

# **Amélioration en matière d'innovations dans l'enseignement supérieur :**

## **Les innovations dans les Universités en Afrique Sub- Saharienne**

par

Njuguna Ng'ethe

Institut des Etudes de Développement  
Université de Nairobi  
Kenya

Etude élaborée pour une Conférence Régionale de Formation sur le thème  
*Améliorer l'Enseignement Supérieur en Afrique Sub-Saharienne : Ce qui marche !*

Accra, 23-25 septembre 2003

Le soutien financier et matériel pour la présente activité de formation a été généreusement fourni par le Groupe de Travail de l'ADEA sur l'Enseignement Supérieur, l'Association des Universités africaines, l'Agence Universitaire de la Francophonie, la Carnegie Corporation de New York, le Conseil National de l'Enseignement Supérieur du Ghana, le Gouvernement des Pays-Bas, le Réseau International pour l'Accès à l'Information Scientifique, le Fonds Fiduciaire norvégien pour l'Éducation, et la Banque mondiale .

# Améliorations en matière d'innovation dans l'Enseignement Supérieur: Innovations dans les Universités en Afrique Sub- Saharienne

Njuguna Ng'ethe

## INTRODUCTION

Au cours de ces dernières années, nous avons assisté à un regain d'intérêt pour l'Enseignement Supérieur en Afrique. Cela s'est manifesté à travers un certain nombre d'études, de conférences et d'ateliers portant sur le sujet, déclenchant ainsi un débat d'actualité. Le thème commun dans tous les efforts entrepris a été : quel est l'état actuel de l'enseignement universitaire en Afrique et quel est son avenir probable? Pour certains, l'état actuel est un état de stagnation si ce n'est d'inadaptation. Pour eux, la solution est un repositionnement visionnaire de l'université. En d'autres termes, le salut de l'université africaine se trouve dans l'émergence d'une véritable université africaine débarrassée des vestiges coloniaux et enracinée dans les valeurs africaines, épistémologie, pédagogie et le système du savoir. Cette vision est certes radicale, si elle est centrée sur l'Afrique.

D'autres pensent que l'état actuel de l'université n'est pas si désespéré dans la mesure où de nombreuses institutions sont engagées dans des processus de réformes créatives, dont l'une des caractéristiques essentielles est l'esprit d'innovation. L'énergie de l'innovation produit des résultats intéressants et donne aussi de nouvelles méthodes pour la réalisation d'anciens. Le résultat est que ces institutions se transforment elles-mêmes de même que leur environnement, bien que de manière progressive; c'est peut-être tout ce qu'il y a à espérer de ces institutions et des systèmes de l'Enseignement Supérieur dans lesquels elles interviennent. On peut dire que ceci apparaît comme une réplique plus réaliste par rapport au point de vue visionnaire, étant donné la quasi impossibilité d'arrêter l'entreprise de l'Enseignement Supérieur pour le 'visionner' à nouveau.

Une variation quelque peu pessimiste du point de vue classique voudrait que l'université africaine lutte simplement pour sa survie et que toute autre chose qui se serait produite est fortuite et accessoire à la survie. Selon eux, l'avenir réside dans l'amélioration des conditions de vie africaines dont l'université est une petite partie. Dans ces circonstances, l'université ne peut et ne doit espérer aucun traitement spécial de la société. Car pouvoir survivre dans le contexte actuel de dégénérescence institutionnelle généralisée est déjà un grand privilège. La logique fondamentale de ce point de vue est que les universités ne dépasseront l'étape de la survie que lorsque les conditions de vie africaines elles-mêmes seront meilleures à celles de la survie.

Il existe une 3<sup>e</sup> position, comme c'est toujours le cas, entre les points de vue des radicaux et des conservateurs. Cette 3<sup>e</sup> supposition est que certaines institutions ont démontré beaucoup plus d'aptitude que d'autres par leur engagement dans les réformes innovatrices. Par conséquent, ces institutions sont "en pleine évolution". Vue sous cet angle, la solution pour faire face à la situation difficile que traverse l'Enseignement Supérieur en Afrique est de comprendre les raisons pour lesquelles ces institutions sont capables d'entreprendre leurs actions, si cette expérience peut être reprise ailleurs et si oui, dans quelles circonstances cela est possible. Une variation subtile de ce point de vue libéral est que certaines universités ne sont pas seulement en pleine évolution; mais elles sont aussi engagées dans un processus de transformation dont la véritable question est : que transforment-elles et comment le font-elles ? Quelles sont les implications pour elles et pour la société en général, y compris les systèmes de l'enseignement supérieur au sein desquels elles opèrent? Les réponses à ces questions permettront l'ébauche d'un avenir autour de l'idée de transformation.

Il est inutile de dire que les "points de vue" exprimés ci-dessus sur la nature du changement dans les universités africaines ne sont pas des écoles de pensées incompatibles. Ils ne sont pas non plus des épistémologies bien établies et des attitudes reconnaissables au changement et à l'idéologie politique. Plutôt, ces positions existent essentiellement en tant qu'arguments naissants à propos des changements qui apparaissent dans les universités africaines. En tant que telles, ces positions semblent converger vers l'argument, à savoir que des conditions, expériences et intérêts très divers sous-tendent le processus de changement et de non-changement dans les institutions et systèmes d'enseignement supérieur africain; ceux-ci se répartissent en systèmes et institutions sous contrainte, privilégiés et moins privilégiés. De plus, l'innovation ne se limite pas seulement à ceux qui ont des ressources substantielles.

Ce bref document est tiré du débat en cours. Ce débat a été mené par différentes organisations y compris le Partnership for Higher Education, comprenant la Rockefeller Foundation, la Fondation Ford, la Fondation Carnegie et la Fondation McArthur. D'autres contributions à ce débat sont venues de l'Association des Universités Africaines (AUA), l'Association pour le Développement de l'Education en Afrique (ADEA), et la Banque mondiale. Le Partnership a parrainé une série de cinq études sur des universités africaines "en pleine évolution". Des Fondations ont, à titre individuel, aussi parrainé des études similaires. Dans ce cas figurent une étude parrainée par la Fondation Rockefeller sur les réformes dans les universités publiques du Kenya, et une étude parrainée par la Fondation Ford sur les universités privées au Kenya. De plus, l'ADEA a parrainé une enquête sur les innovations dans l'enseignement supérieur en Afrique sub-saharienne.

