



Gouvernance des Etablissements d'Enseignement Supérieur et Amélioration de l'Environnement des Affaires en Zone UEMOA

Par

Boubacar Baidari^{*1} et El Bachir Wade[#]

Dakar, Sénégal

ICBE-RF Research Report No. 15/11

Investment Climate and Business Environment Research Fund
(ICBE-RF)

www.trustafrica.org/icbe

Dakar, Juillet 2011

^{*}*Centre Africain d'Etudes Supérieures en gestion (CESAG)*

[#]*Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD)*

¹ Contact : bbaidari@yahoo.com

This research study was supported by a grant from the Investment Climate and Business Environment Research Fund, jointly funded by TrustAfrica and IDRC. However, the findings and recommendations are those of the author(s), and do not necessarily reflect the views of the ICBE-RF secretariat, TrustAfrica or IDRC

Résumé

Dans un contexte international où le savoir est considéré comme un des principaux facteurs de compétitivité, plusieurs pays africains ont entrepris de vastes réformes en vue de transformer leur système d'enseignement supérieur pour qu'il contribue davantage au développement économique et social.

Ces réformes, qui ont pour objectif explicite de moderniser le fonctionnement des universités africaines, sont soutenues par les partenaires au développement et visent au-delà de l'efficacité externe l'amélioration de l'environnement des affaires à travers le changement dans les modes de gouvernance universitaire dans un souci de pérennisation.

Dans ce cadre, il paraît indispensable de faire l'état des lieux de la gouvernance universitaire dans les pays de l'UEMOA et de sa contribution à l'amélioration de l'environnement des affaires. D'où, la question principale de notre recherche : existe-t-il des modes de gouvernance universitaire permettant une amélioration de l'environnement des affaires en Afrique?

La présente étude a donc pour objectif de répondre à cette interrogation en s'intéressant au cas spécifique des sept pays francophones membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA). En effet, cette dernière avait publié en 2004, une étude révélant que les établissements d'enseignement supérieur de la zone rencontrent des problèmes de gouvernance qui ne sont pas sans conséquences directes sur l'environnement des affaires.

Selon cette étude de l'UEMOA², les universités de cette zone « contribuent peu aux objectifs de développement et à la réduction de la pauvreté dans leurs pays respectifs, ne forment pas adéquatement les jeunes aux défis économiques et sociaux du pays, participent peu à l'économie mondiale du savoir ».

De ce qui précède, découlent les questionnements suivants :

- comment sont gouvernées les universités des pays membres de l'UEMOA?
- dans les processus de gouvernance de ces universités, quelles sont les actions qui contribuent à l'amélioration de l'environnement des affaires en zone UEMOA?

² (UEMOA (2004), Etude sur l'enseignement supérieur dans les pays de l'UEMOA, Phase 1, Rapport final : <http://www.uemoa.int/Publication/2005/RapportEnsSupPI.pdf>

- quelles modes de la gouvernance universitaire en zone UEMOA peut-on envisager pour une contribution à l'amélioration de l'environnement des affaires ?

Aussi, cette étude poursuit-elle les principaux objectifs suivants:

- évaluer les pratiques actuelles de gouvernance universitaire;
- identifier les pratiques qui contribuent à l'amélioration de l'environnement des affaires ;
- formuler des recommandations en vue d'une meilleure harmonisation des dispositifs de la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur en zone UEMOA.

Pour atteindre ces objectifs, la démarche méthodologique adoptée, a consisté à :

- faire une analyse de contenu des textes régissant l'organisation de l'enseignement supérieur en zone UEMOA ainsi que ceux relatifs à la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur ;
- exploiter les documents et rapports traitant de la gouvernance universitaire publiés par des institutions telles que l'Organisation pour la Coopération et de Développement Economiques (OCDE), l'UNESCO, l'Union Européenne, la Banque Mondiale, etc.;
- mener des enquêtes de terrain dans les pays membres de l'UEMOA (excepté la Guinée-Bissau), au moyen de questionnaires et de guides d'entretiens. Quatre cibles ont ainsi visées :
 - ✓ 39 établissements à statut public (universités et écoles publiques, et établissements publics internationaux),
 - ✓ 121 établissements à statut privé (instituts, écoles et universités privées),
 - ✓ 99 fédérations et associations professionnelles,
 - ✓ 776 diplômés de l'enseignement supérieur insérés dans la vie professionnelle.

Les enquêtes ont été réalisées dans chaque pays par une équipe de chercheurs locaux associés à notre équipe. Les données collectées, ont fait l'objet de traitements statistiques au moyen du logiciel d'analyse de données SPSS.

Les principaux résultats obtenus, peuvent être résumés comme suit :

1. Il existe une différence significative entre les établissements publics et les établissements privés en matière de gouvernance. Cette différence tient au fait que les établissements publics ont des organes de gouvernance qui fonctionnent relativement bien, même s'il

est à relever quelques faiblesses dans leur composition qui réserve une large place à un des acteurs principaux, en l'occurrence les enseignants.

2. La plupart des établissements publics ne sont pas dotés de dispositifs d'assurance qualité et d'outils de contrôle interne.
3. Des systèmes de gestion orientés de plus en plus vers de bonnes pratiques de gouvernance s'observent au sein des établissements publics internationaux, des écoles spécialisées et de quelques universités publiques de dernière génération (créées à partir des années 2000). En témoigne, la présence notable de membres externes indépendants dans les organes de gouvernance de ces établissements.
4. Les établissements privés se caractérisent dans leur grande majorité par des insuffisances notables en matière de dispositifs de gouvernance ; en effet, la plupart de ces établissements n'ont pas mis en place des mécanismes de gouvernance à proprement parler.
5. Il est toutefois à relever l'existence dans certains établissements privés de dispositifs de pilotage relevant du champ de contrôle de gestion et de l'assurance qualité : audit interne, contrôle de gestion, et assurance qualité.
6. Au plan de l'adéquation entre offres de formation et besoins du secteur productif, les établissements d'enseignement supérieur privé apparaissent, toutes proportions gardées, plus performants que les établissements publics. Cependant, les établissements publics spécialisés (nationaux et internationaux) proposent des offres de formation bien adaptées aux besoins des économies nationales.

En nous appuyant sur les résultats de cette étude, les recommandations ci-dessous sont formulées.

Recommandation aux autorités politiques :

1. Surveiller la création des établissements privés pour s'assurer de leur viabilité institutionnelle et financière;
2. Renforcer le contrôle externe des établissements privés afin d'améliorer leur gouvernance ;

3. Améliorer le fonctionnement des organes de gouvernance des établissements publics en veillant à l'application des textes les régissant;
4. Adapter les textes régissant l'enseignement supérieur en zone UEMOA aux standards correspondant aux bonnes pratiques de gouvernance universitaire
5. Impliquer davantage le secteur privé dans les organes de gouvernance des établissements d'enseignement supérieur et saisir cette opportunité pour diversifier les sources de financement ;
6. Harmoniser les différents organes de gouvernance des établissements d'enseignement supérieur en zone UEMOA ;
7. S'assurer de la présence dans les organes de gouvernance de personnes qualifiées et compétentes pour de meilleures performances ;
8. Exiger des établissements d'enseignement privé la mise en place effective des organes de gouvernance ;
9. Encourager le partenariat entre les établissements au plan national à travers le partage des ressources et des compétences ;
10. Mettre des mécanismes appropriés afin d'établir et de développer un partenariat effectif et durable entre institutions de formation et secteur productif (cadre formel d'échanges et de propositions soutenu par une volonté politique et une forte implication des partenaires au développement).

Recommandations aux autorités universitaires :

11. Renforcer le contrôle interne et l'assurance qualité des établissements en créant des dispositifs appropriés;
12. Impliquer les partenaires clés du secteur privé dans la définition, l'élaboration, et la mise en œuvre des formations, et l'actualisation des programmes afin de répondre en permanence aux besoins et aux exigences des économies nationales;
13. Promouvoir et encourager la mise à niveau des enseignants et des formateurs afin d'assurer l'excellence et l'assurance qualité ;
14. Favoriser et encourager les interventions des spécialistes et experts praticiens dans les processus de formation pour promouvoir les échanges d'expériences et améliorer la pertinence des offres de formation ;
15. Elaborer un code d'éthique et de déontologie applicables à l'enseignement supérieur ;
16. Encourager la création et le développement d'associations des anciens diplômés.

Recommandations au monde des affaires :

17. Faciliter l'apprentissage en alternance et les visites d'entreprises pour créer les conditions d'interactions entre le savoir et le savoir-faire ;
18. Participer activement à travers leurs associations professionnelles à la définition, à l'élaboration et à la mise en œuvre des formations, et à l'actualisation des programmes afin de répondre en permanence aux besoins et aux exigences des économies nationales;

Recommandations aux diplômés :

19. Mettre en place un réseau d'informations sur les offres d'emploi.
20. Mener des actions de lobbying en faveur de leurs établissements d'enseignement supérieur d'origine ;
21. Exploiter leur position pour faciliter l'insertion de nouveaux diplômés sortis de leurs établissements d'enseignement supérieur d'origine ;
22. Prendre des initiatives pour favoriser l'émergence d'associations dynamiques d'anciens diplômés.

Remerciements

La réalisation de cette recherche ne serait pas possible sans le soutien de certains partenaires qui nous ont fait confiance et ont cru en la pertinence de son thème. Il convient ici de leur exprimer toute notre reconnaissance.

Nos remerciements vont en particulier:

- à la Fondation « TrustAfrica » et au Centre de Recherche pour le Développement International (CRDI) pour leur soutien financier ;
- aux autorités des Universités Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal) et Abdou Moumouni de Niamey (Niger) et du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) pour leur constant soutien au programme de recherche sur la gouvernance universitaire ;
- à tous les collègues des différents pays de l'UEMOA qui, en tant que membres de l'équipe de recherche, ont contribué à la réalisation de l'enquête et à la rédaction de ce rapport ;
- aux enquêtés (établissements, organisations professionnelles et anciens étudiants) qui ont bien voulu accepter de répondre à nos questions.

Liste des chercheurs

Coordonnateurs principaux

- Pr. Boubacar BAIDARI, Centre africain d'études supérieures en gestion (CESAG), Dakar (Sénégal)
- Pr. El Bachir WADE, Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal)

Equipe de Dakar

- M. Daouda SANE, Doctorant, Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal)
- M. André ONANA, Doctorant, Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal)
- M. Massamba SAMB, Doctorant, Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal)
- M. Ousmane Tanor DIENG, Doctorant, Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal)
- M. Soulé Saïd YOUSSEUF, Doctorant, Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal)
- M. Aliou BASSOUM, Doctorant, Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal)
- M. Balla DOUCOURE, Doctorant, Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal)
- M. Aliou FAYE, Doctorant, Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal)

Equipe de Niamey

- Dr. Amadou KAKA, Université Abdou Moumouni de Niamey (Niger)
- Dr. Ousseini ABDYOU, Université Abdou Moumouni de Niamey (Niger)
- Dr. Ousmane AMADOU, Université Abdou Moumouni de Niamey (Niger)
- Dr. Nafiou MALAM MAMAN, Université Abdou Moumouni de Niamey (Niger)
- Dr. Maïkolanché MAYAKI, Université Abdou Moumouni de Niamey (Niger)

Superviseurs de l'enquête

- Bénin : Pr. Fulbert AMOUSSOUGA GERO, Université d'Abomey Calavi (Bénin)
- Burkina Faso : Dr. Florent HIEN, Université de Ouagadougou (Burkina Faso)
- Côte d'Ivoire : Pr. Abdoulaye OUATTARA (Université d'Abidjan Cocody (Côte d'Ivoire))
- Mali : Dr. Boubacary CISSE, Université de Bamako, Mali
- Niger : Dr. Amadou KAKA, Université Abdou Moumouni de Niamey (Niger)
- Sénégal : M. André ONANA, Doctorant, Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal)
- Togo : Pr. Nadédjo BIGOU-LARE, Université de Lomé (Togo)

Liste des abréviations

AUA	: Association des Universités Africaines
AUF	: Agence Universitaire de la Francophonie
BTS	: Brevet de Technicien Supérieur
CA	: Conseil d'Administration
CAMES	: Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur
CO	: Conseil d'Orientation
CP	: Conseil Pédagogique
CRUFAOCI	: Conférence des Recteurs des Universités Francophones d'Afrique et d'Océan Indien
CS	: Conseil Scientifique
DESS	: Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées
DTS	: Diplôme de Technicien Supérieur
DUEEG	: Diplôme Universitaire d'Etudes Economiques et de Gestion
DUEL	: Diplôme Universitaire d'Etudes Littéraires
DUES	: Diplôme Universitaire d'Etudes Scientifiques
DUT	: Diplôme Universitaire de Technologie
ECP	: Ecole de Commerce Publique
EESP	: Etablissements Privés de l'Enseignement Supérieur
EIE	: Ecole Inter Etats
EPES	: Etablissements Publics de l'Enseignement Supérieur
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
LMD	: Licence, Master, Doctorat
OCDE	: Organisation pour la Coopération et le Développement Economique
PAT	: Personnel Administratif et Technique
REESAO	: Réseau pour l'Excellence de l'Enseignement Supérieur en Afrique de l'Ouest
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine
UFR	: Unité de Formation et de Recherche
UNESCO	: Organisation des Nations Unies pour la Science et la Culture

Liste des tableaux

Tableau 1: Les organes de gouvernance externe dans l'espace UEMOA.....	21
Tableau 2: Les missions des organismes supranationaux de la gouvernance externe des EPES	22
Tableau 3 : Dénomination et missions de l'organe d'orientation stratégique.....	25
Tableau 4: Composition des organes d'orientation stratégique des EPES.....	27
Tableau 5: Principaux organes de gouvernance et acteurs impliqués.....	29
Tableau 6: Rôles des structures de gouvernance et de gestion.....	30
Tableau 7 : Fréquence des réunions des organes d'orientation stratégique	31
Tableau 8: L'efficacité du contrôle interne	31
Tableau 9 : Les dispositifs de gestion de l'assurance qualité.....	32
Tableau 10: Répartition des établissements par pays.....	33
Tableau 11: Forme juridique des établissements privés.....	33
Tableau 12: Composition du Conseil d'administration.....	34
Tableau 13: Composition du Conseil scientifique	35
Tableau 14: Rôles et missions du Conseil scientifique	36
Tableau 15 : Réunions du Conseil scientifique	36
Tableau 16 : Les outils du contrôle interne dans les EESP.....	37
Tableau 17: L'assurance qualité.....	38
Tableau 18 : Classement des filières de formation offertes par les établissements privés enquêtés (2007-2008).....	42
Tableau 19: Adéquation entre offre de formation et besoins des entreprises selon les pays de l'UEMOA (d'après les associations patronales)	44
Tableau 20 : Classement des filières de formation selon leur adéquation aux besoins des entreprises (opinions des employeurs en 2009)	45
Tableau 21: Classement des établissements selon le degré d'adaptation de leur offre de formation aux besoins des entreprises.....	46
Tableau 22: Classement des catégories d'établissements de formation selon la facilité d'insertion professionnelle des diplômés	48
Tableau 23 : Domaines couverts par les conventions	52
Tableau 24: L'apport à l'insertion professionnelle des diplômés par type d'établissements..	58
Tableau 25: L'apport de l'établissement à l'insertion professionnelle des diplômés par pays	59
Tableau 26: Le niveau de satisfaction des diplômés par rapport à la formation reçue par type d'établissements	61
Tableau 27: Le niveau de satisfaction des diplômés par rapport à la formation reçue par pays	63

