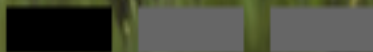


REVUE IVOIRIENNE DE SOCIOLOGIE ET DE SCIENCES SOCIALES



Vol. 1 (2025) n°19 — 1^{ère} trimestre
du 15 Avril 2025

ISSN 2707-8604





Revue Ivoirienne de Sociologie et de Sciences Sociales
Université Alassane Ouattara
(Bouaké - Côte d'Ivoire)

Directeur de Publication :

Dr Gnazégbo Hilaire MAZOU, Maître de Conférences

Boîte postale : 01 BP V18 Bouaké 01

Tél :
(+225) 0102 84 10 79
(+225) 0708 35 09 41

E-mail : revueriss@gmail.com

INDEXATION

<https://reseau-mirabel.info/revue/15308/Revue-ivoirienne-de-sociologie-et-de-sciences-sociales-RISS>

https://www.academia.edu/49037913/REVUE_IVOIRIENNE_DE_SOCIOLOGIE_ET_DE_SCIENCES_SOCIALES

Site internet : [http:// www.riss-uao.org](http://www.riss-uao.org)

ISSN 2707-8604

ADMINISTRATION DE LA REVUE

Directeur de Publication : Dr Gnazégbo Hilaire MAZOU, Maître de Conférences

Rédacteur en chef : Dr Djama Ignace ALLABA, Maître de Conférences

Rédacteur en chef Adjoint : Dr Meless Siméon AKMEL, Maître de Conférences

Correspondance : *revueriss@gmail.com*

COMITÉ SCIENTIFIQUE

Prof. N'Guessan François KOUAKOU, Professeur des Universités, Université Alassane Ouattara

Prof. Deho Roger TRO, Professeur des Universités, Université Alassane Ouattara

Prof. Issiaka KONE, Professeur des Universités, Université Jean Lorougnon Guédé de Daloa

Prof. Alphonse Yapi-DIAHOU, Professeur des Universités, Université Paris 8

Prof. N'Doumy Noël ABE, Professeur des Universités, Université Alassane Ouattara

Prof. Doumbia TIEMOKO, Professeur des Universités, Université Alassane Ouattara

Prof. Émile Brou Koffi, Professeur des Universités, Université Alassane Ouattara

Prof. Doh Ludovic FIÉ, Professeur des Universités, Université Alassane Ouattara

Prof. Opadou KOUDOU, Professeur des Universités, École Normale Supérieure Abidjan

Prof. Maïga ALKASSOUM, Professeur des Universités, Université OUAGA I (Burkina Faso)

Prof. François N'Goran KOUASSI, Professeur des Universités, Université Alassane Ouattara

Prof. Jean Ferdinand MBAH, Professeur des Universités, Université Omar-Bongo (Gabon)

Prof. Charles AWESSO, Professeur des Universités, Université de Lomé (Togo)

Prof. Jean-Michel Egue LATTE, Professeur des Universités, Université Alassane Ouattara

Prof. Jean-Baptiste GBONGUE, Professeur des Universités, IPNETP Abidjan

Prof. Hypolithe TOLLAH, Professeur des Universités, Universités Québec à Trois Rivières

COMITÉ DE LECTURE

Prof. Sekre Alphonse GBODJE, Professeur des Universités, Université Alassane Ouattara

Dr Irafiala TOURE, Maître de Conférences, Université Alassane Ouattara

Dr Diamoi Joachim AGBROFI, Maître de Conférences, Université Alassane Ouattara

Dr Gnazégbo Hilaire MAZOU, Maître de Conférences, Université Alassane Ouattara

Dr Meless Siméon AKMEL, Maître de Conférences, Université Alassane Ouattara

Dr Obou Mathieu TCHETCHE, Maître de Conférences, Université Alassane Ouattara

Dr Imourou Abou BAKARI, Maître de Conférences, Université Abomey-Calavi (Bénin)

COMITÉ DE RÉDACTION

Dr Gnazégbo Hilaire MAZOU, Maître de Conférences, Université Alassane Ouattara

Dr Djama Ignace ALLABA, Maître de Conférences, Université Alassane Ouattara

Dr Meless Siméon AKMEL, Maître de Conférences, Université Alassane Ouattara

Dr Gnabro Robert LOBA, Maître de Conférences, Université Alassane Ouattara

Dr Brahima COULIBALY, Maître de Conférences, Université Alassane Ouattara

Dr Djibli Vincent DIBI, Maître de Conférences, Université Alassane Ouattara

Dr Konan Jérôme KOUAKOU, Chargé de recherche, Université Alassane Ouattara

Dr Euloge Zagocky GUEHI, Chargé de recherche, Université Peleforo Gon Coulibaly Korhogo

Dr Martin Armand SADIA, Maître-assistant, Université Alassane Ouattara

Dr Tehua Parfait KOUAKOU, Maître-assistant, Université Alassane Ouattara

NOTES AUX CONTRIBUTEURS

La revue **RISS**, *Revue ivoirienne de sociologie et de sciences sociales* de l'Université Alassane Ouattara de Bouaké (Côte d'Ivoire), est une revue scientifique à comité de lecture international et des évaluateurs faisant autorité dans les différents domaines qui ont le développement pour objet, notamment la sociologie et les sciences sociales. RISS est un espace de diffusion de travaux originaux de Sociologie et de Sciences Sociales. Cette revue scientifique vise l'émergence, la diffusion de réflexions approfondies sur le développement et la promotion d'un espace de communication et d'échange entre enseignants-chercheurs, chercheurs et différents autres intervenants sur la question partout dans le monde. La revue **RISS** publie un numéro tous les trimestres (quatre (4) numéros ordinaires chaque année), disponible en ligne sur le site de la revue et un dossier thématique au format papier paraissant au cours de la deuxième quinzaine du mois de décembre. En vue de susciter des interventions pour le dossier thématique, un appel à contribution est émis au début du mois de janvier de chaque année. Ce dossier vise à faire l'état d'une question dans toute sa complexité et ses diverses approches. Il est sous la responsabilité d'un Directeur désigné qui en assure le développement éditorial. Les normes éditoriales de la revue RISS sont conformes à celles adoptées par le Comité Technique Spécialisé (CTS) de Lettres et sciences humaines/CAMES.

Les manuscrits

La revue RISS ayant un caractère international, il est recommandé aux auteurs de rédiger dans le souci d'être compris de tous. Aussi doivent-ils éviter des expressions régionales ou de faire allusion à des faits situés localement. Les contributions doivent être envoyées aux responsables de la revue sous la forme électronique, en version Word uniquement à l'adresse : revueriss@gmail.com. Tout projet de texte soumis à évaluation doit présenter les informations suivantes :

- Titre de l'article en capitales d'imprimerie (20 mots maximum) ;
- Les Noms et prénoms complets des auteurs avec leurs adresses professionnelles ;
- Institution de rattachement de son auteur ou de chacun de ses auteurs ;
- Le résumé de l'article en français et en Anglais (150 mots maximum).
- Le corps du texte en Police Times New Roman, Taille 12, Interligne simple ;

Les références bibliographiques suivant les Normes APA (classées par ordre alphabétique) ;

- Volume : 20 pages maximum
- Marges : 3 cm à gauche, 2 cm en haut, à droite et en bas
- La subdivision du texte doit se faire selon le système décimal (1., 1.1., 1.2. - 2., 2.1., 2.2. , etc.).

Structuration recommandée pour tout manuscrit

Pour les contributions **théoriques** et **fondamentales** :

- ✓ Une introduction (justification du thème, problématique, hypothèses/objectifs scientifiques, approches théoriques)
- ✓ Un développement articulé
- ✓ Une conclusion
- ✓ Une bibliographie

Pour les contributions résultant d'une **recherche de terrain**:

- ✓ Une introduction (justification du choix du thème, objectif, question principale)
- ✓ Un développement articulé (méthodologie, résultats, discussion)
- ✓ Une conclusion
- ✓ Une bibliographie

Résumé : Tout article, y compris les articles de synthèse, doit être accompagné de résumés en français et en anglais, quelle que soit la langue originale du texte. Il doit énoncer brièvement le problème et les objectifs de la recherche, la démarche méthodologique et les principaux résultats. Tout résumé est suivi d'un maximum de 5 mots clés.

