



ARTIGOS

UNIVERSITÉ ET FORMATION DES ENSEIGNANTS À L'ECOLE NORMAL SUPÉRIEURE DE LIBREVILLE, GABON: DÉVELOPPEMENT DURABLE, GOUVERNANCE, ENJEUX ET PERSPECTIVES

Véronique Solange OKOME-BEKA

Ecole Normale Supérieure ENS

Libreville, Gabon

verosol_okom@yahoo.fr

ORCID<https://orcid.org/0000-0002-7364-3926>

RÉSUMÉ: Il est admis, à travers le monde, que l'enseignement supérieur doit jouer un rôle moteur dans le processus de développement. Depuis environ soixante ans, l'enseignement supérieur au Gabon connaît une série de grèves récurrentes. D'ailleurs, les chercheurs tels que NgouMilamaet al. (2010) Maganga et al. (2013), qui se sont intéressés à ce niveau d'enseignement arguent que ses résultats sont mitigés car les objectifs qu'il s'est donnés dès sa création semblent avoir été partiellement atteints. Pour ces auteurs, les crises observées résultent du manque de régulation des instances de la gouvernance qui se traduit par une mal-gouvernance. Ainsi, aujourd'hui plus que par le passé, l'enseignement supérieur est appelé à améliorer sa gouvernance face aux défis du troisième millénaire, dans la formation des citoyens avisés afin de donner à chacun d'eux les clefs de son insertion sociale et professionnelle pour asseoir le développement durable au Gabon. Dans ce contexte, il est proposé de diriger autrement les établissements d'enseignement en impliquant toutes les parties prenantes. Nous voulons voir à travers cette étude si les établissements d'enseignement supérieur au Gabon, notamment l'Ecole Normale Supérieure, ont intégré les nouvelles formes de gouvernance introduites par le développement durable basé sur une approche participative à caractère inclusif.

MOTS-CLÉS: Ecole Normale Supérieure-gouvernance- parties prenantes- approche participative-développement durable

FORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA DE PROFESSORES NA ESCOLA NORMAL SUPERIOR DE LIBREVILLE, GABÃO: SUSTENTABILIDADE, GOVERNANÇA DESAFIOS E PERSPECTIVAS

RESUMO: É reconhecido em todo o mundo que o ensino superior deve desempenhar um papel determinante no processo de desenvolvimento. Por cerca de sessenta anos, o ensino superior no Gabão sofreu

uma série de greves recorrentes. Além disso, pesquisadores como Ngou Milama et al. (2010) Maganga et al. (2013), que se interessavam por esse nível de educação, argumentam que seus resultados são confusos porque os objetivos que se propôs desde a sua criação parecem ter sido parcialmente alcançados. Para esses autores, as crises observadas resultam da falta de regulamentação dos órgãos de governança, o que resulta em má governança. Assim, hoje, mais do que no passado, o ensino superior é chamado a melhorar sua governança diante dos desafios do terceiro milênio, na formação de cidadãos informados, a fim de dar a cada um deles as chaves para sua integração social e profissional para estabelecer desenvolvimento sustentável no Gabão. Nesse contexto, propõe-se administrar estabelecimentos educacionais de maneira diferente, envolvendo todos os interessados. Queremos ver através deste estudo se os estabelecimentos de ensino superior no Gabão, em particular a École Normale Supérieure, responsável pela formação de professores, integraram as novas formas de governança introduzidas pelo desenvolvimento sustentável com base em uma abordagem participativa de natureza inclusiva.