A part la dernière enquête réalisée, toutes les autres études ont été basées sur les universités en tant qu'institutions alors que l'enquête s'est basée sur les innovations dans l'université et les questions liées directement à ce sujet. Ce document est basé en grande partie, bien que non exclusivement, sur cette enquête (Ng'ethe, N. et al 2003, Ng'ethe, et N. 2003) et sur l'étude des réformes dans les universités publiques du Kenya (Ng'ethe, N et Mwiria, Kilemi. 2003). L'auteur a aussi participé à des ateliers et séminaires liés aux activités mentionnées ci-dessus. Par conséquent, ce document est le fruit d'idées acquises à travers sa participation aux activités énumérées ci-dessus. Le résumé qui suit a pour objectif de répondre à plusieurs questions spécifiques soulevées par les études ci-dessus.

## **PROBLEMES/QUESTIONS SOULEVES DANS LES ETUDES**

### **Innovations actuelles**

On suppose souvent que les universités africaines sont réfractaires à l'innovation, au changement et à l'amélioration dans les façons habituelles de faire les choses. D'après nos conclusions, il s'avère que ce point de vue pourrait ne pas être entièrement exact. Les universités rendent compte de toute une panoplie surprenante d'innovations mises en application. La section ci-après donne un résumé des conclusions de la dernière enquête réalisée sur les innovations dans les universités africaines.

Tableau 1. Matrice d'Innovation pour l'Afrique du Sud, Est et Francophone.

DOMAINE / NIVEAU	SYSTEME	INSTITUTION	FACULTE	TOTAL
Vision stratégique et mission	--	43	11	54
Financement	--	45	10	55
Accès / équité	1	55	10	66
Qualité et programme	1	62	45	108
Pertinence de l'enseignement	--	44	72	116
Recherche et service communautaire	--	--	--	--
Développement et maintien du personnel	2	33	6	41
Vie de l'Etudiant	--	31	1	32
Gouvernance	--	32	2	34
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>345</b>	<b>157</b>	<b>506</b>
	7%	62%	31%	100%

Source: Ng'ethe et al, 2003

Le tableau montre l'existence d'innovations aux niveaux institutionnel, du système et de la faculté/département. La pertinence, la qualité et les questions liées au programme dominent de loin les domaines d'innovations rapportées durant l'enquête. Les domaines de la vie étudiante, du développement du personnel et domaines de la gestion se situent en bas et le domaine financier n'occupe pas une place aussi élevée que l'on pourrait s'y attendre. Certains domaines de réformes sont relativement sous-estimés. La nature et l'envergure des innovations dénotent certainement l'existence d'un esprit innovateur, reproduit par le résumé suivant de l'éventail et de l'étendue des innovations dont les données ont été fournies par cette enquête :

- Les universités ont maintenant adopté la pratique de développer une nouvelle vision et des déclarations de mission et se situent à des étapes différentes du développement desdites déclarations. Quant à savoir si les nouvelles déclarations vont au-delà de la mission traditionnelle d'enseignement et de recherche à quelque chose de plus ambitieux, par exemple l'intention de devenir des centres d'excellence, est la grande question, dans le contexte des innovations.
- Un nouveau départ dans la re-formulation des visions et missions de l'université est la création totale institutions nouvelles et quelquefois de créneaux spécialisés telles que le Northern Campus en Namibie, l'Université Mbarara en Ouganda, l'Université des Etudes de Développement au Ghana, l'Institut des Science et Technologie de Kigali au Rwanda et l'Université Jomo Kenyatta de l'Agriculture et de la Technologie au Kenya.
- Les universités sont en train d'adopter des programmes stratégiques et sont, encore une fois, à différentes étapes du processus. A ce stade, les innovations doivent être recherchées dans les contenus des projets.
- A part quelques institutions telles que l'Université de Maurice, l'Université du Botswana, l'UCAC du Cameroun et peut-être quelques autres en Afrique du Sud, toutes les autres universités ont fonctionné sous d'énormes contraintes financières consécutives à la crise économique africaine des années 80 et 90 et des politiques néo-libérales dominantes. Par conséquent, on peut dire que la plupart des nouvelles initiatives dans le domaine financier et tant d'autres, ont été induites par le besoin de faire face aux crises financières institutionnelles. Savoir si les nouvelles réformes sont aussi des innovations est la question. Par exemple, constituent-elles une réponse aux deux dimensions en matière de financement à savoir, suffisance et efficacité ou seulement l'une des deux ?

- La diversification du programme a été en hausse, bien qu' on puisse discuter pour savoir si cela a été fait dans un sens novateur.
- Certaines innovations en matière de gouvernance sont introduites, bien qu'elles ne soient ni nombreuses, ni radicales.
- La révision des programmes est en hausse bien qu'il existe toujours des obstacles à surmonter avant d'atteindre la norme. A l'exception de quelques cas, par exemple, l'engagement de l'industrie dans la conception et les révisions, l'on peut dire encore que la plupart des mécanismes de révision n'ont pas réussi à être novateurs.
- De nouveaux mécanismes d'organisation comme le système semestriel est en hausse.
- Le concept de l'apprentissage qui dure toute la vie a fait son apparition et son importance a augmenté.
- Le système d'enseignement par correspondance et à distance a fait son apparition, particulièrement avec l'invention technologique rapide ayant un impact direct sur l'information et la communication en général avec une application spécifique l'éducation, offrant ainsi des possibilités dans le domaine de l'enseignement supérieur à une plus grande couche de la population.
- L'utilisation des ICTs (TICs) est en hausse, avec des innovations intéressantes émergeant autour de la manière d'utiliser les ICTs (TICs), par exemple dans l'enseignement par correspondance, les inscriptions en ligne, l'administration universitaire, l'amélioration de la qualité, i.e., à travers l'accès en ligne aux matériels d'enseignement.
- L'un des moteurs des innovations, surtout, depuis le milieu des années 1990, a été la demande de formation universitaire, qui a progressé à un rythme non prévu.
- Les dispositions de collaboration initiées pour améliorer l'accès sont en hausse. Cependant, la plupart d'entre elles sont encore au niveau national avec peu d'initiatives novatrices, quand il y en a pour créer une collaboration au niveau régional et international.
- Un nombre de dispositions de collaboration pour les besoins de l'amélioration de la qualité destinées à la recherche et à l'échange d'étudiants sont à présent en place ; mais davantage d'approches novatrices sont nécessaires pour faire des universités africaines des partenaires égaux dans les dispositions de collaboration.
- L'affiliation des institutions au niveau international, dans la plupart des cas à travers des programmes ICT, allant de quelques cours à des rapports institutionnels complets, a été une formule croissante de coopération. Dans certains cas, les fusions, en particulier, de départements sont apparues comme un moyen d'améliorer le rendement et l'efficacité.
- Dans le cas des pays francophones, les relations formelles entre chaque institution africaine et une institution mère d'un pays métropolitain ont été une tradition. Cependant, la nouvelle pratique est celle d'une union libre entre deux institutions, basée sur l'égalité et le profit mutuel, s'éloignant ainsi du vieux style français de dépendance et de paternalisme.
- Des variations intéressantes de l'enseignement à distance émergent avec certaines institutions qui combinent un double mode d'institutions traditionnelles complété par l'enseignement à distance. C'est le cas, par exemple, de l'Université de la Namibie et de l'Université Marien Ngouabi du Congo-Brazzaville. A l'opposé, d'autres institutions fonctionnent sur la base d'un seul mode de l'enseignement à distance. L'UNISA est l'exemple de mode unique le plus avancé non seulement en Afrique, mais aussi dans le monde entier. De nouveaux systèmes de mode unique ont été instaurés récemment. Par exemple, le système d'enseignement universitaire par correspondance avec émissions de TV de la Tanzanie a déjà enregistré plus de 10.000 étudiants. Ces modes sont en train de se répandre progressivement à travers tout le continent. La Banque Mondiale a créé l'Université Virtuelle Africaine (AVU) qui comprend une douzaine de pays.

