International Journal of Economics and Management Sciences
Volume 5, Issue 5 (2026), pp. 1 - 27
ISSN 2823-9350

Impéritie managériale et gouvernance universitaire au Gabon : perceptions des enseignants-chercheurs et conceptualisation de la captation statutaire

Managerial incompetence and university governance in Gabon: perceptions of teacher-researchers and conceptualization of statutory capture

Simon Joseph G. PETER
Laboratoire de Recherche en Sciences de l'Informatique et de Gestion (LARSIG),
Institut Supérieur de Technologie (IST), Libreville, Gabon
Université Internationale Brice Clotaire OLIGUI NGUEMA du Cap ESTERIAS

Correspondance address *Libreville, Gabon*

Cite this article PETER. G (2026). Impéritie managériale et gouvernance universitaire au Gabon : perceptions des enseignants-chercheurs et conceptualisation de la captation statutaire.

International Journal of Economics and Management Sciences, Volume 5, Issue 5 (2026), pp. 1 - 27

Submitted: 05/10/2026
Accepted : 15/11/2026

Copyright © IJEMS

International Journal of Economics and Management Sciences
Volume 5, Issue 5 (2026), pp 1 - 27
ISSN 2823-9350

Résumé

L'enseignement supérieur public gabonais présente un paradoxe souvent relevé par ses propres acteurs : des responsables hautement qualifiés sur le plan académique dirigent des établissements dont le fonctionnement opérationnel est jugé durablement défaillant. Cet article interroge ce paradoxe à travers la notion d'impéritie managériale et propose un concept intégrateur, la *captation statutaire*, défini par trois propriétés : la conversion du capital académique en légitimité de nomination, la protection évaluative qui en résulte lorsque les dispositifs de reddition des comptes sont faibles, et la reproduction organisationnelle des pratiques malgré des résultats jugés insuffisants. La démarche est exploratoire. Elle combine (i) un questionnaire électronique mixte diffusé en boule de neige ; 44 réponses retenues sur 46 reçues (29 juillet – 8 septembre 2026), analysées de manière descriptive et thématique, et (ii) une analyse documentaire associant le texte fondateur de Laurent Biffot (1971, publié en 1977), presse 2019-2026, ainsi que deux sources institutionnelles : la loi n°21/2011 d'orientation de l'éducation et l'annexe de la loi de règlement 2021 relative aux services publics personnalisés. Les répondants expriment des perceptions convergentes et très défavorables sur la gestion des carrières, la maintenance, la planification, la régularité des paiements et l'existence de mécanismes de sanction des dirigeants. Ces perceptions sont compatibles avec le modèle proposé, mais les sources institutionnelles montrent aussi des contraintes budgétaires et de trésorerie qui relèvent de l'État. L'article distingue donc les responsabilités individuelles, organisationnelles et institutionnelles, puis propose un référentiel d'évaluation des dirigeants universitaires.

Mots-clés : impéritie managériale, gouvernance universitaire, captation statutaire, redevabilité, management public, Gabon.

Abstract

Gabonese public higher education displays a paradox frequently noted by its own actors: highly qualified academics lead institutions whose operational functioning is perceived as persistently deficient. This article examines this paradox through the notion of managerial incompetence and proposes an integrative concept, status capture, defined by three properties: the conversion of academic capital into appointment legitimacy, the evaluative protection that results when accountability mechanisms are weak, and the organizational reproduction of practices despite outcomes perceived as inadequate. The approach is exploratory. It combines (i) a mixed electronic questionnaire circulated through snowball sampling, with 44 responses retained out of 46 received (29 July – 8 September 2026), analysed descriptively and thematically, and (ii) a documentary analysis combining Laurent Biffot's founding text (1971, published in 1977), the press from 2019–2026, and two institutional sources: Law No. 21/2011 on education policy and the 2021 budget settlement annex relating to personalised public services. Respondents express convergent and strongly unfavorable perceptions concerning career management, maintenance, planning, payment regularity and the existence of mechanisms for sanctioning leaders. These perceptions are consistent with the proposed model, but the institutional sources also reveal budgetary and cash-flow constraints that lie with the State. The article therefore distinguishes individual, organisational and institutional responsibilities, and then proposes a framework for evaluating university leaders.

Keywords: managerial incompetence; university governance; status capture; accountability; public management; Gabon.

International Journal of Economics and Management Sciences
Volume 5, Issue 5 (2026), pp 1 - 27
ISSN 2823-9350

Introduction

En janvier 2026, l'enseignement supérieur public gabonais a connu une nouvelle séquence de tension sociale. Le 16 janvier, le collectif Intelligentsia, qui réunit des enseignants-chercheurs de l'UOB, de l'USTM, de l'USS, de l'IRSH et de l'INSG, a annoncé une grève imminente ; quatre jours plus tard, le SNEC-UOB déposait un préavis auprès du recteur (Gabonreview, 18 janvier 2026 ; Gabonreview, 20 janvier 2026). Les griefs portés publiquement concernent la régularisation des carrières, les arriérés de vacations, l'insuffisance des salles et des bureaux, ainsi que le non-respect d'accords antérieurs. Le chef de l'État a reçu les organisations du secteur le 23 janvier 2026 (Gabonreview, 23 janvier 2026).

Ces griefs ne sont pas nouveaux. Dès septembre 1971, Laurent Biffot – sociologue, puis recteur de l'Université nationale du Gabon – analysait les conditions d'organisation d'une « université débutante » et mettait en garde contre deux travers : l'improvisation et l'imprévision (Biffot, 1977). L'université avait alors un an : portée sur les fonts baptismaux en août 1970, elle a été officiellement créée par ordonnance en avril 1971 avant de devenir l'Université Omar Bongo en 1978 (Gabonreview, 2020). Cinquante-cinq ans plus tard, les mêmes notions servent aux acteurs pour décrire le fonctionnement des établissements.

Un paradoxe s'en dégage. Pour les enseignants-chercheurs, les responsables d'établissement disposent des plus hauts titres académiques, mais leur gestion est perçue comme durablement défaillante. L'expression ironique de « Docteurs ès maux », entendue chez les acteurs, résume ce sentiment. Elle n'est pas une catégorie d'analyse, mais elle ouvre une question de recherche.

1.1. Lacune scientifique

Trois littératures éclairent cette question sans la résoudre. La première porte sur le leadership universitaire. Elle identifie les compétences requises pour diriger un établissement (Bryman, 2007) et montre même que des chercheurs reconnus peuvent améliorer la performance des universités qu'ils dirigent (Goodall, 2009). Le titre académique n'est donc pas, en soi, un handicap managérial.

La deuxième porte sur le crédentialisme et la valeur de signal des diplômes (Spence, 1973 ; Collins, 1979). Elle explique pourquoi un titre ouvre l'accès à une position, mais pas ce qui se passe ensuite lorsque la position doit produire des résultats. Le crédentialisme désigne une situation où la possession de titres académiques se substitue à l'évaluation des compétences managériales effectives, conférant à son détenteur une légitimité de façade.

La troisième, consacrée à l'État en Afrique, analyse le néopatrimonialisme, le clientélisme et l'écart entre normes officielles et normes pratiques (Médard, 1982 ; Bayart, 1989 ; Bratton et Van de Walle, 1994 ; Olivier de Sardan, 2008). Elle décrit les réseaux qui protègent les titulaires de postes, sans s'intéresser spécifiquement au rôle de la légitimité académique.

Aucune de ces littératures ne saisit, à elle seule, le mécanisme qui nous intéresse : la manière dont la reconnaissance attachée au titre académique peut être convertie en ressource de protection face aux exigences d'évaluation et de redevabilité. Les travaux africains sur la gouvernance universitaire documentent abondamment les crises de financement et de fonctionnement (Teferra et Altbach, 2004 ; Zeleza et Olukoshi, 2004), mais rarement ce lien entre statut académique et neutralisation de l'évaluation managériale. Au Gabon, à notre connaissance, aucune enquête publiée n'a interrogé les enseignants-chercheurs sur ce point.

1.2. Contribution, question et unité d'analyse

La contribution théorique proposée est le concept de *captation statutaire*, défini et distingué des notions voisines à la section 2.5. Il ne postule aucune incapacité intrinsèque des universitaires à gérer. Il désigne les conditions institutionnelles dans lesquelles la qualification disciplinaire tend à se substituer à la démonstration de compétences managériales, ainsi que les mécanismes qui peuvent reproduire cette substitution.

La question de recherche est la suivante : comment les enseignants-chercheurs du secteur public gabonais perçoivent-ils la relation entre la légitimité académique des dirigeants d'établissement et leur performance managériale, et dans quelle mesure ces perceptions, confrontées aux sources documentaires, sont-elles compatibles avec un mécanisme de captation statutaire ?

Le modèle est décliné en cinq propositions exploratoires (P1 à P5). Elles ne constituent pas des hypothèses causales testées statistiquement, mais des axes d'interprétation confrontés aux perceptions recueillies et aux documents. Leur examen est synthétisé dans le tableau 8. L'unité d'analyse est la perception individuelle de dysfonctionnements organisationnels et institutionnels. L'étude ne mesure ni la performance objective de chaque établissement, ni les compétences réelles des dirigeants en poste. Elle identifie des régularités déclaratives et les confronte à des documents de nature différente.

L'article est organisé comme suit. La section 2 construit le cadre théorique et formule cinq propositions. La section 3 décrit la méthodologie. La section 4 présente les résultats. La section 5 examine chaque proposition, discute les explications alternatives et propose un référentiel d'évaluation. La section 6 conclut.

2. Cadre théorique : de l'impéritie à la captation statutaire

Cette section articule quatre corpus autour d'un concept intégrateur. L'impéritie définit le phénomène observé (2.1). La sociologie du capital académique explique la conversion du titre en légitimité (2.2). Les travaux sur l'État néopatrimonial et sur le découplage organisationnel expliquent la protection contre l'évaluation (2.3). La théorie de l'improvisation, que Biffot anticipait, décrit les manifestations organisationnelles (2.4). Le modèle de captation statutaire relie ces apports (2.5).

