



## RESEARCH ARTICLE

# ANALYSE DES DÉTERMINANTS SOCIAUX ET ORGANISATIONNELS DE LA FAIBLE UTILISATION DES RÉSULTATS DU SUIVI-ÉVALUATION MIS EN ŒUVRE DANS LE PROGRAMME DE DÉCENTRALISATION DES UNIVERSITÉS À BONDOUKOU

<sup>1</sup>\*MONGUE Emmanuel, <sup>2</sup>LAVRY Lobohon Suzanne and <sup>3</sup>TOH Alain

<sup>1</sup>Doctorant en Gestion des Projets et Développement Durable à la Chaire Unesco Pour la Culture de la Paix, Université Félix Houphouët-Boigny-Côte d'Ivoire; <sup>2</sup>Maître-Assistante de Sociologie, Université Felix Houphouët-Boigny-Côte d'Ivoire; <sup>3</sup>Maître de Conférences de Sociologie, Université Félix Houphouët-Boigny-Côte d'Ivoire

### ARTICLE INFO

#### Article History:

Received 30<sup>th</sup> September, 2024

Received in revised form

15<sup>th</sup> November, 2024

Accepted 26<sup>th</sup> December, 2024

Published online 27<sup>th</sup> February, 2025

#### Key words:

Déterminants sociaux et organisationnels, Suivi-Évaluation, Programme de Décentralisation Des Universités, Diversité de Mécanisme, Manquements des Fonctions.

#### \*Corresponding author:

MONGUE Emmanuel

### ABSTRACT

Cette étude a pour objectif d'analyser les déterminants de la faible utilisation des résultats du suivi-évaluation dans le cadre du Programme de Décentralisation des Universités (PDU). L'hypothèse centrale avance que des déterminants sociaux et organisationnels sont à l'origine de cette sous-utilisation. Pour confirmer cette hypothèse, nous avons adopté pour une approche fonctionnaliste, combinant des méthodes de recherche variées: une revue documentaire, des enquêtes par questionnaires, des entretiens guidés et des observations directes. Les données recueillies ont été soumises à des analyses qualitatives et quantitatives afin d'en dégager des enseignements pertinents. Les résultats mettent en lumière des dysfonctionnements majeurs dans l'organisation et la mise en œuvre des activités de suivi-évaluation au sein du PDU. Les acteurs interrogés pointent du doigt un problème central: la faible exploitation des résultats issus du suivi-évaluation. Cette lacune compromet la capacité du programme à s'adapter et à optimiser ses performances. Plusieurs déterminants sont à l'origine de cette situation. Parmi eux, la diversité des mécanismes de suivi-évaluation occupe une place prépondérante. Cette multiplicité engendre une fragmentation des efforts et des données, rendant complexe leur harmonisation et leur utilisation efficace. Les systèmes en place manquent de coordination, ce qui limite leur impact global. Ces éléments confirment notre hypothèse de recherche, selon laquelle des déterminants sociaux et organisationnels entravent l'exploitation optimale des résultats du suivi-évaluation dans le cadre du PDU.

Copyright© MONGUE Emmanuel et al. 2025. 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:** MONGUE Emmanuel, LAVRY Lobohon Suzanne and TOH Alain. 2025. "Analyse des déterminants sociaux et organisationnels de la faible utilisation des résultats du suivi-évaluation mis en œuvre dans le Programme de Décentralisation des Universités à Bondoukou." *International Journal of Current Research*, 17, (02), 31935-31947.

## INTRODUCTION

**1. Politique de décentralisation des universités en Côte d'Ivoire :** Ces dernières années, la Côte d'Ivoire a engagé une politique de décentralisation territoriale visant à transférer des compétences aux collectivités locales (Soumahoro, 2015 ; Brunet-Jailly *et al.*, 2014). Cette initiative a conduit à une réorganisation administrative du pays, avec la création de régions dotées de Conseils Régionaux (CR) chargés de stimuler un développement local spécifique à chaque territoire. À terme, cette démarche devrait favoriser une croissance économique et sociale durable. Dans ce cadre, les universités jouent un rôle clé. Grâce à leurs programmes de formation et à leurs activités de recherche, elles peuvent développer une expertise locale pour soutenir les collectivités décentralisées et

les organisations de développement (coopératives, ONG, etc.) (Plan d'Orientation Stratégique, 2016-2020). Pour atteindre ces objectifs, l'État a lancé en 2014 un Programme de Décentralisation des Universités (PDU). Le PDU répond ainsi non seulement aux dysfonctionnements du système d'enseignement supérieur ivoirien, mais aussi aux défis de développement auxquels font face les régions du pays (Plan d'Orientation Stratégique, 2016-2020). Ces régions sont confrontées à des problèmes environnementaux majeurs, tels que les aléas climatiques, la raréfaction des ressources en eau et la dégradation des sols (GAFSP, 2020 ; Kabore, 2019 ; PNCC-CI, 2019). Sur le plan social, on observe un taux de scolarisation et d'alphabétisation particulièrement faible (Soungari, 2014 ; Soungari *et al.*, 2016). En 2015, lors de l'ouverture des collèges de proximité, seulement 5,4 % des

élèves du premier cycle du secondaire provenaient des zones rurales, et 36 % achevaient ce cycle. Par conséquent, 64 % des enfants quittaient le système éducatif sans avoir acquis les compétences de base nécessaires pour intégrer le marché du travail (MENET/DSPS, 2015). Les inégalités sont également marquées : 66 % des écoles primaires sont situées en milieu rural, ce qui accentue les disparités entre zones urbaines et rurales. À ces défis éducatifs s'ajoutent des problèmes de pauvreté, d'insécurité alimentaire et de santé publique, avec la persistance de maladies endémiques et un manque de sensibilisation aux règles d'hygiène (FAO, 2014 ; Janin, 2001 ; INS, 1993 ; Rapport biennal OMS Côte d'Ivoire 2020-2021). La crise politico-militaire qui a frappé le pays pendant près d'une décennie a exacerbé ces difficultés, plongeant les régions dans une situation économique et sociale critique (Human Rights Watch, 2008; Plan d'Orientation Stratégique, 2016-2020; Dozon, 2011). À travers la décentralisation des universités, l'État entend jouer un rôle central dans la résolution de ces problèmes, notamment en soutenant la reconstruction post-crise dans les régions. En intégrant ces enjeux dans leurs missions de formation, de recherche et de promotion socio-économique, les universités peuvent contribuer à atténuer les contraintes majeures au développement du pays (The World Bank, 2017; Plan d'Orientation Stratégique, 2016-2020). Cependant, la répartition géographique des universités reste déséquilibrée : sur les 31 régions que compte la Côte d'Ivoire, seules sept (Abidjan, Bouaké, Korhogo, Daloa, Man, San Pedro et Bondoukou) abritent une université publique. La vision du Président Alassane Ouattara est de doter chaque district d'une université publique d'ici 2025, portant leur nombre à 14, dont trois à Abidjan et une dans chaque pôle régional majeur (Bouaké, Korhogo, Daloa, Man, San Pedro, Bondoukou, Abengourou, Adiaké, Daoukro, Dabou et Odienné). Pour atteindre cet objectif, le Programme de Décentralisation des Universités (PDU) a été mis en place, visant à accélérer les investissements dans l'enseignement supérieur public et à équiper chaque capitale régionale d'une université (Décret n° 2017 - Programme de Décentralisation des Universités). En 2023, des avancées significatives ont été réalisées, notamment l'ouverture de l'Université de Bondoukou, l'achèvement des infrastructures de l'Université de San Pedro, la construction de cités universitaires à Daloa et Korhogo, ainsi que la préparation du site de l'Université d'Odienné. Des démarches ont également été engagées pour sécuriser les terrains destinés aux futures universités publiques, comme celles de Bouaké la Neuve, Adiaké, Abengourou et Dabou.

