

**Etude sur l'insertion professionnelle des diplômés
et les besoins des entreprises en compétences professionnelles
dans les pays d'Afrique sub-saharienne**



**Fond de solidarité prioritaire « Compétences Professionnelles
Supérieures »**

Ministère des Affaires étrangères et européennes

Direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats

Table des matières

Introduction.....	4
Partie I: Le suivi de l'insertion professionnelle des diplômés	5
I. Le suivi et l'analyse de la professionnalisation des diplômés dans les pays développés, instrument essentiel d'évaluation de la pertinence des formations	6
II. Le suivi de l'insertion professionnelle des diplômés en Afrique fait l'objet d'une prise de conscience qui tend à se développer à des rythmes différents selon les pays et les types d'institution de formation.....	10
III. Appréciation évaluative d'un outil de suivi des diplômés en Afrique sub-saharienne.....	14
IV. Les constats concernant le suivi de la professionnalisation des diplômés de l'enseignement supérieur en Afrique sub-saharienne.....	19
V. Recommandations concernant le suivi de la professionnalisation des diplômés	23
1. Développer une approche coordonnée du suivi de la professionnalisation des diplômés par les différents intervenants : Etats, Agences de développement, Universités, Instituts de formation.....	23
2. Mettre au point un socle de procédures communes au plan régional	23
3. Impliquer les organisations régionales.....	24
4. Mettre en place un système d'incitation des diplômés et des employeurs afin de les impliquer dans ce suivi	25
VI. Outils.....	26
Partie II: L'appréciation des besoins des entreprises en compétences professionnelles supérieures.....	29
I. Les collaborations entre les établissements d'enseignement supérieur et les entreprises dans les pays d'Afrique sub-saharienne.....	33
II. Les collaborations entre entreprises et institutions de formation dans les pays développés	41

III. L'appréciation évaluative de la collaboration secteur privé / monde universitaire pour répondre aux besoins en compétences et améliorer la professionnalisation des diplômés en Afrique sub saharienne	43
IV. Constats	45
V. Recommandations.....	46
VI. Outils.....	48
Conclusion.....	51

Le Ministère des Affaires Etrangères (MAE) a lancé le 1^{er} Septembre 2011 un FSP mobilisateur visant à développer les compétences professionnelles supérieures de niveau intermédiaire (bac + 2 et 3) dans les pays du Maghreb et d'Afrique subsaharienne. Ce FSP doit permettre « d'améliorer la professionnalisation de la formation initiale supérieure et aider les diplômés à développer leurs compétences professionnelles en liaison avec les besoins des entreprises au Maghreb et en Afrique subsaharienne ».

C'est dans ce cadre que le MAE a chargé France Expertise Internationale (FEI) de la mise en œuvre et de la gestion du FSP Mobilisateur. FEI a confié à l'Institut d'Afrique (IA) la réalisation de cette étude dans les pays d'Afrique sub-saharienne¹.

L'étude comporte deux volets complémentaires : le suivi de l'insertion professionnelle des diplômés d'une part et l'étude des besoins en compétences professionnelles supérieures des entreprises d'autre part.

¹ Mauritanie, Sénégal, Mali, Niger, Tchad, Cameroun, Togo, Bénin, Côte-d'Ivoire, Ghana, Guinée-Conakry, Burkina Faso

PARTIE I :
LE SUIVI DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES DIPLOMES

La connaissance des voies empruntées par les diplômés pour accéder à leur premier emploi est nécessaire pour apprécier la mesure dans laquelle les formations, et donc les diplômes qui sanctionnent ces formations, correspondent aux besoins du marché du travail. Les situations varient selon les pays. En France comme dans la plupart des pays du Nord, ce suivi est réglementé, alors que dans les pays d'Afrique sub-saharienne concernés par le FSP, la prise de conscience de son importance est récente. Il n'existe donc pas toujours de normes régissant les enquêtes et l'analyse de leurs résultats.

I. Le suivi et l'analyse de la professionnalisation des diplômés dans les pays développés, instrument essentiel d'évaluation de la pertinence des formations

Les outils de mesure de l'insertion des diplômés, en France comme dans la plupart des pays développés, s'attachent à l'appréciation des conditions de l'insertion.

En France, le suivi des diplômés du tertiaire relève de la compétence principale du Ministère Français de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR). C'est ainsi que chaque année est organisée, entre décembre et avril de l'année suivante, une *enquête nationale sur l'insertion professionnelle des diplômés*. Ce travail porte sur les diplômés de D.U.T, de licence professionnelle et de Master. Il permet d'évaluer la situation professionnelle, trente mois après l'obtention du diplôme, des diplômés français entrés sur le marché de l'emploi directement après l'obtention de leur diplôme.

Quatre indicateurs sont utilisés : le taux d'insertion, la part d'emplois de niveau cadre ou professions intermédiaires, la part d'emplois stables et la part d'emplois à temps plein par domaine (Droit-Economie-Gestion, Lettres-Langues-Arts, Sciences humaines et sociales, Sciences, Technologies et Santé) et par discipline. Le questionnaire comporte aussi trois questions sur les dates-clefs de l'entrée dans la vie professionnelle : la date de début de l'emploi occupé, et les dates de début et de fin du premier emploi si le diplômé a changé de poste.

La collecte des données est réalisée par les universités dans le respect des dispositions contenues dans une charte qui vise à garantir l'homogénéité des résultats. Cette charte a été élaborée par le MESR avec la Conférence des Présidents d'Université (CPU), le Centre d'Etudes et de Recherche sur les Emplois et les Qualifications (CEREQ) et la Délégation Interministérielle à l'Orientation (DIO).

Il existe, en France, d'autres types d'enquêtes de suivi de l'insertion professionnelle. Les principales sont les suivantes :

1. La Direction des statistiques démographiques et sociales (DSDS) de l'INSEE

Elle mène régulièrement des enquêtes nationales sur l'entrée dans la vie adulte (EVA) des jeunes diplômés dont l'objectif est d'évaluer le lien entre leur parcours scolaire et leur insertion professionnelle. Les questions posées portent sur les études suivies ou le motif d'arrêt des études (niveau atteint, problèmes administratifs ou financiers), la situation professionnelle (statut d'emploi, qualification, durée du temps de travail, taille de l'entreprise, chômage...) et les conditions de vie (type d'habitation, ressources, vie sociale, difficultés rencontrées).

2. L'INSEE propose également des bilans « Formation-emploi »

Ceux-ci « visent à analyser les relations entre les études des jeunes diplômés, leur insertion professionnelle et le renouvellement de la main d'œuvre dans son ensemble ». Ces bilans existent depuis les années 1970 et ont connu de profondes mutations depuis: ils ne s'intéressent plus seulement au fait de savoir si les jeunes sont intégrés au marché du travail mais développent une approche de l'évaluation de l'insertion qui prend de plus en plus en considération la qualité de celle-ci. Les questionnaires comprennent ainsi notamment, depuis les années 2000, le statut hiérarchique lié à l'emploi trouvé, le salaire, le secteur d'activité économique, la correspondance entre le domaine d'emploi et le domaine de formation.

3. L'Observatoire de la Vie Etudiante (OVE)

Il a également généralisé un dispositif de suivi de l'insertion auprès des diplômés de l'Université de Provence en Licence professionnelle, DUT ou Master depuis 2005².

Il existe aussi des mesures de satisfaction des employeurs comme le dispositif initié par COMUTECH à Compiègne³ qui ne concerne que les étudiants de l'Université de Technologie de Compiègne mais qui tend à être repris par de nombreux autres établissements d'enseignement. Il existe d'autres dispositifs informels de ce type, développés par des écoles de commerce ou d'ingénieur.

La création de fondations, d'associations d'anciens élèves, la publication d'annuaires des membres sont également des moyens efficaces de suivi de l'insertion professionnelle des diplômés. Les institutions les plus renommées disposent de ce type d'outils dans tous les pays développés et pas uniquement en France. Ces institutions publiques et privées font en sorte que la plus grande attention soit portée non seulement à la qualité des emplois auxquels leurs diplômés donnent accès mais aussi à la capacité d'adaptation des enseignements aux évolutions de la demande des employeurs et des métiers. Ces institutions attachent une très grande importance à la qualité de leurs relations avec les employeurs sachant que la forte probabilité d'un emploi de qualité pour leurs diplômés est leur meilleur gage de réussite.

A titre d'exemple, on peut citer le cas d'une des grandes écoles françaises les plus prestigieuses comme l'Ecole Polytechnique. L'école dispose d'une Fondation, la

² La méthodologie de recueil de ces enquêtes est la suivante: enquête postale par questionnaire adressée à l'adresse des parents du diplômé, complétée par des relances téléphoniques. Le recueil d'enquête proprement dit s'étale sur cinq mois (de décembre à avril). Enquête reconduite annuellement interrogeant les diplômés le 1er décembre de chaque année, soit 30 mois après l'obtention du diplôme. La totalité des diplômés de DUT, Licence professionnelle et Master disposant d'une adresse fixe en France et n'ayant pas repris d'inscription à l'Université de Provence l'année suivant l'obtention de leur diplôme est interrogée. Les thématiques de l'enquête concernent la situation au 1er décembre (en études/en emploi/en recherche d'emploi/ en inactivité) – Les types de poursuites d'études – Les caractéristiques de l'emploi (statut, contrat, employeur, secteur d'activité, salaire, quotité travaillée, fonction occupée) – L'appréciation de la formation suivie à l'université de Provence.

³ COMUTECH, association créée en 1994 avec pour objectif de créer des plates-formes de rencontres entre étudiants et entreprises afin de favoriser la recherche de stage et d'emploi, a ainsi récemment établi un questionnaire de satisfaction à destination des entreprises. Ce questionnaire porte exclusivement sur les étudiants de l'Université de Technologie de Compiègne (UTC) et évalue notamment les taux de réussite des stages industriels, les projets de fin d'études, les taux d'embauches et les taux de départ en Volontariat International en Entreprise.

Fondation X, dont l'article 1 des statuts précise : « La Fondation de l'École Polytechnique a pour but d'aider à l'évolution de l'Enseignement à l'École Polytechnique, de développer la recherche et le transfert des technologies avancées vers l'industrie française, de concourir à la formation des Polytechniciens destinés à faire toute ou partie de leur carrière dans les Entreprises Publiques ou Privées et d'améliorer ainsi l'image nationale et internationale de l'École ». Fondation reconnue d'utilité publique⁴, elle a été créée en 1987, avec une trentaine d'entreprises pour faciliter l'adaptation de l'Ecole à une économie mondiale qui évolue. Ses objectifs sont les suivants :

- l'internationalisation du recrutement et de la formation ;
- le rapprochement avec les entreprises et les centres de recherche ;
- l'évolution de l'enseignement.