PALAVRAS-CHAVE: Escola Normal Superior, governança universitária, inclusão participativa, desenvolvimento sustentável, Gabão

UNIVERSITY TEACHER EDUCATION IN THE NORMAL SUPERIOR SCHOOL OF LIBREVILLE, GABON: SUSTAINABILITY, GOVERNANCE CHALLENGES AND PERSPECTIVES

ABSTRACT: The Higher Education plays a fundamental role in the development process of each nation. In Gabon, since the 1990s, the education system has suffered repetitive strikes whose repercussions greatly reduce the quality and performance of education. For this reason, Gabonese researchers such as Ngou Milama (2010) or Maganga (2013) affirm that National Education has moved away from its primary missions. Both authors think that the educational crisis in Gabon is the result of a lack of regulation of the governance bodies, which in the long term has given way to the so-called bad governance. In fact, today more than ever, facing the millennium goals (MDGs), higher education must improve its governance if it wants to guarantee the social and professional insertion of its citizens. In this perspective, it is necessary to think about a new form of governance of university institutions. The latter must be more inclusive and participatory. This study aims to examine university governance in Gabon. In particular, the Higher Normal School (teacher training) de Libreville is going to be a research field to highlight the process of integration of new forms of governance. We want to check whether the governance put into practice is likely to lead the institution towards its sustainability.

KEYWORDS: Higher Normal School, university governance, inclusion, participatory approach, sustainability, Gabon

Introduction

Aujourd'hui, le souci de qualité, d'efficacité et de performance de l'action publique a eu pour effet l'émergence du nouveau management public qui a permis de transposer le concept de gouvernance dans les organisations publiques et l'idée de reformer le modèle d'organisation traditionnelle hiérarchisée des administrations décrite par Weber (1864-1920). Désormais, selon Côme Th. (2016), il y a nécessité de mettre en place une administration moderne ayant pour point crucial la définition d'un système de gouvernance qui permet aux dirigeants d'exercer leurs responsabilités et de répondre aux attentes de leurs parties prenantes.

Ainsi, le concept de gouvernance désigne, de ce fait, à la fois les modes de pilotage et de régulation des institutions et la responsabilisation de tous les acteurs.

Selon l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) cité par Mve Ondo B. (2016), cinq principes sont à la base de la gouvernance :

l'ouverture : les institutions devraient fonctionner de façon plus transparente cela revêt une importance particulière pour améliorer la confiance dans les institutions ;

la participation : la qualité, la pertinence et l'efficacité des politiques dépendent d'une large participation des acteurs à tous les stades, de la conception à la mise en place de ces politiques ;

la responsabilité : le rôle de chaque acteur doit être clarifié ;

l'efficacité : les mesures doivent être efficaces et intervenir au bon moment, elles doivent produire les résultats requis à partir d'objectifs clairs et d'une évaluation de leur impact futur ;

La cohérence : les politiques menées et les actions entreprises doivent être cohérentes et parfaitement compréhensibles.

À propos donc de la gouvernance Mve Ondo B. (2016), souligne que ce concept interpelle sur les façons de vivre le fonctionnement de l'Institution, la coordination des responsabilités de chacun, la prise en compte de toutes les voix et les modalités des prises de décisions finales.

Face aux défis actuels de la société, l'enseignement supérieur doit jouer un rôle moteur dans la promotion des principes et des valeurs du développement durable.

Le développement durable étant le modèle de développement économique et social suggéré à travers le monde, la formation des hommes de haut niveau capables d'impulser le développement des citoyens avisés ayant le courage de leur conviction en est la base pour parvenir à une société responsable, innovatrice et capable d'excellence dans ses réalisations. Dès lors, il est difficile d'envisager un développement durable sans une formation solide des ressources humaines, un enseignement de qualité qui prépare à l'apprentissage tout au long de la vie. Aussi les dirigeants des établissements d'enseignement supérieur doivent-ils faire preuve d'une gestion prospective et d'une capacité à mobiliser l'intelligence collective, c'est-à-dire mutualiser les potentiels et les compétences des parties prenantes.

L'École Normale Supérieure de Libreville (ENS), établissement d'enseignement public, chargé de la formation professionnelle et du perfectionnement professionnel des candidats aux emplois de l'Éducation nationale est appelée à jouer un rôle de catalyseur dans le développement du pays. Soulignons que le Gabon a adopté les Objectifs de Développement Durable (ODD). C'est ainsi que l'ENS doit inéluctablement

se saisir de la question du développement durable à travers les objectifs relatifs à l'éducation en s'inscrivant dans un mode de gouvernance qui promeut la durabilité, c'est-à-dire une gouvernance participative impliquant toutes les parties prenantes à la prise de décision.