Liste des graphiques

Graphe 1: Fréquence de thèmes du Conseil d'administration.....	35
Graphe 2: Répartition moyenne des effectifs selon les filières.....	40
Graphe 3 : Comparaison des diplômés des établissements de formation selon les critères retenus (nombre de points obtenus)	47
Graphe 4 : Taux moyen d'insertion professionnelle à 12 mois.....	49
Graphe 5: Les outils de suivi de l'insertion professionnelle	50
Graphe 6 : Communication avec le milieu professionnel	53
Graphe 7: Mise en œuvre de la réforme LMD	54
Graphe 8: Modes de recrutement des étudiants	55
Graphe 9 : La gestion des partenariats avec des établissements étrangers.....	55

Liste des annexes

Annexe n° 1 : Liste des établissements publics enquêtés.....	71
Annexe n° 2 : Liste des établissements privés enquêtés	72
Annexe n° 2 : Liste des établissements privés enquêtés (suite)	73
Annexe n° 3 : Liste des structures du milieu des affaires enquêtées.....	74
Annexe n° 3 : Liste des structures du milieu des affaires enquêtées (suite)	75
Annexe n° 4 : Répartition des diplômés par pays et par catégorie d'établissements	76
Annexe n° 5 : Niveau académique des diplômés par type d'établissements	78
Annexe n° 6 : Le niveau de satisfaction des diplômés par rapport à la formation reçue par pays.....	78
Annexe n° 7 : Perception de l'évolution de la carrière dans les cinq prochaines années par pays.....	79
Annexe n° 8 : Adéquation formation-emploi par domaine de formation	80
Annexe n° 9 : Niveau de satisfaction des diplômés par rapport à la formation reçue par domaine	80
Annexe n° 10 : Adéquation formation-emploi par type d'établissements	82
Annexe n° 11 : Niveau de satisfaction des diplômés par rapport à la formation reçue par type d'établissements	82
Annexe n° 12 : Nature du contrat de travail par rapport au type d'établissements.....	83
Annexe n° 13 : Perception de l'évolution de la carrière dans les cinq prochaines années par type d'établissements	84

Table des matières

Résumé.....	ii
Remerciements.....	vii
Liste des chercheurs.....	viii
Liste des abréviations.....	ix
Liste des tableaux.....	x
Liste des graphiques.....	x
Liste des annexes.....	xi
Table des matières.....	xii
1. Introduction.....	13
1.1 Objectifs de l'étude.....	15
1.2 Résultats attendus.....	15
1.3 Méthodologie.....	15
2. La gouvernance des établissements d'enseignement supérieur dans l'espace UEMOA.....	16
2.1 Les modes de gouvernance des établissements publics.....	17
2.1.1 Les traits caractéristiques de la gouvernance externe des établissements publics d'enseignement supérieur.....	18
2.1.2 Les dispositifs de la gouvernance interne des établissements publics.....	23
2.2 Les modes de gouvernance des établissements privés.....	32
2.2.1 Les organes de gouvernance interne des EESP.....	34
2.2.2 Le fonctionnement des organes de gouvernance.....	37
3. Analyse de la contribution de l'enseignement supérieur à l'amélioration de l'environnement des affaires.....	38
3.1 La pertinence de l'offre de formation par rapport aux besoins du milieu des affaires.....	39
3.1.1 La caractérisation de l'offre de formation des établissements d'enseignement supérieur.....	39
3.1.2 L'appréciation de l'offre de formation par rapport aux besoins des employeurs.....	43
3.2 Les pratiques des établissements contribuant à l'amélioration de l'environnement des affaires.....	48
3.2.1 Analyse comparative public-privé de quelques bonnes pratiques des établissements.....	48
3.2.2 La contribution des établissements à la qualité de l'insertion professionnelle du point de vue des diplômés.....	56
4. Synthèse et Recommandations.....	63
4.1 Synthèse des résultats.....	63
4.2 Recommandations.....	65
Références.....	69
Annexes.....	71

1. Introduction

Pendant les années 90, beaucoup de pays africains se sont fortement désengagés du financement de l'enseignement supérieur au profit de l'enseignement de base (primaire et secondaire). Cela a été encouragé par les partenaires au développement, notamment la Banque Mondiale, qui considérait que les enseignements du primaire et du secondaire jouaient un rôle plus déterminant que l'enseignement supérieur dans la lutte contre la réduction de la pauvreté. Cette doctrine était basée sur des analyses traditionnelles du capital humain qui estimaient que l'enseignement de base était le seul moteur du bien-être car à court terme, il a un rendement social très élevé. L'enseignement supérieur aurait, quant à lui, un rendement important du point de vue individuel, mais limité pour la société (Ndoye, 2005).

Cependant, la doctrine de la Banque Mondiale sur le sujet a évolué à la suite d'études récentes qui ont démontré que l'enseignement supérieur contribue davantage au rattrapage technologique et à l'amélioration de la productivité du travail en Afrique (Bloom, Canning et Chan, 2006). Par conséquent, les Etats sont encouragés à investir dans l'enseignement supérieur, tout en sachant que les effets positifs de cet investissement sont conditionnés par un mode de gouvernance susceptible de garantir son efficacité (Bourdin, 2008).

C'est dans ce contexte que plusieurs pays africains ont entrepris de vastes réformes en vue de transformer l'enseignement supérieur pour qu'il contribue davantage au développement économique et social. Dans le cadre de ces réformes, les axes prioritaires identifiés, intéressent les domaines suivants : l'autonomie des universités, la diversification des sources de financement, l'introduction du système LMD (Licence, Master, Doctorat), l'adéquation des offres de formation au marché de l'emploi.

Ces réformes, soutenues par les partenaires au développement, ont pour objectifs essentiels d'apporter des changements dans les modes de gouvernance universitaire afin de contribuer à l'amélioration de l'environnement des affaires en Afrique.

Dans cette logique, il n'est pas sans intérêt de s'interroger sur les relations entre la gouvernance universitaire et l'environnement des affaires en Afrique. D'où la question suivante : en quoi le mode de gouvernance universitaire peut-il influencer sur l'environnement des affaires en Afrique ?

Précisément, il s'agit de répondre aux trois questions suivantes :

- comment sont gouvernées les universités des pays membres de l'UEMOA?
- dans les processus de gouvernance de ces universités, quelles sont les actions qui contribuent à l'amélioration de l'environnement des affaires en zone UEMOA?
- quelles modes de gouvernance universitaire en zone UEMOA peut-on envisager pour une contribution à l'amélioration de l'environnement des affaires ?

La présente étude a pour objet d'apporter des éléments de réponse à ces interrogations en s'appuyant sur le cas des pays membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA).

Précisons que dans le cadre de cette étude les termes « *Enseignement supérieur* et *Enseignement tertiaire* » sont utilisés indifféremment pour désigner tous les niveaux d'études post-baccalauréat. L'enseignement supérieur comprend "tout type d'études, de formation ou de formation à la recherche assurées au niveau post-secondaire par un établissement universitaire ou d'autres établissements d'enseignement agréés comme établissements d'enseignement supérieur par les autorités compétentes de l'Etat" (UNESCO, 1993).

De même, par « *Etablissements d'enseignement supérieur* », il faut entendre les universités et établissements publics, les universités et établissements d'enseignement supérieur privés, les établissements publics internationaux.

En outre, la *Gouvernance* se définit comme « l'exercice formel et informel de l'autorité dans le cadre des lois, de politiques et des règles qui articulent les droits et responsabilités des divers acteurs, y compris les règles selon lesquelles ils interagissent » (Hirsch et Weber, cités par Commission Européenne, 2008 : 12).

Enfin, dans le cadre cette étude « *l'amélioration de l'environnement des affaires* » fait ici référence à l'ensemble des actions envisagées dans le cadre du partenariat universités-entreprises, permettant une meilleure adaptation de l'offre de formation et facilitant l'insertion professionnelle des diplômés ainsi que l'émergence et le développement de l'entreprenariat.

1.1 Objectifs de l'étude

Rappelons que cette étude a pour thème « les enjeux d'une meilleure gouvernance des établissements d'enseignement supérieur en vue de l'amélioration de l'environnement des affaires dans les pays membres de l'UEMOA ».

Dans ce cadre, les objectifs suivants ont été fixés :

- Evaluer les pratiques actuelles de gouvernance universitaire en zone UEMOA
- Identifier les pratiques qui contribuent à l'amélioration de l'environnement des affaires ;
- Formuler des recommandations en vue d'une meilleure harmonisation des dispositifs de gouvernance des établissements d'enseignement supérieur en zone UEMOA.

1.2 Résultats attendus

Les résultats attendus à l'issue de cette étude sont :

- un rapport d'étude préliminaire qui fera l'objet d'une présentation suivie de débats et de discussions au cours d'un séminaire international regroupant toutes les parties prenantes ;
- un rapport définitif prenant en compte les observations et qui fera l'objet de publication.

1.3 Méthodologie

Pour atteindre les objectifs visés, la démarche méthodologique adoptée, a consisté à :

- faire une analyse de contenu des textes régissant l'organisation de l'enseignement supérieur en zone UEMOA ainsi que ceux relatifs à la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur ;
- exploiter les documents et rapports traitant de la gouvernance universitaire publiés par des institutions telles que l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique (OCDE), de l'UNESCO, de l'Union européenne, de la Banque Mondiale, etc.;
- mener des enquêtes de terrain dans les pays membres de l'UEMOA (exceptée la Guinée-Bissau), au moyen de questionnaires et de guides d'entretiens. Quatre cibles ont été ainsi visées :
 - 39 établissements à statut public (universités, écoles publiques, et établissements publics internationaux) ;
 - 121 établissements à statut privé (instituts, écoles et universités privés) ;
 - 99 fédérations et associations professionnelles ;

- 776 diplômés de l'enseignement supérieur insérés dans la vie professionnelle.

Au total, 1.035 questionnaires et guides d'entretien traitant de la gouvernance universitaire, de l'adéquation formation-emploi, de l'insertion professionnelle des diplômés, de la relation gouvernance-environnement des affaires ont été exploités au terme des enquêtes de terrain.

Ces enquêtes ont été réalisées dans chaque pays par une équipe de chercheurs. Les données ainsi collectées ont fait l'objet de traitements statistiques au moyen du logiciel d'analyse de données SPSS.

Le présent rapport est articulé autour de trois parties. La première présente les caractéristiques de la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur dans l'espace UEMOA. La seconde expose la contribution de l'enseignement supérieur à l'amélioration de l'environnement des affaires en zone UEMOA. Enfin, la troisième est consacrée à la synthèse des résultats et des recommandations formulées en vue d'une meilleure contribution de l'enseignement supérieur à l'amélioration de l'environnement des affaires.

2. La gouvernance des établissements d'enseignement supérieur dans l'espace UEMOA

Beaucoup de principes de bonne gouvernance et de codes de bonne conduite ont été proposés ces dernières années. Les plus récents ont mis davantage l'accent sur le fonctionnement des organes de gouvernance externe et sur la notion de contrôle interne. Mieux, on observe aujourd'hui une référence quasi systématique aux principes managériaux dans le management du secteur public à l'échelle nationale comme internationale. En témoigne le recours à la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) comme méthode de gestion des affaires publiques.

Force est cependant d'admettre qu'il n'y a pas d'unanimité quant à la définition de la gouvernance. Ainsi, selon Lucier, la gouvernance fait référence à « l'ensemble des dispositifs et des principes par lesquels des organisations se gouvernent, c'est-à-dire prennent leurs décisions, planifient leur développement, gèrent leurs ressources, encadrent leurs activités, évaluent leurs performances, rendent leurs comptes et s'inscrivent dans les circuits des partenariats externes » (Lucier, 2007).

Dans chacun des pays de la zone UEMOA, l'examen des textes a révélé l'existence d'une réglementation générale de l'enseignement supérieur. De même, on note une certaine disparité des modes de gouvernance selon le statut public ou privé des établissements.

La gouvernance d'une organisation renseignant sur les modes d'interactions entre les parties prenantes, il est intéressant de distinguer les composantes de la gouvernance externe de celles de la gouvernance interne.

Ainsi, la gouvernance externe constitue l'ensemble des dispositifs qui influencent le fonctionnement interne des établissements d'enseignement supérieur, sans pour autant participer directement à leur gestion interne. En revanche, la gouvernance interne est l'ensemble des mécanismes, des procédures et des règles qui définissent les rôles et les responsabilités des différents acteurs internes en matière de gouvernance managériale et académique des établissements d'enseignement supérieur.

Pour les besoins de l'analyse, nous entendons ici par établissements publics, les universités publiques, les instituts publics, les écoles publiques spécialisées ainsi que les établissements publics internationaux ; quant aux établissements privés, ils regroupent les instituts et les écoles supérieures³.

Cette partie traite de la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur en zone UEMOA. Dans un premier point, seront caractérisés les modes de gouvernance des établissements publics ; dans un second point, seront examinés les traits caractéristiques de la gouvernance des établissements privés.

2.1 Les modes de gouvernance des établissements publics

Les Etats africains, nouvellement indépendants, percevaient l'université nationale comme un attribut de souveraineté, à l'image du drapeau et l'hymne nationale. C'est ainsi que les universités nationales ouest- africaines, dans leur grande majorité, ont été créées dans les années 1960 et 1970. Elles avaient alors pour mission de former et préparer les cadres nationaux en vue d'assurer la relève de l'administration coloniale et d'apporter des réponses pertinentes aux défis du développement. Au demeurant, adoptant le modèle de la puissance coloniale, elles présentent de nombreuses similitudes quant à leur organisation et fonctionnement.

³ Il existe également quelques établissements privés qui sont dénommés universités privées

Les établissements publics relèvent de droit et de fait du secteur public pour deux raisons. Tout d'abord, ils sont régis par les principes du droit public ; de plus, les pouvoirs publics assurent pour l'essentiel la couverture de leurs besoins financiers.

Sur ce dernier point précisément, on retiendra tout d'abord que les universités publiques sont certes fortement dépendantes du financement public, mais force est de reconnaître qu'elles disposent en général d'une relative autonomie en matière de gestion administrative et financière conformément à leur statut. Cette contrainte financière a pour conséquence l'absence d'une véritable autonomie décisionnelle de ces établissements, notamment en ce qui concerne l'accueil de nouveaux étudiants, le recrutement de nouveaux enseignants et chercheurs.

S'agissant des instituts et écoles publics spécialisés, les mêmes observations peuvent être retenues dans une large mesure. Toutefois, les étudiants contribuent au financement de ces établissements à hauteur de 34% en moyenne.