## **2. Introduction du suivi-évaluation pour lutter contre les difficultés observées dans la mise en œuvre du Programme de Décentralisation des Universités à Bondoukou :**

Malgré ces progrès, la mise en œuvre du PDU rencontre des difficultés, notamment l'absence de statistiques fiables, une mauvaise gestion du temps, un manque de formation des équipes d'évaluation et une planification insuffisante (Noubissi, 2009 ; Plan d'Orientation Stratégique, 2016-2020). Dans ce contexte, le suivi-évaluation apparaît comme un outil essentiel pour identifier les points forts et les lacunes du projet, améliorer la qualité des services et optimiser sa mise en œuvre (PNUD, 2009). En effet, le suivi-évaluation permet de cerner les dysfonctionnements dans la mise en œuvre du projet ou du programme et d'y apporter des réponses afin d'atteindre une meilleure performance et assurer la pérennisation des interventions (Ouedraogo, 2014 ; Aboubakar, 2015). Par ailleurs, le choix du suivi évaluation est motivé par le fait que

de nombreux projets ou programmes n'ont pas atteint les objectifs prévus à cause des difficultés rencontrées en matière de suivi évaluation. Les projets peinent à concrétiser les actions de développement malgré l'appui des partenaires techniques et financiers (Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes, 2011). Aujourd'hui, les partenaires au développement exigent de plus en plus la pratique du suivi-évaluation lors de la mise en œuvre des projets et programmes de développement. Conscients donc de ces difficultés, les partenaires au développement ont pris des mesures pour concrétiser les engagements politiques projetés en matière de suivi-évaluation (Aboubakar, 2015 ; Kouassi, 2022).

## **3. Difficultés observées dans la mise en œuvre du suivi-évaluation dans le Programme de Décentralisation des Universités :**

Cependant, la mise en œuvre de ce programme au niveau de l'Université de Bondoukou a été marquée par plusieurs défis. En effet, les acteurs sur le terrain ont fait état de retards significatifs dans la livraison des infrastructures prévues. Certaines entreprises chargées des travaux ont même dû être remplacées en raison de problèmes de trésorerie, ce qui a engendré des perturbations dans le calendrier initial (Bamba, 2023). Ces variations dans la réalisation du programme ont soulevé des interrogations quant à l'efficacité des mécanismes de suivi-évaluation déployés. Les partenaires au développement ont également constaté que l'incohérence de la politique publique de suivi-évaluation ainsi que la diversité des approches utilisées ont nui à la capacité d'exploiter pleinement les résultats des évaluations menées (Traoré, 2021). Les différents constats réalisés sur le terrain semblent montrer l'existence de limites aux niveaux des indicateurs de produits, de réalisation et d'impact (Mongué, 2024).

## **4. Réformes et stratégies de l'État ivoirien pour établir des lois et réglementations en matière de suivi-évaluation :**

Pour face à ces difficultés, les Directions de la Planification et de l'Évaluation (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'État 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. À 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'État 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'efficacité dans la gestion des ressources. Ces différents instruments ont pour but de faire de

la fonction du suivi-évaluation 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'Évaluation (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-évaluation un outil permettant d'améliorer la gestion des politiques, projets et programmes de l'Etat ivoirien.

**5. Écart entre les textes réglementaires et la réalité du terrain:** Toutefois, la mise en œuvre du suivi-évaluation dans le Programme de Décentralisation des Universités est confrontée à des difficultés qui engendrent des conséquences négatives dans la gestion des différents projets. Un ensemble de difficultés sont soulignées 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, 2024). 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, 2024). 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). Ces différents constats réalisés sur le terrain semblent montrer l'existence de la faible utilisation des résultats du suivi-évaluation dans le cadre du PDU à Bondoukou (Mongué, 2024). Des études scientifiques ont examiné la faible utilisation des données du suivi-évaluation mise en œuvre dans le PDU à Bondoukou.

**6. Études scientifiques explicatives de la faible utilisation des résultats du suivi-évaluation dans le cadre du PDU à Bondoukou :** En effet, des études scientifiques sur la faible utilisation des résultats du suivi-évaluation dans le cadre du PDU à Bondoukou mettent en évidence plusieurs facteurs explicatifs. L'absence d'un cadre logique bien défini et d'indicateurs pertinents dans les projets de décentralisation universitaire constitue une limite majeure, rendant difficile la mesure des progrès et l'ajustement des stratégies en fonction des besoins réels (Noubissi, 2009 ; Plan d'Orientation Stratégique, 2016-2020). De plus, le manque de formation des acteurs impliqués entrave l'interprétation et l'application des résultats d'évaluation, réduisant ainsi leur impact sur la prise de décision (The World Bank, 2017). À cela s'ajoutent des problèmes de gestion du temps et des ressources, qui compromettent l'efficacité du processus d'évaluation et entraînent une sous-utilisation des données collectées (Noubissi, 2009). Par ailleurs, une absence de culture de l'évaluation freine l'appropriation des résultats par les acteurs locaux et institutionnels, qui perçoivent souvent cette démarche comme une simple formalité administrative (Plan d'Orientation Stratégique, 2016-2020). Ce déficit est renforcé

par un manque de communication et de diffusion des résultats, limitant leur accessibilité et leur usage dans l'élaboration des politiques éducatives (The World Bank, 2017). Enfin, le contexte politico-administratif complexe, marqué par des rivalités et des jeux de pouvoir, représente un frein supplémentaire à l'application des recommandations issues des évaluations (Dozn, 2011). Toutefois, ces études présentent certaines limites qui méritent d'être soulignées. Beaucoup s'appuient sur des données anciennes ou incomplètes, réduisant leur pertinence pour analyser la situation actuelle de l'Université de Bondoukou (The World Bank, 2017 ; INS, 1993). De plus, elles se concentrent souvent sur des cas spécifiques, ce qui rend difficile la généralisation des conclusions à l'ensemble du système éducatif ivoirien (Soungari, 2014; Yapi-Diahou, 2003).