Introduction : L'introduction doit poser clairement la problématique avec des citations scientifiques (au moins 5) les plus récentes et les plus pertinentes. Les objectifs de l'étude doivent être clairement énoncés. Le texte doit être rédigé dans un langage scientifique et compréhensible.

Matériel et Méthodes : Dans cette rubrique, il s'agira de décrire la démarche méthodologique suffisamment détaillée. Y figurent entre autres : le type d'étude, la description de la population de l'étude, les données et les techniques utilisées, les variables principales et secondaires étudiées, l'analyse statistique, etc.

Résultats et analyse : Les titres sont alignés à gauche, sans alinéa et en numérotation décimale : Titre de niveau 1 est en gras (6 pts avant, 6 pts après), Titre de niveau 2 est en italique gras avec 6 pts avant, 6 pts après et le Titre de niveau 3 est en italique non gras (6 pts avant, 6 pts après).

Discussions : La démarche méthodologique utilisée et les résultats obtenus doivent être discutés de façon conforme aux normes. Au moins cinq (5) auteurs devront être cités en référence dans la discussion.

Citations : Les citations d'auteurs sont entre guillemets. Lorsqu'elle dépasse trois (3) lignes, il faut aller à la ligne pour la mettre convenablement en forme (interligne 1, aller en retrait vers la droite de 2 points, taille de la police réduite d'un point par rapport à la taille normale du texte). Les références de citation sont intégrées au texte citant, selon le cas :

Initiale(s) du (des) prénom(s) du (des) auteurs plus nom du (des) auteurs suivi de l'année de publication et de (des) pages de référence ; tous ces éléments étant mis entre parenthèses.

Initiales (s) du (des) prénoms du (des) auteurs plus nom du (des) auteurs, année de publication et page de références ; ces deux derniers éléments étant mis entre parenthèses.

Exemples :

Cas 1 : Les femmes enceintes ont leur façon d'appréhender les différents modèles d'interprétation de la maladie (P. H. Collins, 2012 : p. 6).

Cas 2 : Selon H. Mazou (2014, p. 11), les comportements des jeunes sont socialement situés.

Références bibliographiques

Les divers éléments d'une référence bibliographique sont présentés comme suit :

Nom et Prénom (s) de (des) auteur(s), Année de publication, Titre, Lieu de publication, Zone Éditeur, pages (p.) occupées par l'article dans la revue ou l'ouvrage collectif.

Dans la zone titre, le titre d'un article est présenté en romain et entre guillemets, celui d'un ouvrage, d'un mémoire ou d'une thèse, d'un rapport, d'une revue ou d'un journal est présenté en italique. Dans la zone Éditeur, on indique la Maison d'édition (pour un ouvrage), le Nom et le numéro/volume de la

revue (pour un article). Au cas où un ouvrage est une traduction et/ou une réédition, il faut préciser après le titre le nom du traducteur et/ou l'édition (ex : 2^{de} éd.).

Ne sont présentées dans les références bibliographiques que les références des documents cités. Les références bibliographiques sont présentées par ordre alphabétique des noms d'auteur. Par exemple :

1. Bourdieu Pierre, 1998, La Domination masculine, Paris, Éditions du Seuil, 92 p.
2. Gendron C. 2006, Le développement durable comme compromis, Paris, PUQ, 294 p.

TABLE DES MATIERES

Éditorial	9
-----------------	---

GEOGRAPHIE

ETALEMENT URBAIN ET DYNAMIQUE DE LA DEGRADATION DES ECOSYSTEMES DANS LA COMMUNE URBAINE DE KANKAN, PREFECTURE DE KANKAN, REPUBLIQUE DE GUINEE

Modibo Zoumana COULIBALY, Lanfia DIANE, Boye KOIVOGUI, Moussa KABA	10 - 30
--	---------

HISTOIRE

CROYANCE ET RELIGION CHEZ LES MANDÉ-SUD : EXCURSUS SUR LA SPIRITUALITÉ GBAN

GADJI Donlo-Ny Christelle	31 - 43
---------------------------------	---------

PHILOSOPHIE

ETAT ET ETHNICITÉ EN AFRIQUE

Birama Diop	44 - 56
-------------------	---------

ÉCOLOGIE DE LA SANTÉ: ENJEUX ET PARADOXE DE LA SANTÉ CONNECTÉE DANS LE CHAMP DE L'ENVIRONNEMENT

Zoukou Sabine SEKIA	57 - 65
---------------------------	---------

SOCIOLOGIE

DUAL IMPLEMENTATION OF MODERN AND TRADITIONAL MEDICINES AGAINST COVID19 IN CAMEROON.

Danielle Minteu Kadjé	66 - 78
-----------------------------	---------

CONDITIONS SOCIALES DES BENEFICIAIRES DE MICROFINANCE ET PERSISTANCE DES IMPAYES A TOFFO ET A ALLADA AU SUD-BENIN

Joseph Kotcholé HOUNGNON, Rodrigue Sèdjrofidé MONTCHO	79 - 98
---	---------

EFFRITEMENT DU LIEN SOCIAL À LUEUNOUFLA POST-ADOPTION DES HERBICIDES DANS UN CONTEXTE D'AUTONOMISATION DES FEMMES RURALES

KONAN Koffi, KOUAKOU Aya Larissa, KOFFI Alexis, SANOGO Mamadou, AKANO Aïcha	99 - 112
---	----------

**AUTONOMISATION FINANCIERE DES FEMMES MAREYEUSES DU LAC
AHEME AU SUD DU BENIN : DE L'EXCLUSION DES HOMMES PECHEURS ET
FABRIQUE DE L'INEGALITE DU GENRE**

Codjo Timothée TOGBE 113 - 124

**EFFET DES RATIONS SECHES SUR LE MAINTIEN ET LA PROMOTION DES
ECOLIERS DANS LES ECOLES PRIMAIRES DE MALANVILLE**

Soulé EL HADJ IMOROU 125 - 141

**LA NÉCESSITÉ D'UNE CONSTRUCTION DE LA RÉSILIENCE PROACTIVE DE
L'UAO**

KOFFI Koffi Bernard / TOURE Irafiala 142 - 154

**L'INFLUENCE DE L'ENVIRONNEMENT FAMILIAL SUR LA PERCEPTION DE
L'ESPRIT ENTREPRENEURIAL CHEZ LES DIPLÔMÉS DE MASTER
PROFESSIONNEL DE L'UNIVERSITE ALASSANE OUATTARA**

YEBOUA Atta Kouassi Didier / KOUAKOU Konan Jérôme 155 - 168

**APPROCHE D'UN MODELE SOCIOEDUCATIF POUR UN ACCOMPAGNEMENT
EFFICACE DES PERSONNES AGEES DE BOUAKE**

TAHTOH Zogbé Marius / MAZOU Hilaire Gnazégbo 169 – 192

SCIENCES DU LANGAGE ET DE LA COMMUNICATION

**LA GESTION DE LA RELATION CLIENT FACE AUX ENJEUX DE LA
STRATEGIE D'IMAGE DES BANQUES EN CÔTE D'IVOIRE**

GOKRA Dja André Junior / GBODJE Gahoun Brice Aubain 193 – 208

**COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE ET PRISE EN CHARGE DES VBG :
OBSERVATIONS DE L'ONG CENTRE SOLIDARITÉ ACTION SOCIALE**

Anzata COULIBALY / Bah Jean-Pierre KOUAKOU 209 – 221

ÉDITORIAL

Le monde d'aujourd'hui est confronté à des phénomènes qui brouillent les distinctions habituelles : les appartenances multiples et les métissages, les rencontres interculturelles, les mélanges entre modernité et tradition, les tensions entre mondialisation et affirmations identitaires, les emprunts et les détournements d'une culture à l'autre, les impacts des nouvelles technologies de la communication et des nouveaux imaginaires culturels, les changements climatiques, etc. Toutes ces préoccupations susmentionnées invitent les Enseignants-chercheurs et Chercheurs à s'inscrire dans une démarche de découverte pour affronter la réalité sociale à travers leurs différentes investigations, échanges et contributions scientifiques. Il s'agit de comprendre et d'expliquer la réalité étudiée, dans le but de trouver la véritable explication des faits, en vue de participer au bien-être social de nos populations.