C'est dans ce contexte qu'en 2011, la loi n° 21/2011 portant orientation générale de l'Education, de la formation et de la recherche stipule au chapitre II intitulé : Des missions fondamentales de l'Education, de la formation et de la recherche dans son article 5 qu'au Gabon, l'Education et la Formation ont entre autres pour mission générale « d'ancrer les apprenants dans leurs racines multiculturelles tout en les ouvrant aux savoirs et savoir-faire modernes ». Cette exigence qui exprime clairement le souci d'inscrire le système éducatif gabonais dans la recherche d'un développement endogène et durable s'applique également à l'ENS qui devra, du fait de ses missions, assurer le leadership dans la promotion du développement durable en le reposant sur des valeurs d'autonomisation, d'autogestion et de participation des parties prenantes à toutes les décisions importantes. Il faudra pour cela un engagement de l'Institution pour y parvenir.

Les textes organisant le fonctionnement de l'ENS prévoient effectivement dans leurs dispositions la participation des parties prenantes à la prise de décision. Partant du principe que la gouvernance participative ne peut être effective qu'à partir du respect des textes, nous voulons voir à partir de cet article si dans le mode de fonctionnement dudit établissement on peut y voir une gouvernance participative et quel en est l'impact sur les référentiels de formation.

Dans cette perspective, nous allons dans un premier temps présenter des organes de gouvernance de l'ENS, ensuite les concepts à l'étude, le cadre théorique, la méthodologie et les résultats.

I. Contexte de l'étude

Pour mieux comprendre le fonctionnement de l'Ecole Normale Supérieure, il faut se référer aux textes fixant ses principes de fonctionnement, de ses cycles de formation et de perfectionnement. Nous allons présenter les dispositions contenues dans les textes et la réalité observée à travers la gestion assurée.

Les organes de gouvernance de l'ENS

L'ENS dispose de quatre organes de gouvernance

le Conseil d'Administration (organe de délibération)

la Direction Générale,

le Conseil d'Orientation (organe consultatif)

l'Assemblée Générale des Professeurs

Le conseil d'Administration de l'Ecole Normale Supérieure

Le Conseil d'Administration est le premier organe de gouvernance de l'ENS. Cet organe de direction de l'Ecole qui se réunit au moins une fois l'an, sur convocation du Directeur Général de cette Institution comprend :

- Le Ministre chargé de l'Education Nationale ou son représentant, président ;
- Le Ministre chargé de l'Enseignement Supérieur ou son représentant, vice-président ;
- Le Ministre chargé des Finances ou son représentant, membre;
- Le Ministre chargé de la Fonction Publique ou son représentant, membre ;
- Le Ministre chargé de la Planification ou son représentant, membre ;
- Les Secrétaires Généraux des Ministères de l'Education Nationale et de l'Enseignement Supérieur, membres ;
- L'Inspecteur Général de l'Education Nationale, membre ;
- Les Directeurs Généraux de l'Education Nationale, membre ;
- Le Directeur Général de l'Ecole Normale Supérieure, membre ;
- Le Recteur de l'Université Omar Bongo ou son représentant, membre ;
- Le Recteur de l'Université des Sciences et Techniques de Masuku ou son représentant, membre ;
- Le Directeur de l'Institut Pédagogique National, membre ;
- Les Directeurs des Enseignements de l'Education Nationale, membres ;
- Le Directeur de la Planification et de la Programmation des Investissements de l'Education de l'Education Nationale, membre ;
- Les Directeurs des Etudes de l'ENS, membres ;
- Le Secrétaire Général de l'ENS, membre ;
- Quatre représentants élus des professeurs de l'Ecole, membres ;
- Quatre représentants élus des élèves, membres.