2.1. L'impéritie : une notion à délimiter

Le terme *impéritie* (du latin *imperitia*, inexpérience) appartient d'abord au vocabulaire juridique de la responsabilité professionnelle. Il désigne l'insuffisance caractérisée d'un professionnel dans l'exercice de sa fonction, par opposition à la faute intentionnelle. Transposé au management public, il désigne un écart durable entre les fonctions de pilotage attendues d'un dirigeant et celles qu'il assure effectivement.

Cette notion doit être délimitée, car les répondants y associent des phénomènes de nature différente. Un dirigeant peut être techniquement compétent et pratiquer le favoritisme ; un autre peut manquer de compétences managériales sans favoriser personne. Nous distinguons donc trois dimensions :

1. l'impéritie fonctionnelle : insuffisance de planification, de coordination et de contrôle ;
2. la défaillance de gouvernance : faiblesse des dispositifs de transparence, d'évaluation et de redevabilité qui encadrent le dirigeant ;
3. les dérives éthiques et politiques : favoritisme, clientélisme, conflits d'intérêts.

Dans la tradition de la gouvernance des organisations, les mécanismes de gouvernance ont pour fonction de délimiter l'espace discrétionnaire des dirigeants (Charreaux, 1997). La deuxième dimension est donc décisive : c'est elle qui permet à la première et à la troisième de persister sans conséquence. Le « principe de Peter » (Peter et Hull, 1969) a popularisé l'idée qu'une promotion fondée sur la réussite dans un rôle peut conduire à un rôle pour lequel on est moins compétent. La question posée ici est différente : elle porte sur ce qui empêche l'organisation de constater et de corriger cet écart.

2.2. Le capital académique comme ressource de légitimation

Pour Bourdieu (1979, 1989), le titre scolaire est un capital culturel institutionnalisé, convertible en capital symbolique, c'est-à-dire en autorité reconnue. La théorie du signal (Spence, 1973) et la sociologie du crédentialisme (Collins, 1979) montrent qu'un diplôme fonctionne aussi comme un critère de sélection commode, parfois détaché des tâches réellement exercées.
Dans l'université, cette conversion est renforcée par la confusion fréquente entre hiérarchie académique et hiérarchie managériale. L'université est une bureaucratie professionnelle dont l'autorité repose sur l'expertise des opérateurs (Mintzberg, 1982). Il est donc légitime qu'elle soit dirigée par des universitaires, et des travaux montrent que cela peut être bénéfique (Goodall, 2009). Le problème ne réside donc pas dans le profil académique des dirigeants. Il apparaît lorsque le titre devient le seul critère de désignation et qu'aucun dispositif ne vérifie ensuite la capacité à piloter.

2.3. Protection, réseaux et découplage

La littérature sur l'État en Afrique décrit des régimes néopatrimoniaux où les règles bureaucratiques formelles coexistent avec des logiques de loyauté personnelle (Médard, 1982 ; Bratton et van de Walle, 1994). Bayart (1989) montre comment l'accès aux positions publiques s'inscrit dans des réseaux d'accumulation et de redistribution. Olivier de Sardan (2004, 2008) analyse l'écart entre normes officielles et « normes pratiques » dans les administrations. Ces travaux expliquent comment un dirigeant peut être protégé par des réseaux ; ils n'expliquent pas pourquoi cette protection prend, à l'université, l'apparence de la légitimité savante.
La théorie néo-institutionnelle fournit le chainon manquant. Les organisations adoptent des structures formelles conformes aux attentes de leur environnement tout en les dissociant de leur activité réelle (Meyer et Rowan, 1977). Brunsson (1989) décrit cette « hypocrisie organisationnelle », où le discours, les décisions et les actions suivent des logiques distinctes. Le diplôme du dirigeant peut jouer ce rôle de structure cérémonielle : il atteste publiquement la qualité de la direction et rend moins nécessaire la vérification de ses résultats. Cette dissociation ne traduit pas nécessairement une intention ; elle peut aussi être une réponse à des attentes contradictoires. La redevabilité, comprise comme l'obligation de rendre compte à un forum capable de juger et de sanctionner (Bovens, 2007), est précisément ce que ce découplage affaiblit.

2.4. Improvisation et imprévision : de Biffot à la théorie des organisations

Biffot (1977) distinguait deux travers dans l'organisation de l'université naissante. Il y a d'une part l'improvisation qui renvoie à l'absence de procédures stables pour les tâches récurrentes : inscriptions, emplois du temps, maintenance. D'autre part, il y a l'imprévision qui évoque l'incapacité d'anticiper les effectifs, le renouvellement des équipements et les échéances

statutaires des personnels. Il les présentait comme des imperfections compréhensibles d'une institution qui débutait.

La théorie des organisations permet de préciser ce diagnostic. L'improvisation n'est pas pathologique en soi : elle peut être adaptative dans un environnement instable (Weick, 1998). Elle devient problématique lorsqu'elle se substitue durablement à la planification, entendue comme programmation des ressources et suivi des résultats (Mintzberg, 1994). Les universités ont par ailleurs été décrites comme des « anarchies organisées » aux objectifs ambigus et aux liens lâches entre unités (Cohen, March et Olsen, 1972 ; Weick, 1976), ce qui rend leur pilotage difficile indépendamment de la qualité des dirigeants. Il faut donc distinguer l'improvisation comme pratique, l'imprévision comme défaut d'anticipation et la contrainte institutionnelle comme limite des capacités de planification.

Une contrainte de ce dernier type mérite attention : le décalage entre l'année académique (généralement d'octobre à juillet) et l'exercice budgétaire de l'État (janvier à décembre). Les dépenses d'une même année académique relèvent alors de deux lois de finances successives. Au Sénégal, le ministre de l'Enseignement supérieur a déclaré en décembre 2024 que le budget d'environ 300 milliards FCFA ne couvrait pas l'année entière, laissant un manque de trois mois estimé à 30 milliards (Le Soleil, 7 décembre 2024). Ce cas relève d'une insuffisance de dotation plus que d'un décalage calendaire, mais il illustre la même difficulté : des tensions de trésorerie prévisibles qui pèsent sur les établissements. Au Gabon, la loi n°21/2011 permet aux universités et grandes écoles de soumettre au Gouvernement un calendrier académique organisé de janvier à juin et de juillet à décembre (art. 87). L'outil juridique d'un alignement existe donc ; son usage effectif reste à documenter.

2.5. Le modèle de la captation statutaire

Nous définissons la captation statutaire comme *le processus par lequel la reconnaissance attachée au titre académique est convertie en légitimité de nomination, puis, en l'absence de dispositifs effectifs de reddition des comptes, en protection symbolique et administrative contre l'évaluation des résultats de gestion*. Ce processus comporte trois propriétés constitutives :

1. la conversion statutaire : le capital académique devient le critère dominant, voire unique, de la désignation ;
2. la protection évaluative : les dispositifs de contrôle, d'évaluation et de sanction sont faibles ou neutralisés, et le titre rend leur absence socialement acceptable ;
3. la reproduction organisationnelle : les positions et les pratiques se maintiennent malgré des résultats perçus comme insuffisants, ce qui entretient à son tour la faiblesse de l'évaluation.

Le concept emprunte à plusieurs notions voisines, mais ne se confond avec aucune. Le tableau 1 précise ce que chacune explique et ce qu'elle laisse dans l'ombre

Tableau 1. Captation statutaire et notions voisines

Notion voisine	**Ce qu'elle explique**	**Ce que la captation statutaire ajoute**
Capital symbolique (Bourdieu, 1979)	La conversion du titre en autorité reconnue	L'usage de cette autorité pour se soustraire à l'évaluation

Crédentialisme, signal (Collins, 1979 ; Spence, 1973)	La sélection par le diplôme à l'entrée	Ce qui se passe après la nomination, quand les résultats sont attendus
Néopatrimonialisme, clientélisme (Médard, 1982 ; Bayart, 1989)	La protection par des réseaux de loyauté	La légitimité savante qui rend cette protection socialement acceptable
Capture réglementaire (Stigler, 1971)	La capture d'un régulateur par les intérêts qu'il contrôle	Une capture interne : celle des dispositifs d'évaluation par le statut de l'évalué
Découplage, hypocrisie organisationnelle (Meyer et Rowan, 1977 ; Brunsson, 1989)	L'écart entre structures affichées et pratiques	Le titre du dirigeant comme structure cérémonielle centrale de ce découplage

Le modèle distingue trois niveaux d'analyse, afin de ne pas imputer aux seuls dirigeants des difficultés qui peuvent relever d'autres acteurs. Le niveau individuel concerne l'adéquation entre le profil du dirigeant et les compétences de pilotage. Le niveau organisationnel concerne les procédures internes, les systèmes d'information, le contrôle et le dialogue social. Le niveau institutionnel concerne le financement public, les procédures de décaissement, la tutelle et les règles de nomination. La captation statutaire se situe à l'interface de ces niveaux : elle n'explique pas toutes les difficultés, mais elle explique pourquoi certaines ne sont ni constatées ni corrigées.

