

Etude sur les Projets de Développement des Ressources Humaines dans les Pays Africains

**Rapport Final
Résumé**

janvier 2013

**Agence Japonaise de Coopération Internationale
(JICA)
Centre Japonais pour le Développement International, Inc.
Le Journal du Développement International Co., Ltd.**

6 R
J R
12-025

Etude sur les Projets de Développement des Ressources Humaines dans les Pays Africains

**Rapport Final
Résumé**

janvier 2013

**Agence Japonaise de Coopération Internationale
(JICA)
Centre Japonais pour le Développement International, Inc.
Le Journal du Développement International Co., Ltd.**

Etude sur les Projets de Développement des Ressources Humaines dans les Pays Africains

**Rapport Final
Résumé**

janvier 2013

**Agence Japonaise de Coopération Internationale
(JICA)
Centre Japonais pour le Développement International, Inc.
Le Journal du Développement International Co., Ltd.**

**ETUDE SUR LE PROJETS DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES
DANS LES PAYS AFRICAINS**

**RAPPORT FINAL
Résumé**

TABLE DES MATIERES

1.	Grandes Lignes de l'Etude	1
1.1	Contexte.....	1
1.2	Objectif	1
1.3	Définition de la Coopération en Matière de DRH	2
1.4	Les Projets Ciblés	2
1.5	Méthodologie, Etapes et Calendrier de l'Etude	3
2	La Coopération Japonaise en DRH pour le Développement des Ressources Humaines du Secteur Industriel en Afrique	3
3.	Grandes Lignes de la Coopération Japonaise dans le Cadre de Quatre Etudes de Cas de Projets.....	5
3.1	Kenya: Université d'Agronomie et de Technologie Jomo Kenyatta (JKUAT).....	5
3.2	La Zambie: L'école de Médecine Vétérinaire de l'Université de la Zambie (SVM-UNZA)	6
3.3	Sénégal: Le Centre de Formation Professionnelle et Technique Sénégal-Japon (CFPT)	8
3.4	L'Ouganda: Institut de Formation Professionnel de Nakawa (NVTI).....	10
4.	Impact et Atouts de la Coopération Hitozukuri du Japon.....	11
4.1	L'Enseignement Supérieur.....	11
4.2	La Formation Professionnelle.....	13
5.	Leçons Tirées des Études de Cas.....	15
5.1	L'Enseignement Supérieur.....	15
5.2	La Formation Professionnelle.....	17
6.	Leçons Tirées du Séminaire sur le DRH en Afrique	21
7.	Recommandations Relatives à la Coopération Hitozukuri en Afrique	24

1. Grandes Lignes de l'Etude

1.1 Contexte

Le développement des ressources humaines (DRH) ou *Hitozukuri* en japonais, constitue la clé du développement d'une nation et du développement économique d'un pays. Ceci a longtemps été le principe de l'Aide Publique au Développement du Japon (APD), depuis son démarrage en 1954; celle-ci est basée sur les expériences personnelles du Japon, relatives au développement du pays et à son développement socioéconomique après la deuxième Guerre Mondiale, et à la coopération internationale en Asie. Partant de cette politique fondamentale, dans le cadre de sa coopération technique, l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA) a accordé la priorité au DRH, en vue d'aider les populations des pays en voie de développement à avoir la capacité de résoudre divers problèmes par leurs propres efforts.

Certains de ces projets de coopération ont été mis en œuvre pendant plus de 10 à 20 ans. Dans le cadre de ces projets, les experts japonais ont eu à faire de long séjour dans les pays et les homologues ont travaillé et appris des choses avec les experts. De cette manière, le DRH dans le cadre de la coopération japonaise a permis de créer des atouts en faisant intervenir des changements par rapport aux attitudes et aux valeurs des populations, et en promouvant des réseaux et des relations personnelles entre le Japon et les pays bénéficiaires. Cependant, il n'y a pas encore eu de revue permettant de comprendre adéquatement ces atouts; les leçons tirées et les recommandations issues de ces revues n'ont pas non plus été mises à profit.

Au cours de ces dernières années, l'accent a été mis sur la promotion des investissements et du développement du secteur privé, dans le cadre du développement de la coopération en faveur de l'Afrique. Le Japon qui s'est longtemps focalisé sur le DRH a besoin de clarifier sa contribution au développement africain qui jusque-là passait par la coopération en matière DRH et la contribution que cela devra apporter, à l'avenir. Partant des résultats de la revue, il est nécessaire de généraliser l'importance de la coopération en matière de DRH, laquelle est à la base du développement économique de l'Afrique.

1.2 Objectif

Sur la base du contexte ci-dessus, l'Etude a pour objet d'examiner les retombées antérieures de la coopération de la JICA en matière de DRH pour l'Afrique et de tirer des leçons, en vue des futures stratégies de coopération à moyen et long terme, en matière de DRH.

Les recommandations issues de cette étude seront utilisées dans l'élaboration du document de politique de la JICA destiné à présenter son orientation future, à examiner les approches de coopération en matière de DRH, ainsi que les stratégies de planification de la coopération en

matière de DRH avec les pays africains, lors du TICAD V en 2013.

1.3 Définition de la Coopération en Matière de DRH

Le “DRH” ou *Hitozukuri* en Japonais constitue l’un des importants piliers de l’APD japonaise, comme cela est stipulé dans la Charte de l’APD et sa politique à moyen terme. En passant en revue, la coopération antérieure du Japon en matière de DRH, il semble que ce que l’on sous-entend par *Hitozukuri*, dans le cadre de l’APD du Japon, va au-delà du développement des ressources humaines. Il ne s’agit pas simplement “de promouvoir le développement des ressources humaines, sur le plan des technologies et des compétences ” mais aussi “d’encourager les ressources humaines qui portent la responsabilité du développement rural/agricole, du développement énergétique et de l’industrialisation du pays en mettant en œuvre des solutions appropriées”. De plus, *Hitozukuri* concerne également l’amélioration du contexte social dans lequel, les ressources humaines jouent leurs rôles respectifs, concernant notamment le développement des appropriées et le développement institutionnel/systémique nécessaires à la formation à ces techniques et sur leur diffusion.

Donc, le terme *Hitozukuri* renvoie à “Renforcement des Capacités” (RC) ; le DRH et le développement institutionnel/de système font tous les deux parties des sens qui lui sont donnés au sein de la société internationale actuelle. Nous pouvons donc en déduire que dans le cadre de l’APD du Japon, le DRH intègre le développement des ressources/des institutions/des systèmes dès le début, partant de ses propres expériences de développement.

1.4 Les Projets Ciblés

Cette Etude cible “les projets de coopération technique destinés à promouvoir le développement des ressources humaines, dans le secteur industriel”, lesquels, parmi les projets de coopérations réalisés par la JICA pour promouvoir le DRH, ont permis de promouvoir le développement économique de l’Afrique. Les projets de coopération Financière (subvention en Yen et projets de coopération financière non remboursable) ont été étudiés, lorsqu’ils semblent avoir un effet synergique sur les projets de coopération technique. Cette Etude a choisi quatre (4) projets, pour mener des études de cas en vue d’examiner concrètement les leçons et recommandations, en analysant l’impact, les problèmes et atouts générés, dans le long terme par la “coopération en matière de DRH”. Les projets choisis sont: deux(2) projets dans le sous-secteur de l’enseignement supérieur et deux (2) projets dans le sous-secteur de la formation professionnelle.

Tableau 1: Les Projets cas d'étude

(1) Kenya:	Université d'Agronomie et de Technologie Jomo Kenyatta (JKUAT)
(2) Zambie:	Ecole de Médecine Vétérinaire, Université de Zambie (SVM-UNZA)
(3) Sénégal:	Centre de Formation Technique et Professionnelle Sénégal-Japon (CFPT)
(4) Ouganda:	Institut de Formation Professionnelle Nakawa (NVTI)

1.5 Méthodologie, Etapes et Calendrier de l'Etude

L'Etude a été menée de mars 2012 à janvier 2013 par deux firmes en coentreprise du Centre Japonais pour le Développement International « International Development Center of Japan, Inc. (IDCJ) », en charge de l'analyse socioéconomique et du Journal sur le Développement International, « International Development Journal Co., Ltd. (IDJ) ». Les projets cas d'étude ont été étudiés sur deux perspectives distinctes: notamment une analyse socioéconomique et sous une perspective journalistiques focalisée sur les réseaux humains mis sur pied à travers les projets. La méthodologie mise en œuvre a porté sur une étude menée au niveau local pour faire la revue documentaire et des interviews auprès des acteurs, comme les anciens experts de la JICA, ayant intervenu dans les projets concernés et des études sur le terrain dans quatre (4) pays ayant fait l'objet de cas d'étude. Dans le cadre de l'Etude, un documentaire sur support DVD et des dépliants sur la contribution de la JICA au développement de l'Afrique, à travers la « coopération pour le DRH » ont été élaborés en vue de servir de support publicitaire à l'occasion du TICAD V en juin, 2013. L'équipe chargée de l'étude a tenu un « séminaire sur le DRH en Afrique » à Dakar, au Sénégal, en invitant les acteurs des projets de « coopération en DRH », d'Afrique et d'Asie, les 27 et 28 septembre 2012, en vue de partager des expériences relative au projets de « coopération en DRH » dans les différents pays et les résultats des Etudes Préliminaires. Des opinions et des contributions importantes ont été données lors de ce séminaire, et ceci a été intégré dans le Rapport Final de l'Etude. Une réunion de restitution des résultats de l'Etude finale a été tenue le 30 janvier 2013, à l'intention des acteurs japonais et du corps diplomatique africain, cela a été l'occasion d'échanger des opinions.