- Le développement des aptitudes professionnelles et les programmes à base de travail ont augmenté, avec ou sans la composante de l'enseignement à distance.
- Des approches novatrices dans le domaine de l'enseignement, de l'apprentissage et de l'évaluation émergent. Par exemple, une plus grande importance est accordée aux séminaires et conférences dirigés par des étudiants, des séminaires interactifs ont été introduits, des groupes ou équipes de travail avec des perspectives multidisciplinaires sont introduits, des présentations de projets d'étudiants, non seulement à d'autres étudiants et conférenciers, mais aussi à des panels d'évaluation de personnes extérieures y compris des employeurs potentiels, sont également en hausse.
- L'on se préoccupe de plus en plus des questions de pertinence. Ceci se reflète dans les partenariats initiés pour encourager une interaction entre l'enseignement supérieur et les autres sphères de la société, notamment le gouvernement, les affaires, l'industrie et la communauté.
- A présent, les universités font preuve d'énergie nouvelle en établissant des liens avec l'industrie. En général, les universités ont conçu des stratégies pour améliorer la gestion des partenariats université – industrie autour de la production et de la commercialisation du savoir. Ceci inclut : l'installation d'unités de liaison industrielle pour soutenir le personnel; l'installation de bureaux dans l'institution pour gérer la commercialisation du savoir de l'université et des services; liens qui impliquent les industries dans la révision des programmes; une représentation industrielle dans les structures de gouvernance de l'université; la consultation pour l'industrie; des discussions communes sur les questions de propriété intellectuelle et d'autres formes de partenariats en partie pour traiter les questions de contraintes financières et de pertinence. Certains des rapports université-industrie, par exemple, la révision commune des programmes sont tout à fait novateurs.
- Le développement et le maintien du personnel demeure toujours un défi majeur même si certaines innovations se mettent en place dans ce domaine.
- Quelques universités essaient de traiter le problème "publier ou périr" en soutenant l'instauration de revues internes. Cependant, il est toujours vrai que "beaucoup d'intellectuels africains sont encore partisans du modèle traditionnel de gagner la reconnaissance; par exemple, en préférant publier dans les revues d'outre-mer. Ils pensent que le fait de s'éloigner de ce modèle signifierait être moins intellectuel". (Ajayi et al (p.234). Dans ce cas, ce sont plutôt les intellectuels qui sont en train de devenir moins novateurs, même si dans les pays francophones les critères sont établis au CAMES. Les enseignants et les chercheurs se conforment à ces exigences. (Asse-Lumumba: 2002.)
- Les universités semblent tenir à atténuer l'image traditionnelle de tour d'ivoire. Les plus importantes innovations sur cette question sont pédagogiques, par exemple, l'introduction de l'Apprentissage basé sur le problème ; la création de nouvelles institutions orientées principalement vers la communauté; l' inclusion de quelques mandats communautaires dans les déclarations des nouvelles missions.
- Certaines innovations essentielles sont soit inexistantes soit trop peu nombreuses.

### **Attitudes face aux Innovations**

A la suite des conclusions ci-dessus, deux catégories principales d'innovations se distinguent. Ce sont les innovations: progressives et transformationnelles. La plupart des universités sont engagées dans un processus d'innovations progressives à l'exception de quelques-unes, pour la plupart en Afrique australe avec une majorité d'entre elles en Afrique du Sud. Il est alors possible que certaines universités semblent réticentes à s'engager dans des innovations transformationnelles comme par exemple une révision totale et complète du programme. Il est également vrai que certains types d'innovations progressives, surtout

celles qui nécessitent beaucoup de temps et d'autres formes d'engagement, provoquent la résistance. Les raisons peuvent être diverses.

*Un*, l'idée et le processus d'innovation ne sont toujours pas bien compris. Il y a encore beaucoup de zones d'incertitude. De plus, on dirait que les vertus de la patience ne sont pas assez appréciées dans le processus de l'innovation. *Deux*, les innovations transformationnelles semblent mieux se développer dans le contexte national comme c'est le cas en Afrique du Sud ou/et un contexte d'autonomie institutionnelle où les universités sentent qu'elles peuvent vraiment expérimenter le processus sans pour autant s'attirer des conséquences négatives. *Trois*, presque toutes les universités fonctionnent actuellement dans des conditions financières extrêmement précaires qui ont obligé la plupart d'entre elles à se concentrer sur leur survie. Dans ces conditions, trop d'innovation et quelque fois appréhendé avec suspicion surtout s'il y a des implications financières. *Quatre*, en rapport avec le point trois, les champions potentiels des innovations académiques – souvent le personnel enseignant– sont tout à fait innovateurs, mais seulement dans leur recherche des mécanismes de survie personnelle. Ce qui signifie qu'à moins que l'on s'occupe de ce problème en premier lieu, ils n'ont pas l'intention de perdre leur temps à expérimenter de nouvelles idées. *Cinq*, le manque de stimulants matériels est une raison de résistance à l'innovation, étant donné que le fait d'innover rapporte rarement des récompenses matérielles immédiates. *Six*, certaines innovations, par exemple, dans les systèmes de gestion universitaire, ne passent pas tout simplement parce que les responsables ont peur de perdre leur travail soit à cause de la réorganisation structurelle conséquente soit parce que les innovations dans la gestion exigeraient de nouvelles compétences qu'ils n'ont peut-être pas. Cet argument s'applique également à la plupart des innovations en matière d'évaluation de la qualité.