La Direction Générale

Sont membres de la Direction Générale :

-Le Directeur Général

-Le Secrétaire Général

-Les trois Directeurs des Etudes

-Les deux Directeurs de la Recherche

-Le Directeur des Stages et des Relations Extérieures

-Le Chef de la Scolarité.

Le Conseil d'orientation

Le Conseil d'Orientation est un organe consultatif qui assiste le Directeur Général dans la préparation et l'exécution des délibérations du Conseil d'Administration. Il se réunit selon les besoins en formations spécialisées spécifiques notamment :

En Formation de conseil : il rend des avis, fait des propositions ou adopte des recommandations qui éclairent les décisions du Directeur Général ou sont transmises au Conseil d'Administration pour examen, il est saisi par le Directeur Général de toute question dont celui-ci juge la réponse nécessaire à la bonne exécution des décisions du Conseil d'Administration notamment dans les domaines suivants :

L'examen du projet de budget du prochain exercice ;

L'évolution du tableau des emplois de l'établissement ;

Les projets de conventions avec d'autres établissements d'enseignements, institutions de recherche ou tout autre partenaire économique ou socioculturel ;

La pédagogie et la recherche dans l'établissement.

En Formation d'Etudes et de Recherche : il rend des avis, fait des propositions ou adopte des recommandations qui éclairent des décisions du Directeur Général ou sont transmises au Conseil d'Administration pour examen et notamment :

Il élabore le projet pédagogique de l'établissement ;

Il examine les programmes d'enseignement à soumettre au Conseil d'Administration, veille à l'harmonie et à la rigueur du régime des études et des choix pédagogiques de l'établissement ;

Il élabore, avant le premier juillet, le tableau général des cours de chaque U.E.R pour l'année académique suivante ;

Il examine les projets de sujets de mémoire des élèves de fin de cycle ainsi que la liste des enseignants habilités à les diriger ;

Il examine et rend un avis sur l'utilisation des crédits alloués à la recherche et aux publications ;

Il procède à l'audition des candidats à un poste d'enseignant permanent ou vacataire.

En formation de Discipline: il délibère sur les questions de discipline au sein de l'établissement ; dans ce cas, il conduit et contrôle les procédures, compose les conseils de discipline, est saisi et se prononce en appel de leur décision et transmet au Directeur Général les décisions finales pour exécution. Le Conseil d'orientation se réunit au moins deux fois par an sur convocation du Directeur général.

Sont membres du conseil d'orientation :

- Les membres de la Direction Générale de l'ENS ;
- L'Inspecteur Général de l'Education Nationale ou son représentant ;
- Le Directeur Général des Enseignements et de la Pédagogie ou son représentant ;
- Le Directeur Général de l'Administration Générale, des Equipements et des Affaires Financières ou son représentant ;
- Les Directeurs d'enseignement et de l'IPN à l'Education Nationale, ou leurs représentants ;
- Le Proviseur du lycée d'Application de l'ENS ou son représentant ;
- Le Directeur de l'enseignement Supérieur et de la Coopération Universitaire ou son représentant ;
- Le Directeur de la Recherche Scientifique ou son représentant ;
- Le Directeur Administratif et Financier à l'Enseignement Supérieur ;
- Le Directeur Général de la Fonction Publique ou son représentant ;
- Le Directeur Général du Budget ou son représentant ;
- Les Directeurs d'UER ;
- Trois représentants des enseignants permanents élus par l'Assemblée Générale des Professeurs,
- Un représentant élu des enseignants vacataires de l'ENS
- Des représentants élus des élèves de l'ENS (un par cycle de formation)
- Le Président de la mutuelle de l'ENS
- Deux représentants élus des personnels techniques et de service de l'ENS (un administratif et un de service) ;
- Les responsables de laboratoire ou unités de recherche ;
- Le responsable du Centre de Pédagogie universitaire

-Trois enseignants ou chercheurs du supérieur, extérieurs à l'ENS, élus par les enseignants de l'ENS en Assemblée Générale,

-Des représentants du Conseil Economique et social, des syndicats Patronaux et des syndicats des enseignants de l'ENS sont invités à titre consultatif, en tant que de besoin, aux réunions du Conseil d'orientation dans ses formations de Conseil, ou d'Etudes et de Recherche.