Par contraste, avec les universités, instituts et écoles publics, les établissements internationaux ont des sources de financement relativement diversifiées. Ainsi, selon les résultats de l'enquête, les frais de scolarité représentent en moyenne 39% de leurs ressources, suivis par ordre décroissant de la coopération bilatérale à hauteur de 31%, des Etats à hauteur de 21% et de ressources propres (séminaires, consultations) à hauteur de 16%.

Les modes de gouvernance des établissements publics sont ici examinés, sous un double angle, à savoir externe et interne.

2.1.1 Les traits caractéristiques de la gouvernance externe des établissements publics d'enseignement supérieur

Les développements qui vont suivre, seront consacrés à la présentation du cadre institutionnel et réglementaire structurant les principes de la gouvernance externe des établissements d'enseignement supérieur.

2.1.1.1 Les organes nationaux de la gouvernance externe

Les établissements d'enseignement supérieur sont toujours placés sous la tutelle d'un département ministériel. Dans cet ordre d'idées, les résultats de l'enquête révèlent que des dispositifs quasiment identiques sont utilisés dans la gouvernance externe des établissements. Cet état de fait peut s'expliquer par une référence à un modèle unique : le modèle français.

2.1.1.1.1 Les ministères de tutelle des établissements d'enseignement supérieur

Dans l'espace UEMOA comme partout ailleurs, la définition des politiques de l'enseignement supérieur incombe au ministère en charge de cet ordre d'enseignement. Dans les pays membres de l'UEMOA, l'enseignement supérieur est sous la responsabilité des pouvoirs publics qui interviennent à travers un ou plusieurs ministères dont les appellations peuvent varier d'un pays à un autre. Par exemple, au Sénégal, ce sont principalement⁴ deux ministères (le ministère de l'enseignement supérieur, des universités et des centres universitaires régionaux, et le ministère de l'enseignement technique et de la formation professionnelle) qui ont la responsabilité du bon fonctionnement du système de l'enseignement supérieur. La même situation se retrouve au Niger avec un ministère des enseignements secondaire et supérieur, de la recherche et de la technologie, et un ministère de l'enseignement technique et de la formation professionnelle. En fait, des directions et services spécialisés du ou des ministères de tutelle contrôlent le bon fonctionnement des établissements du système de l'enseignement supérieur.

2.1.1.1.2 Les directions de l'enseignement supérieur et de la recherche

Selon leur configuration (plusieurs directions ou une seule direction générale), leurs attributions et responsabilités varient sensiblement. Mais, d'une manière générale, elles ont pour principales missions :

- l'élaboration et la coordination des politiques d'enseignement supérieur et de recherche universitaire ;
- la mise en œuvre et le respect de la politique du gouvernement en matière de développement de l'enseignement supérieur;
- la définition des règles d'organisation de l'enseignement supérieur ainsi que celles régissant le fonctionnement des établissements publics et privés sur les plans administratif et pédagogique ;
- la définition des objectifs et des modalités de la formation continue des personnels d'enseignement supérieur ainsi que la gestion de leur carrière ;
- la définition des règles et procédures d'agrément et de contrôle des établissements d'enseignement supérieur publics et privés.

⁴ En fait, d'autres Ministères tels que les Ministères de la Santé, de l'Agriculture, des Mines, etc. interviennent dans ce secteur de l'enseignement supérieur à travers certaines écoles nationales supérieures placées sous leur tutelle.

2.1.1.1.3 Les comités nationaux d'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche

En général, ce sont des organes spécialisés mis en place dans certains ministères, avec pour missions :

- l'évaluation de la politique d'enseignement supérieur et de recherche ;
- l'élaboration des propositions d'orientations stratégiques en matière d'enseignement supérieur et de recherche.

2.1.1.1.4 Les conférences des Chefs d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche ou les conseils nationaux de l'éducation

Comme son nom l'indique, il s'agit de mécanismes de coordination qui ont pour finalités suivantes :

- assister les pouvoirs publics dans les processus de définition et de mise en œuvre des politiques nationales de l'éducation ;
- formuler des avis sur la politique générale des établissements d'enseignement et de recherche, et sur la cohérence d'ensemble du dispositif d'enseignement et de recherche ;
- proposer des mesures devant permettre une utilisation rationnelle de ces mécanismes de coordination et l'amélioration de leur efficacité ;
- approuver les règlements intérieurs de ces établissements.

2.1.1.1.5 Les commissions de reconnaissance et d'équivalence des diplômes et titres

Ces commissions assument en général les missions suivantes :

- décider des équivalences des diplômes nationaux et étrangers ;
- émettre des avis sur l'habilitation des établissements à délivrer des diplômes et titres.

En dernier ressort, le tableau n° 1 ci-dessous récapitule les organes de gouvernance externe dans l'espace l'UEMOA.

Tableau 1: Les organes de gouvernance externe dans l'espace UEMOA

	Direction de l'enseignement supérieur	Conférence des Chefs d'établissements d'enseignement supérieur	Conseil consultatif de l'enseignement supérieur	Comité nationale d'évaluation de l'enseignement supérieur	Commission de reconnaissance et d'équivalence des diplômes et titres
Bénin	X		X		X
Burkina-Faso	X				X
Côte d'Ivoire	X	X	X	X	X
Mali	X				X
Niger	X	X		X	X
Sénégal	X				X
Togo	X				X

Le tableau N° 1 met en évidence le fait que quel que soit le pays considéré, la direction de l'enseignement supérieur et la commission de reconnaissance et d'équivalence des diplômes et titres sont considérés comme des composantes du dispositif de gouvernance externe.

2.1.1.2 Les organismes supra nationaux de la gouvernance externe

A l'échelle stricte de la zone UEMOA, la Commission de l'UEMOA, dans le cadre de ses politiques d'intégration régionale, apporte un appui financier à la mise en œuvre des réformes entreprises ; celles-ci ayant pour finalité l'amélioration durable des conditions d'accès, la qualité des offres, ainsi que l'efficacité interne et externe du système.

Outre les organes nationaux, de nombreux organismes à caractère supra national interviennent directement ou indirectement dans la gouvernance externe du système d'enseignement supérieur des pays de la zone UEMOA. Sur ce point, deux catégories d'organismes sont précisément à distinguer. Ainsi, le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES) et le Réseau pour l'Excellence de l'Enseignement Supérieur en Afrique de l'Ouest (REESAO) peuvent être rangés dans la première catégorie. En effet, par vocation, ces deux organismes exercent une influence directe sur la gouvernance académique des établissements d'enseignement supérieur en zone UEMOA.

D'un autre côté, certaines organisations peuvent être perçues soit comme des instances ou cadres de concertation, de réflexion, d'échanges d'expériences et d'orientation, soit comme des instruments de renforcement des capacités institutionnelles du système de l'enseignement supérieur de l'UEMOA. Ce sont principalement l'Association des Universités Africaines

(AUA), l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF), et la Conférence des Recteurs des Universités Francophones d'Afrique et d'Océan Indien (CRUFAOCI).

Le tableau ci-dessous synthétise et précise les missions de ces organismes.

Tableau 2: Les missions des organismes supranationaux de la gouvernance externe des EPES

Institutions	Missions principales
CAMES	<ul style="list-style-type: none"> - rassembler et diffuser tout document universitaire ou de recherche : statistiques, informations sur les examens, annuaires, annales, palmarès, informations sur les offres et demandes d'emploi de toutes origines; - préparer les projets de conventions entre les Etats concernés dans les domaines de l'enseignement supérieur, de la recherche et de contribuer à l'application de ces conventions ; - concevoir et promouvoir la concertation en vue de coordonner les systèmes d'enseignement supérieur et de recherche afin d'harmoniser les programmes et les niveaux de recrutement dans les différents établissements d'enseignement supérieur et de recherche, de favoriser la coopération entre les différentes institutions, ainsi que des échanges d'informations.
REESAO	<ul style="list-style-type: none"> - promouvoir une nouvelle politique de coopération universitaire axée prioritairement sur la modernisation de l'offre de formation universitaire en vue de faciliter la mobilité et l'insertion professionnelle ; - définir, dans un esprit de solidarité et de synergie, les voies et moyens indispensables à la mise en place du LMD en partenariat avec les institutions nationales et internationales ; - définir le contenu des programmes de formation et leur harmonisation, la nomenclature des diplômes et des programmes.
AUA	<ul style="list-style-type: none"> - rehausser la qualité de l'enseignement supérieur et renforcer sa contribution au développement de l'Afrique ; - faciliter la conduite de réflexions critiques et la recherche de consensus sur des questions relatives à l'enseignement supérieur africain et au développement du continent.
AUF	<ul style="list-style-type: none"> - soutenir et renforcer l'excellence universitaire, les partenariats et l'entrepreneuriat ; - innover par les technologies de l'information et de la communication pour l'éducation ; - approprier les outils technologiques dans l'enseignement supérieur et la recherche.
CRUFAOCI	<ul style="list-style-type: none"> - établir et proposer aux Gouvernements et au Conseil des Ministres des pays dont les universités sont membres de la CRUFAOCI des programmes d'action ; - renforcer la coopération entre ses membres et avec des institutions de coopération notamment l'AUF, l'AUA, l'AIU, l'UNESCO, etc. de façon que les intérêts des universités et des institutions membres soient davantage pris en compte ; - établir des liens solides d'échange entre les responsables des universités et des institutions membres ; favoriser une concertation permanente entre ses membres et le CAMES ; - renforcer la coopération régionale en vue de l'intégration africaine en matière de recherche et de formation dans le supérieur ; - constituer un organe de consultation pour l'identification et la mise en place de pôles régionaux d'excellence au sein des universités et les institutions d'enseignement supérieur.

Le champ d'interventions de ces organismes apparaît donc large, et concerne à la fois les aspects administratif, académique, et financier. Ces interventions tendent à définir et à délimiter le cadre de la gouvernance interne.

2.1.2 Les dispositifs de la gouvernance interne des établissements publics

Les établissements d'enseignement supérieur étaient par le passé gérés par des universitaires, des chercheurs ou des experts, dans le cadre de structures de gestion de type collégial. Dans le contexte des réformes en cours, on va assister à un transfert progressif vers les établissements de nombreuses responsabilités en matière de gouvernance (qui relevaient autrefois des ministères de tutelle). Les développements qui vont suivre, seront consacrés à la présentation des organes de gouvernance interne dans l'espace UEMOA.

2.1.2.1 Les organes d'orientation stratégique et de pilotage

Tous les établissements publics d'enseignement supérieur de la zone UEMOA sont dotés d'un organe de direction (ou organe académique), dont l'appellation est variable dans le temps et dans l'espace (Assemblée d'université, Conseil d'université ou Conseil d'administration). L'organe académique est essentiellement responsable des services fournis par l'établissement dans les domaines de l'enseignement et de la recherche.

L'organe de décision est chargé de planifier les activités stratégiques dans le long terme et de définir les orientations de l'établissement. Dans l'espace UEMOA, cette fonction est exercée par l'organe académique qui, dès lors, agit également en qualité d'organe de décision de l'établissement.

Dans l'espace UEMOA, deux types d'organes peuvent être considérés comme des organes de direction des établissements publics d'enseignement supérieur. Il s'agit des organes de délibération et des organes consultatifs.

2.1.2.1.1 Les organes d'orientation stratégique

Dans la zone UEMOA, les résultats de l'enquête font ressortir le caractère mixte des organes d'orientation stratégique (composés de membres internes et externes). De même, selon les résultats de l'enquête, trois appellations sont couramment utilisées pour désigner ces organes : Assemblée d'Université, Conseil d'Université ou Conseil d'administration de l'Université. A l'évidence, cette diversité d'appellations reflète une certaine évolution historique.

En effet, au début des années 1960 et 1970, ces organes de délibération étaient dénommés Assemblées d'Universités. Leurs attributions et leur mode de fonctionnement font ainsi penser au modèle parlementaire dans un régime présidentiel. Les sessions de l'Assemblée d'Université permettent de réunir les représentants des différentes composantes de la communauté universitaire ainsi que des administrations concernées. Cette Assemblée dispose d'un pouvoir d'autorisation et de contrôle sur l'organe d'exécution. Ce dernier est dirigé par un Recteur, généralement nommé par le Président de la République, en vertu de son pouvoir discrétionnaire.

Mais à partir du milieu des années 1990, les mêmes organes de délibération vont prendre le nom de Conseils d'Universités. Cette évolution traduit un renforcement de l'autonomie et des pouvoirs de ces organes. En témoigne le changement intervenu dans le mode de désignation des principaux dirigeants des établissements publics. C'est ainsi que la communauté universitaire, dans ses différentes composantes, joue de plus en plus un rôle déterminant dans l'accession aux postes de responsabilité par le mécanisme des élections. C'est notamment le cas en Côte d'Ivoire, au Niger et au Togo.

Comme le suggèrent également les résultats de l'enquête, les organes d'orientation stratégique des universités créées à la fin des années 1990 et au début des années 2000, ont généralement le statut de conseil d'administration, et cela en référence au modèle dominant dans le secteur privé. Cette innovation dans la dénomination peut être interprétée comme la volonté non seulement d'accroître l'autonomie des établissements publics, mais aussi d'impliquer davantage leurs partenaires extérieurs dans la définition des priorités et dans le processus de planification stratégique.

Au Sénégal, par exemple, la structure de gouvernance des nouvelles universités créées entre 2007 et 2008 réserve les fonctions de Président et de Vice-présidents d'université à des personnalités extérieures. Il en est de même de l'Université de Ouagadougou (Burkina-Faso), même si la composition du Conseil d'Administration reste marquée par une très faible présence des personnalités extérieures.

La situation du Sénégal, notamment en ce qui concerne les universités nouvellement créées, montre que le classement du Conseil d'Administration dans la catégorie des organes internes est discutable. Mais ces Conseils d'Administration, ne sont-ils pas encore dominés par des membres internes ?

Par ailleurs, il convient de souligner que s'agissant des universités de dernière génération, les fonctions de Recteur et de Président du Conseil d'administration sont nettement séparées, respectant ainsi les normes internationales de bonne gouvernance.

En ce qui concerne des établissements publics internationaux ainsi que les écoles nationales supérieures spécialisées, comme on pouvait s'y attendre, leurs organes de délibération prennent systématiquement la dénomination de Conseil d'administration (CA), dont le mode de fonctionnement est plutôt du modèle des sociétés privées, c'est-à-dire exerçant un véritable contrôle sur les dirigeants internes. Ces dirigeants internes sont en fait les Directeurs ou Directeurs Généraux, nommés par les CA, à qui ils rendent compte de leur gestion.

Faut-il faire remarquer que dans le cas de certains établissements internationaux, le CA regroupe les Ministres en charge de l'enseignement supérieur et/ou de la tutelle technique des domaines de spécialisation.

En conclusion, les résultats de l'enquête permettent de dire que la structure et la fonction des organes d'orientation stratégique des établissements publics en zone UEMOA intègrent de plus en plus les grands principes applicables aux organisations du secteur privé, comme le synthétise le tableau N°3 ci-après.