2 La Coopération Japonaise en DRH pour le Développement des Ressources Humaines du Secteur Industriel en Afrique

Dans le cadre du développement des ressources humaines, l'enseignement supérieur contribue à la promotion des administrateurs, des cadres et des principaux ingénieurs des entreprises privées, et aux activités R&D destinées à promouvoir les technologies appropriées. D'autre part, la formation professionnelle contribue à produire des travailleurs qualifiés, avec les techniques pratiques nécessaires au secteur privé. Donc, les deux sous-secteurs jouent un rôle important dans le développement des ressources humaines du secteur industriel.

L'enseignement supérieur joue un rôle important dans le développement des ressources humaines du secteur industriel à travers notamment la production de décideurs politiques, de chercheurs, d'administrateurs, de dirigeants d'entreprises privées, d'enseignants/conférenciers au niveau des institutions d'enseignement, et des formateurs au niveau des institutions de formation professionnelle.

Au niveau du sous-secteur de l'enseignement supérieur, la coopération du Japon a été active dans le domaine de la santé, à travers la promotion du développement du personnel médical et le renforcement de la recherche sur la lutte contre les maladies. Cependant, dans le secteur de l'industrie, excepté les projets relatifs au JKUAT au Kenya et au SVM-UNZA en Zambie, il n'y a eu que des projets de petite envergure en Érythrée et au Ghana. Nous pouvons dire que la coopération dans le cadre du JKUAT et du SVM-UNZA est représentative des projets de "coopération en DRH" initiés par le Japon en Afrique.

La formation professionnelle a également joué un rôle important à travers le développement des ressources humaines par la promotion des connaissances et compétences nécessaires au secteur privé, même si les domaines de technologie et de compétences diffèrent d'un pays à l'autre ou d'une institution à l'autre. Dans ce sous-secteur, le Japon a partiellement mis en œuvre quelques projets en Zambie et au Kenya, après l'année 2000. La coopération en matière de DRH n'a été mise en œuvre de façon continue qu'en Ouganda (NVTI) et au Sénégal (CFPT). Depuis le milieu de l'année 2000, le Japon a mis en œuvre des projets de formations professionnelles à l'intention des anciens combattants en Érythrée et au Rwanda, des projets de formation professionnelle au Sud Soudan, au Nord Soudan, au Ghana, en Angola et en République Démocratique du Congo. Cependant, la coopération en faveur du NVTI et du CFPT est beaucoup plus importante que ces dernières, aussi bien sur le plan de la durée que sur le plan de la quantité des intrants. Le NVTI et le CFPT sont devenus des centres d'Excellence et bénéficient aux autres pays africains, à travers le Programme de Formation en Pays Tiers et la formation des formateurs, ainsi qu'à travers la formation à l'intérieur du pays. En plus des sous-secteurs de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle, la "coopération en DRH", à long terme, a porté sur le développement/la vulgarisation des techniques de culture de riz, d'irrigation et de pêche. Au cours de ces dernières années, des projets de promotion du secteur privé ont été menés dans plusieurs pays africains, notamment les projets OVOP et Kaizen (amélioration de la productivité).

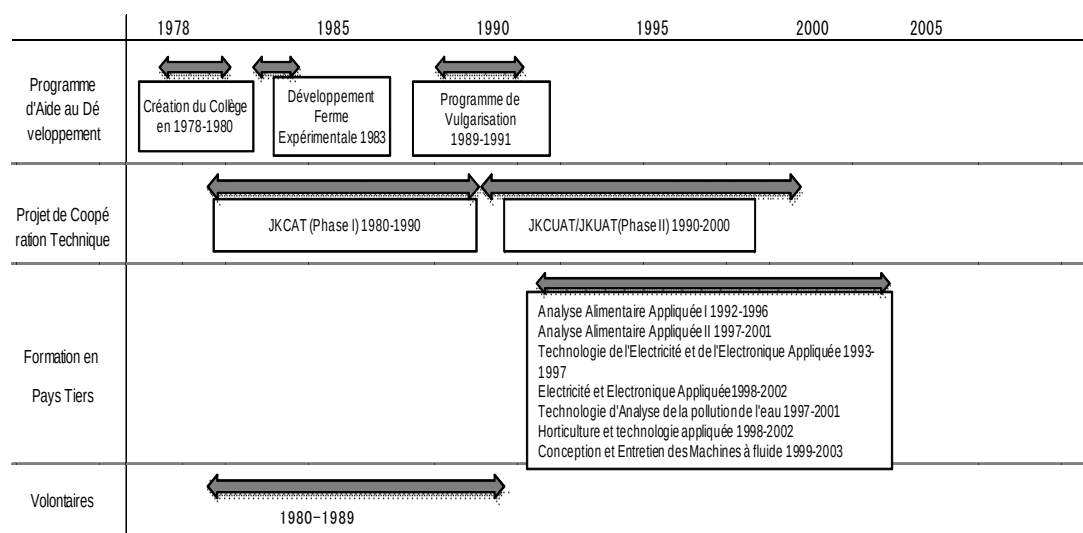
3. Grandes Lignes de la Coopération Japonaise dans le Cadre de Quatre Etudes de Cas de Projets

3.1 Kenya: Université d'Agronomie et de Technologie Jomo Kenyatta (JKUAT)

En 1977, ayant reconnu l'importance du développement des ressources humaines pour l'industrialisation du pays, le Gouvernement du Kenya a sollicité la coopération du Japon pour la mise en place d'un nouveau collège d'agronomie et de technologie. Le Projet avait été initié dans le but de développer les ressources humaines en leur donnant des compétences pratiques dans le domaine de l'agriculture et de l'industrie.

La coopération en faveur de JKUAT a porté sur deux phases de coopération technique, trois programmes de coopération non remboursable et huit cours, dans le cadre d'un Programme de Formation en Pays Tiers, sur une période de 23 ans, de 1978 à 2000. La Figure 1 récapitule l'historique de la coopération japonaise en faveur de JKUAT. Nous pouvons dire que la coopération japonaise a porté sur le quatre étapes majeures, ci-dessous:

- (1) Mise en place de JKCAT et de sa structure de gestion (1978 - 1988)
- (2) Appui à la mise à niveau de JKUAT: passage du statut d'école de formation diplômante à celui d'institution d'enseignement du premier cycle (JKCAT→JKUCAT: en 1989) avant d'être promu institutions d'enseignement supérieur (JKUCAT→JKUAT: en 1994)
- (3) En capitalisant les atouts développés par JKUAT, de nouveaux projets qui englobent également une composante "African Institute for Capacity Development (AICAD)" etc. ont été exécutés (2001-2012)



Source : JICA

Figure 1: Principaux programmes de coopération du Japon, en faveur de JKUAT

Au cours des 23 années de coopération, JKCAT et devenu JKUCAT, au titre de Collège Universitaire en 1989, avant de devenir JKUAT, une université à part entière, en 1994. Le JICA a appuyé JKUAT dès sa mise en place, à travers un projet de coopération non remboursable. Le projet de coopération non remboursable avait été combiné à un projet de coopération technique, en vue de la mise en place et de la consolidation de la structure de gestion de l'université et de ses ressources humaines.

Le premier projet de coopération financière non remboursable ayant porté sur la mise en place du Collège, avait permis de réaliser le campus et les infrastructures de base de JKUAT. A la suite de ce projet, la phase I du projet de coopération technique avait été exécutée, en vue de développer le dispositif mise en place au sein du collège pour promouvoir la formation des techniciens et la formation diplômante. Les activités étaient principalement axées sur la mise en place du cadre éducatif, le développement et le renforcement des capacités pédagogique et managériales, au sein de chacun des trois départements des deux facultés d'agriculture et d'ingénierie. Dans la seconde phase du projet de coopération technique le niveau visé à été relevé à celui de la licence d'enseignement, en vue de satisfaire la demande croissante en enseignement supérieur, au Kenya. Le projet de coopération financière non remboursable, initié dans le cadre du Programme d'Expansion avait été mis en œuvre antérieurement au projet de coopération technique, en vue de combler le déficit en installation et équipements, dans l'enseignement supérieur.