La Fondation met en œuvre ces objectifs par une série d'actions :

- assistance aux élèves pour la définition de leur projet professionnel ;
- suivi et assistance des élèves internationaux ;
- intermédiation privilégiée entre l'Ecole (direction, élèves) et le monde de l'entreprise ;
- financement des projets de création d'entreprise issus des laboratoires ;
- participation à la gestion des chaires d'enseignement financées par les entreprises ;
- participation à des groupes de travail sur l'évolution future de l'Ecole ;
- gestion de la campagne de levée de fonds auprès des Anciens ;
- gestion des contrats passés entre les laboratoires de l'Ecole et les entreprises.

La Fondation X s'intéresse de plus à la création d'entreprise. Elle a, depuis 2000, créé un concours de création d'entreprises, le FX-Créateur, ouvert aux jeunes polytechniciens et qu'elle a attribué quatre fois. Aujourd'hui, d'autres prix ont pris le relais dont le prix Jean-Louis Gérondeau/Zodiac Aerospace, et la Fondation intervient également pour aider les projets issus des laboratoires à travers la société X-Création.

⁴ Le budget de la Fondation est de 3 millions d'euros par an qui comprend le financement de chaires (en forte croissance).

II. Le suivi de l'insertion professionnelle des diplômés en Afrique fait l'objet d'une prise de conscience qui tend à se développer à des rythmes différents selon les pays et les types d'institution de formation

Dans la plupart des pays d'Afrique analysés, la prise de conscience de l'utilité d'un dispositif de suivi des diplômés de l'enseignement supérieur est récente.

- La Banque Mondiale a lancé un processus au **Bénin** en 2011 qui a permis d'interroger un échantillon de plus de 800 diplômés de l'enseignement supérieur avec un taux de réponse de 85% des enquêtés. Au **Cameroun** ce n'est qu'en octobre 2012 que le ministère de l'enseignement supérieur a lancé une enquête globale sur l'insertion des anciens diplômés des universités publiques camerounaises⁵. Ce travail a été précédé au Cameroun par l'étude d'un observatoire des métiers et des emplois en 2011 et par l'étude « Génération 2000 » réalisée dans le cadre du projet FSP COMETES de la coopération française en 2007. Il n'existe rien de tel au Sénégal⁶ ni en Côte d'Ivoire.
- Le **Togo** constitue une exception : au Togo, la Direction des Etudes de la Recherche et de la Planification (DERP) du ministère de l'enseignement technique et de la formation et l'Agence Nationale pour l'Emploi qui dépend du ministère de la fonction publique et de l'emploi fait office d'observatoire de l'insertion professionnelle. Ces structures disposent de questionnaires communs qui sont présentés à tous les diplômés individuellement par un agent enquêteur qui dépend soit du service « des concours et examens » soit de l'inspection du travail. Mais l'existence de cet outil n'a pas suffi à modifier une situation toujours caractérisée par une très faible insertion des diplômés et une inadéquation emploi/formation.

⁵ 120 enquêteurs préalablement formés disposant d'un guide d'entretien commun. Il existe également un questionnaire qui peut être rempli en ligne sur le site du ministère.

⁶ Au Sénégal, la situation est préoccupante : il n'y a guère plus de 300.000 employés dans le secteur moderne pour un pays de plus de 14 millions d'habitants. Plus de 100.000 diplômés sortent chaque année des établissements d'enseignement supérieur quand le marché de l'emploi ne peut en absorber que 24.000

- En **Guinée**, l'Unesco considère que « *l'enseignement primaire, qui bénéficie depuis plusieurs années de l'appui technique et financier du projet NFQE, est le niveau d'enseignement le plus avancé dans le domaine des statistiques scolaires(...). Bien que limitée, cette structuration permet toutefois la production d'indicateurs cohérents.* » En revanche, « *l'enseignement supérieur ne possède pas de collecte de données systématique. Le processus en place est inorganisé; par ailleurs, il n'existe pratiquement aucun traitement analytique débouchant sur des publications annuelles.* » Il n'existe donc que très peu de dispositifs de suivi de l'insertion professionnelle des diplômés. Aucun de ceux-ci n'est le fruit d'une initiative ministérielle ou n'a été appliqué à toute une institution universitaire.

L'Agence Française de Développement, avec la Banque mondiale et dans le cadre du Fond Commun de l'Education, a lancé une étude sur la traçabilité des diplômés dont les travaux devraient commencer en janvier 2013 en Guinée. Cette étude, couplée à une enquête de terrain exhaustive sur les besoins en compétences professionnelles des entreprises, reprend la méthode déjà utilisée par la Banque mondiale au Bénin. L'Ecole Nationale des Arts et Métiers ENAM de Conakry qui forme des aides-ingénieurs de niveau bac+2 ou bac +3, a mis en place un dispositif permettant de mesurer non pas le taux d'insertion de ses diplômés mais la répartition de ceux qui occupent un emploi formel entre les principaux employeurs du pays, qu'ils soient publics ou privés. L'Université La Source, structure privée, vient d'acheter à la société sénégalaise Academy System un logiciel de gestion de la scolarité afin de s'assurer la maîtrise du nombre d'inscrits et de diplômés annuels. Ce dispositif, couplé au système de sécurisation de l'émission des diplômes de l'Université actuellement à l'étude, devrait constituer, selon la direction de l'établissement, un préalable à la mise en place d'un outil de suivi des diplômés.

- Au **Burkina Faso**, les Universités n'ont pas mis en œuvre un suivi systématique de l'insertion professionnelle des jeunes diplômés, faute de moyens face au nombre élevé d'étudiants à suivre (plus de 65 000). La mise en place d'enquêtes statistiques a été préférée à un suivi systématique. La dernière enquête statistique

(2010-2011) portait sur environ 700 étudiants⁷. En 2011, près de 22% des étudiants, soit près de 14 000, étaient inscrits dans des établissements d'enseignement supérieur privés, associatifs ou parapublics. On dénombre environ 61 établissements de ce type : sept universités, calquées sur le modèle français et organisées selon le programme LMD, et 54 instituts ou écoles. Dans la plupart de ces établissements, l'insertion est l'objectif principal affiché.

Les résultats sont très hétérogènes et chaque établissement a mis ou prévoit de mettre en place des outils précis de suivi de l'insertion de leurs diplômés. Chaque établissement s'est doté d'un questionnaire précis permettant de suivre les étudiants dans leur insertion. L'Institut International d'Ingénierie de de l'Eau et de l'Environnement (2iE) de Ouagadougou, constitue l'exemple d'un modèle performant de suivi de l'insertion des diplômés. Le taux de réponse au questionnaire d'insertion à 2iE est supérieur à 90%.

- Le cas du **Ghana** est particulier non seulement du fait de son appartenance au monde anglo-saxon et de sa tradition universitaire de type britannique mais aussi par sa conception de l'insertion professionnelle des étudiants. Avant d'entrer dans le monde du travail, les diplômés doivent faire une année de « service national » dans des secteurs très variés de l'économie comme l'éducation, la santé, la « gouvernance et la décentralisation » en appui des administrations mais aussi en soutien au secteur privé⁸. Il n'existe pas de suivi organisé des diplômés au Ghana au-delà du service national. En principe, les associations d'anciens diplômés (Alumni) des universités devraient constituer un outil de choix pour ce suivi mais ces associations d'« alumni » sont aujourd'hui en déclin faute de moyens.

Il existe au Ghana une véritable prise de conscience de la nécessité d'améliorer le suivi des diplômés. Elle existe aussi bien au niveau des autorités que des agences de coopération concernées, qu'elles soient bilatérales ou multilatérales, et des instituts de formation. Il n'existe pas de statistiques officielles sur le chômage des diplômés mais il semble admis que la moitié des diplômés ne trouve pas d'emploi durant les deux premières années qui suivent leur « service national » et qu'en

⁷ Cette étude permet de constater que le taux de placement ou d'insertion professionnelle est relativement faible pour ces diplômés de l'enseignement supérieur. On compte en effet seulement 28% d'étudiants insérés, tous diplômes confondus

⁸ Entre 5 et 10% des personnels disponibles sont affectés chaque année à des entreprises privées.

20% sont sans emploi après trois ans⁹. Le secteur moderne n'absorbe que 40% des diplômés. Le problème social devient politique et il existe une association de diplômés sans-emplois très active et qui fait entendre sa voix dans les media du Ghana à l'occasion de chaque élection, dont la dernière élection présidentielle.

⁹ Une étude de 1996 du ministère de l'Education considérait que 71% des diplômés de l'échantillon analysé, considéré comme représentatif, trouvaient un emploi dans les 5 mois qui suivaient leur sortie du service national, 61% dans les « services officiels » et 3% dans les grandes sociétés. Mais la situation s'est dégradée : une étude plus récente de l'Institut des Statistiques (ISSER) qui porte sur l'année 2011 indique que 50% des diplômés devront attendre 2014 pour trouver un emploi.

III. Appréciation évaluative d'un outil de suivi des diplômés en Afrique sub-saharienne

Le fossé entre les outils de suivi de l'insertion professionnelle des diplômés dans les pays développés et en Afrique est encore important même si on peut espérer qu'il se réduise. On peut analyser cette situation comme suit :

1. **La pertinence** d'un outil de suivi des diplômés ne fait pas débat. Les pays d'Afrique sub-saharienne font face à une accélération du phénomène de « chômage paradoxal » caractérisé par un nombre croissant de diplômés de l'enseignement supérieur qui ne trouvent pas d'emplois correspondant à leurs formations alors que les entreprises se plaignent de ne pas avoir localement, à disposition, les compétences requises par leurs activités. Cette situation s'explique en grande partie par les progrès de l'enseignement en Afrique : d'après les analyses de la Banque Africaine de Développement, en 2030, 59 % des 20-24 ans auront reçu un enseignement secondaire, contre 42 % actuellement. On aura donc, pour cette tranche d'âge, 137 millions de jeunes diplômés du secondaire et 12 millions du tertiaire.

- Ce rythme de progression ne correspond pas à celui de la création d'emplois, qu'il s'agisse d'emplois précaires ou d'emplois salariés. Selon les estimations de l'Organisation internationale du Travail (OIT), de 2000 à 2008, quelque 73 millions d'emplois ont été créés en Afrique, mais seulement 16 millions pour les 15-24 ans.
- La capacité d'emploi est simplement trop faible dans les secteurs privé et public¹⁰. La fonction publique reste l'employeur principal du secteur moderne mais il est et sera de moins en moins important¹¹. Le secteur privé moderne ne

¹⁰ L'OIT estime que la population en âge de travailler a augmenté de 21 % (2.6 % par an) en Afrique sur 2000-07. Sur la même période, la croissance de l'emploi a augmenté encore plus, de 23 %, soit 2.9 % par an. Cependant, en valeur absolue, alors que la population en âge de travailler a gonflé de 96 millions de personnes, le nombre d'emplois ne s'est accru que de 63 millions.

