

FORMER DES POOLS DE COMPÉTENCES ESSENTIELLES EN LEADERSHIP POUR LA TRANSFORMATION DE L'AFRIQUE À TRAVERS SES UNIVERSITÉS ET ÉCOLES DE COMMERCE

Le cas du Kenya

Du Secrétariat de la Communauté Africaine de Pratiques sur la Gestion axée sur les Résultats de Développement (AfCoP-GRD) à la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF)



Étude de cas
N°28

RÉSUMÉ

Dans l'Afrique du XXIème siècle, la mission des universités doit passer de l'enseignement et de l'apprentissage traditionnels à la construction de communautés, en revigorant l'économie, en favorisant le leadership et en développant des pools de compétences. L'éducation doit jouer son rôle clé en développant le capital humain. Cette étude de cas présente un aperçu de l'enseignement supérieur et de ses contributions au développement économique, et décrit à partir de l'exemple du Kenya les universités et écoles de commerce africaines ainsi que leur rôle dans le développement des pools de compétences et des meilleures pratiques au niveau national. L'étude a identifié des lacunes et proposé des initiatives pour y remédier et consolider les pools de compétences au Kenya. Enfin, le document examine les 10 piliers sur lesquels les universités africaines pourraient s'appuyer pour stimuler le développement économique.

Quelques principaux résultats : Il est nécessaire de renforcer le « noyau académique » des universités. Ceci est essentiel pour produire des connaissances, rester fidèle à l'esprit académique et mettre à disposition les compétences de haut niveau qui stimulent le développement. Pour améliorer la politique économique (et sa mise en œuvre), il faut une coordination aux niveaux national et institutionnel afin d'aider les universités à répondre, de façon adéquate, au défi du développement.

Principales recommandations : L'enseignement universitaire au Kenya doit être considéré comme un investissement pour l'avenir par les gouvernements aux niveaux central et régional. Ces derniers devraient par conséquent donner la priorité aux dépenses consacrées à l'enseignement et à la recherche orientés vers la quête de solutions aux problèmes sociaux, économiques, politiques, environnementaux et économiques du pays. Les universités devraient être encouragées à partager les ressources de base et à favoriser des partenariats avec d'autres établissements nationaux et étrangers. La situation idéale serait de rendre obligatoire la participation au développement communautaire pour toutes les universités (publiques et privées) et faire qu'un des critères de classement soit l'impact de ces derniers sur le développement de leur communauté.

Aperçu général de l'enseignement supérieur et de son rôle dans le développement économique

Historiquement, les universités sont considérées comme étant importantes pour le développement

économique. Au XXIème siècle, cette attente a beaucoup gagné en ampleur. C'est pourquoi les universités sont maintenant considérées comme essentielles au développement économique (Anderson, 2002).

À l'échelle mondiale, on pense que l'éducation joue un rôle clé dans le développement du capital humain et, par extension, des économies solides. L'éducation et la pauvreté sont inversement liées l'une à l'autre : si la première augmente, la dernière recule (Malik 2014). Shaw (2013) affirme que des diplômés hautement qualifiés sont nécessaires pour rétablir les économies mondiales sur la bonne voie.

Les universités du monde entier se retrouvent en train d'aller au-delà de leurs rôles traditionnels de recherche et d'enseignement pour stimuler le développement des économies locales grâce à la collaboration avec l'industrie (Breznitz 2007). Ainsi, au XXI^e siècle, la mission des universités est passée des aspects traditionnels de l'enseignement et de l'apprentissage au développement des communautés, des économies et des modèles de leadership.

Une étude commanditée par les responsables officiels en charge des villes américaines a constaté que les diplômés des établissements d'enseignement avaient un certain impact sur la ville: « les niveaux d'éducation étaient le principal moteur de la croissance économique » (Weissbourd et Berry, 2003).

De même, le « Rockefeller Institute of Government (2010) » aux États-Unis a constaté que les universités et les systèmes d'enseignement supérieur étaient en train de jouer des rôles de premier plan dans les efforts de développement économique des États américains. Cette tendance est susceptible de se renforcer à mesure que la nation s'achemine vers l'ère de « l'économie de l'innovation ». L'étude a montré que l'importance de l'enseignement supérieur va bien au-delà des capacités de recherche des universités, et intègre les efforts à déployer dans un éventail d'autres domaines tels que la formation professionnelle, le conseil aux entreprises, la réhabilitation de l'habitat, et même la mise en place du capital de départ pour de nouvelles entreprises.

Les Institutions d'Enseignement Supérieur (IES) et les systèmes qui ont connu du succès dans ce

domaine semblent s'appuyer sur une combinaison de quatre facteurs :

- *L'innovation* : Ils y parviennent en utilisant leur pouvoir de recherche pour créer des connaissances qui peuvent avoir un impact économique, puis en travaillant pour faire en sorte que de nouvelles idées arrivent sur le marché ;
- *Le transfert de connaissances* : ce transfert aide les entreprises à grandir et à prospérer, grâce à des programmes tels que la formation professionnelle, l'assistance technique et d'autres conseils ;
- *Un rôle militant dans la revitalisation de leurs communautés* : Il s'agit par exemple des efforts visant à aider les écoles primaires et secondaires locales ;
- Ils accomplissent leur mission principale qui consiste à *former des citoyens éduqués* nécessaires pour construire, gérer et travailler dans l'économie de l'innovation.

Renforçant ce point de vue, Malik (2014) relève (se basant sur l'expérience du Pakistan) que les universités, en dispensant l'éducation et en menant des recherches de pointe, sont les mécanismes centraux qui portent vers le haut les infrastructures sociales et économiques en déclin. Une grande partie de l'économie du Pakistan aujourd'hui est interconnectée avec les universités.

Bien qu'on puisse faire valoir qu'il existe un lien entre les universités et le niveau de développement économique dans un pays, les tendances entre les pays diffèrent, mais des acteurs comme les États-Unis, le Japon et l'Europe ont ouvert la voie à cet égard. (Anderson 2002).