Tableau 3 : Dénomination et missions de l'organe d'orientation stratégique

Dénomination de l'organe selon les universités	Missions principales
<p>Conseil d'Administration</p> <p>ou</p> <p>Conseil d'Université</p> <p>ou</p> <p>Assemblée d'Université</p>	<ul style="list-style-type: none"> - définir les orientations pédagogiques et scientifiques et évaluer leur mise en œuvre ; - contrôler la gestion administrative et financière de l'université et délibérer sur : <ul style="list-style-type: none"> ✓ le budget de l'université et ceux des institutions qui lui sont directement rattachées ; ✓ l'organisation des enseignements, les programmes, le régime des études et des examens ; ✓ la scolarité, notamment le régime général des inscriptions, la fixation et les dispenses de droits, le découpage de l'année universitaire ; - donner un avis sur l'affectation des personnels enseignants, la suppression de postes d'enseignement ou de recherche ; - proposer la création d'établissements d'enseignement et donner un avis sur la création des filières de formation ainsi que sur toutes les questions qui lui sont soumises par le Ministre de l'enseignement supérieur ou par le Recteur ; - proposer et émettre un avis sur la création des structures de formation et de recherche - adopter le règlement intérieur de l'Université et approuver ceux des Conseils des Facultés, des Unités de Formation et de Recherche, des Ecoles et des Centres de Recherche ; - exercer, en premier ressort, le pouvoir disciplinaire à l'égard des responsables administratifs et pédagogiques, des enseignants, des chercheurs et des étudiants.

2.1.2.1.2 Les organes consultatifs

De façon générale, l'organe de consultation ou de supervision a pour mission le contrôle de la gestion administrative, financière, et académique. En principe, il est composé exclusivement ou majoritairement d'acteurs externes.

En zone UEMOA, les organes consultatifs sont moins fréquents dans la structure de gouvernance des établissements publics d'enseignement supérieur. Selon les résultats de l'enquête, ces organes sont propres aux universités nouvellement créées en Côte d'Ivoire et au Sénégal, où ils ont respectivement comme dénomination « commission consultative de gestion » et « conseil de gestion ».

Dans le cas de la Côte d'Ivoire, on retiendra tout d'abord que la Commission consultative de gestion est présidée par le Ministre chargé de l'enseignement supérieur ou par son représentant. En second lieu, elle est composée de trois membres au minimum et de huit membres au maximum et se réunit deux fois par an, soit à l'initiative de son Président, soit à l'initiative d'un autre membre de la commission, soit encore à l'initiative du Président de l'Université. En troisième lieu, elle a, entre autres pour missions :

- d'exercer sur les organes de l'établissement, l'autorité et le contrôle nécessaires à l'accomplissement des missions de services prescrits;
- d'élaborer le projet de budget ;
- de contrôler l'exécution du budget et d'approuver les comptes de gestion.

Pour ce qui est du conseil de gestion, sa mission est d'appuyer le Recteur dans la gouvernance de l'Université. Ce conseil se réunit au moins une fois tous les deux mois sur convocation du Recteur. Mais pour certaines universités, ce Conseil prend la dénomination de « conseil restreint » (ou réunion informelle) car composé exclusivement du Recteur et des Vice-recteurs, des Doyens et Directeurs, et du Secrétaire général de l'université.

Pour terminer, précisons que les résultats de l'enquête montrent clairement que la composition des organes de délibération ne varie pas de façon significative d'un pays à un autre. Le tableau N°4 ci-après reflète pour l'essentiel l'homogénéité des organes de délibération dans leur composition.

Tableau 4: Composition des organes d'orientation stratégique des EPES

Pays Composition		Bénin	Burkina Faso	Côte d'Ivoire	Mali	Niger	Sénégal	Togo
Représentants internes	Recteur de l'université, Vice-recteurs et des Directeurs d'UFR ou Doyens de facultés	X	X	X	X	X	X	X
	Représentants des enseignants chercheurs	X	X	X	X	X	X	X
	Représentants des étudiants	X	X	X	X	X	X	X
	Représentants des PATS	X	X	X	X	X	X	X
	Représentants des syndicats des Enseignants	X	X	X	X	X	X	X
	Directeurs des services rattachés au Rectorat et Secrétaire général de l'université	X	X	X	X	X	X	X
Représentants externes	Représentants des milieux professionnels	X		X	X	X	X	X
	Anciens étudiants de l'Université							
	Elus locaux (maires)		X				X	
	Représentants du gouvernement et autres institutions	X	X	X	X	X	X	X
	Représentants des syndicats et organisations professionnelles	X	X	X	X	X	X	X
	Directeur national de l'enseignement supérieur	X			X			
	Directeur de la recherche scientifique et technique	X						
	Représentant des parents d'étudiants	X						
	Représentants des anciens Recteurs	X						

Les informations contenues dans le tableau ci-dessus mettent en évidence que les organes de direction des établissements publics d'enseignement supérieur de l'espace UEMOA ont dans leur majorité la même composition. Le seul facteur de différenciation réside dans la présence en leur sein de personnalités extérieures à l'université. Ces personnalités sont choisies pour représenter des parties prenantes comme les organisations socio professionnelles, les élus locaux, les anciens étudiants, les parents d'étudiants. Toutefois, cette évolution ne remet pas

fondamentalement en cause la domination des organes de délibération par les membres internes.

2.1.2.1.3 Les organes de pilotage des établissements d'enseignement supérieur

Pour accomplir leurs missions de formation et de recherche, les universités publiques de la zone UEMOA sont structurées au premier degré soit en Facultés (ancienne nomenclature), soit en Unités de Formation et de Recherche (UFR). Dans certains cas, ces universités regroupent en leur sein des Ecoles et Instituts spécialisés.

Ces établissements disposent généralement de l'autonomie administrative et financière, et sont dotés d'organes propres de gouvernance appelés ici organes de pilotage, à caractère opérationnel.

Les organes de pilotage des Facultés, UFR, Ecoles et Instituts ont des appellations très variées : Conseils de Facultés ou d'Ecoles, Conseils d'Instituts, Assemblées de Faculté ou d'UFR, Assemblées d'Ecoles, Assemblées ou conseils de Départements, Conseils d'Orientation, Conseils Scientifiques, Conseils pédagogiques, etc.

Selon les résultats de l'enquête, les organes les plus fréquents au sein des universités des pays membres de l'UEMOA sont les Conseils (Assemblées) de Faculté ou d'UFR. Ces instances de décision retiennent particulièrement notre attention.

Aussi, les Conseils de Faculté, d'UFR ou d'Instituts ou Ecoles sont-ils présidés respectivement par un Doyen de faculté, un Directeur d'UFR ou un Directeur d'Ecole ou d'Institut. Notons aussi que ces différents responsables sont élus par leurs pairs, puis nommés par décret après avis des organes de délibération (CA, CU ou AU).

Notons que les décisions prises par les organes d'orientation stratégique ainsi que celles prises en Conseil de Faculté ou d'UFR sont exécutées par les Doyens de Facultés (ou les Directeurs d'UFR).

Force est aussi de retenir que les textes réglementaires prévoient la présence de personnalités extérieures, de représentants d'étudiants, ainsi que ceux des différentes catégories de personnel au sein des Conseils de Faculté ou d'UFR.

De même, conformément aux textes en vigueur, les attributions des Conseils de Faculté ou d'UFR sont pour l'essentiel suivantes :

- délibérer sur toutes les questions relatives à l'organisation et au fonctionnement de la Faculté (ou de l'UFR);
- donner un avis sur les éléments de contrats pluriannuels concernant la Faculté (ou l'UFR) ;
- arrêter les contenus des programmes pédagogiques et de recherche;
- définir les modalités d'évaluation des étudiants conformément aux principes en vigueur;
- élaborer le projet de budget de la Faculté (ou de l'UFR) pour sa transmission au Conseil d'Université ou de Conseil d'Administration;
- décider de l'allocation des ressources de la Faculté (ou l'UFR);
- donner un avis sur le recrutement et la promotion des personnels enseignants et chercheurs;
- adopter le règlement intérieur de la Faculté (ou de l'UFR) lequel est soumis à l'approbation de l'organe d'orientation stratégique.

En conclusion, le tableau n° 5 ci-après résume les différents types d'organes de gouvernance des EPES et leur composition.

Tableau 5: Principaux organes de gouvernance et acteurs impliqués

Organes	Existence	Membres internes			Membres externes			Effectifs moyens des membres
		Enseignants	PAT	Etudiants	Secteur privé	Représentants ministères	Organismes internationaux	
CA	23	10	4	7	1	2	1	13
CU	5	4	2	4	1	-	-	10
CF	11	9	5	8	-	1	-	14
CDP	13	4	1	2				11
CO	3	-	-	-	-	-	-	15
CS	18	4	-	1	-	-	-	8
CP	21	4	-	2	-	1	-	10

CA : Conseil d'administration ; CU : Conseil d'Université ; CF : Conseil de faculté ; CDP : Conseil de département ; CO : Conseil d'orientation ; CS : Conseil scientifique ; CP : Conseil pédagogique.

Il est important de comprendre que les questions abordées jusqu'à ce stade, ont trait à l'organisation, aux missions et aux rôles des organes de gouvernance des EPES en zone

UEMOA. Nous allons par la suite examiner le fonctionnement de ces organes en nous appuyant sur les résultats des enquêtes de terrain.

2.1.2.2 Analyse du fonctionnement des organes de gouvernance

Il faut rappeler ici que l'enquête a concerné un échantillon de 39 établissements publics, et s'est focalisée dans un premier temps, sur des thèmes traitant de la place des parties prenantes à l'enseignement supérieur au sein des organes de gouvernance. Dans un second temps, l'analyse portera sur le fonctionnement et l'efficacité de ces organes.

2.1.2.2.1 Fonctions des organes d'orientation stratégique et de pilotage des EPES

Le tableau N° 6 ci-dessous met en évidence la distribution des fonctions des organes de gouvernance des établissements publics.

Tableau 6: Rôles des structures de gouvernance et de gestion

Rôles	Organe de décision	Organe de contrôle	Organe consultatif
CA	20	12	1
CU	4	1	-
CF	9	2	2
CD	5	3	4
CS	4	5	8
CP	5	6	15
CO	1	1	3

CA : Conseil d'administration ; CU : Conseil d'Université ; CF : Conseil de faculté ; CD : Conseil de département ; CO : Conseil d'orientation ; CS : Conseil scientifique ; CP : Conseil pédagogique.

L'examen des informations contenues dans le tableau ci-dessus permet de dire que les répondants ont une conception plutôt unidimensionnelle de la fonction des organes d'orientation stratégique et de pilotage. Tantôt ces organes sont perçus exclusivement comme des organes de décision (CA, CU et CF), tantôt perçus exclusivement comme des organes de contrôle ou consultatifs (CDP, CS, CP).

Le tableau ci-dessous présente la fréquence des réunions des organes d'orientation stratégique par type d'établissement.

Tableau 7 : Fréquence des réunions des organes d'orientation stratégique

Nombre moyen de réunions	CA		CU		CS	
	Statutaire	Observé	Statutaire	Observé	Statutaire	Observé
Etablissements internationaux	2	2	-	-	2	1
Ecoles spécialisées	2	2	4	4	3	2
Universités publiques	2	1	7	5	8	5

Si le respect des dispositions réglementaires en matière de réunions des organes de gouvernance est un indicateur de bonne gouvernance, les établissements internationaux et des écoles supérieures spécialisées ont une meilleure performance comparativement aux universités publiques.

Examinons à présent les instruments de contrôle interne des établissements publics d'enseignement supérieur.

2.1.2.2.2 Instruments de contrôle interne

Le contrôle interne peut s'appuyer sur de nombreux outils qui sont plutôt complémentaires. Le recours à ces outils est censé garantir la sécurité du patrimoine et la pérennité de l'institution.

Quels sont alors les dispositifs du contrôle interne déployés par les établissements publics de notre échantillon ? Les éléments de réponse à cette question sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau 8: L'efficacité du contrôle interne

	Auditeur interne	Manuel de procédures	Charte déontologique
Etablissements internationaux	5/7	6/7	3/7
Ecoles spécialisées	3/23	5/23	1/23
Universités publiques	4/9	3/9	3/9

Comme le montre les informations exposées, les outils privilégiés par les établissements de l'échantillon d'étude sont selon l'ordre : le manuel de procédures (35,9%), l'audit interne (30,8%) et la charte déontologique (17,9%).

Toutefois, le contrôle interne apparaît plus systématisé dans les établissements internationaux. En effet, 71,4% des établissements internationaux enquêtés, ont recours aux mécanismes de l'audit interne ; 85,7% utilisent le manuel de procédures et 42,85% sont régis par une charte déontologique.

2.1.2.2.3 L'assurance qualité

La bonne gouvernance des EPES ne peut se concevoir sans la mise en place d'un système de suivi-évaluation efficace. La réalisation des objectifs fixés, tributaires du déroulement d'un processus opérationnel dont il faut évaluer constamment l'état. A cet effet, l'existence de certaines fonctions opérationnelles constitue un préalable. C'est ce que présente le tableau n°9 ci-dessous.

Tableau 9 : Les dispositifs de gestion de l'assurance qualité

	Contrôleur de gestion	Responsable qualité	Responsable de la recherche
Etablissements internationaux	7/7	3/7	6/7
Ecoles spécialisées	12/23	2/23	13/23
Universités publiques	2/9	2/9	6/9

Trois acteurs jouent un rôle clé dans la gestion de l'assurance qualité. Il s'agit du contrôleur de gestion (53,8% des EPES), du responsable qualité (17,9% des EPES), et du responsable de la recherche (64,1% des EPES).

Cependant, toutes proportions gardées, les établissements internationaux et les écoles spécialisées ont des dispositifs d'assurance qualité plus développés que ceux des établissements publics.

L'analyse des systèmes de gouvernance des EPES a mis en évidence une disparité tant dans la composition que dans les attributions des organes de gouvernance. La diversité des statuts des EPES renforcent cette disparité ; les établissements publics internationaux et les écoles spécialisées se démarquent en se rapprochant plus des standards internationaux de bonne gouvernance.

Dans cet ordre d'idées, qu'en est-il de la gouvernance des établissements privés d'enseignement supérieur ?

2.2 Les modes de gouvernance des établissements privés

Les établissements privés d'enseignement supérieur relevant du secteur privé, en toute logique, leur gouvernance est a priori sous-tendue par les principes managériaux, sans toutefois faire abstraction des contraintes spécifiques au domaine d'activité.

Comme cela a été déjà annoncé plus haut, les établissements d'enseignement supérieur privés (EESP) de l'échantillon de l'étude peuvent être des universités, des écoles, ou des instituts. Le tableau n°10 ci-dessous présente leur répartition par pays.