¹¹ Le Sondage mondial de Gallup indique que, dans les pays africains, l'État emploie actuellement quelque 25 millions de personnes âgées de 30 à 64 ans et 14 millions de personnes âgées de 15 à 29 ans, soit, respectivement, environ 10 % et 5 % de la population de l'Afrique dans ces deux tranches d'âge. Compte

peut absorber une population active toujours plus nombreuse. A titre d'exemple, au Sénégal, d'après le FMI (2010), le volume d'emploi dans le secteur formel a stagné ces 15 dernières années : le secteur informel reste le principal créateur d'emplois. La Banque mondiale dans l'étude YEN/YIF (2009) et le Rapport national sur la compétitivité du Sénégal (2011) considère que la part du secteur informel dans les emplois créés se situe entre 80 et 97 % de la totalité des emplois créés.

- Cette situation ne s'améliore pas : la crise économique a eu des répercussions sur les perspectives d'emploi des jeunes¹².
- Faute de pouvoir, à court terme, modifier cette situation dans sa globalité, il est nécessaire de contribuer à améliorer l'emploi des jeunes diplômés en travaillant sur l'adéquation formation/emploi¹³. La porte d'entrée pour cette démarche capitale est de connaître les cursus professionnels des diplômés afin d'apprécier la correspondance de leurs formations avec les besoins des employeurs.

2. **L'efficacité** de ces outils dans les pays de l'étude dépend des conditions de mise en œuvre. La reproduction pure et simple des modèles employés en France et en Europe ne semble pas possible car il existe des contraintes, notamment matérielles, qui sont particulières à l'environnement :

- L'utilisation du courrier électronique n'est pas encore assez développée pour permettre de toucher tous les diplômés et d'utiliser des questionnaires remplis en ligne. Si l'Afrique est la région du monde où le développement de la téléphonie mobile a été le plus rapide en 2008, il n'en va pas de même pour

tenu de la forte croissance de leur population, il faudrait que les pays de cette région créent 29 millions d'emplois dans le secteur public, c'est-à-dire 1,9 million par an, pour que ces ratios restent inchangés jusqu'en 2025, ce qui est improbable.

¹² Le Sondage de Gallup réalisé en 2008 et 2010, montre que le profil professionnel des jeunes s'est nettement dégradé sur cette période avec un recul significatif de la proportion de jeunes salariés parmi les professions spécialisées et dans le secteur des services, les deux branches qui affichent les niveaux d'études et de revenu les plus élevés.

¹³ Dans une enquête de 2011 menée par la Banque Africaine de Développement, auprès d'experts sur 36 pays d'Afrique à propos des principales difficultés rencontrées par les jeunes sur le marché du travail, 54 % estiment que le décalage entre ce que les demandeurs d'emploi ont à offrir et ce que les employeurs recherchent constitue un obstacle majeur.

internet. En Afrique sub-saharienne, les taux de pénétration d'Internet et du haut débit sont respectivement inférieurs à 7 et 1%. En Amérique latine et aux Caraïbes, comme en Asie de l'Est et dans le Pacifique, le taux de pénétration d'Internet tourne autour de 20 %¹⁴. Les tarifs de l'accès à Internet en Afrique subsaharienne sont les plus coûteux au monde¹⁵. Mais la demande est immense et le développement d'internet est inéluctable.

- L'envoi de questionnaires par voie postale n'est pas une solution fiable : le principe est celui de la boîte postale dont tous les jeunes ne disposent pas, la distribution du courrier se fait plutôt par des sociétés privées de coursiers dont le coût est élevé, qui ne couvrent pas tous les territoires et qui refusent en général toute distribution à des particuliers.
- La méthode la plus employée est celle de l'enquête par des personnes spécialement formées. Il faut alors procéder par échantillonnage et y consacrer des moyens importants. C'est la méthode employée par la Banque mondiale au Bénin en 2011¹⁶ mais aussi, à titre d'exemple, par d'autres pays comme le Cameroun où le Ministère de l'enseignement supérieur a employé en 2012 pour son enquête globale sur l'insertion des anciens diplômés de l'université 120 enquêteurs préalablement formés.
- Seules les institutions de formation privées, associatives ou du secteur parapublic, dont l'objectif est clairement l'insertion professionnelle de leurs diplômés et dont le champ d'action est limité à des secteurs précis, ont mis en place un suivi qui est très proche de celui pratiqué en France. Chaque établissement s'est doté d'un questionnaire très précis permettant de suivre les étudiants dans leur insertion et d'évaluer celle-ci 2, 6, 9 et 12 mois après la

¹⁴ En Afrique, l'accès à Internet se fait essentiellement par lignes commutées à bas débit. On trouve des connexions haut débit plus rapides en Afrique du Sud, en Algérie, en Égypte et au Maroc – grâce aux lignes d'abonnés numériques à débit asymétrique ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line).

¹⁵ L'Union internationale des télécommunications (UIT) et la Banque mondiale estiment qu'en moyenne, le coût d'une connexion haut débit y est d'environ 100 USD pour 110 kilobits/seconde. En Europe et en Asie centrale, le même type de connexion revient à 20 USD alors qu'en Amérique latine et aux Caraïbes, il s'établit à 7 USD.

¹⁶ Echantillon de 807 diplômés, dont 740 ont été identifiés et 684 réellement enquêtés soit 85% de l'échantillon total.

remise de leur diplôme. Ces questionnaires, à l'instar des outils de suivi réalisés par la Fondation 2iE¹⁷, permettent de connaître la trajectoire professionnelle, l'entreprise d'accueil et le niveau de rémunération de chaque étudiant. Cela permet de recenser des informations telles que les coordonnées complètes de l'entreprise (taille, secteur d'activité, lieu d'implantation), le ou les postes occupés pendant la période (niveau de responsabilité, salaires, statut).

3. **L'efficience** de ces suivis, en Afrique, n'est pas optimale. Dans le cadre des Universités, les outils peuvent difficilement être assez individualisés pour permettre autre chose qu'une approche statistique et les résultats obtenus après un processus long ne permettent pas de réaction rapide. Dans tous les cas, compte tenu des contraintes inhérentes à l'environnement, le rapport coût/efficacité des enquêtes est défavorable. Ces outils sont cependant indispensables et doivent être améliorés et multipliés. Pour l'instant les études satisfaisantes de panels qui suivent les individus au fil du temps et procurent des données sur l'impact à long terme de l'évaluation et sur la dynamique de la mobilité entre les différents segments du marché du travail sont encore rares. Lorsque des enquêtes sur la population active existent, elles sont souvent obsolètes (car elles datent de plus de cinq ans) et ne contiennent pas de données correctement désagrégées (par âge, sexe, lieu). Les instituts de formation privés ou associatifs dont le périmètre est plus limité que celui des universités sont efficaces dans la mise en œuvre de leurs outils de suivi. Leur efficience n'est pas toujours optimale et varie beaucoup entre les instituts¹⁸.

4. **La pérennité** de ces outils introduits et financés, en ce qui concerne les enquêtes, par les agences de coopération bilatérales et multilatérales, pourrait être incertaine : le coût de ces outils est très élevé et il n'est pas évident que les universités africaines aient les moyens de les affiner et les développer. Les associations d'anciens élèves, qui pourraient être le vecteur idéal, ne disposent pas

¹⁷La qualité du suivi des diplômés par la fondation 2iE a notamment été saluée lors de l'accréditation de l'établissement par la CTI et fait partie intégrante des conditions d'obtention de la certification de qualité ISO 9001_2000.

¹⁸ La multiplication des « écoles champignons » spécialisées dans des formations supposées porteuses d'emploi fait peser une menace sur la crédibilité des outils de suivi de l'employabilité. Il n'existe pas de contrôle qualité et l'on peut parfois douter des programmes mis en œuvre.

des moyens nécessaires à leur mise en œuvre comme le montre le cas du Ghana. Cependant les prises de conscience observées au Cameroun, au Bénin et aussi au Ghana permettent de penser que les efforts encore timides vers la mise en place d'un suivi des diplômés pourra se développer avec peut être un concours actif des entreprises qui ont de plus en plus besoin de se rapprocher des universités.

5. **L'impact** de ces outils est avéré dans les pays développés. Il le sera en Afrique dès qu'ils seront mis en œuvre. D'ores et déjà dans tous les pays cibles de l'étude, les enquêtes réalisées généralement par les agences de coopération ont permis d'avoir une meilleure appréciation de la professionnalisation des diplômés. Elles permettent progressivement de prendre la mesure de la place de l'emploi informel et de son rôle social. Les autorités ont pris conscience de l'enjeu politique que représente l'emploi des jeunes en général et des diplômés en particulier.

- Entre autres impacts directs, elles commencent, encore timidement, à réagir à la mauvaise répartition des étudiants entre des formations tertiaires (services) surabondantes et des formations techniques insuffisantes pour répondre aux besoins de compétences de l'économie.
- On peut considérer que l'impact principal de ces enquêtes a été jusqu'à présent indirect. Elles ont provoqué une prise de conscience de leur utilité et de la nécessité de les développer et de les améliorer. Elles ont permis de développer la connaissance. A titre d'exemple, au niveau universitaire, la proportion de diplômés en lettres, sciences humaines et sciences sociales, est plus élevée que celle de toutes les autres régions, et le plus faible pourcentage d'ingénieurs pose les jalons de modifications importantes et nécessaires dans le secteur de l'enseignement. Ainsi 2 % seulement des étudiants sont inscrits dans une filière agricole, alors que l'agriculture constitue incontestablement un avantage comparatif pour l'Afrique. Les études dans les domaines techniques coûtent cher et demandent un savoir rare. Les pouvoirs publics doivent donc coopérer avec le secteur privé pour offrir un enseignement technique et professionnel de qualité, au niveau secondaire et supérieur.