Pourtant, Breznitz (2014) met en garde contre la notion selon laquelle le modèle de transfert de technologie réussi d'une université peut être simplement reproduit dans une autre. L'impact qu'une université peut avoir sur l'économie locale doit plutôt être compris en termes de mécanismes internes particuliers, ainsi que sur les marchés nationaux et régionaux dans lesquels elle opère. Les

nations — et les universités en particulier — doivent élaborer des stratégies d'évaluation comparative pour leur permettre d'obtenir les meilleures pratiques venues d'ailleurs et de bien les appliquer dans leurs propres contextes.

Développer les pools de compétences nationales et de meilleures pratiques en Afrique et dans le monde

En Afrique, l'on a mené très peu de recherches sur le rôle des universités dans le développement économique. Mais un des rapports les plus captivants sur le lien entre les universités d'Afrique et le développement économique a été publié par Cloete et coll. (2011). Il a été réalisé dans le cadre du projet de recherche HERANA qui s'est basé sur l'expérience de huit (8) universités africaines. L'équipe ci-dessus a constaté que :

- Les gouvernements, les universités, les bailleurs de fonds et d'autres parties prenantes sont d'accord que l'enseignement supérieur joue un rôle central dans le développement économique et dans l'économie de la connaissance ;
- Il est nécessaire de renforcer le « noyau académique » des universités. Ceci est essentiel pour produire des connaissances, renforcer l'esprit académique et fournir les compétences de haut niveau qui stimulent le développement ;
- Pour améliorer la politique économique et sa mise en œuvre, il faut une coordination aux niveaux national et institutionnel en vue d'aider à instaurer un lien plus étroit entre les universités et le développement.

Le projet a abouti à trois principaux résultats de recherche.

D'abord, il a été établi qu'il y avait, aux niveaux national et universitaire, un manque de clarté et de consensus sur un modèle de développement et sur le rôle des IES. Cependant, les résultats ont montré qu'il y a une prise de conscience croissante, en particulier de la part du gouvernement, de

l'importance des universités pour l'économie du savoir dans le monde.

Deuxièmement, la production de la recherche dans les huit (8) universités n'était pas suffisamment forte pour qu'elles puissent tirer profit de leurs rôles traditionnels d'enseignement au niveau du premier cycle universitaire afin d'apporter une contribution générale durable au développement, grâce à une nouvelle production des connaissances.

Troisièmement, il n'a été relevé dans aucun des pays de l'échantillon un effort coordonné entre le gouvernement, les parties prenantes externes et l'université pour renforcer systématiquement la contribution que l'université peut apporter au développement.

Il a été proposé que l'on réfléchisse sur les points ci-dessous.

En premier lieu, pour l'Afrique subsaharienne, il fallait établir les universités comme « moteur du développement ». En s'inspirant des trois (3) systèmes de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) étudiés dans ce projet, l'on a suggéré que les connaissances et l'éducation soient des facteurs de production clés dans le développement. Parmi les huit (8) pays africains de l'échantillon, trois (Botswana, Maurice et Afrique du Sud) se trouvaient dans la phase « efficacité », où l'enseignement supérieur et la formation jouaient de plus en plus un rôle important dans le développement économique. Ce n'était pas le cas pour le reste, y compris le Kenya.

En second lieu, les universités sont devenues « le creuset de la mondialisation », en produisant des connaissances qui peuvent interconnecter l'institution et l'économie de la connaissance au niveau mondial, mais aussi au niveau de la communauté locale.

Ces lacunes expliquent peut-être pourquoi l'Afrique reste sous-développée, car peu d'universités ou grands cerveaux du continent jouent un rôle vraiment important dans son développement économique (Bloom, Canning et Chan 2006). Pour que l'économie de la connaissance en Afrique aille

de l'avant, quatre (4) éléments au moins sont nécessaires (figure 1) :



Figure 1 : Points essentiels de l'économie de la connaissance

Se mettre d'accord sur l'importance de la connaissance dans le développement et sur le rôle spécial des universités.

Renforcer : le noyau académique, en particulier la production des connaissances.

Une plus grande coordination entre les parties prenantes impliquées dans l'enseignement supérieur

S'assurer que les activités de développement renforcent les capacités académiques, au lieu de les affaiblir, en particulier pour les universités phares.

Par ailleurs, il a été suggéré que l'enseignement supérieur africain puisse aider les pays ayant des déficits technologiques à rattraper leur retard et à améliorer le potentiel pour une croissance plus rapide. Pour y parvenir, il doit les appuyer en vue de l'élaboration de politiques économiques solides.

Certaines recherches de la Banque mondiale (Yusuf et Nabeshima 2007) ont montré que les pays les plus corrompus se retrouvent en Afrique. Pour cette raison, certaines universités kenyanes dispensent des cours sur l'éthique.

Cependant, il est encourageant de relever que le nombre d'universités augmente et que les cours de gestion — la gestion est essentielle à la croissance économique — sont de plus en plus dispensés dans de nombreuses écoles de commerce en Afrique

(Skae 2014). Ce faisant, les Africains acquièrent l'ensemble des compétences essentielles qui sont vitales pour la croissance économique. Ceci est davantage encore plus important lorsqu'on considère avec Pfeffermann (2008) que « Les écoles de commerce sont essentielles pour atteindre les objectifs de développement en Afrique et que ces écoles commencent à s'intéresser de plus en plus au continent ».

Skae (2014) va plus loin en déclarant ceci :

« En vue d'atteindre la croissance et le développement durables que recherchent notre économie et tous nos citoyens, il y a des questions fondamentales auxquelles les écoles de commerce se doivent d'apporter des réponses. Ces questions examinent pourquoi les affaires existent, en quoi elles consistent et comment elles fonctionnent. Parvenir à la croissance et au développement durable nécessite un leadership expérimenté, caractérisé par la capacité de diriger un cours à travers des questions diverses et complexes en adoptant des valeurs à la fois compétitives, solides, humanitaires et fondées sur des principes. ».

