

Colloque Université Gaston Berger Saint Louis du Sénégal 14 et 15 décembre 2017

L'objectif de ce colloque était double

- Analyser et apprécier les mises en œuvre au sujet de l'employabilité depuis la précédente mission en avril 2015
- Elargir le concept d'employabilité à la sortie des études à une « employabilité tout au long de la vie »

Ces deux objectifs avaient été définis lors de la réunion de travail qui s'est tenue à Paris le 20 février 2017 dans les locaux de l'AUF avec plusieurs responsables d'établissements d'enseignement supérieur de pays « dits du Sud » et en particulier le recteur de l'UGB 'Université Gaston Berger

De puis cette date les deux équipes ont travaillé de concert pour bâtir un programme capable de mobiliser les parties prenantes tout en respectant les contraintes du budget

Le programme en annexe illustre bien le résultat obtenu et permet d'affirmer que les objectifs ont été atteints

La construction des ateliers a permis de balayer les thèmes principaux permettant à la fois de faire le point sur les réalisations et sur l'élargissement du concept ; l'ouverture aux parties prenantes qui a demandé une forte mobilisation au delà du mode universitaire stricto sensu est une réussite indéniable.

Comme l'a dit l'un des vice-présidents de la Cidegef :

Depuis le colloque de 2015, il y a eu, en effet, un ensemble de réalisations remarquables en rapport aux suggestions ou recommandations formulées alors. Sans être exhaustif, il convient de noter d'abord le tissage de liens avec le monde de la pratique. En 2015, on avait la nette impression que le milieu universitaire était très éloigné des milieux organisationnels. Depuis ce temps, les rapprochements semblent évidents. La présence de représentants du monde des affaires et de la pratique en est un témoignage éloquent.

Les membres du bureau de la Cidegef ont présenté de nombreuses communications issues de leurs expériences sur le sujet dans de nombreux pays

Elles ont alimenté des débats nourris et bien orientés vers les thèmes retenus

L'une des conclusions unanimes des participants fut d'inscrire ces réflexions dans la continuité grâce à un contrôle participatif des progrès réalisés

Elles ont été complétées par un ensemble de documents spécifiques créés par la Cidegef et mis à la disposition des participants

Voir le lien <http://www.cidegef.refer.org/UGB/ugb.html>

Pour ne pas alourdir la présentation du bilan narratif, on trouvera en annexe :

- le texte des communications de la Cidegef
- Les TDR du colloque
- Le programme du colloque
- Les organisations invitées au colloque

ANNEXE 1

Colloque sur innovation et employabilité tout au long de la vie

Innovation pédagogique en lien avec l'innovation organisationnelle et la recherche

Notes d'introduction

Maurice Lemelin Ph. D.

V-P CIDEGEF

L'origine du présent colloque était double. D'une part faire le bilan des activités entreprises depuis le colloque de 2015 en rapport avec l'employabilité. D'autre part de dresser les voies pour les étapes futures. Je dois confesser qu'à la lecture du programme j'avais certaines craintes. J'avais un peu peur d'assister à une répétition de l'événement de 2015 avec de brillants exposés mais sans suite. Je dois admettre aujourd'hui qu'après avoir entendu les différents échanges jusqu'ici, mes craintes se sont grandement estompées et mes réserves se sont transformées en une vision optimiste de votre réalité.

Depuis le colloque de 2015, il y a eu, en effet, un ensemble de réalisations remarquables en rapport aux suggestions ou recommandations formulées alors. Sans être exhaustif, je note d'abord le tissage de liens avec le monde de la pratique. En 2015, on avait la nette impression que le milieu universitaire était très éloigné des milieux organisationnels. Depuis ce temps, les rapprochements semblent évidents. La présence ici de représentants du monde des affaires et de la pratique en est un témoignage éloquent.

Il semble également y avoir eu une diversification de l'offre de formation en lien avec la pratique. Qui plus est, d'après ce qui a été dit, les praticiens ont été impliqués dans le design des cursus. On note aussi différentes initiatives comme les incubateurs ou l'espace de pépinières d'entreprises. Bref, il y a un encouragement à l'entrepreneuriat qui est un volet de l'employabilité. À cet égard, on ne pourrait passer sous silence les entrepreneuriales qui méritent mention.

Nous notions de même en 2015, que les liens avec les diplômés étaient ténus. Or présentement, les liens avec les alumni sont certainement à souligner. Ce réseau ne peut que faciliter l'employabilité. Les efforts entrepris également en matière de gouvernance de même que le fait que les initiatives ne soient pas limitées à la gestion doivent s'ajouter aux éléments positifs. Somme toute, les diverses activités mises de l'avant permettent de dresser un bilan positif. Beaucoup de chemin a été parcouru.

Cela dit, puisque le but de ce colloque est de faire le bilan des réalisations mais aussi de regarder le futur, je me permets de reprendre l'intervention d'un des vôtres entendue hier. Il disait, à peu près en ces termes, que les Sénégalais excellaient pour élaborer des politiques et mettre en place des structures. Cependant, ils connaissaient plusieurs faiblesses dans l'opérationnalisation de ces politiques et structures et qu'ils étaient portés au laissez-faire par la suite. Comme, jusqu'à maintenant, rien n'a été dit sur les mécanismes de suivi, il y a lieu de soulever cette mise en garde.

Toujours en regardant le futur, le titre de cet atelier est l'Innovation pédagogique en lien avec l'innovation organisationnelle et la recherche. Vu autrement, pourquoi innover en pédagogie? Ou encore la pédagogie peut-elle vivre en marge de la recherche et des organisations? Rappelons d'abord que la mission de l'Université est l'avancement et la diffusion des connaissances mais aussi, plus ou moins directement, la contribution au développement de la société.

Pour ce qui est de l'avancement des connaissances, en d'autres mots la recherche, il est évident que par définition c'est innovant. C'est le domaine de l'exploration, des découvertes. Si la pédagogie veut être au diapason avec la recherche, elle se doit aussi d'être innovante.

En ce qui concerne la contribution au développement de la société, il est clair que former des diplômés qui s'intègrent au marché du travail fait partie de la mission de l'université. Celle-ci doit répondre aux critères d'employabilité.

À ce sujet, il a souvent été mentionné au cours du colloque que ces critères étaient le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. Le savoir, c'est la connaissance de son domaine. Le savoir-faire, c'est la capacité d'appliquer ces connaissances. Le savoir-être, ce sont les comportements adéquats. Il n'y a pas lieu de revenir sur ces domaines mais il apparaît important, en matière d'employabilité d'ajouter deux autres critères soit le faire-savoir et le savoir-évoluer.