IV. Les constats concernant le suivi de la professionnalisation des diplômés de l'enseignement supérieur en Afrique sub-saharienne

1. Le suivi de la professionnalisation des diplômés est peu développé en Afrique sub-saharienne

La situation n'est pas linéaire et varie beaucoup d'un pays à l'autre. En règle générale on peut tout de même dire que :

- Les universités ne disposent pas des moyens nécessaires à un suivi régulier et approfondi de l'insertion professionnelle des diplômés. Les Universités des Etats fragiles ou en sortie de crise ne sont pas les seuls concernés. Cependant, l'intérêt d'un suivi de l'insertion professionnel est partout reconnu.
- Quelques initiatives isolées des instituts de formation privés et semi publics parviennent à des résultats encourageants. Les instituts de formation privés ou semi publics qui dépendent de leur capacité à donner une formation qui débouche sur un emploi ont développé des outils avancés de suivi de leurs diplômés. Leur expérience est utile pour la mise au point d'outils qui pourraient être généralisés.
- Le suivi est réalisé par les agences de coopération multilatérales et bi latérales qui consacrent les moyens appropriés aux enquêtes nécessaires à une connaissance plus approfondie de l'emploi des jeunes en général et des diplômés en particulier.

2. Les outils utilisés dans les pays développés sont transposables mais doivent être adaptés aux contraintes de la sous-région

Les principes des outils utilisés dans les pays développés pour suivre l'insertion des diplômés dans leur vie professionnelle peuvent en principe être utilisés dans

les pays d'Afrique sub-saharienne. Il faut simplement tenir compte des contraintes locales et du fait que les diplômés peuvent ne pas comprendre l'intérêt de participer à la vie des instituts de formation après être entrés dans la vie professionnelle.

- **Le faible développement d'internet** dans la plupart des pays est une contrainte qui conduit à l'utilisation d'enquêtes statistiques par échantillonnages au détriment d'un suivi individuel. Il est difficile de s'appuyer sur la constitution de fondations comme dans beaucoup d'institutions en Europe et les associations d'anciens élèves, même dans des pays à forte tradition universitaire comme le Ghana ne disposent pas toujours des moyens nécessaires à leur simple fonctionnement et encore moins à leur développement.
- **Le manque d'incitations.** Toujours faute de moyens, il est difficile d'offrir des incitations suffisamment attirantes pour faire vivre ces outils. Il faut pourtant faire preuve d'innovation pour inciter les diplômés à s'inscrire dans le processus indispensable de suivi qui, au bout du compte leur sera bénéfique.

3. Les enseignements tirés des analyses faites à partir des suivis réalisés sont d'un apport essentiel pour l'orientation des curricula

Les enquêtes, les travaux d'analyse, les projets des agences de coopération sur le suivi de la vie professionnelle des diplômés ont été riches d'enseignements. Ces recherches n'en sont qu'à leur début et leur inéluctable développement va permettre d'affiner les analyses et de contribuer à l'adéquation emploi/formation des diplômés.

Il y a d'ores et déjà une réelle prise de conscience généralisée du dérapage des formations diplômantes vers un accroissement toujours plus important des filières administratives, juridiques, économiques au détriment des filières techniques. Le potentiel d'emploi se trouve pourtant dans le développement de savoir-faire technique assez pratique pour répondre aux besoins de qualification des entreprises.

D'après une grande société de recrutement interrogée dans le cadre d'une enquête de la Banque Africaine de Développement¹⁹, l'agro-alimentaire est l'un des rares secteurs pour lesquels il est quasiment impossible de trouver des candidats pour des postes de management de haut niveau. C'est pourtant dans ce secteur que les possibilités de développement sont parmi les plus importantes du continent. Avec seulement 2% des étudiants du supérieur diplômés dans ce secteur, le risque est réel de voir ce secteur échapper aux Africains. Compte tenu de l'importance des industries extractives dans de nombreux pays africains, la pénurie de diplômés disponibles pour travailler dans ce secteur est tout aussi frappante.

- Une part trop importante des formations consacrée aux métiers du tertiaire (services) au détriment des formations techniques

D'après une enquête sur l'emploi des jeunes réalisée en 2012 par la BAD auprès des agences africaines de recrutement et de travail temporaire, les secteurs où il est le plus difficile de trouver des candidats dotés d'une formation supérieure sont ceux requérant des qualifications techniques spécifiques, telles que les industries extractives, la logistique, la chimie et l'industrie pharmaceutique, les activités manufacturières en général et l'agro-alimentaire.

A l'inverse, 70% des diplômés en Afrique sont issus de formations en sciences humaines et littérature²⁰. Ils fournissent le gros des troupes de chômeurs car la fonction publique n'est pas en mesure d'absorber un nombre toujours grandissant de diplômés dans ces disciplines. En Afrique, certains pays comme l'Ethiopie ont donc pris le chemin de réformes radicales de leurs systèmes d'enseignement sur ce simple constat²¹. Cette approche dirigiste peut paraître très contraignante mais il est nécessaire de mieux orienter les étudiants, de sorte qu'ils se dirigent vers l'emploi dans le secteur privé et qu'ils se détournent

¹⁹ African Economic Outlook 2012

²⁰ Education, matières littéraires et arts : 26% et sciences sociales, commerce et droit 44% (Unesco 2008-2010)

²¹ En 2008, le gouvernement éthiopien a introduit une mesure destinée à réorienter les universités du pays vers les filières scientifiques et technologiques, au détriment des sciences humaines et de la littérature (70/30). Le choix de cette stratégie repose sur le fait que les diplômés en médecine, ingénierie et technologie en général bénéficient de meilleures opportunités d'emploi dans le pays et à l'étranger que les diplômés en sciences sociales et, dans une certaine mesure, en sciences naturelles (CEA-ONU, 2011).

des filières traditionnellement prisées pour entrer dans la fonction publique, à savoir les arts, les sciences humaines et sociales.

- Même dans les formations techniques il existe il manque de formations pratiques

Si l'on veut réduire l'inadéquation des qualifications, il faut non seulement améliorer la quantité, mais aussi la qualité et la pertinence de l'enseignement. Une intervention plus poussée des employeurs dans la prestation d'une formation avant et en cours d'emploi est susceptible d'augmenter significativement l'utilité ainsi que la rentabilité des systèmes de formation.

Les partenariats avec les secteurs industriels permettent de définir avec précision les qualifications demandées dans chaque filière et la teneur des normes professionnelles pertinentes. En outre, dans tous les pays du monde, les programmes établis en liaison avec les entreprises, les stages de longue durée, permettent aussi bien aux entreprises qu'aux travailleurs d'obtenir des informations sur l'autre face du marché, et « d'éliminer certains biais liés à l'asymétrie de l'information, comme, du côté des employeurs, la non-identification de la qualité des travailleurs, et, du point de vue des travailleurs, la méconnaissance du type de compétences requises »²².

²² Attanasio et al. Education Choices in Mexico: Using a Structural Model and a Randomized Experiment to evaluate Progresá (07/009)

V. Recommandations concernant le suivi de la professionnalisation des diplômés

1. Développer une approche coordonnée du suivi de la professionnalisation des diplômés par les différents intervenants : Etats, Agences de développement, Universités, Instituts de formation

Il faut que les informations collectées sur la professionnalisation de diplômés soient fiables et comparables pour en tirer les enseignements nécessaires à l'amélioration de l'enseignement supérieur. Afin de s'assurer d'une coordination entre différents intervenants qui n'ont pas tous les mêmes objectifs, il est recommandé de mettre en place, au niveau national, un mécanisme de centralisation des données qui en ferait l'agrégation et diffuserait les analyses.

Ce mécanisme pourrait progressivement et en fonction des particularités de chaque pays édicter un recueil de bonnes pratiques concernant la périodicité, les procédures de collecte des données, le traitement. Plusieurs formes sont possibles depuis celle d'un simple « observatoire » jusqu'à une composante du Ministère de l'enseignement supérieur qui donnerait un caractère plus « officiel » à cet exercice. En France le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche joue un peu ce rôle et a été à l'initiative de la charte qui régit les enquêtes réalisées tous les ans par les universités.

2. Mettre au point un socle de procédures communes au plan régional

Même s'il n'est pas réaliste d'imposer un cadre contraignant sur ces études, il est nécessaire de mettre en place un mécanisme régional qui fournirait à tous les établissements une trame commune, modulable qui assurerait au minimum une base méthodologique à tous les établissements publics et privés.

C'est au plan régional qu'il serait efficace et efficient de mettre en place les systèmes d'évaluation et d'assurance qualité des instruments de mesure et d'analyse qui placeront l'insertion professionnelle et l'adéquation entre emploi et formation au cœur des critères à remplir. Les formations techniques professionnelles de niveau intermédiaires nécessitent en effet une masse critique d'étudiants tous les ans pour avoir une justification économique. Dans la plupart des secteurs à l'exception de la banque, des NITC, et du tourisme, les formations techniques, au plan national, ne peuvent réunir assez d'étudiants régulièrement et sur la longue période pour justifier leur mise en œuvre. C'est en revanche tout à fait possible au plan régional.

3. Impliquer les organisations régionales

La mise en place d'un tel système régional, dans le cadre du présent FSP pose problème car le champ géographique assigné touche toutes les organisations régionales, UEMOA, CEMAC et même CEDEAO avec le Ghana mais pas tous les pays. Pourtant la légitimité, l'autorité d'une Organisation Régionale semble indispensable pour donner de bonnes bases à ces outils de mesure de l'insertion des diplômés.

Sous réserve d'études plus poussées, il semble concevable de créer une structure régionale qui n'ait pas un caractère régional statutaire mais développe des relations de tous types avec ces institutions. Il faudra définir une approche permettant en parallèle une sensibilisation et un appui aux initiatives nationales pour qu'elles acquièrent et développent les compétences qui permettront une plus grande efficacité de la structure régionale.

4. Mettre en place un système d'incitation des diplômés et des employeurs afin de les impliquer dans ce suivi

Il est recommandé de mettre en place un système incitatif pour s'assurer de la contribution à la fois des diplômés et des entreprises dans le fonctionnement de tout outil de mesure de l'insertion professionnelle des diplômés. Cette collaboration n'est déjà pas toujours parfaite dans les pays développés mais elle apparait comme une contrainte dans les pays d'Afrique sub-saharienne. Les diplômés considèrent qu'ils sont sortis du système d'enseignement et regardent toute demande de concours, même non financier, avec méfiance. Les entreprises sollicitées ne perçoivent pas toujours l'intérêt immédiat de ces requêtes, les considèrent comme une contrainte sans contrepartie réelle. Leur tendance naturelle est de demander des avantages d'ordre fiscal que les gouvernements ne s'empressent pas d'accorder.

Des solutions sont envisageables si l'on veut bien admettre que les contreparties tant pour les diplômés que les entreprises, peuvent ne pas être d'ordre financier. Une phase de sensibilisation sera nécessaire pour convaincre les acteurs du bienfondé de leur implication. Les diplômés doivent entrer sur le marché du travail et les entreprises, surtout dans le contexte de préférence nationale qui commence à se développer, ont tout intérêt à disposer de compétences locales pour leurs activités.