L'Assemblée Générale des Professeurs

Elle se réunit au moins deux fois par an sur convocation du Directeur Général. Organe de cohésion, de réflexion et de propositions de l'ensemble de la communauté d'enseignants et de chercheurs de l'établissement, l'Assemblée Générale examine toutes les questions qui intéressent l'enseignement et la recherche dans l'établissement et statue sur toutes les questions qui lui sont adressées par le Conseil d'Orientation ou le Conseil d'Administration, par la Mutuelle de l'ENS ou par la Direction Générale.

Cadre conceptuel, théorique et problématique

2.1 Gouvernance du développement durable

Selon Villeneuve C. Et Lanmafankpotin G. (2017), la gouvernance du développement durable se définit comme une démarche de concertation et de prise de décision qui implique de façon responsable les acteurs avec l'objectif d'aboutir à des décisions acceptables par la majorité et qui vont dans le sens du bien commun.

Pour nous, il s'agit d'une volonté managériale symbolisée par le souci d'intégrer les diverses parties prenantes à la réflexion sur la mise en œuvre des politiques de l'Institution afin de tendre vers la qualité, la pertinence et l'efficacité des prestations de services.

2.1.2 Développement durable

Le Rapport Brundtland (1987) a donné une définition universelle du concept de développement durable. Aujourd'hui, la littérature présente une multitude de définition et d'interprétation du concept. Nous avons opté pour celle de l'OIF dans le cadre de ce travail. Le développement durable est défini par l'Organisation Internationale de la Francophonie(OIF)(2002) comme une démarche visant l'amélioration continue de la qualité de vie des citoyens par la prise en compte du caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale, économique et culturelle du développement dans une perspective d'équité intra et intergénérationnelle.

Dans cette vision, un développement durable peut favoriser notamment le transfert de connaissances d'une génération à l'autre. C'est à ce niveau que l'ENS est plus que jamais interpellée dans la problématique du développement durable.

2.2 Aperçu théorique et problématique

Dans ce travail nous avons fait le choix de nous inscrire dans la théorie des parties prenantes. Selon cette théorie, la capacité des dirigeants à allier les priorités et les actions de l'organisation avec les besoins et les droits des parties prenantes peut constituer un facteur de performance organisationnelle. En effet, l'établissement

de liens favorables avec les parties prenantes contribue fortement à garantir la capacité de l'organisation à créer de la valeur à long terme. La notion de parties prenantes à différentes acceptions selon les auteurs :

Sturdivant cité par J-P. Gond, S. Mercier(2005) considère les parties prenantes comme étant des individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'organisation et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité.

Pour Freeman cité par J-P. Gond, S. Mercier(2005), on entend par parties prenantes un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels. Savage et al cité par J-P. Gond, S. Mercier (2005) pour leur part pensent que ce sont des individus qui ont un intérêt dans les actions de l'organisation et ont la capacité de les influencer.

Post, Preston et Sachs cité par J-P. Gond, S. Mercier(2005) pensent que les parties prenantes sont des individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de l'organisation à créer de la valeur à ses activités et en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques.

Nous schématisons donc les parties prenantes en nous inspirant de Donaldson et Preston qui ont illustré la théorie des parties prenantes de la manière suivante :

Schéma 1: Parties prenantes de l'ENS conformément aux textes organisant son fonctionnement

Source : Adapté de Donaldson et Preston, 1995,cité par Mercier S. p.69.

De tout ce qui précède, nous retenons que les dirigeants doivent prendre en compte le bien-être et les besoins des parties prenantes affectés par les décisions de l'organisation. Il s'agit d'adopter un comportement managérial dont l'orientation va vers la performance et vers la justice. Les leaders doivent faire preuve d'un leadership collégial en permettant aux acteurs de participer à la prise de décision.