## ENCOURAGER UNE ATMOSPHERE CONSTRUCTIVE POUR L'INNOVATION

### Etablir le concept d'innovation

*Une chose que les universités africaines peuvent faire pour encourager la création d'un environnement constructif à l'innovation est d'initier un forum de discussion sur le thème "innovations" afin d'établir plus étroitement le concept et le processus d'innovation lui-même, cette fois dans le contexte africain.* Il est évident, lorsque l'on considère les points répertoriés comme innovations, que les universités comparées à l'industrie, ont plutôt assumé une vue large de l'innovation. La conception industrielle de l'innovation est stricte dans ce sens que le produit final est un savoir créatif qui mène au bien-être des industries, souvent à une augmentation des bénéfices. Les universités d'autre part semblent ne pas avoir leur "propre" idée de ce qui constitue une innovation dans le contexte de leur mandat général de générer le savoir. Ainsi, au cours de notre recherche, les personnes interrogées, très souvent, cherchaient plutôt une longue explication de la signification du mot "innovation" au lieu d'en donner leur propre compréhension. Ce n'est pas étonnant que la majorité des innovations rapportées démontre tous les genres d'ambiguïtés bien qu'une caractéristique commune semble être **"une nouvelle façon de faire les choses ou faire des choses différentes."** A cet égard, une initiative qui n'est pas nouvelle pourrait néanmoins constituer une innovation à cause des circonstances prévalant dans ce contexte. Il est clair que la plupart des innovations présentées entrent dans cette catégorie, suivant ou même simulant la tendance dans les pays développés. Plusieurs initiatives sont, par conséquent, nouvelles dans le contexte de l'enseignement supérieur en Afrique et représentent des tentatives (certaines nettement réussies) de provoquer le changement et la réforme dans l'enseignement supérieur, souvent dans des conditions défavorables.

Cette *adaptation innovatrice* reflète l'hégémonie actuelle des pratiques et discours dominants, qui, associés aux réseaux nouveaux informationnels et de la connaissance, assurent la propagation rapide des nouvelles tendances. Le résultat potentiel positif de ceci est que les nouvelles tendances utiles pourraient être rapidement adoptées. Le danger réside dans l'assimilation peu critique des tendances qui n'aideraient

pas à progresser dans la résolution des priorités des pays en développement. Plusieurs responsables d'institutions voudraient être manifestement associés aux toutes dernières tendances. La tentation de s'engager dans "l'innovatisme", changer pour changer et l'intoxication avec tout ce qui est nouveau, est un problème potentiel qui peut mener à une poursuite peu critique de nouvelles tendances et modes, dictée par la crainte d'être laissé en rade.

L'enquête et les données de l'interview démontrent également que plusieurs personnes trouvent qu'il est difficile de faire la différence entre *innovation* et *changement adaptatif normal*. Ainsi, surtout au niveau institutionnel, plusieurs aspects de changements en cours, comme le développement de nouveaux programmes, sont considérés comme des innovations alors qu'en réalité ils ne représentent qu'un aspect normal de la croissance institutionnelle.

La notion de changement exceptionnel ou *particulièrement créateur* est un moyen permettant de distinguer un changement ordinaire, attendu, d'une innovation. Ceci était le critère établi pour primer une innovation dans l'une des institutions visitées. Bien que l'on puisse simplement demander ce qui fait la différence entre une initiative exceptionnelle ou créatrice, c'est une notion toujours utile.

Une autre notion étroitement associée à la précédente mais nettement distincte et loin d'être une nouveauté est la notion de *caractère unique* ou d'*originalité*. Une initiative peut être nouvelle dans son contexte, mais pas unique ou créatrice. Il est aussi associé à la notion d'innovation, l'idée de *prendre du risque*, de faire oeuvre de pionnier au milieu de l'incertitude des résultats, des ressources limitées ou des circonstances de stress ou de contrainte. *L'apprentissage* est également associé à la signification d'innovation. En réalité, ainsi que l'a souligné une personne interviewée, les échecs instructifs sont utiles pour savoir si une innovation est efficace. Il est également utile d'apprécier le fait que cela puisse prendre beaucoup de temps pour concrétiser une nouvelle idée. Tout ceci doit systématiquement être discuté dans un genre de forum consacré au thème "innovation" avec le sous-thème "innovation pour quoi faire?"

### **Apprécier et stimuler les conditions qui impulsent à l'innovation**

Les innovations sont stimulées et produites par une combinaison de conditions, dont aucune prise séparément ne pourrait suffire à stimuler les innovations. Nous avons eu l'impression que ce fait n'était pas souvent bien vu. Sur le plan interne, il doit y avoir un besoin d'innovation. Dans certains cas, l'innovation est suscitée par des conditions externes. En général, la panoplie des causes d'innovations est aussi vaste que les niveaux auxquels ces innovations ont lieu. Tel que stipulé, les niveaux sont : *mondial, national, régional, institutionnel* et *individuel*. Au niveau institutionnel, le financement des innovations a été rendu possible grâce au besoin des institutions d'élargir leur base de financement. Ceci est vérifié à la fois dans les universités publiques et privées, bien que les universités publiques aient plus eu un besoin plus urgent de financement des innovations, étant donné leur traditionnelle dépendance de l'Etat. Quant aux réformes au niveau institutionnel, elles ont provoqué des réformes au niveau des facultés.