VI. Outils

La mise en œuvre des recommandations passe par deux outils distincts mais complémentaires : l'établissement de « règles du jeu » acceptées par tous les acteurs pour la collecte et le traitement des informations par l'établissement de chartes nationales et la création d'un « observatoire » au plan régional qui serait un lieu d'échanges réunissant toutes les parties concernées et dont l'animation serait assurée par une équipe réduite de spécialistes à même de traduire les idées et informations en plans d'action.

1. « Charte » nationale des enquêtes d'insertion professionnelle des diplômés

Cette charte pourrait s'inspirer de celle qui a été élaborée par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR) en France en collaboration avec les universités et autres centres concernés dans le cadre d'un comité de pilotage et d'un groupe de travail technique auquel participent des représentants des filières de formations. Les dispositions de la charte imposent un ensemble de règles méthodologiques communes à l'ensemble des universités : une définition homogène du champ, une date d'observation unique (1^{er} décembre), un tronc commun de questions à inclure dans le questionnaire d'enquête de l'université, une période de collecte fixée, allant du 1^{er} décembre au 31 mars de l'année suivante. Les universités transmettent les données qu'elles ont collectées au MESR qui en assure l'exploitation.

Il ne s'agirait pas de créer de nouvelles structures nationales, mais de mieux les utiliser et les appuyer. Dans le contexte des pays d'Afrique sub-saharienne, une telle approche permettrait d'éviter les écueils fréquents que constituent les problèmes de fonctionnement des structures : manque de moyens et pesanteur de celles-ci.

2. L'Observatoire régional de la professionnalisation des diplômés

Un observatoire régional de la professionnalisation des diplômés permettrait une vision plus générale de la situation en vigueur dans les pays d'Afrique et serait un lieu de concertation pour la mise en œuvre des réformes à mettre en place. Pour ce faire il n'est pas nécessaire de rattacher cet observatoire à l'une ou l'autre des institutions régionales. La légitimité de l'observatoire dépendra de la crédibilité de son travail.

Il existe des précédents de telles structures dans d'autres domaines que la formation. A titre d'exemple, le Réseau de l'Entreprise en Afrique de l'Ouest (REAO), qui regroupait des entrepreneurs privés de la « seconde génération » pour contribuer à l'amélioration de l'environnement des affaires, était indépendant de toute organisation régionale, mais travaillait régulièrement avec chacune d'entre elles ; en cas de besoin des protocoles d'accord étaient signés pour préciser le contexte et le cadre des partenariats. Le REAO était animé par une « cellule d'appui » basée au Club du Sahel de l'OCDE, à Paris, et avait un bureau régional à Accra, au Ghana. Le REAO est parvenu à des résultats appréciables en termes d'amélioration de l'environnement des affaires grâce à sa souplesse et à l'appui de près d'une dizaine d'agence de coopération²³.

L'exemple du REAO, sous réserve d'examen, pourrait servir de base à la mise en place d'un observatoire, qui pourrait aussi prendre la forme d'un réseau, de la professionnalisation des diplômés et des diplômés. Il aurait à la fois une fonction observation et une fonction de conseil à la mise en place de réformes.

Il serait également un lieu d'échanges d'expériences, d'écoute des entreprises comme des structures chargées de formation et le bon endroit pour mettre au point et conduire les actions communes de communication nécessaires à l'attention des Etats, des agences de coopération, des entreprises et des diplômés eux même. Ce type de contrepartie à l'investissement individuel peut facilement

²³ Le cadre de l'OCDE dont le Club du Sahel était une composante offrait un cadre de concertation approprié et une garantie non écrite d'indépendance facilitée par le nombre d'intervenants.

être compris s'il produit des résultats. L'exemple du REAO a montré que c'était possible.

Le processus de départ du REAO qui pourrait être repris, a consisté à réaliser des « survols » des conditions d'intervention des entreprises du secteur moderne dans des pays choisis d'Afrique de l'Ouest. Une synthèse des observations a été réalisée puis diffusée auprès des Etats, des organisations régionales, des entreprises et organisations représentatives du secteur privé en Afrique de l'Ouest. Ces observations ont été discutées dans le cadre du Club du Sahel de l'OCDE avec les agences de coopération bilatérales et multinationales concernées par le développement du secteur privé.

Un atelier de restitution et de discussion des conclusions a ensuite été organisé à Dakar et l'une des conclusions et décisions de cette conférence a été la création du Réseau de l'Entreprise en Afrique de l'Ouest.

PARITE II :
L'APPRECIATION DES BESOINS DES ENTREPRISES
EN COMPETENCES PROFESSIONNELLES SUPERIEURES

L'étude sur les besoins en compétences professionnelles supérieures des entreprises, nécessite :

- Dans un premier temps, de procéder à un **diagnostic** portant sur l'implication des entreprises dans les cursus proposés par les établissements d'enseignement supérieur
- Dans un second temps, de proposer une **démarche méthodologique** identifiant les étapes nécessaires à l'identification des besoins en compétences professionnelles, et à la construction et la réalisation des formations correspondantes

La problématique de l'emploi des jeunes en Afrique est bien connue. Les pays de cette région de l'Afrique subsaharienne, malgré une croissance moyenne de 5%²⁴, font face à une situation paradoxale : un nombre croissant de diplômés de l'enseignement supérieur trouve très difficilement un emploi correspondant à ses qualifications alors que les entreprises ne trouvent pas aisément les compétences professionnelles dont elles ont besoin.

Ce paradoxe s'explique par le fait que, dans les années qui ont suivi les indépendances, le débouché naturel des diplômés était l'administration²⁵. Les plans d'ajustement structurel successifs, en réduisant les marges de manœuvre financières des Etats, ont fortement tari l'offre d'emploi par le secteur public. C'est donc de plus en plus, en principe, le secteur privé structuré qui aurait dû offrir des débouchés aux diplômés de l'enseignement supérieur.

Ces débouchés demeurent cependant limités car le secteur moderne ne s'est pas développé au rythme souhaité et n'occupe toujours qu'une part minimale de l'emploi des populations actives dans les économies d'Afrique sub-saharienne. Les autorités des pays d'Afrique sont confrontées à un dilemme : le vaste secteur informel souffre de sa très faible productivité et de ses très bas niveaux de salaires, mais absorbe tous ceux qui ne

²⁴ FMI, Etudes Economiques et Financières, Perspectives Economiques Régionales, Afrique Subsaharienne, Octobre 2011, page 1

²⁵ Un accès presque illimité à la fonction publique donnait aux étudiants diplômés un sentiment de garantie d'emploi.

peuvent pas trouver des emplois de bonne qualité ailleurs, et il procure des moyens de subsistance à la grande majorité des jeunes²⁶.

L'administration reste un employeur majeur dans les pays étudiés et de fait, est le débouché préféré des étudiants. C'est ainsi que si l'on considère les proportions des diplômes universitaires par discipline en Afrique entre 2008 et 2010, les résultats sont les suivants :

Education, littérature, arts	Sciences sociales, droit, commerce	Sciences	Ingénierie, production manufacturière, BTP	Agriculture	Sanitaire et social	Autres
26%	44%	12% (dont 3% TIC)	4%	2%	5%	7%

La très grande majorité des diplômes (70%) sont attribués dans des disciplines qui sont celles qui ouvrent, en principe, les portes de l'administration. En réalité l'administration ne peut absorber un tel nombre de diplômés et les taux de chômage varient selon la matière étudiée. Les diplômés de domaines techniques, comme l'ingénierie ou les technologies de l'information, trouvent plus facilement un emploi que ceux issus de filières littéraires ou des sciences sociales²⁷.

Les formations doivent adapter leurs offres aux besoins du marché. Or l'insatisfaction des entreprises démontre que des efforts peuvent encore être accomplis pour atteindre ce résultat²⁸. A titre d'exemple, il est frappant de constater que seulement 2 % des

²⁶ « L'activité informelle et le chômage résultent tous deux d'un mode de développement qui ne parvient pas à produire assez d'emplois de bonne qualité pour tous. Ce phénomène est accentué par l'incapacité des secteurs privé et public de faire face à la croissance rapide de la population en général et de la population active, et il est aggravé par la discrimination et la ségrégation qui s'exercent sur le marché entre hommes et femmes, entre catégories sociales et entre types d'emplois » (Jütting et Huitfeldt, 2009).

²⁷ D'après les agences africaines de recrutement et de travail temporaire, les secteurs où il est le plus difficile de trouver des candidats dotés d'une formation supérieure sont ceux requérant des qualifications techniques spécifiques, telles que les industries extractives, la logistique, la chimie et l'industrie pharmaceutique, les activités manufacturières en général et l'agro-alimentaire.

²⁸ La banque, l'éducation, le commerce et les technologies de l'information et des communications (TIC) sont les domaines dans lesquels on a le moins de problèmes à trouver des candidats. Les secteurs de la

étudiants ont choisi de se spécialiser dans l'agriculture, cette discipline occupe le même rang parmi les diplômés d'Afrique et d'Europe, bien que l'agriculture contribue à hauteur de 13 % au PIB en Afrique, contre 1.4 % en Europe.

Les universités ne doivent pas perdre de vue le marché du travail africain en développant les formations dans les domaines techniques et en les améliorant en qualité. La question de la qualité de l'enseignement est fondamentale²⁹. Cette approche englobe également une meilleure orientation des étudiants, de sorte qu'ils se dirigent vers l'emploi dans le secteur privé et qu'ils se détournent des sujets traditionnellement prisés pour entrer dans la fonction publique. Encore faut-il que les entreprises expriment clairement leurs besoins tant en quantité qu'en qualité de compétences.

Les relations entre le secteur de l'enseignement public et privé et les entreprises du secteur moderne varient considérablement d'un pays à l'autre.

Le contexte de pénurie budgétaire incite à un passage progressif vers un modèle d'enseignement supérieur dont le coût sera de plus en plus pris en charge par les familles et les étudiants eux-mêmes. Ces derniers, en ayant souvent recours à de nouveaux et alternatifs modes de financement, réalisent un investissement qui doit être rentabilisable. L'enjeu est alors de mettre au point des cycles de formation qui présentent un fort « taux d'employabilité » et pour réaliser cet objectif il faut développer une interface efficace entre l'université et l'entreprise.

banque et des TIC, en particulier, affichent une croissance rapide, ce qui suggère que l'enseignement supérieur répond bien aux besoins du secteur dans ces domaines.

²⁹ La hausse du nombre de diplômés du supérieur se fait souvent aux dépens de la qualité de l'enseignement, puisque les dépenses par étudiant diminuent dans toute l'Afrique. En dix ans (1999 à 2009), le nombre de diplômés de l'enseignement supérieur dans les pays d'Afrique subsaharienne à faible revenu a quasiment triplé (passant de 1.6 million à 4.9 millions). Ce chiffre devrait atteindre 9.6 millions en 2020.