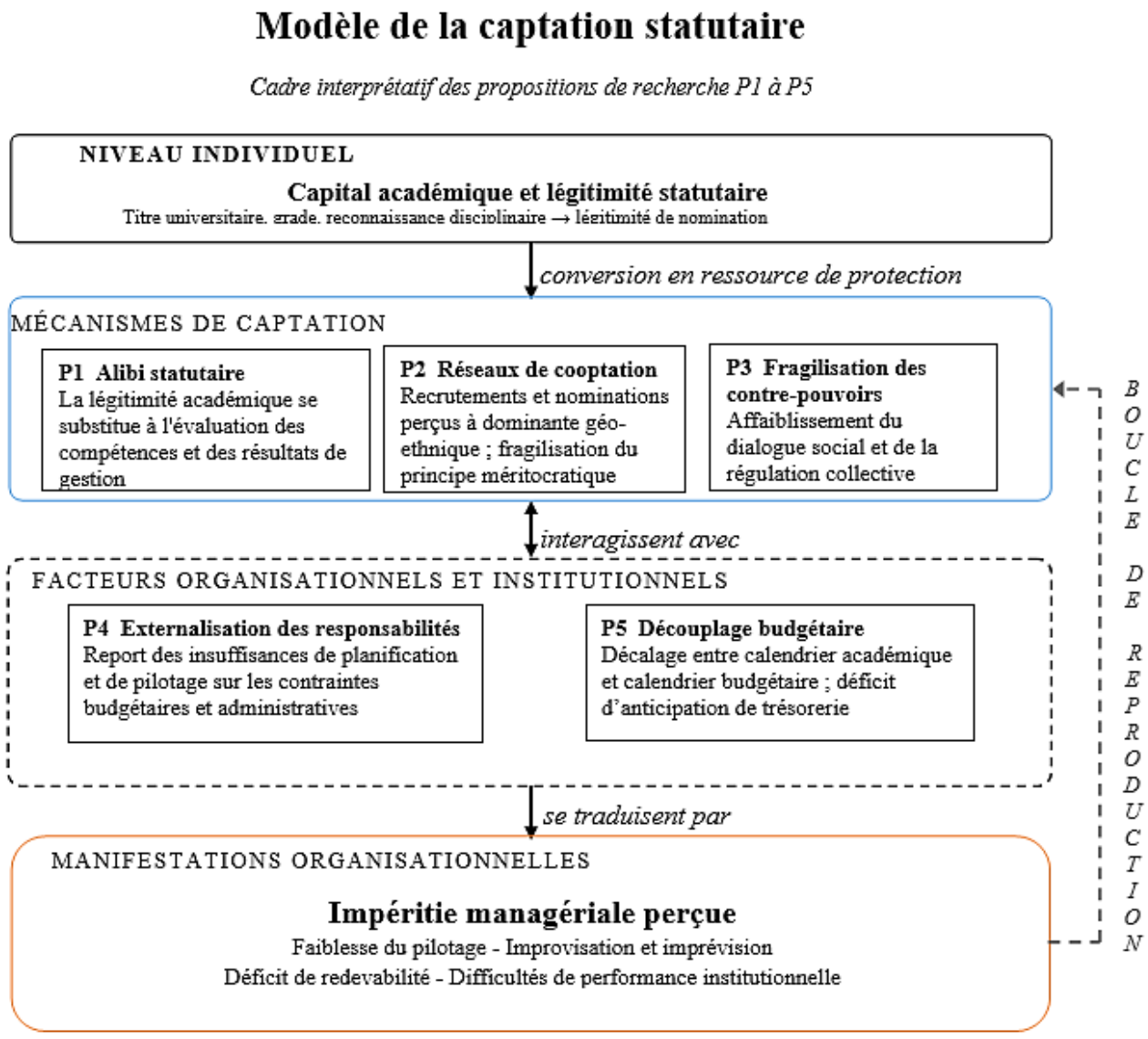
2.6. Propositions de recherche

Le modèle est décliné en cinq propositions exploratoires. Ce ne sont pas des hypothèses causales testées statistiquement, mais des axes d'interprétation confrontés aux perceptions et aux documents. Les trois premières décrivent les mécanismes de captation ; les deux dernières, les conditions institutionnelles qui les entourent.

- **P1 :** Alibi statutaire. La légitimité académique est susceptible de fonctionner comme un alibi statutaire lorsqu'elle se substitue à l'évaluation des compétences managériales et des résultats de gestion.
- **P2 :** Cooptation. Des modes de recrutement et de nomination perçus comme fondés sur la proximité relationnelle, partisane, régionale ou ethnique peuvent consolider des réseaux de loyauté et fragiliser le principe méritocratique.
- **P3 :** Contre-pouvoirs. L'affaiblissement des contre-pouvoirs (représentation syndicale, liberté d'expression, instances de concertation) est susceptible de réduire la capacité de régulation collective et de responsabilisation des dirigeants.
- **P4 :** Externalisation des responsabilités**.** L'attribution des difficultés aux seules contraintes budgétaires et administratives externes peut occulter les insuffisances de planification et de pilotage qui relèvent de l'établissement.
- **P5 :** Découplage budgétaire**.** Le décalage entre calendrier académique et calendrier budgétaire est susceptible d'aggraver les tensions de trésorerie lorsque les établissements ne disposent pas de mécanismes d'anticipation adaptés.

International Journal of Economics and Management Sciences
Volume 5, Issue 5 (2026), pp 1 - 27
ISSN 2823-9350

La figure 1 représente ces relations. Elle constitue un cadre interprétatif et non un modèle causal validé.



Note : cadre interprétatif exploratoire. Les flèches indiquent des relations postulées, non des relations causales statistiquement testées. Le cadre en pointillés désigne des facteurs relevant aussi de la tutelle et des contraintes structurelles, et non de la seule responsabilité des dirigeants d'établissement.

Source : élaboration de l'auteur.

Source : élaboration de l'auteur.

Figure 1. Modèle de la captation statutaire

Ce modèle est présenté comme un cadre interprétatif destiné à structurer l'investigation empirique, et non comme un modèle causal validé. Les propositions P1 à P5 sont examinées dans la section 5.1 à partir de la confrontation des perceptions des enseignants-chercheurs avec les éléments issus de l'analyse documentaire.

International Journal of Economics and Management Sciences
Volume 5, Issue 5 (2026), pp 1 - 27
ISSN 2823-9350

3. Méthodologie

3.1. Design de recherche

L'étude adopte une démarche exploratoire et compréhensive, justifiée par l'absence de travaux antérieurs sur ce mécanisme au Gabon (Yin, 2018). Elle combine deux matériaux : un questionnaire mixte, à dominante quantitative et comportant un volet qualitatif, et une analyse documentaire. Le questionnaire renseigne les perceptions ; les documents permettent de les situer et, pour une partie d'entre eux, de les confronter à des données institutionnelles. L'objectif est de produire des propositions théoriques argumentées, non de tester des relations causales (Eisenhardt, 1989).

3.2. Population, échantillonnage et collecte

La collecte s'est déroulée du 29 juillet au 8 septembre 2026. Quarante-six réponses ont été enregistrées. Deux ont été exclues : une réponse de test de l'instrument et une réponse parvenue après la clôture (20 septembre 2026). Les 44 réponses retenues sont complètes pour l'ensemble des items de Likert. Le mode de diffusion en boule de neige ne permet pas de connaître le nombre de personnes effectivement atteintes ; aucun taux de réponse n'est donc calculé. Les critères d'inclusion étaient : exercer une activité d'enseignement ou de recherche au Gabon, connaître le fonctionnement de son établissement et accepter volontairement de participer. Les répondants ont été informés de l'objet de l'étude et de l'usage scientifique des données ; aucune donnée nominative n'a été exploitée.

Trente-neuf répondants exercent dans un établissement public d'enseignement supérieur ou de recherche (UOB, IST, INSG, ENSET, ENS, USS, IUSO, CENAREST, IRSH). Cinq exercent dans d'autres structures (établissements privés ou intermédiaires), le plus souvent en complément d'une activité dans le public ; ils ont été conservés, mais cette hétérogénéité est signalée comme limite. Trois répondants (6,8 %) se déclarent doctorants ou vacataires et trois assistants sont en pré-recrutement ; ils ont été conservés, car ils assurent des enseignements et sont directement concernés par le paiement des vacations. Le tableau 2 décrit les répondants ; il ne prétend pas à la représentativité.

Tableau 2. Caractéristiques des répondants (n = 44)

Variable	Modalité	Effectif	%
Grade	Assistant (dont 3 en pré-recrutement)	26	59,1
	Maître-assistant	7	15,9
	Maître de conférences	5	11,4
	Professeur titulaire	2	4,5
	Chargé de recherche	1	2,3
	Doctorant ou vacataire	3	6,8
Ancienneté dans le supérieur public	Moins de 5 ans	10	22,7
	5 à 10 ans	10	22,7
	11 à 20 ans	12	27,3
	Plus de 20 ans	12	27,3
Sexe	Homme	29	65,9
	Femme	15	34,1
Responsabilité administrative (actuelle ou passée)	Oui	24	54,5
Participation régulière aux instances de gouvernance	Oui	24	54,5

Affiliation syndicale	SNEC (dont 1 SNEC et FRAPES)	26	59,1
	Aucune	14	31,8
	Intelligentsia	2	4,5
	Autres (FRAPES, collectif autonome)	2	4,5
Établissement	UOB	15	34,1
	IST	11	25,0
	INSG	6	13,6
	ENSET	2	4,5
	ENS, USS, IUSO, CENAREST, IRSH (1 chacun)	5	11,4
	Autres structures	5	11,4

Plus de la moitié a exercé une responsabilité administrative et siège régulièrement dans les instances de gouvernance.

3.3. Instrument de mesure

Le questionnaire comprend trois sections. La section A décrit le profil du répondant. La section B comporte 17 affirmations évaluées sur une échelle de Likert à cinq points (1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord) et un item binaire sur les suspensions d'activité. Chaque affirmation est suivie d'une question à choix multiples sur les causes perçues, avec plusieurs réponses possibles. La section C comporte deux questions ouvertes : le principal blocage perçu et une mesure concrète d'amélioration. L'annexe A reproduit les items et leur rattachement aux dimensions et aux propositions.

Les items ont été construits à partir des dimensions théoriques du modèle et des griefs relevés dans le corpus documentaire. Ils n'ont pas été adaptés d'échelles validées. Chaque dimension n'étant mesurée que par un ou deux items, le calcul d'un indice de cohérence interne (alpha de Cronbach) ne serait pas interprétable. Nous renonçons donc à tout score composite d'« impéritie » et analysons chaque item isolément.

Dix-sept affirmations (I01 à I16 et I18) sont formulées dans le sens d'une gouvernance favorable. Pour celles-ci, un score faible traduit une perception défavorable. L'item I17, relatif au recrutement selon l'origine régionale ou ethnique, est formulé en sens inverse : un score élevé traduit une perception défavorable. L'item I18 porte sur la compétence des personnes recrutées sur cette base ; comme la question de causes associée à I17, il présuppose l'existence du phénomène et n'est utilisé qu'à titre illustratif. Le sens de chaque item est indiqué dans les tableaux.

