

# RAPPORT FINAL D'EXECUTION SCIENTIFIQUE ET FINANCIERE

RELATIF A LA REALISATION DU PROJET

## **DEVELOPPER LES FORMATIONS EN ALTERNANCE DANS LES UNIVERSITES DU SUD**

DANS LE CADRE DE L'APPEL A PROJETS EN DIRECTION DES RESEAUX UNIVERSITAIRES 2022

CREDITS DELEGUES, ANNEE 2022-2023

# Résumé

La CIDEGEF, réseau disciplinaire en Sciences de Gestion de l'AUF, mène un vaste programme en faveur de l'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur francophones.

Dans ce cadre et en cohérence avec les orientations stratégiques de l'AUF, la CIDEGEF a mené à bien le projet intitulé : « **développer les formations en alternance dans les universités du SUD** ».

Les experts de la CICEGEF ont ainsi créé un programme d'accompagnement de leurs partenaires du Sud désireux de mettre en œuvre l'alternance dans leurs établissements.

Conformément aux principes de bonne gestion définis par l'AUF, l'essentiel du travail réalisé a été organisé à distance pour limiter les frais. Ce travail a été réalisé au premier semestre 2022-2023.

Lors d'une **conférence de consensus**, organisée à **Caen du 25 au 28 janvier 2023**, les experts de la CIDEGEF ont préparé les principaux éléments du Vade mecum de l'alternance, la mission d'accompagnement destinée au lancement de l'alternance à l'Université Alassane Ouattara de Bouaké et le programme d'essaimage qui suivra ces réalisations.

Lors d'une **mission d'accompagnement**, organisée à **Bouaké puis à Abidjan du 14 au 23 avril 2023**, un groupe restreint d'experts a assisté le nouveau président de la CIDEGEF, le professeur Augustin ANASSE, dans la mise en œuvre concrète du programme d'alternance de l'université de Bouaké. A cette occasion, les experts de la CIDEGEF ont répondu aux questions de plusieurs centaines d'étudiants. Un programme d'accompagnement a été défini avec de futurs bénéficiaires. Le directeur de l'IAE de Lomé a participé à ces activités, pour préparer **un essaimage de l'action de la CIDEGEF au Togo**, en 2023-2024.

Plusieurs déplacements en Afrique – à **Ouagadougou du 1<sup>er</sup> mai au 7 mai 2023** puis à **Brazzaville du 23 au 30 mai 2023** – ont ensuite permis au président de la CIDEGEF de présenter l'accompagnement proposé par la CIDEGEF à de futurs partenaires. Ces déplacements ont été pris en charge par les partenaires locaux de la CIDEGEF, sans demande de financement à l'AUF.

Actuellement, les équipes de la CIDEGEF, en relation avec les **Universités Publiques Régionales d'Haïti et l'Université de Port au Prince**, finalisent le vade mecum qui permettra, dès la rentrée, de proposer de nouvelles actions en faveur des étudiants.

Les actions financées par l'AUF pour 2023-2024 – un ensemble de webinaires avec Haïti – permettront de poursuivre le travail réalisé en 2022-2023.

Conformément à l'article 4 de la convention, ce rapport final d'exécution se compose d' :

- Un rapport narratif
- Un rapport financier
- De la première version du vade mecum actuellement construit avec nos partenaires. Ce vade mecum n'est pas encore définitif et fera l'objet de plusieurs nouvelles réunions dans les prochaines semaines. Nous fournissons ici la version préparatoire qui a porté sur l'alternance en Europe ainsi que les premières pages du Vade mecum final, actuellement en cours de finalisation.
- Les pièces comptables

# Rapport narratif

Entre avril 2022 et mai 2023, la Conférence Internationale des dirigeants des institutions d'Enseignement et de recherche de Gestion d'Expression Française (CIDEGEF), réseau disciplinaire en Sciences de Gestion de l'AUF, a mis en œuvre le projet intitulé : « **développer les formations en alternance dans les universités du SUD** ».