Le faire-savoir est crucial dans une société où le taux de chômage est élevé et où la recherche d'un emploi devient un travail en soi. Il faut non seulement avoir les connaissances et la capacité de les appliquer mais il faut aussi avoir la capacité de bâtir des réseaux et de vendre ses compétences. À moins de jouir d'une réputation extraordinaire, ce qui est rarement le cas chez les jeunes, les employeurs n'iront pas vous chercher sauf dans les économies où il y a pénurie de main-d'œuvre, ce qui n'est évidemment pas le cas en Afrique.

Le savoir-évoluer semble tout aussi important. Le monde change d'une façon extrêmement rapide. Les organisations peut-être davantage. Aujourd'hui, les entreprises vedettes sont celles qui innovent le plus et le mieux. Certaines d'ailleurs, à très forte capitalisation, n'existaient même pas il y a quelques décennies. Dans cette perspective, il faut être conscient que, selon plusieurs experts, 50 % des emplois présents n'existeront plus dans quelques dizaines d'années. Ici, on ne parle pas que des emplois non qualifiés mais aussi des fonctions hautement sophistiquées. Pensons par exemple à la radiologie ou à la dermatologie. Déjà aujourd'hui, avec l'intelligence artificielle, il a été démontré que des programmes informatiques avaient un taux de succès supérieur et une marge d'erreur moindre pour diagnostiquer des maladies que des radiologistes et des dermatologues dans leur champ distinctif de compétence. Pensons aussi que la moitié des emplois qui seront alors offerts dans peu d'années n'existent pas aujourd'hui. Le défi, en pédagogie, n'est donc pas de former des étudiants à l'employabilité pour maintenant mais aussi pour les années et les décennies à venir. Dans cette perspective, en lien avec la recherche et les organisations, peut-on se permettre de ne pas innover en pédagogie?

Cela étant, la question n'est pas de savoir quelle innovation pédagogique on doit mettre en place mais plutôt quelle est la meilleure pédagogie à adopter pour atteindre les objectifs pédagogiques? En d'autres mots, comment réaliser le bon alignement pédagogique avec ses trois composantes à savoir les objectifs pédagogiques, les méthodes pédagogiques et les modes d'évaluation. Si, par exemple, l'objectif pédagogique n'est que la transmission des compétences, le cours magistral peut être la méthode la plus appropriée. Mais si l'objectif est de former à l'employabilité, il est clair que le cours magistral ne répond pas aux critères. Ce n'est pas, en effet en étant passif qu'un étudiant va développer ses capacités de savoir-faire, de savoir-être, de faire-savoir et de savoir-évoluer. C'est beaucoup plus en étant l'artisan de sa formation qu'il développera son potentiel. Par conséquent, toujours en rapport à l'employabilité, il y a lieu de juger l'alignement pédagogique non pas seulement pour un cours mais plutôt pour un programme. À nouveau, si la forme magistrale est la méthode la plus appropriée pour un cours, si tous les cours d'un programme ne sont que magistraux, manifestement le programme fait fausse route en ce qui a trait à l'employabilité.

En matière de méthodes pédagogiques, la question de motivation des étudiants se pose toujours. Comment enseigner pour garder les étudiants motivés? À cet égard, j'ai eu l'occasion durant plusieurs années d'animer un atelier pédagogique à l'intention de nouveaux professeurs universitaires. Avant le début de cet atelier, je demandais toujours aux

participants d'écrire brièvement sur le pédagogue qui les avait le plus marqué dans leur vie. Fait intéressant, ce pédagogue n'était pas nécessairement un professeur d'université mais plus souvent quelqu'un qui avait enseigné la musique durant les années de jeunesse, la géographie ou la physique à l'adolescence ou un sport quelconque dans les années de croissance.

Systématiquement, d'années en années, à la question posée se dégageaient toujours essentiellement les mêmes réponses ou les mêmes qualités de ces grands pédagogues. Sans ordre d'importance, le constat était le suivant. Premièrement, la maîtrise des compétences. À cet effet, on peut supposer que tous les professeurs d'université possèdent ce critère. Deuxièmement, chez ces grands pédagogues se dégageait la passion pour leur matière et cette passion se reflétait dans leur enseignement. Troisièmement, on mentionnait l'intérêt pour les étudiants. Chaque participant devient une personne importante; non pas seulement un étudiant mais un être humain avec ses forces et faiblesses que le pédagogue cherche à découvrir. Quatrièmement, les grands pédagogues savaient faire les liens avec la pratique ou la réalité environnante. Ils n'étaient pas que dans l'abstraction. Ils savaient montrer le pourquoi de ce qu'ils enseignaient. Finalement, ces grands pédagogues utilisaient une variété de méthodes pédagogiques et savaient produire des effets, d'où l'importance des innovations pédagogiques.

En ouvrant une parenthèse, ces qualités permettent de répondre aux interrogations soulevées hier sur l'apport des praticiens aux enseignements supérieurs et sur leur qualité pédagogique. D'une part, à ma connaissance, il n'y a pas de preuve comme quoi ces praticiens sont de moins bons pédagogues que les professeurs de carrière. D'autre part, intrinsèquement, ils possèdent plusieurs des qualités des grands pédagogues. Au départ, ils maîtrisent leur matière sinon, on n'aurait pas recours à leur service. Puis, s'ils acceptent de donner des charges de cours en sus de leur boulot régulier et souvent pour de faibles rémunérations, c'est qu'ils ont la passion de leur domaine et la passion de la diffusion des connaissances. Ensuite, ils ont généralement la capacité de faire des liens avec la pratique souvent d'ailleurs plus que les professeurs de carrière. Au départ donc, ces praticiens représentent un bon potentiel pédagogique.

La culture de l'innovation pédagogique

Une observation d'abord qui permet d'être très optimiste est qu'il y a de plus en plus d'innovations pédagogiques. Que ce soit la classe inversée, le journal de bord, les jeux de rôles, les simulations d'entreprise, les incidents critiques, les études de cas et toutes les autres méthodes, on voit de plus en plus apparaître une variété de méthodes et d'innovations dans les cours. La popularité du concours et du prix d'innovations pédagogiques de la CIDEGEF en collaboration avec la FNEG en est certainement un témoignage. Les nombreux dossiers de très haute qualité présentés illustrent la variété de ces innovations tant sur le plan du contenu que de leur répartition géographique.