Une approche essentiellement descriptive, privilégiant la constatation des problèmes au détriment de propositions concrètes et opérationnelles, limite également leur utilité (Noubissi, 2009 ; Plan d'Orientation Stratégique, 2016-2020). Par ailleurs, ces travaux ne prennent pas toujours en compte les spécificités culturelles, sociales et économiques des régions concernées, ce qui restreint leur applicabilité sur le terrain (Janin, 2001 ; Kabore, 2019). L'absence d'un suivi longitudinal constitue une autre faiblesse, empêchant d'évaluer les effets à long terme des politiques de décentralisation universitaire (The World Bank, 2017). Enfin, certains biais méthodologiques, tels que l'usage d'échantillons non représentatifs ou d'outils d'évaluation inadaptés, compromettent la fiabilité des résultats obtenus (Soungari *et al.*, 2016).

## **7. Formulation du problème, de la question et de l'objectif de recherche**

**7.1. Formulation du problème de recherche :** 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, 2024).

**7.2. Question, objectif et hypothèse de recherche:** Ces différents défis soulèvent une interrogation à savoir : Quels sont les déterminants sociaux et organisationnels qui sont à l'origine de la faible utilisation des résultats issus du suivi-évaluation mis en œuvre dans le cadre du programme de décentralisation des universités à Bondoukou ? L'objectif de cette étude est d'analyser les déterminants 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 déterminer les dysfonctionnements organisationnels et stratégiques liés à la diversité des mécanismes du suivi-évaluation dans le programme de décentralisation des universités à Bondoukou. 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.

**8. Cadre de référence théorique:** 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.

## I. MÉTHODOLOGIE

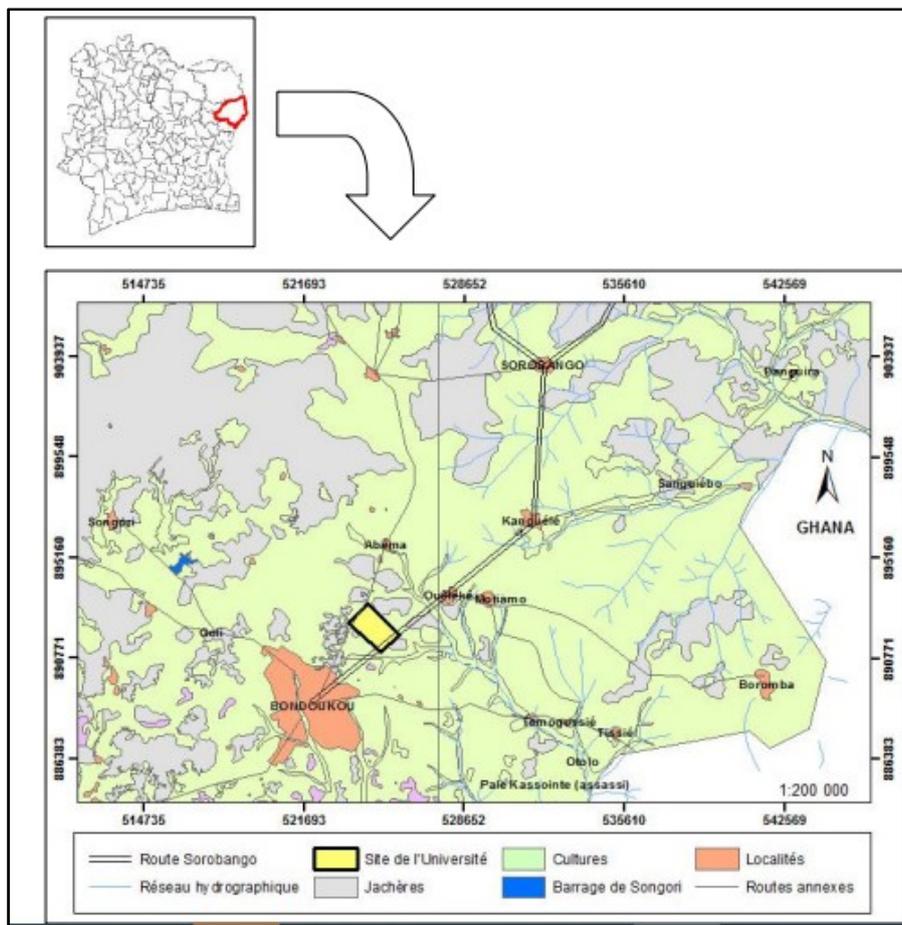
La méthodologie porte sur le site et les participants à l'étude, les techniques de collecte des données, les méthodes d'analyse et de traitement des données.

**1.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 km<sup>2</sup>, 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 1 présente le site de l'université de Bondoukou:

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 1.

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. 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.

**1.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



Source: BNETD, 2016

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

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
<b>Total</b>	<b>117</b>

Source: Enquêtes de terrain : Mongué, 2024



Source: PDU 2020

Figure 2. Université de Bondoukou

conséquences, et les recommandations pour résoudre ces difficultés. À travers l'observation, nous avons pu visiter à des heures différentes notamment 6 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). À ce niveau, les entretiens ont été tantôt directs, tantôt semi-directs. Directs, 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-directs, 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.

**3. 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.

## II. RÉSULTATS

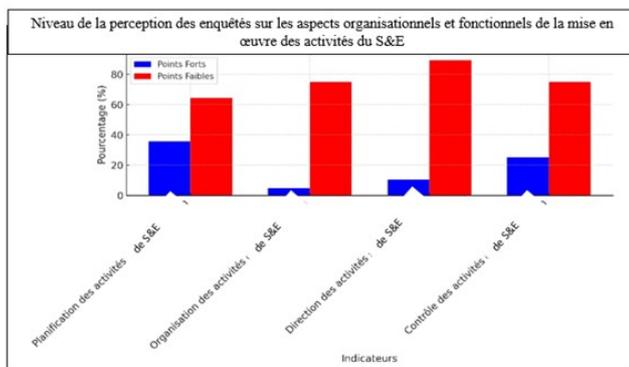
Les résultats de l'étude s'articulent autour de trois (3) axes notamment l'analyse du suivi-évaluation mis en œuvre dans le Programme de Décentralisation des Universités à Bondoukou, la faible utilisation des résultats du suivi-évaluation dans la mise en œuvre du programme de décentralisation des universités et les déterminants sociaux et organisationnels de la faible utilisation des résultats du suivi-évaluation.