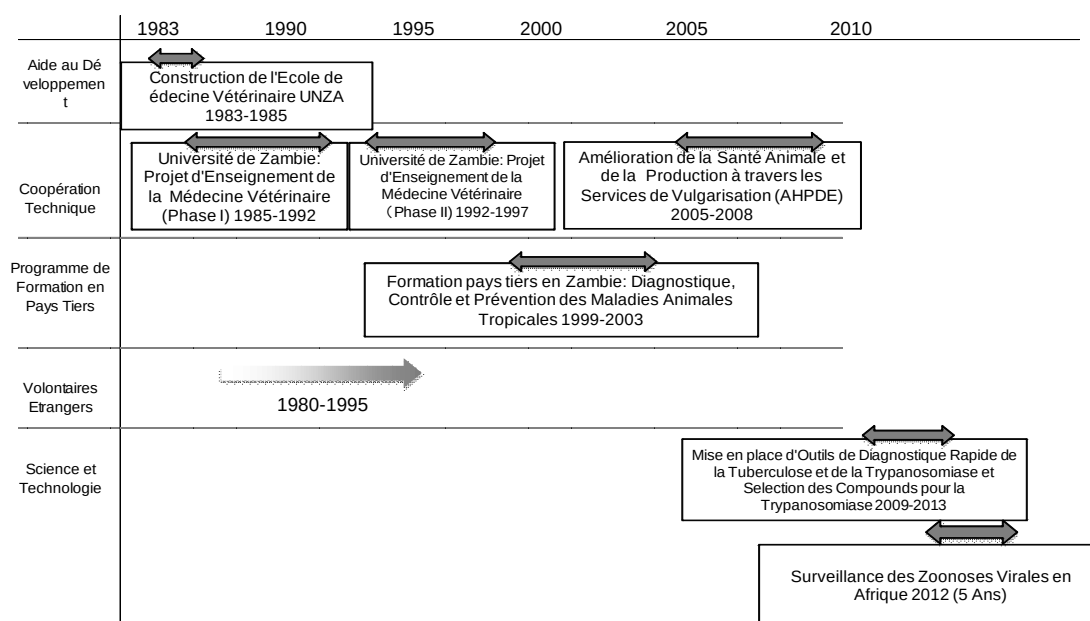
Ce Programme National de Formation a démarré en 1992, après accroissement du personnel enseignant du Kenya et relèvement de leurs compétences en matière d'enseignement et de gestion scolaire. Le programme comportait 8 cours des deux facultés d'ingénierie et d'agronomie.

En 2001, AICAD, un organisme régional-international a été créé au sein des locaux de JKUAT. Le projet des énergies renouvelable a récemment démarré au titre de projet de coopération technique sur la recherche de pointe, à travers la capitalisation des acquis de JKUAT.

3.2 La Zambie: L'école de Médecine Vétérinaire de l'Université de la Zambie (SVM-UNZA)

La Coopération y a vu le jour en 1983 à un moment où ce vaste pays ne comptait que quelques vétérinaires, malgré la politique mise en œuvre par le Gouvernement Zambien pour la promotion de l'élevage. Il fallait d'urgence avoir des docteurs Vétérinaires et des techniciens sanitaires pour lutter contre les maladies du bétail et améliorer la production animale. Dans ce contexte, le Gouvernement Zambien a sollicité l'appui du Gouvernement japonais pour la mise en place d'une Ecole de Médecine Vétérinaire à UNZA.

Le projet de coopération financière non remboursable pour la "Construction de l'Ecole de Médecine Vétérinaire d'UNZA", qui a démarré en 1983, permis de mettre en place les principales installations et équipement. Les projets de coopération technique (Phase I et II) ont démarré après la mise en œuvre du projet de coopération financière non remboursable. Ces projets se sont poursuivis pendant 12 ans, jusqu'en 1997; ceux-ci ont été supplémenté avec l'envoi de volontaires et la mise en œuvre d'un Programme de Formation en Pays Tiers. Dans la Phase I du programme de coopération technique, les curricula, les programmes et les notes de cours ont été élaborés à l'intention des écoles nouvellement mises en place. A ce stade mes experts japonais donnaient directement des cours. Dans la seconde phase, les activités d'enseignement ont fait place à l'appui dans les activités de recherche et d'enseignement supérieur, mais aussi dans le perfectionnement du personnel enseignant Zambien. En 2005, un nouveau projet de coopération technique portant sur "l'Amélioration de la Santé et de la Production Animalière grâce des Services de Vulgarisation" mettant l'accent sur les services de vulgarisation des techniques d'amélioration de la santé des animaux et de la technologie de production a été lancé. Un nouveau projet de recherche dénommé projet "d'Etablissement d'Outils de Diagnostic Rapide de la Tuberculose et du Trypanosomiase, et de Dépistage des éventuel Composé du Trypanosomiase" a été adopté au titre de programme SATREPS (Science and Technology Research Partnership for Sustainable Development) (Partenariat Scientifique et Technologique de Recherche pour le Développement Durable) en 2009. Un autre nouveau programme SATREPS program, dénommé "Surveillance de la Zoonose Virale en Afrique" a également été adopté en 2012.



Source: Page Web de la JICA et du SATREPS

Figure 2: Principaux projet de coopération du Japon en faveur du SVM-UNZA

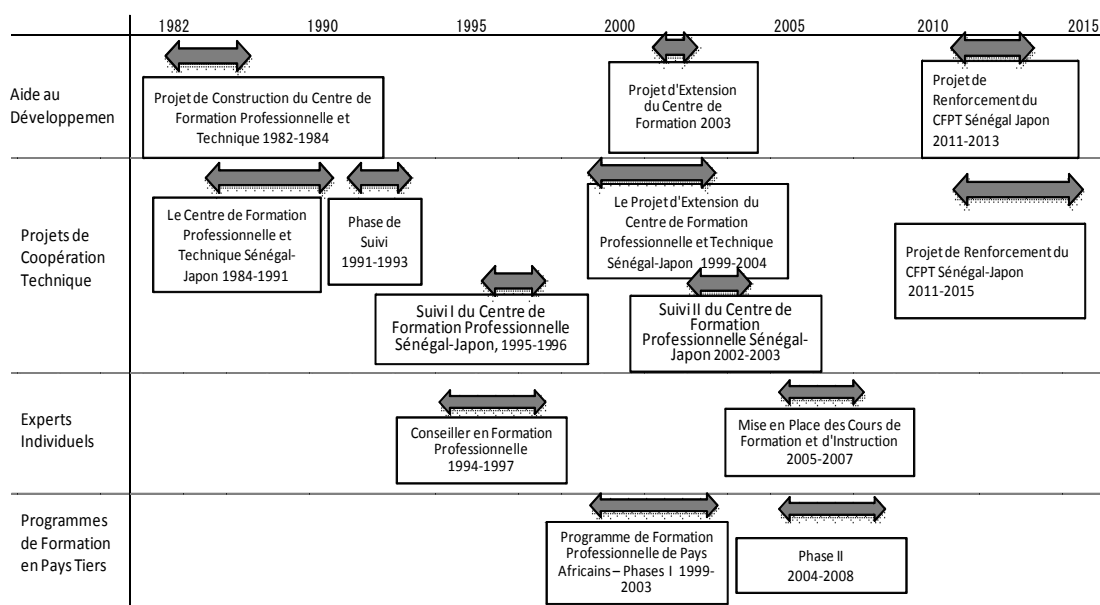
L'objectif du projet a été rendu complexe à travers le processus, comme cela est énuméré ci-dessous:

- (1) Se Concentrer sur le dispositif de gestion de l'école de médecine vétérinaire (du premier cycle au cycle supérieur). Les objectifs ont été remis à niveau passant du stade de mise en place du dispositif de gestion et la prise en charge par les Zambiens. (1985 - 1997)
- (2) Vulgarisation au niveau des pays limitrophes à travers la mise en œuvre d'un Programme de Formation en Pays Tiers. (1998 - 2003)
- (3) Vulgarisation auprès des paysans et recyclage des diplômés en collaboration avec le Ministère de l'Agriculture et des Coopératives. (2005 - 2008)
- (4) Collaboration dans le domaine Scientifique et de la recherche, au niveau des zoonoses, mise en œuvre par les programmes SATREPS. (Université d'Hokkaido proposé, en cours de mise en œuvre)

3.3 Sénégal: Le Centre de Formation Professionnelle et Technique Sénégal-Japon (CFPT)

En 1980, l'économie sénégalaise dépendante de l'arachide était fortement vulnérable aux fluctuations des cours mondiaux et du climat. Le Gouvernement sénégalais était profondément conscient de la nécessité de développer les autres industries, notamment la promotion de l'industrie de substitution des importations. L'un des principaux obstacles au développement de l'industrie moderne a été l'insuffisance du personnel technique intermédiaire et subalterne. Dans ce contexte, le Gouvernement du Sénégal a sollicité auprès du Gouvernement Japonais un programme de coopération financière non remboursable et de coopération technique, en vue de la mise en place d'un centre de formation professionnelle.