Tableau 10: Répartition des établissements par pays

	Nombre	Pourcentage
Bénin	2	1,7%
Burkina Faso	10	8,3%
Cote d'Ivoire	53	43,8%
Mali	25	20,7%
Niger	13	10,7%
Sénégal	8	6,6%
Togo	10	8,3%
Total	121	100%

La répartition des établissements par pays permet ainsi de constater que trois pays (Côte d'Ivoire, Mali et Niger) représentent à eux seuls plus de 75% des établissements enquêtés.

Sur tout un autre plan, les informations contenues dans le tableau n°11 ci-après font ressortir la disparité des statuts juridiques adoptés par ces établissements.

Tableau 11: Forme juridique des établissements privés

Forme de sociétés	Effectifs	Pourcentage
Entreprise individuelle	60	49,6%
Société en nom collectif	1	0,8%
Société à responsabilité limitée	29	24,0%
Société anonyme	10	8,3%
GIE	2	1,7%
Autres	4	3,3%
Non réponse	15	12,4%
Total	121	100,0%

Les résultats de l'enquête mettent en évidence la domination de deux formes juridiques : l'entreprise individuelle (49,6%), et la société à responsabilité limitée (24%). Viennent par la suite, les sociétés anonymes (8,3%).

Remarquons toutefois que plus de 12% des établissements enquêtés, n'ont pas déclaré leur statut juridique, peut-être par ignorance ou tout simplement par faute de statut juridique.

Les établissements privés d'enseignement supérieur étant régis par les mêmes dispositifs de gouvernance externe que les établissements publics, l'analyse des résultats de l'enquête mettra l'accent ici sur les organes de gouvernance interne et leur fonctionnement.

2.2.1 Les organes de gouvernance interne des EESP

Les organes de gouvernance interne des établissements privés d'enseignement supérieur sont principalement le Conseil d'Administration qui est l'organe central et le Conseil d'Orientation, le Comité Pédagogique et le Conseil Scientifique qui sont les organes de pilotage.

2.2.1.1 Le Conseil d'Administration comme organe d'Orientation Stratégique

L'existence de cet organe est en principe fonction du statut juridique de l'établissement. Le tableau n° 12 ci-après retrace les informations concernant cet organe.

Tableau 12: Composition du Conseil d'administration

	Existence		Nombre de membres		
			Moyenne	Min	Max
	44/121	36,4%	5	2	12
	Acteurs participant au CA				
	Actionnaires	Direction générale	Enseignants	PAT	
Oui	11	23	5	9	
Non	33	21	39	35	
Total	44	44	44	44	

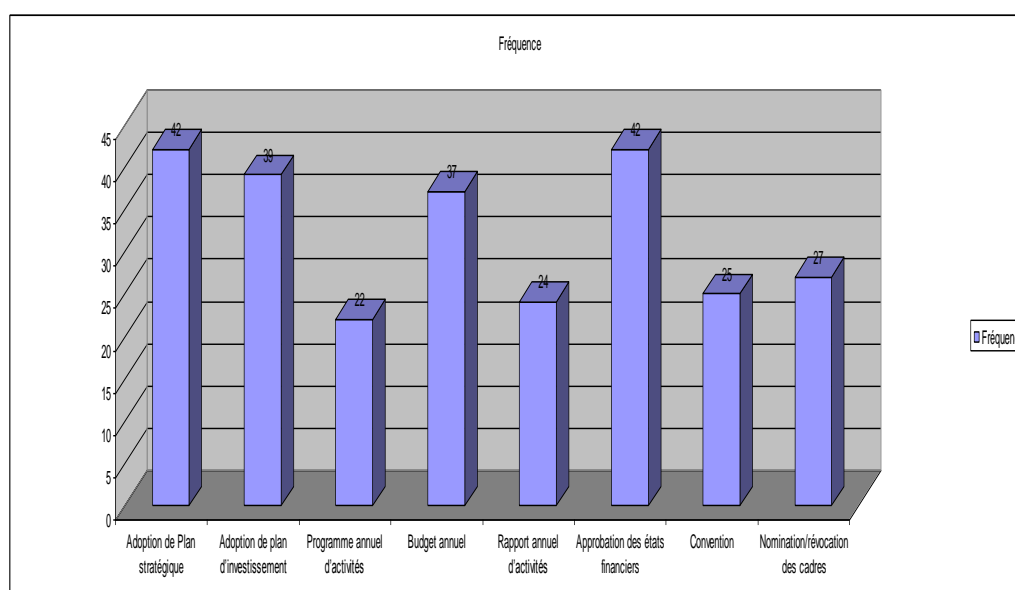
Ainsi, selon les résultats de l'enquête, sur les 121 enquêtés, seuls 44 disposent formellement d'un Conseil d'Administration (CA), soit 36,37%.

Dans la catégorie des établissements dotés de Conseil d'administration, on note que les sociétés à responsabilité limitée représentent 38,63% (soit 17 établissements sur 44) de cette sous-population d'établissements.

Dans les 44 établissements où existe le CA, le nombre moyen de membres est de 5 mais dans certains établissements, on compte jusqu'à 12 membres. Il est à noter aussi que la plupart des personnes interrogées, ne connaissaient pas le nombre exact de membres des différents organes de gouvernance.

En fait, le Conseil d'administration de ces établissements privés est exclusivement constitué de membres internes. Le graphique ci-après met en relief les principales missions de cet organe dans les établissements privés d'enseignement supérieur.

Graphe 1: Fréquence de thèmes du Conseil d'administration



Les thèmes généralement abordés aux sessions du Conseil d'Administration reflètent les missions classiques d'un CA, à savoir l'adoption de plans de développement (plans d'investissement et de financement), l'approbation des comptes sociaux, le budget annuel.

2.2.1.2 Les organes de pilotage

A l'évidence, le Conseil scientifique, le Comité pédagogique et le Conseil d'orientation, présentés ici comme organes de pilotage, sont étroitement liés à la nature de l'activité.

2.2.1.2.1 Le Conseil Scientifique (CS)

Sur ce point, il ressort de l'examen des résultats de l'enquête que moins de 50% des établissements enquêtés, sont dotés d'un Conseil scientifique. Plus précisément, seuls 47 établissements sur 121 enquêtés (soit 38,84%) ont déclaré disposer d'un Conseil Scientifique (voir n° 13 ci-dessous). Le nombre de membres de ce Conseil varie de 3 à 25 avec une moyenne de 9.

Tableau 13: Composition du Conseil scientifique

	Existe			Nombre de membres		
				Moyenne	Min	Max
	47/121	38,84%		9	3	25
Modes de nomination CS (47)						
	Direction générale	Enseignants	PAT	Secteur Privé	Universités publiques	
Oui	16	26	12	7	7	
Non	31	21	35	40	40	
Total	47	47	47	47	47	

S'agissant de la composition du Conseil Scientifique, il importe de relever que le secteur privé, ainsi que les universités publiques sont membres des CS dans 14,89% des cas selon les résultats de l'enquête.

D'un autre côté, le CS est perçu comme un organe consultatif dont la vocation première est de formuler des avis dans son domaine de compétence, à savoir les aspects scientifiques. En témoigne, le fait que sa première mission est de garantir la crédibilité scientifique (création de programmes, restructurations de programmes et admission dans les programmes) selon les résultats de l'enquête (cf. tableaux n° 14 et 15 ci-après).

Tableau 14: Rôles et missions du Conseil scientifique

Rôles du CS			
Décision	Contrôle		Conseil
6/33	14/33		26/33
Missions du CS			
Garantir la crédibilité scientifique	Faciliter l'insertion professionnelle et Garantir la crédibilité scientifique	Faciliter l'insertion, Garantir la crédibilité scientifique et Tenir compte des besoins corporatistes	Autres missions
24/36	6/36	3/36	3/36

Tableau 15 : Réunions du Conseil scientifique

Nombres de réunions du CS		
Prévues	Tenues en 2006/2007	Durée moyenne en heures
5	5	4
Thèmes abordés au CS		
Création de programmes	Restructuration programmes	Admission dans les programmes
28 /47	26 /47	18 /47

2.2.1.2.2 Le Conseil pédagogique

Selon les résultats de l'enquête, 95 établissements sur les 121 enquêtés soit 78,52%, sont dotés d'un Conseil pédagogique, dont le nombre de membres varie autour d'une moyenne de 9.

Tout comme le CS, cet organe est aussi dominé par les membres internes (dirigeants, enseignants, et PAT).

Ce conseil est un organe consultatif ; dans certains établissements à caractère individuel, le CP remplace le CS.

Il apparaît aussi qu'au même titre que le CS, la mission principale du CP est de garantir la crédibilité scientifique des programmes, et, subsidiairement, l'efficacité externe des établissements.

2.2.1.2.3 Le Conseil d'orientation (CO)

Cet organe de pilotage semble jouer un rôle marginal dans le système de pilotage des EESP. En effet, seuls 36 sur 121 enquêtés, (soit 29,8%) ont déclaré disposer d'un Conseil d'Orientation.

La première caractéristique de cet organe est, qu'il est dominé par les enseignants. Paradoxalement, le secteur privé, censé éclairer les acteurs internes en matière d'orientation, n'est pas membre de ce Conseil. Cela est d'autant plus vrai que la mission principale du Conseil d'Orientation est de faciliter l'insertion professionnelle des diplômés selon les répondants, au regard son champ de compétence (évaluation des plans de développement, création et restructuration de programmes, ainsi que les admissions dans les programmes).

2.2.2 Le fonctionnement des organes de gouvernance

L'efficacité de l'action collective est subordonnée au bon fonctionnement des mécanismes de gouvernance mis en place. La caractérisation du fonctionnement des organes de gouvernance est ici faite en référence à la pertinence et à la qualité du suivi-évaluation des processus opérationnels.

2.2.2.1 Le contrôle interne

L'utilisation de certains outils comme le contrôle interne constitue un préalable à la maîtrise des processus opérationnels. C'est ce que présente le tableau n° 16 ci-dessous.

Tableau 16 : Les outils du contrôle interne dans les EESP

	Manuel de procédures		Charte déontologique		Auditeur interne	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
Existence	58/121	47,9%	31/121	25,6%	32/121	26,4%

Il ressort des statistiques contenues dans le tableau ci-dessus que la pratique du contrôle interne n'est pas suffisamment développée dans les établissements privés d'enseignement supérieur. Bien entendu, il s'agit d'un résultat paradoxal, en ce sens que le contrôle de gestion est a priori un mécanisme fondamental de pilotage des organisations privées.

2.2.2.2 L'assurance qualité

La mise en place d'un dispositif d'assurance qualité vise à créer les conditions permettant d'optimiser les offres de services en termes de qualité et de coûts. Ce dispositif spécifique permet au fond de compléter et de renforcer le contrôle interne dans la recherche de la performance organisationnelle.

Sur ce point, l'examen des informations contenues dans le tableau n° 17 ci-après permet de dire que l'assurance qualité n'est pas une fonction couramment prise en considération dans la mise en place des systèmes de gestion des établissements privés de l'enseignement supérieur. Or, c'est un déterminant de la compétitivité des établissements dans la mesure où il favorise la différenciation des offres toutes choses égales par ailleurs.

Tableau 17: L'assurance qualité

Contrôleur de gestion		Responsable qualité		Responsable de la recherche	
57/121	47,1%	39/121	32,2%	56/121	46,3%

En définitive, comme le suggèrent les résultats significatifs obtenus, de nombreuses restructurations apparaissent indispensables dans la perspective d'une meilleure gouvernance des établissements publics comme privés d'enseignement supérieur en zone UEMOA. Il faut cependant souligner que la gouvernance des établissements privés d'enseignement supérieur n'est pas meilleure que celle des établissements publics, même si les établissements publics internationaux affichent une très bonne position dans le plan des indicateurs de bonne gouvernance.

Ainsi, la deuxième partie de ce travail est consacrée à l'examen de la contribution de la gouvernance des établissements publics et privés d'enseignement supérieur à l'amélioration de l'environnement des affaires en zone UEMOA.

3. Analyse de la contribution de l'enseignement supérieur à l'amélioration de l'environnement des affaires

Les effets bénéfiques de l'enseignement supérieur pour l'individu et pour la société sont aujourd'hui bien connus. Pour l'individu, l'enseignement supérieur permet d'avoir des revenus élevés, une plus grande capacité à épargner et à investir. Pour la société, les revenus élevés permettent d'accroître les recettes fiscales, d'augmenter la consommation et donc, de soutenir la croissance économique.

Mais ces effets bénéfiques ne peuvent se matérialiser que si l'enseignement supérieur parvient à améliorer l'environnement des affaires. Parmi les éléments influençant l'environnement des affaires, figure la disponibilité des ressources humaines bien formées et compétitives. Or, ces ressources humaines ne peuvent être que le produit d'un enseignement supérieur de qualité. En effet, l'offre de formation des universités doit être en adéquation avec le marché du travail afin de permettre aux diplômés de s'insérer rapidement dans la vie professionnelle, en tant que salariés ou en créant leurs propres entreprises.

Cette partie traite de la contribution de l'enseignement supérieur à l'amélioration de l'environnement des affaires en zone UEMOA. L'analyse de cette question repose principalement sur les données de l'enquête effectuée auprès des établissements d'enseignement supérieur, des employeurs et des diplômés insérés dans la vie professionnelle (voir annexes).

Nous présenterons successivement la pertinence de l'offre de formation par rapport aux besoins du milieu des affaires et les pratiques des établissements contribuant à l'amélioration de l'environnement des affaires en zone UEMOA.

3.1 La pertinence de l'offre de formation par rapport aux besoins du milieu des affaires

L'efficacité externe des établissements d'enseignement supérieur suppose que leurs offres de formation soient déterminées par des facteurs exogènes caractéristiques des besoins des économies nationales. Toutefois, dans la pratique, les offres de formation ne sont-elles pas déterminées par des variables endogènes ?

3.1.1 La caractérisation de l'offre de formation des établissements d'enseignement supérieur

L'offre de formation de l'enseignement supérieur dans les pays de l'UEMOA émane des établissements publics et des établissements privés.

Les établissements publics sont composés des universités publiques, des instituts et écoles publiques spécialisées ainsi que des établissements publics internationaux. Quant aux établissements privés, ils sont constitués essentiellement d'instituts, d'écoles et de quelques universités. La majeure partie des effectifs des étudiants provient essentiellement d'une ou deux universités publiques par pays (voir annexes).

Au Sénégal par exemple, sur 91.359 étudiants entre 2008 et 2009, 68.041 (soit 74,48%) sont inscrits dans les établissements publics alors que dans les établissements privés, on ne

dénombrer que 23.318 (soit 25,52%). L'université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD), avec 60.003 (65%) étudiants, reste de loin la structure la plus représentative du système universitaire au Sénégal.