C'est dans ce contexte que la Revue Ivoirienne de Sociologie et des Sciences Sociales (RISS), du Département de Sociologie à l'Université Alassane OUATTARA (Bouaké - Côte d'Ivoire), dans une approche pluridisciplinaire, se propose de mettre à la disposition de ses fidèles lecteurs et contributeurs d'horizons divers, un espace d'échanges et de productions scientifiques, afin de contribuer au développement de nos sociétés.

Tout en vous souhaitant bonne lecture, nous espérons que les différentes contributions et échanges vous seront profitables.

Pour le comité de rédaction

Gnazégbo Hilaire MAZOU

Directeur de publication

Les organisations publiques et la question de la résilience exogène proactive : le cas de l'Université Alassane Ouattara

KOFFI Koffi Bernard, doctorant, 0707301211, koffi.bernard@uao.edu.ci

/

TOURE Irafiala, Professeur Titulaire, 0747725466, irafiala.toure@iutea.ci

Résumé

L'objectif de ce travail est de montrer la nécessité de la construction d'une résilience anticipative à l'UAO, en tenant compte de son environnement exogène de plus en plus soumis aux mutations. Cette étude s'inscrit dans une approche qualitative, mobilisant des entretiens semi-directifs avec quarante-six (46) personnes choisies par le biais des techniques du choix raisonné et de boule de neige. Il ressort que l'Université fonde sa résilience exogène sur sa réactivité basée sur l'improvisation pour des raisons économique, structurelle et culturelle. Pour son développement durable, elle doit se lancer dans la dynamique d'une planification stratégique, prévenant les risques exogènes en vue d'une préparation à la gestion efficace des crises. Elle gagnerait à mettre en place une cellule permanente de veille stratégique, tout en renforçant ses relations inter-organisationnelles pour une autonomisation financière et en innovant dans la pratique de l'enseignement à distance.

Mots-clés : risques exogènes, résilience anticipative, mécanisme de gestion de crise, Université, développement durable

Abstract

The objective of this work is to demonstrate the need to build anticipatory resilience at the UAO, taking into account its increasingly changing external environment. This study adopts a qualitative approach, utilizing semi-structured interviews with forty-six (46) individuals selected using reasoned selection and snowballing techniques. It emerges that the University bases its external resilience on its improvisational reactivity for economic, structural, and cultural reasons. For its sustainable development, it must engage in strategic planning, preventing external risks with a view to preparing for effective crisis management. It would benefit from establishing a permanent strategic monitoring unit, while strengthening its inter-organizational relationships for financial autonomy and innovating in the practice of distance learning.

Keywords: external risks, anticipatory resilience, crisis management mechanism, University, sustainable development

1. Introduction

La Côte d'Ivoire a fait du développement du capital humain une des priorités pour son développement aussi bien économique que social. Toutefois, en dépit de son importance si grande (N'dongo, 2009) et des efforts consentis, l'enseignement supérieur rencontre des difficultés de toutes sortes, de l'ordre de la massification et de l'inorganisation dans le sens de la planification stratégique, du manque de ressources financières mais aussi des multiples réformes qui en découlent et des situations disruptives (Colly et Diouf, 2022) comme les crises sociopolitiques et sanitaires. En effet, le développement du capital humain va connaître une série de perturbations. Avec le poids de la dette et les programmes d'ajustement structurel (PAS), le budget alloué à l'enseignement supérieur est réduit, compte tenu de la persistance de la crise économique (Gioan, 2007). Insuffisant, le budget ne pouvait plus permettre d'investir dans les infrastructures. Pendant ce temps, le nombre d'étudiants s'accroît sans cesse, contrastant avec la capacité d'accueil.

C'est ce déséquilibre, entre la forte demande de formation et la faible offre d'infrastructures, qui va militer en la faveur de la création de l'Université de Bouaké, avec pour mission de décongestionner l'Université nationale d'Abidjan. Le Centre Universitaire de Bouaké en 1992 devient l'Université de Bouaké par le décret n° 95-975 du 20 novembre 1995 puis rebaptisée "Université Alassane Ouattara" par le décret n° 2012-984 du 10 octobre 2012, à la faveur de son retour sur son site originel réhabilité, après la crise post-électorale de 2010, à travers le Programme Présidentiel d'Urgence (PPU). Avec la loi N° 2023-429 du 22 mai 2023 relative à l'enseignement supérieur, à la recherche et à l'innovation, l'Université Alassane Ouattara a été érigée en Etablissement Public Administratif à caractère Scientifique et Technologique (EPAST).

Toutefois, la vie de cette structure de formation de l'élite intellectuelle, à l'instar des autres universités, a été semée d'embuche. En effet, elle a connu, dans son fonctionnement, une série de perturbations due à des facteurs exogènes. Elle a successivement, au cours des dernières décennies, fait face à des défis majeurs, notamment les crises, sociopolitique de 2002 et sanitaire de la covid-19. Ces crises ont exercé une pression significative sur son fonctionnement traditionnel, mettant à l'épreuve sa résilience. En effet, dix (10) ans après sa création, l'Université de Bouaké, a vécu le conflit armé débuté le 19 septembre 2002 qui l'a contrainte à une délocalisation à Abidjan. Pendant une décennie, elle y est restée, nonobstant les conditions difficiles liées à son nouvel environnement. L'abandon de son site originel pour un autre a engendré des changements dans son fonctionnement à plusieurs niveaux, notamment sur le plan administratif, économique et pédagogique. Elle s'est plus ou moins adaptée et a subsisté, aux moyens d'énormes sacrifices tant au niveau institutionnel, individuel et que collectif. Ces stratégies de résilience adaptatives ont induit un fonctionnement à minima.

Dans cette situation de précarité, elle a connu une autre crise exogène, la crise post-électorale de 2010-2011. La fin des hostilités en avril 2011 a favorisé son retour sur son site de Bouaké, rebaptisée Université Alassane Ouattara par le décret n° 2012-984 du 10 octobre 2012. Aussi, dans son processus d'équilibration et d'adaptation, huit (8) ans après sa réouverture à Bouaké, elle est frappée de nouveau, par une autre crise exogène, cette fois sanitaire, la pandémie mondiale de la maladie à coronavirus. La Côte d'Ivoire a enregistré son premier cas de contamination le 11 mars 2020 et son premier cas de décès le 29 mars 2020. La propagation rapide de la maladie a induit des dispositions et des mesures prises par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) et entérinées par le gouvernement ivoirien, dont l'observance est à la fois individuelle et collective.

L'Université et ses acteurs, une fois encore, ont dû user de stratégies pour son maintien en modifiant leurs pratiques et habitudes de fonctionnement pour tenter d'assurer les activités administratives. Aussi, la continuité des activités pédagogiques était devenue une impérieuse nécessité, au vu des années déjà perdues pour cause de diverses perturbations (Badji et Kane, 2021).