Ce projet s'intègre à la fois dans le plan stratégique de l'AUF et dans celui de la CIDEGEF.

L'AUF souhaite effectivement développer l'employabilité et l'entrepreneuriat des étudiants (Axe 2) afin d'accompagner la jeunesse universitaire francophone (Défi 4).

De plus, l'AUF souhaite promouvoir concrètement des actions de diplomatie scientifique.

La CIDEGEF, depuis de nombreuses années, porte un vaste programme d'amélioration de l'employabilité des diplômés.



*Conférence de la CIDEGEF  
Université Alassane Ouattara de Bouaké  
Bouaké, le 19 avril 2023*

## Contexte et justification du projet

La CIDEGEF, conformément à la stratégie de l'AUF, pose le constat suivant.

Les universités souffrent d'un manque de reconnaissance du monde économique et social, ce qui pénalise à la fois leur connaissance par le corps enseignant des besoins des organisations publiques, privées, associatives et la sensibilisation des étudiants à ce qu'elles leur offrent en matière d'emploi et de réalisation de leurs aspirations. Les deux parties sont ainsi pénalisées

Les diplômes délivrés ne sont pas correctement valorisés ; pire dans certains cas ils sont même un frein à l'emploi.

## Description du projet

Le projet « **développer les formations en alternance dans les universités du SUD** » consistait à fournir aux établissements publics et privés, membres de l'AUF, qui le souhaiteraient et montreraient un intérêt certain, un vade mecum leur permettant de mettre au point, avec le plus de chances de réussite et en minimisant les risques pour les parties prenantes, les diplômés, qui s'y prêtent le mieux, en alternance et, surtout, de mettre en œuvre des missions d'accompagnement et d'essaiage permettant une co-construction, dans le temps, de ce vade mecum et des avancées concrètes et immédiates, sur le terrain.

Ce Vade mecum sert de base à des interventions, sur place. Au travers de ces interventions, les experts de la CIDEGEF ont pu définir directement avec les enseignants-chercheurs concernés quelles sont les actions concrètes qui leurs seraient utiles.

Le projet s'est déroulé en 4 phases principales :

- **Travaux préparatoires** (à distance, pas de financement de l'AUF). Durant cette phase, de juin à décembre 2022, les bénéficiaires potentiels ont été contactés, de même que les experts participant aux travaux. Cette phase a permis de définir la priorité : des interventions, sur place, permettant de mettre en œuvre l'alternance, directement avec les bénéficiaires. Cette modalité permettait de ne pas rédiger immédiatement un vade mecum complet qui aurait été ensuite imposé aux bénéficiaires.
- **Conférence de consensus**, à Caen, en présentiel, du 25 au 28 janvier 2023. Durant cette conférence, des représentants des bénéficiaires (Afrique et Haïti) ont échangé avec des experts de différentes nationalités (Europe de l'Est, France, Canada). Ces échanges ont permis d'organiser la mission d'accompagnement de Bouaké, durant laquelle les experts de la CIDEGEF pourraient directement utiliser leurs connaissances au contact des étudiants. A cette occasion, les experts de la CIDEGEF ont réalisé une étude sur les mécanismes d'alternance

en Europe, pour servir de base – de première version du vade mecum. Ce document est en annexe de ce rapport.



*Interview des professeurs Maurice LEMELIN (ancien président de la CIDEGEF) et Augustin ANASSE (Président de la CIDEGEF) en présence des chefs d'entreprise et représentants de l'hôpital de Bouaké*  
*Conférence de la CIDEGEF*  
*Université Alassane Ouattara de Bouaké*  
*Bouaké, le 19 avril 2023*

- **Mission d'accompagnement**, à Bouaké puis à Abidjan, du 14 au 23 avril 2023. Durant cette mission de terrain, des experts de la CIDEGEF ont rencontré les enseignants-chercheurs, représentants politiques (Mairie,