Les contributions clés des universités s'articulent en six (6) points :

- *Développement du capital humain* : il s'agit de faire acquérir un ensemble de compétences clés pour le développement ;
- *Recherche* : les résultats innovants de l'université favorisent la croissance économique locale et le développement. Ces impacts comprennent l'attraction des laboratoires industriels dans la région, le démarrage de nouvelles entreprises de haute technologie et tous les avantages concurrentiels dont jouissent les entreprises locales lorsque leur technologie est avancée grâce à la recherche universitaire. Les exemples les plus spectaculaires sont l'ensemble

d'entreprises en électronique de Silicon Valley (avec des liens avec l'Université de Stanford) et la « Route 128 » près de Boston (avec des liens avec le « Massachusetts Institute of Technology ») ;

- *Création d'emplois* : les universités sont des employeurs et créent des emplois (dans leurs filiales ou à travers elles). Beaucoup d'entre elles deviennent des incubateurs, créent des start-ups et mettent en place des fonds de départ pour de nouvelles entreprises ;
- *Innovation* : elle nécessite que l'on utilise les résultats de recherche des universités pour créer des connaissances avec un impact économique, pour travailler afin que les nouvelles idées arrivent sur le marché.
- *Transfert de connaissance* : ce transfert aide les entreprises à grandir et à prospérer, grâce à des programmes tels que la formation professionnelle, des conseils techniques et autres, ainsi que l'assistance aux start-ups.
- *Revitaliser les communautés dans lesquelles elles se trouvent* : dans ce domaine, les efforts consistent, entre autres à aider, au niveau local, les écoles primaires et secondaires, les marchés ou les entreprises, ainsi que les initiatives des entreprises en matière de responsabilité sociale.

Les recherches effectuées par le « Rockefeller Institute of Government (2010) » ont trouvé que la présence d'une université avait d'autres avantages.

Tout d'abord, les enseignants et les autres personnels professionnels font partie de la « classe créative » de la communauté, classe qui est essentielle à la croissance économique. Celle-ci, au niveau régional, est souvent influencée par l'endroit où les personnes créatives choisissent de s'installer.

Deuxièmement, les universités sont l'endroit idéal pour mettre en contact les créateurs de

connaissances avec ceux qui commercialisent le savoir par le biais d'incubateurs technologiques, de programmes de développement entrepreneurial et de relations avec les structures de financement des entreprises communautaires. Troisièmement, l'enseignement supérieur peut aider à préparer la main-d'œuvre d'un pays en vue du changement économique.

Ces résultats du « Rockefeller Institute » reflètent des expériences menées ailleurs, en particulier en Europe, au Japon et (plus récemment) en Chine et en Inde, qui ont fortement investi dans l'enseignement supérieur.

Selon Bill Gates (2005) : Le pourcentage de la population ayant un diplôme d'études secondaires est important, mais c'est purement des chiffres. En 2001, l'Inde a formé environ un million d'étudiants diplômés de plus que les États-Unis. La Chine a deux fois plus d'étudiants ayant obtenu la licence que les États-Unis, et six fois plus de diplômés en ingénierie.

Ce point de vue prend tout son sens pour les universités et les écoles de commerce africaines, tant dans la diversité des disciplines que dans le nombre de diplômés.

En rehaussant le niveau de leurs prestations pour étendre leurs secteurs d'enseignement supérieur, les pays africains y compris le Kenya ont une meilleure chance de renforcer leurs économies.

Développer les compétences et les meilleures pratiques au niveau national — Kenya

Compte tenu de l'absence de recherche dans ce domaine, nous nous tournons une fois encore vers Cloete et al. (2011), qui ont constaté que le Kenya est en train de quitter les dotations « factorielles », c'est-à-dire les ressources naturelles et le niveau bas de compétences pour aller vers l'efficacité, ce qui implique que l'enseignement et la formation au niveau supérieur doivent être accélérés.

Les résultats de l'université de Nairobi, l'une des huit (8) universités du projet de recherche HERANA, n'étaient pas particulièrement encourageants :

- Les variables des résultats de la connaissance-production du noyau académique ne semblent pas assez fortes pour permettre à l'université de contribuer durablement au développement ;
- L'université ne changeait pas beaucoup pour s'éloigner des caractéristiques d'un établissement d'enseignement où prédomine l'enseignement du premier cycle universitaire ;
- Elle a eu de mauvais scores concernant les trois (3) variables sur les résultats (enseignement, recherche et transfert de connaissances).

Ces constats peuvent être représentatifs d'autres universités kenyanes. La plupart des universités kenyanes souffrent d'une pénurie aiguë de personnel de recherche de haut niveau capable de pousser de nouvelles idées sur le marché. Il n'existe pas non plus de modèle de développement pour les IES.

Les économies nouvellement industrialisées sont également aux prises avec des problèmes similaires, mais les ont surmontés pour atteindre une croissance économique remarquable qui a été soutenue par des investissements essentiels dans des domaines clés : réformes pour moderniser les IES ; collaboration en recherche académique et développement (R&D) par le gouvernement et le secteur privé ; et des liens clairement établis entre l'enseignement supérieur et l'économie (Nyangau 2014). Le Kenya doit s'inspirer de ces innovations.

Les écoles de commerce du Kenya ont contribué au développement économique du pays de cinq (5) façons (Elimu Center 2015, figure 2).