Or, malgré l'existence des textes¹ de gouvernance de l'ENS, l'on constate qu'ils ne sont pas appliqués, le dernier Conseil d'Orientation s'est tenu en 2005 et le Conseil d'Administration en 2008. L'ENS, établissement de formation des formateurs, a basculé au système LMD³ en 2011 sans l'implication de ses organes

1 Il semble que les textes de l'ENS gagneraient à être actualisés sur certains aspects.

2 Signalons tout de même qu'un Conseil d'Administration extraordinaire s'est tenu en mai 2018 à la demande du Ministre de l'Education Nationale. Il avait pour ordre du jour la présentation du fonctionnement de l'ENS au nouveau ministre.

3 Licence-Master-Doctorat (LMD) : Ce système s'est imposé dans les établissements d'enseignement supérieur au Gabon.

de gouvernance et depuis lors les programmes de formation de l'ENS n'ont pas fait l'objet d'une réflexion au niveau de ces instances afin qu'ils répondent aux attentes de la société. Pourtant c'est au cours de ces rencontres que les décisions relatives à l'ajustement des programmes doivent être prises pour que l'offre de formation soit plus adaptée au milieu social dans lequel elle est déployée pour un développement harmonieux et durable de celui-ci.

Méthodologie

Nous avons eu recours, pour ce travail, aux entretiens individuels semi directifs avec les différents acteurs de l'établissement, autorités administratives, enseignants, personnels administratifs, techniques et ouvriers de service (ATOS), étudiants. Concrètement, nous avons eu au total des entretiens avec dix acteurs de l'ENS, c'est-à-dire deux pour chaque catégorie (administratifs 2, enseignants 2, personnel ATOS 2, représentants du syndicat des enseignants 2, élèves 2). Il s'agissait pour cette étude qui se veut exploratoire, d'avoir leur point de vue sur le mode de gouvernance de l'Institution Les thématiques de discussions ont porté sur le processus de prise de décisions et la gestion de l'établissement selon les cinq principes de la gouvernance de l'AUF cité par B. Mvé Ondo à savoir :

L'ouverture pour un fonctionnement transparent dans le but d'améliorer la confiance dans l'institution ;

La participation des acteurs à tous les stades de prise de décision pour assurer la qualité, la pertinence et l'efficacité des politiques ;

La responsabilité de chaque acteur clarifiée ;

L'efficacité des mesures prises ;

La cohérence des politiques menées et les actions entreprises.

L'analyse a été thématique du fait qu'elle a regroupé les entretiens autour des thèmes retenus.

IV. Résultats et discussion

Les différents acteurs questionnés se sont appesantis sur le fonctionnement actuel de l'ENS et les dysfonctionnements que cela suscitent. Dans les lignes qui suivent, nous présentons l'essentiel des résultats recueillis auprès des différents acteurs rencontrés.

4.1. Ouverture pour un fonctionnement transparent

En réponse à la question sur la transparence au niveau du fonctionnement de l'institution les points de vue des répondants convergent. A l'unanimité les répondants (8/10) pensent que depuis quelques années les organes de gouvernance ne fonctionnent pas tel que prévu par les textes de l'ENS. Selon eux, cela s'observe par le fait que les assemblées générales des enseignants, les journées de la recherche, des stages et des journées pédagogiques préparant le Conseil d'Orientation ne se tiennent plus régulièrement tel que suggéré par les textes. Le Conseil d'Orientation qui lui-même prépare le Conseil d'Administration s'est tenu pour la dernière fois il y a treize ans et le Conseil d'Administration il y a dix ans, cela fait dire à un répondant ce qui suit : *nous assistons à un type de gouvernance plutôt hiérarchique que participatif et à un type de communication horizontale plutôt que verticale, (De la direction vers les autres acteurs de l'Ecole), or ce n'est pas cela que prévoient les textes organisant le fonctionnement de l'ENS.*

En effet, toutes ces activités prévues dans le cadre de la gouvernance amenaient les différents acteurs de l'Institution à interagir et à être au même niveau d'informations avec pour corollaire une visibilité dans la gestion et une cohérence dans l'action.

