



REVIEW ARTICLE

MONITORING-EVALUATION OF THE IMPLEMENTATION OF THE UNIVERSITY DECENTRALIZATION PROGRAM (PDU) IN IVORY COAST: CASE OF THE UNIVERSITY OF BONDOUKOU

*Mongué Emmanuel

Doctorant en Gestion des projets et développement durable à la Chaire Unesco pour la Culture de la Paix, Université Felix Houphouët-Boigny-Côte d'Ivoire

ARTICLE INFO

Article History:

Received 18th May, 2024
Received in revised form 19th June, 2024
Accepted 25th July, 2024
Published online 30th August, 2024

Key words:

Monitoring-Evaluation, University Decentralization Program, Public policy, Diversity of Mechanisms, Shortcomings of Functions.

*Corresponding author:
Mongué Emmanuel

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the explanatory factors for the low use of the results of monitoring and evaluation implemented in the University Decentralization Program. The working hypothesis maintains that social and organizational factors favor the low use of monitoring-evaluation results implemented in the university decentralization program. To account for the object of study, we used functionalism. The documentary study, the survey (questionnaires and interview guides) and the observation helped in the collection of data. These have undergone the test of qualitative and quantitative analyses. The results of the study reveal major problems in the organization and operation of the implementation of monitoring-evaluation activities in the university decentralization program in Côte d'Ivoire. The respondents attribute these difficulties to a central factor: the low use of results from monitoring and evaluation. This deficiency in the use of the data produced directly impacts the program's ability to adjust and improve its performance. Several factors contribute to the low use of monitoring and evaluation results in the university decentralization program. Among these factors, the absence of a coherent public policy in terms of monitoring and evaluation stands out as being the most critical, with 38.5% of respondents identifying it as the main obstacle. This high percentage indicates a lack of institutional and strategic framework, essential to guarantee the systematic integration of monitoring and evaluation results into decision-making processes. The second most important factor, with 25.6%, is the diversity of monitoring and evaluation mechanisms. This multiplicity leads to a fragmentation of efforts and results, making harmonization and effective use of data difficult. The various systems in place are poorly coordinated, thus reducing the overall impact of monitoring and evaluation activities. Then, 17.1% of respondents point out shortcomings in the functions of the actors involved in the management of monitoring and evaluation. This factor reflects a lack of clear roles, responsibilities, and coordination between different stakeholders, which hinders the collection, analysis, and use of data for continuous improvement of the program. In light of these data, our research hypothesis is confirmed.

Copyright©2024, Mongué Emmanuel. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Citation: Mongué Emmanuel. 2024. "Monitoring-evaluation of the implementation of the university decentralization program (pdu) in ivory coast: case of the university of bondoukou.". *International Journal of Current Research*, 16, (08), 29616-29628.

INTRODUCTION

Depuis quelques années, la Côte d'Ivoire a initié une politique de décentralisation territoriale dont l'objectif est de transférer des compétences aux collectivités décentralisées (Soumahoro, 2015; Brunet-Jailly *et al.*, 2014). Cette politique a entraîné une réorganisation et un découpage du pays en régions avec la mise en place de Conseils Régionaux (CR) qui ont pour objectif d'insuffler un dynamisme propre à chaque région. Ce rôle devrait, à terme, conduire à un développement local économiquement et socialement durable. L'Université, de par sa mission, rentre dans ce champ d'action. En effet, elle pourra créer, à travers ses formations et sa recherche développement, une expertise locale qui appuiera ces entités territoriales

décentralisées et les organisations locales de développement (Coopératives, ONG, etc.) (Plan d'Orientation Stratégique, 2016-2020). Dans le but d'atteindre cet objectif, l'Etat a mis en place depuis 2014 un Programme de Décentralisation des Universités. Ainsi, le Programme de Décentralisation des Universités apparaît non seulement comme une réponse aux dysfonctionnements constatés au niveau de l'enseignement supérieur de Côte d'Ivoire, mais aussi comme une réponse aux multiples contraintes de développement que connaissent les régions du pays (Plan d'Orientation Stratégique, 2016-2020). Les régions de la Côte d'Ivoire présentent, en effet, des problèmes environnementaux liés au climat, la faible disponibilité des ressources en eau, et la dégradation du couvert végétal (GAFSP, 2020; Kabore, 2019; PNCC-CI,

2019). Sur le plan humain, les régions posent un problème de faible scolarisation/alphabetisation (Soungari, 2014 ; Soungari *et al.*, 2016). En 2015, au moment de l'ouverture des collèges de proximité, seulement 5,4% des élèves du premier cycle du secondaire étaient issus du milieu rural. De même 36% des élèves achevaient le Premier Cycle du Secondaire (PCS). Ainsi, 64% des enfants quittent le système éducatif sans avoir acquis des compétences minimales à échanger sur le marché du travail (MENET/DSPS, 2015). En termes d'équité, l'écart entre l'offre et la demande se situe en Côte d'Ivoire à plusieurs niveaux. Au niveau du milieu de résidence, 66% des écoles primaires se trouvent en milieu rural. À ces problèmes de scolarisation, se greffent les problèmes de pauvreté aussi bien en milieu urbain qu'en milieu rural, d'insécurité alimentaire grave et de santé communautaire avec la persistance de maladies endémiques et l'ignorance des règles d'hygiène publique (FAO, 2014 ; Janin, 2001 ; INS, 1993 ; Rapport biennal OMS Côte d'Ivoire 2020-2021). Par ailleurs, la crise politico-militaire qui a affecté la Côte d'Ivoire pendant près d'une décennie a décuplé ces problèmes et plongé les régions du pays dans une situation économique et sociale précaire (Human Rights Watch, 2008; Plan d'Orientation Stratégique, 2016-2020; Dozon, 2011).

A travers la politique de décentralisation des universités, l'Etat vise également à jouer un rôle majeur dans la résolution de ces problèmes et, notamment, dans la reconstruction post-crise dans les régions. En prenant en compte ces écueils dans leur mission de formation, de recherche et d'aide à la promotion économique et sociale, l'institution universitaire pourra agir sur les mécanismes permettant d'atténuer des contraintes majeures de développement de la Côte d'Ivoire (The World Bank, 2017; Plan d'Orientation Stratégique, 2016-2020). Cependant, on constate un déséquilibre important dans la répartition géographique des universités par régions (Unicef, 2016 ;The World Bank, 2017; Yapi-diahou, 2003). Sur les 31 régions que compte la Côte d'Ivoire seulement sept (7) régions notamment Abidjan, Bouaké, Korhogo, Daloa, Man, San Pedro, et Bondoukou abritent une Université publique. Or la vision du Président Alassane Ouattara est de doter chaque District d'une Université publique. Ainsi, à l'horizon 2025, la Côte d'Ivoire devrait compter 14 Universités publiques dont trois (3) à Abidjan et une (01) dans les grands pôles régionaux suivants : Bouaké, Korhogo, Daloa, Man, San Pedro, Bondoukou, Abengourou, Adiaké, Daoukro, Dabou et Odienné. Dans le but d'atteindre cet objectif, depuis quelques années, la Côte d'Ivoire a mis en place un Programme de Décentralisation des Universités (PDU) (Décret n° 2017-Programme de Décentralisation des Universités) dont l'objectif principal est d'accélérer le développement des investissements en milieu universitaire publique ivoirien et de doter chaque capitale régionale d'une Université.

L'investissement en milieu universitaire pour ce qui est des infrastructures réalisées en 2023, il y a entre autres l'ouverture de l'Université de Bondoukou, l'achèvement des infrastructures de l'université de San Pedro, la réalisation de cités universitaires de Daloa et Korhogo, la préparation du site de l'Université d'Odienné, la purge des droits coutumiers des futures universités publiques (Bouaké la neuve, la ville universitaire d'Adiaké, l'Université d'Abengourou et l'Université de Dabou). Cependant, en dépit de tous ces efforts, la réalité du terrain révèle des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du Programme de Décentralisation des Universités (The World Bank, 2017).

En effet, l'absence des statistiques fiables et du cadre logique dans le projet, la mauvaise définition des indicateurs, la mauvaise gestion du temps, l'inadéquation entre les ressources disponibles et le travail à faire, le manque de formation des agents de l'équipe d'évaluation, la mauvaise évaluation et quantification des ressources utiles, les retards, la mauvaise évaluation de la charge de travail, le manque de planification de certaines étapes du projet (Noubissi, 2009 ; Plan d'Orientation Stratégique, 2016-2020). Dans ce contexte, pour lutter contre ces difficultés, le suivi-évaluation apparaît comme un outil important. Autrement dit, il permet de comprendre de façon précise et fiable les éléments qui fonctionnent bien et les problèmes qui doivent être réglés. En bref, il permet d'améliorer la prestation des services pour augmenter la qualité de la mise en œuvre du projet.

Pour face à ces difficultés, les Directions de la Planification et de l'Evaluation (DPE) et de la Décentralisation Des Universités (DDU) ont mis en place un ensemble d'instruments et d'institutions chargés d'établir des lois et réglementations en matière de suivi-évaluation avec la définition d'objectifs quantifiables associés à des indicateurs mesurables. Ces instruments et institutions visent également à instaurer une culture du résultat en matière de suivi-évaluation (The World Bank, 2017). Ainsi, l'Etat a adopté en 2012, le Plan National de Développement (PND, 2016-2020) qui mettait l'accent sur la nécessité du suivi-évaluation dans la gestion des projets. A cela s'est ajoutée l'élaboration du Plan de Suivi-Evaluation (PSE, 2016-2025). Il a également adopté le Guide de la planification, du suivi-évaluation axé sur les résultats du développement du PNUD (PNUD, 2009). Sur le plan institutionnel et organisationnel, la Cellule de coordination et de coopération Etat-PNUD a été créée par décision de la Ministre du plan et du développement en avril 2020. La mission assignée à cette cellule est d'assurer la coordination du cadre de coopération entre la Côte d'ivoire et le PNUD et le suivi de la mise en œuvre des projets et programmes. Elle est également chargée de s'approprier le plan sectoriel 2016-2025 et le plan opérationnel de suivi et d'évaluation (CPD, 2021-2025).