Un fait toutefois surprenant sinon choquant se dégage de ces dossiers. À la question *Quelles ont été les obstacles à votre innovation?* Plusieurs répondent leurs collègues. On constate donc que la culture de l'innovation n'est pas implantée partout et que beaucoup reste à faire. À cet égard, les universités peuvent s'inspirer de n'importe quelle autre organisation pour implanter une culture d'innovations ou modifier une culture organisationnelle. Sans entrer dans les détails, notons qu'un changement de culture s'implante d'abord par l'implication de la haute direction. Cette implication se traduit, entre autres, par la mise à disposition de moyens de support telle la formation. Les individus doivent également y trouver un intérêt. En ce sens, le système de récompenses et de punitions doit être adéquat et conforme aux objectifs à atteindre. Chaque individu fait son analyse de son rapport coûts/bénéfices. S'il ne trouve pas son intérêt à changer, les chances sont fortes qu'il opte pour le statu quo.

En matière de culture et de pratiques organisationnelles, la question a aussi été posée sur l'évaluation des professeurs. Doit-on les évaluer ou non? À mon humble avis, la question ne se formule pas en ces termes car de fait, tous les professeurs sont constamment évalués. Essayez de trouver un professeur qui n'est pas évalué par ses étudiants ou essayez de nommer un étudiant qui n'évalue pas son professeur? C'est pratiquement impossible. La question n'est donc pas s'il doit y avoir évaluation puisqu'elle a lieu mais bien si on veut que cette évaluation soit subjective s'appuyant souvent sur des critères subjectifs ou si on préfère que cette évaluation soit formelle avec des critères pertinents et dans un but organisationnel?

Conclusions

En conclusion, il est possible que pour un cours quelconque on puisse s'en tenir aux méthodes pédagogiques traditionnelles tout comme aux siècles derniers. Cependant, il est clair que sur une grande échelle la pédagogie doit être en lien avec l'évolution de la société en général et l'évolution de la recherche et des organisations en particulier. Or comme les innovations apparaissent avec une rapidité fulgurante il est impensable que les méthodes pédagogiques n'évoluent pas.

Les défis de la recherche en sciences de gestion face à l'employabilité

Gérard CLIQUET
Professeur émérite
IGR-IAE, Université Rennes 1
Membre du bureau de la CIDEGEF

Il s'agit ici s'intéresser exclusivement à la recherche en sciences de gestion et à son employabilité interne autrement dit au sein des universités, l'employabilité externe étant destinée aux organisations hors universités.

Pour répondre aux défis de l'employabilité que pourrait relever la recherche en sciences de gestion, il convient de poser deux questions sachant que seule la seconde sera traitée :

- 1) Que peut apporter la recherche en sciences de gestion pour améliorer l'employabilité ?
- 2) La recherche en sciences de gestion peut-elle rendre employable ?

1. La recherche en sciences de gestion pour améliorer l'employabilité

L'employabilité est un sujet de recherche à part entière extrêmement important et toute une littérature existe sur ce sujet, comme par exemple :

- HOFIDHLLAOUI M. et VATTEVILLE E. (2011) : Mesurer l'employabilité des jeunes diplômés : L'exemple des titulaires de masters tunisiens (papier de recherche).
- MÜLLER J., DJUATIO E. (2011). Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 82, 46-65.

- BAMBA N. : Influence de l'employabilité sur l'intention de départ : le rôle médiateur de la satisfaction au travail dans les entreprises privées formelles ivoiriennes. Thèse soutenue en septembre 2016 à l'Université Alassane Ouattara de Bouaké en Côte d'Ivoire sous la direction des professeurs HOUNKOU C. E., maître de conférences agrégé de sciences de gestion, Université d'Abomey-Calavi au Bénin et ANASSE A., Université Alassane Ouattara de Bouaké en Côte d'Ivoire.
- CLIQUET G. (2017) : Le "nouveau" métier d'enseignant-chercheur : vers une meilleure employabilité, *Revue Francophone (électronique) de Gestion* (disponible sur le site : cidegef.org).

Il faudrait y ajouter tous les travaux relatifs à l'entrepreneuriat social et à la franchise sociale.

2. La recherche en science de gestion peut rendre employable

C'est donc cette question qui va nous préoccuper ici. J'ai eu la chance de pouvoir diriger et faire soutenir 40 thèses dont le premier nous fait l'honneur et l'amitié d'être parmi nous, à savoir le professeur Augustin ANASSE, doyen de la faculté d'économie et développement de l'Université Alassane OUATTARA de Bouaké (Côte d'Ivoire). Suite à mon intervention, il racontera, comment il a organisé son école doctorale et ce malgré un manque total de moyens.

Il faut tout d'abord savoir qu'il existe une véritable pénurie d'enseignants-chercheurs en sciences de gestion au niveau mondial, et qu'environ un étudiant sur cinq, dans la plupart des pays, choisit de faire des études en sciences de gestion à titre principal, c'est dire sans tenir compte de tous ceux qui suivent des cours de gestion et de management dans les écoles d'ingénieur ou toute autre formation. Cette pénurie d'enseignants-chercheurs en sciences de gestion au niveau mondial, malgré le nombre impressionnant d'étudiants qui optent pour cet ensemble de disciplines, a pour conséquence une forte inflation des salaires dans les pays où le recrutement est libre (non contrôlé par l'Etat) : c'est le cas en particulier des Etats-Unis où un jeune docteur en finance issu d'une grande université se voit offrir US\$ 180 000 par an avec comme contrepartie un engagement à publier dans les plus grandes revues scientifiques.

Pour que la recherche en sciences de gestion soit efficace en termes d'employabilité, il convient d'attirer des étudiants vers le monde académique, de les diriger ou superviser (comme disent les anglo-saxons) pendant le programme doctoral, de les suivre une fois docteur afin qu'ils puissent passer l'agrégation du CAMES et améliorer leur recherche et leur enseignement, et enfin de leur montrer comment diriger eux-mêmes une thèse. Il convient de savoir qu'en France après avoir ouvert des DES, puis des DEA, puis des masters recherche, puis des parcours recherche, il n'existera plus rien officiellement pour préparer à la recherche : chaque université devra s'organiser de manière à attirer des étudiants vers les écoles doctorales.