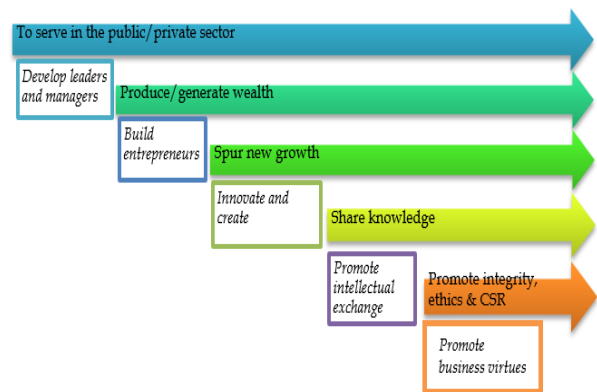


Figure 2 : Rôle des écoles de commerce au Kenya

- *Former des chefs d'entreprise et des gestionnaires* : cela permet aux gestionnaires de développer des compétences qui stimulent les entreprises au XXI^e siècle, de créer des emplois et d'augmenter leurs revenus grâce aux taxes et des investissements accrus ;
- *Former des entrepreneurs* : bien que l'esprit d'entreprise puisse être inné, de nombreux entrepreneurs sont formés dans des écoles de commerce. Davantage d'écoles de commerce sont en train de créer des centres d'affaires pour concevoir et lancer de nouvelles entreprises et les faire grandir ;
- *Favoriser l'innovation et la créativité* : les écoles de commerce sont des centres d'innovation dans le développement de nouvelles idées commerciales pour répondre aux besoins de la société ;
- *Promouvoir l'échange intellectuel* : les écoles de commerce poursuivent des programmes d'échange qui aident les étudiants locaux à avoir une interaction avec le personnel d'entreprise dans les organisations du reste du monde ;
- *Promouvoir les vertus dans les affaires* : le Kenya est connu pour la corruption massive qui coûte beaucoup d'argent aux contribuables. Les écoles dispensent maintenant des cours d'éthique pour lutter contre le malaise sous-jacent (tableau 1).

Tableau 1 : Échantillon de cours d'éthique dispensés par les universités kenyanes

Titre du cours	Université	Niveau
Éthique et intégrité authentifiées	Management University of Africa (MUA)	Master of Business Administration (MBA)
Gouvernance et éthique d'entreprise	Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology (JKUAT)	MBA
Éthique sociale des affaires	Kenyatta University	Licence
Éthique dans le développement	University of Eastern Africa (UEA – Baraton)	MIDA

Alors que le Kenya a enregistré une expansion rapide au cours des 15 dernières années dans son secteur de l'enseignement supérieur, avec plus de soixante-sept (67) universités inventoriées par la « Commission for University Education (CUE 2015) », cette croissance n'a pas été accompagnée par une expansion proportionnelle de la capacité universitaire. La culture de la recherche dans les universités n'a pas prospéré et peu d'universitaires s'engagent dans la recherche. La pratique de la recherche a largement diminué et se situe bien en dessous du niveau attendu d'une économie de la taille du Kenya. Les universités n'ont pas encore forgé de solides liens productifs avec l'industrie et le gouvernement pour façonner leur curriculum et apporter des solutions adaptées aux besoins de l'économie.

Pourtant, elles ont eu certaines initiatives, y compris celles décrites ci-dessous.

Travailler avec les gouvernements centraux/régionaux : Certaines universités

collaborent avec les gouvernements centraux et régionaux pour résoudre les défis du développement. À titre d'exemple, on peut citer le partenariat entre « Egerton University » et « Homa Bay County » pour réhabiliter les terres arides de cette région et le partenariat entre « Maseno and Jaramogi Oginga Odinga universities » avec « Kisumu County » pour conserver les zones humides et promouvoir l'écotourisme sur les rives du lac Victoria. Il y a également la collaboration de JKUAT avec le comté de Nairobi pour promouvoir les services de santé.

Cela étant, les meilleurs consultants et capacités humaines sont encore employés par le secteur privé, ce qui prive les universités de liquidités. Ainsi, les universités doivent faire davantage plus pour élargir ces partenariats et exploiter de telles ressources pour leur propre développement.

Recherche : certaines universités, comme celle de Nairobi, ont développé des bras distincts – UNES – pour mener des recherches et des consultations. D'autres en font autant, comme JKUAT. Toutes les universités publiques au Kenya ont maintenant une présidence assurée par le vice-recteur responsable de la recherche et du transfert des connaissances, et presque toutes les universités (dont MKU, MUA, KU, DeKUT, Baraton) renforcent leurs capacités de recherche ou de conseil au niveau du personnel ;

Pourtant, DfID (2010) a déploré la faible exploitation des résultats de recherche au Kenya. Les gouvernements centraux et régionaux et le secteur privé devraient être encouragés à s'appuyer davantage sur la recherche.

Collaboration au niveau des programmes : les universités établissent davantage de collaborations pratiques pour développer des compétences avec les gouvernements centraux et régionaux, le secteur privé et les bailleurs de fonds. JKUAT (JKUAT 2015), « Riarua University » et Strathmore ont fait équipe avec IBM pour créer un environnement avancé d'enseignement et de formation. Ces partenariats aideront les étudiants à acquérir des compétences essentielles en

technologies de l'information et de la communication dans des domaines tels que l'analyse, la cybersécurité, les grandes données, les entreprises sociales et le « cloud computing »

De même, JKUAT a collaboré avec le gouvernement du comté de Nairobi pour permettre aux chercheurs du « School of Architecture and Building Sciences » d'accéder aux installations de la ville afin de faire progresser la recherche et le développement de l'urbanisme durable. De même, la « Kenyatta University (KU 2015) » travaille avec la « California State University, San Marcos », pour utiliser les professeurs kenyans dans la diaspora africaine aux États-Unis afin d'élaborer des programmes et des matériels en ligne pour leur programme de perfectionnement professionnel des enseignants.

Presque tous les ministères ou entreprises parapublics mettent en place leur propre institut de formation ou veulent le faire, mais cet émiettement limite le potentiel de collaboration entre ces bras du gouvernement et les universités. Des instituts locaux comme la « Kenya School of Government », le « Kenya Forestry Research Institute », « l'Institute of Primate Research », et le « Kenya Agricultural Research Institute » travaillent en grande partie seuls, avec une collaboration minimale avec les universités locales. Les universités devraient donc faire davantage pour travailler avec ces institutions.