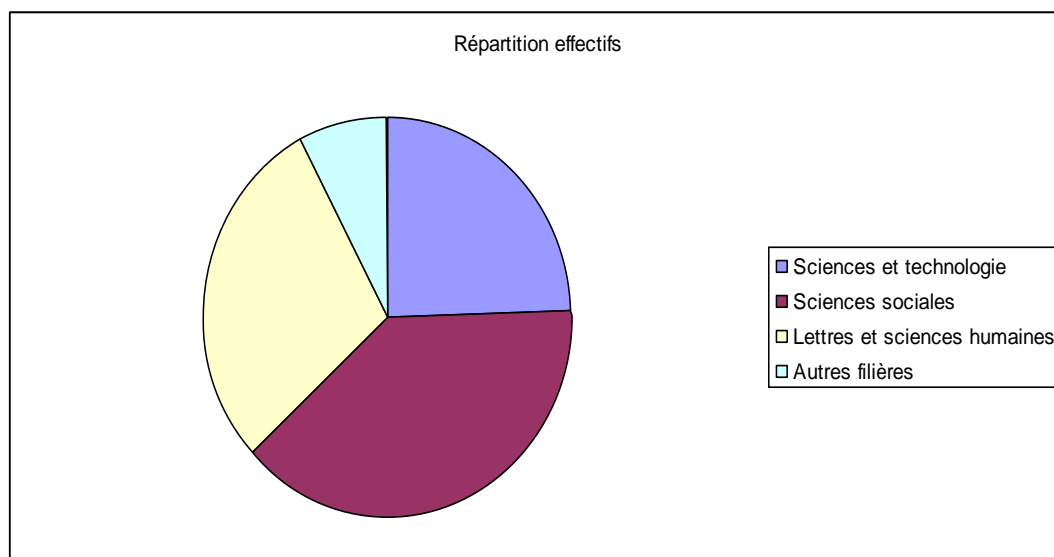
Au Burkina-Faso, les effectifs dans le public sont largement supérieurs aux effectifs dans le privé. On dénombre 48.300 étudiants dans les trois universités publiques du pays (Université de Ouagadougou, université Polytechnique de Bobo-Dioulasso, Université de Koudougou) durant la période 2006/2008 alors que les effectifs dans le privé en 2008 ne dépassaient guère 2.000 étudiants.

La même tendance est observée au Niger où l'Université Abdou Moumouni totalise 9.817 étudiants alors que l'ensemble des établissements privés n'accueillent pas plus de 4.000 étudiants.

L'offre de formation est assez diversifiée tant au niveau des établissements publics qu'au niveau des établissements privés. En effet, dans les établissements publics, on constate un développement pléthorique des filières généralistes (lettres, droit, sciences sociales, sciences économiques) au détriment des filières scientifiques (sciences physiques, chimie, biologie, etc.) et des formations spécialisées (agriculture, hydraulique, mines, géologie, etc.).

En effet, la distribution des effectifs dans l'enseignement supérieur public laisse entrevoir une forte concentration des effectifs en lettres et sciences humaines et en sciences économiques et juridiques.

Graph 2: Répartition moyenne des effectifs selon les filières



A côté des universités publiques se développent depuis quelques années une floraison d'établissements privés de formations professionnelles principalement dans les domaines de

services (économie/gestion, informatique de gestion, etc.). Dans beaucoup de cas, ces établissements sont dépourvus de ressources humaines et matérielles permettant de fournir un enseignement conforme aux standards internationaux.

Par ailleurs, rares sont les établissements privés qui ne disposent pas de filières économie/gestion ou d'informatique de gestion dans leurs programmes. En effet, sur 116 établissements privés interrogés, 99 (soit 85,34%) ont reconnu offrir ce type de formations ; il s'agit entre autres des spécialités telles que le marketing, la communication d'entreprise, la finance, la comptabilité, la gestion des ressources humaines, le commerce, etc. On note également que 63 établissements (soit 54,31%) offrent des formations en informatique de gestion et dans la plupart des cas, cumulativement avec des formations en économie/gestion (40 cas).

On constate une faible représentation des filières des sciences de l'ingénieur (bâtiment, génie civil, électronique, mécanique...) (20 établissements sur 116, soit 17,24%), de la médecine/pharmacie (9 établissements sur 116, soit 7,7%), du droit (6 établissements sur 116, soit 5,17%), des technologies de l'information et de la communication (4 établissements sur 116, soit 3,45%).

En revanche, les formations dans des filières comme les lettres et les sciences exactes ne sont quasiment pas offertes, absentes dans les établissements privés.

Le tableau n° 18 ci-dessous présente la répartition des établissements par domaine de formation.

Tableau 18 : Classement des filières de formation offertes par les établissements privés enquêtés (2007-2008)

Filières	Nombre d'établissements	Pourcentage
Economie et/ou gestion	99	85,34%
Informatique de gestion	63	54,31%
Sciences de l'ingénieur (bâtiment, génie civil, mécanique, électricité, électronique, architecture, etc.)	20	17,24%
Médecine et/ou pharmacie	9	7,76%
Droit	6	5,17%
Technologies de l'information et de la communication	4	3,45%
Langue et/ou communication	2	1,72%
Sciences exactes (mathématiques, physique, chimie, etc.)	1	0,86%
Archivistique, Documentation, Animation culturelle	1	0,86%
Littérature	0	0,00%
Histoire et géographie	0	0,00%

Par ailleurs, s'agissant des niveaux académiques des diplômés de l'enseignement supérieur, il faut relever la prédominance du niveau bac+4, c'est-à-dire l'équivalent des maîtrises dans le système classique, ou le Master 1 dans le système LMD (voir annexes).

Les universités publiques forment essentiellement des étudiants de niveau bac plus 4 ans (maîtrise en lettres, en sciences économiques, en droit, etc.). Les instituts et écoles de commerce publiques ont surtout des diplômes de niveau bac plus 3 ans ou bac plus 2 ans tels que la licence professionnelle, le diplôme universitaire de technologie (DUT) ou le diplôme de technicien supérieur (DTS). Les établissements publics internationaux et les écoles d'ingénieurs publiques forment quant à eux principalement des diplômés de niveau bac+5 ans (DESS, Master, Diplômes d'ingénieurs).

Les établissements privés (universités, écoles et établissements étrangers) forment principalement des diplômés de niveau bac plus 2 ans ou bac plus 3 ans qui sont titulaires d'un brevet de technicien supérieur (BTS/DTS) ou licence professionnelle.

Les résultats de l'enquête montrent cependant une évolution vers la diversification des programmes de formation notamment dans les établissements publics. En effet, les

établissements publics de notre échantillon ont augmenté le nombre de leurs programmes de formation de 96% entre 2007 et 2008. Cette période correspond à la mise en œuvre de la réforme LMD, conformément à la directive communautaire n°03/2007/CM/UEMOA du 4 juillet 2007.

Pendant la même période, les établissements privés enquêtés, ont augmenté leur nombre de programmes de formation de 12%.

Dans les développements qui suivent, nous allons voir dans quelle mesure l'enseignement supérieur contribue à l'amélioration de l'environnement des affaires à travers les points de vue du milieu des affaires d'une part et les diplômés d'autre part.

3.1.2 L'appréciation de l'offre de formation par rapport aux besoins des employeurs

Les employeurs des diplômés de l'enseignement supérieur constituent une importante source d'information permettant de juger de la pertinence de la formation reçue par leurs employés. A ce titre, l'enquête s'est intéressée aux organisations patronales en demandant leurs avis sur la contribution de l'enseignement supérieur à l'amélioration de l'environnement des affaires. Les questions portaient essentiellement sur :

- le niveau d'adaptation de l'offre de formation aux besoins des entreprises ;
- les causes d'une éventuelle inadéquation entre la formation et l'emploi ;
- la classification des différentes catégories d'établissements de l'enseignement supérieur en fonction du degré de l'adaptation de l'offre de formation aux besoins des entreprises ;
- la classification des filières de formation en fonction du degré de satisfaction des attentes du monde des affaires ;
- la comparaison des diplômés des établissements publics à ceux des établissements privés selon plusieurs critères.

Les premiers résultats de l'enquête montrent que l'offre de formation dans les pays de l'UEMOA se caractérise par une structuration déficiente, loin des préoccupations du milieu des affaires et du marché de l'emploi.

En effet, la plupart des associations patronales enquêtées, pensent que l'offre de formation n'est pas du tout adaptée (11,1%) ou peu adaptée (78,8%) aux besoins des entreprises de leur pays. Seuls 3% (3 associations) affirment que l'offre de formation est très adaptée aux besoins des entreprises.

Le tableau n°19 ci-dessous présente la distribution des opinions des organisations patronales enquêtées.

Tableau 19: Adéquation entre offre de formation et besoins des entreprises selon les pays de l'UEMOA (d'après les associations patronales)

Quelle appréciation faites-vous de l'offre de formation de l'enseignement supérieur de votre pays?										
	Très adaptée		Peu adaptée		Pas du tout adaptée		Je connais peu l'offre de formation		Total	
Pays	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
Bénin	0	0,0%	5	100%	0	0,0%	0	0,0%	5	5,1%
Burkina-Faso	0	0,0%	3	100%	0	0,0%	0	0,0%	3	3,0%
Côte d'Ivoire	1	4,5%	17	77,3%	4	18,2%	0	0,0%	22	22,2%
Mali	0	0,0%	18	72%	3	12,0%	4	16,0%	25	25,3%
Niger	1	7,7%	10	76,9%	2	15,4%	0	0,0%	13	13,1%
Sénégal	1	3,8%	20	76,9%	2	7,7%	3	11,5%	26	26,3%
Togo	0	0,0%	5	100%	0	0,0%	0	0,0%	5	5,1%
Total	3	3%	78	78,8	11	11,1%	7	7,1%	99	100%

Les causes généralement évoquées, qui seraient à l'origine de la non adéquation entre l'offre de formation et les besoins des entreprises, sont l'absence d'une plateforme de communication entre les universités et les milieux des affaires, la non actualisation des programmes de formation et l'inadéquation des structures de gouvernance.

Lorsqu'il s'agit d'apprécier la pertinence des domaines de formation par rapport aux besoins des entreprises, les employeurs citent au premier rang le domaine de l'économie et la gestion ; viennent ensuite par degré d'adéquation les sciences de l'ingénieur, l'informatique, les technologies de l'information et de la communication, le droit, les sciences exactes, la médecine, les langues et la communication, l'histoire et la géographie et enfin la littérature (Cf. tableau n° 20 ci-après).

Tableau 20 : Classement des filières de formation selon leur adéquation aux besoins des entreprises (opinions des employeurs en 2009)

Filières de formation	Cumul des citations obtenues sur les 3 premiers rangs (en %)	Classement
Economie/Gestion	71,6	1 ^{er}
Sciences de l'ingénieur	56,7	2 ^{ème}
Informatique	54,2	3 ^{ème}
Technologies de l'information et de la communication	52,2	4 ^{ème}
Sciences exactes	39,4	5 ^{ème}
Droit	32,9	6 ^{ème}
Médecine/pharmacie	32	7 ^{ème}
Langue et communication	29,9	8 ^{ème}
Histoire géographie	14,1	9 ^{ème}
Littérature	12,9	10 ^{ème}

Sur tout un autre plan, le tableau n° 21 ci-dessous met en évidence un certain paradoxe entre l'offre de formation des établissements publics et les besoins des entreprises. En effet, à l'exception de la filière économie/gestion où la situation semble suivre une certaine logique, on constate que la majeure partie des étudiants du supérieur se trouve dans les filières (lettres et sciences humaines) qui sont peu demandées sur le marché de l'emploi.

Les établissements privés offrent relativement des formations plus proches des préoccupations du milieu des affaires même si leurs moyens limités les cantonnent essentiellement dans les filières de services.

Cependant, une analyse plus fine permet de comprendre que certaines catégories d'établissement publics, notamment les établissements publics internationaux, les écoles de commerce publiques et les écoles d'ingénieurs publiques offrent des formations mieux adaptées aux besoins des entreprises, mais leurs effectifs restent encore relativement faibles compte tenu de leur caractère très ciblé et très sélectif.

Les écoles d'ingénieurs privées, les établissements étrangers délocalisés et les universités privées offrent les formations les moins adaptées aux besoins des entreprises selon les employeurs.

Tableau 21: Classement des établissements selon le degré d'adaptation de leur offre de formation aux besoins des entreprises

(Cumul des citations obtenues sur les 3 premiers rangs en %)

Catégories d'établissements	Bénin	BF	RCI	Mali	Niger	Sénégal	Togo	Ensemble	Rang
Etablissements internationaux	40	33,3	71	42	75	47,5	100	56,8	1 ^{er}
Ecoles de commerce publiques	50	33,3	55	55,6	70	45,4	0	52,6	2 ^{ème}
Ecoles d'ingénieurs publiques	50	100	33,3	52,3	44,2	61	75	52,4	3 ^{ème}
Etablissements étrangers	33,3	33,3	50	35	22,2	37,6	50	51,3	4 ^{ème}
Ecoles d'ingénieur privées	75	66,7	40	31,3	11,1	47,4	0	43,5	5 ^{ème}
Ecoles de commerce privées	50	0	15	73,9	33,3	76,2	75	39,4	6 ^{ème}
Universités publiques	20	33,3	28,5	36,8	81,9	38,1	100	38,4	7 ^{ème}
Universités privées	40	0	14,5	66,6	36,4	40	50	37,5	8 ^{ème}

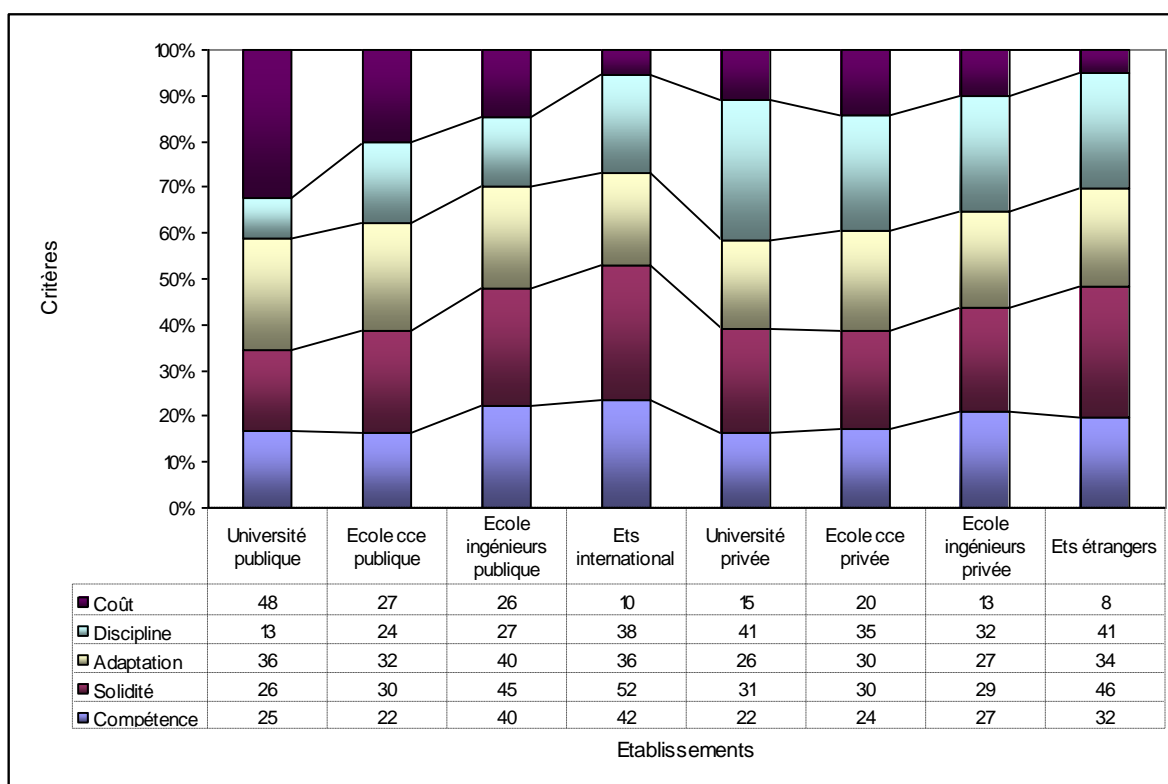
Sans que les différences ne soient statistiquement significatives, on constate que les employeurs nigériens et togolais classent les universités publiques en première position. Au Mali et au Sénégal, ce sont plutôt les écoles de commerce privées qui sont les mieux classées. Au Burkina-Faso, ce sont les écoles d'ingénieurs publiques, au Bénin les écoles d'ingénieurs privés, au Togo et en Côte d'Ivoire les établissements internationaux.