3.4. Traitement des données

Données quantitatives. Pour chaque item, nous rapportons l'effectif valide, la moyenne, l'écart-type et la distribution des réponses. Pour les questions sur les causes, nous rapportons le nombre et la proportion des 44 répondants ayant coché chaque option ; ces proportions ne s'additionnent pas à 100 %. Aucune comparaison inter-établissements par analyse de variance n'est réalisée. Les effectifs par établissement sont trop faibles pour une telle analyse. Les résultats sont présentés item par item, avec effectif valide, moyenne, écart-type et distribution des réponses.

Données qualitatives. Les réponses ouvertes ont fait l'objet d'une analyse thématique (Braun et Clarke, 2006) en trois temps : lecture intégrale et repérage des unités de sens ; regroupement en

catégories, à la fois déduites du modèle et émergentes ; comparaison entre répondants pour repérer convergences et divergences. Les catégories retenues sont : planification, carrières, contraintes budgétaires, nominations et recrutements, dialogue social et redevabilité. Les répondants sont désignés par un code (R1 à R44). Les verbatims sont reproduits tels quels, à l'exception de corrections orthographiques mineures. Leur fréquence n'est pas traitée comme une mesure de l'ampleur objective d'un phénomène.

Analyse documentaire. Le corpus comprend dix documents (tableau 3), sélectionnés selon trois critères : un lien direct avec la gouvernance de l'enseignement supérieur public, la présence d'informations sur son fonctionnement administratif ou financier, et la vérifiabilité de la source. Les documents ont été codés selon les mêmes catégories que les réponses ouvertes (Bowen, 2009). Trois types de documents sont distingués, parce qu'ils n'ont pas la même valeur probante : les documents revendicatifs et la presse renseignent sur les perceptions et les faits déclarés ; les textes juridiques décrivent les règles ; les documents budgétaires fournissent des données institutionnelles vérifiables.

Tableau 3. Corpus documentaire

Code	Document	Date	Type	Usage dans l'analyse
D01	Biffot, *Processus pour une organisation le moins possible imparfaite d'une université débutante*	Rédigé en sept. 1971, publié en 1977	Historique	Improvisation et imprévision
D02	Loi n°21/2011 portant orientation générale de l'éducation, de la formation et de la recherche	Promulguée le 14 févr. 2012	Juridique	Calendrier (art. 87), assurance qualité (art. 109), autonomie contractuelle (art. 128)
D03	République gabonaise, *Annexe relative à la surveillance financière des services publics personnalisés*, loi de règlement 2021	2021 (exercice)	Budgétaire	Exécution des dotations des établissements
D04	Gabonreview, « Gouvernance universitaire : la feuille de route déclinée aux "nouveaux" »	4 mars 2019	Presse	Contrats de performance des dirigeants
D05	L'Union, « L'université gabonaise en quête de restauration » (N. B. Boundzanga)	21 sept. 2023	Presse (tribune)	Responsabilité de l'État
D06	Le Soleil (Dakar), « Crise dans les universités : le ministre Abdourahmane Diouf fait le point »	7 déc. 2024	Presse (étranger)	Insuffisance de couverture budgétaire annuelle
D07	Gabonreview, « L'alerte rouge du collectif Intelligentsia »	18 janv. 2026	Presse (revendications)	Carrières, vacations, infrastructures
D08	Gabonreview, SNEC-UOB, dépôt d'un préavis de grève	20 janv. 2026	Presse (revendications)	Postes vacants, régularisations
D09	Gabonreview, audience présidentielle des syndicats du supérieur	23 janv. 2026	Presse	Régulation du conflit au niveau de l'État
D10	Mouvement Intelligentsia, préavis de grève et cahier de charges	Janv. 2026	Revendicatif	Griefs professionnels

International Journal of Economics and Management Sciences
Volume 5, Issue 5 (2026), pp 1 - 27
ISSN 2823-9350

Triangulation. Pour chaque proposition, nous mettons en regard trois sources : les items de Likert, les verbatims et les documents. Une proposition est dite *étayée* lorsque ces sources convergent, *partiellement étayée* lorsqu'elles convergent sur une partie seulement, *nuancée* lorsqu'elles révèlent des éléments contraires, et *non documentée* lorsque les données ne permettent pas de l'examiner.

4. Résultats

Seize des dix-sept items formulés dans le sens d'une gouvernance favorable obtiennent une moyenne inférieure au point neutre, comprise entre 1,11 (paiements) et 2,45 (légitimité par les résultats). Seule l'efficacité des syndicats (I05) dépasse le point neutre (3,05). L'item inverse relatif au recrutement selon l'origine obtient une moyenne de 3,16, soit une légère tendance à l'accord avec une affirmation défavorable. Ces résultats décrivent les perceptions des répondants ; ils ne constituent pas, à eux seuls, la preuve des dysfonctionnements perçus.

Tableau 4. Statistiques descriptives des items de Likert (n = 44)

Dimension	Item (formulation abrégée)	Sens	M	ET	Score 1 : n (%)
Carrières	I01 Titularisation et avancement dans des délais raisonnables	+	1,27	0,59	35 (79,5)
Carrières	I02 L'administration connaît la situation statutaire de chaque enseignant	+	2,20	1,36	19 (43,2)
Conditions de travail	I03 Infrastructures de base entretenues régulièrement	+	1,39	0,54	28 (63,6)
Conditions de travail	I04 Pannes réparées rapidement	+	1,57	0,90	28 (63,6)
Dialogue social	I05 Les syndicats défendent efficacement les enseignants	+	3,05	1,28	7 (15,9)
Dialogue social	I06 Critiquer la gouvernance sans crainte de représailles	+	2,30	1,09	12 (27,3)
Planification	I07 Planification stratégique visible	+	1,48	0,76	30 (68,2)
Planification	I08 Décisions prises de manière anticipée	+	2,09	1,20	21 (47,7)
Légitimité managériale	I09 Dirigeants légitimes par leurs résultats, pas seulement leurs diplômes	+	2,45	1,23	14 (31,8)
Légitimité managériale	I10 Un dirigeant manifestement incompétent serait écarté	+	2,14	1,25	19 (43,2)
Gestion budgétaire	I11 Vacations et primes payées régulièrement et dans les délais	+	1,11	0,32	39 (88,6)
Gestion budgétaire	I12 Communication claire sur les contraintes et échéanciers	+	1,77	1,18	26 (59,1)
Éthique	I13 Les discours de bonne gouvernance correspondent aux pratiques	+	1,75	1,04	26 (59,1)
Éthique	I14 Nominations fondées sur les compétences plutôt que les relations	+	2,07	1,32	23 (52,3)
Recherche	I15 Lignes budgétaires de recherche accessibles	+	1,86	1,00	23 (52,3)
Recherche	I16 Priorités scientifiques claires, productions valorisées	+	1,66	0,96	27 (61,4)
Recrutement	I17 Les recrutements privilégient la même ethnie ou région que le dirigeant	−	3,16	1,20	6 (13,6)

International Journal of Economics and Management Sciences
Volume 5, Issue 5 (2026), pp 1 - 27
ISSN 2823-9350

Recrutement	I18 Les personnes recrutées sur une base ethnique sont compétentes et performantes	+	1,93	0,95	19 (43,2)

Note : « + » = item formulé dans le sens d'une gouvernance favorable (score faible = perception défavorable) ; « − » = item inverse (score élevé = perception défavorable). M = moyenne ; ET = écart-type (n − 1). Aucune non-réponse. Distributions complètes en annexe B.

4.1. Carrières et information sur les personnels

Le traitement des dossiers de titularisation et d'avancement (I01 ; M = 1,27) reçoit l'une des évaluations les plus défavorables : 35 répondants sur 44 choisissent le score 1 et aucun n'exprime d'accord. Parmi les causes proposées, l'absence de suivi par les dirigeants est la plus citée (26 répondants ; 59,1 %), devant une volonté perçue de retarder les avancements (23 ; 52,3 %) et l'incompétence administrative (11 ; 25,0 %). Le manque de moyens humains (3 ; 6,8 %) et les tensions budgétaires (1 ; 2,3 %) sont rarement invoqués. Un répondant rapporte que des enseignants recrutés attendent plusieurs années avant d'être payés, et que le reclassement après une promotion CAMES prend des années, « là où il ne faut que quelques mois dans d'autres États du CAMES » (R43).

L'item I02, sur la connaissance de la situation statutaire individuelle, est moins défavorable (M = 2,20) et plus dispersé (ET = 1,36). Les causes citées relèvent surtout du niveau organisationnel : manque de rigueur du service des ressources humaines (21 ; 47,7 %), absence de mise à jour des dossiers (20 ; 45,5 %), système d'information défaillant (20 ; 45,5 %). Huit répondants (18,2 %) y voient une volonté de maintenir une ambiguïté statutaire. Ces griefs recoupent ceux portés publiquement en janvier 2026 (D07). Ni les verbatims ni la presse ne permettent toutefois d'établir les causes administratives précises de ces retards ; il faudrait pour cela analyser les dossiers et les délais de traitement.

4.2. Infrastructures et maintenance

L'entretien des infrastructures (I03 ; M = 1,39) est jugé très défavorablement : 43 répondants sur 44 choisissent le score 1 ou 2, un seul est neutre. Les causes citées se répartissent entre un budget existant mais mal géré (24 ; 54,5 %), l'absence de budget de maintenance (21 ; 47,7 %) et la négligence des responsables techniques (16 ; 36,4 %). Pour la réparation des pannes (I04 ; M = 1,57), la cause la plus citée est la priorité donnée à d'autres dépenses (22 ; 50,0 %), devant la négligence (19 ; 43,2 %), l'absence de service technique interne (18 ; 40,9 %), l'absence de contrats d'entretien (17 ; 38,6 %), la lenteur des marchés publics et le manque de pièces (11 chacun ; 25,0 %). Un responsable administratif indique attendre depuis trois ans la réparation de son ordinateur de bureau et payer lui-même l'entretien de son climatiseur (R7).

4.3. Dialogue social et liberté d'expression

Cette dimension est la plus contrastée. L'efficacité des syndicats (I05) est le seul item favorable dont la moyenne dépasse le point neutre (3,05 ; ET = 1,28) : 21 répondants (47,7 %) sont plutôt ou tout à fait d'accord, 16 (36,4 %) en désaccord. Seuls 16 répondants ont indiqué des causes d'inefficacité : absence de pouvoir de négociation face à l'État, rivalités intersyndicales et instrumentalisation politique (8 chacune), cooptation par la direction (7).