**1. Analyse du suivi-évaluation mis en œuvre dans le PDU à Bondoukou:** Dans le cadre de sa politique d'éducation et formation pour tous, l'Etat ivoirien a mis sur pied plusieurs programmes dont le programme de décentralisation des universités dont le but est de construire plusieurs universités dans certaines villes de la Côte d'Ivoire. Et c'est dans cette optique qu'est né le projet de construction de l'université de Bondoukou. Dans le cadre de cette politique de décentralisation des universités, la Banque Islamique de Développement (BID) a consenti à financer les infrastructures devant servir à recevoir la première tranche de l'université de Bondoukou. À cet effet, l'entreprise China Gezhouba Group Corporation (CGGC) a été retenue pour la réalisation de ces travaux suite à un appel d'offres international. Pour assurer la Maîtrise d'œuvre de l'exécution de ce projet important pour le gouvernement ivoirien, le Programme de Décentralisation des Universités (PDU), Maître d'Ouvrage Délégué du projet, a lancé un processus d'appel d'offres à l'issue duquel le groupement BNETD/JESA a été retenu pour assurer cette mission. Plus précisément, la mission confiée au groupement BNETD/JESA comporte l'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. L'Université de Bondoukou s'étend sur une superficie de 305 hectares avec une zone aménagée de 120 hectares et une capacité d'accueil de 20 000 étudiants. La figure 2 présente l'Université de 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. Nous avons ainsi mené l'analyse des réponses des enquêtés concernant la manière dont le processus de suivi-évaluation a été faite dans ce programme. Cette analyse a été 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 porte 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.

### 1.1. Perception des enquêtes sur les aspects organisationnels et fonctionnels de la mise en œuvre des activités du Suivi-Evaluation (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. La figure 3 montre le niveau de la perception des enquêtes:



Source: Enquêtes de terrain, 2024

**Figure 3. Niveaux de la perception des enquêtes sur les aspects organisationnels et fonctionnels de la mise en œuvre des activités du S&E**

L'analyse des données présentées par la figure 3 montre les résultats concernant la perception des enquêtes 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 enquêtés 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 du 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 Bureau National d'Etudes Techniques et Développement (BNETD 2021) sur l'avancement des travaux de construction de l'Université de Bondoukou confirme cette analyse à travers les données de l'image 1:

Difficultés Rencontrées
CGGC ne met pas les moyens nécessaires à la disposition du chantier pour respecter le planning de rattrapage
Absence de planning détaillé par bâtiment ;
Absence de planning d'approvisionnement des matériaux / matériels dans les trois prochains mois ;
Retard dans la remise des plans d'exécution CFO CFA et SSI selon les normes en vigueur par CGGC ;
Retard dans la remise des fiches techniques des produits par CGGC ;
Main d'œuvre sur site très faible et peu qualifiée au regard des objectifs à atteindre.

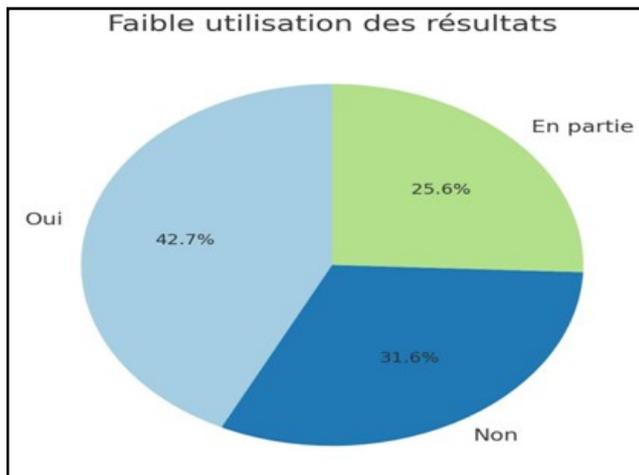
Source: BNETD, 2021

**Image 1. Difficultés rencontrées sur le chantier de l'Université de Bondoukou**

Le rapport du BNETD 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 BNETD 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.

**2. Faible utilisation des résultats du suivi-évaluation dans le PDU:** 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 4 présente la perception des enquêtés sur cette variable:



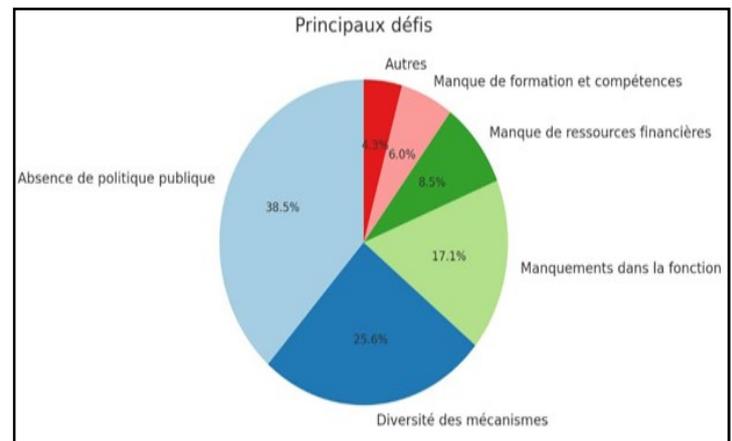
Source: Enquêtes de terrain, 2024

**Figure 4.** 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.

**3. Déterminants sociaux et organisationnels de la faible utilisation des résultats du suivi-évaluation:** 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 déterminants qui pourraient éclairer les causes profondes de cette insuffisance. La figure 5 présente les déterminants identifiés par les enquêtés:



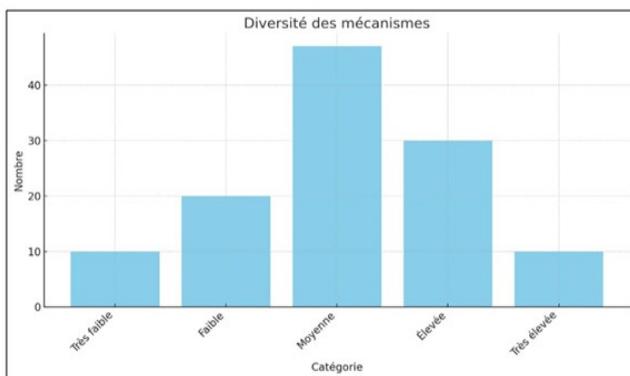
Source: Enquêtes de terrain, 2024

**Figure 5.** Perception des enquêtés sur les déterminants de la faible utilisation des résultats du S&E

L'analyse des données met en évidence plusieurs déterminants influençant la faible utilisation des résultats de suivi-évaluation dans le programme de décentralisation des universités. Le déterminant le plus critique demeure l'absence d'une politique publique cohérente en matière de suivi-évaluation, identifié par 38,5 % des enquêtés comme le principal obstacle. Ce constat traduit un déficit de cadre institutionnel et stratégique, essentiel pour intégrer systématiquement les résultats du suivi-évaluation dans la prise de décision. Le deuxième déterminant, cité par 25,6 % des répondants, concerne la diversité des mécanismes de suivi-évaluation. Cette multiplicité entraîne une fragmentation des efforts et des résultats, compliquant l'harmonisation et l'exploitation efficace des données. Un manque de coordination entre les différents systèmes en place limite ainsi l'impact global du processus. Par ailleurs, 17,1 % des enquêtés relèvent des lacunes dans les fonctions des acteurs impliqués, révélant des imprécisions quant aux rôles, responsabilités et mécanismes de coordination. Ces insuffisances freinent la collecte, l'analyse et l'utilisation des données pour l'amélioration continue du programme. Le manque de ressources financières, évoqué par 8,5 % des participants, constitue également un frein majeur: sans un financement adéquat, les activités de suivi-évaluation risquent d'être sous-financées ou de qualité inférieure, réduisant leur utilité. De plus, 6 % des enquêtés pointent un déficit en formation et compétences, mettant en avant la nécessité de renforcer les capacités des acteurs pour assurer une collecte, une analyse et une interprétation efficaces des données afin de guider les décisions stratégiques. Enfin, 4,3 % des répondants mentionnent d'autres facteurs, tels que des contraintes contextuelles, des barrières culturelles ou des résistances au changement. Bien que moins fréquemment cités, ces éléments peuvent également jouer un rôle non négligeable dans la

limitation de l'usage des résultats du suivi-évaluation. À travers cette étude, notre analyse se concentre particulièrement sur l'un des déterminants majeurs identifiés par les enquêtés, à savoir la diversité des mécanismes de suivi-évaluation.

**3.1. Diversité des mécanismes de suivi-évaluation:** La diversité des mécanismes d'évaluation désigne l'utilisation de multiples méthodes, outils, approches, et critères dans le cadre des processus d'évaluation. Cette diversité peut résulter de la nécessité d'adapter les méthodes d'évaluation aux particularités des programmes ou projets, aux objectifs spécifiques, ou aux différentes parties prenantes impliquées. Bien que cette diversité permette d'obtenir des données riches et variées, elle présente également des défis. En effet, lorsque les mécanismes d'évaluation sont trop hétérogènes, il devient difficile d'unifier les résultats et de produire une analyse cohérente. Cette fragmentation peut avoir des conséquences directes sur l'utilisation des résultats obtenus. La figure 6 présente les opinions des enquêtés concernant la cohérence des mécanismes de suivi-évaluation:



Source: Notre enquête de terrain, 2024

**Figure 6. Perception des enquêtés sur la cohérence au sein de la diversité des mécanismes de S & E**

Les résultats des enquêtes menées auprès des acteurs impliqués dans le programme de décentralisation des universités en Côte d'Ivoire révèlent une perception variée de la cohérence des mécanismes d'évaluation utilisés. En effet, 10% des enquêtés estiment que la cohérence entre les divers mécanismes d'évaluation est très faible. Tandis que 20% affirment que cette cohérence est faible. De plus, 48% et 30% considèrent respectivement que cette cohérence est moyenne et élevée. Enfin, 10% estiment que la cohérence est très élevée. Ces résultats montrent que la majorité des enquêtés (48%) perçoivent la cohérence des mécanismes d'évaluation comme moyenne. Cependant, une part non négligeable des participants (30%) estime que cette cohérence est élevée, tandis qu'une minorité (10%) la juge très élevée. La répartition des opinions révèle un manque d'unanimité quant à la cohérence des mécanismes d'évaluation. L'opinion majoritaire (48%) se situe dans une zone médiane, suggérant que, pour beaucoup, la cohérence existe mais n'est pas optimale. Cette perception de cohérence moyenne pourrait signifier que, bien qu'il y ait une certaine harmonie entre les méthodes utilisées, elle n'est pas suffisamment forte pour garantir une intégration efficace des résultats. Les 30% d'enquêtés qui jugent la cohérence comme élevée ou très élevée semblent indiquer qu'une partie des acteurs trouve que les mécanismes d'évaluation sont bien alignés. Cependant, cela reste une minorité, et la divergence des perceptions met en évidence des tensions potentielles dans l'utilisation de ces mécanismes. L'analyse des données suggère

que la diversité des mécanismes d'évaluation, bien qu'elle puisse offrir des perspectives multiples, ne parvient pas à produire une cohérence suffisante aux yeux de nombreux acteurs. En effet, 30% des enquêtés perçoivent une cohérence faible ou très faible, ce qui peut être problématique pour l'intégration des résultats et leur utilisation effective. Lorsque la cohérence est perçue comme faible, cela implique que les différents mécanismes d'évaluation ne sont pas bien alignés, ce qui peut rendre difficile la comparaison des résultats et leur interprétation globale. Cette absence de cohérence claire peut entraîner des conclusions disparates et rendre les résultats de l'évaluation moins utiles pour la prise de décision. De plus, même si une partie des acteurs estime que la cohérence est élevée, cette perception minoritaire montre que le sentiment de désordre persiste chez la majorité. Les 48% qui trouvent la cohérence "moyenne" peuvent représenter un groupe incertain quant à l'efficacité réelle des mécanismes d'évaluation, ce qui peut diminuer leur confiance dans les résultats obtenus. Les données analysées révèlent que la diversité des mécanismes d'évaluation dans le programme de décentralisation des universités en Côte d'Ivoire est perçue de manière hétérogène par les acteurs concernés. Cette perception variée de la cohérence des mécanismes indique un défi important : l'incapacité de ces mécanismes à fonctionner de manière synergique. Cette diversité, loin d'améliorer l'efficacité des évaluations, semble contribuer à la faible utilisation des résultats obtenus. Lorsque les mécanismes d'évaluation ne sont pas perçus comme cohérents ou harmonisés, les décideurs peuvent hésiter à s'appuyer sur les résultats pour orienter leurs actions.