Il a été proposé aux employeurs de comparer les diplômés issus des différents types d'établissements suivants plusieurs critères :

- la compétence ;
- la solidité de la formation ;
- la facilité d'adaptation ;
- le coût avantageux ;
- les disciplines.

Sur cette question, les résultats obtenus, sont présentés à la figure n° 3 ci-après.

Graphe 3 : Comparaison des diplômés des établissements de formation selon les critères retenus (nombre de points obtenus)



Les diplômés des établissements publics internationaux et des écoles d'ingénieurs publiques sont globalement mieux classés par rapport aux autres en termes de compétence, de solidité de la formation et de facilité d'adaptation. Les diplômés des écoles étrangères délocalisées, ont également une formation solide, une bonne compétence, disciplinés mais ont un coût très élevé.

Les établissements publics nationaux ont d'une manière générale un coût très avantageux avec une facilité d'adaptation mais leurs étudiants sont jugés moins disciplinés par rapport à ceux des établissements privés.

La facilité d'insertion professionnelle des diplômés a également été soumise à l'appréciation des employeurs. Sur ce point, les principaux résultats obtenus sont consignés dans le tableau n° 22 ci-dessous.

Tableau 22: Classement des catégories d'établissements de formation selon la facilité d'insertion professionnelle des diplômés

Catégories d'établissements	Cumul des voix obtenues sur les 3 premiers rangs en %	Rang
Etablissements publics internationaux	63,4	1 ^{er}
Ecoles de commerce publiques	60,0	2 ^{ème}
Ecoles d'ingénieurs publiques	57,5	3 ^{ème}
Etablissements étrangers délocalisés	55,9	4 ^{ème}
Ecoles d'ingénieur privées	55,1	5 ^{ème}
Ecoles de commerce privées	52,2	6 ^{ème}
Universités publiques	33,3	7 ^{ème}
Universités privées	33,3	8 ^{ème}

En termes d'insertion professionnelle, les employeurs affirment que les diplômés qui ont plus de facilité, sont par ordre ceux des établissements publics internationaux, des écoles de commerce publiques, des écoles d'ingénieurs publiques, des établissements étrangers délocalisés, des écoles d'ingénieurs privées, des écoles de commerce privées, les universités publiques et enfin les universités privées.

Dans le point suivant, nous allons aborder les pratiques des établissements contribuant à l'amélioration de l'environnement des affaires.

3.2 Les pratiques des établissements contribuant à l'amélioration de l'environnement des affaires

Concernant cet aspect important du problème, deux axes d'analyse ont été privilégiés, à savoir une démarche comparative et une démarche ayant pour objet l'évaluation de l'efficacité externe des établissements d'enseignement supérieur selon les points de vue des diplômés.

3.2.1 Analyse comparative public-privé de quelques bonnes pratiques des établissements

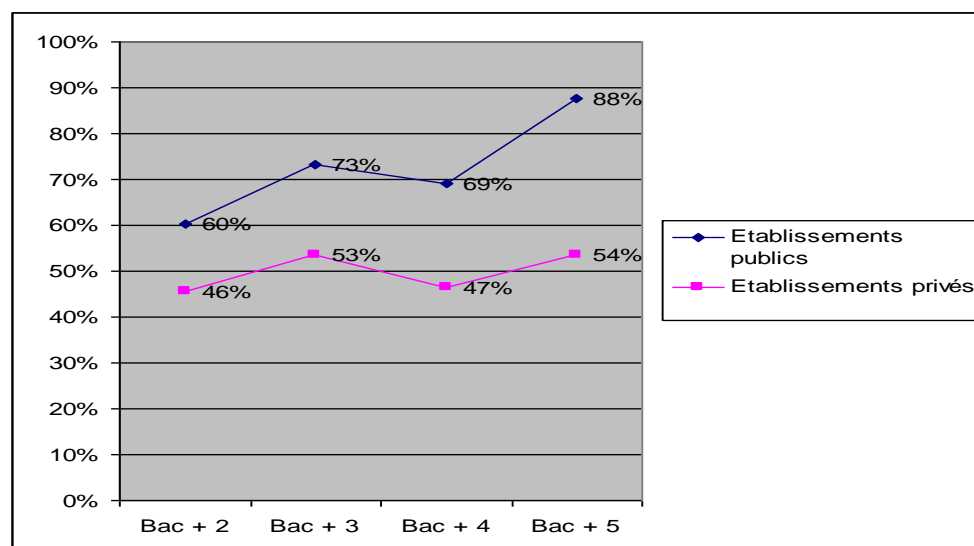
Il s'agit de voir dans les développements qui suivent les pratiques des établissements d'enseignement supérieur qui contribuent à améliorer l'environnement des affaires. Nous procéderons alors à une comparaison entre les établissements publics et les établissements privés.

3.2.1.1 Le suivi de l'insertion professionnelle des diplômés

Le taux d'insertion professionnelle peut être utilisé comme un indicateur permettant aux établissements d'enseignement supérieur de prendre connaissance du rythme auquel leurs étudiants sont insérés. En effet, les établissements publics et privés affirment, dans leur majorité, qu'ils sont informés sur le taux d'insertion de leurs diplômés. Ainsi, selon les résultats de l'enquête, 59,2% des établissements privés contre 54,2% des établissements publics affirment suivre les taux d'insertion professionnelle. Mais une analyse plus fine des statistiques révèle que ce sont surtout les universités publiques qui suivent peu l'insertion de leurs diplômés. En fait, elles ne sont que 33,33% contre 66,66% pour les autres types d'établissements publics tels que les établissements inter-Etats, les écoles de commerce publiques et les écoles d'ingénieurs publiques.

Pour soutenir leurs propos, certains établissements donnent les taux d'insertion moyens de leurs diplômés sur une période de 12 mois après la fin de la formation. Le graphique ci-dessous présente les taux d'insertion des diplômés par rapport au niveau d'étude des étudiants et par catégories d'établissements.

Graphe 4 : Taux moyen d'insertion professionnelle à 12 mois



Les taux d'insertion des diplômés varient en fonction du niveau d'études. En effet, les diplômés de niveaux bac plus 5 ans et bac plus 3 ans s'insèrent plus facilement que ceux de niveaux bac plus 4 ans et bac plus 2 ans. Ces résultats peuvent s'expliquer aisément par les niveaux d'études. Les diplômés de bac plus 5 ans sont des diplômés d'études supérieures spécialisées (DESS) ou des Masters professionnels. Ceux de bac plus 3 ans sont des licences

professionnelles ou des diplômes de techniciens supérieurs spécialisés. Le caractère professionnel de ces deux types de diplômes permet une insertion professionnelle plus aisée.

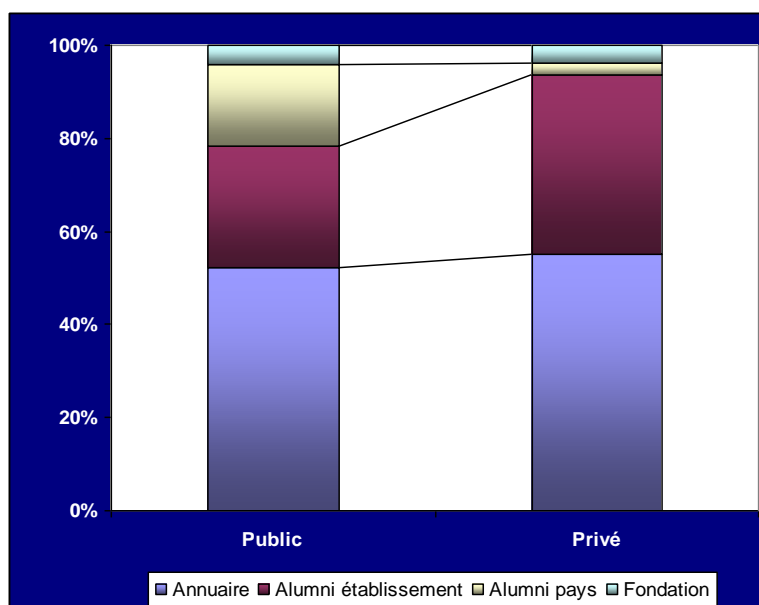
Quant aux diplômés de niveau bac plus 4 ans, ce sont généralement des maîtrises des facultés. Ceux de bac plus 2 ans sont constitués des diplômés de BTS d'Etat, de BTS d'établissement et des titulaires de DUES, DUEL, DUEEG, etc. Le caractère général de ces diplômes rend difficile l'insertion professionnelle.

Les taux d'insertion varient également selon que l'établissement est public ou privé. En effet, les taux d'insertion des diplômés issus des établissements publics sont plus élevés que ceux des diplômés sortis des établissements privés.

Cependant, un croisement entre le type d'établissement et le taux d'insertion des diplômés sortis du sous échantillon constitué des établissements publics, montre que ce sont les établissements publics inter-Etats, les écoles de commerce publiques et les écoles publiques d'ingénieurs qui ont des taux d'insertion plus élevés que les établissements privés. Les universités publiques ont en réalité des taux d'insertion très faibles, en dessous de ceux des établissements privés.

Pour suivre les diplômés, les établissements utilisent un certain nombre d'outils, parmi lesquels l'annuaire, qui a la particularité de contenir des informations sur l'adresse, la localité, le téléphone, etc. A cela on peut noter également le bureau alumni au sein de l'établissement, le bureau alumni par pays et la fondation (cf graphique n° 5 ci-après).

Graphe 5: Les outils de suivi de l'insertion professionnelle



Pour le suivi des diplômés, 12 établissements publics sur 39 (soit 30,77%) ont affirmé qu'ils utilisent l'annuaire, 6 ont une association de diplômés au sein de l'établissement et 4 ont une association par pays ; seul un établissement déclare avoir une fondation.

Au niveau du privé, 44 établissements sur 121 (soit 36,36%) suivent leurs diplômés à partir de l'annuaire, 31 établissements ont une association au sein de l'établissement, 2 établissements ont une association par pays et 3 ont une fondation.

La remarque générale est que l'annuaire, est le premier outil utilisé par ces établissements suivi de l'alumni au sein de l'établissement. L'association des diplômés est présente dans 8 pays en moyenne pour les établissements publics et 2 pays en moyenne pour les établissements privés. Cela est dû surtout aux Etablissements publics inter-Etats qui établissent des associations de diplômés dans les différents pays membres.

En plus de ces outils, les cabinets de placements constituent un autre moyen de suivi des diplômés.

3.2.1.2 L'existence d'un cadre formel de relations avec le milieu des affaires

L'existence d'un cadre formel avec le milieu des affaires permet aux établissements de promouvoir les diplômés à la recherche d'un emploi.

La majeure partie des établissements publics comme privés affirme n'avoir pas une relation formelle avec le milieu des affaires. En effet, il n'y a respectivement que 38,47% des établissements publics et 38,85% des établissements privés qui entretiennent des relations formelles avec le milieu des affaires.

Ce résultat montre que même si l'existence de ce cadre est nécessaire pour l'insertion des diplômés, il n'est pas très exploité par les établissements.

Or, ce type de cadre peut faciliter la signature de conventions couvrant de nombreux domaines tels que les stages, l'embauche, la formation continue, etc. (Cf. tableau n°23 ci-après).

Tableau 23 : Domaines couverts par les conventions

Domaines	Public		Privé	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
Stages	15	38,46%	56	46,28%
Embauche	7	17,94%	24	19,83%
Formation continue	12	30,76%	25	20,66%
Participation aux organes de gouvernance	7	17,94%	7	5,78%
Financement de la recherche	5	12,82%	7	5,78%
Bourses d'études	9	23,07%	10	8,26%
Taxe d'apprentissage	2	5,12%	8	6,61%
Sponsoring	7	17,94%	14	11,57%

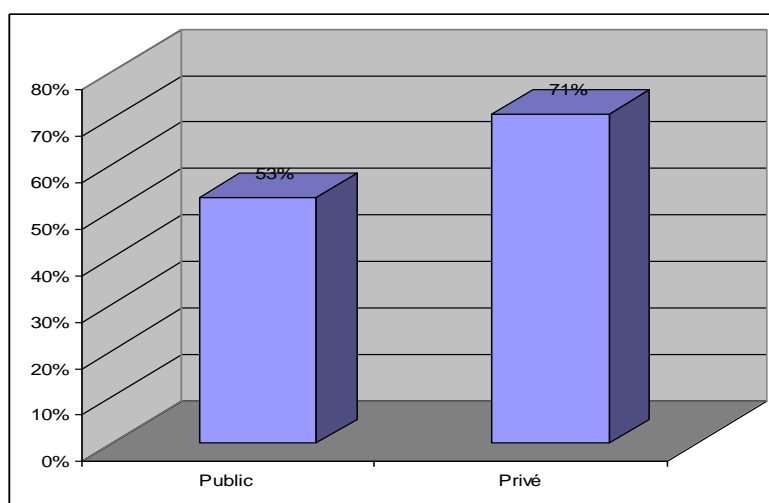
Il est permis de constater une ressemblance des domaines couverts par les conventions quels que soient les statuts des établissements considérés (public ou privé). En effet, les établissements affirment que dans la même proportion aussi bien dans le public que dans le privé, qu'il existe des conventions qui couvrent les domaines tels que les stages, l'embauche, la formation continue et le sponsoring.

Cependant, on note quelques différences dans les domaines suivants : la participation aux organes de gouvernance, le financement de la recherche et les bourses d'études. En effet, les conventions portant sur la participation aux organes de gouvernance sont plus fréquentes dans le public que dans le privé (17,9% contre 5,78%). Il en est de même pour le financement de la recherche et les bourses d'études avec respectivement 12,82% et 23,07% pour le public contre 5,78% et 8,26% pour le privé.