La liberté d'exprimer des critiques (I06 ; M = 2,30) est jugée nettement plus défavorablement : 27 répondants (61,4 %) sont en désaccord. Les répondants citent la peur de la marginalisation et la peur des sanctions sur le salaire ou la carrière (15 chacune ; 34,1 %), la résignation (12 ; 27,3 %), une culture d'intimidation (10 ; 22,7 %) et le refus du dialogue par les dirigeants (8 ; 18,2 %). L'écart entre I05 et I06 distingue deux phénomènes : la capacité collective de représentation, jugée plutôt efficace par près de la moitié des répondants, et la possibilité individuelle de critiquer, jugée faible.

4.4. Planification et anticipation

L'existence d'une planification stratégique visible (I07 ; M = 1,48) est très défavorablement évaluée : aucun répondant n'est d'accord. Le caractère anticipé des décisions (I08 ; M = 2,09) l'est moins nettement : 8 répondants (18,2 %) sont d'accord. Les causes citées pour I07 sont l'absence de vision à long terme ou de projet d'établissement (29 ; 65,9 %), l'absence d'outils de pilotage (15 ; 34,1 %), le manque de compétences en planification (14 ; 31,8 %) et l'instabilité des responsables (12 ; 27,3 %). Pour I08, les répondants décrivent une culture de l'urgence (14 ; 31,8 %), une gestion par les crises (12 ; 27,3 %), un centralisme décisionnel (11 ; 25,0 %) et l'absence de réunions de coordination (10 ; 22,7 %).

4.5. Légitimité managériale et sanction des dirigeants

Deux items portent directement sur le cœur du modèle. I09 (M = 2,45) recueille 22 répondants en désaccord (50,0 %) et 11 d'accord (25,0 %) : c'est l'un des items les moins défavorables. Les causes citées sont réparties : nomination sans prise en compte des compétences en management (13 ; 29,5 %), protection par des réseaux politiques ou clientélistes (12 ; 27,3 %), fait de s'abriter derrière les titres, absence d'évaluation fondée sur des objectifs et priorités déconnectées des réalités (11 chacune ; 25,0 %). Pour I10, selon lequel un dirigeant manifestement incompétent serait écarté (M = 2,14 ; 28 répondants en désaccord, 63,6 %), les répondants citent la protection par des réseaux (25 ; 56,8 %), l'absence de mécanisme d'évaluation (19 ; 43,2 %), la protection par le diplôme ou le rang (9 ; 20,5 %) et la crainte de tensions syndicales ou politiques (3 ; 6,8 %).

Ces réponses établissent une hiérarchie utile pour le modèle : les réseaux et l'absence de dispositif d'évaluation sont plus souvent cités que le diplôme lui-même. Le titre apparaît moins comme une cause directe que comme une condition qui rend l'absence d'évaluation acceptable.

4.6. Gestion budgétaire et paiements

La régularité du paiement des vacations et primes (I11 ; M = 1,11) est l'item le plus défavorable du questionnaire : les 44 répondants choisissent le score 1 ou 2. Les répondants attribuent d'abord les retards à l'établissement : mauvaise planification de la trésorerie (29 ; 65,9 %), opacité volontaire des circuits financiers (24 ; 54,5 %), allocation discriminatoire des ressources (18 ; 40,9 %). La lenteur des décaissements publics est citée par 23 répondants (52,3 %) et un manque réel de ressources par 12 (27,3 %). Plusieurs répondants décrivent des retards de plusieurs mois à plusieurs années (R18, R31, R41) ; l'un évoque un « gel des rappels » (R37) ; un autre écrit : « Cela dure depuis tellement longtemps que je ne recherche plus d'explication » (R9).

La communication de la direction sur les contraintes budgétaires (I12 ; M = 1,77) est également jugée défavorablement. Les répondants y voient surtout une volonté d'entretenir le flou sur l'utilisation des fonds (26 ; 59,1 %) et un refus de rendre des comptes (20 ; 45,5 %), plus que l'absence de documents budgétaires publiés (15 ; 34,1 %) ou d'organes de reddition des comptes (13 ; 29,5 %). La presse de janvier 2026 rapporte des arriérés de vacations importants dans plusieurs établissements (D07).

4.7. Éthique, nominations et recrutement

La correspondance entre discours de bonne gouvernance et pratiques (I13 ; M = 1,75) et la primauté des compétences dans les nominations (I14 ; M = 2,07) sont défavorablement évaluées. Pour I13, les causes citées sont l'absence de sanctions disciplinaires (21 ; 47,7 %), des textes existants mais non appliqués (19 ; 43,2 %) et l'absence de contrôle effectif des dirigeants (18 ; 40,9 %). Pour I14, ce sont l'allégeance politique (22 ; 50,0 %), l'absence d'appels à candidatures ouverts (20 ; 45,5 %) et le népotisme ou le favoritisme (17 ; 38,6 %).

L'item I17 se distingue : sa moyenne (3,16) indique une légère tendance à l'accord avec l'idée que les recrutements privilégient des personnes de la même ethnie ou région que le dirigeant.

International Journal of Economics and Management Sciences
Volume 5, Issue 5 (2026), pp 1 - 27
ISSN 2823-9350

Les réponses se partagent en trois groupes : 17 répondants d'accord (38,6 %), 17 neutres (38,6 %) et 10 en désaccord (22,7 %). Cette perception n'est donc ni majoritaire ni unanime, et un répondant rappelle qu'il est « difficile de se prononcer parce que tout le monde ne gère pas l'administration » (R19). Elle ne permet pas d'établir l'existence de pratiques discriminatoires, qui exigerait l'analyse des procédures et des décisions de recrutement.

4.8. Recherche et continuité des activités

L'accessibilité des crédits de recherche (I15 ; M = 1,86) et la définition de priorités scientifiques (I16 ; M = 1,66) sont jugées défavorablement. Pour I15, les répondants distinguent des lignes existantes mais inaccessibles (16 ; 36,4 %), des fonds réorientés vers le fonctionnement (13 ; 29,5 %), une complexité bureaucratique (13 ; 29,5 %) et une absence pure et simple de budget (12 ; 27,3 %). Par ailleurs, 30 répondants (68,2 %) déclarent que leur établissement a connu des périodes prolongées de fermeture ou de suspension des activités, 12 (27,3 %) répondent non et 2 donnent une réponse ambiguë. Dans les causes déclarées en réponse libre, les blocages budgétaires et retards de paiement reviennent le plus souvent (18 répondants), devant les conflits sociaux (8), la dégradation des infrastructures (4) et la carence de pilotage (3).

4.9. Attribution des causes par niveau

Le tableau 5 regroupe les causes les plus citées selon le niveau de responsabilité auquel elles renvoient. Les répondants imputent d'abord les difficultés à l'établissement : sur les carrières, la maintenance et les paiements, les causes internes sont plus souvent citées que les causes institutionnelles. Ils n'exonèrent pas pour autant l'État : la lenteur des décaissements est citée par la moitié d'entre eux, l'absence de budget de maintenance par près de la moitié.

Tableau 5. Causes perçues les plus citées, par niveau de responsabilité (n répondants sur 44)

Domaine	**Individuel (dirigeants, responsables)**	**Organisationnel (procédures, outils)**	**Institutionnel (État, tutelle, financement)**
Carrières (I01)	Absence de suivi : 26 ; retard délibéré : 23	Incompétence administrative : 11 ; moyens humains : 3	Tensions budgétaires : 1
Maintenance (I03)	Budget mal géré : 24 ; négligence : 16	—	Absence de budget dédié : 21
Pannes (I04)	Négligence : 19 ; priorité à d'autres dépenses : 22	Pas de service technique : 18 ; pas de contrat d'entretien : 17	Lenteur des marchés publics : 11
Paiements (I11)	Opacité volontaire : 24 ; allocation discriminatoire : 18	Mauvaise planification de trésorerie : 29	Lenteur des décaissements de l'État : 23 ; manque réel de ressources : 12
Planification (I07)	Manque de compétences : 14	Pas de vision ni de projet : 29 ; pas d'outils : 15	Instabilité des responsables : 12
Sanction (I10)	Protection par le diplôme : 9	Pas de mécanisme d'évaluation : 19	Protection par des réseaux politiques : 25
Recherche (I15)	Fonds réorientés : 13	Lignes inaccessibles : 16 ; complexité : 13	Pas de budget accordé : 12

Dans ce tableau : classement des options par niveau ; certaines options (par exemple l'instabilité des responsables) relèvent de plusieurs niveaux.

International Journal of Economics and Management Sciences
Volume 5, Issue 5 (2026), pp 1 - 27
ISSN 2823-9350

4.10. Données institutionnelles : l'exécution budgétaire de 2021

L'annexe de la loi de règlement 2021 (D03) permet de confronter les perceptions à des données indépendantes. Pour neuf établissements d'enseignement supérieur et de recherche, les transferts de l'État ont été exécutés à 70,3 % en moyenne pondérée, avec de très fortes disparités (tableau 6). Les crédits de biens et services, qui financent notamment le fonctionnement courant et l'entretien, ont été exécutés à 64,3 %. Aucune dotation d'investissement n'apparaît pour ces établissements dans les transferts retracés par l'annexe.

Tableau 6. Exécution des transferts de l'État à neuf établissements, exercice 2021 (millions FCFA)

Établissement	Dotation LFR 2021	Exécution	Taux global	Taux personnel (titre 2)	Taux biens et services (titre 3)
USS	1 180,6	1 641,1	139,0 %	136,0 %	155,1 %
UOB	2 679,7	2 144,8	80,0 %	89,3 %	58,9 %
IST	441,7	337,6	76,4 %	98,3 %	33,1 %
INSG	514,1	337,0	65,6 %	95,1 %	18,6 %
USTM	1 965,2	985,4	50,1 %	51,3 %	50,5 %
ENSET	460,5	230,0	49,9 %	42,2 %	65,2 %
ENS	1 055,0	498,8	47,3 %	68,8 %	32,0 %
CENAREST	294,2	126,3	42,9 %	34,9 %	104,3 %
IUSO	367,6	0,0	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Ensemble	**8 958,6**	**6 301,1**	**70,3 %**	**76,7 %**	**64,3 %**

Source : Annexe à la loi de règlement 2021 (République gabonaise) relative à la surveillance financière des services publics personnalisés (DGBFIP et DGCPT).