La Figure 3 présente 13 projets mis en œuvre par le gouvernement japonais depuis 1982.



Source: Elaboré par l'Equipe chargée de l'Etude

Figure 3: Principaux programme de coopération Japonais en faveur du CFPT

Le Centre de Formation Professionnelle et Technique (CFPT) a été créé en 1984 grâce au programme de coopération financière non remboursable et de coopération technique du Japon. Portant sur la construction des locaux et la mise en place des machines et équipements entre 1982 et 1984, le projet, de type coopération technique a aidé le CFPT à formuler et démarrer des programmes de formation professionnelle et de renforcer son système de gestion. Le Premier projet de coopération technique “Le Centre de Formation Sénégal-Japon” était constitué par un programme de trois ans sanctionné par un Brevet de Technicien Industriel (BTI) pour les diplômés du premier cycle de l'école secondaire. Il y avait cinq cours, dans les trois spécialités électrotechnique, génie électronique et mécanique. Le second projet de coopération technique, le “Projet d'Expansion du Centre de Formation Sénégal-Japon” mettait l'accent sur le cours BTS un programme de deux ans, niveau premier cycle universitaire, dans des spécialités comme le traitement des informations, mécanique automobile et électronique.

Suite à ces efforts, en octobre 2012, le CFPT a ouvert deux nouveaux cours BTS, notamment la “maintenance des équipements lourds” et la “maintenance des engins de chantier”, à travers la restructuration des deux cours BTI de mécanique auto et électronique existant. Le Gouvernement japonais a appuyé la maintenance et l'installation des équipements de formation pour les deux sections en train d'être nouvellement mises en place (maintenance des engins de chantier, maintenance des engins lourds) de 2011 à 2013.

De plus, le CFPT a diversifié ses activités, en vue d'organiser des cours du soir pour les employés des sociétés privées en vue de leur permettre de prendre en charge les besoins du

secteur industriel et générer des revenus adéquats pour le CFPT, même. Le CFPT a aussi apporté sa coopération technique aux formateurs des instituts de formation professionnelle des pays limitrophes.

En plus de cela, de 2011 à 2015, le Gouvernement japonais a mis en œuvre un projet de coopération technique, le “Projet de Renforcement du CFPT Sénégal-Japon 2011-2013” en vue d’appuyer la mise en place et la gestion des nouveaux cours.

3.4 L’Ouganda: Institut de Formation Professionnel de Nakawa (NVTI)

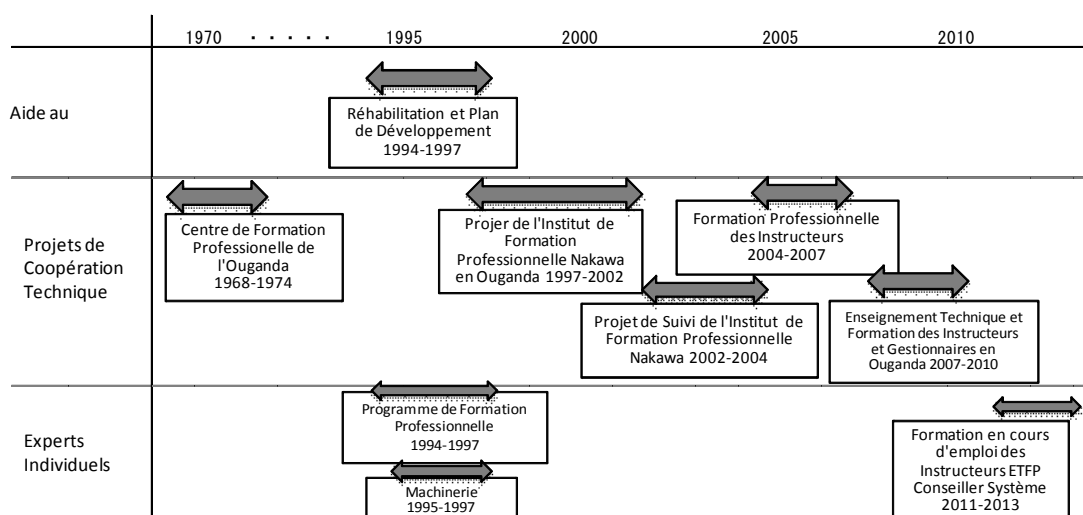
En Ouganda, le processus d’industrialisation était bien avancé à l’accession du pays à l’indépendance, en 1962. Cependant, après une période de troubles politiques, la production industrielle a stagné. Dans ce contexte, en 1965, le gouvernement Ougandais a sollicité la coopération du Japon en vue de la mise en place de l’Institut de Formation Professionnelle de Nakawa (NVTI) dans le but de former les ouvriers qualifiés, dont le pays a besoin pour la reconstruction des petites et moyennes entreprises (PME) Ougandaises. Le Gouvernement japonais a initié un programme de coopération financière non remboursable et de coopération technique, ainsi NVTI a commencé à fonctionner en 1971. Le Projet était destiné à promouvoir les compétences des formateurs dans sept domaines (usinage, électricité, soudure, tôlerie, véhicules motorisés, électronique et menuiserie) et donner des directives et conseil pour le contenu et la gestion des cours. Le programme original était constitué de 5cours: Modernisation, Métiers de Base, Apprentissage, Formation Accélérée et Formation en Aviation. La première phase du programme de coopération technique a pris fin en 1974, sous le régime d’Amin.

Après 20 ans de troubles politiques et sociaux, pendant la guerre civile, le gouvernement ougandais a demandé au gouvernement japonais de réhabiliter et rouvrir le NVTI, ainsi la coopération technique repris en 1997 avec 8 cours: notamment : Electronique, Electricité, Usinage et appareillage, Véhicules Motorisés, Menuiserie, Tôlerie et plomberie, Soudure et Fabrication, Maçonnerie et bétonnage.

Comme le montre la Figure 4, même s’il y a eu une interruption de 20 ans, liée à l’instabilité politique et sociale, après son démarrage en 1968, le NVTI a bénéficié d’un appui continu depuis sa réouverture en 1994, grâce à différents programmes de coopération.

Etant donné que la première phase de coopération technique avait coïncidé avec la période d’instabilité causée par l’administration Amin, il n’a pas été possible de capitaliser les résultats de la coopération, à la fin de la période d’assistance, en 1974. Après le retour de la stabilité politique, l’appui a recommence en 1994. NVTI a renforcé ses propres capacités à travers les 2 phases de coopération, et a ensuite progressivement développé sa gamme d’activités, de la

manière suivante: i) formation de base (formation des nouveaux diplômés), ii) formation de formateurs, iii) formation des pays voisins, iv) implication dans la formulation des politiques gouvernementales, notamment la formulation des critères de certification.



Source: Elaboré par l'Equipe chargée de l'Etude

Figure 4: Les Principaux projet de coopération japonais en faveur de NVTI

4. Impact et Atouts de la Coopération Hitozukuri du Japon

Sur la base de l'analyse socioéconomique et des informations recueillies, en se focalisant sur les réseaux humains qui se sont développés, à travers les projets ayant servi de cas d'étude, l'impact et les atouts de la coopération *Hitozukuri* du Japon, sont décrits ci-dessous :

4.1 L'Enseignement Supérieur

Les impacts induits par la coopération pour le développement des ressources humaines de JKUAT et SVM-UNZA sont récapitulés dans le Tableau 2. JKUAT et SVM-UNZA ont été créés à partir de Zéro. Ces organismes ont réussi à mettre en œuvre le principe de la formation des africains par les africains, en produisant des acteurs qui étaient en activités sur le terrain. Ils sont également des centres de recherche et d'enseignement réputés au niveau des pays limitrophes. Les impacts observés, au plan individuel et organisationnel ont été élevés car les activités de recherche et d'enseignement ont été durablement menées dans le cadre du fonctionnement de JKUAT et SVM-UNZA. Ils se sont développés tout seul et ont également renforcé les liens entre les autres universités et le secteur industriel.

Cependant, les gouvernements Kenyan et Zambien ont apporté, respectivement leur soutien à JKUAT et SVM-UNZA, en recevant les diplômés. Les diplômés ont fait de bonne performance en faisant valoir leur compétences et expertise, acquises au niveau de JKUAT et SVM-UNZA,

pour influencer le gouvernement et le secteur industriel. Cependant, l'équipe chargée de l'étude n'a pas été en mesure de trouver un quelconque résultat indiquant que le renforcement des capacités de ces ressources humaines performantes a affecté la politique et le système du pays.

Dans les deux projets, les institutions, notamment JKUAT et SVM-UNZA représentent un atout précieux. De plus, le personnel cadre et le personnel enseignant comprend l'esprit sous-tendu par les termes japonais *Hitozukuri* et *Monozukuri*, et les relations de confiance mutuelle avec eux constituent un atout précieux pour le Japon, le Kenya et la Zambie.