Dans cette ambiance de gestion de la psychose, l'UAO a enregistré des cas de contamination, malgré les dispositions préventives édictées par l'OMS et la Côte d'Ivoire en particulier. En effet, le taux de contamination à l'Université a progressé rapidement, passant de cinq (5) à quarante-trois (43) personnes sur un effectif total de cent trente et un (131) cas dans le Gbêkê, soit 32,82% (INHP, 21/07/2020), en moins d'un mois sur les deux campus. Les cinq premiers cas de contamination ont concerné essentiellement le campus 2 dont quatre (4) étudiants et un (1) enseignant. Cela a engendré la fermeture des deux campus sur une période de deux semaines, allant du 19 juin au 02 juillet 2020 inclus. Cependant, cette interruption n'a pas suffi à briser la chaîne de contamination. Parmi ces cas testés positifs au coronavirus, on dénombre trente-huit (38) étudiants, trois (3) enseignants et deux (2) membres du Personnel Administratif et Technique (PAT).

La crise sanitaire n'a pas occasionné de changement de site à proprement dit, comme dans le cadre de la crise sociopolitique de 2002, mais les différentes fermetures de la structure ont eu des répercussions sur son mode de fonctionnement habituel, tant au niveau de l'enseignement que dans ses pratiques administratives. Se pose alors la problématique de la compréhension de la construction de la résilience exogène de l'Université face aux crises, sociopolitique de 2002 et de la pandémie de coronavirus, qui ont eu des incidences majeures sur son fonctionnement.

Certes, dans un contexte général, toute organisation, dans son fonctionnement normal, fait face à des difficultés liées à son environnement externe. Mais le cas de l'Université Alassane Ouattara mérite une attention particulière. En effet, les changements induits par les crises exogènes, ont rythmé la vie de cette Institution depuis sa création. Elle a navigué à travers des périodes tumultueuses. Toutefois, malgré la récurrence des crises exogènes majeures qui menacent son existence, elle ne se préoccupe guère de prendre des dispositions anticipatives particulières pour construire sa résilience. Quand une perturbation survient, elle met tout en œuvre pour tenter d'y faire face. Mais en période d'accalmie, aucune disposition n'est prise pour préparer sa résilience exogène. Ses réponses institutionnelles, ses ajustements opérationnels et les initiatives spécifiques pendant les moments de perturbations sont abandonnés par la suite.

Son mode de réaction et de fonctionnement montre qu'elle n'a pas une culture de planification stratégique rigoureuse de gestion des risques exogènes. Ainsi, son impréparation aux mutations environnementales met en lumière sa vulnérabilité, l'exposant bien souvent à des improvisations face aux changements rapides et imprévus comme le cas des crises, sociopolitique de 2002 et sanitaire de la covid-19. En effet, elle affiche une certaine incapacité à initier des actions anticipatives en termes de stratégies de résilience, à tel point que les perturbations issues de son environnement extérieur ont des impacts considérables sur la continuité de ses activités. Malgré son environnement exogène marqué par des mutations de plus en plus récurrentes et complexifiant son fonctionnement, l'UAO continue d'adopter des stratégies réactives. Elle a érigé l'improvisation au rang de stratégie de résilience exogène.

Contrairement aux dispositions internes, à travers les conseils d'Université, d'UFR, de Centres et Instituts, le règlement intérieur, le cadre permanent de concertation, l'Université n'intègre aucune disposition dans ses pratiques de gouvernance et de management des risques exogènes, quoi que la mise en place des mécanismes d'anticipation des crises procure de nombreux avantages. Pourtant, elle dispose de toutes les compétences en matière de prévention, vu la qualité de son personnel enseignant, chercheur et administratif dans tous les domaines de compétences. Cette absence de construction de la résilience prospective indique le grand fossé dans la construction de son développement durable. Toutefois, les acteurs indiquent qu'elle a maintenu son fonctionnement pendant ces deux grandes perturbations. D'où la question : comment l'Université construit-elle sa résilience organisationnelle face aux crises exogènes ? Cette question se subdivise en trois questions spécifiques :

1/ Quelles sont les incidences des crises exogènes, sociopolitique de 2002 et sanitaire de la covid-19 sur le fonctionnement de l'UAO ?

2/ Quelles sont les insuffisances des stratégies de résilience mobilisées par la structure à chaque perturbation exogène ?

3/ Quelles perspectives peut-on envisager en vue du développement durable de l'UAO ?

L'objectif général de ce présent article est de montrer la nécessité de la construction d'une résilience anticipative plutôt que l'adoption, à chaque fois, de stratégies adaptatives improvisées face aux chocs environnementaux. Ainsi, cette étude vise à élargir les connaissances scientifiques sur les capacités des organisations publiques notamment les universités, à anticiper les risques et faciliter la gestion des crises en lien avec leur environnement extérieur de plus en plus soumis aux aléas. Autrement, elle apporte une contribution à l'enrichissement des connaissances sur la gestion des risques et crises dans le contexte universitaire en apportant des éléments de réflexion sur le renforcement de la résilience institutionnelle face aux défis futurs. Pour y parvenir, trois objectifs spécifiques ont été fixés, constituant les principaux axes de notre réflexion, à savoir :

- Relever les incidences des crises exogènes sur le fonctionnement de l'UAO
- Identifier les insuffisances des stratégies mobilisées pendant les crises exogènes, sociopolitique de 2002 et sanitaire de la covid-19
- Montrer la nécessité d'une résilience prospective

2. Méthodologie

Cette étude s'est déroulée à l'Université Alassane Ouattara, à Bouaké, sur les deux campus. En tenant compte des objectifs d'identification des faiblesses des stratégies adaptatives mobilisées et la compréhension de son confinement dans l'improvisation comme stratégie de défense, cette étude est exclusivement qualitative. L'échantillon ou le groupe cible est constitué de quarante-six (46) acteurs internes et externes à l'Institution. La détermination du groupe cible a mobilisé deux techniques, la technique du choix raisonné et la technique dite boule de neige. Fondée sur le jugement du chercheur, la technique du choix raisonné a permis d'identifier et d'interroger des personnes en raison de leur position dans la gouvernance de l'Institution (présidence, UFR, départements et centres de recherche, Directions et services).

Ces différents responsables et agents, en activité pendant ces périodes de perturbation, ont été enquêtés, dans la mesure où, étant en première ligne, ils ont subi les premières difficultés et ont contribué à impulser les premières actions pour le maintien des activités de l'Université, malgré le contexte défavorable. Ainsi, les acteurs internes interrogés sont les agents ayant vécu ces moments troubles, en qualité d'étudiant, de personnel administratif et technique, d'enseignant-chercheur ou chercheur, de directeur ou de chef de service. La technique dite boule de neige a permis d'identifier et d'interroger d'autres acteurs, notamment les acteurs externes, principalement des agents de l'antenne de l'Institut National d'Hygiène Publique (INHP) par le biais de certains acteurs clés.

Les données de cette étude ont été collectées à partir d'entretiens semi-directifs auprès des acteurs identifiés, au moyen d'un guide d'entretien et d'un dictaphone, du 13 au 27 octobre 2023. Elles ont été retranscrites intégralement à l'aide du logiciel Word Office 2016. Leur analyse s'est appuyée sur la méthode comparative, la théorie de l'action collective et la théorie de la résilience.