I. Les collaborations entre les établissements d'enseignement supérieur et les entreprises dans les pays d'Afrique sub-saharienne

Les situations sont diverses mais d'une manière générale le dialogue entre le milieu universitaire et les représentants du secteur privé, entreprises ou organisations intermédiaires (OI) est encore peu développé. Une méconnaissance réciproque et l'absence d'habitudes de travail en commun sont deux facteurs qui tendent à entretenir un sentiment de défiance mutuelle. Pourtant l'appréciation des besoins en compétences des entreprises passe par un rapprochement entre les entreprises et les établissements de formation.

Des évolutions sont heureusement en cours sous la pression d'une part de la nécessité « politique » de remédier à une situation potentiellement explosive et d'autre part des contraintes économiques qui rendent difficile le recours systématique à un encadrement composé d'expatriés dans un contexte de forte concurrence.

S'ajoutent à ces facteurs d'évolution des attitudes, les conséquences des politiques de préférence nationale souvent très contraignantes qui imposent aux sociétés l'emploi de compétences locales.

- **Le Bénin** est un bon exemple d'un pays où le secteur « formel » est très limité. On constate une quasi absence d'industries, peu de grandes entreprises internationales et un tissu économique largement dominé par l'informel³⁰. Les perspectives d'évolution sont minces du fait de l'importance du commerce informel transfrontalier avec le Nigeria³¹ et d'un environnement des affaires très peu propice à l'investissement. Cependant, sous les auspices de l'UEMOA s'est tenue, en décembre 2008, une réunion de concertation des acteurs de l'enseignement supérieur avec les acteurs économiques. Cette réunion a débouché

³⁰ Le secteur informel au Bénin est considérable du fait du commerce développé avec le Nigeria voisin. Dans ce pays, pendant que la fonction publique offre à peine 29 400 emplois (soit 9 % des actifs occupés), et que le secteur privé moderne procure environ 34 400 emplois (soit 11 %), le secteur informel occupe le devant de la scène avec à peu près 269 800 emplois (soit 80 %) parmi lesquels la seule ville de Cotonou représente 206 160 emplois. (John Igue LARES 2008).

³¹ On appelle communément le Bénin, l'Etat Entrepôt selon une formule du Professeur Igue.

sur une convention qui parle « d'adéquation emploi/formation, d'implication des milieux socio-professionnels à la réalisation d'études d'opportunité, d'ouverture de filières et de la rédaction de curricula » et même « d'offres de stages en entreprise ». Un décret en ce sens est en cours de validation.

- Au **Cameroun**, le « chômage paradoxal » est une réalité mais si l'on retrouve le même climat général de défiance entre le monde universitaire et celui de l'entreprise, il existe de plus en plus de dispositifs de collaboration entre entreprises ou représentants du secteur privé sur la base d'initiatives prises au sein de chaque établissement. Le cas le plus connu est celui de l'Institut supérieur des technologies d'Afrique Centrale, (ISTAC) qui forme des ingénieurs généralistes en 3 ans avec un dispositif de formation alternée qui implique les entreprises³². Pour sa part, la faculté de Génie Industriel de l'Université de Douala a mis en place une forme d'alternance qui facilite le séjour de ses enseignants en entreprise³³. D'autres formules novatrices comme l'approche par compétences sont mises en œuvre par l'Université de Dshang, l'Université de Buéa et l'Ecole de la faune de Garoua. Le réseau d'entreprises construit autour de l'IUT de N'Gaoundéré permet enfin d'assurer des stages à tous les étudiants.
- Au **Tchad**, pays qui dispose de ressources pétrolières importantes, et donc où des entreprises étrangères de premier plan, comme Schlumberger et Exxon, sont implantées, les instituts universitaires d'Abéché et de Mongo collaborent avec ces entreprises pour rajuster les formations au profil demandé. La Faculté de Sciences Exactes et Appliquées de N'Djamena est associée à leurs activités.
- **La Mauritanie** a valeur d'exemple : l'Institut Universitaire Professionnel (IUP) et la Faculté des Sciences et Techniques (FST) de l'Université de Nouakchott ont mis en place des dispositifs performants de collaboration avec les entreprises publiques et les représentants du secteur privé comme les entreprises privées. Les filières de formation sont conçues dès le départ en tenant compte des besoins des entreprises. Les représentants font partie intégrante des conseils pédagogiques et jouent un rôle dans la construction des programmes. Un tiers environ des enseignants sont des spécialistes qui travaillent en entreprise. Ce système avec

³² Le taux d'insertion de l'ISTAC est très proche de 100%.

³³ 60% du temps en entreprise.

l'appui de la coopération française se développe avec la Faculté des Sciences et Techniques.

- **En Côte d'Ivoire**, pays en sortie de crise, l'Institut National Polytechnique Felix Houphouët Boigny (INP-HB) est souvent cité en exemple. Le président de la Chambre de Commerce et d'Industrie et le Président de la Chambre d'agriculture sont membres du Conseil de gestion de l'Institut. Les taux d'insertion sont proches de 100%. Le cas de l'Institut donne une base solide à l'important travail de réforme du système d'enseignement supérieur qui est en cours avec l'appui d'un FSP et la mise en œuvre prochaine d'un C2D enseignement supérieur et recherche qui renforcera encore les moyens mis à disposition.
- **Le Burkina Faso** constitue également un bon exemple de ce rapprochement en cours, de l'entreprise et des établissements d'enseignement supérieur. Dans la plupart des établissements de formation, publics ou privés, l'importance de la coopération avec les entreprises est de mieux en mieux perçue. Chaque établissement de formation s'organise empiriquement pour comprendre les besoins des entreprises en termes de compétences.
 - o Une première catégorie d'établissements, principalement publics, a depuis peu mis en place une première étape de coopération avec le secteur privé qui porte sur l'analyse des besoins actuels des entreprises en matière de recrutements. Cela se traduit par une présentation qualitative des programmes de formation tenant compte pour partie des besoins des entreprises. Mais seuls les enseignants sont habilités à valider les programmes de formation et le secteur privé est peu représenté au sein de la gouvernance de l'université et des établissements publics. Dans cette catégorie, l'université d'Ouagadougou a mis en place des Instituts spécialisés tel que l'IGEDD³⁴ qui a mis en place une véritable coopération avec des entreprises. Cette coopération porte principalement sur les relations mises en place avec une vingtaine d'entreprises publiques, parapubliques et privées spécialisées dans les techniques énergétiques et environnementales. Cela a permis de déterminer précisément

³⁴ Institut de Génie Electrique et Développement Durable partie intégrante de l'Université de Ouagadougou. l'IGEDD prépare des étudiants à une licence professionnelle, maîtrise professionnelle et à un DESS professionnel en génie de l'environnement et du développement durable.

les attentes en termes de compétences, de métiers nouveaux et de niveau de qualifications et de traduire ces attentes en cursus de formations. Les résultats en termes d'insertion sont probants.

- La seconde catégorie, principalement des organismes de formations privés ou associatifs dont le critère de réussite est le haut niveau d'insertion de leurs diplômés, a développée une coopération stratégique (sur les orientations des programmes de formation en fonction des besoins présents et futurs) et opérationnelle (sur une participation active à l'élaboration et la validation de ces programmes) avec les entreprises. Ces organismes privés ne peuvent être comparés avec les établissements publics : ils ont des moyens plus importants, sont ciblés et ont des règles beaucoup moins contraignantes que les établissements publics et surtout ne sont pas confrontés, contrairement aux Universités au phénomène de massification. Ces avantages leur permettent de parvenir à des résultats intéressants même s'ils ne sont pas transposables dans le cadre du présent FSP.

Le modèle de gouvernance mis en place à 2iE, à titre d'exemple, est original et abouti. En effet, le Conseil d'administration de l'institut regroupe des Etats africains, des partenaires institutionnels et financiers, des partenaires scientifiques et universitaires et surtout les entreprises privées. 2iE a créé un Comité scientifique faisant appel à tous les acteurs économiques pour élaborer et valider les programmes de formation. Préalablement à cette élaboration, les acteurs de ce comité utilisent les informations contenues dans l'observatoire des métiers et compétences de 2iE. Cet outil essentiel dans la stratégie d'excellence de la Fondation 2iE, a pour mission d'étudier et d'informer sur les évolutions de l'insertion professionnelle et les perspectives de carrières des étudiants et des diplômés dans tous les domaines de formation de 2iE que sont aujourd'hui l'eau, l'environnement, le génie civil et les mines.

Cet observatoire fait appel aux données issues de l'enquête auprès des étudiants en terme d'insertion, mais également à deux autres questionnaires. Le premier vise à mesurer le niveau de satisfaction des entreprises ayant eu recours aux diplômés de 2iE et surtout de recueillir leurs suggestions concernant les futures compétences attendues. Le second est un sondage qui cible plus

particulièrement les diplômés de plus de cinq ans d'expérience, pour retracer leur parcours professionnel et en tirer des enseignements pratiques pour les étudiants. Il se veut aussi être un outil de prospective, afin de permettre l'analyse des évolutions des compétences et des nouveaux métiers à prendre en considération pour faire évoluer la formation dispensée à 2iE.

- **La Guinée** est un pays dont le potentiel économique est considérable, avec des ressources minières et agricoles importantes mais qui reste un Etat fragile. La diminution des recrutements au sein de la fonction publique, l'explosion du nombre d'étudiants au sein du système d'enseignement supérieur (+448% entre 2003 et 2010)³⁵ et les besoins croissants en ressources humaines qualifiées des sociétés étrangères, notamment minières, installées récemment dans le pays sont les éléments les plus notables de la situation de la Guinée aujourd'hui. Les plus hautes autorités gouvernementales font désormais de la recherche d'une meilleure adéquation entre les besoins des acteurs économiques et l'offre de formation une priorité.

Le modèle le plus développé est celui de l'ENAM, l'Ecole Nationale des Arts et Métiers qui forme des diplômés de niveau bac+2/3 dans les domaines de la maintenance industrielle, du génie électrique, et du génie mécanique. Les aides-ingénieurs diplômés de cet établissement proposent des profils très demandés par les entreprises du secteur. Le projet du ministère de l'Emploi, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle, soutenu aussi bien par la CNTG³⁶ que par la CPEG³⁷ et la Chambre des Mines, est de reproduire ce modèle en créant huit Ecoles Régionales des Arts et Métiers, le nouveau modèle de gouvernance mis en place par le Ministère leur permettant de proposer des formations correspondant aux besoins de l'économie locale.