Centres d'incubation : presque toutes les écoles de commerce ont créé des centres d'incubation. « Strathmore University (Business Daily 2016) » en a un où les entrepreneurs ayant des projets « verts » seront encouragés à porter à maturité leurs idées afin de les traduire en entreprises viables. De même, « Chandaria Business Innovation and Incubation Center », basée à la « Kenyatta University (KU 2016) », encourage les jeunes entrepreneurs et les entreprises nées dans le cadre de l'université, à contribuer au développement économique

Collaboration avec le secteur privé : certaines universités s'associent avec le secteur privé pour

soutenir le pool de compétences essentielles au niveau national. Les exemples sont l'Université de Nairobi et Huawei, DedanKimathi et « KenGen/ Geothermal Development Corporation », et la « Kenyatta University » et « Chandaria Industries » ;

Stages : certaines universités conçoivent des programmes universitaires assortis de stages pour permettre aux apprenants d'acquérir des compétences vitales en milieu de travail ;

Programmes parallèles : le Kenya connaît une croissance sans précédent chez ceux qui désirent acquérir une éducation au niveau supérieur. Cette croissance est alimentée par des candidats venant des milieux professionnels. Ces programmes dits parallèles ont attiré des apprenants adultes de tous horizons et... métiers dans toutes les disciplines ;

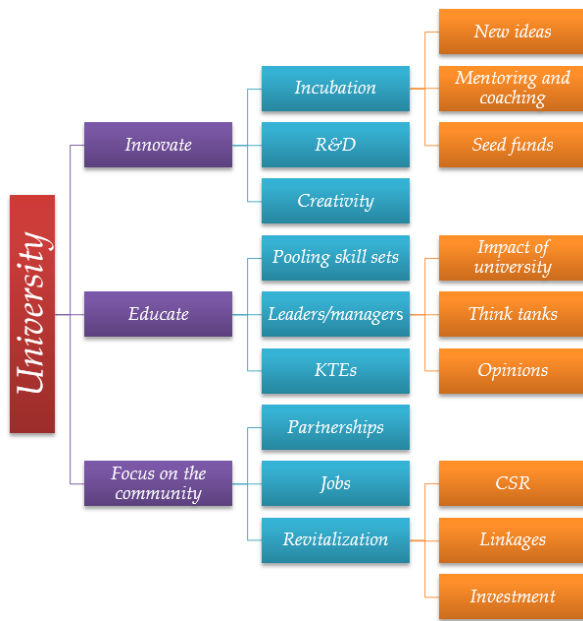
Universités et croissance des villes : les universités stimulent la croissance des villes. Au Kenya, les villes les plus dynamiques sont celles qui abritent les universités (villes universitaires). Une université dans une ville crée un effet multiplicateur, stimulant l'activité économique. Les universités concentrent également des personnes (étudiants et personnel) qui demandent des biens et des services ;

Les universités du Kenya ne contribuent pas suffisamment vite à la croissance économique du pays et doivent chercher à faire bien mieux pour soutenir le développement économique. C'est la raison pour laquelle nous proposons le cadre ci-dessous.

Aller de l'avant : un cadre pour l'expansion des pools de compétences du Kenya

Les universités du Kenya doivent encore se positionner pleinement comme moteurs du développement économique. On s'attend à ce qu'elles élargissent les pools de compétences et fournissent un leadership dans le développement économique, plus spécifiquement un leadership visant à innover, éduquer et se concentrer sur la communauté (figure 3).

Figure 3 : Cadre pour l'expansion des pools de compétences



Innovover

Les universités et les écoles de commerce devraient servir de moteur de l'innovation pour la nation. Il s'agit de tester la prospérité d'un pays et de créer de nouvelles façons de mieux faire. Au centre de l'innovation, on dénombre trois (3) fonctions (voir figure 3).

Créativité : les universités doivent être les moteurs qui rassemblent les nouvelles idées et les transforment en nouvelles richesses sous la forme de nouveaux (ou de meilleurs) produits et services. Elles doivent créer un environnement dans lequel le personnel, les étudiants et d'autres parties prenantes identifient et utilisent ces idées créatives, favorisent la diversité des pensées et les renforcent ou les transforment en solutions bien adaptées au contexte. Les universités qui collaborent avec des partenaires stratégiques devraient s'efforcer de commercialiser ces idées. De même, les programmes devraient être révisés pour intégrer des stratégies de lutte contre la corruption dans la société (Tripathi et Nyamsogoro 2015).

R&D : toutes les universités devraient faire de la R&D une priorité pour stimuler le développement de la communauté. Les universités kényanes ont

toujours enregistré de mauvaises performances en R&D, et le financement de la recherche devient de plus en plus difficile à obtenir. Le désir des gouvernements kényans d'utiliser la recherche comme appui à la prise de décision est faible (Banque mondiale 2013), comparé, par exemple, aux gouvernements asiatiques. Pourtant, il existe des preuves d'une augmentation des contrats gouvernementaux passés avec les universités pour que celles-ci entreprennent des recherches, comme le projet Winnie Mitullah sur les systèmes de circulation à Nairobi.

Les universités sont donc encouragées à établir des relations plus étroites avec les gouvernements (au niveau central et du comté) et avec d'autres partenaires au développement pour obtenir des contrats de recherche et stimuler l'exploitation de leurs résultats de recherche.

Incubation : les universités devraient jouer un rôle de premier plan pour créer de nouveaux concepts commerciaux avant de les lancer. Cela présuppose qu'elles ouvriront leurs portes à la communauté et mettront ensemble les nouvelles idées et les nouveaux talents, ensuite travailleront à les affiner avant leur lancement. Le mentorat et le coaching des entreprises locales doivent faire partie des missions des universités, ce qui va accélérer le réveil communautaire. De même, les universités peuvent rechercher des fonds de départ pour soutenir les entreprises locales.