Par ailleurs, avec des partenaires comme l'UNICEF, l'Etat a mis en place un Plan Opérationnel de Suivi et d'Évaluation (POSE) pour évaluer l'exécution des projets et programmes, apporter les mesures correctives nécessaires, soutenir la qualité des services, assurer l'efficacité interne et externe des interventions et l'efficience dans la gestion des ressources. Ces différents instruments ont pour but de faire de la fonction du Suivi-Evaluation un outil permettant d'améliorer la gestion des politiques, projets et programmes, donc un instrument de développement à l'échelle nationale. Concernant les institutions, le Réseau Ivoirien de Suivi et d'Evaluation (RISE), créé depuis 2005 réunissant en son sein les professionnels et praticiens du suivi et de l'évaluation de Côte d'Ivoire a été mis en place. Les missions attribuées au RISE sont de promouvoir la culture du suivi et de l'évaluation au service du développement en Côte d'Ivoire, de renforcer les capacités nationales en matière de suivi et d'évaluation en Côte d'ivoire, et d'harmoniser les normes et pratiques professionnelles en matière de suivi-évaluation. Ces instruments et institution ont mis en place des normes et pratiques professionnelles faisant du Suivi-Evaluation un outil permettant d'améliorer la gestion des politiques, projets et programmes de l'Etat ivoirien.

Toutefois, la mise en œuvre du suivi-évaluation dans le Programme de Décentralisation des Universités est confronté à des difficultés qui engendrent des conséquences négatives dans la gestion des différents projets. Un ensemble de difficultés sont soulignés par les acteurs sur le terrain notamment la défaillance de certaines entreprises du fait de l'ampleur des marchés et les difficultés financières, le retard observé dans les délais de livraison de certains ouvrages, la résiliation de certains marchés, l'arrêt et la relance de certains chantiers et le remplacement de certaines entreprises (BNTED, 2021 ; Mongué, 2023). Créée en 2015 dans le cadre du programme national de décentralisation de l'enseignement supérieur, l'Université de Bondoukou incarne les ambitions de la Côte d'Ivoire en matière d'expansion et de diversification de son offre universitaire. Située dans la région du Gontougo, cette jeune institution fait face à de nombreux défis liés à sa mise en place et à son ancrage territorial (UNICEF, 2016 ; AGEROUTE, 2019). En effet, les enquêtes préliminaires ont mis en évidence des difficultés significatives dans la coordination des différents acteurs impliqués (ministères, collectivités locales, université), ainsi que des lacunes importantes en termes de collecte et de gestion des données sur les activités de l'université (BNTED, 2021 ; Mongué, 2023). De plus, l'utilisation des résultats d'évaluation pour ajuster les orientations stratégiques semble encore limitée, entravant ainsi la capacité de l'Université de Bondoukou à s'adapter aux besoins du territoire (BNTED, 2021).

Tous ces éléments montrent que malgré le cadre institutionnel et organisationnel, et les différents instruments qui soulignent la nécessité et les normes et règlements en matière de suivi-évaluation, on note l'existence de difficultés dans la mise en œuvre du suivi-évaluation dans les projets du Programme de Décentralisation des Universités. Aussi, ces instruments adoptés par l'Etat n'ont pas permis de prévenir ces difficultés (pré-enquête avec les responsables impliqués dans la réalisation des projets, Mongué, 2023). Ces différents défis soulèvent un ensemble d'interrogations à savoir : Quels sont les facteurs explicatifs de la faible utilisation des résultats issus du suivi-évaluation mis en œuvre dans le cadre du programme de décentralisation des universités à Bondoukou ? Cette faible utilisation des résultats du suivi-évaluation est-elle liée à l'absence d'une politique publique cohérente en matière de suivi-évaluation mis en œuvre dans le cadre du programme de décentralisation des universités à Bondoukou ? Cette faible utilisation des résultats du suivi-évaluation s'explique-t-elle par la diversité des mécanismes de suivi-évaluation mis en œuvre dans le cadre du programme de décentralisation des universités à Bondoukou ? Les manquements observés dans les fonctions du suivi-évaluation par les acteurs impliqués dans la gestion du programme de décentralisation des universités à Bondoukou justifient-ils la faible utilisation des résultats issus du suivi-évaluation ?

L'objectif de cette étude est d'analyser les facteurs explicatifs de la faible utilisation des résultats du suivi-évaluation mis en œuvre dans le programme de décentralisation des universités. Il s'agit de façon spécifique de décrire l'absence d'une politique publique cohérente en matière de suivi-évaluation dans le programme de décentralisation des universités à Bondoukou ; déterminer la diversité des mécanismes de suivi-évaluation dans la gestion du programme de décentralisation des universités à Bondoukou ; d'identifier les manquements observés dans les fonctions du suivi-évaluation par les acteurs impliqués dans la gestion du programme de décentralisation

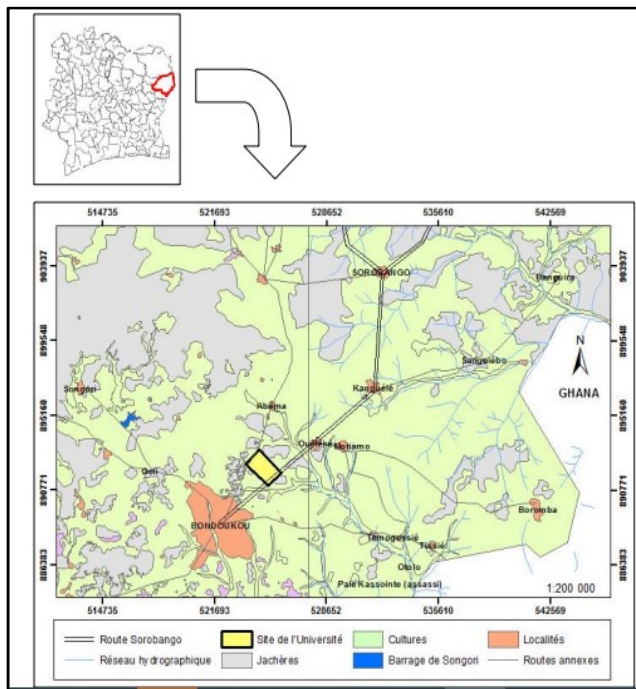
des universités. L'hypothèse de travail soutient que des facteurs sociaux et organisationnels favorisent la faible utilisation des résultats du suivi-évaluation mis en œuvre dans le programme de décentralisation des universités. Pour rendre compte de l'objet, nous avons eu recours au fonctionnalisme. Selon Malinowski (1944), chaque coutume, chaque objet, chaque idée et chaque croyance remplit une fonction. Pour Mayer et Laforest (1990), il faut étudier les phénomènes humains dans une logique d'unité, d'interdépendance pour en éclairer les fonctions. Le fonctionnalisme suppose donc la stabilité et l'intégration des systèmes sociaux (Kouassi, 2005), qui tendent à ramener l'explication des faits sociaux, à la mise en évidence de leurs fonctions (Mystere, 2009). Autrement, la méthode fonctionnaliste renvoie à la structure sociale, à la fonction que remplissent les faits sociaux et culturels pour les uns et les autres (Bemb, 2009). Les principes fondateurs du fonctionnalisme se concentrent sur l'interdépendance des éléments sociaux et leur contribution à l'équilibre global. La société est perçue comme un système composé d'institutions interconnectées, où chaque institution remplit une fonction spécifique. Ces principes permettent de saisir comment les dysfonctionnements peuvent survenir lorsque les rôles des institutions ne sont pas clairement définis ou respectés, entraînant des répercussions sur l'ensemble du système social. Dans le cadre de notre étude, l'application du fonctionnalisme nous permet d'analyser les dysfonctionnements rencontrés à travers le prisme des interactions institutionnelles. En se concentrant sur les rôles et les fonctions des différentes parties prenantes, nous pouvons mieux comprendre les dynamiques qui influencent le déroulement du suivi-évaluation dans le programme de décentralisation des universités. Mais avant l'exposé de ces éléments, nous présentons la démarche méthodologique adoptée.

MÉTHODOLOGIE

La méthodologie porte sur le site et les participants à l'étude, les techniques de collecte des données, les méthodes d'analyse et de traitement des données.

Site et participants: L'étude s'est déroulée durant trois (3) ans (Janvier 2020-Décembre 2023) dans le département de Bondoukou. Son choix se justifie par le fait que le département de Bondoukou abrite la nouvelle université qui est le champ de notre étude. Bondoukou fait partie de la région du Gontougo qui est l'une des régions du district du Zanzan (INS, 2022). Créée par décret n°2011-263 du 28 Septembre 2011, la région du Gontougo a pour chef-lieu la ville de Bondoukou. Elle est située au Nord-Est de la Côte d'Ivoire, à 416 km à l'Est d'Abidjan (INS, 2022 ; Ministère de la planification et du Développement, 2023). Cette région s'étend sur une superficie de 16.296 km², soit 42,75% de la superficie du district du Zanzan et 5,05% du territoire national (Rapport du projet d'électrification rurale de 1 088 localités en Côte d'Ivoire, 2019). De façon spécifique, la zone de construction de l'université couvre les sous-préfectures de Bondoukou et de Sorobango, qui appartiennent au département de Bondoukou. L'Université de Bondoukou est une université thématique chargée notamment d'assurer la formation initiale et continue dans les domaines scientifique, culturel et professionnel, la recherche scientifique et technologique. L'université de Bondoukou est un établissement public d'enseignement supérieur et de recherche, bénéficiant du statut d'Établissement Public Administratif à caractère Scientifique et Technologique

(EPAST). Fondée sur des valeurs d'excellence, d'innovation et d'ouverture au monde, l'université de Bondoukou joue un rôle crucial dans la formation de cadres scientifiques et techniques spécialisés dans le développement local, rural et communautaire. La figure ci-dessous présente le site de l'université de Bondoukou:



Source: BNETD, 2016

Figure 1. Carte du département de Bondoukou et du site de l'Université

Le champ social a consisté à préciser l'univers restreint de l'objet d'étude, c'est-à-dire la population cible, les acteurs clés étant donné que la question fondamentale qui se pose est de savoir qui interroger pour la collecte des informations. La question du suivi-évaluation dans la mise en œuvre du programme de décentralisation des universités faisant intervenir de multiples acteurs sociaux, indique une circonscription de personnes relevant des catégories sociales qui sont susceptibles de nous fournir des données en rapport avec le sujet. Pour ce faire, les acteurs qui ont été enquêtés dans le cadre de cette étude sont les agents du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique et du Ministère du Plan, les agents du Comité de Pilotage et de la cellule de gestion, les agents de la Direction Régionale des Infrastructures économiques, les agents de la cellule de coordination du Programme de Décentralisation des Universités, les agents du Bureau National d'Etudes Techniques et de Développement, les populations du département de Bondoukou, les élus locaux (Maire, Conseil régional, Député) et les responsables et agents des sociétés impliquées dans la construction des infrastructures Universitaires. Sur le terrain, nous avons élaboré un calendrier de rendez-vous pour rencontrer cette population d'étude auprès de laquelle nous avons obtenu des informations utiles à notre travail. Les participants à l'étude sont au nombre de 117. Ils sont présentés de façon détaillée dans le tableau suivant:

Étant donné l'absence d'une base de données pour déterminer la taille de cette population pour définir notre échantillon, nous avons fait le choix de la technique du choix raisonné pour constituer notre échantillon.

Tableau 1. Effectif de la population enquêtée

Catégories sociales	Effectif
Les agents du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique et du Ministère du Plan	10
Les agents du Comité de Pilotage et de la cellule de gestion	15
Les agents de la Direction Régionale des Infrastructures économiques	05
Les agents de la cellule de coordination du Programme de Décentralisation des Universités	05
Les agents du Bureau National d'Etudes Techniques et de Développement	20
Les populations du département de Bondoukou	35
Les élus locaux (Maire, Conseil régional, Député)	05
Les responsables et agents des sociétés impliquées dans la construction des infrastructures Universitaires	22
Total	117

Source: Enquêtes de terrain : Mongué, 2023

Cette technique a consisté à sélectionner des participants en fonction de critères spécifiques, en se basant sur leur expertise, leur expérience ou leur rôle dans le contexte étudié. Nous avons ainsi identifié des individus possédant une connaissance approfondie des enjeux liés à notre recherche, en privilégiant ceux ayant une expérience significative dans la gestion de projets ou une vision stratégique sur les politiques d'enseignement supérieur. Pour ce faire, nous avons établi des critères précis pour choisir nos participants, tels que leur position hiérarchique, leur ancienneté et leur implication dans des projets spécifiques. Une fois les candidats identifiés, nous avons établi un contact direct pour les inviter à participer à des entretiens, afin de recueillir leurs perspectives et expériences. Nous avons pu rassembler des données riches et contextuelles, essentielles pour comprendre les dynamiques au sein des institutions ciblées, ce qui nous a permis de nous concentrer sur les acteurs clés capables d'apporter des informations significatives à notre recherche.

Techniques de collecte des données : Dans cette étude explicative, nous avons opté pour quatre (4) techniques de recueil des données : la recherche documentaire, l'observation, le questionnaire et l'entretien. La recherche documentaire a permis de faire la recension des documents spécialisés comme les rapports d'études et de séminaires, les publications, les revues et articles divers qui ont traité notre thème. Nous avons eu également accès à des mémoires, des thèses et des rapports sur internet qui ont approché la question des difficultés du suivi-évaluation. Ces données concernaient l'histoire du programme de décentralisation des universités, les projets réalisés et ceux en cours de réalisation dans le département de Bondoukou, les difficultés rencontrées dans le programme de décentralisation des universités, les facteurs susceptibles d'expliquer les difficultés du suivi-évaluation et leurs conséquences, et les recommandations pour résoudre ces difficultés. A travers l'observation, nous avons pu visiter à des heures différentes notamment 6h heures à 10 heures et de 14 heures à 19 heures. Ces heures représentent les heures d'ouverture et de fermeture des différents sites. Cette observation a été possible au moyen d'un certain nombre de matériels de base dont nous nous sommes munis pendant cette phase observatoire : vade-mecum, appareil photo et caméra numérique. L'observation a joué un rôle crucial dans notre recherche, permettant de recueillir des données qualitatives et de mieux comprendre les dynamiques en jeu dans le contexte des infrastructures universitaires à Bondoukou.

Le questionnaire s'est avéré au cours de nos enquêtes préliminaires comme l'un des instruments de collecte de données le mieux adapté pour permettre d'atteindre nos objectifs. Composé de questions ouvertes et fermées, le questionnaire a été administré indirectement (quand nous le complétions à partir des réponses données par les répondants) ou directement (lorsque le répondant le remplissait lui-même). Les questions ouvertes ont servi à accorder une marge assez grande de liberté à nos enquêtés tout en les soumettant à des questions précises liées à notre objet d'étude. Par contre, les questions fermées avaient pour objectif de restreindre la liberté de nos enquêtés, en leur proposant de faire des choix dans un ensemble de réponses proposées. Le questionnaire a également été structuré pour explorer les mécanismes sociaux et structurels qui influencent le fonctionnement du suivi-évaluation dans le cadre de ce programme. Nous avons inclus des questions sur les représentations et les pratiques des acteurs concernant le suivi-évaluation, afin de comprendre comment ces éléments façonnent leur engagement et leur participation dans le processus de décentralisation. L'analyse des données issues du questionnaire a été cruciale pour dégager des tendances et des corrélations, permettant ainsi d'identifier des points de convergence et de divergence dans les perceptions des différents acteurs. Cela a permis de comprendre, d'interpréter les réponses, de limiter les risques liés à la personnalisation des questions, d'approfondir et de compléter certaines informations par des questions improvisées en vue de dresser des tableaux de distributions statistiques (de type descriptif).

Enfin, nous avons eu recours à l'entretien individuel (1) et au focus-group (2). A ce niveau, les entretiens ont été tantôt directs, tantôt semi-directifs. Directifs, en ce sens que nous avons élaboré des guides d'entretiens avec des réponses préconçues. De nombreuses données ont été recueillies grâce à des prises de notes et des enregistrements audios. Semi-directifs, dans la mesure où nous avons distribué un certain nombre de questions aux enquêtés quelques jours avant les échanges afin de leur permettre de se préparer. Nous avons délimité le cadre d'échanges et de ce fait, permis à ces enquêtés de demeurer dans le canevas d'échange avec une marge de tolérance restreinte lors des interviews. Ces entretiens se sont articulés pour la plupart autour des facteurs explicatifs des dysfonctionnements rencontrés dans le suivi-évaluation mis en œuvre dans les projets du programme de décentralisation des universités. Les entretiens se sont déroulés sur leur lieu de travail, à leur domicile et selon leur disponibilité. Les séances d'échanges se sont déroulées à l'aide d'instruments de collectes des données.

Méthodes d'analyse et de traitement des données : Pour analyser les données recueillies, nous avons eu recours à une analyse mixte (méthode qualitative et méthode quantitative). La méthode qualitative a été utile dans l'analyse des idées exprimées par les enquêtés afin de mieux cerner leurs logiques. Nous avons donc mis l'accent sur la motivation des individus par rapport au sujet étudié. Les entretiens et les observations ont été analysés qualitativement. Concernant la méthode quantitative, les données du questionnaire ont été analysées en termes de statistiques descriptives (tableaux de distribution de fréquences ou des données). Le traitement des données s'est fait à l'aide du logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) version 22.

RÉSULTATS

Les résultats de l'étude s'articulent autour de quatre (4) axes notamment la présentation et la mise en œuvre du programme de décentralisation des universités en Côte d'Ivoire, la présentation de l'Université de Bondoukou et l'analyse du suivi-évaluation mis en œuvre dans le Programme de Décentralisation des Universités à Bondoukou.

Présentation du Programme de Décentralisation des Universités (PDU) en Côte d'Ivoire : Nous allons présenter le programme de décentralisation des universités en Côte d'Ivoire en abordant quatre axes principaux : son historique, ses objectifs et missions, son organigramme, et son fonctionnement. Cette approche permettra de comprendre les fondements du programme, ses ambitions, ainsi que la structure et les processus qui en assurent la mise en œuvre.