#### Les principaux experts sollicités pour la conférence de consensus

Nom et prénom	Institution et pays	Courriel	Rôle dans le projet
George Hénault	Président de la Cidegef	<a href="mailto:gmenhault@hotmail.com">gmenhault@hotmail.com</a>	Élaboration de la conférence
Maurice Lemelin	HEC Montréal	<a href="mailto:maurice.lemelin@hec.ca">maurice.lemelin@hec.ca</a>	Conférence de consensus
Gérald Orange	IAE Rouen	<a href="mailto:gerald.orange@wanadoo.fr">gerald.orange@wanadoo.fr</a>	Conférence de consensus
Gérad Cliquet	IGR IAE de Rennes 1	<a href="mailto:gerard.cliquet@univ-rennes1.fr">gerard.cliquet@univ-rennes1.fr</a>	Conférence de consensus
Narcisse fièvre	Université de Port au Prince	<a href="mailto:nfiev@hotmail.com">nfiev@hotmail.com</a>	Coordination des bénéficiaires
Annie Bartoli	Université de Versailles Saint Quentin	<a href="mailto:annie.bartoli@quoi.uvsq.fr">annie.bartoli@quoi.uvsq.fr</a>	Conférence de consensus

député, responsables de l'hôpital) et les chefs d'entreprise locaux, pour

mis en œuvre sans financement de l'AUF, ont permis la présentation des

Partenaires financiers			
Nom et prénom	Institution et pays	Courriel	Rôle dans le projet
Jean Odile ETIENNE	UPAG Gonaives	<a href="mailto:jeanodile78@yahoo.fr">jeanodile78@yahoo.fr</a>	Contacts avec les enseignants
Yves voltaire	UPR des Nippes	<a href="mailto:yvoltaire@gmail.com">yvoltaire@gmail.com</a>	Relais avec les entreprises
Jean Fenelus	UPR du Cap	<a href="mailto:loucko32@yahoo.fr">loucko32@yahoo.fr</a>	Relations avec les entreprises
Nahum Lafleur	UPR du Centre Haïti	<a href="mailto:nahuly142@yahoo.fr">nahuly142@yahoo.fr</a>	Diffusion auprès des UPR
Augustin Anasse	Université de Bouaké		Missions d'essaiage

accompagner les décisions concernant la mise en place de l'alternance. Surtout, les experts de la CIDEGEF ont pu répondre à toutes les questions des très nombreux étudiants présents, sur la base de la première version du vade mecum. Cette mission s'est déroulée avec le directeur de l'IAE de Lomé, avec qui il a été possible de définir les principaux

actions de la CIDEGEF en matière d'employabilité à nos nouveaux partenaires.

- L'essaiage se poursuit actuellement, notamment avec Haïti.

## Principales demandes des bénéficiaires

A l'issue de ce parcours, les établissements partenaires nous sollicitent pour :

- Trouver des intervenants susceptibles d'accompagner les étudiants et les enseignants-chercheurs
- Définir et conduire la réalisation d'ouvrages collectifs, de projets de recherche, de partenariats avec des revues académiques pour favoriser la recherche appliquée dans le domaine de l'employabilité
- Préparer des manuels adaptés à l'adaptation des formations lors de la mise en place de l'alternance
- Diffuser des mémoires d'alternants et participer au transfert de leurs connaissances vers les praticiens et les autres étudiants
- Favoriser l'innovation pédagogique favorable à la mise en place de l'alternance, notamment au travers du prix de l'innovation pédagogique de la CIDEGEF



*Chefs d'entreprise, représentants de la mairie, représentants de l'hôpital de Bouaké et étudiants  
Conférence de la CIDEGEF  
Université Alassane Ouattara de Bouaké  
Bouaké, le 19 avril 2023*

accompagnements à mettre en œuvre par la suite.