Les innovations concernant l'accès/l'équité semblent pour la plupart provoquées par des pressions externes de la société. Les innovations au niveau de la gouvernance, du programme, et du développement du personnel semblent être beaucoup plus l'effet de demandes institutionnelles internes à la fois au niveau de l'institut et de la faculté. Les innovations dans le domaine de la pertinence sont nettement aussi bien le résultat de pressions internes/demandes que de pressions extérieures, pour en exemple, les demandes venant de la société pour des cours de courte durée ou des programmes orientés vers un diplôme demandé par le marché. L'influence de facteurs à la fois externes et internes est également manifeste dans la décision de développer de nouvelles visions institutionnelles.



*Le défi auquel les universités doivent faire face est celui d'identifier quelles innovations doivent être encouragées à quel niveau et les incitations appropriées au niveau approprié.* Les universités peuvent encourager nettement les innovations aux niveaux institutionnel et individuel et aussi à d'autres niveaux, quoiqu'avec un peu d'action collective. Pour réaliser ceci, les universités doivent *commencer à s'identifier elles-mêmes avec le changement et adopter des nouvelles valeurs centrées sur le changement, à l'opposé des valeurs anciennes centrées sur le respect des traditions.* En fait, les universités africaines, étant donné leur histoire relativement récente, devraient, du moins en théorie, trouver plus facile que leurs parents du Nord de s'orienter vers le changement.

### **Créer une réceptivité/responsabilité institutionnelle**

Un élément important qui intervient dans leur transformation en institutions orientées vers le changement est que les *universités doivent devenir plus réceptives et plus responsables.* A cet effet, il s'agit presque d'un truisme que le changement créateur est plus susceptible d'émaner d'un environnement institutionnel réceptif et responsable. La réceptivité par opposition à la responsabilité signifie pouvoir lire correctement les scénarios de demandes potentielles et d'agir de manière appropriée avant que les demandes ne soient formulées. Par conséquent, la réceptivité exige une attitude d'anticipation. Ceci signifie également qu'en pensant à une attitude qui fait preuve d'anticipation, nous devons penser à la notion de réceptivité anticipatrice par rapport aux changements extérieurs. La responsabilité d'autre part, entraîne l'explication des raisons d'une action adéquate aux des parties concernées, et agissant ainsi en tenant compte de la performance relative aux objectifs et attentes déclarés et approuvés, surtout concernant le financement public et les objectifs de la politique nationale. A cet égard, les universités pourraient ne pas être des institutions pleinement responsables. Néanmoins, elles évoluent vers un accroissement de leur réceptivité.

La tendance à la réceptivité peut être encouragée à travers un système de stimulations d'ordre financier et autres. L'enquête fait état d'une tendance qui se manifeste de différentes manières à savoir la pédagogie de l'apprentissage basé sur le problème, qui ainsi que nous l'avons vu est ancré dans les problèmes de la communauté ; une mission énoncée d'université orientée vers la communauté ; l'inauguration de divers programmes communautaires sur le terrain; les liens avec l'industrie ; une réforme de programme régulière comme rapporté dans certaines universités ; la conception de nouveaux programmes pour exploiter les demandes de la société. Cependant, cette tendance *peut seulement être accélérée si les universités deviennent plus ouvertes sur le plan interne.* Plus les universitaires seront ouvertes, et plus rapidement elles pourront traiter les demandes identifiées venant de la société. La réceptivité et la responsabilité sur le plan interne nécessiteront un sens du commandement engagé avec la capacité d'identifier les vrais électeurs de l'université.

### **Fournir des stimulations à l'innovation, de manière novatrice**

Les conditions financières actuelles font que très peu d'universités sont en mesure d'offrir des stimulations financières substantielles, surtout dans le domaine de l'innovation. Cependant, quelques stimulations doivent pouvoir être offertes. En premier lieu, il n'y a aucun moyen de contourner le fait qu'on devrait essayer d'améliorer *les conditions générales de travail pour le personnel* dans le but de canaliser leurs énergies créatrices dans la bonne direction. C'est se faire des illusions que d'espérer, par exemple, avoir des innovations de programmes d'enseignement dans un contexte où la lutte pour la survie est exacerbée. C'est la raison pour laquelle, par exemple, les divers programmes de diplômes parallèles sont devenus populaires auprès du personnel universitaire : ils offrent des revenus supplémentaires.

En deuxième lieu, beaucoup plus de *moyens innovateurs devraient être conçus pour améliorer les conditions de travail du personnel.* Traditionnellement, cela a été étroitement assimilé aux augmentations salariales, avec l'argent de refus attendu que les universités n'ont pas de ressources pour cela. En fait,

certaines universités ont par exemple, de vastes étendues de terrain qui peuvent servir comme participation dans le développement de logements du personnel en partenariat avec le secteur privé.

En troisième lieu, les universités peuvent *instituer des primes de reconnaissance de l'innovation* dans des catégories diverses. Les catégories doivent intégrer celles traditionnelles qui apparaissent dans la Matrice de l'innovation ci-dessus, et aussi les domaines ne figurant pas dans la matrice qui sont importants pour les intérêts universitaires. Dans le processus de récompense à l'innovation, une attention particulière devra être accordée aux domaines et niveaux qui sont présentement mis en exergue dans les innovations en cours. Le secteur privé peut être invité à participer aux récompenses attribuées à l'innovation, surtout lorsqu'elles aboutissent à une technologie applicable. [Actuellement au Kenya, le secteur privé décerne des distinctions aux étudiants pour leurs réussites universitaires, et non l'innovativité à la fois pour les étudiants et le personnel.] Le gouvernement et les autres agences de développement peuvent aussi parrainer, à travers la reconnaissance publique, certain des récompenses, par exemple, le prix de la reconnaissance pour le système de gouvernance le plus innovateur dans les universités publiques. Sur le plan continental, les universités, en agissant collectivement, à travers par exemple l'Association des Universités Africaines (AAU) peuvent augmenter les distinctions pour la région.

En quatrième lieu, les universités peuvent *inclure l'innovation comme l'un des critères de promotion*. Cela serait une rupture radicale avec les pratiques traditionnelles actuelles et rencontrerait, sans aucun doute, une très forte résistance de la part de presque tous. Promouvoir ce système nécessiterait des aptitudes énormes de leader aux niveaux les plus élevés du conseil et de la présidence de l'université.

En cinquième lieu, et en rapport avec le point quatre, *l'innovation peut être fondée sur des mesures de contrôle de qualité* afin d'encourager le personnel à devenir plus innovateur. Dans les faits, la plupart des innovations de contrôle de qualité n'incluent pas "l'innovation" comme une qualité désirée. Ainsi qu'expliqué dans le point quatre ci-dessus, on peut s'attendre à ce que cette innovation particulière rencontre quelque résistance.