**3.1.1. Contexte de la diversité des mécanismes d'évaluation:** Dans le cadre du programme de décentralisation des universités en Côte d'Ivoire, la réalisation des ouvrages et infrastructures académiques a impliqué une multitude d'acteurs. Parmi eux, plusieurs entreprises de construction, des institutions publiques, la direction du ministère de l'Enseignement supérieur, ainsi que divers sous-traitants ont été associés au projet. Chaque acteur, en fonction de son rôle et de ses priorités, a mis en place ses propres mécanismes d'évaluation pour suivre la progression et la qualité des travaux. Cependant, bien que des mesures générales aient été instaurées pour assurer un cadre commun d'évaluation, chaque entité impliquée conservait ses propres pratiques et outils d'évaluation. Cette situation a engendré une diversité significative des méthodes et approches utilisées pour l'évaluation, allant des critères techniques spécifiques des entreprises de construction aux évaluations administratives des institutions publiques. L'idée initiale était de fédérer ces différentes approches pour obtenir une évaluation globale cohérente du programme. Or, dans la pratique, cette diversité s'est révélée être une faiblesse majeure. Les propos de certains enquêtés confirment cette analyse: « Lors des processus d'évaluation, nous avons rapidement réalisé que chaque entreprise, chaque institution impliquée, appliquait ses propres méthodes d'évaluation. Par exemple, certaines entreprises de construction se concentraient strictement sur des critères techniques tels que les délais et les coûts, tandis que d'autres prenaient en compte des aspects plus qualitatifs, comme la durabilité des matériaux ou l'impact environnemental. De leur côté, les institutions publiques mettaient davantage l'accent sur la conformité aux normes administratives et aux règlements en vigueur. Cette multitude de critères et de méthodes a abouti à des rapports d'évaluation qui, au lieu de se compléter, se contredisaient souvent, créant

ainsi une cacophonie d'informations difficiles à harmoniser. La conséquence directe de cette situation a été une difficulté majeure à utiliser les données issues de ces évaluations pour prendre des décisions éclairées. Les responsables se sont retrouvés face à des analyses si diverses qu'il leur était impossible d'établir une vue d'ensemble cohérente du projet. En fin de compte, cela a retardé la prise de décision et compliqué la mise en œuvre des suggestions, ce qui a affecté la progression globale du programme de décentralisation des universités », propos de M.K. un agent chargé du suivi-évaluation pour le compte d'une entreprise.

Ce verbatim met en lumière la complexité engendrée par la diversité des mécanismes d'évaluation utilisés par les différents acteurs impliqués dans le programme de décentralisation. La variété des critères utilisés, allant des aspects techniques aux normes administratives, a créé un manque d'homogénéité dans les résultats des évaluations. Plutôt que d'offrir une vision intégrée et exhaustive du projet, cette diversité a conduit à des contradictions et à une fragmentation des données, rendant difficile leur exploitation pour la prise de décisions. L'analyse montre que la diversité non fédérée des approches d'évaluation a non seulement ralenti le processus décisionnel, mais a également compromis l'efficacité des suggestions émises. En conséquence, les résultats des évaluations n'ont pas pu être pleinement utilisés pour guider le programme de manière optimale, ce qui illustre clairement comment cette diversité a affaibli l'efficacité globale du suivi-évaluation dans le contexte de la décentralisation universitaire en Côte d'Ivoire. Un autre enquêté soutient que : « *L'une des principales difficultés rencontrées a été la multiplicité des méthodes d'évaluation appliquées par les différents sous-traitants et institutions. Chaque entité avait sa propre manière d'évaluer la progression des travaux. Par exemple, certaines entreprises se basaient uniquement sur des indicateurs de performance liés au respect des délais et des budgets, tandis que d'autres mettaient l'accent sur la qualité des infrastructures construites. Les institutions publiques, quant à elles, évaluaient principalement en fonction des critères de conformité aux normes légales et administratives, créant ainsi un décalage avec les méthodes des sous-traitants. Cette diversité des approches n'a pas permis de générer un cadre commun d'évaluation. En l'absence de cette harmonisation, il est devenu extrêmement difficile de consolider les données pour obtenir une image globale et précise de l'état d'avancement du projet. Cela a conduit à une fragmentation des informations, avec des évaluations parfois contradictoires, rendant ainsi l'utilisation des résultats extrêmement complexe pour les décideurs. Cette situation a, par conséquent, largement contribué à la faible exploitation des résultats du suivi d'évaluation* », propos de L. P., un responsable technique. Ce verbatim souligne la diversité des méthodes d'évaluation comme une cause directe de la fragmentation des informations. Les différents critères utilisés par les entreprises et les institutions publiques ont créé un écart qui a empêché l'élaboration d'une évaluation cohérente et uniforme. L'absence d'un cadre commun a donc rendu impossible la consolidation des résultats, créant ainsi un contexte où les données d'évaluation ne pouvaient être efficacement utilisées. L'analyse met en évidence que la diversité des mécanismes d'évaluation, loin d'être une force, s'est avérée être une faiblesse en l'absence de coordination. Cette fragmentation des données a significativement réduit l'efficacité des résultats d'évaluation, rendant difficile leur utilisation pour orienter les décisions et les actions correctives nécessaires au succès du programme de

décentralisation universitaire en Côte d'Ivoire. Cela souligne la nécessité d'un cadre méthodologique commun pour maximiser l'utilité des évaluations.

**3.1.2. Impact de la diversité sur la cohérence des résultats d'évaluation:** Cette diversité des mécanismes d'évaluation a eu pour conséquence directe une incohérence dans les résultats obtenus. Par exemple, certaines entreprises de construction se sont concentrées principalement sur des indicateurs techniques comme la qualité des matériaux ou le respect des délais, tandis que les institutions publiques se sont focalisées sur des aspects administratifs et financiers. Les sous-traitants, quant à eux, ont évalué leurs prestations selon des critères internes, souvent déconnectés des objectifs globaux du programme. Cette hétérogénéité a compliqué la consolidation des données d'évaluation. Les résultats obtenus par ces différentes entités étaient souvent non comparables, rendant difficile une vue d'ensemble cohérente du progrès et de la performance du programme. La fragmentation des données a créé une surcharge d'informations disparates, empêchant les décideurs de tirer des conclusions claires et d'établir des suggestions globales applicables.