- **L'essaiage**, à Ouagadougou du 1<sup>er</sup> mai au 7 mai 2023 puis à Brazzaville du 23 au 30 mai 2023. Ces missions,

Autres partenaires			
Nom et prénom personne de contact	Institution et pays	Courriel	Rôle dans le projet
Randrarina Anjnnasoa Mamialalaina	Université Aatananarivo Madagascar	<a href="mailto:anjarasoamamilaina@gmail.com">anjarasoamamilaina@gmail.com</a>	Relation avec les collègues
EI Abbadi Abderrazzak	Université de Fes Maroc	<a href="mailto:abderrazzak.elabbadi@usmba.ac.ma">abderrazzak.elabbadi@usmba.ac.ma</a>	Contacts avec les enseignants
Aboubacar Sekhe Sy	Ecole de commerce Dakar Sénégal	<a href="mailto:aboubacarsy@supdeco.sn">aboubacarsy@supdeco.sn</a> ,	Contacts avec les étudiants
Theoua Pélagie	Université de Bouaké Côte d'Ivoire	<a href="mailto:theouapelagie@yahoo.fr">theouapelagie@yahoo.fr</a>	Contacts avec les collègues
Papa Mamour Sene	Université Gaston Berger Sénégal	<a href="mailto:papa-mamour.sene@ugb.edu.sn">papa-mamour.sene@ugb.edu.sn</a>	Contacts avec les étudiants

- Mener des missions d'évaluation des mécanismes de gestion de l'alternance, en mobilisant les experts
  - neutres et internationaux – de la CIDEGEF
- Favoriser l'établissement de liens avec des employeurs potentiels et avec les



autorités publiques chargées de la lutte contre le chômage

- Communiquer afin de faire connaître les réalisations des acteurs du Sud en matière d'alternance

Pour construire ce vade mecum et ces interventions, le projet s'est appuyé sur une méthode originale, conçue et mise au point par l'équipe, qui combine harmonieusement un mini delphi et des

« conférences de consensus » qui sont les vecteurs d'une ingénierie démocratique. Une telle méthode a supposé la création d'un questionnaire élaboré par les parties prenantes et la constitution d'un groupe d'experts pluridisciplinaire indépendant.

<b>Bénéficiaires</b>			
Nom et prénom personne de contact	Institution et pays	Courriel	Rôle dans le projet
Yves Voltaire	UPR de	<a href="mailto:yvoltaire@gmail.com">yvoltaire@gmail.com</a>	Relai auprès des entreprises
Jean Odile ETIENNE, Ph.D	Université Publique de l'Artibonite aux Gonaives (UPAG)	<a href="mailto:jeanodile78@yahoo.fr">jeanodile78@yahoo.fr</a>	Contacts avec les enseignants
Nahum Lafleur	UPR du Centre Haïti	<a href="mailto:nahuly142@yahoo.fr">nahuly142@yahoo.fr</a>	Contacts avec les collègues
Papa Sene Mamour	Université Gaston Berger Saint Louis du Senegal	<a href="mailto:papa-mamour.sene@ugb.edu.sn">papa-mamour.sene@ugb.edu.sn</a>	Construction du questionnaire
RANDRIANIRINA Anjarasoa Mamilalaina	Université d'Antananarivo	<a href="mailto:anjarasoamamilalaina@gmail.com">anjarasoamamilalaina@gmail.com</a>	Diffusion du questionnaire
Narcisse fièvre	ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE TECHNOLOGIE	<a href="mailto:nfiev@hotmail.com">nfiev@hotmail.com</a>	Coordination des UPR
El Abbadi abderracar	Université de FES	<a href="mailto:abderrazzak.elabbadi@usmba.ac.ma">abderrazzak.elabbadi@usmba.ac.ma</a>	Contacts avec les enseignants
Moha Arouch	Université de Settât Maroc	<a href="mailto:[moha.arouch@uhp.ac.ma]">[moha.arouch@uhp.ac.ma]</a>	Contacts avec les étudiants
Aboubakar Seckhe SY	Ecole supérieure de commerce Dakar Sénégal	<a href="mailto:aboubacarsy@supdeco.sn">aboubacarsy@supdeco.sn</a>	Contacts avec les étudiants

# Vade mecum

## Comment organiser l'alternance dans les établissements d'enseignement supérieur du Sud ?

L'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur est une préoccupation constante pour les établissements du Sud.