Tableau 2: Impacts et atouts de la coopération *Hitozukuri* dans l'enseignement supérieur

	Individuel	Institution	Société
Renforcement des Capacités	(1) La Direction de l'université et des collèges a acquis la capacité de gérer. (2) Le personnel enseignant a acquis la capacité de mettre en œuvre l'enseignement pratique. (3) Le personnel enseignant a acquis des compétences en matière de recherche. (4) Les Etudiants ont amélioré leurs connaissances et compétences théoriques et pratiques. (5) La relation de confiance établie entre la direction/le personnel enseignant et les experts japonais a permis de faire comprendre l'esprit sous-tendu par les termes <i>Hitozukuri</i> et <i>Monozukuri</i>.	(1) Les Equipements et installations destinés à la formation pratique ont été mis en place. (2) Gestion autonome par le personnel local. (3) La plupart des enseignants et du personnel enseignant sont des nationaux. (4) Les diplômés font preuve de bonnes performances au niveau des industries concernées. (5) Au sein du secteur de l'enseignement supérieur, il est devenu le "Centre de l'Excellence" du pays.	(1) Les Diplômés ont impacté technologiquement sur l'administration et les institutions de recherche où ils travaillaient.
Appropriation (Durabilité)	(1) Le personnel de la direction, le personnel enseignant et les étudiants sont fiers de leur institution.	(1) Les départements, facultés et institutions de recherche de l'école ont fait l'objet d'une expansion. (2) Un réseau avec les autres institutions d'enseignement s'est développé, notamment des échanges académiques et des activités de recherche conjointe.	(1) Les Ministères concernés (Ministère de l'Agriculture etc.) font preuve d'une forte appropriation pour soutenir les institutions, en recevant les diplômés etc.

Personnalisation (Application, Adaptation et Dissémination)	(1) Les Diplômés font preuve de bonnes performances leur permettant de répondre aux besoins du secteur industriel.	(1) Des leçons pratiques portant sur le travail en entreprise ont été introduites (2) Le Linkage entre les industries a été établi. (3) La collaboration entre les universités japonaises et les entreprises, dans la recherche s'est développée.	(1) Les fondamentaux de l'industrie se sont développés (Agriculture et élevage) au titre d'avancée technologique.
---	--	---	---

Source: Equipe chargée de l'Etude

4.2 La Formation Professionnelle

A l'instar des expériences d'enseignement supérieur, précitées, il y a deux cas pour la formation professionnelle: notamment, le CFPT et NVTI ont été créés à partir de zéro et ont réussi à instaurer une gestion autonome assurée par les homologues Sénégalais et Ougandais, respectivement. Ils ont générés des diplômés qui travaillent avec succès au sein de la société et ont permis la formation des formateurs des écoles de formation des pays limitrophes. Ils se sont développés pour devenir des Centres de l'Excellence et jouir d'une grande notoriété.

Comme le montre le Tableau 3, les impacts de la coopération japonaise sur ces institutions de formation professionnelle sont particulièrement élevés, tant sur le plan individuel que sur le plan institutionnel. Les Homologues au niveau de ces pays et les experts japonais ont fait de gros efforts pour appliquer les expériences japonaise en matière de mise en place d'institutions de formation professionnelle, au niveau de ces pays, en partant de zéro, en y apportant les adaptations qui s'imposent en vue de garantir l'enracinement des systèmes ainsi mis en place au sein des sociétés respective. A travers le processus, les homologues ont graduellement compris l'esprit *Monozukuri* et ont établi des relations solides de confiance avec les experts japonais qui les ont aidés à exploiter, gérer, éduquer et former, de façon autonome, les étudiants de ces institutions. Ces institutions ont générés des recettes en organisant des séminaires destinés aux sociétés privées et en assurant la formation des travailleurs du secteur informel.

Etant donné que ces institutions jouissent d'une grande notoriété, en tant que Centres d'Excellence, les expériences partagées avec les instituts ont exercé une forte influence sur la politique gouvernemental, la formation professionnelle et le secteur industriel. Au sein du secteur de la formation professionnelle, les deux projets ont réussi à générés des atouts, en tant que CFPT et NVTI per se, les membres de la direction et les formateurs qui ont bien compris l'esprit *Monozukuri*, sur la base duquel, les cours pratiques et les relations de profonde confiance entre les homologues et les experts japonais ont pu être considérés comme un précieux atout de la coopération *Hitozukuri* du Japon.

Tableau 3 : Impacts et atouts de la coopération *Hitozukuri* pour la formation professionnelle

	Individuel	Institution	Société
Renforcement des Capacités	(1) Les capacités de gestion des formateurs et des membres du personnel se sont améliorées. (2) Les formateurs ont amélioré leurs compétences concernant la conduite des cours sur les connaissances pratiques. (3) Les Diplômés sont dotés de compétences pratiques basées sur la théorie. (4) La confiance établie entre la Direction/ les formateurs et les experts japonais permet de comprendre l'esprit <i>Monozukuri</i>.	(1) Des installations adaptées pour les cours pratiques sont mises en place. (2) Gestion autonome. (3) Expertise et compétences pédagogiques des formateurs améliorées. (4) Les Diplômés compétents ainsi formés répondent à la demande du secteur industriel. (5) Formation des formateurs des autres institutions de formation aussi bien dans le pays qu'à l'extérieur.	(1) Influence sur les politiques gouvernementales basée sur les expériences acquises en tant de "Centre d'Excellence".
Appropriation (Durabilité)	(1) Les membres de la direction et les formateurs sont fiers et s'approprient de l'institution. (2) Les Diplômés ont confiance en leurs connaissances et compétences acquises. Ils enseignent à leurs collègues ce qu'ils ont appris et partagent les informations relatives au secteur industriel avec les institutions.	(1) Activités de création de revenus en utilisant leurs propres machines et équipements et en organisation des séminaires pour le secteur privé.	(1) Formation professionnelle ciblant les travailleurs du secteur formel comme du secteur informel.
Personnalisation (Application, Adaptation et Dissémination)	(1) Les Diplômés travaillent avec succès pour répondre à la demande du secteur industriel.	(1) Parfaite adaptation du système de formation professionnelle japonais, au contexte des pays bénéficiaires, ce qui a permis à l'institution de s'ancrer dans la société. (2) Promotion des cours pratiques basés sur les ressources disponibles par les autres institutions de formation professionnelle.	(1) Influence technique technique éthique sur les autres institutions de formation professionnelle en sa qualité de centre d'excellence. (2) Système artificiel de remise de diplôme basé sur le système du pays bénéficiaire.

Source: Equipe Chargée de l'Etude

5. Leçons Tirées des Études de Cas

5.1 L'Enseignement Supérieur

(1) L'importance de la mise en place d'une base intellectuelle et de la continuité des relations

JKUAT et SVM-UNZA ont connu un développement leur permettant d'avoir la capacité de coopérer avec les autres institutions du pays mais aussi des pays limitrophes, dans leurs domaines respectifs d'expertise. Les homologues qui ont été encouragés à promouvoir la coopération technique, dans le long terme, sont maintenant impliqués dans la gestion des universités. Ce sont ceux qui soutiennent la coopération *Hitozukuri* japonaise, en faisant confiance au Japon. On peut les considérer comme un atout, obtenu et encouragé, non pas grâce à une simple coopération technique mais grâce à des relations sincères, dans le long terme.

D'autre part, dix ans se sont écoulés depuis l'achèvement des deux projets de coopération technique. Même si, grâce à leur coopération, quelques projets de recherches ont été menés, les leaders de la prochaine génération qui ont pu mettre à profit ces atouts et maintenir les relations avec le Japon, n'ont pas été encouragés dans ce sens.

(2) Le Rôle important joué par les Comités Consultatifs

Des comités consultatifs ont été mis sur pied; ces derniers ont statué sur les universités organisatrices, dans le cadre des deux projets. Les présidents de ces comités consultatifs ont été au service des projets, sur une longue durée; les membres du conseil ont pris part aux actions de suivi-évaluation et formulé des recommandations sur le plan académique mais aussi à long terme. Les principaux membres des comités consultatifs ont été choisis au sein des universités organisatrices, ceci a permis de recommander les experts à travers le réseau universitaire. Dans certains cas, l'université organisatrice a dû assurer la coordination en vue de promouvoir la coopération, par le biais du Ministère de l'Éducation et de l'Association des Médecins Vétérinaires. Les comités consultatifs ont joué un rôle important dans le succès des projets, sur le plan de l'expertise mais aussi en garantissant la qualité et la variété des activités. Certaines des universités organisatrices et des universités collaboratrices ont passé un protocole d'échanges académiques avec JKUAT ou SVM-UNZA et ont collaboré dans le cadre de la recherche.