Tableau I: Tableau des personnes ressources

PERSONNES RESSOURCES	EFFECTIFS
Enseignants	10
Personnel administratif et technique	11
Acteur de l'administration centrale	14
Etudiants	6
Délégués du personnel et leaders syndicaux	3
Agents de l'INHP Bouaké	2
Total	46

Sources : données d'enquête, septembre 2023

3. Résultats

3.1. Les incidences des crises sur le fonctionnement de l'UAO

3.1.1. Les incidences de la crise sociopolitique de 2002

3.1.1.1. Sur le plan matériel

Les incidences de la crise sociopolitique de 2002, s'observent à trois niveaux. Au niveau des infrastructures, l'Université a subi d'énormes pertes qui ont impacté son fonctionnement, en termes d'amphithéâtres, de salles de TD ou TP, de bibliothèque et de centre de recherche. Il n'y avait que le campus 1 dont les infrastructures pouvaient être utilisées. Toutefois, leur accès étant impossible, avec l'occupation des forces nouvelles et l'insécurité grandissante dans la ville de Bouaké, l'Université a été contrainte d'abandonner son site et ses infrastructures d'enseignement et celles dédiées à l'administration. Cette brutalité n'a pas épargné les résidences et restaurants universitaires. Aussi, l'Institution a subi des pertes de documents administratifs constitués de dossiers d'étudiants, de procès-verbaux d'examens, de diplômes, de courriers, etc. En outre, il convient de mentionner le pillage des matériels d'équipement mobilier (tables, chaises, placards, etc.), didactique (microphones, amplificateurs, projecteurs, etc.), et informatique (ordinateurs, imprimantes, photocopieuses, etc.). Ces différentes pertes l'ont contrainte à la délocalisation d'autant plus que son mode de fonctionnement était exclusivement présentiel.

Tableau II : Tableau des impacts infrastructurels de la crise sociopolitique de 2002

Effectif \ Infras- tructure	Amphi- théâtres	Biblio- thèque	Salles de cours (TD/TP)	Résiden- ces Universi- taires	Centres de Recher- che	Restau- rants	Total
Initial	10	02	56	03	03	03	79
Endommagé	04	01	26	02	01	02	37
Reste	06	01	30	01	02	01	42

Sources : Données d'enquêtes de Dr Kouadio (2015), Novembre 2011

2.1.1.2. Sur le plan organisationnel

Le contexte de crise et son corollaire d'insécurité et de précarité, a entraîné la dissémination des acteurs de l'Université de Bouaké et, par conséquent, leur indisponibilité. Cette situation a entraîné la fermeture de la structure à Bouaké, induisant de facto, une interruption systématique dans les cursus de certains étudiants.

2.1.1.3. Sur le plan financier

Le budget alloué par l'Etat à 93% contre seulement 7% représentant ses ressources propres (Ernest K., 2022), d'ordinaire insuffisant pour assurer convenablement son fonctionnement, et par ailleurs resté statique, s'est révélé déficitaire pour couvrir les nouvelles charges de location d'infrastructures et des frais de mission d'enseignement à Bouaké. Cette situation a plongé la structure dans une sorte d'endettement.

3.1.2. Les incidences de la crise sanitaire à coronavirus

Ces incidences peuvent être analysées à travers trois principales dimensions : organisationnelle, académique et financière.

3.1.2.1. Sur le plan organisationnel et académique

Au niveau organisationnel, l'Université a enregistré deux périodes de fermeture. La première a eu lieu du 16 mars au 17 mai 2020, soit deux mois, vu l'ampleur de la situation sanitaire générale. La seconde a été spécifique à l'UAO, du 19 juin 2020 au 02 juillet 2020, suite à la découverte de cinq cas de contamination en son sein. Ces fermetures et les contraintes

liées à l'observance des mesures barrières, ont perturbé les activités administratives et académiques soumises au mode présentiel, avec des effectifs pléthoriques.

3.1.2.2. Sur le plan financier

L'insuffisance du budget et le contexte imprévu des dépenses induites n'ont pas permis à l'Université d'assurer régulièrement la fourniture du matériel de prévention sanitaire (gel hydroalcoolique et cache-nez) à toutes ses parties prenantes internes. Cette situation a laissé la porte ouverte à la propagation du virus, si bien qu'au 21 juillet 2020, le taux de contamination était de quarante-trois (43) personnes à l'Université sur un effectif de cent trente et un (131) dans le Gbêkê, soit 32,82% (INHP, 21/07/2020).

3.2. Les faiblesses des stratégies mobilisées par l'UAO

Face à ces incidences induites par des mutations exogènes, la résilience de l'Université a comporté des failles découlant de son impréparation à ces éventualités, dans son exécution notamment sur le plan organisationnel, financier et académique.

3.2.1. Au niveau organisationnel

La crise sociopolitique de 2002 a plongé l'Université de Bouaké dans une série de difficultés dont l'insuffisance des locaux dans le cadre de son fonctionnement suite à sa délocalisation, pour abriter l'administration et les enseignements. Le mode présentiel a entraîné une multiplication des sites occupés. L'intégration du numérique dans son fonctionnement s'est limitée aux échanges via adresses électroniques et l'usage d'un réseau de téléphonie mobile comme flotte pour les appels entre les agents, sans proposer une alternative au mode présentiel. A l'avènement de la crise sanitaire, le manque de mécanisme de gestion des crises exogènes a engendré la perte de temps relativement au déploiement des stratégies de lutte contre la propagation du virus. Un vide s'était créé après la disparition du comité de délocalisation de l'Université à Abidjan. L'UAO a manqué d'anticipation en mettant fin à l'existence de ce comité. Aussi, son manque d'anticipation a engendré la contamination de certains de ses acteurs.

En effet, pendant que l'OMS et l'Etat de Côte d'Ivoire avaient édicté des mesures barrières à observer scrupuleusement, l'Université Alassane Ouattara, après sa réouverture suite à la fermeture générale des établissements d'enseignement, n'a pas exigé leur observance jusqu'à ce qu'elle enregistre les cinq premiers cas le 19 juin 2020. Cela découle de son fonctionnement foncièrement présentiel.

3.2.2. Au niveau financier

Les difficultés financières dues à l'insuffisance budgétaire étaient liées à l'insuffisance des partenariats inter-organisationnels. Pendant que le capital social inter-organisationnel permet d'assurer la disponibilité de diverses ressources d'ordre informationnel, technologique, financier, relationnel ou d'influence (Arregle et al, 2007), l'Université s'était contentée de sa dépendance vis-à-vis de l'Etat. Elle n'a pas affiché sa volonté d'une véritable autonomie financière. Elle n'a pas anticipé son autonomie financière. La faiblesse de son réseau social avec les structures financières a été préjudiciable dans le déploiement de certaines initiatives pendant les crises exogènes connues. « *Nos partenariats, pour la plupart, sont établis avec des établissements d'enseignement supérieurs à l'intérieur comme à l'extérieur du pays* », indique un responsable administratif.

Aussi, dans l'urgence, les partenaires sollicités ne pouvaient tous réagir favorablement. Ce qui a entraîné l'accumulation des frais de location et de missions d'enseignement pendant la crise de 2002, l'irrégularité dans la fourniture de matériel de protection sanitaire pendant la covid-19 et le manque de fonctionnement de la commission « information et sensibilisation ». Même la solution hydroalcoolique fabriquée par l'un des enseignants-chercheurs n'a pu être produite à grande échelle par l'UAO pour l'usage de ses acteurs internes, faute de ressources financières. D'ailleurs, le manque de ressources financières pour appuyer les initiatives, a précipité la fin du contrôle de l'observance des mesures barrières, dans la mesure où les

brigadiers attendaient un intéressement. *« Sur le terrain, on sent le besoin de matériel de protection sanitaire, mais nous sommes dans l'incapacité d'en fournir. Ce qui a rendu inefficace le contrôle de l'observance des mesures barrières. On ne peut pas être rigide, exigeant par exemple envers les étudiants, quand on sait qu'on ne leur a rien donné. Mais aussi, il était important de nous accorder une rétribution pour les efforts consentis au service de l'Institution »* Propos d'un agent chargé du contrôle du respect des mesures préventives

3.2.3. Au niveau académique

L'Université manque d'initiative d'intégration du numérique et d'un plan de formation des formateurs en matière de pratique de l'enseignement à distance, si bien que lors de la pandémie de covid-19, la tentative n'a pu prospérer. D'ailleurs, cela n'a pas fait l'objet de poursuite, après la crise sanitaire. Aucune solution n'a été proposée pour rendre fonctionnel le dispositif matériel et informatique existant. Pourtant, le décret N°2023-661 du 12 juillet 2023 portant attributions, organisations et fonctionnement de l'Université Alassane Ouattara, notamment en son article 6 du chapitre I relatif aux dispositions générales, stipule que *« les enseignements délivrés à l'Université Alassane Ouattara peuvent être dispensés en présentiel ou à distance »*. Pendant que le décret n° 2015-775 du 9 décembre 2015, portant création, attributions, organisation et fonctionnement de l'Université Virtuelle de Côte d'Ivoire, en son article 13, stipule qu'elle doit développer la coopération avec les établissements de l'enseignement supérieur qui dispensent des enseignements en présentiel, un quinquennat avant la covid-19, l'UAO n'a pu développer véritablement cette technologie numérique, à travers ce partenariat. Qu'est-ce qui peut expliquer cette léthargie de l'UAO pendant que le cadre est créé et que la pratique de l'enseignement à distance est effective à l'UVCI ? Cela indique la faiblesse de son investissement en matière d'exploitation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans son fonctionnement.