Le document explique la faible exécution des établissements publics administratifs (53 % pour l'ensemble des EPA) par deux facteurs : les mesures de régulation budgétaire prises pour tenir compte du niveau de la trésorerie de l'État, et l'absence du certificat de conformité donnant droit à la mise à disposition des crédits. Le premier facteur relève de l'État. Le second relève en partie des établissements. Le même document indique que seuls 93 des 109 services publics personnalisés ont transmis leurs états financiers.

International Journal of Economics and Management Sciences
Volume 5, Issue 5 (2026), pp 1 - 27
ISSN 2823-9350

4.11. Synthèse thématique des réponses ouvertes

Tableau 7. Matrice thématique des réponses ouvertes : des verbatims aux propositions de recherche

Catégorie thématique	Unités de sens regroupées	Appui quantitatif (n = 44)	Verbatim illustratif	Prop.
Nomination sans expérience de gestion	Désignation de responsables sans parcours préalable de gestion (chef de service, de département, direction) ; absence d'appel à candidatures.	Q16 (M = 2,45) : « nommés sans tenir compte de leurs compétences en management » : 13 (29,5 %). Q21 (M = 2,07) : allégeance politique 22 (50,0 %) ; absence d'appels à candidatures ouverts 20 (45,5 %).	*« Des personnes qui ont déjà occupé un poste de chef de service, de chef de département ou de directeur avant d'être nommé(e). Il faut vérifier les états de services de la personne avant de le nommer » (R11).* *« Lancer un appel à candidature pour la gouvernance universitaire afin d'obtenir une adéquation poste et compétence » (R37).*	P1, P2
Confusion entre grade et compétence	Le rang académique tient lieu de preuve de capacité managériale ; la direction d'un établissement n'est pas reconnue comme un métier.	Q16 : « s'abritent derrière leurs titres et diplômes » 11 (25,0 %) ; « absence d'évaluation fondée sur des objectifs chiffrés » 11 (25,0 %).	*« Le grade n'est pas le gage de la performance souhaitée » (R7).* *« Mettre fin au mythe de la compétence basée sur le grade » (R26).* *« Gérer un établissement est un métier à part entière » (R30).*	P1
Protection statutaire	Maintien des dirigeants indépendamment de leurs résultats ; absence de mécanisme d'éviction, de contrôle ou de sanction.	Q17 (M = 2,14 ; 43,2 % de désaccord total) : protection par des réseaux 25 (56,8 %) ; absence de mécanisme d'évaluation 19 (43,2 %) ; protection par le diplôme ou le rang 9 (20,5 %). Q20 : absence de sanctions disciplinaires 21 (47,7 %).	*« Les enseignants ou ATOS en question peuvent faire ce qu'ils veulent, ils sont protégés et montrent leur force et leur domination dans la gestion de l'établissement aux autres » (R11).*	P1, P3
Recrutement selon l'origine	Préférence perçue pour des recrues de même région ou ethnie que le dirigeant ; effets perçus sur la compétence des services.	Q24 (M = 3,16) : 17 d'accord (38,6 %), 17 neutres (38,6 %), 10 en désaccord (22,7 %). Q25 (M = 1,93) : baisse de performance des services 26 (59,1 %).	*« Le recrutement géopolitique est très fréquent, ce phénomène se solde par l'incompétence de certains agents publics » (R37).* *Voix divergente : « Il est difficile de se prononcer parce que tout le monde ne gère pas l'administration » (R19).*	P2

Catégorie thématique	Unités de sens regroupées	Appui quantitatif (n = 44)	Verbatim illustratif	Prop.
Absence de vision	Pas de projet d'établissement ni d'anticipation ; décisions prises dans l'urgence.	Q14 (M = 1,48 ; 68,2 % de désaccord total) : absence de vision ou de projet 29 (65,9 %) ; absence d'outils de pilotage 15 (34,1 %). Q15 (M = 2,09) : culture de l'urgence 14 (31,8 %).	*« Absence d'une réelle volonté de voir les établissements d'enseignement supérieur évoluer » (R16).* *« L'absence de vision stratégique, aucune volonté de promouvoir l'excellence » (R35).*	P4
Blocages budgétaires	Retards de vacations, primes et rappels ; indisponibilité des fonds ; effets sur le calendrier académique.	Q18 (M = 1,11 ; 88,6 % de désaccord total) : mauvaise gestion de trésorerie 29 (65,9 %) ; lenteur des décaissements de l'État 23 (52,3 %). Q31 : blocages budgétaires et retards de paiement, 17 mentions.	*« Retard de paiement des vacations et diverses primes, ce qui a entraîné un chevauchement des années universitaires et des années blanches pour les étudiants » (R2).* *« 2 ans, les fonds sont indisponibles » (R18).*	P4, P5

Note : Catégories issues de l'analyse thématique des réponses ouvertes (section 3.4). Les effectifs des questions à réponses multiples sont calculés sur les 44 répondants ; un répondant pouvant cocher plusieurs modalités, les totaux peuvent dépasser 100 %. M = moyenne sur l'échelle de Likert (1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord). Les verbatims illustrent une catégorie ; leur fréquence n'est pas une mesure de l'ampleur du phénomène. Q24 est formulé en sens inverse (un score élevé traduit une perception défavorable).

5. Discussion

Les résultats sont compatibles avec le modèle de captation statutaire, mais ils en déplacent l'accent. Le diplôme apparaît moins comme la cause directe des dysfonctionnements perçus que comme la condition qui rend acceptable l'absence d'évaluation. Et cette absence ne concerne pas seulement les dirigeants : elle touche aussi la relation entre les établissements et l'État.

5.1. Examen des propositions

P1 : Alibi statutaire. Les items I09 et I10 sont défavorables, sans être les plus négatifs du questionnaire : 22 répondants (50,0 %) refusent l'idée que les dirigeants soient légitimes par leurs résultats, 28 (63,6 %) l'idée qu'un dirigeant incompétent serait écarté ; un quart des répondants jugent toutefois les dirigeants légitimes par leurs résultats. Les verbatims convergent : plusieurs répondants demandent que l'expérience de gestion soit vérifiée avant la nomination (R11, R37). Deux éléments nuancent cependant la proposition. D'une part, la protection par le diplôme est citée par 9 répondants, contre 25 pour la protection par des réseaux et 19 pour l'absence de mécanisme d'évaluation. D'autre part, le corpus montre qu'un dispositif existe : en mars 2019, les nouveaux responsables de l'UOB, de l'USTM, de l'USS, de l'ENS, de l'ENSET et de l'INSG ont été désignés sur la base d'un projet de gouvernance et devaient signer un contrat de performance de trois ans avec la tutelle (D04). Le corpus ne contient aucune publication des résultats de ces contrats. Le problème perçu n'est donc pas l'absence d'instruments, mais leur faible effectivité ou leur faible visibilité ; appréciation : partiellement étayée sur le plan perceptuel, nuancée sur le plan documentaire.

P2 : Cooptation. Les nominations sont jugées fondées sur les relations plutôt que sur les compétences (I14 ; M = 2,07), et l'absence d'appels à candidatures ouverts est citée par 20 répondants. L'item I17 indique une légère tendance à l'accord avec l'idée d'un recrutement selon l'origine (M = 3,16), mais 17 répondants sur 44 restent neutres et des voix divergentes s'expriment (R19).
Deux limites s'imposent. L'item associe « ethnie » et « région », qui ne sont pas interchangeables, et sa formulation peut orienter la réponse. Surtout, une perception de favoritisme ne démontre ni l'existence de pratiques discriminatoires, ni l'intention des dirigeants. Ces résultats sont compatibles avec les analyses du néopatrimonialisme (Médard, 1982 ; Bratton et van de Walle, 1994), sans les confirmer pour le cas étudié. *Appréciation : partiellement étayée, à objectiver par l'analyse des procédures.*

P3 : Contre-pouvoirs. Le contraste entre I05 (M = 3,05) et I06 (M = 2,30) est l'un des résultats les plus instructifs. Près de la moitié des répondants (47,7 %) jugent les syndicats plutôt efficaces, mais 61,4 % estiment ne pas pouvoir critiquer la gouvernance sans crainte. La capacité collective de représentation n'est donc pas jugée affaiblie ; c'est la possibilité individuelle de critiquer qui l'est. Les documents ajoutent un élément : en janvier 2026, le collectif Intelligentsia s'est constitué en rupture avec les syndicats traditionnels (D07), et le conflit a été traité directement à la présidence de la République (D09). La régulation collective semble ainsi contourner l'échelon de l'établissement, ce qui affaiblit d'autant la responsabilisation des dirigeants devant leur communauté. Appréciation : partiellement étayée ; le volet « affaiblissement syndical » n'est pas confirmé par les perceptions.

P4 : Externalisation des responsabilités**.** C'est la proposition que les données nuancent le plus. Les répondants n'acceptent pas l'argument budgétaire comme une excuse générale : pour les carrières, un seul cite les tensions budgétaires ; pour les paiements, la mauvaise planification de la trésorerie (29) et l'opacité des circuits (24) devancent la lenteur des décaissements publics (23) (tableau 5). Les données de 2021 rappellent cependant le poids de l'État : les transferts aux neuf établissements n'ont été exécutés qu'à 70,3 %, sous l'effet de la régulation budgétaire, mais aussi faute, pour certains, du certificat de conformité nécessaire à la mise à disposition des crédits (D03). Un enseignant de l'UOB le résume en rappelant que « l'État est aussi responsable de cette situation » (D05). Perceptions et documents divergent donc : les premières imputent surtout les difficultés aux établissements, les seconds montrent une contrainte institutionnelle réelle. Appréciation : nuancée. Les données décrivent moins une externalisation qu'une dilution des responsabilités entre établissement et tutelle.