Nous verrons successivement : la formation des doctorants, celle des enseignants-chercheurs et celle des directeurs de thèse.

2.1. La formation des doctorants

La création d'une école doctorale peut faciliter l'organisation du programme doctoral grâce à la mise en œuvre de cours de formation à la recherche aussi bien sur le plan disciplinaire (cours de recherche en finance, en marketing, en management, ...) que méthodologique et épistémologique, et grâce à des invitations de professeurs d'autres universités.

Suivre une thèse est un exercice difficile et tout directeur de thèse débutant se voit confronter à des problèmes qui ne sont pas que scientifiques. Suivre une thèse et lui apprendre à rédiger un document scientifique (thèse, rapport) n'est pas suffisant, il faut aussi former le doctorant, futur docteur, à la publication d'articles dans des revues scientifiques : certains professeurs d'Afrique francophone comme le professeur Augustin ANASSE en Côte d'Ivoire (RIGE, revue internationale de gestion et d'économie) et le professeur Victor TSAPI au Cameroun (REGO, revue d'économie et de gestion des organisations) se sont lancés dans cette aventure : il faut les encourager et ne pas hésiter à proposer des papiers qui seront révisés selon les critères habituels d'anonymat et de compétence scientifique.

Les sciences de gestion peuvent être l'objet de démarches de thèses originales par exemple sous une forme "clinique" : une thèse peut être menée au sein d'une organisation. En France, on a développé les thèses CIFRE (Conventions Industrielles de Formation par la Recherche). Il s'agit de contrats de travail dans lequel l'entreprise s'engage à employer un doctorant sur une durée de trois ans en lui payant un demi-salaire, l'autre moitié étant réglée par l'ANRT (agence nationale de la recherche et de la technologie). Sans aller jusqu'à un tel montage assez coûteux, on peut imaginer un système de ce type, d'une part, pour faciliter le choix de sujets en prise directe avec les soucis des entreprises, et d'autre part, pour encourager les relations avec les entreprises et leur montrer l'intérêt de la recherche en sciences de gestion. J'ai moi-même dirigé trois thèses de ce type avec Renault, la RATP et le Crédit Mutuel. Ces thèses débouchent normalement sur un emploi à haut niveau dans l'entreprise d'accueil, mais peut aussi être le point de départ d'une carrière académique.

2.2. *La formation des enseignants-chercheurs*

Il est très important, aussi bien pour le docteur que pour l'université qui l'a formé, de dégager les moyens nécessaires à sa participation aux congrès de sa discipline : c'est pour lui, comme pour son université, un moyen de se faire connaître et donc de construire son réseau au niveau national et international. L'ouverture des universités vers l'extérieur, aussi bien les autres organisations que les autres universités nationales et étrangères, est indispensable.

Le jeune docteur doit pouvoir transformer sa communication en article : se posent alors les questions de la stratégie de publication, du choix du support (quelle revue, francophone ou anglophone) et de la forme du document à lui envoyer.

Les budgets des universités ayant plutôt tendance à diminuer dans la plupart des pays (y compris aux Etats-Unis), il faut trouver des ressources auprès des organisations afin de pouvoir développer des travaux de recherche sans pour autant perdre son indépendance de chercheur. J'ai été personnellement sous contrat (de recherche, d'expertise, d'étude) durant toute ma carrière d'enseignant-chercheur et j'ai donc peu coûté aux universités qui m'ont employé : la plupart de mes contrats étaient privés (signés avec des organisations privées) car je pouvais disposer longtemps des sommes obtenues aussi pour mes propres travaux que pour mes doctorants. La recherche en sciences de gestion a mis du temps à s'imposer dans les entreprises françaises car elles ne comprenaient pas à quoi cela pouvait servir. Mais depuis une vingtaine d'années, les choses ont changé surtout face aux "turbulences" de plus en plus sévères que connaissent les entreprises sur les marchés : de plus, elles savent désormais qu'un universitaire est un homme (ou une femme) libre et indépendante et que les résultats fournis ne seront pas dictés par des considérations de marché. Se pose alors le problème de la diffusion des travaux de recherche. Afin de développer ce type de travaux sous forme de contrats et autres et de les diffuser, l'Etat peut avoir un rôle catalyseur, tout comme l'AUF.

Le jeune docteur doit être conscient de la nécessité d'intégrer les travaux de recherche, y compris les siens, le plus rapidement au sein de ses cours. Préparer ses cours à partir de livres, c'est prendre le risque de faire des cours obsolètes en sciences de gestion car la connaissance se développe et change très vite, comme dans beaucoup de disciplines comme la médecine et tout ce qui est lié aux technologies. En effet, un livre est une synthèse de connaissances ayant été publiées dans des articles scientifiques il y a plusieurs années ; alors pourquoi ne pas s'appuyer directement sur les articles scientifiques ? Pour ce faire, les universités doivent pouvoir donner accès aux bases de données bibliographiques comme c'est le cas dans les pays développés. Là encore, le rôle de l'Etat et des organisations internationales est crucial car l'inscription à ces bases de données est très coûteuse : l'AUF peut jouer un rôle important.

Certains universitaires en sciences de gestion pratiquent la recherche-intervention, autrement dit, ils se trouvent à la fois chercheur et consultant. Ce n'est pas une position facile à tenir : la position du chercheur se situe en amont de celle du consultant qui doit aider le décideur à, prendre sa décision ce qui n'est pas le cas du chercheur. Loin de vouloir opposer ces deux métiers, il faut tout de même savoir qu'il s'agit de deux métiers différents et que publier des travaux issus de la recherche-intervention est extrêmement difficile et rare.

2.3. La formation des directeurs de thèse

Diriger une thèse est un travail d'autant plus difficile que deux thésards ne se ressemblent pas et que les sujets exigent des compétences et des travaux de terrain très différents. Les bureaux locaux de l'AUF ont pu organiser des colloques doctoraux permettant aux doctorants de présenter, devant des professeurs expérimentés, leurs projets car les directeurs de thèse officiels n'ont pas toujours ni le temps, ni l'envie de suivre ces travaux.

En France, il existe un diplôme appelé HDR (habilitation à diriger des recherches) que doit passer tout docteur qui veut devenir professeur des universités. On retrouve un diplôme de ce type par exemple en Allemagne. L'agrégation des universités dispense de passer ce diplôme car la première épreuve porte sur les travaux de recherche du candidat. Le candidat doit démontrer devant un jury de professeurs en titre la qualité de ces travaux de recherche et ses compétences en matière de suivi de thèse ce qui l'oblige à avoir codirigé des thèses.