Éduquer

C'est le mandat principal d'une université. Comme l'ont expliqué des chercheurs comme Malik (2014), Anderson (2002) et Shaw (2013), les universités sont des moteurs du développement local, plus particulièrement lorsqu'il s'agit de réaliser les points ci-dessous.

Développer un ensemble de pools de compétences : une nation se développe lorsque sa population possède les compétences nécessaires pour stimuler le développement économique — gamme, qualité et quantité. Le Kenya manque encore de compétences essentielles pour stimuler le

développement : les ingénieurs, les médecins, les scientifiques, les physiciens nucléaires, etc. sont tous insuffisants, tout comme les chefs d'entreprise et les gestionnaires. Du fait de ce déficit, le Kenya a l'une des plus grandes concentrations de gestionnaires étrangers en Afrique de l'Est et centrale (World Bank 2013), ce qui peut laisser entrevoir que les diplômés de l'université disposent dans ce pays de bonnes capacités à devenir des leaders et des gestionnaires.

Former des leaders et des gestionnaires : au cœur de toute organisation, il y a un leadership crédible et une gestion qualifiée. Mais que faire si les diplômés des universités kenyanes ne sont pas à la hauteur (Wanzala 2015; Business Daily 2013) ? Comment se fait-il que le pays ait l'un des taux d'échec les plus élevés pour les start-ups et les entreprises, ainsi que de « méga scandales » dans les secteurs public et privé, entraînant la perte de sommes colossales de fonds publics ?

Ces défis devraient interpeller les universités kenyanes afin qu'elles repensent leur mission et collaborent avec des partenaires stratégiques et des universités de renommée mondiale pour améliorer leurs offres et proposer des solutions adaptées à chaque contexte. L'expérience des gouvernements asiatiques devrait être reproduite, ce qui va créer un groupe de dirigeants, parfois à travers des groupes de réflexion, puis permettre de courtiser les talents qui sont dans la diaspora afin qu'ils rentrent au pays.

Transfert de connaissance : les universités doivent aller vers les communautés et leur communiquer les connaissances qu'elles ont. Les consultations, les journées sur le terrain, les partenariats communautaires avec les universités ou les initiatives de responsabilité sociale des entreprises doivent être la norme et non l'exception. Parce que les universités utilisent les ressources communautaires, elles doivent payer ceci en retour auprès des communautés en identifiant les problèmes de celles-ci et en exploitant les connaissances communautaires. Les universités

doivent également s'ouvrir à leurs communautés et mettre à contribution les talents locaux.

Se concentrer sur la communauté

Les universités ne sont pas des entités isolées. Elles se trouvent dans des communautés. Elles interagissent quotidiennement avec ces communautés et devraient s'assurer que leurs impacts sont positifs, souvent grâce aux liens productifs ci-dessous.

Partenariats : les universités devraient s'associer aux communautés de la place pour favoriser le développement local. Les communautés ont des ressources (qui peuvent alimenter les universités) et des défis (qui peuvent servir de base de test pour l'application de nouvelles connaissances). Certaines communautés ont été interdites d'accès dans les établissements universitaires (malgré le fait qu'ils soient implantés en leur sein), ce qui a généré une mauvaise volonté locale. D'autres communautés ont même résisté à la création d'universités dans leur région en raison des « contestations périodiques et de la destruction sans motif de la propriété communautaire » par les étudiants. Il n'est pas étonnant que certaines universités souffrent d'une image négative dans la société.

Emplois : la création d'emplois doit être une priorité. Mais en employant un personnel issu de la localité, il est bon de s'en tenir à un certain quota. Malheureusement, certaines universités au Kenya sont allées trop loin dans ce recrutement de proximité et sont devenues des universités ethniques, pour ne pas dire de village. La corruption sévit donc dans l'emploi de travailleurs universitaires et souvent certains talents sont bloqués en raison de problèmes ethniques.

Les universités doivent lutter contre le népotisme, la préférence sur une base ethnique et la corruption. Le renforcement des capacités des gouvernements des comtés à favoriser l'inclusion ethnique, l'équité et la transparence dans le partage des ressources nationales devrait être un devoir universitaire.

Communautés revitalisées : les universités doivent revitaliser les communautés, mais au Kenya, elles ne l'ont pas fait. La corruption, la pauvreté, la maladie, la saleté urbaine et les interminables embouteillages (à Nairobi et Mombasa) caractérisent ses villes. Pourtant, avec tous ces défis, les universités et les talents du Kenya sont silencieux, au lieu de proposer un leadership bien pensé. De ce fait, ils laissent le champ libre aux politiciens, et voient parfois leurs communautés se désintégrer.

Les universités peuvent avoir des campus satellites, mais ceci n'est pas la même chose que de créer des réseaux communautaires. Toucher les communautés avec des solutions réelles à leurs défis, voilà ce que les universités kenyanes doivent aborder. Plutôt que d'adopter le même taux pour les frais universitaires dans l'ensemble du pays, il peut être utile d'avoir des taux variables sur la base de ce que la communauté est capable de payer. Une telle mesure peut faciliter l'accès à l'université.

La CUE exerce actuellement son leadership en accréditant tous les programmes académiques dans les universités et en fermant les universités et les campus qui sont en dessous du niveau (CUE 2015, 2016). Le « Cabinet secretary » chargé de l'éducation a dissous tous les conseils universitaires publics dans le but de les réviser afin d'ajouter de la vitalité aux universités publiques (MyGov 2016).

Implications pratiques et liées à la politique économique

Les mesures dans le cadre ci-dessus nécessitent que les universités reconnaissent qu'il n'est plus acceptable de générer des connaissances sans les transférer aux communautés locales. Elles doivent inaugurer un nouveau système basé sur la coexistence mutuelle. Pour réaliser ce cadre, chacun des agents ci-dessous a un rôle à jouer.