### **Rôle de Leader dans la création d'une atmosphère propice à l'innovation**

L'un des aspects qui a émergé de l'étude récente réalisée sur les réformes des universités est que les réformes de la gouvernance doivent avoir l'importance qu'elles méritent. En effet, on peut dire que les universités traînent derrière le reste de la société en matière d'introduction des innovations dans ce domaine critique. Ce qui signifie que les qualités de leader, à tous les niveaux, sont toujours très importantes pour rendre les universités plus innovatrices. Peut-être bien qu'après tout, les qualités de leader seront moins nécessaires lorsque l'innovation deviendra une question d'habitude. Le leader pourra suivre les étapes ci-après pour créer une atmosphère propice à l'innovation :

Un, les responsables de l'université à tous les niveaux auront un rôle primordial à jouer dans *la distinction entre les innovations et les autres changements, y compris les changements adaptatifs normaux*. Ceci constitue un élément important pour instaurer un réel climat propice à l'innovation. Ainsi que nous l'avons noté, la plupart des réformes actuellement en place dans les universités peuvent être considérées comme un changement adaptatif normal. De plus, les leaders auront aussi un rôle primordial dans la prévention de "l'innovatisme" ou du changement pour le changement. En plus de cela, les leaders ont un rôle important à jouer dans *l'identification des niveaux auxquels les innovations devront être encouragées*.

Deux, les responsables d'université devront jouer un rôle de premier plan pour *prendre la défense et faire la promotion de la nécessité de l'innovation*. Par le passé, les leaders des universités, en particulier les leaders les plus influents, ont été traités d'inhibiteurs d'innovations, en particulier lorsque ces innovations étaient perçues comme allant à l'encontre des souhaits de la classe politique. Le résultat est que dans

certains cas, les bonnes idées ne verront jamais le jour. Ceci est surtout vérifié avec les suggestions concernant la gestion de l'université. Sur un plan plus général, les leaders des universités doivent devenir, et selon notre expérience ont commencé à devenir, les *champions des nouvelles visions de l'université* qui perçoivent non seulement la nécessité d'accroître le changement, mais aussi la nécessité d'une orientation transformationnelle.

Trois, les qualités de leader sont exigées dans *l'identification et la protection des innovateurs* à tous les niveaux de la vie universitaire. Il est probable que plusieurs innovations potentielles pouvaient être introduites, et effectivement, elles le sont aux niveaux des facultés et départements. Un bon nombre d'entre elles ont été déclenchées par des décisions de politique générale des universités. Beaucoup d'autres peuvent s'auto-déclencher mais certains innovateurs potentiels ont besoin d'être assurés qu'ils seront protégés contre leurs collègues, surtout si ces innovations potentielles peuvent être une menace pour certaines carrières. Ceci est vrai, par exemple, pour les innovations en matière de contrôle de qualité.

Quatre, et en rapport avec le point trois ci-dessus, les ouvrages sur l'innovation indiquent que les innovations, très souvent, sont toujours une menace pour quelqu'un. Ainsi, il est probable qu'elles génèrent un conflit même si elles sont bien conçues. L'une des fonctions de leader en temps normal est la résolution des conflits, une fonction à tester probablement jusqu'au bout dans un environnement propice à l'innovation. Un rôle important que doit jouer le leader dans cet environnement, est donc *d'accroître sa capacité pour la résolution des conflits*. Ceci fait partie de la protection des innovateurs.

Cinq, et en relation avec le point quatre, les qualités de leader sont importantes pour *la patience dans les conseils et une perspective à long terme*. L'une des caractéristiques générales du processus d'innovation, tel que mentionné plus haut, est que cela peut être fastidieux, prendre du temps et à l'occasion, ne mener nulle part. A cet égard, les innovateurs des universités pourraient prendre exemple sur leurs collègues du secteur privé. Ils devront apprendre qu'innover exige de la patience, qui en retour, pourrait signifier dépenser beaucoup de ressources; tout cela n'est pas très réconfortant dans le contexte universitaire de rareté des ressources; d'où la nécessité de conseiller la patience et une perspective à long terme en abordant la question des innovations.

Six, les leaders des universités auront un rôle majeur à jouer dans *la mobilisation des primes d'encouragement à l'innovation*. Certaines de ces primes, tel qu'indiqué plus haut, sont une partie intégrante des termes et conditions générales du service. D'autres sont plus spécifiques aux innovations. La dernière catégorie nécessite plus de qualités de leader, en particulier pour convaincre le groupe d'électeurs en dehors du milieu universitaire que l'innovation, et non simplement l'excellence, mérite d'être encouragée par des incitations. Une partie du travail de mobilisation des primes est la création des mécanismes institutionnels nécessaires à ce travail. Ce processus a déjà démarré avec la création d'unités entre l'université et l'industrie.

Sept, les leaders hors du milieu universitaire, auront à jouer un rôle primordial dans *le souhait de voir les universités devenir plus innovatrices* dans leur approche de l'enseignement, de la recherche et de la gestion. Ceci est vrai aussi bien au niveau du leadership du secteur public que privé. On peut dire que le premier nommé a étouffé l'innovation universitaire en étant trop proche tandis que l'on peut dire du dernier qu'il a fait de même en tenant traditionnellement à distance les universités.

### **Innovations qui semblent réussir**

Durant les visites de sites, l'équipe de recherche a rencontré un grand intérêt pour le sujet des innovations. Ceci était souvent perceptible dans des questions comme: quelles sont les innovations les plus intéressantes que vous avez découvertes ? A quels problèmes répondent-elles et ces problèmes sont-ils

communs ? Les innovations peuvent-elles être reproduites et sont-elles moins chères à reproduire? En d'autres termes, quelles sont les innovations qui semblent marcher? Les mêmes questions ont été posées lorsqu'un projet de l'enquête sur les innovations a été présenté à la conférence des Recteurs, vice-Présidents et Présidents (COREVIP) tenue à Maurice en mars 2003. Voici quelques exemples d'innovations qui semblent marcher.