En Afrique francophone, une préparation au concours d'agrégation du CAMES a été mise en place. Il serait nécessaire de mettre en place un système de codirection de thèses comme l'a fait le professeur Augustin ANASSE en impliquant des collègues de sciences de gestion des divers pays d'Afrique et d'Europe francophones.

2.4. Intervention du professeur Augustin Anasse

A l'invitation du professeur Gérard CLIQUET, le professeur Augustin ANASSE dévoile comment il a organisé l'école doctorale en sciences de gestion et en sciences économiques de son université sachant qu'il ne disposerait d'aucune subvention publique. Dans un premier temps, il a sélectionné 50 candidats : 25 en sciences de gestion et 25 en sciences économiques. Il a ensuite réuni ces candidats au programme doctoral comprenant le DEA puis le suivi de la thèse et leur a proposé de gérer, à l'aide d'une association, un budget qu'ils constitueraient eux-mêmes : il les a prévenus qu'il faudrait que chacun d'eux débourse 600 000 CFA et leur a laissé une semaine de réflexion. Au terme de ce délai, tous les candidats ont accepté de jouer le jeu. Une des candidates fut choisie pour assurer cette gestion. Ces subsides privés ont ainsi permis, d'une part, de faire venir des professeurs d'autres universités et d'autres pays aussi bien africains qu'européens, et d'autre part, d'organiser les soutenances de thèses en faisant là

encore venir des professeurs d'origines toujours aussi diverses : la première session de soutenance a eu lieu en septembre 2016 et 21 candidats ont réussi à soutenir en sciences de gestion et 20 en sciences économiques. Les candidats n'ayant pu soutenir sont encore en formation pour certains d'entre eux. C'est là un moyen efficace de régler un problème de pénurie grave d'enseignants-chercheurs en sciences de gestion et en sciences économiques.

**COLLOQUE SUR INNOVATION ET
EMPLOYABILITÉ TOUT AU LONG DE LA VIE**

*Université Gaston Berger de Saint- Louis, Sénégal
en coopération avec la CIDEGEF*

**Panel 4 : Développement de la culture et de la pratique de
l'entrepreneuriat dans les Universités.**

L'incontournable méta-entrepreneuriat

Georges M. Hénault
Université d'Ottawa & Cidegef

Saint-Louis: 14 et 15 décembre 2017

1

La formation en alternance, une piste pour l'employabilité des étudiants

**Gérald Orange – Professeur de Sciences de gestion
Nimec-Université de Rouen (France) - Membre du bureau de la Cidegef**

***Résumé** – L'alternance, autrefois cantonnée à l'acquisition de diplômes peu qualifiées, s'est développée au niveau des universités et dans toutes les disciplines scientifiques. L'expérience acquise dans nombre de pays montre que ce dispositif innovant est capable de transformer non seulement la construction des programmes de formation professionnelle mais aussi de favoriser une pédagogie plus active. Si, d'une part, des coopérations plus étroites sont requises avec les responsables des filières professionnelles pour répondre à leurs besoins bousculés par l'évolution rapide des métiers et si, d'autre part, les établissements d'enseignement y trouvent des subsides et de surcroît bénéficient d'étudiants plus impliqués dans leur formation, l'alternance devient un enjeu gagnant-gagnant pour toutes les parties prenantes. Surtout, si on améliore l'employabilité des étudiants : nombre d'experts voient en effet une relation inverse entre nombre d'apprentis et taux de chômage dans les pays européens !*

La formation en alternance, dénommée aussi formation en apprentissage, est une modalité nouvelle de formation professionnelle dans les établissements d'enseignement qui connaît un succès remarquable dans nombre de pays¹ (Allemagne, Grande-Bretagne...) et assez

¹ On dénombrait 402 000 contrats d'apprentissage en France en 2016, et plus du double en Allemagne.

récemment en France où elle ne se pratiquait couramment que pour l'obtention de diplômes professionnels de niveau CAP et BEP.

En quoi consiste l'alternance ?

En France, le contrat d'apprentissage est un **contrat de travail** conclu entre un employeur et un salarié. Son objectif est de permettre à un jeune de suivre une formation générale, théorique et pratique, en vue d'acquérir une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme de l'enseignement professionnel ou technologique, un titre d'ingénieur ou un titre répertorié. Il est destiné aux jeunes de 16 à 25 ans révolus ayant satisfait à l'obligation scolaire. Il peut bénéficier aux jeunes d'au moins 15 ans, s'ils justifient avoir effectué la scolarité du premier cycle de l'enseignement secondaire. Au-delà de 25 ans, des modalités sont prévues dans le cadre d'une formation tout au long de la vie.

Comme son nom l'indique, le déroulement de la formation prévoit une alternance de périodes de formation dans un établissement agréé et des périodes où l'élève ou l'étudiant occupe un poste de travail dans une organisation. La périodicité est variable de la semaine au mois généralement. L'apprenant bénéficie d'un contrat de travail particulier à durée déterminée, ou même en CDI. Il est donc rémunéré selon un barème variable selon l'année de formation.

Qui cela concerne-t-il en France ?

En France, il existe deux types de contrat : le contrat d'apprentissage (ancien) et le contrat de professionnalisation (2016), mais cette distinction n'est guère utile, les différences étant minimes.

L'apprentissage ou l'alternance peut concerner tous les diplômes professionnels et pratiquement toutes les spécialités sont éligibles à ce dispositif. Outre les CAP, BEP et Bac Pro, le dispositif est ouvert pour les BTS et les DUT. La nouveauté est surtout son extension en licence et master avec possibilité de prévoir un cursus en alternance de trois années de la licence 3 au master 2. Les écoles de commerce et les écoles d'ingénieur délivrant le grade master peuvent ouvrir des formations en alternance².

Quels sont les avantages pour l'étudiant ?

L'apprenti-étudiant y trouve un moyen de financer pour partie ses études. Comme il doit être embauché préalablement sous contrat de travail par un employeur, il découvrira un métier sur le terrain dès le début de sa formation sans attendre la fin de l'année pour partir en stage. Sa familiarité avec le monde du travail sera plus profonde et complètera son expérience tant recherchée par les employeurs. Sans doute aussi sera-t-il plus sensible à la complémentarité entre les études théoriques et les apprentissages pratiques.