3.3. Les fondements de l'impréparation de l'UAO aux crises exogènes

Les fondements de l'impréparation s'observent à travers les dimensions structurelle, économique et culturelle de l'Université Alassane Ouattara.

3.3.1. La dimension structurelle de l'impréparation

La dimension structurelle de l'impréparation de l'Université Alassane Ouattara face aux risques exogènes et les crises potentielles s'explique par l'absence d'un organe (cellule ou comité) de crise et le style de management qui privilégie la réactivité au détriment de la planification stratégique.

3.3.1.1. L'absence d'organe de gestion des risques exogènes

A l'Université Alassane Ouattara, il n'existe pas d'organe chargé des risques exogènes, pendant que la loi N° 2023-429 du 22 mai 2023 relative à l'enseignement supérieur, à la recherche et à l'innovation et le décret N° 2023-661 du 12 juillet 2023 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'UAO, en donnent la possibilité. Cela traduit un manque de volonté de créer une cellule de crise permanente pour planifier sa résilience face aux crises exogènes. Elle se préoccupe des crises internes au détriment de celles liées à l'environnement externe ; d'où la dissolution systématique des organes de gestion des crises exogènes. C'est d'ailleurs ce qui explique leur inefficacité. Elle ne dispose pas de système d'alerte précoce pour se préparer aux risques liés à son environnement exogène. Pendant que la structure privilégie la réactivité par rapport à la préparation, l'organe chargé d'impulser la résilience est mis en place dans la précipitation. Elle ne peut que mobiliser certaines stratégies réactives dans l'urgence.

A titre illustratif, pendant que la cellule scientifique pluridisciplinaire de lutte contre la covid-19 tergiversait sur la mise en place de ses commissions et la définition des actions à entreprendre, le virus continuait sa progression au sein de la communauté universitaire, d'autant

que le système de fonctionnement repose principalement sur le mode présentiel. L'impréparation de l'Université face aux risques exogènes l'expose à des dysfonctionnements aussi bien sur le plan administratif qu'académique. Cela dénote d'un manque de coordination et d'apprentissage des crises. Aussi, les lourdeurs administratives expliquent le manque de flexibilité dans les processus décisionnels.

3.3.1.2. Le style de management

Le style de management bureaucratique mis en place ne favorise pas la gestion des risques qui commande une certaine flexibilité. Elle montre une obsession pour les règles (Merton, 1949) si bien qu'elle présente une fragilité. Toutes les décisions sont prises au sommet hiérarchique, ralentissant l'adaptabilité de l'Université. Son style de management est fortement centralisé qu'elle n'entreprend pas la création d'un organe permanent dédié à la prospective environnementale. Elle manque de coordination et de moyens d'actions. Ce fut le cas de la réouverture de la structure pendant que la cellule de lutte contre la covid-19 n'avait pas encore mis en place ses stratégies d'actions. Ce manque de coordination a accru le nombre de contaminations au sein de la population universitaire.

En outre, la bureaucratie résiste aux changements. Si les acteurs organisationnels ne perçoivent pas les risques exogènes comme probables ou menaçants, il va de soi qu'ils ne voient l'intérêt d'investir dans la résilience anticipative. La gestion des risques et des crises est reléguée au second plan. Ce manque d'anticipation se résume au manque d'importance accordée à la résilience exogène. *« Il s'agit d'un manque de volonté. L'UAO éprouve des difficultés à intégrer cet outil de gestion stratégique dans son mode de fonctionnement. Si elle porte l'initiative au niveau du conseil de gestion, le projet peut être adopté puisqu'il en a les compétences »* Propos d'un directeur d'administration centrale

En planifiant le développement de la structure, les autorités administratives manquent d'inclure les risques pour assurer sa continuité dans le temps. Son style de management, fait de processus décisionnels trop lents et inadaptés à des contextes de changement rapide de l'environnement exogène, limite la construction d'une résilience prospective en vue de son développement durable. Pourtant, la mise en place d'un tel organe ne doit, en principe, pas souffrir d'une quelconque difficulté dans la mesure où l'Université dispose de toutes les compétences, vu la qualité de son personnel enseignant, chercheur et administratif dans tous les domaines de compétences.

3.3.2. La dimension économique de l'impréparation

L'Université Alassane Ouattara est une université publique financée principalement par l'Etat ivoirien pour assurer son fonctionnement. L'insuffisance de son budget et son manque d'autonomie financière limitent son investissement dans des actions futures de résilience. L'Institution juge les crises imprévisibles et improbables. Par conséquent, elle préfère privilégier la satisfaction des besoins immédiats. Ainsi, elle n'investit pas dans l'acquisition des outils de prévision, dans les formations ou les exercices de simulation et dans la mise en place des dispositifs de gestion anticipative des crises exogènes. Elle met l'accent sur une résilience plutôt réactive que proactive, qui bien souvent, est source de dispersion des fonds. Elle laisse très peu de marge à la gestion préventive des crises. Ce qui transparait clairement dans les propos d'un responsable de la DAFMG : *« on traite ce qu'on voit, ce qui est palpable. Le budget n'étant pas suffisant, comment peut-on prévoir l'improbable ? Le budget mis à notre disposition se gère concrètement »*. Pourtant, de la même manière que les ressources sont planifiées pour le fonctionnement, l'Université doit planifier des fonds pour sa résilience prospective des risques et crises.

3.3.3. La dimension culturelle de l'impréparation aux crises exogènes

Le manque d'anticipation de la résilience de l'Université s'explique par des facteurs culturels. En effet, les crises exogènes sont perçues comme des événements imprévisibles et inévitables. Ces caractéristiques des chocs liés à l'environnement extérieur affectent leur

traitement. Les autorités administratives trouvent que ces efforts de prévention sont facultatifs. Elles fondent leur argumentaire sur l'insuffisance du budget qui ne permet pas la dispersion des fonds : « *la réalité des ressources financières est telle que les probabilités de crise ne sont pas trop prises en compte. Etant donné qu'il n'est pas évident de les éviter* » à travers les propos d'un responsable de la DAFMG. Cette perception des crises se traduit dans les actes. La comparaison de la réaction de l'Université à travers les deux crises exogènes à l'étude, montre effectivement, qu'elle n'investit pas dans une résilience prospective.

En effet, la crise sociopolitique de 2002 a suscité la création d'un comité de délocalisation de l'Université à Abidjan. Après un déploiement des stratégies de collecte de bâtiments et de salles, une recherche de financement et d'établissement de partenariats, il a disparu. Il en a été de même pour la cellule scientifique pluridisciplinaire de lutte contre la covid-19 qui a piloté les opérations de lutte contre la propagation du virus sur les campus. Ces organes ont été mis en place pendant les événements difficiles. Ces structures devraient tout de suite être opérationnelles pour aider à juguler la crise.