- **Le Ghana**, bien que très différent de ces pays d'Afrique francophone présente au moins une similitude : la découverte récente de pétrole et de gaz au large des côtes a incité les autorités à lancer une politique ambitieuse de préférence nationale comme l'a fait la Guinée avec son code minier. La mise en œuvre de cette politique,

³⁵ Chiffres fournis par l'attaché universitaire du SCAC de Conakry.

³⁶ Confédération Nationale des Travailleurs Guinéens.

³⁷ Confédération Patronale des Entreprises de Guinée.

du « *local content* » nécessitera, entre autres, une forte implication du secteur privé au stade de la formation et du contenu des formations. En effet, il n'existe pour l'instant que très peu de formations techniques spécifiques au pétrole et au gaz au Ghana. Le pétrole découvert au large des côtes du Ghana est « en eaux profondes ». Les techniques mises en œuvre sont particulières. Pour les enseigner, les institutions d'enseignement et de formation doivent connaître ces spécificités, disposer de professeurs compétents dans ces matières et apprécier au mieux les besoins des employeurs. Les équipements techniques nécessaires au suivi par les étudiants de cours pratiques sont très coûteux et les établissements ne peuvent supporter seuls le coût de leur installation. Des modes novateurs de partenariats entre entreprises et centres d'enseignement (alternance, formation ouverte et à distance) sont encore à mettre au point.

Le rapprochement le plus poussé entre une institution académique et le secteur privé est celui développé dans le cadre du partenariat en cours de négociation entre Technip et l'Université de Kumasi, une institution à dominante scientifique et technique de bonne réputation, très ouverte sur l'extérieur. Le Vice-Chancelier comprend qu'il est nécessaire de fournir les compétences dont les entreprises ont besoin, que ces compétences doivent être précisées en liaison étroite avec les employeurs, aussi en amont que possible et enfin qu'il est essentiel d'avoir une base régionale et non pas uniquement nationale. Les propositions du Vice-Chancelier sont innovantes et ne concernent pas uniquement le Ghana :

- La zone géographique couverte par l'offre de formation de l'Université de Kumasi étant celle de toute la sous-région, il convient de se rapprocher des universités et centres de formation des pays environnants. Ceux-ci étant francophones, il faut que le bilinguisme soit une réalité pour l'Université. Il prévoit ainsi de créer un «village France» sur le campus pour être en mesure d'accueillir des étudiants et professeurs francophones et faciliter le bilinguisme. KNUST est déjà partenaire de 2iE au Burkina Faso et le Vice-Chancelier souhaite amplifier les échanges avec ce partenaire.
- Les entreprises ont besoin de compétences très spécifiques auxquelles les enseignants ne sont pas encore formés. Le Vice-Chancelier souhaiterait que ces

entreprises acceptent de prendre sur les chantiers, pour une durée de 3 à 6 mois, des professeurs qui seront ainsi familiarisés avec ces techniques. Leur enseignement sera ainsi mieux adapté car la formation théorique sera renforcée par une expérience pratique.

- Le développement du capital humain surtout dans les domaines scientifiques est un investissement auquel les employeurs des futurs diplômés qui en sont les bénéficiaires doivent être associés. Plus que de simples stages d'étudiants en entreprise, le Vice-Chancelier souhaiterait un suivi d'étudiants tout au long de leur cursus par les entreprises qui pourront apprécier les contenus des formations, leur assimilation et proposer des modifications en tant que de besoin. Les employeurs seraient les plus à même, selon le Vice-Chancelier de proposer des modifications ou de simples orientations dans les programmes.

Sans aller aussi loin que KNUST³⁸, les autres institutions de formation s'efforcent d'instaurer des contacts directs avec les entreprises pour mieux apprécier leurs besoins et essayer de les satisfaire. Les établissements privés ont des postes réservés aux entreprises dans leurs organes de gestion et de décision.

Ce n'est pas encore le cas pour les écoles polytechniques qui, par définition, assurent la formation du niveau intermédiaire, le « *middle management* », qui est d'une importance cruciale pour les entreprises. Pour l'instant ces écoles régionales forment en majorité des gestionnaires. Le nombre de femmes diplômées ne cesse d'augmenter mais elles sont très minoritaires dans les options scientifiques (environ 3%).

Les écoles polytechniques sont financées en majorité par l'Etat et sont sous le contrôle d'organismes publics. Seules les représentations officielles du secteur privé que sont le GEA³⁹ et l'AGI⁴⁰ ont généralement un siège au Conseil au même titre que le représentant des syndicats des salariés et plus précisément des enseignants et des « alumni ». De fait la collaboration entre les écoles polytechniques et les entreprises reste un « mirage » malgré les demandes de

³⁸ Kwame Nkruma University of Science and Technology.

³⁹ Ghana Employers Association.

⁴⁰ Association of Ghana Industries.

rapprochement régulièrement adressées par les plus hautes autorités du pays qui ne souhaitent pas que ces écoles concurrencent l'enseignement supérieur mais qu'elles se consacrent à un rôle de plus en plus important dans le contexte des années pétrole et du « *local content* ». Le défi est considérable : parvenir à l'horizon 2020 à un encadrement à 90% national dans les entreprises de la filière pétrole et gaz. Cet objectif est réaliste pour des entreprises en aval de l'exploration et de l'exploitation, dans la maintenance et le transport par exemple. Pour que l'ensemble de la filière puisse atteindre cet objectif, il faudra que les techniciens de tous niveaux soient formés à ces techniques de pointe. Le personnel technique d'encadrement est pour l'instant composé à plus de 90% d'expatriés mais la KNUST a mis au point un enseignement « industrie pétrolière » qui devrait permettre aux nationaux de travailler dans ce domaine.

II. Les collaborations entre entreprises et institutions de formation dans les pays développés

1. Les collaborations en termes de placement

Un nombre important d'universités des pays développés disposent d'un réseau d'entreprises partenaires qui facilitent le placement pour un premier emploi ou en stage des étudiants.

Cette démarche est commune à toutes les sociétés importantes et, sauf dans les secteurs où il existe une très importante tension sur le marché du travail, l'initiative appartient globalement aux établissements d'enseignement.

2. Les collaborations intellectuelles et professionnelles

Certains établissements ont un niveau encore plus poussé de collaboration avec les entreprises : c'est le cas de la plupart des IUT, IAE et des écoles d'ingénieur. L'IUT d'Evry a ainsi fait le choix de faire appel, pour de nombreux cours pratiques, à des salariés du privé ou à des chefs d'entreprise, et ce notamment dans les filières techniques de Commercialisation et Gestion des Entreprises et des Administrations. C'est le cas à des degrés divers, de la plupart des IUT en France. Certaines, comme l'IUT de Lyon font toutes leurs formations en alternance. Il s'agit d'élargir l'horizon des débouchés des étudiants en leur donnant plus facilement accès à un réseau de futurs recruteurs, et aussi d'améliorer la pertinence et l'adaptabilité des enseignements proposés grâce à la vision actualisée du marché du travail qu'ont les intervenants et formateurs salariés du privé. Le contenu des formations est alors plus pratique et professionnel.

De nombreuses sociétés interviennent dans le cadre de conférences-débats au sein des établissements d'enseignement ou détachent certains de leurs cadres ou de leurs dirigeants pour des activités de formation et d'enseignement.

3. Les collaborations pédagogiques

Il existe un troisième niveau de collaboration entre le monde académique et les entreprises : celui qui institutionnalise une véritable collaboration d'ordre pédagogique.

L'EISTI, Ecole d'ingénieur, génie informatique et technologique organise ainsi non seulement des journées professionnelles et des forums d'entreprises mais fait également participer des entreprises au sein de son Conseil d'administration et de son Conseil scientifique et pédagogique. Ce dernier imprime les orientations de l'EISTI au niveau des cursus, des méthodologies pédagogiques, de la recherche, des stages, des accords universitaires, des relations avec les entreprises, de la veille scientifique et technologique, et des pôles de Compétitivité.

L'EISTI dispose par ailleurs de nombreuses chaires d'entreprises. La société CAP GEMINI y détient ainsi une chaire en « Intégration ERP » et le groupe SOGETI une chaire en « *Testing Logiciel* ».

Les Ecoles d'entreprises se développent de plus en plus dans une volonté des entreprises d'élaborer et d'organiser elles-mêmes leurs cursus de formation.

Renault a ainsi récemment ouvert des centres de formation et, chaque année, la société recrute environ 200 vendeurs pour son dispositif interne de formation en alternance. Les recrutements s'effectuent sur la base d'un niveau de diplôme Bac + 2 minimum. La formation dure dix mois et permet d'obtenir une certification de vendeur agréé reconnue par l'ANFA⁴¹. Cette reconnaissance de la branche professionnelle ouvre à un CDI dans une des concessions du réseau pour environ 85 % des étudiants ayant suivi la formation.

En réalité il est très difficile de concevoir un outil modèle qui soit commun aux pays développés et aux pays d'Afrique sub-saharienne. Dans ces régions le poids du secteur informel est considérable, les entreprises de taille appréciable sont en nombre limité et elles ne peuvent absorber seules l'ensemble des diplômés.

⁴¹ Association Nationale pour la Formation Automobile.

III. L'appréciation évaluative de la collaboration secteur privé / monde universitaire pour répondre aux besoins en compétences et améliorer la professionnalisation des diplômés en Afrique subsaharienne

1. **La pertinence** de cette collaboration ne semble pas faire de doutes même si elle ne peut à elle seule résoudre les problèmes posés par un afflux considérable de diplômés sur le marché du travail que les entreprises du secteur moderne ne peuvent absorber seules. L'appréciation des besoins des entreprises passe par le rapprochement des entreprises et des établissements de formation. Un tel rapprochement permettrait d'atténuer la méfiance entre le monde de l'entreprise et celui de l'enseignement supérieur qui reste l'une des barrières principales à l'évolution du capital humain de ces pays.
2. **L'efficacité** d'une telle collaboration reste encore à démontrer mais nombre d'exemples récents dans la plupart des pays objets de l'étude sont encourageants. L'efficacité est surtout évidente en termes d'insertion des diplômés pour autant que les entreprises et les instituts de formation collaborent sans retenue. Les entreprises qui ont confiance dans la qualité des diplômes parce qu'elles participent à l'élaboration des *curricula*, accueillent les stagiaires élèves et formateurs. Elles n'hésitent pas à embaucher les élèves diplômés.
3. **L'efficience** est moins évidente et pose le problème de savoir si les formations internes des entreprises n'offrent pas un meilleur rapport coût/qualité que des formations supérieures universitaires ou privées qui représentent tout de même un coût mais ne peuvent, par définition, suppléer à des compléments et mises à jour sur des techniques propres aux entreprises. En balance les entreprises auront toujours intérêt à avoir accès à des compétences solides même si elles ne sont pas immédiatement utilisables. Enfin le risque est réel de laisser des entreprises choisir les étudiants qui deviendront leurs employés une fois diplômés et de les favoriser. C'est une atteinte possible au principe de l'égalité des chances à laquelle il faudra prendre garde.