Quels sont les avantages pour l'entreprise ?

Outre l'existence de dérogations de charges sociales et d'aides financières, le principal atout est sans doute de participer à l'ouverture d'une formation spécifique à une filière professionnelle *via* les chambres patronales partenaires du diplôme en alternance. C'est ainsi l'occasion d'une réflexion sur l'évolution des métiers qui doit logiquement se traduire dans les programmes de formation.

Sur un plan plus pragmatique, l'alternance permet à l'étudiant-apprenti d'être présent dans l'entreprise régulièrement, tout au long de l'année, sur des périodes qui ne doivent être ni trop longues, comme pour un stagiaire, ni trop courtes au risque d'une moindre implication de l'apprenti tant en formation qu'en entreprise. Enfin, l'alternance permet à l'employeur de tester longuement l'étudiant *in vivo* avant une possible embauche.

² L'engouement est tel, qu'en 2013-2014, on dénombrait 17 500 apprentis inscrits en cycle d'ingénieur.

Quels sont les avantages pour les missions de l'université ?

C'est d'abord l'assurance d'une ressource financière pérenne, essentielle en ces temps de réduction des dépenses publiques. Mais ne retenir que cet argument serait dommage car l'alternance présente des opportunités renouvelées sur des questions essentielles pour les missions d'un établissement d'enseignement.

Le premier intérêt réside dans la possibilité offerte de **développer des relations durables avec des filières professionnelles** et non plus seulement avec des entreprises diverses comme pour des formations professionnelles classiques. Dans la majorité des cas, la coconstruction de l'offre de formation est étudiée en prenant en compte les différents savoirs requis pour les métiers actuels mais aussi dans le cadre de leur nécessaire évolution. Cette question de la prospective des métiers est devenue d'une actualité incontournable. La profession a ainsi la possibilité de répondre à des besoins communs et ainsi renforcer la performance des entreprises d'une filière à un niveau géographique, région ou pays.

Le second intérêt est d'ordre pédagogique. **La formation théorique dispose d'un champ d'expérimentation pour une pédagogie active**, permettant de dépasser concrètement la fausse opposition déduction/induction. Avant une période en situation d'emploi, l'enseignant peut proposer aux étudiants d'énoncer diverses propositions sur ce qu'ils vont découvrir dans le monde du travail comme, au retour en cours, demander aux étudiants de restituer des observations collectées. Cette double démarche scientifique, préparée en amont et récoltées en aval, est susceptible d'enrichir les échanges avec leurs enseignants mais aussi entre étudiants, dans toutes les disciplines. Au passage, cette pédagogie inversée – ce sont les étudiants qui vérifient des hypothèses et qui tirent des conclusions d'observation – devrait rendre nécessaire une meilleure coordination au sein de l'équipe pédagogique.

On peut ajouter sans hésitation que les étudiants deviendront rapidement plus responsables et progressivement plus mûrs au contact de la réalité du métier et du monde de l'organisation.

Conclusion

Certes, la mise en œuvre de l'alternance est plus contraignante que le programme dual classique pour deux raisons essentielles : 1/ il faut construire une offre de formation approfondie avec une filière professionnelle ; 2/ le contrat de travail exige des garanties plus fortes que la signature d'une convention de stage. C'est donc un terrain d'expérimentation pour toutes les disciplines, y compris de manière pluridisciplinaire, nécessairement plus lent à mettre en œuvre mais qui se prête à des extensions (de licence 3 à master 2 sur trois ans) et à des améliorations continues dans le cadre de conseils de perfectionnement associant enseignants-chercheurs, praticiens et représentants de la profession.

Aucun dispositif visant à améliorer l'employabilité des étudiants n'est meilleur qu'un autre dans l'absolu. La théorie des systèmes nous apprend que la condition nécessaire, mais non suffisante, pour qu'un « pilote » atteigne les objectifs qu'il s'est fixé est de parvenir à doser ses actions en divers points du système afin de les mettre en synergie. Assurément, et pour les raisons évoquées dans ce texte, l'alternance aux côtés d'autres mesures devrait faire partie intégrante des moyens développés à l'université.

*Rédigé à l'issue du colloque des 14 et 15 décembre 2017
à l'université Gaston Berger, Saint-Louis du Sénégal,*

ANNEXE 2

Les termes de référence (TDR) de la mission

I. Contexte

Estimée à 15,41 millions d'habitats et avec plus de 50% de femmes, la population sénégalaise est caractérisée par sa jeunesse. Les moins de vingt ans représentent 55% et le chômage constitue une préoccupation majeure. Les jeunes et les femmes constituent une part importante de la population en âge de travailler et restent les plus touchés par ce phénomène du chômage. Pour faire face, les autorités sénégalaises ont entrepris une série de réformes, un ensemble de projets structurants forts contenu de valeurs ajoutées et d'emploi dont les objectifs sont de contribuer à la réduction du taux de chômage et à l'autonomie à travers l'auto-emploi. Mais force est de constater que malgré ces efforts, le défi du chômage et du sous-emploi est loin d'être gagné. L'Agence nationale de la statistique et de la démographie (Ansd), précise qu'en 2016 le taux de chômage touche plus la population qui fait des études et décroche des diplômes dans divers domaines .

Pour faire face à ce problème de chômeurs des diplômés, les universités sénégalaises réaffirment leur engagement et leur détermination à accompagner leurs diplômés dans leur insertion en misant sur le savoir, le savoir-faire, le savoir-être et le savoir devenir des étudiants. Elles font de l'insertion des diplômés l'une des priorités et proposent un plan d'actions pour améliorer l'efficacité interne et l'efficacité externe. Elles mettent le focus sur l'amélioration de l'orientation et favoriser la réussite des étudiants à l'université (efficacité interne). Elles renforcent la professionnalisation des diplômés (particulièrement la licence) pour améliorer l'« employabilité » des jeunes diplômés et resserrent les liens entre universités et monde professionnel.

Pour permettre aux UFR/départements et aux étudiants de mieux anticiper sur les évolutions du marché de l'emploi, elles ont construit un environnement favorable préparant les étudiants à leur insertion, les rendre responsables et acteurs de leur parcours, respecter les individualités de chacun et adapter les cursus pour promouvoir la réussite de tous.