La Conférence Internationale des Dirigeants des institutions d'Enseignement et de recherche de Gestion d'Expression Française (CIDEGEF), réseau disciplinaire en Sciences de gestion de l'AUF, accompagne de nombreux établissements d'enseignement supérieur du Sud, depuis plus de 30 ans, pour leur permettre d'améliorer l'employabilité des diplômés.

La CIDEGEF a notamment organisé des actions et des colloques en faveur de l'employabilité dans l'enseignement supérieur à Bucarest (2012), Hanoï (2013), Beyrouth (2014), Kénitra (2015), Haïti (2015), Saint Louis du Sénégal (2015 et 2017), Bouaké (2015 et 2023), Sofia (2015) et Chişinău (2016).

Forte de ces expériences, la CIDEGEF a notamment proposé des travaux originaux, dans lesquels l'employabilité est définie de façon précise. Effectivement, assurer l'employabilité des diplômés du supérieur, ce n'est pas uniquement favoriser la baisse du taux de chômage des diplômés. Plus largement, assurer l'employabilité, c'est mettre en œuvre les dispositifs permettant aux diplômés de participer à la vie sociale, sur un territoire – ce qu'Amartya Sen met en avant avec la notion de capabilité.

L'actualité politique, dans de nombreux pays, montre l'urgence liée à l'employabilité. En Afrique, les tensions liées à l'inadéquation entre les attentes des diplômés et les emplois occupés sont récurrentes. En Amérique du Sud, et particulièrement depuis les révolutions et les troubles de 2019, la question de l'insertion des jeunes diplômés dans la vie active a montré son importance et

son actualité. La montée du chômage dans certains pays d'Asie renforce ces analyses.

De façon générale, devenir employable, c'est pouvoir réaliser une partie de son potentiel, avoir la capacité d'user de ses droits humains, c'est-à-dire bénéficier d'une existence sociale pleine sur un territoire particulier.



*Professeur Augustin ANASSE  
Université Alassane Ouattara de Bouaké  
Président de la CIDEGEF  
Bouaké, le 19 avril 2023*

Ce sont notamment ces travaux de recherche qui permettent à la CIDEGEF d'orienter ses actions, en complément des études réalisées sous l'égide de l'AUF, de l'UNESCO, de l'Organisation internationale du travail (OIT), de l'Union Africaine, de l'Union européenne, ou de la Banque mondiale.

Dans ce cadre, la CIDEGEF accompagne avec succès de nombreuses universités, notamment les Universités Publiques Régionales (UPR) d'Haïti. A cette occasion, des formations (licences, master) ont été créées, en adéquation avec les besoins des bassins d'emploi considérés. De nombreux retours et échanges ont permis l'amélioration continue de ces dispositifs.

En 2022-2023, avec le soutien de la direction des réseaux de l'AUF, les enseignants-



chercheurs de la CIDEGEF proposent ce vade mecum de l'alternance, préparé en Côte d'Ivoire et en France, avec le soutien de nombreux collègues canadiens, haïtiens, d'Europe de l'Est, d'Afrique, de France. Dans ce vade mecum, nous proposons, dans une première partie, de résumer les principales questions générales liées à l'employabilité.

l'ensemble des questions concrètes qui nous ont été adressées par plusieurs centaines d'étudiants, lors d'une rencontre à l'université Alassane Ouattara de Bouaké, en avril 2023.

Ce vade mecum sera ensuite présenté aux différents membres du réseau de la CIDEGEF, pour nourrir les réflexions et



*Les étudiants de l'Université Alassane Ouattara de Bouaké  
Rencontre avec les représentants de la CIDEGEF  
Bouaké, le 19 avril 2023*

Cette première partie permettra de rappeler le contexte général mais aussi et surtout de détailler les mesures prises, au Nord, pour favoriser la mise en œuvre de l'alternance. Dans une seconde partie, nous présentons

permettre la mise en place de nouvelles actions.