P5 : Découplage budgétaire. Les retards de paiement (I11), les suspensions d'activité (68,2 % des répondants) et les témoignages sur le chevauchement des années académiques (R2, R17) sont compatibles avec cette proposition. Mais ils peuvent aussi résulter d'une insuffisance de crédits, de procédures lentes ou d'une mauvaise programmation. Le cas sénégalais (D06) relève d'ailleurs plutôt d'une dotation insuffisante que d'un décalage de calendrier. Pour examiner P5, il faudrait les dates d'ouverture des crédits, d'engagement et de paiement, rapportées au calendrier académique de chaque établissement. *Appréciation : non documentée directement ; plausible, à tester.*

Tableau 8. Synthèse de l'examen des propositions

Proposition	Matériau quantitatif	Matériau qualitatif	Matériau documentaire	Appréciation
P1. Alibi statutaire	I09 et I10 défavorables (50 % et	Convergent (R11, R37)	Contrats de performance depuis	Partiellement étayée

	64 % de désaccord) ; diplôme cité par 9		2019 (D04), résultats non publiés	(perceptions), nuancée (documents)
P3. Contre-pouvoirs	I05 au-dessus du neutre (3,05), I06 défavorable (2,30)	Peur de la marginalisation et des sanctions	Rupture d'Intelligentsia ; conflit traité à la présidence (D07, D09)	Partiellement étayée
P4. Externalisation	Causes internes plus citées que causes externes	« 2 ans, les fonds sont indisponibles » (R8)	Exécution 2021 à 70,3 % ; régulation de l'État et certificat de conformité (D03)	Nuancée : dilution plutôt qu'externalisation
P5. Découplage budgétaire	Retards de paiement, suspensions	Chevauchement des années (R2, R17)	Art. 87 de la loi 21/2011 ; cas sénégalais (D06)	Non documentée directement

5.2. La redevabilité croisée défaillante

Les données suggèrent une configuration plus large : la tutelle, qui devrait évaluer les dirigeants, est aussi le financeur dont les retards pèsent sur leurs résultats. Un évaluateur qui n'honore pas ses propres engagements peut difficilement sanctionner l'évalué, et ce dernier peut toujours invoquer les manquements de l'évaluateur.

Nous qualifions cette configuration de redevabilité croisée défaillante. La captation statutaire y joue un rôle précis : le titre académique rend socialement acceptable une situation où personne ne rend vraiment compte à personne. C'est ce qui distingue le concept d'une simple description de contraintes budgétaires ou de réseaux clientélistes. Selon la typologie de Bovens (2007), il manque à la fois un forum capable de juger et une capacité de sanction crédible, aux deux niveaux de la relation.

L'écart observé, entre normes officielles et normes pratiques, est cohérent avec la description formulée par Olivier de Sardan (2008) : les règles existent (contrats de performance, assurance qualité, autonomie contractuelle), mais elles ne structurent pas les pratiques. Elle rejoint aussi le découplage de Meyer et Rowan (1977), le contrat de performance pouvant fonctionner comme une structure cérémonielle aussi longtemps que ses résultats ne sont ni mesurés ni publiés.

5.3. Explications alternatives et biais possibles

Plusieurs explications concurrentes doivent être gardées à l'esprit. La première est financière : les données de 2021 montrent que les établissements reçoivent une part seulement de leurs dotations, sans crédits d'investissement retracés dans l'annexe, ce qui suffit à expliquer une partie des difficultés de maintenance. La deuxième est procédurale : passation des marchés, validations hiérarchiques et circuits de décaissement limitent la réactivité des établissements, comme les répondants le reconnaissent eux-mêmes. La troisième est organisationnelle : l'université, organisation aux objectifs multiples et aux unités faiblement couplées (Cohen, March et Olsen, 1972 ; Weick, 1976), est difficile à piloter quels que soient ses dirigeants.

Les résultats peuvent refléter des biais de sélection, de déclaration et de méthode commune (Podsakoff et al., 2003). La collecte, de fin juillet à début septembre 2026, s'est déroulée quelques mois après le conflit de janvier 2026, par des réseaux professionnels où les enseignants les plus mobilisés sont susceptibles d'être surreprésentés. La convergence avec des documents de nature différente atténue ces risques sans les éliminer.

International Journal of Economics and Management Sciences
Volume 5, Issue 5 (2026), pp 1 - 27
ISSN 2823-9350

5.4. Vers un référentiel d'évaluation des dirigeants universitaires

Si la difficulté principale est l'effectivité de l'évaluation, la réponse ne consiste pas à créer de nouveaux textes. Elle consiste à rendre mesurables et publics les engagements qui existent déjà : les contrats de performance (D04), le contrat d'autonomisation assorti d'une obligation de résultat pesant sur l'équipe d'encadrement prévu par l'article 128 de la loi n°21/2011, et le Comité scientifique d'assurance qualité créé par son article 109, dont le mandat porte sur les formations et les carrières mais pas sur les dirigeants. Le référentiel proposé (tableau 9) a une caractéristique centrale : il est bilatéral, avec des indicateurs à la charge de l'établissement et d'autres à la charge de la tutelle.

Tableau 9. Référentiel proposé d'évaluation de la performance managériale

Domaine	Indicateur	Type	Responsable	Source de vérification	Périodicité
Carrières	Délai médian entre dépôt et transmission d'un dossier d'avancement ou de reclassement	Résultat	Établissement	Registre RH daté	Semestrielle
Carrières	Délai médian de prise d'acte et de paiement après transmission	Résultat	Tutelle et administration de la solde	Actes et bulletins	Semestrielle
Information RH	Part des dossiers individuels à jour dans le système d'information	Processus	Établissement	Audit d'un échantillon	Annuelle
Trésorerie	Délai moyen de paiement des vacations après service fait	Résultat	Partagé	États de paiement	Trimestrielle
Financement	Taux de mise à disposition des crédits votés et délai de décaissement	Résultat	Tutelle et ministère du Budget	Loi de règlement, comptabilité publique	Annuelle
Exécution budgétaire	Taux d'exécution des crédits reçus ; transmission des états financiers dans les délais	Résultat	Établissement	Comptes, annexe de la loi de règlement	Annuelle
Maintenance	Existence d'un plan de maintenance chiffré ; taux de réalisation	Processus, puis résultat	Établissement	Rapport technique	Annuelle
Planification	Projet d'établissement adopté ; part des objectifs atteints	Processus, puis résultat	Établissement	Rapport annuel public	Annuelle
Dialogue social	Réunions des instances tenues ; part des engagements signés exécutés dans les délais	Résultat	Partagé	Procès-verbaux, protocoles	Semestrielle
Recherche	Taux d'exécution des crédits de recherche ; délai d'accès aux fonds	Résultat	Établissement	Documents budgétaires	Annuelle
Continuité	Jours d'enseignement perdus ; respect du calendrier académique publié	Résultat	Partagé	Calendrier et bilans pédagogiques	Annuelle
Transparence	Publication du rapport d'activité et du compte d'exécution	Processus	Établissement	Site de l'établissement	Annuelle
Qualité académique	Taux de réalisation des activités pédagogiques et scientifiques programmées ; publication des bilans pédagogiques.	Résultat	Établissement	Bilans pédagogiques et scientifiques ; calendrier académique.	Annuelle

Le dispositif ne sera crédible qu'à six conditions :

- Objectifs fixés avant la prise de fonction.
- Moyens explicitement identifiés.
- Séparation des responsabilités de l'établissement et de la tutelle.
- Instance d'évaluation indépendante.
- Droit de réponse du dirigeant.
- Publication des résultats et mesures correctrices.

Conclusion

Cet article interrogeait la relation entre la légitimité académique des dirigeants d'établissement et la perception de leur performance managériale dans l'enseignement supérieur public gabonais. Les 44 enseignants-chercheurs interrogés expriment des perceptions convergentes et très défavorables sur la gestion des carrières, la maintenance, la planification, la régularité des paiements et la sanction des dirigeants. Ces perceptions rejoignent les griefs portés publiquement en janvier 2026 et, pour une part, les travers que Biffot identifiait dès 1971.

Contribution théorique. L'article propose le concept de captation statutaire, défini par trois propriétés (conversion statutaire, protection évaluative, reproduction organisationnelle) et distingué des notions de capital symbolique, de crédentialisme, de néopatrimonialisme, de capture réglementaire et de découplage. L'examen empirique conduit à en préciser la portée : le titre académique apparaît moins comme une cause directe des dysfonctionnements que comme la condition qui rend acceptable une **redevabilité croisée défaillante**, dans laquelle ni les établissements ni la tutelle ne rendent compte de manière vérifiable. Sur les cinq propositions, P1, P2 et P3 sont partiellement étayées sur le plan perceptuel, P4 est nuancée et P5 reste à documenter.

Contribution managériale. L'article propose un référentiel bilatéral d'évaluation, qui s'appuie sur des instruments déjà prévus par les textes : contrats de performance, contrat d'autonomisation de l'article 128 de la loi n°21/2011 et Comité scientifique d'assurance qualité. Sa condition première est la publication des résultats, tant ceux des établissements que ceux de l'État financeur.

Limites. L'échantillon est restreint et non probabiliste ; ses résultats ne sont pas généralisables à l'ensemble des enseignants-chercheurs. Cinq répondants exercent hors des établissements publics visés. Les données sont déclaratives, recueillies peu après un conflit social, au moyen d'un instrument non validé et d'options de réponse prédéfinies. Les dimensions sont mesurées par un ou deux items. Les données institutionnelles mobilisées portent sur un seul exercice budgétaire (2021). Enfin, les perceptions de favoritisme et de recrutement selon l'origine n'ont pas pu être confrontées aux procédures réelles.

Perspectives. Trois prolongements sont prioritaires. Le premier est une étude des délais réels de traitement des carrières et des paiements, à partir des registres administratifs, pour tester P4 et P5. Le deuxième est une série d'entretiens avec des dirigeants d'établissement et des responsables de la tutelle, dont le point de vue est absent de cette étude. Le troisième est une enquête à plus grande échelle, avec un instrument validé comportant plusieurs items par

dimension, étendue à d'autres pays de la zone CAMES pour distinguer ce qui relève du cas gabonais et ce qui relève de la gouvernance universitaire africaine en général.