Vue le rôle important que jouent le milieu socioéconomique dans l'amélioration de l'employabilité des jeunes diplômés à travers des stages ou des séjours en entreprise pour adapter leur profil aux besoins du marché et augmenter ainsi les possibilités d'embauche ou d'auto emploi, elles impliquent les entreprises dans la formation et dans l'encadrement des diplômés. En plus, elles collaborent étroitement avec leurs alumni pour accompagner les étudiants depuis leur premier stage jusqu'à leur entrée dans la vie active. Considérant les opportunités de création d'emplois sur le marché, elles mettent en place des dispositifs qui permettant aux diplômés d'avoir la culture et de développer l'entrepreneuriat.

En plus, elles sont conscientes que cet accompagnement doit être étoffé par une innovation pédagogique corrélée avec une innovation scientifique, technologie et organisationnelle.

Objectif Général

L'objectif de cette conférence est de faire des propositions en vue d'améliorer l'employabilité des diplômés des universités sénégalaise basée sur une pédagogie innovante et une implication du monde socioéconomique et des alumni.

II. Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques de cette conférences sont de

- ✓ créer une synergie entre les parties prenantes pour mieux développer la pédagogie dans les Universités ;

- ✓ identifier des activités pertinentes pour améliorer l'efficacité interne en mettant le focus une innovation pédagogique corrélée avec une innovation scientifique, technologie et organisationnelle ;
- ✓ définir des axes de collaboration entre les universités et les alumni pour accompagner les étudiants depuis leur premier stage jusqu'à leur entrée dans la vie active ;
- ✓ définir les modalités d'accompagnement en entrepreneuriat pour permettre aux diplômés d'avoir l'esprit de création d'entreprise et de développer l'entrepreneuriat.
- ✓ Définir un cadre permettant aux mondes académique et socioéconomique s'impliquer davantage dans les Universités appuyer la formation en alternance et la recherche en entreprise.

III. Résultats attendus de l'atelier

- ✓ Une synergie entre les parties prenantes est définie pour approprier et développer la pédagogie dans les Universités ;
- ✓ Des activités pertinentes sont identifiées pour améliorer l'efficacité interne en mettant le focus sur une innovation pédagogique corrélée avec une innovation scientifique, technologie et organisationnelle ;
- ✓ Des axes de collaboration entre les universités, le monde socioéconomique et les alumni sont définis et partagés pour accompagner les étudiants depuis leur premier stage jusqu'à leur entrée dans la vie active ;
- ✓ Des modalités d'accompagnement pour permettre aux étudiants d'avoir l'esprit de création d'entreprise et de développer l'entrepreneuriat sont déclinées ;
- ✓ Les universités disposent d'un cadre pour faciliter la formation en alternance et la recherche en entreprise.

IV. Thématique

1. Panel 1 : Rôle des parties prenantes dans le développement de la pédagogie dans les universités
2. Panel 2 : Innovations pédagogiques en lien avec les innovations organisationnelles et la recherche
3. Panel 3 : Renforcement des relations entre le monde académique, les alumni et les milieux économiques pour améliorer l'employabilité des diplômés
4. Panel 4 : Développement de la culture et de la pratique de l'entrepreneuriat dans les Universités
5. Panel 5 : Développement des dispositifs de formation en alternance pour la formation initiale par apprentissage

V. Méthodologie

Cette conférence se déroulera sous forme d'ateliers. Pour chaque thématique, un modérateur et un rapporteur sont désignés. Chaque présentation est suivie de débats. Toutes les remarques faites seront consignées dans le rapport de la -thématique. En outre, des activités connexes concernant l'UGB sont prévues (la journée des alumni, le Lancement de l'Incubateur, les entrepreneuriales de l'UGB , etc).

VI. PARTICIPANTS

- ✓ Acteurs institutionnels (Etat, collectivités locales, services techniques, universités, agences de développement, organismes et institutions de recherche, projets et programmes de coopération, etc.) ;

- ✓ CIDEGEF ;
- ✓ Secteur privé (entreprises, opérateurs économiques, etc.) ;
- ✓ Représentants de l'Association Sénégalaise des Professionnelles des Ressources Humaines (ASPRH) ;
- ✓ AUF ;
- ✓ Wasanar ;

VII. DATE & LIEU

La conférence prévue se déroulera les **14 et 15 décembre 2017 à l'Université Gaston Berger de Saint-Louis.**

ANNEXE 3

PROGRAMME

COLLOQUE SUR INNOVATION ET EMPLOYABILITE TOUT AU LONG DE LA VIE	
HORAIRES	ACTIVITES
JEUDI 14 DECEMBRE 2017	
8h30 - 09h30	Accueil et installation des participants
09h30 – 10h	Allocution du Recteur
	Allocution de la présidente de la CIDEGEF et du délégué général de la FNEGE (Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises) par vidéo
	Allocution du Représentant de l'UNESCO
	Allocution du Directeur du Bureau Afrique de l'Ouest de l'AUF
10h-10h30	Allocution du Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
	Pause-Café
10h30 – 13h	<p style="text-align: center;"><u>Séance de plénière</u></p> <p>Présentation générale sur l'approche Innovation et employabilité tout au long de la vie</p> <p><u>Président</u> : Directeur de la DGES Introduction et approche conceptuelle : CIDEGEF la présidente Catherine de la Robertie</p> <p><u>Intervenants:</u></p>

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Employabilité Au Sénégal <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Directeur de l'emploi</i> ▪ Innovation face aux défis de l'employabilité <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Directeur de l'Innovation</i> ▪ Employabilité dans les Universités <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Recteur de L'UGB</i> ▪ Autres <p><u>Rapporteur</u> : Mme NGOM DCM</p>
13h00-14h30	Déjeuner
<h2>COLLOQUE SUR INNOVATION ET EMPLOYABILITE TOUT AU LONG DE LA VIE</h2>	
HORAIRES	ACTIVITES
JEUDI 14 DECEMBRE 2017	
14h30-17h	<p><u>Panel 1</u> : Rôle des parties prenantes dans le développement de la pédagogie dans les Universités</p> <p><u>Président</u> : Pr. ADAMA DIAW</p> <p>Introduction et approche conceptuelle : Pr. Magatte NDIAYE</p> <p><u>Intervenants</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dr Marie Emilienne FAYE DIAGNE ▪ Représentants des autres universités ▪ Représentant de l'ANAQ ▪ Représentant de la DGES ▪ Représentant de la CIDEGEF ▪ Représentant de la CNES ▪ Représentant de l'UNESCO <p><u>Rapporteur</u> : Dr Aminata NDAW</p> <hr/> <p><u>Panel 2</u> : Renforcement des liens entre le monde académique, les alumni et les milieux économiques pour améliorer l'employabilité des diplômés.</p> <p><u>Président</u> : Meissa Deguene NGOM</p> <p>Introduction et approche conceptuelle : UGB</p> <p><u>Intervenants</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CORME