Les universités : elles doivent accepter de promouvoir l'excellence dans les résultats académiques ainsi que la méritocratie plutôt que la médiocrité. Elles le feront en supprimant la sélection sur une base ethnique dans l'emploi.

Aussi, faut-il de plus en plus cultiver un environnement académique qui favorise la diversité et l'excellence de la pensée et permettre aux talents d'expérimenter les idées dans la communauté — et pas seulement dans les salles de classe. Les universités doivent promouvoir un échange vigoureux d'idées en créant des plateformes et en les finançant. Elles doivent également lutter vigoureusement contre la corruption et réclamer leur gloire perdue en tant que moteurs du développement.

Gouvernements (des comtés et centraux) : Ils doivent soutenir les universités et être à l'avant-garde de la consommation de produits universitaires. Les universités ne reçoivent plus de fonds alloués par les gouvernements. Leur isolement continu en faveur des entreprises multinationales et des entreprises de conseil dans l'adjudication des appels d'offres au niveau national n'est pas bon pour le pays. Les universités locales considèrent maintenant les programmes parallèles comme leur principal point d'appui et rivalisent farouchement les unes avec les autres en mettant en place des campus satellites. Ce faisant, elles font baisser la qualité de l'enseignement universitaire, détruisant ainsi le développement économique qu'elles sont censées favoriser.

Les Kenyans et leurs communautés : ils doivent refuser d'être trompés par des universités qui dispensent un enseignement supérieur médiocre. Ils doivent insister sur une transaction réaliste avec les universités en recevant en retour une juste valeur pour leur argent. Quant aux communautés, elles doivent exiger d'être représentées dans les conseils universitaires locaux. Elles doivent articuler leurs préoccupations et veiller à ce que les universités respectent l'éthique citoyenne d'entreprise. Elles doivent également ouvrir leurs entreprises à l'orientation universitaire par la recherche et le transfert de connaissances, et faire en sorte que les universités rendent compte des pratiques de corruption.

Les agences de l'enseignement supérieur : celles-ci sont essentielles pour responsabiliser les universités

et doivent insister pour que toutes les universités opèrent dans le cadre du « Universities Act (2012) » et des lignes directrices et des normes de la CUE. La valeur de ces agences sera mesurée par la qualité des universités qu'elles contrôlent. Du fait que les universités, en particulier celles de la sphère publique, sont financées par les Kenyans, leur existence continue dépend de leur capacité à créer de la valeur pour les Kenyans.

Dix piliers

Shaw (2013) a proposé 10 piliers sur les façons dont les universités au Royaume-Uni peuvent stimuler le développement économique. Ces propositions sont pertinentes pour les universités du Kenya. En voici quelques-unes :

- Se concentrer sur l'internationalisation de l'enseignement supérieur ;
- S'assurer que la base des compétences intangibles et tangibles est de classe mondiale ;
- Mesurer et expliquer l'impact de la recherche ;
- Collaborer davantage avec le monde des affaires ;
- Se concentrer sur l'impact économique local ;
- Ne jamais perdre de vue l'engagement envers l'excellence et la liberté académique

Conclusion

Le développement des sociétés et des économies est lié à la croissance de l'éducation.

Les universités kényanes doivent chercher à obtenir d'excellents résultats académiques et un environnement académique propice à l'émergence et à la promotion du talent. Des variables académiques de qualité supérieure feront du Kenya un centre régional d'excellence et une destination académique privilégiée, ce qui permettra de voir l'effectif universitaire des étudiants non kényans augmenter. L'accent mis sur l'enseignement de qualité et les cadres de développement

professionnel – pour lesquels le renforcement des capacités au niveau régional est une priorité – permettront de relever le niveau académique du pays.

L'éducation universitaire kényane doit être considérée comme un investissement pour l'avenir par les gouvernements centraux et des comtés, qui devront donner la priorité aux dépenses consacrées à l'éducation et à la recherche orientées vers la résolution des problèmes sociaux, politiques, environnementaux et économiques du pays.

Les universités devraient être encouragées à partager les ressources de base et à favoriser des partenariats réciproques avec d'autres établissements d'enseignement au niveau national et à l'étranger. Elles devraient en faire autant avec les instituts techniques, les écoles polytechniques communautaires et les centres de développement communautaire pour identifier les défis « qui sont une réalité de tous les jours ». De façon idéale, la participation au développement communautaire devrait être rendue obligatoire pour toutes les universités (publiques et privées) et le classement de celles-ci devrait avoir pour critère, entre autres, leur impact sur le développement dans la communauté au sein de laquelle elles opèrent.

Le ministère de l'Éducation et la CUE devraient s'efforcer d'assurer l'utilisation efficace des fonds publics dans les universités publiques et d'éliminer les campus satellites qui ne sont pas à la hauteur, ainsi que le népotisme dans le secteur de l'enseignement supérieur. Ces organismes devraient veiller à ce que toutes les universités se concentrent sur la création d'une culture entrepreneuriale parmi les diplômés en créant des centres d'incubation d'entreprises, en encourageant les partenariats entre l'industrie et les milieux universitaires. Ils doivent le faire enfin en créant des bureaux d'orientation professionnelle qui contribuent au développement intellectuel et professionnel des diplômés et des membres de la communauté.