1. La Communauté en tant que Partenaire: The Community Higher Education Service Learning Partnership Programme at the University of the Free State, South Africa. *Etes-vous prêt à donner la main pour rendre service ?*

L'objectif de ce programme est d'intégrer les projets de service communautaires aux activités académiques de base de l'université - l'enseignement, l'apprentissage et la recherche – en collaboration avec les communautés et les prestataires de service locaux. A travers le partenariat entre les départements universitaires, les communautés défavorisées locales et les prestataires de service communautaires (les ministères, les ONG etc.), l'objectif est de contribuer simultanément au développement communautaire et de réaliser une plus grande pertinence dans les programmes, l'enseignement et l'apprentissage des méthodes et l'évaluation de l'étudiant. A travers l'activité, *Apprendre à servir*, les étudiants sont en contact avec les questions de développement et des priorités de la communauté tout en augmentant leur savoir au sein des programmes officiels, allant ainsi au-delà des approches traditionnelles volontaristes de service. L'importance de cette innovation est qu'elle procure la base opérationnelle pour que l'enseignement supérieur contribue au développement de la communauté, tout en enrichissant simultanément la qualité et la pertinence de l'apprentissage des étudiants.

2. Répertoire des emplacements physiques : L'Université de Namibie à Oshakati. *Etes-vous prêts à déménager pour cause de pertinence?*

L'installation de ce nouveau campus représente un nombre d'innovations concomitantes et c'est la raison principale qui fait qu'elle est intéressante. Tous les aspects des programmes offerts, les activités du campus et les ressources sont orientés vers le développement régional de la communauté environnante. Le développement du campus, ses programmes et leur centre d'intérêt ont été planifiés *en collaboration avec les partenaires de la communauté à travers des ateliers*. Une unité d'éducation et de développement communautaire répond aux besoins économiques, sociaux, pédagogiques et culturels à travers la formation, et les services d'aide et de conseil, de consultation et de recherche dans les domaines de développement de nouvelles qualités de leader, le développement de petites entreprises, l'évolution des carrières, la recherche historique et culturelle, et l'accès. Un *programme d'accès* a pour objectif d'améliorer les standards d'enseignement des élèves leur permettant ainsi d'accéder à l'enseignement supérieur. Le *système d'enseignement à distance* permet l'accès à des programmes d'études universitaires grâce à des technologies d'enseignement avancées, le soutien de travaux dirigés directs et des matériels d'enseignement. En soutien à l'apprentissage par l'électronique, le personnel est formé au développement des contrôles et à l'utilisation de l'électronique comme une méthode pour rendre les travaux. Cette innovation combine ainsi le développement et l'enseignement à la pointe de la technologie et aux technologies de l'apprentissage. Cette innovation serait intéressante pour une personne qui envisage de créer une nouvelle université ou un campus autonome dans une ancienne université. Cette innovation est très appréciée en matière de pertinence, d'accès et d'approche globale mais elle doit être moins appréciée sur le plan de la reproduction parce que c'est une innovation dont le coût n'est pas peu élevé.

3. Apprentissage à partir d'un problème (PBL): *Est-il temps pour plus d'innovations pédagogiques ?*

La pertinence est souvent associée au contenu, et non à la pédagogie. L'apprentissage basé sur un problème en tant que nouvelle pédagogie a été adopté par de nombreuses institutions y compris :

l'Université Catholique de l'Afrique Centrale du Cameroun; l'Université de Médecine de l'Afrique du sud; la Faculté des Sciences et de la Santé de l'Université de Pretoria, Afrique du sud ; les facultés de médecine à l'Université Moi, Kenya et Université Mbarara , Ouganda; l'École de Société Publique, Université du Ghana; L'Université des Etudes de Développement , Ghana ; l'Université du Transkei, Afrique du sud. Ces innovations traitent des questions de pertinences et contribuent à abattre le mur entre l'université et son environnement. Compte tenu de la pénurie des innovations pédagogiques dans la plupart des universités (pas seulement en Afrique) cette pédagogie apparaît comme celle pouvant appréhender à la fois la quête d'une pertinence de développement et le désir des universités de nouvelles pédagogies dans le contexte africain. Il s'agit d'un contexte de sommes très faibles allouées à l'enseignement aussi bien que d'absence de technologies d'aide aux enseignants. L'obstacle principal pour le PBL est que le système n'est pas totalement bon marché, surtout eu égard aux besoins en ressources humaines. Cependant, il a l'avantage de pouvoir être reproduit et jouit d'une pertinence incontestable.

4. Incorporer le VIH/SIDA dans le programme: *Pouvez-vous apprécier le problème?*

Un certain nombre d'universités ont commencé à prendre conscience de l'ampleur du problème du VIH/SIDA ainsi que noté dans ce rapport. Cependant, très peu sont allées aussi loin que l'Université du Malawi dans la recherche de mesures correctives dans le domaine de l'enseignement. Compte tenu de l'évidence de l'importance de la pandémie du VIH/SIDA, la *révision générale du programme* de l'université afin de pouvoir introduire une variété de nouveaux cours et programmes mérite l'attention. Toutes les institutions africaines ont grand besoin de cette innovation dont le coût n'est pas élevé, en particulier lorsque l'on considère le coût des pertes massives alternatives d'individus les plus productifs.

5. Puiser dans le savoir indigène: *Nouvelles épistémologies et pédagogies venant de personnes "non instruites" sur le campus?*

Comme noté dans le rapport, un certain nombre d'universités ont commencé à puiser dans les connaissances indigènes dans des domaines aussi variés que les arts, la médecine, la psychiatrie et l'agriculture. Les soi-disant "non instruits" ont fait une apparition remarquée sur tous les campus où ils dispensent leur enseignement. Leur apparence mise à part, ils ont affronté une tâche ardue pour convaincre des professionnels formés à l'occidentale, surtout dans les disciplines techniques, qu'ils étaient effectivement les gardiens d'une forme de connaissance. La partie innovatrice de leur présence sur le campus sera d'abord épistémologique et pédagogique, précisément les deux domaines dans lesquels le savoir africain n'a pas été créatif. Les gardiens du savoir indigène doivent être dans un certain nombre d'universités y compris l'Université de Bouaké, Côte d'Ivoire, l'Université Kenyatta et l'Université de Nairobi, Kenya.