Cela montre que la culture de l'UAO est de mettre en place ces structures de défense seulement pendant les moments critiques de son histoire. De même, elle met systématiquement fin à leur existence après la crise. Elle connaît leur utilité mais n'entend pas les pérenniser, construisant sa résilience dans la réactivité. La culture de l'Université montre une faible intégration de la gestion des risques dans ses missions fondamentales de gestion administrative, d'enseignement et de recherche. Sa culture valorise la gestion réactive face aux difficultés plutôt qu'une planification proactive. En percevant les crises comme des événements rares ou imprévisibles, l'organisation universitaire ne voit pas l'utilité d'investir dans des mécanismes de prévention.

Ainsi, nous pouvons déduire que l'UAO privilégie des actions immédiates comme la gestion des crises actuelles, à travers le maintien d'un fonctionnement à minima des activités administratives et académiques de base au détriment de la planification stratégique. Par conséquent, elle néglige la résilience à long terme qui pourrait permettre d'éviter ou d'atténuer au plus tôt, les conséquences de ces risques et crises potentielles. Elle n'intègre pas les apprentissages des crises passées dans ses processus de résilience (Dupuy, 2021 ; Weick et Sutcliffe, 2007) et reste vulnérable dans la mesure où elle est incapable de mettre en place des mesures préventives.

En somme, elle ne perçoit pas la gestion anticipative comme une priorité. Elle résiste aux innovations qui impliquent des changements significatifs dans sa culture de fonctionnement. Un processus formel pour intégrer un organe et des pratiques nouvelles comme des simulations de crises, des alertes précoces, des audits de résilience et l'instauration d'une mémoire institutionnelle à travers la documentation relative aux crises passées, pourront permettre à l'Université de construire un développement durable.

Ainsi, le manque de planification apparaît comme le résultat d'un enchevêtrement de facteurs économiques, institutionnels et culturels qui maintiennent l'Université dans une situation de vulnérabilité récurrente face aux mutations extérieures.

4. Discussion

Les crises exogènes ont des incidences sur le fonctionnement de l'Université Alassane Ouattara, au niveau organisationnel, académique, matériel et financier. L'analyse de son fonctionnement révèle que ses stratégies mobilisées comportent des faiblesses sur le plan organisationnel et financier. Elle n'anticipe pas les changements de son environnement externe. En le faisant, elle devient plus vulnérable aux chocs. La passivité qu'elle affiche, fragilise sa résilience. En comparant ses réactions lors des différentes crises traversées, il apparaît clairement qu'elle se laisse toujours surprendre par les crises. Son manque d'anticipation ne permet pas la mise en place de plans d'urgence ou des stratégies d'atténuation rapide des effets des crises. Elle n'a pas appris des crises exogènes, sociopolitique de 2002 et sanitaire de la covid-19. Sans une prospective environnementale, il est impossible pour l'Université

d'identifier d'avance les risques qui profilent à l'horizon. Son manque de projection fait qu'elle n'a pas pu conserver le comité de délocalisation ou la cellule scientifique pluridisciplinaire de lutte contre la covid-19. Sa vulnérabilité est rendue aussi manifeste par le fait qu'elle ait manqué d'intégrer le numérique dans son système de fonctionnement, après les difficultés endurées à Abidjan lors de la crise sociopolitique de 2002 et sanitaire de la covid-19.

Les faiblesses observées dans ses stratégies de résilience reposent sur les dimensions structurelle, économique et culturelle qui limitent son anticipation. Au niveau structurel, la perception des crises comme des phénomènes inévitables ne suscite pas une attitude particulière. Elle n'entend pas mettre en place un organe permanent capable d'initier des dispositions particulières (séances d'information, de formation ou d'exercices de simulations, système d'alerte précoce, ...). Aussi, son style de management basé sur la bureaucratie est fortement rigide et n'admet pas la modification de sa structure organisationnelle. Le manque de flexibilité se traduit par la dissolution des cellules de crises dès la fin des moments troubles, au niveau culturel. Cela limite la possibilité d'anticiper les actions à entreprendre. Au niveau économique, l'Université estime que son budget est insuffisant et ne saurait couvrir des scénarios d'anticipation, source de dispersion de fonds.

Plusieurs études ont fait le même constat, indiquant que les organisations publiques n'anticipent pas leur résilience, se contentant de s'adapter au contexte qui prévaut. Elles réduisent la résilience à la dimension d'adaptation ou d'absorption des crises. La construction de la résilience a trois niveaux : l'anticipation, l'adaptation et l'appropriation. Sans anticipation ou l'observation de mesures de précaution, l'adaptation est toujours difficile. Et l'appropriation, faite d'enseignements et d'apprentissages, induit l'anticipation. Elles omettent la dimension proactive comme levier stratégique d'évolution. Pourtant, des auteurs comme Erik Hollnagel (2011, 2018), Chandler (2010), Madni (2009) et Denyer (2013) ont recommandé l'intégration de l'anticipation dans les pratiques organisationnelles et la planification dynamique à travers la construction des réseaux de collaboration. Ils montrent l'importance de la culture organisationnelle et du leadership dans le renforcement de la résilience. Pour ces auteurs, les mécanismes de résilience organisationnelle doivent s'articuler autour de la redondance organisationnelle et de la capacité d'adaptation. La redondance organisationnelle consiste à maintenir des ressources supplémentaires pour parer aux éventualités afin de s'adapter rapidement aux mutations. Et la capacité d'adaptation vise à ajuster rapidement les processus en fonction des besoins changeants. Aussi, pour Denyer (Op Cit), la résilience organisationnelle découle de la capacité à intégrer l'anticipation dans les processus stratégiques comme les exercices de simulation et les systèmes de veille stratégique.

Par ailleurs, pour Weick et Sutcliffe, (Op. Cit), les organisations rigides n'intègrent pas les leçons des crises passées dans leurs processus de résilience. Elles restent vulnérables car incapables de mettre en place des mesures préventives. Par conséquent, la résilience nécessite une certaine souplesse stratégique, permettant un ajustement rapide des opérations et des ressources en fonction du contexte tout en surveillant en temps réel, les signaux faibles de perturbations (Weick et Sutcliffe, Op. Cit). Dans la même perspective, Kassel (2017), indique que la rigidité qui caractérise les organisations publiques se renforce face à l'incertitude, affectant leur capacité d'innovation et d'adaptation rapide. Elles tentent de colmater les brèches, toujours surprises par les événements plutôt que de créer des solutions anticipatives durables. Ainsi, le manque de vision prospective contraint l'Université à adopter des mesures réactives. Autrement, les stratégies coupe-feu mobilisées chaque fois sont le symptôme d'une incapacité à anticiper les risques (Martin et Kai, 2017). Le recours systématique à ces stratégies montre qu'elle demeure vulnérable à tout type de changement exogène, étant entendu que la résilience prospective est absente de son mode de fonctionnement.

Les signaux faibles ne sont pas identifiés à temps pour sonner l'alerte. Ce mode de fonctionnement condamne l'UAO à la prise de décisions uniquement réactives, pouvant parfois aggraver la situation initiale si elles ne sont pas appropriées (Rohrbeck R. et Menes E. K., 2018). Par ailleurs, dans cette dynamique d'impréparation, l'Université montre son incapacité à s'offrir

une grille d'évaluation de sa résilience qui consiste à surveiller, à apprendre et à anticiper les crises potentielles (Hollnagel, 2018). Pour Giodano (2019), l'impréparation entraîne un manque de coordination entre les différents niveaux de gouvernance, indiquant les lacunes de l'action publique en réponse aux crises provenant de l'environnement des organisations. Ainsi, le manque de coordination est une des marques de l'impréparation de l'Université Alassane Ouattara face aux crises exogènes. Par conséquent, il contribue à sa vulnérabilité.