Références

- Anderson, W. 2002. Cooperating Internationally. *New Directions for Higher Education Journal* 1999 (106) : 101–107. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/he.10612/abstract>
- Bloom, D., D. Canning, and K. Chan. 2006. « Higher Education and Economic Development in Africa. » Washington, DC : World Bank. http://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPEDUCATION/Resources/444659-1212165766431/ED_Higher_education_economic_development_Africa.pdf
- Breznitz, S.M. 2014. *The Fountain of Knowledge: The Role of Universities in Economic Development*. Palo Alto: Stanford University Press.
- Business Daily. 2013. « Local graduates lack key skills for job market. » *Business Daily*. August 19. <http://www.businessdailyafrica.com/Kenyan-graduates-lack-key-skills-for-job-market/-/539546/1960004/-/4pvc8/-/index.html>
- Cloete, N., T. Bailey, P. Pillay, I. Bunting, and P. Maassen. 2011. *Universities and Economic Development in Africa*. Wynberg, South Africa: Centre for Higher Education Transformation.
- CUE (Commission on University Education). 2014. *Universities Regulations 2014*. www.cue.or.ke/images/phocadownload/university%20regulations%202014.pdf
- _____. 2016. *Accreditation of Universities*. <http://www.cue.or.ke/services/accreditation>.
- _____. 2016. « Closure of Barack Obama University. » <http://www.cue.or.ke/news-and-events/117-closure-of-barrack-obama-university>.
- Elimu Centre. 2015. *Role of Business Schools in Developing Kenyan Economy*. <http://www.elimucentre.com/education-articles/role-of-business-schools-in-developing-kenyan-economy>.
- JKUAT (Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology). 2014. « Varsity to Tap Nairobi County Potential. » <http://www.jkuat.ac.ke/varsity-to-tap-nairobi-county-potential/>
- KU (Kenyatta University). 2015. « Award of Carnegie African Diaspora Fellowship to a KU Alumni. » <http://www.ku.ac.ke/index.php/news-and-events/155-news-centre?start=28>
- Malik, A. A. 2014. « Internationalisation of higher education in Pakistan. » *Association of Commonwealth Universities*. November 3. <https://beyond2015.acu.ac.uk/submissions/view?id=117>
- MyGov. 2016. « Education CS dissolves varsity councils. » *MyGov*. January 18. <http://www.mygov.go.ke/?p=5677>
- Nyangau, Z. 2014. « Higher Education as an Instrument of Economic Growth in Kenya. » *FIRE: Forum for International Research in Education* 1 (1) : 7–25. <http://preserve.lehigh.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=fire>
- Otuki, N. 2016. « Varsities' Incubation Hubs Key to Kenya Growth. » *Business Daily*. April 26. <http://www.businessdailyafrica.com/Varsities-incubation-hubs-key-to-Kenya-growth/-/539546/1759036/-/vyvd58/-/index.html>
- Pfeffermann, G. 2008. « Into Africa. » *Global Focus* 2 (2) : 20–23. <http://www.imd.org/uupload/EvianGroup/PUBLICATIONS//1697.pdf>
- Shaffer, D., and D. Wright. 2010. « A New Paradigm for Economic Development: How Higher Education Institutions Are Working to Revitalize their Regional and State Economies. » Albany, NY : The Nelson A. Rockefeller Institute of Government. http://www.rockinst.org/pdf/education/2010-03-18-A_New_Paradigm.pdf.
- Shaw, C. 2013. « 10 Ways UK Universities Can Help Stimulate Economic Growth. » *The Guardian*. September 13. <http://www.theguardian.com/higher-education-network/blog/2013/sep/13/universities-economic-growth-party-conferences>
- Skae, O. 2014. « Management Education Key to Economic Growth. » *Independent Online*.

- November 7. <http://www.iol.co.za/business/opinion/management-education-key-to-economic-growth-1.1776714#.VmbldlrLIU>
- Tripathi, S., and G.D. Nyamsogoro. 2015. « African Business Schools Are Adding Anti-Corruption Education to their Programs. » *Quarz Africa*. August 3. <http://qz.com/470074/african-business-schools-are-adding-anti-corruption-education-to-their-programs/>
- Wanzala, O. 2015. « World Bank Raises Concern on Quality of Kenya's Graduates. » *Daily Nation*. October 1. <http://www.nation.co.ke/news/World-Bank-raises-concern-over-Kenya-s-graduates-/1056/2893556/-/14wh4u2z/-/index.html>
- World Bank. 2013. *The Africa Competitiveness Report*. Washington, DC. <http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/Africa/Report/africa-competitiveness-report-2013-main-report-web.pdf>
- Yusuf, S., and K. Nabeshima. 2007. *How Universities Promote Economic Growth*. Washington, DC: World Bank.



REMERCIEMENTS

Ce produit de connaissance fait partie d'une série de produits de la Communauté Africaine de Pratiques sur la Gestion axée sur les Résultats de Développement (AfCoP-GRD). L'objectif est de documenter les bonnes pratiques et les recommandations politiques clés sur la gestion axée sur les résultats de développement. Les produits de connaissance de l'AfCoP sont largement diffusés et sont disponibles sur le site web de l'Initiative de l'Afrique pour les Résultats (AfriK4R) : <http://afrik4r.org/ressources/>.

Cette étude de cas de l'AfCoP-GRD est un travail conjoint de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) et de la Banque Africaine de Développement (BAD) réalisé sous la supervision du Secrétaire Exécutif de l'ACBF, le Professeur Emmanuel Nnadozie. Ce produit a été préparé par une équipe du Département Connaissances & Apprentissage de l'ACBF, sous la supervision générale de son Directeur, Dr Thomas Munthali assisté par Mme Aimtonga Makawia, Mr. Kwabena Boakye, Dr. Patience Mutopo, Dr. Barassou Diawara, Mr Fréjus Thoto et Mme Anne François et des membres des autres départements de la Fondation.

L'ACBF est également reconnaissante envers Simmy Marwa qui a partagé le travail de recherche ayant abouti à l'élaboration de cette publication; puis les examinateurs externes dont les avis ont enrichi ce produit de connaissance. La Fondation exprime aussi sa gratitude aux membres de l'AfCoP, aux institutions partenaires de l'ACBF et à tous ceux qui ont fourni des contributions critiques pour la finalisation de ce produit. L'ACBF est reconnaissante envers la Banque Africaine de Développement qui a appuyé l'élaboration de ce produit de connaissance sous la subvention Numéro 2100150023544.

Les points de vue et opinions exprimés dans cette publication sont ceux de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement la position officielle de la BAD et de l'ACBF.