4. 2.Participation des parties prenantes à tous les stades de prises de décision

En l'absence du fonctionnement des organes de gouvernance tel que prévu par les textes, la majorité des répondants 8/10 disent ne pas percevoir dans le fonctionnement de l'ENS actuelle la participation des parties prenantes. Pour eux, il y a un déficit au niveau des mécanismes de communication mis en place pour assurer la diffusion de l'information à tous les niveaux au sein de l'institution. L'information semble être gérée de façon informelle et les répondants disent ne pas saisir les canaux de communication, les mécanismes mis en place pour divulguer l'information. La conséquence immédiate est que certains acteurs ne se sentent pas concernés par les activités au sein de l'établissement. et donc ne s'impliquent pas souvent *«on a l'impression, disent les enseignants et le personnel Atos, que nous devons simplement appliquer les décisions prises, cela donne l'impression d'une opacité dans la gestion de l'ENS».*

4.3. Responsabilité de chaque acteur

Les textes définissent officiellement les missions de chaque acteur de l'ENS mais dans la réalité, on observe un conflit et même une confusion des rôles, c'est ainsi que la majorité des répondants 6/10 disent ne pas cerner les missions dévolues en réalité à chaque entité, selon un répondant du corps administratif *«c'est difficile à exprimer, mais on observe effectivement un manque de coordination des responsabilités de chacun cela crée un malaise au sein de l'établissement, il y a même comme une lutte de pouvoir»*

4.4. Efficacité des mesures prises

Au regard des propos recueillis les répondants estiment que la vision de l'établissement n'est pas partagée par tous les acteurs :

Prenant l'exemple du LMD, les acteurs disent n'avoir pas été suffisamment préparés à cette réforme. Sept ans après, les enseignants pensent que le LMD, tel qu'il est mis en œuvre dans l'établissement n'est que du bricolage. Plusieurs décisions se prennent au sein de l'établissement sans qu'au préalable cela n'ait fait l'objet d'une discussion entre les parties prenantes, ce qui engendre des frustrations et une absence d'adhésion aux dites décisions. En effet, l'absence de consultation permanente de tous les acteurs au sein de l'établissement rend difficile leur cohésion et cohérente leurs actions. Selon un enseignant: *concrètement qui peut nous dire du point de vue de son efficacité où nous en sommes avec le LMD».*

Les plans de formation notamment n'ont pas fait l'objet de discussion depuis quelques temps d'où le sentiment pour les enseignants qu'aussi bien les plans de formation que les contenus d'enseignement n'ont pas été actualisés pour répondre aux besoins de la société qui aspire à un développement durable.

4.5. Cohérence des politiques menées et les actions entreprises

De l'avis de la majorité des répondants 7/10, quelques dysfonctionnements sont observés entre les politiques menées et les actions entreprises au sein de l'établissement. Le manque de concertation et de consultation a fragilisé et affaibli l'adhésion des acteurs de l'établissement dans les politiques menées.

CONSIDÉRAÇÕES FINALES

Même si les répondants n'affirment pas clairement que la situation que l'on observe à l'ENS du point de vue de la gouvernance est attribuable au mode de management du responsable actuel Il apparait que le corps administratif, le corps enseignant, le personnel Atos et les étudiants consultés partagent les mêmes préoccupations quant au fonctionnement de l'Institution. Pour eux, depuis quelques années, l'établissement semble être dans une impasse, il a du mal à fonctionner selon les textes. Pourtant, les instances de gouvernance de l'ENS sont des cadres de concertation et d'échanges permettant la valorisation de la complémentarité de tous les acteurs dans la prise de décision, la reconnaissance des apports et des gains mutuels, le partage de pouvoir, de compétences et de responsabilités

Le rôle joué par une gouvernance qui tient compte des parties prenantes est une condition essentielle pour l'atteinte des objectifs escomptés C'est la raison pour laquelle l'ENS de Libreville, établissement de formation des formateurs, appelée à impulser et à soutenir le développement durable doit former des enseignants et un personnel d'encadrement initiés à la problématique du développement durable, dans cette perspective l'ENS devrait fonctionner de façon plus transparente.