En 2023-2024, ce vade mecum servira ainsi à mettre en œuvre les conférences de la CIDEGEF, soutenues par l'AUF.

Professeur Augustin ANASSE  
Président de la CIDEGEF

Professeur Robert Le DUFF  
Secrétaire Général de la CIDEGEF

## L'employabilité des diplômés, dans les pays du Sud, en 2023

### Le nombre d'étudiants, dans le monde, augmente de façon importante et continue

L'UNESCO et l'AUF constatent que le nombre d'inscriptions dans l'enseignement supérieur était de 100 millions en 2000 et de 207 millions en 2014 (Martin, 2020). Ce nombre atteint 235 millions en 2023<sup>1</sup>.

Les effets de cet accroissement sur l'employabilité sont doubles.

D'une part, certaines études montrent que les employés, dans les pays du Sud, sont massivement sous qualifiés – c'est-à-dire sous diplômés. Dans ce cadre, les organisations régionales souhaitent soutenir une augmentation du nombre de diplômés. C'est notamment le cas de l'Union africaine, dans le cadre de son Agenda 2063.

D'autre part, des études suggèrent que les diplômés sont particulièrement touchés par le chômage. Sans remettre en cause la nécessité d'augmenter le nombre de diplômés, ces études évoquent généralement une inadéquation entre les compétences des diplômés et celles nécessaires à l'insertion professionnelle.

### De nombreux employés occupent des emplois pour lesquels ils sont sous diplômés, particulièrement au Sud

Ainsi, d'une part, l'Organisation internationale du travail (OIT) considère que 935 millions de travailleurs occupent un emploi qui n'est pas en adéquation avec leur niveau d'étude<sup>2</sup>. La plupart de ces travailleurs, dans les pays du Sud, occupent des emplois pour lesquels ils ne sont pas suffisamment qualifiés. En Afrique, les données de l'OIT estiment généralement à plus de 80% le nombre de travailleurs sous-qualifiés pour occuper leur

emploi. L'UNESCO met aussi l'accent, dans de nombreux documents, sur les difficultés rencontrées par les non diplômés (Martin et Furiv, 2022).

### Le chômage des diplômés est une préoccupation importante, particulièrement au Sud

D'autre part, dans de nombreux pays, l'UNESCO affirme que le taux de chômage des nouveaux diplômés augmente (Martin, 2020). Ce phénomène entraîne des conséquences sociales, comme au Sénégal, en février 2023 ou au Tchad dans les dernières années.

Les difficultés générales liées à l'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur sont analysées dans les mêmes termes dans des rapports de l'UNESCO depuis les années 1960 (Callaway, 1971). La comparaison entre ces rapports des années 1960-1970 et les notes d'orientation actuelles montre que les principales analyses restent identiques :

- La croissance démographique s'accompagne d'un accroissement du nombre d'étudiants puis de diplômés
- L'accroissement du nombre de diplômés entraîne l'apparition de revendications sociales, notamment la demande de créations d'emplois de qualité dans le secteur formel – surtout le secteur public
- De nombreuses études montrent que le taux de chômage des diplômés augmente (Banque mondiale, 2017)
- Des études soulignent l'inadéquation entre les compétences des diplômés demandeurs d'emploi et celles qui sont requises sur les marchés de l'emploi (Allen et Weert, 2007)
- Les établissements d'enseignement supérieur s'adaptent progressivement en faisant évoluer leurs pratiques afin d'assurer une meilleure adéquation entre

<sup>1</sup> <https://www.unesco.org/fr/education/higher-education>

<sup>2</sup> <https://ilostat.ilo.org/258-million-workers-in-the-world-are-over-educated-for-their-jobs/>