(3) Nécessité d'exécuter les projets dans une perspective à long terme

Le développement des ressources humaines demande beaucoup de temps. Les experts intervenant dans les deux projets, n'avaient pas eu une vision à long terme clairement définie, même s'ils en ont compris l'importance. "Les attentes dans le long terme, par rapport aux écoles

mises en place”, “dans quelle mesure ces dernières peuvent contribuer au développement industriel du pays ” ainsi que “le rôle devant être joué par le Japon”, n’ont pas été clairement définis. Les deux projets ont démarré par la construction des installations, sans pour autant échanger sur les besoins industriels, les contenus académiques, l’existence et la disponibilité des ressources humaines pour servir de personnel enseignant, et les stratégies de sortie pour les diplômés. Par la suite, la coopération technique a été planifiée et mise en œuvre.

Comme nous l’avons mentionné, les experts ont compris l’importance de la poursuite de la collaboration et ont consenti des efforts pour poursuivre les activités même si l’exécution des projets avait été étalée sur plusieurs phases. Les comités consultatifs ont contribué à la continuité et aux résultats des projets, grâce à un engagement à long-terme et aux conseils; cependant, les acteurs au sein de la JICA ont changé au bout de deux ou trois ans. La coopération *Hitozukuri* sera mise en œuvre sous une perspective à long terme, même s’il semble impossible de mettre en œuvre un projet de grande envergure comme JKUAT, sur une longue durée.

(4) Contremesures pour prendre en charge la vétusté des installations et équipements

Les Universités et les gouvernements des deux pays ont consenti des efforts pour garantir le budget de fonctionnement, dont notamment le coût du personnel. Cependant, les installations et équipements mis en place sont devenus vétustes après plus de vingt ans. Ils n’ont pas la capacité financière requise pour leur renouvellement, cela devient donc une difficulté. La partie japonaise pourrait également intervenir sur cet aspect, dans le cadre de la coopération complémentaire.

(5) Approche de la coopération en développement des ressources humaines pouvant donner des impacts

Pour que la coopération en développement des ressources humaines puisse donner des impacts, les ressources humaines formées doivent contribuer à l’essor de la société. Dans le cadre de la coopération en faveur de JKUAT et SVN-UNZA, il n’y a pas eu assez d’impacts dans certains secteurs. L’une des raisons expliquant cela était que l’industrie du secteur en question était confrontée à un problème d’ordre structurel ne pouvant pas être surmonté grâce à un projet de développement des ressources humaines ; entre autre que le secteur en question ne puisse pas offrir des opportunités d’emploi aux diplômés.

Il a semblé possible de créer un lien entre le développement des ressources humaines et le développement de l’industrie en soi, pendant la période de coopération. Les deux universités ont par exemple créé un système permettant de répercuter les besoins des secteurs industriels

respectifs et des sociétés privées sur les curricula. Cependant, les schémas de carrière des diplômés n'avaient pas été analysés et apparemment les orientations professionnelles étaient insuffisantes. Les réseaux d'anciens étudiants permettent avec efficacité d'identifier les besoins des industries et le renforcement de ce linkage permet également d'obtenir des informations de l'extérieur et auprès des entrepreneurs. Il pourrait également s'avérer efficace pour offrir des opportunités d'emploi aux diplômés. Cependant, malgré l'existence de réseaux d'anciens étudiants, une liste des diplômés, spécifiant leurs schémas de carrière respectifs n'a pas été élaboré. En plus de la coopération dans la recherche et l'éducation, on pourrait tenir compte dans le cadre des futures initiatives de coopération la mise en place d'un système d'orientation professionnelle et de réseaux d'anciens étudiants.

(6) Appui à l'établissement de réseaux

Grâce à la révolution des TIC, nous pouvons facilement acquérir des connaissances et mieux répartir la main-d'œuvre. Une telle révolution pourrait également permettre de faire évoluer les styles d'enseignement et de recherche dans un proche avenir.

Dans le cadre de ces projets-cas d'étude, nous avons noté la mise en place de réseaux de recherche (publication de journaux scientifiques et mise en place de sociétés académiques) et de réseaux avec les secteurs industriels. La création d'un plus grand nombre de réseaux pourrait permettre une gestion plus efficace et des impacts plus grands. Nous avons ci-après quelques exemples de réseaux à mettre en place.

- 1) Réseau de recherche
- 2) Réseau Interrégional (Asie et Afrique)
- 3) Réseaux des secteurs similaires
- 4) Réseau d'organismes similaires
- 5) Réseaux des organisations et personnes bénéficiant de l'appui de la JICA
- 6) Réseau des anciens étudiants
- 7) Réseau des institutions d'enseignement supérieur

5.2 La Formation Professionnelle

Six aspects de la formation professionnelle ont été débattus au sein du groupe de réflexion du POVNET sur l'Emploi et le Marché du Travail de l'OCDE, en 2007 et 2008¹, ce sont:

- 1) La formation professionnelle devrait répondre aux besoins de l'économie informelle et être inclusive, car dans les pays en voie de développement les gens travaillent et font

¹ Armand Rioust de Largentaye, "Vocational Training and the Informal Economy", OCDE, "Promotion d'une Croissance favorable au Pauvre: Emploi", 2009.

leurs transactions, en prédominance dans le secteur informel.

- 2) Les corrélations entre l'éducation et la formation professionnelle, du point de vue de l'emploi devraient être renforcées.
- 3) La formation professionnelle devrait impliquer l'ensemble des acteurs concernés.
- 4) Les mécanismes doivent être conçus de manière à être durable, à s'adapter aux différentes situations et garantir une responsabilité partagée entre les acteurs (ménages, employés, entreprises et Etat).
- 5) La formation professionnelle devrait faire partie de la stratégie destinée à mettre le pays sur la voie du développement durable.
- 6) Les systèmes de formation professionnelle sont généralement inappropriés du point de vue de leur taille et inadaptés aux besoins du marché du travail, dans les pays pauvres. Les réformes récemment intervenus dans le secteur de l'Enseignement et de la Formation Technique et Professionnelle (ETFP) ont été opérées à petite échelle. La difficulté concerne le passage à l'échelle après la phase expérimentale.

Compte tenu de ces aspects évoqués, nous avons récapitulé les rôles et améliorations devant être apportées à la coopération japonaise en matière de développement des ressources humaines, dans le domaine de la formation professionnelle, de la manière suivante.

(1) Prise en charge des besoins de l'économie informelle

Au Sénégal, 90 pourcent des emplois, y compris le secteur agricole sont dans le secteur de l'économie informelle. La plupart des institutions de formation professionnelle, répondent principalement aux besoins du secteur formel et ne prennent pas adéquatement en charge les besoins du secteur informel. Le secteur informel représente 50 percent du PIB, et 90 pourcent de l'ensemble des emplois, pour toutes les industries des secteurs, primaire, secondaire et tertiaire. De ce fait, la demande en matière de développement des ressources humaines, dans le domaine de la formation professionnelle destinée aux ressources humaines du secteur informelle, est élevée. Le Japon a fourni une formation professionnelle aux gens travaillant dans le secteur informel, à travers des projets de développement agricole et la formation dispense par le CFPT à l'intention du secteur informel, par le biais de l'ONFP. Cependant, le nombre de bénéficiaires est limité. En Ouganda, la formation professionnelle a principalement été dispensée aux acteurs du secteur formel. Bien que l'effectif soit encore limité, certains formateurs qui ont reçu une formation en gestion au niveau de NVTI ont ouvert des institutions privées de formation professionnelle, au niveau de leur ville natale, en vue de prodiguer une formation professionnelle aux acteurs du secteur informel. Conscient de la forte demande en formation professionnelle au sein du secteur informelle, le Japon doit envisager la faisabilité d'un programme de formation professionnelle à l'intention du secteur informel, en s'appuyant sur les

dotations courantes en ressources.

(2) Renforcement des liens entre l'enseignement et la formation professionnelle, du point de vue de l'emploi

Le gouvernement sénégalais comme le gouvernement ougandais ont l'intention de renforcer les liens entre l'enseignement et la formation professionnelle. Le CFPT et NVTI sont en train de renforcer leurs liens avec les universités techniques en vue de leur permettre d'utiliser les machines et équipements les plus récents dont ils disposent et donner des cours pratiques aux étudiants. D'autre part, les objectifs finaux que les étudiants devraient viser à travers l'enseignement et la formation professionnelle sont normalement différents et les institutions de formation professionnelle sont normalement sous la tutelle du Ministère de l'Emploi ou du Ministère de l'Industrie. Dans ce contexte, lorsque les institutions de formation professionnelle sont supervisées par le Ministère de l'Education, ou conjointement supervisées par les Ministères de l'Education et du Travail/de la Formation Professionnelle, on a plutôt tendance à prioriser l'enseignement théorique et les diplômes, lesquels sont considérés comme étant supérieurs aux compétences pratiques. Etant donné que le CFPT et NVTI sont tous les deux en passe de devenir des institutions d'enseignement supérieur, il est crucialement important de voir si ces institutions pourront continuer à produire des ressources humaines dotés d'une qualification pratique basée sur des théories.