Historique du Programme de Décentralisation des Universités: Le 31 juillet 1959, le Centre d'études supérieures a été créé (arrêté du 11 septembre 1959). A cette époque, il comprend trois (3) écoles (droit, sciences et lettres). En 1960, l'État ivoirien décide de créer plusieurs établissements d'enseignement supérieur pour assurer la formation des cadres ivoiriens. L'enseignement supérieur était presque entièrement l'affaire de l'État, avec 24 % de taux de scolarisation (Ministère de l'économie et des finances, 2007). Ainsi, le 1^{er} octobre 1963, le Centre d'études supérieures est transformé en Université d'Abidjan (décret du 9 janvier 1964). Elle comprenait quatre (4) écoles (droit, sciences, lettres et médecine). Le 1^{er} juin 1977, l'Université d'Abidjan devient l'Université nationale de Côte d'Ivoire. Elle comprend cinq (5) facultés (lettres, arts et sciences humaines, médecine, sciences et techniques, sciences économiques et droit) et un institut d'odonto-stomatologie. Le 1^{er} janvier 1985, l'École de pharmacie devient faculté (décret n°85-374), l'université comprend désormais six (6) facultés, un institut d'odonto-stomatologie et de nombreux centres ou instituts de recherche. Mais à partir de 1990, l'école ivoirienne va connaître des remous récurrents. Les tentatives d'explication des crises qui affectent l'enseignement se réfèrent à la vétusté des infrastructures et équipements, à l'insuffisance de l'effectif des enseignants, mais également à la formation jugée inadaptée au marché de l'emploi. Le nombre de jeunes sans formation et sans-emploi est évalué à plus de 4 millions (Cissé, 2008). Pour résoudre ce problème crucial de l'emploi des jeunes, plusieurs pistes sont explorées par les pouvoirs publics : la création d'emplois, ou l'exhortation à la libre entreprise. Adapter le système éducatif aux contraintes du marché de l'emploi, mais également former des formateurs capables d'assurer la relève du corps enseignant, constituent des objectifs à court terme pour la politique de l'éducation en Côte d'Ivoire (Ministère de l'économie et des finances, 2007). Par ailleurs, la question de la compétence et du niveau de qualification des enseignants chargés de la formation et de l'encadrement des élèves, du nombre sans cesse croissant des effectifs d'étudiants et de l'insuffisance des infrastructures d'accueil se pose avec plus d'acuité. Pour faire face à ces défis, entre 1990 et novembre 2010, les gouvernements successifs ont engagé diverses actions, en vue d'accroître les capacités d'accueil des établissements du supérieur. Ainsi, le gouvernement à travers son programme de décentralisation de l'université nationale par le décret n° 92-540 du 2 septembre 1992, a créé trois (3) centres universitaires.

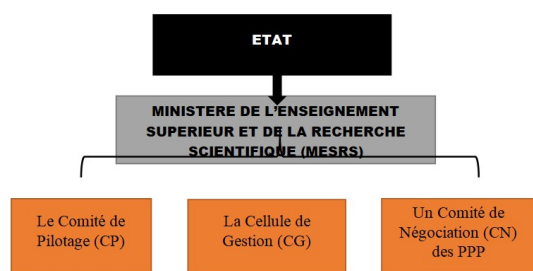
Et poursuivant son programme de décentralisation, le gouvernement par décret n° 95-975 du 20 décembre 1995 transforme les trois (3) centres universitaires en universités autonomes décentralisées : l'Université de Cocody, l'Université d'Abobo-Adjamé et l'Université de Bouaké. En 1997, l'enseignement supérieur comptait trois (03) universités publiques, (04) quatre grandes écoles publiques, (07) sept universités privées, 47 établissements privés, et 31 établissements supérieurs de formation post-baccalauréat. Dans le souci de décentraliser ces établissements longtemps concentrés dans les seules villes d'Abidjan et de Bouaké, le gouvernement a initié en 1995, le Programme de Décentralisation des Universités (PDU), qui a permis la création de deux Unités Régionales d'Enseignement Supérieur (URES) à Korhogo et Daloa, la création en 1996 de l'Institut National Polytechnique Félix Houphouët-Boigny. Le Programme de Décentralisation des Universités initié par le gouvernement ivoirien depuis 1995, réaffirmé en 2011, a été créé par l'arrêté n°114/PM/CAB du 10 mars 2014. Ce programme est un vaste programme de réhabilitation, de construction et d'équipement des universités publiques dans les grandes régions du pays. Il vise à créer des pôles régionaux de développement. L'arrêté n°484/MESRS/CAB du 10 Avril 2019, adapte le fonctionnement du PDU dans son nouvel ancrage au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Ainsi, le MESRS bénéficie d'un organe spécialisé, dédié à l'investissement dans les infrastructures universitaires et les Grandes Ecoles Publiques de Côte d'Ivoire.

Objectifs et Missions du Programme de Décentralisation des Universités

Créé par l'arrêté n°114/PM/CAB du 10 mars 2014 portant création, attributions, organisation et fonctionnement d'un Programme Spécial dénommé « Programme de Décentralisation des Universités », le PDU a pour mission d'assurer la mise en œuvre de la décentralisation des universités publiques. Il est chargé :

- D'exécuter les budgets alloués au programme de décentralisation des universités publiques ;
- D'assurer le suivi de la réalisation des infrastructures des universités publiques et de la mise en place de leurs équipements ;
- De rechercher les financements compatibles avec les exigences de l'Etat en matière de dette.

Organigramme du Programme de Décentralisation des Universités de côte d'ivoire : L'arrêté n°114/PM/CAB du 10 mars 2014 crée et organise le fonctionnement du Programme de Décentralisation des Universités. Suite au Décret n° 2017-45 du 25 Janvier 2017 de nouvelles dispositions sont en cours, pour adapter le fonctionnement depuis le rattachement au MESRS. La figure ci-dessous présente le PDU :



Source: Mongué, 2024

Figure 2. Organisation du programme de décentralisation des universités

La figure ci-dessus présente l'organisation du Programme de Décentralisation des universités. Le PDU comprend trois niveaux de décision dont l'Etat, le Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (MESRS) et les différents comités et la cellule de gestion.

Fonctionnement du Programme de Décentralisation des Universités de Côte d'Ivoire : Déterminé par l'arrêté n°114/PM/CAB du 10 mars 2014, le fonctionnement du Programme de Décentralisation des Universités fait intervenir un ensemble d'acteurs avec des missions spécifiques qu'il convient d'appréhender afin de mieux comprendre la mise en œuvre du PDU. Ces différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre du PDU sont : l'Etat, le Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (MESRS) et les différents comités et la cellule de gestion.

L'Etat : Dans le cadre du programme de décentralisation des universités en Côte d'Ivoire, l'État joue un rôle crucial en orchestrant la réforme administrative et financière pour améliorer l'autonomie des établissements d'enseignement supérieur. Il est responsable de la mise en place des cadres législatifs et réglementaires nécessaires à cette transition, tout en assurant le financement et la supervision des projets de décentralisation. L'État coordonne les efforts pour adapter les infrastructures universitaires aux nouvelles exigences de gestion décentralisée, en veillant à la répartition équitable des ressources et à l'accompagnement technique des institutions. Par ailleurs, il est chargé d'évaluer régulièrement les impacts des mesures de décentralisation afin d'ajuster les politiques et garantir l'efficacité du processus. En somme, l'État doit équilibrer son rôle de régulateur avec celui de soutien aux universités pour assurer une décentralisation réussie et fonctionnelle.

Le Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (MESRS): Le MESRS a pour rôle est de définir les politiques éducatives et des orientations stratégiques pour les universités. Il établit également les cadres réglementaires et les directives pour la mise en œuvre des activités de suivi-évaluation. Son impact dans ce programme est crucial pour garantir que les activités de suivi-évaluation soient alignées avec les objectifs nationaux en matière d'éducation. En résumé, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique joue un rôle intégrateur et directif dans le Programme de Décentralisation des Universités. Il établit les cadres et les orientations stratégiques, coordonne les actions sur le terrain, alloue les ressources nécessaires, et veille à ce que les résultats des évaluations soient utilisés pour améliorer l'efficacité et la qualité du système éducatif ivoirien.

Le Comité de Pilotage (CP) : Le Comité de Pilotage (CP), présidé par le Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (MESRS), est l'organe de gouvernance de PDU. Il est chargé de prendre les décisions au jour le jour, mais aussi les plus stratégiques pour le déroulement des activités, c'est-à-dire celles qui engagent son avenir pour une plus longue durée (suivi, modification des objectifs, plan de financement, diffusion des résultats, etc.). Le comité de pilotage se dote d'une charte. La mise en place du comité de pilotage est la première étape de création du PDU. Il regroupe en son sein les parties prenantes concernées par le PDU. Le comité de pilotage (CP) est l'organe de décision du PDU. Il est constitué pour assurer la mise en place et veiller à la bonne gestion du dispositif technique et humain du PDU.

Le CP doit particulièrement veiller à l'organisation de la communication sur les réalisations des différents projets, notamment entre le CP et le groupe de prestataires qui sont les membres les plus sollicités.

La Cellule de Gestion (CG): La Cellule de Gestion dirigée par le coordonnateur est une structure permanente ayant pour mission d'assister le Conseil d'Orientation et le Comité Technique dans la mise en œuvre de leurs attributions respectives. A ce titre, la Cellule de Gestion est chargée d'assurer l'administration, la gestion et l'exécution des missions et activités du PDU à travers ses sections : opérations et évaluations, administration et finance, marchés et affaires juridiques.

Le Comité de Négociation (CN): Le Comité de Négociation (CN) est chargé de la direction du Comité de Pilotage des Partenariats Public-Privé (PPP). Il statue sur les différentes propositions de partenaire ou de financement en s'appuyant sur un Pôle de 3 Experts. Le Comité de Négociations (CN) est placé sous l'autorité du Conseil général. Il a été créé pour mener différentes négociations sur les sources possibles de financement dans le cadre de partenariats public-privé. Le Comité de Négociation travaille à la bonne marche du projet en signant des conventions collectives avec les bailleurs de fonds.