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CIDEGEF ▪ ASPRH ▪ Mamadou Youry SALL ▪ Almuni ▪ CNP ▪ CEPOD <p><u>Rapporteur</u> : Melle Ndeye Binta BDIANE</p>
<h2>COLLOQUE SUR INNOVATION ET EMPLOYABILITE TOUT AU LONG DE LA VIE</h2>	
HORAIRES	ACTIVITES
VENDREDI 15 DECEMBRE	
8H30-10H30	<p><u>Panel 3</u> : Innovation pédagogique en lien avec l'innovation organisationnelle et la recherche</p> <p><u>Président</u> : Mor Talla KANE</p> <p>Introduction et approche conceptuelle : CIDEGEF <i>Maurice Lemelin VP Cidegef</i></p> <p><u>Intervenants</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Direction de l'Innovation ▪ DGES ▪ Ecole Doctorale ▪ Représentants des autres universités ▪ DEIPVU ▪ CIDEGEF <p><u>Rapporteur</u>: Dr Bambado BALDE</p>
	<p><u>Panel 4</u> : Développement de la culture et de la pratique de l'entrepreneuriat dans les Universités.</p> <p><u>Président</u> : PNUD</p> <p>Introduction et approche conceptuelle : RISE <i>et Pr Georges Hénault V.P. Cidegef</i></p> <p><u>Intervenants</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pr. Birahim GUEYE ▪ Pr. Saidou Nourou SALL ▪ S2ATA ▪ CIDEGEF ▪ Wasanar (Alumni) ▪ CEPOD

	<ul style="list-style-type: none">▪ PESEREE▪ INNODEV▪ Incubateur <p><u>Rapporteur</u> : Mme FALL Pole SANGARE</p>
10H30-11H	PAUSE-CAFE
11H-13H	<p><u>Panel 5</u> : Les défis de la recherche en sciences de gestion face à l'employabilité <u>Président</u> : CIDEGEF</p> <p style="text-align: center;">Introduction et approche conceptuelle : <i>CIDEGEF Pr. Gérard Cliquet</i></p> <p><u>Discutants:</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Directeur UFR SEG▪ Pr. Seydou SANE▪ CIDEGEF▪ ASPRH▪ Pr. Mamadou Youry SALL▪ Représentants des autres universités <p><u>Rapporteur</u> : Doctorant de SJP</p>
	<p><u>Panel 6</u> : Mise en place et développement des dispositifs de formation en alternance pour la formation. <u>Président</u> : CEPOD</p> <p style="text-align: center;">Introduction et approche conceptuelle : <i>ASPRH et Cidegef Pr. Gérald Orange</i></p> <p><u>Intervenants:</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ CIDEGEF▪ Wasanar (Alumni)▪ Energéco▪ Représentants des Universités▪ DGES▪ ANAQ▪ Chaka Computer▪ CNES▪ ASPRH▪ CNP <p><u>Rapporteur</u> : Dr Bambado BALDE</p>

COLLOQUE SUR INNOVATION ET EMPLOYABILITE TOUT AU LONG DE LA VIE	
HORAIRES	ACTIVITES
VENDREDI 15 DECEMBRE 2017	
15h-17h	Plénière
17h-17h30	Cérémonie de clôture

- CIDEGEF Conférence Internationale des Directeurs des Etablissements d'Enseignement et de recherche d'Expression Française
- ANAQ : Agence Nationale de l'Assurance Qualité
- DGES : Direction de l'Enseignement Supérieur
- CNES : Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal
- DEIPVU : Division Enseignement, Innovation Pédagogique et de la Vie Universitaire
- Energeco : entreprise
- Chaka Computer
- CNP : Conseil National du Patronat
- UFR S2ATA : UFR des Sciences de l'Agronomie, de l'Aquaculture et de Technologie Agroalimentaire
- CEPOD : Centre d'Etudes Politiques et de Développement
- PESEREE : projet allemand
- INNODEV : Incubateur à l'UCAD

ANNEXE 4

Liste des organismes invités

Direction Générale de la Recherche et de l'Innovation/DGRI
Direction Générale de l'Enseignement Supérieur/DGES
Autorité Nationale d'Assurance Qualité/ANAQ
Institut Supérieur d'Enseignement Professionnel/ISEPT Dakar
Université Virtuelle du Sénégal/UVS
Conseil d'Orientation et des Relations avec les Milieux Economiques/CORME
Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal/CNES
Association Sénégalaise des Professionnels des Ressources Humaines/ASPRH
Direction de l'Emploi
Agence Régionale de Développement/ARD

Société Nationale d'Aménagement et d'Exploitation des Terres/SAED
Africarice (Le Centre du riz pour l'Afrique)
Mairie de Saint-Louis
CIDEGEF, Conférence internationale des Dirigeants des Institutions d'Enseignement et de
Recherche de Gestion d'Expression Française
Wasanar/Alumni de l'UGB
Agence Universitaire de la Francophonie/AUF
Centre d'Etudes de politiques pour le Développement/CEPOD
Food and Agriculture Organization/FAO
Consultants
Sciences Appliquées et Technologie/SAT
Langues et Sciences Humaines/LSH
Sciences Juridiques et Politiques/SJP
Sciences Economiques et Gestions/SEG
Sciences Agronomiques de l'Aquacultures et des Technologies Alimentaire/S2ATA
Sciences de l'Education de la Formation et du Sport/SEFS
Civilisation religion Art et Communication/CRAC
Science de la Santé/2S
Institut Polytechnique de Saint-Louis/IPSL
Bibliothèque Universitaire/BU
CCOS, Centre de Calcul Ousmane Seck
Centre Régional de Documentation du Sénégal/CRDS
Direction de la Recherche de la Coopération et de l'Innovation Pédagogique/DRCIP
Direction de la Scolarité de l'orientation et des Statistiques/DSOS
Direction des Ressources Humaines et de la Formation/DRH
Commission Assurance Qualité/CAQ
Centre d'excellence Africain en Mathématique, Informatique TIC/CEAMITIC
Secrétariat Général UGB
Centre Régional des Œuvres Universitaires de Saint-Louis/CROUS