En définitive, la contribution principale de l'article n'est pas d'imputer les dysfonctionnements aux seuls dirigeants, mais de montrer comment la légitimité académique peut, dans certaines configurations institutionnelles, rendre socialement acceptable une redevabilité croisée défaillante.

Références

Ouvrages et articles

Bayart, J.-F. (1989). *L'État en Afrique : la politique du ventre*. Fayard.

Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological Methods & Research*, 10(2), 141-163.

Biffot, L. (1977). Processus pour une organisation le moins possible imparfaite d'une université débutante (texte de septembre 1971). In *Articles et communications sociologiques (1962-1972)*. Collection « Sciences humaines gabonaises ». CENAREST / IRSH.

Bourdieu, P. (1979). Les trois états du capital culturel. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 30, 3-6.

Bourdieu, P. (1989). *La noblesse d'État : grandes écoles et esprit de corps*. Minuit.

Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447-468.

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.

Bratton, M., & van de Walle, N. (1994). Neopatrimonial regimes and political transitions in Africa. *World Politics*, 46(4), 453-489.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations*. Wiley.

Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: A literature review. *Studies in Higher Education*, 32(6), 693-710.

Charreaux, G. (dir.) (1997). *Le gouvernement des entreprises : corporate governance, théories et faits*. Economica.

Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.

Collins, R. (1979). *The credential society: An historical sociology of education and stratification*. Academic Press.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Goodall, A. H. (2009). *Socrates in the boardroom: Why research universities should be led by top scholars*. Princeton University Press.

Médard, J.-F. (1982). The underdeveloped state in tropical Africa: Political clientelism or neo-patrimonialism? In C. Clapham (Ed.), *Private patronage and public power* (pp. 162-192). Frances Pinter.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Éditions d'Organisation.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.

Norman, G. (2010). Likert scales, levels of measurement and the "laws" of statistics. *Advances in Health Sciences Education*, 15(5), 625-632.

Olivier de Sardan, J.-P. (2004). État, bureaucratie et gouvernance en Afrique de l'Ouest francophone. *Politique africaine*, 96, 139-162.

Olivier de Sardan, J.-P. (2008). *À la recherche des normes pratiques de la gouvernance réelle en Afrique* (Discussion Paper n° 5). Africa Power and Politics Programme.

Peter, L. J., & Hull, R. (1969). *The Peter principle*. William Morrow.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.

Stigler, G. J. (1971). The theory of economic regulation. *Bell Journal of Economics and Management Science*, 2(1), 3-21.

Teferra, D., & Altbach, P. G. (2004). African higher education: Challenges for the 21st century. *Higher Education*, 47(1), 21-50.

Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.

Weick, K. E. (1998). Improvisation as a mindset for organizational analysis. *Organization Science*, 9(5), 543-555.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6e éd.). Sage.

Zeleza, P. T., & Olukoshi, A. (dir.) (2004). *African universities in the twenty-first century* (2 vol.). CODESRIA.

Sources institutionnelles et documentaires

République gabonaise (2012). Loi n°21/2011 portant orientation générale de l'éducation, de la formation et de la recherche (promulguée le 14 février 2012).

République gabonaise, ministère chargé du Budget (s. d.). *Annexe relative à la surveillance financière des services publics personnalisés – annexe à la loi de règlement 2021*. DGBFIP et DGCPT.

Mouvement Intelligentsia (2026). Préavis de grève et cahier de charges des enseignants-chercheurs, janvier 2026.

Boundzanga, N. B. (2023, 21 septembre). L'université gabonaise en quête de restauration. *L'Union*. Lien https://lunion-archives.org/web.11/dmdocuments/N14332-21-09-2023-009.pdf

Gabonreview (2019, 4 mars). Gouvernance universitaire : la feuille de route déclinée aux « nouveaux ». Lien https://www.gabonreview.com/gouvernance-universitaire-la-feuille-de-route-declinee-aux-nouveaux/

Gabonreview (2020). UOB : le recteur annonce la commémoration du cinquantenaire. Lien https://www.gabonreview.com/uob-le-recteur-annonce-la-commemoration-du-cinquantenaire/

Yabangoye, T. (2026, 18 janvier). Enseignement supérieur : l'alerte rouge du collectif « Intelligentsia ». *Gabonreview*. Lien https://www.gabonreview.com/enseignement-superieur-lalerte-rouge-du-collectif-intelligentsia/

Gabonreview (2026, 20 janvier). Gabon : les enseignants-chercheurs de l'UOB menacent à leur tour de déserter les salles. Lien https://www.gabonreview.com/gabon-les-enseignants-chercheurs-de-luob-menacent-a-leur-tour-de-deserter-les-salles/

Gabonreview (2026, 23 janvier). Enseignement supérieur : Oligui Nguema ouvre la voie à une sortie de crise concertée. Lien https://www.gabonreview.com/enseignement-superieur-oligui-nguema-ouvre-la-voie-a-une-sortie-de-crise-concertee/

Le Soleil (2024, 7 décembre). Crise dans les universités : le ministre Abdourahmane Diouf fait le point. Lien https://lesoleil.sn/actualites/education/crise-dans-les-universites-le-ministre-abdourahmane-diouf-fait-le-point/

International Journal of Economics and Management Sciences
Volume 5, Issue 5 (2026), pp 1 - 27
ISSN 2823-9350

Annexes

Annexe A. Items de Likert, dimensions et propositions

Code	Libellé de l'item	Dimension	Sens	Proposition(s)
I01	Les dossiers de titularisation et d'avancement des enseignants sont traités dans des délais raisonnables.	Carrières	+	P1, P4
I02	L'administration universitaire connaît précisément la situation statutaire individuelle de chaque enseignant.	Carrières	+	P4
I03	Les infrastructures de base (bureaux, salles de cours, sanitaires, électricité, internet) sont entretenues régulièrement.	Conditions de travail	+	P4
I04	Les pannes (électricité, internet, équipements pédagogiques) sont réparées rapidement.	Conditions de travail	+	P4
I05	Les syndicats traditionnels défendent efficacement les intérêts des enseignants face à la hiérarchie.	Dialogue social	+	P3
I06	Au cours des dernières années, votre établissement a-t-il connu des périodes prolongées de fermeture, de paralysie administrative ou de suspension des activités académiques ? (oui/non)	Continuité	—	P5
I07	L'établissement dispose d'une planification stratégique visible.	Planification	+	P4
I08	Les décisions importantes sont prises de manière anticipée, et non dans l'urgence de dernière minute.	Planification	+	P4, P5
I09	Les dirigeants de mon établissement sont légitimes par leurs résultats concrets de gestion, pas seulement par leurs diplômes.	Légitimité managériale	+	P1
I10	Dans mon établissement, un dirigeant manifestement incompétent serait écarté par l'institution.	Légitimité managériale	+	P1
I11	Les vacations d'enseignement et primes des personnels sont payées régulièrement et dans les délais prévus.	Gestion budgétaire	+	P4, P5
I12	La direction communique clairement sur les contraintes budgétaires et les échéanciers de paiement.	Gestion budgétaire	+	P4
I13	Les dirigeants tiennent des discours sur la « bonne gouvernance » et la « transparence » qui correspondent à leurs pratiques réelles.	Éthique	+	P1
I14	Les nominations aux postes administratifs privilégient les compétences plutôt que les relations personnelles.	Éthique	+	P2
I15	Mon établissement dispose de lignes budgétaires accessibles pour la recherche.	Recherche	+	P4
I16	La direction définit des priorités scientifiques claires et valorise les productions des enseignants-chercheurs.	Recherche	+	P4
I17	Dans mon établissement, les recrutements privilégient les personnes issues de la même ethnie ou région que le dirigeant.	Recrutement	−	P2
I18	Les personnes recrutées sur une base ethnique sont généralement compétentes et performantes dans leur travail.	Recrutement	+	P2

Chaque item de Likert est suivi d'une question à choix multiples sur les causes perçues (questions I01a à I17a). Section C : « Selon vous, quel est le principal blocage qui explique les difficultés de gouvernance de votre établissement ? » ; « Proposez une mesure concrète pour améliorer la gouvernance. »

International Journal of Economics and Management Sciences
Volume 5, Issue 5 (2026), pp 1 - 27
ISSN 2823-9350

Annexe B. Distribution des réponses par item (effectifs par modalité).

Item	Score 1	Score 2	Score 3	Score 4	Score 5
Q8. Dossiers de carrière dans les délais	35	6	3	0	0
Q9. Connaissance de la situation statutaire	19	10	6	5	4
Q10. Entretien des infrastructures	28	15	1	0	0
Q11. Réparation rapide des pannes	28	10	3	3	0
Q12. Efficacité des syndicats	7	9	7	17	4
Q13. Liberté d'expression	12	15	10	6	1
Q14. Planification stratégique visible	30	7	7	0	0
Q15. Décisions anticipées	21	6	9	8	0
Q16. Légitimité par les résultats	14	8	11	10	1
Q17. Éviction des dirigeants incompétents	19	9	10	3	3
Q18. Paiement régulier des vacations	39	5	0	0	0
Q19. Communication budgétaire claire	26	10	2	4	2
Q20. Conformité discours-pratiques	26	7	7	4	0
Q21. Nominations au mérite	23	5	9	4	3
Q22. Lignes budgétaires recherche	23	6	13	2	0
Q23. Priorités scientifiques claires	27	8	6	3	0
Q24. Recrutement géo-ethnique	6	4	17	11	6
Q25. Compétence des recrues géo-ethniques	19	11	12	2	0

Note : Effectifs sur 44 répondants ; aucune non-réponse aux items Likert. Q31 (fermetures) : 29 « oui » (65,9 %), 12 « non » (27,3 %), 3 formulations ambiguës.

Les pourcentages des questions à réponses multiples (facteurs explicatifs) cités dans le corps du texte sont calculés sur l'ensemble des 44 répondants ; un répondant pouvant sélectionner plusieurs modalités, les totaux peuvent excéder 100 %. Le détail des effectifs par modalité de ces questions est disponible dans la base de données de l'enquête.