(3) La formation professionnelle devrait impliquer l'ensemble des acteurs concernés

Les projets de la JICA ont vivement encouragé le renforcement des liens entre les institutions de formation professionnelle et le secteur industriel. Etant donné que le CFPT comme NVTI disposent d'un personnel limité, un autre problème sur lequel il faut réfléchir, et comment faire une publicité active des institutions, en vue de leur permettre d'attirer un plus grand nombre d'étudiants compétents et un plus grand nombre d'unités industriels, où le CFPT et NVTI pourraient envoyer leurs étudiants en stage, organiser des séminaires à la carte pour le secteur privé et promouvoir l'emploi des diplômés.

(4) Les mécanismes viables, pouvant s'adapter à chaque situation et garantir le partage des responsabilités entre les acteurs, devant être mis en place (ménages, employés, entreprises et Etat)

Les experts japonais et les homologues ont appris à travers l'expérimentation et adapté en conséquence le système japonais de mise place d'institutions de formation professionnelle, en tenant compte du contexte des pays bénéficiaires, afin que les institutions de formation professionnelle puissent être bien ancrées au sein de la société. Tandis que les types de

technologies « dures » comme les compétences pratiques sont facilement transférables, les technologies de type « soft » comme les “5S”, l’hygiène et normes de sécurité, l’éthique sur le lieu de travail ne sont pas aussi facilement transférables, étant donné qu’ils sont étroitement liés à la culture, aux pratiques et coutumes des pays récipiendaires. En particulier, dans quelle mesure, un tel type de technologie “soft” pourrait être ancré au sein du personnel n’ayant pas bénéficié d’une formation au Japon ou d’une collaboration avec les experts, constitue une grande contrainte. C’est là un aspect que la coopération du Japon en matière de développement des ressources humaines doit prendre en compte.

En vue de mettre en œuvre la formation ou promouvoir les compétences requises pour une économie dynamique, les institutions de formation professionnelle doivent régulièrement remplacer leurs vieilles machines par de nouvelles machines et enseigner de nouvelles technologies. Cependant, dans les pays en voie de développement, les institutions de formation professionnelle sont confrontées à des contraintes financières du fait de la limitation des ressources budgétaires de leurs gouvernements respectifs ne permettant pas l’acquisition de machines onéreuses. Le Japon a régulièrement fait le monitoring du CFPT et de NVTI et fourni à chaque fois les machines et équipements nécessaires. L’appui constant du Japon a permis à ces institutions de jouir d’une grande notoriété au sein du secteur industriel en faveur duquel, ils ont formé une main-d’œuvre bien qualifiée. Cependant, la constance d’un tel appui pourrait remettre en cause l’indépendance de ces institutions et les assujettir davantage à l’assistance du Japon. Sans la coopération japonaise ces deux institutions n’auraient pas été en mesure de fonctionner sur la durée.

Les rôles devant être joués par les institutions de formation professionnelle ont graduellement changé conformément aux changements historiques intervenus par rapport à la situation économique et sociale, aux changements relatifs à la structure industrielle et aux impacts de la globalisation. Des pays comme le Sénégal et l’Ouganda, où les nouvelles technologies ont rapidement été introduites ont urgemment besoin de ressources humaines en mesure de prendre en charge ces nouvelles technologies, plutôt que celles qui ne seraient pas en mesure de produire un article fabriqué au Sénégal ou en Ouganda, sur la base de l’esprit *Monozukuri*.

Tenant compte des rôles que les institutions de formation professionnelle devraient jouer dans le pays, le Japon a besoin de réfléchir sur les moyens permettant de renouveler les machines et fournir les consommables de façon durable, pendant la période de coopération. La Coopération avec les autres bailleurs et le secteur privé peut être prise en compte, ainsi que la coopération complémentaire du Japon.

(5) La Formation Professionnelle devrait faire partie de la stratégie destinée à mettre le pays sur

la voie du développement durable

Antérieurement ou au démarrage des projets, ni le CFPT ni NVTI n'avaient de perspectives à long terme ni de politique d'entrée et de sortie. Les deux institutions sont maintenant réputées comme étant des institutions de formation professionnelle de premier rang dans les pays respectifs et les résultats et expériences ont été reflétés sur les stratégies de formation professionnelle de l'Etat. Bien que la formation professionnelle soit maintenant également intégrée au sein des stratégies nationales de promotion industrielle, dans ces pays, il est nécessaire de bien faire comprendre l'adéquation de la formation professionnelle, dans le cadre de la stratégie de promotion industrielle à un niveau supérieur afin que les ressources humaines nécessaires puissent être concrètement définies, notamment, dans quels secteurs et à quel niveau. Il sera alors possible de développer concrètement des cours et curricula de formation répondant à la demande en ressources humaines, dans les domaines et niveau où cela est nécessaire.

(6) Dans les pays pauvres, les systèmes de formation professionnelle sont généralement inappropriés du point de vue de leur taille et inadaptés aux besoins du marché du travail. La difficulté réside dans la mise à l'échelle après les phases expérimentales.

La formation des formateurs effectuée par NVTI a d'abord été initiée par les projets de la JICA. Après avoir reconnu les impacts des activités expérimentales, le gouvernement ougandais a alloué les budgets requis et s'attèle présentement à la diffusion de ces activités à l'échelle de l'ensemble de la nation. Le CFPT a développé un curriculum dans le cadre de l'approche par compétences, communément partagé par les autres institutions de formation professionnelles. Compte tenu du caractère limité de leurs ressources humaines, ni les CFPT ni NVTI n'ont été en mesure de prolonger la phase expérimentale; Par conséquent, les gouvernements doivent prendre en charge ces questions en allouant par exemple un plus grand nombre de ressources humaines. La JICA doit non seulement appuyer le transfert de technologie et la structuration institutionnelle des institutions ciblées mais aussi tenir compte de "la coopération dans le plaidoyer" qui va permettre d'accroître l'utilisation des atouts de coopération existant et des scénarios de formulation, en vue d'une prolongation des phases expérimentales afin de permettre à l'Etat et aux autres bailleurs de partager cette idée.

6. Leçons Tirées du Séminaire sur le DRH en Afrique

Dans le cadre de cette Etude, un "Séminaire sur le Développement des Ressources Humaines en Afrique" s'est tenu à Dakar, au Sénégal du 27 au 28 septembre 2012. Au total, 52 acteurs venus de 11 pays africains, deux (2) pays Asiatiques et de la JICA y ont pris part².

² Les 11 pays africains étaient le Sénégal, le Cameroun, la Côte d'Ivoire, le Kenya, l'Île Maurice, le

Les présentations faites et les discussions entre les participants venus des pays africains et asiatiques, nous ont permis de comprendre: 1) ce qu'ils ont appris grâce à la coopération du Japon pour le DRH; 2) quels types de productions et résultats ont été produits; 3) comment ils les ont utilisé; et 4) quel types de problèmes ont-ils rencontré. Certains aspects de la promotion du DRH par le Japon, qui n'ont pas été réalisés par la partie japonaise, ont été relevés par les participants.

Les participants ont reconnu que pour mettre à profit les acquis des projets antérieur de collaboration en DRH, il faudrait un partenariat efficace entre les pays africains, les pays asiatiques et le Japon plutôt qu'un appui à grande échelle.

Les principales suggestions issues du séminaire sont présentées ci-dessous:

- (1) L'option de transfert de technologie mise adoptée par le Japon en vue du développement des industries semble être similaire à celle de l'Allemagne. Ils apportent tous les l'assistance technique sur le terrain; cependant, il y a certaines différences. La Japon accorde la priorité au renforcement des capacités collectives alors que l'Allemagne essaye de renforcer les capacités individuelles.
- (2) Il est nécessaire de développer certains mécanismes pour partager et relayer ce que les homologues apprennent grâce à l'assistance technique du Japon, aux futures générations.
- (3) Ce Séminaire a été une opportunité inédite pour les représentants des gouvernements Africains et les universitaires de se réunir et partager leurs connaissances et expériences, en matière de formation professionnelle et d'enseignement supérieur ; cela devrait être pérennisé en vue de renforcer le réseau.
- (4) Il est nécessaire de discuter de comment mettre en place des mécanismes d'utilisation et d'amélioration des productions et résultats, issus des programmes antérieurs de développement des ressources humaines, et de comment collaborer dans la mise en œuvre effective de ces mécanismes.
- (5) La promotion d'activités d'études et de recherche coordonnée est attendue, en vue développer et disséminer les technologies appropriées au niveau des académies, des institutions de recherche et des agences gouvernementales du Japon et des pays africains et asiatiques.
- (6) La poursuite de la coopération japonaise serait souhaitable en vue d'améliorer davantage la

Nigéria, le Rwanda, l'Afrique du Sud, la Tanzanie, l'Ouganda, et la Zambie. Les 2 pays asiatiques étaient la Thaïlande et l'Indonésie. Les Représentant des Bureaux de la JICA au Cameroun, en Côte d'Ivoire, au Kenya, à Madagascar, au Nigéria et en Afrique du Sud y ont également pris part.

gestion des écoles et l'éthique dans les affaires, etc., dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle. En particulier, l'option la plus efficace pour capitaliser le transfert de technologie de type soft, c'est de prendre part à la formation au Japon.