Mise en œuvre du programme de décentralisation des universités de Côte d'Ivoire: Dans la pratique, le PDU repose essentiellement sur la construction de nouvelles infrastructures. Selon les projections du gouvernement, la Côte d'Ivoire devrait compter 14 universités à l'horizon 2025. Ces nouvelles universités seront des universités thématiques avec des filières spécifiques qui formeront des cadres qualifiés pour soutenir les secteurs productifs de l'économie ivoirienne. La figure ci-dessous présente les localisations des universités existantes qui ont connu des extensions et les nouvelles qui sont en cours de réalisations en 2020:

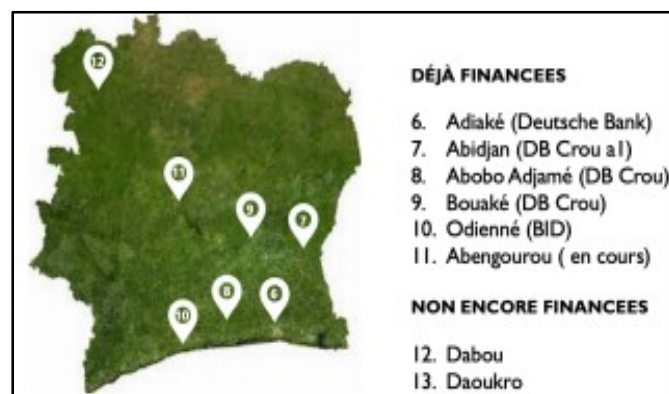


Source: PDU, 2020

Figure 3. Localisation des universités en cours de réalisation selon le PDU 2020

Sur deux ans, ce sont 300 milliards à 400 milliards de Fcfa qui ont été investis pour l'extension de l'université de Man et la construction des universités de San Pedro et de Bondoukou (PDU, 2020). De 2015 à 2023, ce sont quatre nouvelles universités qui ont été ouvertes. Il s'agit de l'université virtuelle créée le 9 décembre 2015, de l'université de Man ouverte en février 2016, de l'Université de San Pedro dont les activités ont démarré en octobre 2021 et la dernière-née celle

de Bondoukou qui a ouvert en octobre 2023. Par ailleurs, il y a des universités en cours de réalisation et de préparation. La figure suivante présente ces universités:



Source: PDU 2020

Figure 4. Universités en cours de réalisation et de préparation

De 2020 à 2025, le Gouvernement dans le cadre du PDU envisage la construction de 5 universités supplémentaires. Ce sont :1/ Université d'Adiaké, 2/Université d'Abengourou, 3/ Université de Dabou, 4/ Université de Daoukro 5/Université d'Odienné. Ainsi, en 2025, la Côte d'Ivoire comptera 13 universités réparties sur 11 régions. Ces différents projets qui pour la plupart ont déjà reçus leurs financements s'inscrivent dans la politique de décentralisation des universités menée par l'Etat. Les motivations de l'Etat sont d'instaurer une gouvernance participative qui associe les citoyens à leur école, d'atteindre une plus grande efficacité économique et sociale dans les régions et d'améliorer l'efficacité des enseignements.



Source: PDU 2020

Figure 5. Université de Bondoukou

Présentation de l'Université de Bondoukou: La première pierre de l'université de Bondoukou a été posée le 19 décembre 2019 par l'ancien Premier ministre, Amadou Gon Coulibaly. Et c'est le 02 octobre 2023, que l'université de Bondoukou a officiellement ouvert ses portes par les premiers cours. Dans la ville aux mille mosquées, un nouveau temple du savoir a ouvert ses portes. L'établissement s'étend sur une superficie de 305 hectares et a pour objectif d'accueillir jusqu'à 20 000 étudiants à terme. Le maître d'œuvre de l'ouvrage est le Bureau national d'Etudes Techniques et de Développement (BNETD). L'université de Bondoukou est un établissement public d'enseignement supérieur et de recherche. C'est un établissement public administratif avec un caractère scientifique et technologique. Elle se veut une université d'excellence, d'innovation et ouverte sur le monde. Pour bâtir sa réputation, cette université met en avant ses filières

porteuses et la qualité de ses installations. L'université de Bondoukou, la neuvième université publique a accueilli cette année ses premiers bacheliers après celle de San Pedro ouverte en 2021. Elle a ouvert avec 510 étudiants. 3000 étudiants seront appelés pour suivre différents parcours de formation. Pour les étudiants qui la fréquenteront, elle propose des enseignements en phase avec les défis du développement durable. Et pour bâtir sa réputation, l'université mise sur l'attractivité de ses filières de formation innovantes et à forte employabilité. L'Université de Bondoukou qui est une université thématique s'inscrit dans cette exigence. Elle va s'appuyer sur les spécificités de la région. L'institution vise à développer des offres de formation adaptées aux besoins de l'économie nationale. L'Université de Bondoukou compte une École : l'École nationale supérieure d'architecture et d'urbanisme (ENSAU), cinq (05) Unités de formation et de recherche : l'UFR gouvernance et développement durable (G2D) ; l'UFR sciences des arts, industries culturelles et communication (SAICC) ; l'UFR sciences du langage, lettres et langues étrangères (S3LE) ; l'UFR sciences humaines et sociales (SHS) ; l'UFR sciences de la santé (SS) et deux (02) Instituts (l'Institut supérieur des langues (ISL), l'Institut d'art, d'histoire et d'archéologie (IAHA)). Pour la première année académique, les activités ont démarré avec 71 enseignants (55 nouveaux assistants et 16 anciens par mutation interne). Aux enseignants, s'ajoute le personnel administratif et technique au nombre de 21 agents. Afin d'assurer la performance de ces ressources humaines et garantir la qualité de la formation, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique, à travers le Programme de décentralisation des universités (PDU), a ouvert le 18 septembre 2023, un programme de formation pour renforcer leurs capacités en Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), en pédagogie et en culture managériale. Avant ce programme de formation, un séminaire avait été organisé du 13 au 15 juillet 2023 à Grand-Bassam pour valider les curricula de formation. Parmi les parcours retenus, l'École nationale supérieure d'architecture et d'urbanisme (ENSAU) suscite un grand intérêt. L'université a déjà reçu les dossiers de candidature des bacheliers souhaitant suivre les cours d'architecture et d'urbanisme. A l'issue du processus de sélection, 30 candidats ont été retenus pour l'école d'architecture et 30 candidats pour l'école d'urbanisme. La figure ci-dessous présente l'Université de Bondoukou :

Analyse du suivi-évaluation mis en œuvre dans le Programme de Décentralisation des Universités à Bondoukou: Dans le cadre du programme de décentralisation des universités, le suivi-évaluation avait un rôle central pour garantir la réussite et l'efficacité des initiatives mises en œuvre. Ce chapitre se propose d'analyser les réponses des enquêtés concernant la manière dont le processus suivi-évaluation a été conduit dans ce programme. L'analyse sera effectuée à travers le prisme de l'approche PODC (Planification, Organisation, Direction, Contrôle), qui offre un cadre structuré pour examiner les différentes dimensions institutionnelles, fonctionnelles, et de gestion de la mise en œuvre du suivi-évaluation. D'abord, la planification se concentre sur la manière dont les objectifs de l'évaluation ont été définis, les ressources allouées, et les stratégies développées pour atteindre ces objectifs. Ensuite, l'organisation examine les structures mises en place pour la conduite de l'évaluation, y compris les rôles et responsabilités des différents acteurs impliqués. Et la direction analyse la gestion quotidienne du processus, notamment la communication, la coordination, et la prise de

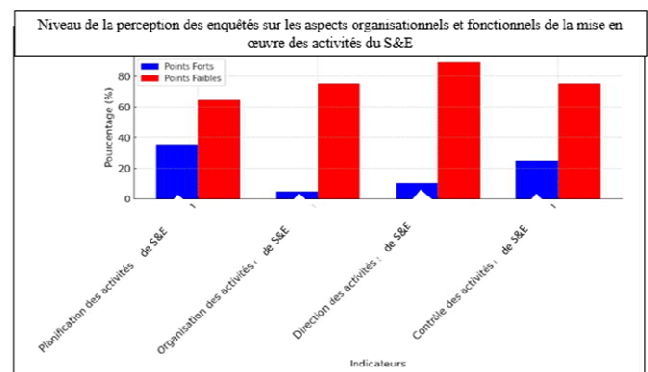
décisions en temps réel. Enfin, le contrôle portera sur les mécanismes de suivi, de rétroaction, et de correction, permettant d'ajuster le processus d'évaluation en fonction des résultats obtenus et des défis rencontrés. Cette approche intégrée permet de mettre en lumière les forces et les faiblesses du cadre institutionnel, du fonctionnement, de la gestion de la mise en œuvre du suivi-évaluation dans le programme de décentralisation des universités.

Perception des enquêtes sur les aspects organisationnels et fonctionnels de la mise en œuvre des activités du Suivi-évaluation (S&E) : Nous allons faire une analyse détaillée des résultats concernant la perception des enquêtes sur les aspects organisationnels et fonctionnels de la mise en œuvre des activités de suivi-évaluation. Le tableau suivant montre le niveau de leur perception:

Tableau 2. Niveaux de la perception des enquêtés sur les aspects organisationnels et fonctionnels de la mise en œuvre des activités du S & E

Indicateurs	Points forts	Points faibles
Planification des activités du S&E	35,67	64,33
Organisation des activités du S&E	4,85	75,15
Direction des activités du S&E	10,53	89,47
Contrôle des activités du S&E	25,01	74,99

Source: Enquêtes de terrain : Mongué, 2023



Source: Enquêtes de terrain : Mongué, 2023

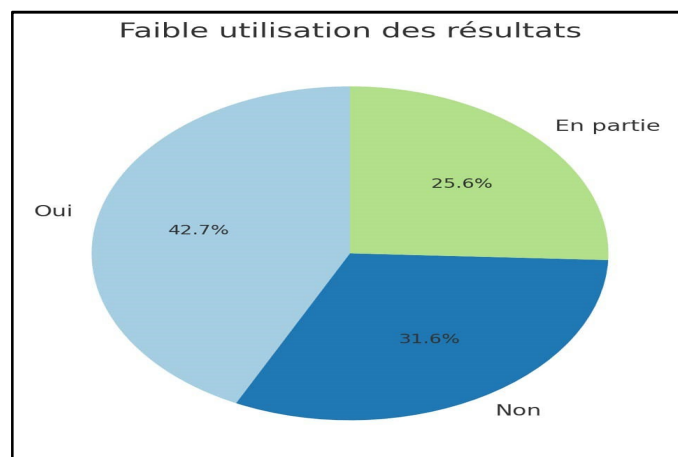
Figure 6. Niveaux de la perception des enquêtés sur les aspects organisationnels et fonctionnels de la mise en œuvre des activités du S & E