Au risque de sombrer, Lagadec (2018) propose que les institutions publiques sortent de leur gestion de crise "classique" pour adopter des approches plus agiles et anticipatives. L'attitude de l'UAO, consistant à attendre que la crise surgisse avant de réagir est à proscrire car, pendant les moments troubles, la réflexion est limitée (Lagadec, 1991). Quand la résilience est pensée d'avance, la mise en œuvre des plans se fait aisément. Il s'agit simplement de dérouler les stratégies adaptées au cas spécifique qui se présente. L'impréparation pose le problème de l'inadaptabilité des actions engagées pendant la crise. En percevant les crises exogènes comme imprévisibles et inévitables pour ne pas s'y préparer est une faille dans le dispositif de l'Université Alassane Ouattara.

5. Conclusion

Cette étude a révélé que les stratégies adaptatives mobilisées par l'Université face aux changements exogènes comportaient des insuffisances qui s'expliquent par l'impréparation aux risques environnementaux. En effet, l'absence de prospective a induit la mobilisation de stratégies coupe-feu. Aussi bien dans le cadre de la crise sociopolitique de 2002 qu'au niveau de la crise sanitaire à coronavirus, des faiblesses ont été relevées sur le plan organisationnel, financier, académique, administratif et technologique. Ces difficultés ont impacté négativement le fonctionnement de l'Université. Son impréparation a une triple dimension, structurelle, économique et culturelle qui concourent à son inefficacité face aux mutations exogènes ; d'où la nécessité de la construction d'une résilience anticipative, comme un levier stratégique. En effet, il ne s'agit pas de réagir face aux perturbations, mais plutôt de créer un cadre permanent de réflexion et d'adoption de stratégies anticipatives en fonction de l'évolution de l'environnement externe. Autrement, l'UAO doit mettre sur pied une cellule d'alerte précoce et de gestion des risques et crises potentielles.

Aussi, convient-il de développer les partenariats inter-organisationnels pour accroître ses capacités à tous les niveaux : organisationnel, matériel, financier, technologique, ... Ainsi, elle doit, en plus du mode présentiel, intégrer le numérique dans l'enseignement, offrant une alternative face aux éventualités extérieures. Pour cela, elle doit activer sa coopération avec l'UVCI qui développe déjà cette compétence d'enseignement à distance. En outre, l'Université gagnerait à allouer des ressources (financières, matérielles, humaines, ...) à cette cellule pour maintenir sa dynamique prospective. La résilience anticipative s'impose désormais à l'Université Alassane Ouattara et à toutes les organisations publiques afin de prévoir et s'adapter efficacement aux chocs environnementaux. En le faisant, elles assurent leur pérennité et s'inscrivent dans le développement durable de leurs activités. La préparation stratégique permet d'améliorer et d'accroître la résilience organisationnelle et réduire la vulnérabilité.

Par conséquent, l'Université, en adoptant un management des risques, ajoute la dimension opérationnelle dans son interaction avec son environnement externe à travers un apprentissage continu et une gestion adéquate de l'imprévu. Dans un élan de développement durable, elle doit penser ses actions afin de pouvoir panser ses plaies, quand elle prend des coups. Elle doit pouvoir réduire sa vulnérabilité au profit d'une résilience prospective.

Aussi, sur le plan administratif, il s'agit de créer et entretenir un site Web pour y sauvegarder les documents. Sur le plan académique, la création d'une bibliothèque numérique pour les besoins de recherche s'avère capitale. De plus, l'adoption du mode d'enseignement numérique requiert la formation des formateurs et l'acquisition de matériel d'équipement

adéquat. En outre, la mise en place des mécanismes d'intégration du numérique est aussi valable pour l'administration.

Cette approche anticipative des crises permet non seulement de les éviter mais également de réduire leurs impacts quand elles surviennent. Aussi, l'anticipation vise à préparer l'organisation à une adaptabilité rapide et à tirer souvent parti des crises en saisissant les opportunités qui pourraient en découler. L'anticipation sur les crises émanant de son environnement externe a de nombreux avantages dont l'adaptabilité, l'amélioration de la prise de décision, la minimisation des pertes financières et le renforcement de l'image de marque de la structure. Au total, l'anticipation des risques et la gestion des crises à l'UAO nécessitent une approche globale et intégrée qui tienne compte des contraintes économiques, des dynamiques culturelles et des limites structurelles de l'Institution.

Bibliographie

- ARREGLE Jean-Luc, HITT Michael A., SIRMON David G., et al., 2007, « Le développement du capital social organisationnel : caractéristiques des entreprises familiales », *Journal of management studies*, vol.44, N°1, P. 73-95.
- BADJI Ousseynou et KANE Demba, 2021, Communication AGRH, Modèles et Pratiques de ressources humaines dans le processus de résilience des acteurs universitaires face à l'adoption des cours en ligne en situation de pandémie de covid-19 : cas de l'UFR/SEG Université Gaston Berger de Saint-Louis, https://agrh2021.sciencesconf.org/data/pages/Communication_AGRH_2021_Badji_Kane.pdf (Consulté le 23 avril 2023)
- CHANDLER David, WERTHER Jr, William B., 2010, Responsabilité sociale stratégique des entreprises : les parties prenantes dans un environnement mondial, Sage.
- DENYER David et BUCHANAN David A., 2013, Recherche sur la crise de demain : innovations méthodologiques et implications plus larges. *Revue internationale de gestion*, vol.15, N°2, P. 205-224.
- DIOUF Diène et COLLY Ousseynou, 2022, La gouvernance des universités au Sénégal : une grande réforme, mais pas une rupture, *Journal de l'enseignement supérieur en Afrique*, 14 (2). <https://doi.org/10.57054/jhea.v14i2.1501>
- Ernest KOFFI Fêlê, 2022, L'ingérence inattendue du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique dans le recouvrement et la gestion des ressources propres des Universités publiques de Côte d'Ivoire, *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, vol. 10, N° 01, P. 2139-2146 [file:///C:/Users/PH/Downloads/L1INGERNCE+\(1\)+\(1\).pdf](file:///C:/Users/PH/Downloads/L1INGERNCE+(1)+(1).pdf)
- GIOAN Pierre Antoine, 2007, Enseignement supérieur en Afrique francophone : quels leviers pour des politiques financièrement soutenables ? Banque mondiale.
- GIORDANO Yvonne, 2019, Les organisations en contextes extrêmes. In : Les grands courants en management stratégique. EMS Editions, P. 445-472.
- GUÉRITAUD François, GUICHARD Olivier, KASSEL Fanny, et al., 2017, Représentations Anosov et actions appropriées. *Géométrie & Topologie*, vol. 21, n° 1, P. 485-584.
- HOLLNAGEL Erik, 2011, *Resilience Engineering in Practice: A Guidebook*. CRC Press.
- HOLLNAGEL Erik, 2018, *Safety-II in Practice: Developing the Resilience Potentials*. CRC Press.
- LAGADEC Patrick, 1991, La gestion des crises. Outils de réflexion à l'usage des décideurs, Mc Graw Hill, Paris.
- MARTIN Andrew J., YU Kai, GINNS Paul, et al., 2017, La vitalité et l'adaptabilité académiques des jeunes : une comparaison interculturelle de la Chine avec l'Amérique du Nord et le Royaume-Uni, *Educational Psychology*, vol. 37, N° 8, P. 930-946.

- N'DONGO Jacques Fame, 2009, Quel enseignement supérieur et quelle recherche, en Afrique, à l'horizon 2015 in *géostratégiques*, P. 229-235
- ROHRBECK René et KUM Menes Etingue, 2018, Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting and social change*, vol. 129, P. 105-116.
- WEICK Karl E. et SUTCLIFFE Kathleen M., 2007, *Gérer l'inattendu : une performance résiliente à l'ère de l'incertitude*, 2ème édition, John Wiley & Sons, Inc., Hokoken, NJ.
- ZINSOU Edmé Michel Y., 2009, *L'université de Côte d'Ivoire et la société*. Editions L'Harmattan, 318P.