Avant la tenue de ce séminaire, nous pensions que les participants adresseraient beaucoup de requête de collaboration à la JICA; cependant, ils étaient plus intéressés par les échanges mutuels de connaissances et expériences, et par les discussions sur la manière d'utiliser les productions et résultats déjà produits. Cela peut être dû au fait que la plupart des participants étaient des homologues dans le cadre de la coopération en développement des ressources humaines avec le Japon et avaient déjà bien compris les aspects positifs et les limites de la collaboration avec le Japon, à travers leur expérience. De plus, c'était vraiment louable que les participants discutent et s'entendent sur la nécessité des améliorations devant être opérées par rapport aux compétences de type soft, dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle, et que leur requête qu'ils ont unanimement formulée à l'endroit de la coopération technique japonaise soit intégrée dans "la Synthèse du Rapport de Séminaire."

Certains participants, venus de l'Ouganda, de l'Indonésie et du Nigéria ont visité le CFPT et ont discuté avec le Directeur Gueye et les professeurs, après le Séminaire. Tous les visiteurs ont manifesté leur intérêt pour les installations, les équipements, le système de maintenance, le curriculum et la gestion de l'école CFPT, et se sont empressés de poser des questions et de prendre des notes. Le Directeur Gueye du CFPT et le Principal Matovu de NVTI (Ouganda) ont commencé à discuter des modalités d'amélioration de leurs programme d'échange, au cours de la visite.

Beaucoup de leçons ont été tirées des présentations de la Thaïlande et de l'Indonésie. L'Institut de Génie Electronique de Surabaya³, en Indonésie, a développé une collaboration efficace avec les sociétés appartenant à part entière ou partiellement à des nationaux japonais, en mettant à profit l'excellent réseau humain et les relations créés grâce à la coopération de la JICA pour le développement des ressources humaines. Une telle collaboration a contribué à l'amélioration de la qualité de l'éducation et de la recherche, et à l'augmentation des opportunités d'emploi pour les diplômés ; ceci a grandement impressionné les participants des pays africains.

La Collaboration avec les bailleurs émergeant a commencé, dans le domaine du développement des ressources humaines. En Ouganda, un nouveau centre de formation professionnelle va être créé près de NVTI, avec l'appui financier et technique de la Corée. Le curriculum et les contenus des enseignements/de la formation sont similaires à ceux de NVTI. Le Gouvernement

³ = Electronics Engineering Polytechnic Institute of Surabaya, Indonesia

Ougandais espère acquérir des connaissances nouvelles et modernes, à l'instar de la Corée, à travers sa propre expérience de développement socioéconomique, au cours de 20 à 30 dernières années.

Le "réseau pour le développement des ressources humaines", mis en place lors du Séminaire au sein des participants venus d'Afrique et d'Asie, devrait être davantage renforcé grâce à un échange d'informations à travers Internet etc., d'ici la tenue du TICAD V en juin 2013.

Lors de la session de clôture, les participants sont parvenus à un consensus par rapport au Communiqué de synthèse, en perspective du TICAD V. Dans le communiqué, les quatre (4) points suivants ont été relevés, relativement aux leçons tirées des études de cas menées dans le cadre de cette étude.

- 1) Le DRH pour les Africains par les Africains a été un aspect clé de l'approche de la JICA.
- 2) Le DRH, en collaboration avec la JICA met un accent particulier sur les compétences pratiques ; cela constitue un important atout de la coopération japonaise.
- 3) Les acquis des projets de DRH de la JICA, n'auraient pas pu être produit sans la confiance mutuelle entre les africains et les japonais.
- 4) Pour tirer meilleur avantages des acquis des projets de DRH de la JICA, il est nécessaire de maintenir et de mettre à niveau la pertinence de l'enseignement par rapport au développement industriel, en renforçant la collaboration avec le secteur privé. Pour ce qui de la promotion de l'enseignement supérieur, de la Recherche et du Développement (R&D) dans le cadre de la coopération entre l'Afrique et le Japon, un renforcement des réseaux interuniversitaires a donc été proposé. Concernant la formation professionnelle, les acquis de la coopération de la JICA doivent être intégrés dans le système de formation professionnel, dans son ensemble, à travers la promotion des centres régionaux d'excellence.

7. Recommandations Relatives à la Coopération Hitozukuri en Afrique

Sur la base des résultats de l'Etude, l'Equipe chargée de l'Etude a formulé les recommandations suivantes, de façon exhaustive et transversale.

- (1) La JICA a besoin de comprendre qu'il faut plus de temps pour produire des résultats et impact substantiels à travers la coopération en matière de développement des ressources humaines (DRH), en faveur des sous-secteurs de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle. Lors du lancement de la coopération en DRH, il serait souhaitable pour la JICA de bien se préparer à une coopération à long terme, en ayant une vision de ce que les institutions ciblées deviendraient dans 20 ans.

- (2) Il serait souhaitable pour un projet de coopération en DRH de disposer d'une structure d'appui au Japon; notamment, une université, un institut de recherche/formation etc., en mesure de fournir des ressources humaine ayant un background technique convenable, des informations techniques de pointe et diverses formes d'assistance pour le projet et des fonctions, servant ainsi "de port d'attache" pour les experts japonais au Japon.
- (3) L'Etude a démontré qu'il y a eu divers "atouts physique et spirituels", ayant résulté des projets japonais DRH antérieurs. Parmi cet actif nous avons les établissements scolaires, les installations et équipements de recherche, le personnel de la direction et le personnel enseignant, les étudiants, les diplômés et leurs réseaux humains etc. Cet actif a contribué à la création des fondements de base du développement des ressources humaines en vue de promouvoir le développement socioéconomique des différent pays ; le Japon devrait en être fier. De plus, le Japon doit avoir un sens du leadership à toute épreuve pour lui permettre d'utiliser et interconnecter ces actifs en vue d'un développement socioéconomique plus poussé des pays africains et asiatiques.
- (4) Lorsque la Japon fait la promotion de l'utilisation et l'interconnexion des actifs produit à travers les projets de DRH, nous pensons que le Japon jouerait le rôle de coordination et/ou de facilitateur. En vue de rendre le linkage de cette actif plus efficace, la Japon a besoin de faire des efforts pour inviter un plus grand nombre d'acteurs au sein de son réseau de collaboration en DRH; en particulier, ceux du secteur privé japonais et ceux des pays africains.
- (5) En formulant le projet de coopération en DRH, il est nécessaire de développer une "stratégie d'insertion" pour les diplômés. Il faut une institution d'enseignement et de formation professionnelle, mise en place dans le cadre d'un projet de coopération pour éduquer et former les étudiants, en vue de répondre aux besoins des entités commerciales et/ou des services publiques. Et ces besoins diffèrent d'un pays à l'autre. Sans avoir une quelconque idée de comment caser les diplômés, il pourrait être difficile de décider du type de technologie, de niveau technique ou contenus à fournir.
- (6) Les technologies scientifiques auxquelles, les institutions d'enseignement supérieur et de formation professionnelle doivent s'adapter se sont rapidement améliorées. Cependant, il est difficile pour ces institutions d'entretenir et de mettre à niveau leur équipements en vue d'être en phase avec les technologies en perpétuel progression. Pour mettre en œuvre un projet de coopération en DHR, il est nécessaire pour la JICA d'établir un plan de mise à niveau et d'entretien des installations/équipements, à long terme.
- (7) Les activités complémentaires et/ou de suivi des diplômés des institutions d'enseignement

supérieur et/ou de formation professionnelle, mises en place/développées à travers la coopération du Japon pour le DRH, devraient être menées par le Japon, en partageant les informations appropriées, dans un contexte de concertation relative aux bourses et en les présentant aux sociétés privées, à travers le réseau de collaboration en DRH.

- (8) Pour utiliser de façon optimale, “en tant que pays bénéficiaires, les expériences” des bailleurs émergents de l’ASEAN, il serait souhaitable pour le Japon de renforcer les relations de collaboration avec ces bailleurs émergents et d’appuyer l’interconnexion entre les courtisans africains et les bailleurs émergent.
- (9) Il est nécessaire de bien évaluer la valeur des actifs produits par la coopération du Japon pour le DRH, qui a permis de développer “le Corridor du Réseaux Humains Technique et Académique” entre le Japon et les pays africains au sein de l’enseignement supérieur et de la formation professionnelle et de promouvoir un intérêt national intangible pour le Japon.