4. **L'impact** est direct et indirect :

- L'impact direct est la disposition locale de compétences ce qui permet l'emploi de diplômés nationaux et limite les expatriés tout en réduisant les charges des entreprises.
- L'impact indirect est une meilleure compétitivité et une efficience accrue des entreprises nationales, une augmentation des retombées locales pour les Etats et un développement des compétences techniques des élites nationales. Au-delà de l'emploi de compétences, le développement de partenariats entre Etats et entreprises permettra de réduire les incompréhensions mutuelles et peut contribuer à des changements nécessaires de l'environnement des affaires qui est nécessaire au développement de l'entrepreneuriat et donc des emplois.

5. **La pérennité** de ce type de partenariat peut poser question dans la mesure où il semble souvent imposé par les agences de coopération. Il conviendra d'en tenir compte et de prendre soin de multiplier les actions de communication sur l'emploi des jeunes, les risques que le chômage des jeunes et des donc des jeunes diplômés fait courir aux sociétés comme le fait la Banque Africaine de Développement (BAfD) depuis les « printemps arabes ».

IV. Constats

Le bilan des évolutions des rapports entre les établissements d'enseignement supérieur et les entreprises est, dans l'ensemble, encourageant. Le principe d'une nécessaire adéquation emploi formation n'est plus mis en doute mais cette prise de conscience est récente.

1. Les aspects positifs

- Le principe d'un rapprochement entre le monde de l'enseignement supérieur et celui des entreprises est généralement accepté même si des progrès restent à faire.
- L'Etat reste le principal employeur du secteur moderne par son administration et les sociétés para publiques même si son poids ne peut augmenter.
- Les entreprises du secteur moderne ont un potentiel de développement très important surtout si le rythme de croissance des économies ne baisse pas.

2. Les incertitudes

- Les attentes des uns vis-à-vis des autres sont irréalistes : l'Université ne peut seule résoudre le problème de l'adéquation des formations aux besoins des entreprises ni résoudre une situation économique toujours difficile et les entreprises n'ont pas systématiquement une vision précise de leurs besoins qualitatifs et quantitatifs en compétences à long terme.
- Les entreprises du secteur moderne n'ont pas la capacité en termes d'emplois créés pour justifier la création de formations supérieures même de niveau intermédiaire dans chaque pays.

V.Recommandations

1. Faciliter les communications entre monde universitaire et monde des entreprises

- Inciter les entreprises à communiquer leurs projets comme les orientations de leurs activités
- Faciliter l'ouverture des entreprises aux étudiants dans le cadre des formations pratiques
- Offrir des possibilités de formation sur les sites et les équipements des entreprises
- Etudier les possibilités d'emploi d'enseignants/formateurs praticiens des entreprises
- Développer les stages en entreprise des étudiants mais également des formateurs.

2. Apporter l'assistance nécessaire aux universités pour revoir la conception des formations et les curricula en fonction des impératifs des employeurs

3. Inciter les établissements français qui sont des partenaires académiques à jouer un rôle moteur au sein des établissements partenaires pour les amener à développer leurs relations avec les entreprises

4. Inciter à la mise en place de structures de gestion des interfaces entre établissements d'enseignement et entreprises dans le cadre de « contrats de développement »

Il convient de continuer à développer des programmes d'appui type C2D enseignement et recherche, et surtout PAPESAC⁴².

5. Aider les entreprises, les organisations intermédiaires du secteur privé et les Etats à mieux apprécier les besoins en compétences

- Procéder par étapes en partant d'une simple indication des besoins par l'analyse des projets en cours dans les secteurs clés de l'économie
- Participer à la mise à disposition des expertises pour la collecte, l'analyse et le traitement des données

6. Plaider pour la mise en place de politiques et structures régionales plus que nationales

- Les formations techniques spécifiques dont ont besoin les entreprises n'ont de sens économiques que si elles sont régionales
- La garantie de qualité des formations implique une validation au plan régional et la mise en place de contrôles qualité qui ne sont pas nationaux

⁴² Pôle d'expertise de l'enseignement supérieur en Afrique centrale.

VI. Outils

1. La Communication

La transparence est devenue la règle et si tout ne peut être dit, il est possible de communiquer sur les projets, les politiques dans les pays et la sous-région où interviennent les entreprises. Les services économiques des ambassades disposent de nombreuses informations dont la plupart ne sont pas confidentielles. La publication d'une « lettre d'information » de ces postes axées sur la communication des activités et projets des entreprises françaises en accord avec les entreprises concernées, les agences de développement nationales, les structures nationales de type « maisons de l'entreprise et guichet unique » serait un premier pas réalisable.

Il existe des « journées portes ouvertes » organisées par les établissements de formation destinées aux entreprises et employeurs pour faire connaître les programmes, les élèves. De la même façon, il conviendrait de multiplier des « journées portes ouvertes » des entreprises à destination des élèves et enseignants/formateurs. Les services économiques et les SCAC pourraient jouer un rôle moteur pour lancer ce type d'initiatives. Il n'est pas rare que les entreprises viennent se présenter aux universités surtout dans le système anglo-saxon, mais il serait encore mieux qu'elles accueillent les étudiants et formateurs.

L'organisation de stages et de formations pratiques doit compléter cet effort de communication. Il a été constaté que certaines entreprises étaient spontanément disposées à mettre à disposition d'enseignements une partie de leur matériel et ateliers (à des heures et des jours à déterminer). Un inventaire de ces entreprises devrait être fait afin de mettre en place ce type de partenariat.

La formation de formateurs en entreprises est une réalité dans certains pays. Il faudrait mettre en place un projet modeste dont l'objectif serait d'organiser ce type de formation. Le coût d'un tel projet serait limité aux frais d'une structure modeste (de 2 ou 3 personnes) et leurs moyens de déplacement dans les universités et entreprises.

2. Aide à la conception de formations

L'outil le plus approprié pour aider à la conception de formation est celui que constituent les nombreux partenariats entre universités, établissements de formation français et leurs homologues africains. Nul n'est besoin de nouveaux projets pour inciter les partenaires français à conseiller leurs homologues sur cet aspect essentiel de la professionnalisation des diplômés et l'opportunité la mise en place de formations diplômantes par exemple.

Le projet PAPESAC dans la zone CEMAC qui offre des services en renforcement des capacités et appuis conseils dans des domaines variés dont entre autres, l'ingénierie de formation pour « améliorer l'adéquation formation emploi par une approche centrée sur les compétences », la professionnalisation des enseignants-chercheurs « pour amener les enseignants à mieux comprendre les réalités de l'environnement socioprofessionnel et préparer les étudiants à s'y insérer » doivent être développés et multipliés dans d'autres régions que la CEMAC.

○ L'aide à l'appréciation des besoins de compétences des entreprises

Le monde de l'université se plaint souvent des entreprises qui ne veulent pas dire quels sont leurs besoins en compétences. La réalité est que les entreprises ne le savent pas elles-mêmes dans la plupart des cas : lorsqu'il s'agit de grandes entreprises filiales de groupes internationaux, les décisions d'emploi ne sont pas prises localement mais au siège. Mais même aux sièges, les décideurs se heurtent au manque de visibilité des affaires en Afrique. On s'adapte plus qu'on ne prévoit et gère.

Mais si cette situation « du mur de coton » a prévalu dans de très nombreux pays pendant longtemps, les évolutions en cours changent progressivement le paysage. Sans doute est-il encore un peu tôt pour généraliser les exercices de prospectives dont certains sont de grande qualité mais il est possible de faire de simples projections pour dégager des tendances à 3 ou 5 ans.

La base de ces analyses peut se trouver dans la programmation des investissements des projets qu'ils soient publics (infrastructures, santé

éducation, secteur minier, pétrolier etc.) ou privés mais assez importants pour demander des autorisations et financements publics. Le traitement de ces informations permettra de déduire au moins les compétences nécessaires (qualitativement et quantitativement). Leur suivi permettra d'affiner les dates de mise en œuvre. En général il s'écoule entre trois à cinq ans entre la date d'entrée d'un projet et sa réalisation, un délai suffisant pour concevoir des formations.

Pour être efficace et efficient un tel projet doit procéder par étapes par un choix de secteurs limités et se faire au plan régional et si possible avec l'aval d'une organisation régionale initié par le FSP pour avoir accès aux données. Les compétences requises, tant qu'il ne s'agit pas de prospective, sont celles de statisticiens avec un recours ponctuel à des experts sectoriels. La mise en place peut être rapide pour faire un test en « retro planning » et avaliser la méthode.

- Une approche régionale

Tout système conduisant à de nouveaux diplômes et formations doit être validé et faire l'objet d'un contrôle qualité indépendant pour être crédible. Le cadre régional est préférable aux cadres strictement nationaux dans ce cas.

CONCLUSION

Résoudre le problème de l'emploi des diplômés en Afrique sub-saharienne est un objectif nécessaire mais dont la réalisation semble à priori encore lointaine malgré les perspectives économiques encourageantes du continent. Des évolutions sont nécessaires. Certaines sont en cours. Beaucoup reste à faire.

Certaines réformes hâtent les évolutions comme les politiques de préférence nationale qui rendent nécessaire la mise en place de formations au plan national et régional pour répondre aux nouveaux impératifs en termes d'emploi local. Le Ghana comme la Guinée font encore figure de précurseurs mais il est probable que ces pays feront rapidement des émules. Figurent encore des anomalies comme le faible nombre de diplômés dans l'agriculture étant donné l'avantage comparatif dont dispose l'Afrique dans ce secteur et son immense potentiel en termes de commercialisation à l'international de produits agricoles transformés.

La démarche qui semble la plus adaptée est de privilégier une approche régionale car une masse critique est nécessaire pour la justification économique de formations supérieures. Plus encore l'adoption d'outils harmonisés, de concepts acceptés et agréés par tous est nécessaire et l'approche régionale est alors la plus appropriée.

Il convient de privilégier la recherche de consensus et la souplesse dans une approche régionale de ces problèmes. A ce titre la mise en place d'une structure innovante, très légère, très souple, hors des institutions communautaires, à l'abri de leurs contraintes semble appropriée. Il serait alors possible de traiter par étapes, au sein de cet outil, par recherche de consensus entre les parties prenantes, tant les problèmes de suivi de l'insertion professionnelle des diplômés que l'approche et la définition en termes de formation, de la réponse à apporter aux besoins en compétences des entreprises.