**3.1.3. Conséquences pour l'utilisation des résultats du suivi-évaluation:** Cette incohérence dans les résultats d'évaluation a eu des répercussions directes sur leur utilisation. Les décideurs, confrontés à des données disparates et souvent contradictoires, ont eu du mal à intégrer ces informations dans leurs processus décisionnels. Au lieu d'apporter une vision d'ensemble claire, les évaluations ont produit des analyses fragmentées qui ont souvent été perçues comme non fiables ou peu pertinentes. Cette situation a conduit à une faible utilisation des résultats, les acteurs clés préférant parfois se baser sur des impressions personnelles ou des rapports partiels plutôt que sur les données d'évaluation disponibles. Par ailleurs, cette situation a créé des tensions entre les différentes parties prenantes, chaque entité étant convaincue de la validité de ses propres méthodes, mais peu encline à adopter celles des autres. La diversité des mécanismes d'évaluation, loin de renforcer le processus, a contribué à un manque de synergie et de coopération, affaiblissant ainsi l'efficacité du suivi-évaluation global. Les propos de certains enquêtés confirment cette analyse : « *La multiplicité des approches d'évaluation a abouti à un afflux d'informations souvent incohérentes. Les décideurs, en quête de clarté, se retrouvent face à des données contradictoires qui compliquent la prise de décisions éclairées. Au lieu de fournir une vision unifiée, les évaluations produisent des résultats fragmentés, perçus comme peu fiables et manquant de pertinence. En conséquence, les résultats d'évaluation sont fréquemment sous-utilisés, les responsables se tournant vers des intuitions personnelles ou des données historiques plutôt que de s'appuyer sur les analyses disponibles* », propos de B.A., un responsable des ressources humaines d'une entreprise impliquée dans la réalisation des ouvrages de l'université de Bondoukou. « *Les divers mécanismes d'évaluation ont introduit une complexité supplémentaire dans le processus décisionnel, avec des résultats d'évaluation qui, au lieu de guider les actions, ont souvent généré des analyses éclatées. Cette fragmentation des informations a induit une certaine méfiance parmi les décideurs, qui préfèrent alors ignorer les données récentes pour se fier aux rapports précédents ou à leur propre jugement. Cette situation a abouti à une faible exploitation des résultats d'évaluation, limitant ainsi leur impact sur les décisions stratégiques* », propos de S.D., un responsable

technique d'une entreprise impliquée dans la réalisation des ouvrages de l'université de Bondoukou. Les deux verbatims mettent en évidence la conséquence principale de la diversité des mécanismes d'évaluation, à savoir la difficulté pour les décideurs d'intégrer des résultats d'évaluation souvent perçus comme incohérents ou fragmentés. Cette perception d'incohérence engendre une méfiance à l'égard des données d'évaluation, incitant les décideurs à se fier davantage à des impressions personnelles ou à des rapports antérieurs, qui semblent plus familiers et, à leurs yeux, plus fiables. Ainsi, malgré la richesse potentielle des évaluations, leur fragmentation et la diversité des méthodes employées entraînent une faible utilisation des résultats, ce qui compromet leur utilité et leur pertinence dans le processus décisionnel. L'implication de ces conséquences est double. D'une part, cela remet en question l'efficacité des processus d'évaluation lorsque ceux-ci ne parviennent pas à fournir des données cohérentes et exploitables. D'autre part, cela suggère une nécessité de standardiser les mécanismes d'évaluation pour garantir des résultats plus uniformes et pertinents. Dans la pratique une telle uniformisation n'a pas été possible avec la multiplicité des acteurs. Ainsi, les décideurs ont privilégié dans certains cas des sources d'information moins rigoureuses mais perçues comme plus fiables, limitant ainsi l'impact positif que les résultats d'évaluation auraient dû avoir sur les décisions stratégiques. En conclusion, bien que la diversité des mécanismes d'évaluation ait été perçue initialement comme une force potentielle, elle s'est avérée être une faiblesse dans le cadre du programme de décentralisation des universités en Côte d'Ivoire.

### III. DISCUSSION

Nos travaux ont apporté la preuve que la faible utilisation des résultats du suivi-évaluation se justifie par la diversité des mécanismes de suivi-évaluation mis en œuvre dans le programme de décentralisation des universités à Bondoukou. En effet, dans le cadre du programme de décentralisation des universités en Côte d'Ivoire, la réalisation des ouvrages et infrastructures académiques a impliqué une multitude d'acteurs. Parmi eux, plusieurs entreprises de construction, des institutions publiques, la direction du ministère de l'Enseignement supérieur, ainsi que divers sous-traitants ont été associés au projet. Chaque acteur, en fonction de son rôle et de ses priorités, a mis en place ses propres mécanismes d'évaluation pour suivre la progression et la qualité des travaux. Cependant, bien que des mesures générales aient été instaurées pour assurer un cadre commun d'évaluation, chaque entité impliquée conservait ses propres pratiques et outils d'évaluation. Cette situation a engendré une diversité significative des méthodes et approches utilisées pour l'évaluation, allant des critères techniques spécifiques des entreprises de construction aux évaluations administratives des institutions publiques. L'idée initiale était de fédérer ces différentes approches pour obtenir une évaluation globale cohérente du programme. Or, dans la pratique, cette diversité s'est révélée être une faiblesse majeure. En effet, cette diversité des mécanismes d'évaluation a eu pour conséquence directe une incohérence dans les résultats obtenus. Par exemple, certaines entreprises de construction se sont concentrées principalement sur des indicateurs techniques comme la qualité des matériaux ou le respect des délais, tandis que les institutions publiques se sont focalisées sur des aspects administratifs et financiers. Les sous-traitants, quant à eux, ont