L'analyse des données présentées par le tableau et la figure ci-dessus montre les résultats concernant la perception des enquêtés sur les aspects organisationnels et fonctionnels de la mise en œuvre des activités du suivi-évaluation. Selon ces données, la planification des activités du suivi-évaluation présente un déséquilibre significatif. Avec seulement 35,67% de points forts, cela indique que la majorité des éducateurs perçoivent des lacunes dans la planification. Cela pourrait signifier un manque de clarté ou d'organisation dans la définition des objectifs et des étapes des activités de suivi-évaluation. Quant à l'organisation des activités du suivi-évaluation, il ressort qu'à peine 4,85% des enquêtés estiment que l'organisation des activités est satisfaisante. Cela suggère des problèmes majeurs dans la mise en place des activités, ce qui pourrait affecter l'efficacité globale du programme de suivi-évaluation. De plus, la direction des activités du suivi-évaluation est également très mal perçue, avec seulement 10,53% de points forts. Cela indique un manque de leadership ou de coordination dans la gestion des relations entre les parties prenantes, ce qui peut nuire à la collaboration et à l'engagement des acteurs. Enfin, le contrôle des activités de

suivi-évaluation, il montre une perception légèrement meilleure que les autres indicateurs, mais reste insuffisante. À 25,01%, cela indique que des efforts de suivi-évaluation sont nécessaires pour garantir que les activités de suivi-évaluation atteignent leurs objectifs. L'analyse des résultats révèle des problématiques majeures dans l'organisation et le fonctionnement de la mise en œuvre des activités de suivi-évaluation dans le cadre du programme de décentralisation des universités de Côte d'Ivoire. Il existe donc des défis significatifs que les enquêtés ont observés dans la mise en œuvre des activités de suivi-évaluation. Les conclusions du rapport du BNTED (2021) sur l'avancement des travaux de construction de l'Université de Bondoukou confirme cette analyse à travers les données de la figure suivante:

Le rapport du BNET met en lumière plusieurs failles significatives dans l'organisation et la conduite des travaux de construction de l'université de Bondoukou, qui ont compromis l'avancement des projets. Parmi les principaux constats, l'absence d'un planning détaillé par bâtiment se révèle être un obstacle majeur. Sans une planification rigoureuse, il devient difficile de coordonner les différentes phases des travaux, entraînant des retards cumulés qui affectent l'ensemble du projet. De plus, l'absence d'un planning d'approvisionnement des matériaux pour les mois à venir contribue à la stagnation des activités. La gestion efficace des ressources matérielles est cruciale pour garantir que les travaux avancent sans interruption. En l'absence de prévisions claires, les équipes de construction se retrouvent souvent à court de matériaux, ce qui retarde inévitablement l'exécution des tâches. Le rapport souligne également le retard dans la remise des plans d'exécution, un élément essentiel pour guider les travaux. Des plans clairs et disponibles en temps voulu sont indispensables pour assurer la conformité aux normes et la qualité des constructions. Leur absence crée une incertitude qui peut mener à des erreurs et à des retards supplémentaires. Un autre point critique relevé par le BNET est le faible niveau de qualification de la main-d'œuvre sur le site. La qualité des travailleurs est déterminante pour atteindre les objectifs fixés. Une main-d'œuvre peu qualifiée peut non seulement ralentir le rythme des travaux, mais aussi compromettre la qualité des réalisations, ce qui pourrait engendrer des coûts supplémentaires à long terme. Ces failles auraient pu être prévenues par un suivi-évaluation rigoureux tout au long du processus de construction. En effet, un système de suivi efficace aurait permis d'identifier rapidement les problèmes et d'apporter des ajustements nécessaires avant qu'ils ne se transforment en retards significatifs. Cela souligne l'évidence de défaillances dans la gestion de ces projets, où le suivi-évaluation n'a pas été suffisamment rigoureux pour anticiper et corriger les défaillances. Les enquêtés attribuent ces défaillances à un facteur central : la faible utilisation des résultats issus du suivi évaluation. Cette carence dans l'exploitation des données produites impacte directement la capacité du programme à s'ajuster et à améliorer ses performances.

Faible utilisation des résultats du suivi-évaluation dans la mise en œuvre du programme de décentralisation des universités: La perception des acteurs souligne un lien crucial entre les problèmes organisationnels et fonctionnels identifiés et l'insuffisance dans l'usage des résultats du suivi évaluation, freinant ainsi l'efficacité globale du programme de décentralisation des investissements. La figure ci-dessous présente la perception des enquêtés sur cette variable:



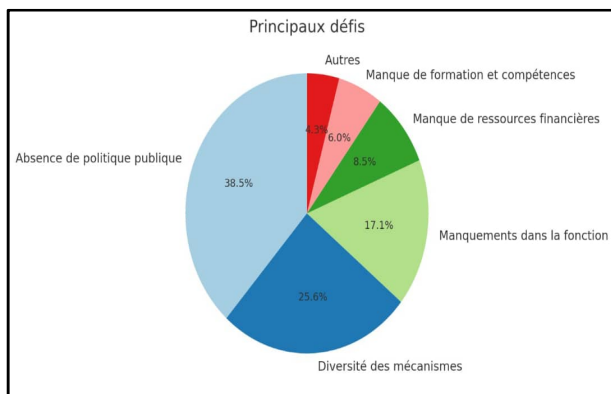
Source: Enquêtes de terrain : Mongué, 2023

Figure 8. Perception des enquêtés sur la faible utilisation des résultats du S & E

L'analyse des réponses recueillies sur la perception de la faible utilisation des résultats du suivi évaluation dans le cadre du programme de décentralisation des universités en Côte d'Ivoire révèle des tendances significatives. Selon le diagramme séculaire, 42,7% des enquêtés estiment que les résultats du suivi évaluation ne sont pas suffisamment utilisés dans ce programme, indiquant une majorité relative qui reconnaît un problème sérieux dans l'exploitation des données générées. D'autre part, 31,6% des enquêtés affirment que ces résultats ne sont pas sous-utilisés, représentant une part non négligeable qui perçoit que les résultats du suivi évaluation sont, au contraire, correctement exploités. Cette proportion suggère qu'il existe une certaine efficacité dans l'utilisation des résultats, mais qu'elle n'est pas uniformément reconnue ou perçue par l'ensemble des acteurs impliqués. Enfin, 25,6% des enquêtés ont une opinion plus nuancée, déclarant que les résultats du suivi évaluation sont utilisés "en partie". Cette réponse indique une reconnaissance des efforts faits pour exploiter les résultats, mais avec des lacunes apparentes dans leur application systématique ou dans la couverture globale des aspects du programme. Ces chiffres montrent une division notable des perceptions parmi les acteurs, avec une majorité relative (42,7%) percevant une faible utilisation des résultats, ce qui soulève des questions sur l'efficacité des mécanismes de gestion des informations issues du suivi évaluation. Le fait que près de 26% des enquêtés soient d'avis que les résultats sont utilisés partiellement indique une perception que des améliorations sont possibles mais que des obstacles persistent. Ces données mettent en lumière l'importance de renforcer l'intégration des résultats du suivi évaluation dans le processus décisionnel pour maximiser l'impact du programme de décentralisation des universités. Après avoir examiné les perceptions des enquêtés sur la faible utilisation des résultats de suivi évaluation dans le cadre du programme de décentralisation des universités, il devient impératif de comprendre les raisons sous-jacentes à cette situation.

Facteurs explicatifs de la faible utilisation des résultats du suivi-évaluation dans la mise en œuvre du programme de décentralisation des universités: Les retours des enquêtés ont clairement mis en évidence des points faibles dans l'exploitation des données recueillies, suggérant des dysfonctionnements organisationnels et stratégiques. Il est maintenant essentiel de se pencher sur les facteurs explicatifs

qui pourraient éclairer les causes profondes de cette insuffisance. La figure ci-dessous présente les facteurs identifiés par les enquêtés:



Source: Enquêtes de terrain : Mongué, 2023

Figure 9. Perception des enquêtés sur les facteurs explicatifs de la faible utilisation des résultats du S & E

L'examen des données révèle que plusieurs facteurs contribuent à la faible utilisation des résultats de suivi-évaluation dans le programme de décentralisation des universités. Parmi ces facteurs, l'absence d'une politique publique cohérente en matière de suivi-évaluation se distingue comme étant le plus critique, avec 38,5% des enquêtés l'identifiant comme le principal obstacle. Ce pourcentage élevé indique un manque de cadre institutionnel et stratégique, essentiel pour garantir l'intégration systématique des résultats de suivi-évaluation dans les processus décisionnels. Le deuxième facteur en importance, avec 25,6%, est la diversité des mécanismes de suivi-évaluation. Cette multiplicité peut entraîner une fragmentation des efforts et des résultats, rendant difficile l'harmonisation et l'exploitation efficace des données. Les différents systèmes en place peuvent être mal coordonnés, réduisant ainsi l'impact global des activités de suivi-évaluation. Ensuite, 17,1% des enquêtés pointent les manquements dans les fonctions des acteurs impliqués dans la gestion du suivi-évaluation. Ce facteur reflète une carence en termes de rôles clairs, de responsabilités, et de coordination entre les différents intervenants, ce qui entrave la collecte, l'analyse, et l'utilisation des données pour l'amélioration continue du programme. Le manque de ressources financières, cité par 8,5% des enquêtés, est également un facteur significatif. Sans un financement adéquat, les activités de suivi-évaluation peuvent être sous-financées ou de qualité inférieure, limitant ainsi leur capacité à produire des résultats utilisables. Le manque de formation et de compétences, avec 6%, est un autre obstacle important. Il souligne la nécessité de renforcer les capacités des acteurs impliqués dans le suivi-évaluation pour qu'ils puissent non seulement collecter et analyser des données de manière efficace, mais aussi les interpréter et les utiliser pour orienter les décisions stratégiques. Enfin, 4,3% des enquêtés évoquent d'autres facteurs, qui peuvent inclure des aspects contextuels spécifiques, des barrières culturelles, ou des résistances au changement. Bien que ce pourcentage soit moins élevé, il souligne que divers autres obstacles peuvent également jouer un rôle dans la faible utilisation des résultats du suivi-évaluation. Dans le cadre de notre analyse, nous avons choisi de nous focaliser sur les facteurs les plus significatifs indiqués par les enquêtés notamment l'absence d'une politique publique cohérente en matière de suivi-évaluation, la diversité des

mécanismes et les manquements dans les fonctions des acteurs impliqués dans le suivi-évaluation.