La gouvernance selon l'AUF cité par Mve Ondo B. (2016) obéit à cinq principes, la transparence, la participation de toutes les parties prenantes, la responsabilité de chaque acteur, l'efficacité des mesures prises et la cohérence de celles-ci. Cela impose une ouverture dans la prise de décision, au regard des résultats obtenus, il ressort que ces cinq principes sont quasi inexistantes dans le mode de gouvernance de l'ENS actuelle.

Pour parvenir à un développement durable qui découle d'une gouvernance participative et inclusive, il faudrait que les textes de l'ENS soient respectés et appliqués amenant les différentes parties prenantes à jouer pleinement leurs rôles, il s'agit d'instaurer une gouvernance démocratique qui mobilise toute la communauté normalienne (l'administration, les enseignants, les étudiants et le personnel Atos) et qui fait appel à un engagement collectif et cohérent permettant la libération du potentiel de chacun pour la mise en œuvre des politiques de l'établissement afin d'atteindre le développement durable.

RÉFÉRENCES

COME,Thierry. *Comment évaluer les universités ? Efficacité et performance des structures et des dispositifs*. Gestion et management public. AIRMAP, 2016

DECRET N° 000651/PR/MENJSCF/MESRS du 19 juin 1995 fixant les principes et le fonctionnement de l'Ecole Normale Supérieure et de ses cycles de formation et de perfectionnement.1995

GOND,Jean- Pascal, Mercier Samuel. *Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature*. Université Toulouse I., 2005

LOI N°11/93 DU 26 AVRIL 1993 portant réorganisation de l'Ecole Normale Supérieure.1993

MAGANGA, Théophile, MOUSSAVOU,Georges. *Gouvernance des universités gabonaises. Quels défis à relever pour leur performance?* Paris, éditions Publibook. 2013

MERCIER, Samuel. *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*. Dijon, université de Bourgogne Greco-latec 2, boulevard Gabriel, 1995.

MGOU MILAMA, MVE ONDO, Bonaventure. *La refondation de l'université du Gabon: Enjeux sociétaux et éthique de la coresponsabilité*, archives contemporaine Paris, 2010

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE. Règlement intérieur de l'Ecole Normale Supérieure(ENS), Libreville, Gabon.1998

SOTO ARANGO, Diana Elvira; OKOME-BEKA, Véronique Solange; CORBETT-BAUGH, Martha Luisa. "Etapas principales en la formación docente en Gabón: Génesis y aproximación histórica a la escuela normal superior (ENS) de Libreville," *Historias de vida de maestras africanas y afrodescendientes. Reflexiones y Contextos*, Tunja (Colombia), Editorial UPTC, 2020, 270 p, ISBN 978-958-660-375-1.

VILLENEUVE, Claude, LANMAFANKPOTIN, Georges. *La gouvernance et guide de l'utilisateur*. Chaire en éco-Conseil, Département des sciences fondamentales, Chicoutimi Université de Québec. 2017

VILPOUX, Claire, MVE ONDO,Bonaventure. *Introduction à la gouvernance des universités. Guide de gouvernance et d'évaluation à l'usage des recteurs et présidents d'universités ou d'institutions d'Enseignement Supérieur*, Paris, Editions des Archives Contemporaines. 2016.

OKOME-BEKA, V. S.; *Université et formation des enseignants à l'Ecole Normal Supérieure de Libreville, Gabon: développement durable, gouvernance, enjeux et perspectives* Formação Docente – Revista Brasileira de Pesquisa sobre Formação de Professores. Belo Horizonte. Vol. 13, n°. 26 (p. 109-122) 30 abr. 2020. ISSN:2176-4360. DOI <https://doi.org/10.31639/rbpf.v13i26.346>