6. Infrastructure et Formation -- KIST: *Faire d'une pierre deux coups ?*

Le programme du KIST a été conçu avec, à l'esprit, le problème pratique bien connu de la maintenance des infrastructures dans les universités africaines. Les étudiants sont, par conséquent, tenus de participer à la maintenance des infrastructures de leur institut comme une partie de leur formation. Selon le KIST, 80% de tous les travaux de réparation de l'institut ont été effectués par les étudiants. A cet égard, l'accent a été beaucoup mis sur la maintenance des équipements des TIC, aussi bien que la maintenance des installations de l'équipement électriques. Un fonds spécial se met en place dans l'objectif de former les étudiants en maintenance TIC et d'envoyer des étudiants à l'étranger pour être attachés à des ateliers dans le seul but d'apprendre les qualifications de la maintenance. Pour la même raison, KIST est en train de monter les ordinateurs utilisés dans l'institut. Cette innovation devrait être prête pour être reproduite dans la plupart des domaines de formation. Dans un sens, cela n'engendre aucun frais, puisque que de toute manière, les étudiants seront formés.

## 7. Auto-financement : Bien-être Etudiant / Personnel : l'Université Kwame Nkrumah de Science et Technologie, Ghana. *Le vainqueur ?*

D'habitude, les étudiants et le personnel ne se rassemblent pas pour la même cause, surtout lorsque la cause entraîne que l'on enlève leurs maigres ressources. Cette innovation justement provoque cet état de chose. Cette innovation répond aux problèmes de logement des étudiants. Actuellement, la KNUST a enregistré un nombre de 13.000 demandes mais ne peut offrir des lits que pour 5.000 étudiants. Dans un premier temps, le personnel universitaire avait décidé d'utiliser une partie de leur fonds de pension pour investir dans la construction d'une unité de 250-résidences universitaires pour les louer aux étudiants. Cette unité a rapidement été occupée par les étudiants à raison de 375 USD par an. En comparaison, les charges du gouvernement pour les résidences universitaires sont à peu près de 25 USD par an. L'expérience a été si positive que le personnel universitaire a décidé de construire une seconde résidence universitaire à louer.

Dans la deuxième phase, les étudiants ont décidé de construire leur propre résidence ! Vers la fin de l'année 2000 les étudiants ont accepté, à travers le Conseil des Etudiants, de percevoir des taxes de bâtiment étudiant sur eux-mêmes d'à peu près trois dollars par personne. Une partie de ce fonds a été utilisée pour poser la fondation du bâtiment. (Les étudiants ont dessiné les plans, avec l'aide du personnel universitaire). Une autre partie du fonds a été utilisée pour acheter des équipements et lancer une station de radio FM pour les étudiants sur le campus. Les revenus générés de la publicité radio, ajoutés à ceux obtenus des activités génératrices de revenus initiées, iront à l'achèvement de la construction du bâtiment, (qui est construit de façon modulaire de manière que chaque section achevée peut être occupée et le loyer utilisé pour achever les autres sections. Au début de l'année académique 2002, les étudiants ont à nouveau accepté de s'imposer des taxes. Même les étudiants en fin de formation qui n'auront pas la possibilité de profiter des bénéfices de cet effort, ont contribué sans se plaindre. Cet exemple serait actuellement en train d'être étudié par des étudiants de deux autres universités du Ghana, Winneba et Cape Coast.<sup>1</sup>

### Quelques conseils pratiques?

Dans la mesure où notre recherche offre des conseils pratiques, ils se résument comme suit :

- Ouvrir une **Page web sur les innovations dans les universités Africaines** afin d'encourager le partage de l'information dans ce domaine.
- Reconnaître l'innovation en identifiant et en récompensant les innovateurs à travers la création **d'un Prix d'Innovations** à mettre en compétition entre les universités aux niveaux continental et national et pour les individus au niveau institutionnel. .
- Etablir un **Fonds d'Incubation d'Innovations** pour faciliter l'innovation, surtout au tout début lorsque les innovations courent le plus de risque de mourir/d'être tuées à cause de l'intense compétition pour les ressources rares.
- **Etablir des registres d'innovation** pour documenter, conserver et mettre à jour de temps en temps, les innovations qui se mettent en place. Ceci devrait se faire en plus des unités d'exécution/coordination d'innovations existant dans certaines universités.

---

<sup>1</sup> Les détails de cette innovation ont été communiqués à l'équipe de recherche par William Saint, spécialiste en chef de l'Education, Banque mondiale.

- **Sensibiliser les responsables des universités** à tous les niveaux à la nécessité d'élaborer un environnement propice à l'innovation en défendant l'innovation, mobilisant les ressources pour l'innovation, et en encourageant les universités à devenir plus réceptives et responsables.

### A PROPOS DE L'AUTEUR

*Njuguna Ng'ethe* est un Professeur Assistant de Recherche à l'Université de Nairobi, Kenya, où il a occupé le poste de Directeur de l'Institut pour les Etudes de Développement entre 1989 et 1993. Il est également un Consultant sur l'enseignement universitaire. Il a servi comme Membre durant cinq années dans la Commission Nationale de l'Enseignement Supérieur, l'organisme national qui s'occupe des questions concernant l'enseignement supérieur dans le pays. Il a récemment entrepris des recherches sur les questions relatives à l'enseignement universitaire en Afrique.

### REFERENCES

Ajayi, J.F.A, Goma, L.K.H, and Johnson, G.A. (1996). *The African Experience With Higher Education*. Ghana, Association of African Universities.

Assie`-Lumumba, N. (2003). *Higher Education Innovations in Sub-Saharan Africa. A Regional Report of Universities in Francophone Africa*.

Mwiria, K. and Ng'ethe, N.(2003). *Public University Reform in Kenya. Mapping the Changes in the Last Decade*. Rockefeller Foundation, Nairobi and New York.

Ng'ethe, N. (2003) *Higher Education Innovations in Sub-Saharan Africa: A Regional Report of Universities in eastern Africa Universities*. Ghana, Association of African Universities.

Ng'ethe, N. Assie`-Lumumba, N. Subotzky, G. and Sutherland, E. (2003) *Higher Education Innovations in Sub-Saharan Africa: With Specific Reference to Universities*. Ghana. Association of African Universities.

Sutherland-Addy, Esi. (2003) *Higher Education Innovations In Sub-Saharan Africa: A Regional Report of Tertiary Education in Ghana*. Ghana, Association of African Universities.

Subotzky, G. (2003) *Higher Education Innovations in Sub-Saharan Africa: A Regional Report of Universities in southern Africa*. Ghana, Association of African Universities.