Absence d'une politique publique cohérente en matière de suivi-évaluation: L'absence d'une politique publique cohérente en matière de suivi-évaluation représente le principal obstacle à l'utilisation efficace des résultats dans le cadre du programme de décentralisation des universités en Côte d'Ivoire. Ce facteur, identifié par 38,5% des enquêtés, met en évidence le manque d'un cadre stratégique global qui régirait les activités de suivi-évaluation à l'échelle nationale. Dans le contexte de la décentralisation des universités, ce manque de politique se traduit par des approches disparates et une absence de directives claires pour guider les acteurs impliqués. Cette carence institutionnelle crée une situation où les résultats du suivi-évaluation ne sont pas systématiquement intégrés dans les processus décisionnels, limitant ainsi l'efficacité globale du programme. Les propos suivants de nos enquêtés confirment cette analyse : « Il n'y a pas de cadre clair pour le suivi-évaluation. Les directives changent d'un projet à l'autre, ce qui rend difficile l'application des résultats sur le terrain », « Nous manquons d'une politique nationale cohérente qui nous permettrait de standardiser les pratiques de suivi-évaluation. Sans cela, les résultats sont souvent négligés ou mal interprétés ». Ces verbatims illustrent la frustration des acteurs face à l'absence d'une politique unifiée qui encadrerait les pratiques de suivi-évaluation. Le premier verbatim souligne la confusion et l'incohérence résultant du manque de directives stables, tandis que le second met en lumière la conséquence directe: les résultats du suivi-évaluation sont sous-utilisés ou mal interprétés en raison de l'absence de standardisation. Cette situation crée une fragmentation des efforts et une déconnexion entre les activités de suivi-évaluation et les objectifs stratégiques du programme de décentralisation. Sans une politique publique cohérente, il est difficile de garantir que les pratiques de suivi-évaluation soient alignées sur les besoins du programme, ce qui affaiblit la capacité à corriger les trajectoires en fonction des données collectées. L'absence d'une politique publique cohérente a des implications profondes sur l'efficacité du suivi-évaluation dans le programme de décentralisation des universités. Sans un cadre structuré, il devient presque impossible de maximiser l'utilisation des résultats pour orienter les décisions stratégiques et opérationnelles. Cette lacune entraîne une sous-optimisation des ressources et des efforts, ce qui peut compromettre la réussite globale du programme. En l'absence de politique cohérente, les activités de suivi-évaluation risquent de devenir des formalités sans réelle valeur ajoutée, limitant ainsi leur rôle potentiel dans l'amélioration continue et l'adaptation du programme aux réalités locales.

Diversité des mécanismes de suivi-évaluation: La diversité des mécanismes de suivi-évaluation, citée par 25,6% des enquêtés, est un autre facteur majeur expliquant la faible utilisation des résultats dans le programme de décentralisation des universités en Côte d'Ivoire. Cette diversité, qui se manifeste par la multiplicité des acteurs impliqués entreprises, ministères, et divers organismes spécialisés peut entraîner des dysfonctionnements importants. En effet, chaque entité peut avoir ses propres méthodes, critères, et objectifs en matière de suivi-évaluation, ce qui peut mener à une fragmentation des données et à une incohérence dans leur interprétation et utilisation. Dans le contexte du programme de décentralisation, cette pluralité d'acteurs et de mécanismes complexifie la coordination et l'harmonisation des efforts. Les entreprises en

activité, par exemple, peuvent appliquer des normes de suivi-évaluation différentes de celles exigées par le ministère ou d'autres organismes responsables. Cette disparité rend difficile l'obtention d'une vue d'ensemble cohérente, essentielle pour prendre des décisions éclairées et ajuster le programme en fonction des réalités du terrain. Les propos suivants confirment cette analyse : « *Il y a trop d'entités qui font le suivi-évaluation avec des approches différentes, ce qui rend les résultats peu comparables et souvent contradictoires* ». « *Le manque de coordination entre les divers mécanismes de suivi-évaluation crée une confusion. On ne sait pas toujours quels résultats utilisés pour planifier les prochaines étapes* ». Ces verbatims mettent en évidence les défis posés par la diversité des mécanismes de suivi-évaluation. Le premier verbatim souligne le problème de la comparabilité des résultats, qui découle de l'usage de différentes approches par les divers acteurs. Ce manque d'harmonisation conduit à des résultats contradictoires, rendant difficile l'intégration de ces données dans un cadre unique et cohérent pour orienter les décisions stratégiques. Le second verbatim met en lumière les problèmes de coordination entre les différents mécanismes de suivi-évaluation. La confusion résultante nuit à la planification efficace, car il devient complexe de déterminer quels résultats sont fiables et pertinents pour guider les actions futures. La pluralité des acteurs et des mécanismes crée ainsi un environnement où les efforts sont souvent dispersés, et où les résultats obtenus risquent d'être sous-utilisés ou ignorés en raison de l'incohérence entre les données collectées par les différentes entités. Cela affaiblit la capacité du programme à répondre aux besoins locaux de manière flexible et réactive. La diversité des mécanismes de suivi-évaluation a des implications profondes sur l'efficacité du processus dans le cadre du programme de décentralisation des universités. Cette pluralité d'acteurs et de méthodes peut non seulement compliquer la collecte et l'analyse des données, mais aussi rendre difficile leur intégration dans un cadre cohérent pour la prise de décision. La fragmentation des efforts et l'absence de coordination peuvent entraîner une sous-optimisation des ressources, et par conséquent, compromettre la capacité du programme à atteindre ses objectifs.

Manquements dans les fonctions des acteurs impliqués: Ce facteur, représentant 17,1% des cas, révèle des défaillances significatives dans les rôles et responsabilités des acteurs impliqués dans la gestion des sujets d'évaluation. Les manquements observés incluent des lacunes dans l'exécution des tâches, un manque de coordination entre les différents acteurs, et des défaillances dans la communication et la gestion des informations relatives aux évaluations. Dans le cadre de notre étude, ce facteur est crucial car il met en lumière les défaillances organisationnelles et de gestion qui freinent l'efficacité du programme de décentralisation universitaire. La mauvaise performance des acteurs dans leurs rôles spécifiques compromet la qualité des évaluations et l'utilisation des résultats, ce qui en retour affecte la mise en œuvre globale du programme. Les propos suivants attestent cette analyse des faits: « *Les responsables de l'évaluation ne suivent pas toujours les procédures établies, ce qui entraîne des erreurs dans les rapports et une perte de temps pour corriger ces erreurs* ». Ce verbatim souligne une lacune dans l'application des procédures par les responsables. Les erreurs récurrentes dans les rapports indiquant une insuffisance dans la formation ou le suivi des processus, ce qui entraîne des inefficacités dans le système de gestion des évaluations. ». « *Il y a un manque de communication entre les différents départements, ce qui*

complique la coordination des évaluations et provoque des retards dans la publication des résultats ». Le manque de communication entre les départements montre un défaut dans la collaboration et la gestion interdisciplinaire. Cette défaillance contribue directement aux retards et à la confusion dans le processus d'évaluation, affectant la qualité et la fiabilité des résultats. « *Les acteurs impliqués dans la gestion des évaluations ne semblent pas bien comprendre leurs responsabilités spécifiques, ce qui entraîne des chevauchements de tâches et une inefficacité Générale* ». Ce verbatim met en lumière une absence de clarté dans la répartition des rôles et des responsabilités. La méconnaissance des tâches spécifiques par les acteurs peut conduire à une mauvaise gestion et à des inefficacités qui impactent la performance globale du programme. Les manquements dans les fonctions des acteurs impliqués soulignent une défaillance organisationnelle qui affecte directement l'efficacité du système d'évaluation. Ces lacunes, si elles ne sont pas abordées, entravent la qualité des évaluations et la mise en œuvre du programme.

DISCUSSION

L'analyse des résultats révèle plusieurs facteurs clés expliquant la faible utilisation des résultats de suivi et évaluation dans le cadre du programme de décentralisation des universités en Côte d'Ivoire. Tout d'abord, l'absence d'une politique publique cohérente en matière de suivi et évaluation apparaît comme un facteur prédominant. Cette absence compromet sérieusement l'efficacité des processus de suivi. Les résultats de cette étude corroborent les conclusions de Smith et Sim (2019), qui ont observé que l'absence de politiques claires entrave la mise en œuvre efficace des programmes éducatifs en Afrique subsaharienne. Cependant, notre étude se distingue en soulignant l'impact spécifique de cette absence sur les initiatives de décentralisation universitaire, un domaine souvent négligé par les recherches antérieures. L'importance d'une politique bien définie pour guider les processus de suivi-évaluation est ainsi accentuée dans notre contexte. La diversité des mécanismes de suivi et évaluation est un autre facteur majeur. Nos résultats montrent que la pluralité des acteurs et des mécanismes engendre des dysfonctionnements significatifs, ce qui est en accord avec les travaux de Glick et Sahn (2018). Ils ont démontré comment la diversité des institutions impliqués peut mener à des inefficacités dans les programmes de santé publique. Dans notre contexte universitaire, cette diversité exacerbe les problèmes de coordination et d'intégration, soulignant la nécessité d'une harmonisation des mécanismes de suivi. Les manquements dans les fonctions des acteurs impliqués dans le suivi-évaluation sont également critiques. Les lacunes dans la répartition des rôles et responsabilités limitant l'utilisation efficace des résultats. Cette observation est confirmée par Moss et Hossain (2020), qui ont examiné l'importance d'une répartition claire des tâches dans les programmes de gouvernance décentralisée. Notre étude met en lumière comment ces manquements se manifestent spécifiquement dans le contexte universitaire, où une gestion efficace des responsabilités est cruciale pour le succès des programmes de décentralisation. En conclusion, cette discussion met en lumière que les résultats de notre étude non seulement confirment certaines observations faites dans la littérature existante mais apportent également une perspective originale sur les défis spécifiques rencontrés dans le cadre des

programmes de décentralisation universitaire en Côte d'Ivoire. Nos résultats soulignent l'importance d'une politique publique cohérente, d'une meilleure coordination des mécanismes, et d'un renforcement des capacités pour améliorer l'efficacité du suivi et évaluation. L'originalité de notre étude réside dans sa focalisation sur le secteur universitaire, un domaine où ces facteurs prennent une dimension particulière et nécessitent des approches adaptées.