évalué leurs prestations selon des critères internes, souvent déconnectés des objectifs globaux du programme. Cette hétérogénéité a compliqué la consolidation des données d'évaluation. Les résultats obtenus par ces différentes entités étaient souvent non comparables, rendant difficile une vue d'ensemble cohérente du progrès et de la performance du programme. La fragmentation des données a créé une surcharge d'informations disparates, empêchant les décideurs de tirer des conclusions claires et d'établir des suggestions globales applicables. Les résultats de notre étude, qui révèlent que la faible utilisation des résultats de suivi-évaluation dans le cadre du programme de décentralisation des universités à Bondoukou est due à la diversité des mécanismes de suivi-évaluation mis en œuvre, trouvent un écho dans plusieurs recherches récentes. Jones *et al.* (2023), dans leur étude sur les universités décentralisées au Kenya, ont constaté que cette diversité de mécanismes rendait difficile la consolidation des résultats, limitant ainsi leur utilisation stratégique. De manière similaire, Martinez et Lopez (2022) ont observé que dans les programmes de décentralisation des universités en Amérique latine, l'usage de divers mécanismes a créé des incohérences dans les résultats obtenus, rendant leur exploitation complexe. Singh et Patel (2023) ont également mis en évidence, dans le contexte de la décentralisation universitaire en Inde, que la multiplication des cadres de suivi-évaluation a fragmenté les données, entravant ainsi leur utilisation pour l'amélioration des programmes. Enfin, Wang et Zhang (2024), en étudiant les réformes éducatives en Chine, ont montré que l'utilisation de mécanismes divers sans standardisation adéquate conduit à des résultats fragmentés et difficilement exploitables. Ces études confirment notre hypothèse sur l'impact négatif de la diversité des mécanismes de suivi-évaluation. Toutefois, notre recherche se distingue par son contexte spécifique, en se concentrant sur la décentralisation universitaire en Côte d'Ivoire, notamment à Bondoukou, une perspective peu explorée dans la littérature existante. De plus, notre étude propose une analyse approfondie des mécanismes de suivi-évaluation, mettant en lumière leurs différences structurelles et opérationnelles, et en offrant des suggestions concrètes pour harmoniser ces mécanismes et améliorer l'intégration des résultats dans la prise de décision. Cette incohérence dans les résultats d'évaluation a eu des répercussions directes sur leur utilisation. Les décideurs, confrontés à des données disparates et souvent contradictoires, ont eu du mal à intégrer ces informations dans leurs processus décisionnels. Au lieu d'apporter une vision d'ensemble claire, les évaluations ont produit des analyses fragmentées qui ont souvent été perçues comme non fiables ou peu pertinentes. Cette situation a conduit à une faible utilisation des résultats, les acteurs clés préférant parfois se baser sur des impressions personnelles ou des rapports partiels plutôt que sur les données d'évaluation disponibles.

### CONCLUSION

L'étude présentée se concentre sur le suivi-évaluation mis en œuvre dans le 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 déterminants sociaux et organisationnels 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

oeuvre 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 déterminants à l'origine de la faible utilisation des résultats. Les résultats révèlent que la diversité des mécanismes de suivi-évaluation crée également des dysfonctionnements, en raison de la multiplicité des acteurs impliqués. Pour améliorer l'efficacité du suivi-évaluation dans le cadre du programme de décentralisation des universités, il est crucial de rationaliser les mécanismes et les acteurs impliqués, cela permettra de réduire les dysfonctionnements et d'améliorer la coordination. 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

- Aboubakar, E-O. (2015). *Analyse du processus de suivi-évaluation dans le cadre de la mise en œuvre des projets financés par l'Agence Belge de Développement (CTB) dans le secteur de la santé au Bénin: cas du PARZS-AD*. Mémoire de Master en Développement de l'Université Senghor.70p
- AGEROUTE (2019). *Rapport sur les travaux de Reprofilage Lourde et de Traitement de Points Critiques (RLTPC) de 60 km de routes rurales dans la région du Gontougo*.252p
- Bamba, M. (2023). *Gestion et évaluation des projets de développement*. Paris : L'Harmattan. 340 p.
- Banque Africaine de Développement. (2019). *Projet d'amélioration de l'accès à l'électricité en milieu rural : Rapport d'avancement*. Côte d'Ivoire. Abidjan.45p.
- 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), Nord-Sud (Abidjan). <http://fr.allafrica.com/stories/06051151.html?page=3>. CPD, 2021-2025).
- Décret n° 2017 - Programme de Décentralisation des Universités.
- Décret n° 95-975 du 20 décembre 1995 : portant création des Universités.
- Décret n°2011-263 du 28 Septembre 2011, la région du Gontougo a pour chef-lieu la ville de Bondoukou.
- Dozon, J-P. (2011). *Les clefs de la crise ivoirienne*. Paris : Karthala.144 p
- Européennes. 32 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.
- Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes, 2011).
- 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.
- Jones, T., & Evans, C. (2023). *Méthodes pour une évaluation efficace*. Basingstoke : Palgrave Macmillan. 340 p.
- 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.
- Kouassi, A. (2005). *Méthodes d'évaluation en Afrique*. New York : Routledge. 290 p.
- Kouassi, A. (2022). *Approches modernes de l'évaluation*. Londres : Routledge. 330 p.
- 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 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.
- Martinez, P., & Lopez, S. (2022). *Décentralisation et mécanismes d'évaluation dans les universités d'Amérique latine*. *Latin American Journal of Educational Policy*, 15(4), 89-107.
- 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/DSPS (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.
- Ministère de la Planification et du Développement. (2023). *Cad战略 macro-économique 2017-2024*. Abidjan, Côte d'Ivoire.31p.

- Mongué, E. (2024). *Monitoring-evaluation of the implementation of the university of bondoukou*. International Journal of Current Research. Vol. 16, Issue, 08, pp.29616-29628.
- 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. 64p.
- OMS (Organisation Mondiale de la Santé) : *Rapport biennal OMS Côte d'Ivoire 2020 – 2021*.94p.
- Organisation Mondiale de la Santé. (2021). *Rapport biennal 2020-2021 : Côte d'Ivoire*. Abidjan. 58p.
- Ouedraogo, S. (2014). *Méthodes d'évaluation en développement*. Thousand Oaks : Sage Publications. 240 p.
- Plan Sectoriel de l'Éducation 2016-2025 (PSE, 2016-2025). Education/formation 2016-2025. Côte d'Ivoire. Abidjan. 112p.
- 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
- Rapport du projet d'électrification rurale de 1 088 localités en Côte d'Ivoire, 2019
- Singh, S., & Patel, P. (2023). *Plantes médicinales autochtones : Feuillage thérapeutique autochtone*. Éditions Notre Savoir.220p.
- 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.
- Traoré, A. (2021). *Les défis de l'évaluation des politiques en Afrique*. Éditions Universitaires.214p.
- 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.
- Wang, Y., & Zhang, L. (2024). *Systèmes d'évaluation dans les réformes éducatives: L'expérience*.25p.
- World Bank Group (2017). *World Bank Annual Report, End Extreme Poverty, Boost Shared Prosperity* (English). Washington, D.C. : World Bank Group.28p.
- Yapi-Diahou, A. (2003). *La recherche urbaine à l'épreuve des milieux marginalisés dans la ville*. Abidjan : EDUCI.123 p.

\*\*\*\*\*