CONCLUSION

L'étude présentée se concentre sur le suivi-évaluation de la mise en œuvre du programme de décentralisation des universités en Côte d'Ivoire, en prenant pour cas l'Université de Bondoukou. Cette recherche avait pour objectif d'analyser les facteurs explicatifs de la faible utilisation des résultats issus de ce suivi-évaluation, en mettant en lumière les enjeux spécifiques auxquels ce programme est confronté. L'hypothèse de travail postulée est que des facteurs sociaux et organisationnels influencent de manière significative la faible utilisation des résultats du suivi-évaluation dans la mise en œuvre du programme de décentralisation des universités. Pour explorer cette hypothèse, l'étude a adopté une approche fonctionnaliste, combinée à une méthodologie rigoureuse comprenant l'étude documentaire, l'enquête interrogatoire (questionnaires et guides d'entretien), et l'observation. Les données recueillies ont été analysées à l'aide de techniques qualitatives et quantitatives afin de fournir une vue d'ensemble détaillée des défis rencontrés et des facteurs sous-jacents à la faible utilisation des résultats. Les résultats révèlent plusieurs facteurs clés contribuant à la faible utilisation des résultats du suivi-évaluation. L'absence de politique publique cohérente en matière de suivi-évaluation se révèle être un obstacle majeur, compromettant l'efficacité du programme. La diversité des mécanismes de suivi-évaluation crée également des dysfonctionnements, en raison de la multiplicité des acteurs impliqués. Les manquements dans les fonctions des acteurs contribuent à l'inefficacité observée. Pour améliorer l'efficacité du suivi-évaluation dans le cadre du programme de décentralisation des universités, il est crucial de mettre en place une politique publique cohérente et bien définie qui guide le processus de suivi-évaluation. La rationalisation des mécanismes et des acteurs impliqués permettra de réduire les dysfonctionnements et d'améliorer la coordination. Enfin, la résolution des problèmes de coordination entre les différentes institutions impliqués contribuera à une gestion plus fluide et efficace du programme. En conclusion, cette étude souligne l'importance d'aborder les facteurs sociaux et organisationnels pour améliorer la mise en œuvre et l'utilisation des résultats de suivi-évaluation dans le cadre de la décentralisation universités en Côte d'Ivoire. En appliquant les propositions avancées, il est possible d'optimiser les processus de suivi-évaluation et de garantir une meilleure efficacité du programme de décentralisation, répondant ainsi aux défis identifiés au cours de cette recherche.

RÉFÉRENCES

- AGERROUTE (2019). *Rapport sur les travaux de Reprofilage Lourd et de Traitement de Points Critiques (RLTPC) de 60 km de routes rurales dans la région du Gontougo*.252p
- Bemb, G. (2009). *Le traitement des ordures ménagères et l'agriculture urbaine et périurbaine dans la ville de Bertoua*. Institut National de la Jeunesse et des Sports - Conseiller Principal de Jeunesse et d'Animation.150p.
- BNTED (Bureau National d'Etudes Techniques et de Développement, 2016). *Analyse qualitative des facteurs de déforestation et de dégradation des forêts en Côte d'Ivoire*. 114p.
- BNTED (Bureau National d'Etudes Techniques et de Développement, 2021). *Assistance à maîtrise d'ouvrage, détermination des équipements scientifiques, direction, contrôle et supervision des travaux de construction de la première tranche de l'université de Bondoukou*.42p
- Brunet-Jailly, J., Charmes, J. & Konaté, D. (2014). *Le Mali contemporain*. IRD Éditions, Éditions Tombouctou.670p.
- Cissé, C. E. (2008). « Côte d'Ivoire : Formation et emploi - Tout sur les filières à débouchés », sur [allafrica.com](http://fr.allafrica.com/stories/200806051151.html?page=3), Nord-Sud (Abidjan). <http://fr.allafrica.com/stories/200806051151.html?page=3>.
- Dozon, J-P. (2011). *Les clefs de la crise ivoirienne*. Paris : Karthala.144 p
- FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2014). *Rapport sur la situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture*.15p.
- GAFSP (Programme mondial pour l'agriculture et la sécurité alimentaire, 2020). *Septième session d'appel à propositions du GAFSP : Lignes directrices de soumission Pays*.16p.
- Glick, P., &Sahn, D. (2018). "Institutional Diversity and Evaluation Outcomes in Health Programs in Developing Countries." *Health Policy and Planning*, 33(6), 756-765.
- Human Rights Watch (2008). *Rapport sur la situation des droits de l'homme en Côte d'Ivoire*.25p
- INS (Institut national de la statistique, 1993) : *Recensement de la population ivoirienne*. 9p
- INS (Institut National de la Statistique, 2022). *Recensement de la population ivoirienne*. 8p.
- Janin, P. (2001). *L'insécurité alimentaire rurale en Côte d'Ivoire : une réalité cachée, aggravée par la société et le marché*. Agricultures : Cahiers d'Etudes et de Recherches Francophones, 10, p. 233-241.
- Kabore, P. N. (2019). *Perceptions du changement climatique, impacts environnementaux et stratégies endogènes d'adaptation par les producteurs du Centre-nord du Burkina*. Vertigo - la revue électronique en sciences de l'environnement, Volume 19 Numéro 1 | mars. 28p.
- L'arrêté n°114/PM/CAB du 10 mars 2014 : *portant création et organisation du fonctionnement du Programme de Décentralisation des Universités*.
- Le décret n° 92-540 du 2 septembre 1992 : *portant création de trois Centres Universitaires au sein de l'Université nationale de Côte d'Ivoire*.
- Le décret n° 95-975 du 20 décembre 1995 : *portant création des Universités*.
- Le Programme National d'Electrification Rurale (PRONER, 2019) : *Rapport du projet d'électrification rurale de 1 088 localités en Côte d'Ivoire*.258p.
- Malinowski, B. (1944). *Une théorie scientifique de la culture et autres essais*. Paris : François Maspero. 182 pages.
- Mayer, R. et Laforest, M. (1990). « *Problème social : le concept et les principales écoles théoriques*.» Service social, volume 39, numéro 2, 1990, p. 13-43.
- MENET/DSPTS (Ministère de l'Education Nationale et de l'Enseignement Technique/ Direction des Stratégies, de la Planification et des Statistiques, 2015): *Statistiques scolaires de poche 2014-2015*. 103p.

- Meyer, C. & Brown, S. (2017). "Financial Constraints in Public Sector Programs : A Comparative Analysis." *Public Administration Review*, 77(5), 715-724.
- Mongué, E. (2023). *Pré-enquête réalisée avec les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du programme de décentralisation des universités*. Non publiée.
- Moss, T.& N. Hossain. (2020). "Role Allocation and Accountability in Decentralized Governance : Evidence from Developing Countries." *World Development*, 127, 104-118.
- Mystere, M. (2009). *Le rôle de l'intégration régionale dans le développement d'un Etat". Cas de la Communauté économique des Pays des Grands Lacs (CEPGL)*. Analyse et suggestions. Mémoire de Licence en relations internationales. Université de Kinshasa.122p.
- Noubissi, P. K. (2009). *La pratique du suivi évaluation dans les projets de développement au Cameroun*. Mémoire de Master en Développement à l'Université Senghor.
- OMS (Organisation Mondiale de la Santé) : *Rapport biennal OMS Côte d'Ivoire 2020 – 2021*.94p.
- PNCC-CI (Programme National Changements Climatiques- Côte d'Ivoire, 2019) : *Rapport Genre et changement climatique en Côte d'Ivoire*.80p.
- PND (2016-2020) : *Rapport du Plan National de Développement (2016-2020)*. 122 pages
- PNUD (Programme des Nations Unies pour le développement, 2009) : *Rapport mondial sur le développement humain*.14p
- Smith, B. & Sim, A. (2019). "The Impact of Policy Coherence on Effective Implementation of Educational Programs in Sub-Saharan Africa." *Development Policy Review*, 37(4), 451-469.
- Soumahoro, M. (2015). *Construction, reconstruction territoriale et décentralisation en Côte d'Ivoire (2002-2009)*. Espaces et sociétés, n° 160-161(1), 51-66.
- Soungari, Y.& Kei, M. (2016). *Le Défi De La Scolarisation Primaire Universelle Des Filles Dans La Région Du Worodougou En Côte D'Ivoire*. European Scientific Journal September, edition vol.12, No.25, pp : 393-414.
- Soungari, Y. (2014). *Analyse de l'offre d'alphabétisation des adultes en Côte d'Ivoire*. educi Revue Universitaire des Sciences de l'Éducation, N°1,115-142 p.
- UNICEF (Fonds des Nations Unies pour l'enfance,2016). *Rapport d'état du système éducatif national de la Côte d'Ivoire, Pour une politique éducative plus inclusive et plus efficace*, Gouvernement de la Côte d'Ivoire, UNICEF, Pôle de Dakar de IPE – UNESCO.320p.
- World Bank Group (2017). *World Bank Annual Report, End ExtremePoverty, Boost SharedProsperity* (English). Washington, D.C. : World Bank Group.
- Yapi-Diahou, A. (2003). *La recherche urbaine à l'épreuve des milieux marginalisés dans la ville*. Abidjan : EDUCI.123 p.