3.2.1.3 La communication avec le milieu professionnel

Les établissements publics et privés communiquent avec le milieu professionnel en participant à des salons, des expositions et des foires. Cette forme de communication permet à ces établissements de mieux se faire connaître et de valoriser les étudiants sur le marché de l'emploi. C'est un moment de dialogue entre les diplômés, les chefs d'établissements et les employeurs. Les établissements publics et privés affirment avoir participé à différentes rencontres avec le milieu des affaires. Les taux de participation sont respectivement de 53 % et 71% dans les établissements publics et les établissements privés, comme l'illustre la figure n° 6 ci-dessous. Ces derniers semblent donc être plus en contact avec le milieu professionnel.

Graphe 6 : Communication avec le milieu professionnel



Le service chargé de ces rencontres a la même dénomination dans le public que dans le privé : il s'agit du service chargé de la communication.

Hormis la participation de ces établissements aux salons et expositions, certains d'entre eux intègrent dans leurs stratégies l'organisation de salons et d'expositions à leur propre initiative. Pour une politique de visibilité, les établissements organisent différentes rencontres pour mieux valoriser leurs futurs produits sortants.

Parmi les établissements publics, ce sont les EIE qui organisent le plus ces rencontres. Les ECP viennent en deuxième position. Ces faits justifient encore une fois de plus la facilité d'insertion professionnelle des diplômés de ces établissements. Ainsi, ces pratiques doivent être généralisées au niveau de tous les établissements spécialisés pour une amélioration de l'environnement des affaires.

3.2.1.4 La gestion académique

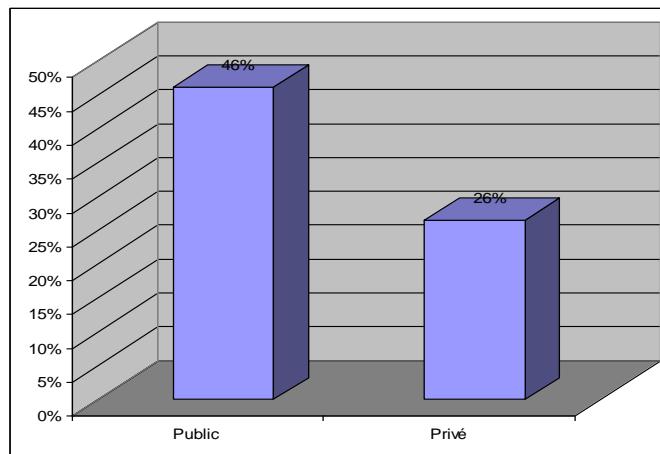
S'agissant de la gestion académique, l'enquête a eu pour centres d'intérêt la mise en œuvre de la réforme LMD, les modes de recrutement des étudiants et les partenariats avec les établissements étrangers.

3.2.1.4.1 La réforme LMD

En zone UEMOA, le système LMD (Licence, Master, Doctorat) est la principale réforme que les établissements d'enseignement supérieur sont tenus de mettre en œuvre un suivi à la directive communautaire n°03/2007/CM/UEMOA du 4 juillet 2007, portant adoption du

système LMD dans les universités et établissements d'enseignement supérieur de l'espace (voir graphique n° 7 ci-après).

Graph 7: Mise en œuvre de la réforme LMD



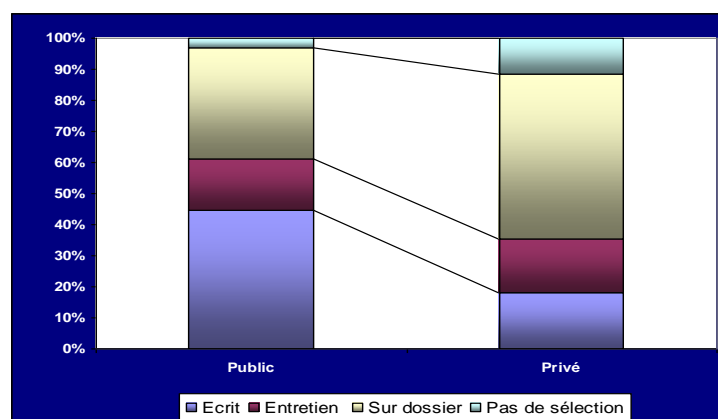
L'examen du graphique permet de constater que beaucoup d'établissements publics comme privés n'ont pas encore mis en œuvre la réforme LMD de 2008. En effet, le pourcentage de mise en œuvre est de 46,15% dans les établissements publics et 26,44% pour les établissements privés.

Cette performance des établissements publics est surtout liée à celles des établissements inter-Etats qui ont engagé la réforme dès 2005, alors que la plupart des universités publiques ne l'ont démarrée qu'à partir de 2007, période correspondant à la directive communautaire de l'UEMOA.

3.2.1.4.2 Les modes de recrutement des étudiants

Les modes de recrutement adoptés au sein de ces établissements pour accéder à la formation sont de deux sortes : le concours avec épreuves écrites et entretien ou la sélection sur dossier (Cf. Graphique n° 8 ci-dessous).

Graphe 8: Modes de recrutement des étudiants

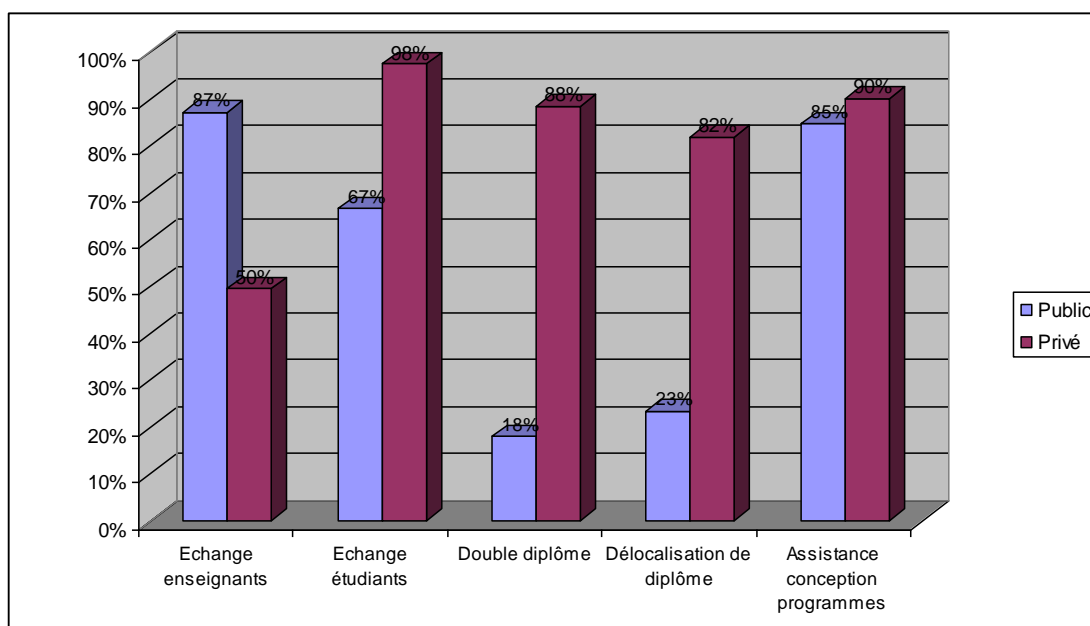


Selon les résultats présentés au graphique ci-dessus, l'entrée dans les établissements publics est plus sélective que dans les établissements privés. En effet, 76,92% des établissements publics sélectionnent leurs étudiants par concours avec épreuves écrites contre 14,04% dans les établissements privés. La sélection se fait surtout dans les établissements inter-Etats et les Ecoles publiques spécialisées.

3.2.1.4.3 Les partenariats avec l'étranger

En développant des liens de solidarité avec leurs homologues étrangers, les établissements parviennent à tisser des formes de partenariats assez fructueux. Au sein de l'UEMOA, la gestion de ces partenariats est différente selon que l'établissement est public ou privé (Cf. graphique n° 9 ci-après).

Graphe 9 : La gestion des partenariats avec des établissements étrangers



Les formes de partenariats les plus rencontrées dans les établissements publics sont l'échange d'enseignants (87%) et l'assistance dans la conception des programmes (85%). Les doubles diplômes (18%) et la délocalisation de diplôme (23%) ne sont pas des formes de partenariats très développées dans les établissements publics.

Dans les établissements privés, les partenariats sont largement plus développés que dans les établissements publics, excepté au niveau des échanges d'enseignants. Cela est dû au fait que les établissements privés n'ont généralement pas d'enseignants permanents ni en nombre ni en qualité. Tous les autres types de partenariats sont largement utilisés par plus de 80% des établissements privés. Dans certains cas, c'est à travers ces partenariats que ces derniers cherchent à établir leur crédibilité.

Pour mieux appréhender la place de l'enseignement supérieur dans l'amélioration de l'environnement des affaires, le point de vue des diplômés peut être considéré comme un indicateur significatif du phénomène à étudier. Par conséquent, l'enquête s'est intéressée directement aux diplômés insérés dans la vie professionnelle en leur demandant leurs avis sur la question.

Leurs points de vue sont recensés dans les développements ci-après.

3.2.2 La contribution des établissements à la qualité de l'insertion professionnelle du point de vue des diplômés

Les diplômés interrogés sont au nombre de 776 dont la plupart sont issus des établissements ayant fait l'objet d'enquête. Cela a permis de contrôler la fiabilité de certaines informations données par les établissements de formation.

Les établissements de formation publics comme privés, mènent des actions contribuant à l'amélioration de l'environnement des affaires. Ces actions concourent à une préparation appropriée des diplômés afin d'assurer une meilleure qualité de leur insertion dans la vie professionnelle.

3.2.2.1 La préparation des étudiants à l'insertion professionnelle

Ce point vérifie, auprès des diplômés, les actions entreprises par les établissements pendant la formation afin de les préparer à s'insérer plus rapidement dans la vie professionnelle et celles menées pour les orienter dans leur carrière. Il s'agit de voir si l'étudiant :

- est renseigné sur les débouchés de la formation ;
- est aidé dans la recherche de stage et la recherche du premier emploi ;

- est préparé à la création d'entreprise.

La majorité des diplômés (58,2%) a déclaré avoir été renseignée par leur établissement sur les débouchés qu'offre la formation. Les moyens utilisés pour ces renseignements tournent autour de deux points : la communication interne et la communication externe.

La communication interne a pour support l'administration et le corps professoral alors que la communication externe utilise généralement la presse et les journées portes ouvertes.

Cependant, 57,6 % des diplômés déclarent n'avoir jamais ou occasionnellement été incités à réfléchir sur leur insertion professionnelle. Seuls 26% des diplômés disent avoir été incités à réfléchir sur leur insertion professionnelle pendant leur cursus.

Par ailleurs, les établissements, à travers les formations proposées, prévoient la réalisation de stages pour mettre les étudiants en contact avec le milieu professionnel. Pour preuve, 76,5 % des diplômés estiment que leurs formations prévoyaient des stages au sein des entreprises. 77,1% de ces mêmes diplômés affirment que ces stages sont rendus obligatoires du fait de son intégration dans le système d'évaluation de la formation. Le nombre de stages effectués par les diplômés avant l'obtention de leurs diplômes est compris entre 1 et 5.

Mais il convient de souligner que la majorité (82%) des diplômés avance qu'ils ont obtenu le stage par eux-mêmes. Rares sont ceux qui ont bénéficié de l'aide d'un chargé des stages à l'insertion.

L'apport à l'insertion professionnelle est l'ensemble des voies et moyens que l'établissement essaie de trouver pour faciliter le placement de ses diplômés.

Les résultats de l'enquête montrent que 39,3% des diplômés pensent que l'apport de leur établissement de formation à leur insertion professionnelle est nul. Par contre, 34, 8% et 25,9% affirment que cet apport est peu ou très important (voir tableau n° 24 ci-dessous).

En classant par type d'établissements, on constate que seulement 15,2% des diplômés des universités publiques pensent que leur établissement contribue peu à leur insertion professionnelle ; 59,1% d'entre eux pensent que cet apport est nul.

Par ailleurs, 48,6% de diplômés des écoles inter-Etats et 44,4% des diplômés des écoles de commerce publiques affirment que l'apport des établissements est très important.

Tableau 24: L'apport à l'insertion professionnelle des diplômés par type d'établissements

Quel a été l'apport de votre établissement dans votre insertion professionnelle?					
		Nul	Peu important	Très important	Total
Université publique	Effectif	97	42	25	164
	%	59,1%	25,6%	15,2%	100,0%
Université privée	Effectif	61	59	48	168
	%	36,3%	35,1%	28,6%	100,0%
Ecole de commerce publique	Effectif	3	7	8	18
	%	16,7%	38,9%	44,4%	100,0%
Ecole de commerce privée	Effectif	76	98	51	225
	%	33,8%	43,6%	22,7%	100,0%
Etablissement étranger	Effectif	1	7	3	11
	%	9,1%	63,6%	27,3%	100,0%
Etablissement inter-Etats	Effectif	8	11	18	37
	%	21,6%	29,7%	48,6%	100,0%
Ecole d'ingénieurs publique	Effectif	10	8	5	23
	%	43,5%	34,8%	21,7%	100,0%
Ecole d'ingénieurs privée	Effectif	20	16	9	45
	%	44,4%	35,6%	20,0%	100,0%
Autre	Effectif	14	9	24	47
	%	29,8%	19,1%	51,1%	100,0%
Total	Effectif	290	257	191	738
	%	39,3%	34,8%	25,9%	100,0%

En analysant par pays (voir tableau n° 25 ci-dessous), ce sont les diplômés du Niger qui sont les plus nombreux (42,6%) à penser que l'apport de leur établissement est très important à leur insertion professionnelle. Ceux du Bénin viennent en dernière position. Ces derniers pensent dans leur grande majorité (69%) que l'apport de leur établissement est nul dans leur insertion professionnelle.

Tableau 25: L'apport de l'établissement à l'insertion professionnelle des diplômés par pays

Quel a été l'apport de votre établissement dans votre insertion professionnelle?					
		Nul	Peu important	Très important	Total
Bénin	Effectif	60	22	5	87
	%	69,0%	25,3%	5,7%	100,0%
Burkina-Faso	Effectif	41	24	11	76
	%	53,9%	31,6%	14,5%	100,0%
Côte d'Ivoire	Effectif	105	98	78	281
	%	37,4%	34,9%	27,8%	100,0%
Mali	Effectif	14	20	13	47
	%	29,8%	42,6%	27,7%	100,0%
Niger	Effectif	27	31	43	101
	%	26,7%	30,7%	42,6%	100,0%
Sénégal	Effectif	29	30	31	90
	%	32,2%	33,3%	34,4%	100,0%
Togo	Effectif	17	32	15	64
	%	26,6%	50,0%	23,4%	100,0%
Total	Effectif	293	257	196	746
	%	39,3%	34,5%	26,3%	100,0%

Cela est certainement dû au fait que plus de la moitié des diplômés des établissements inter-Etats interrogée, proviennent du Niger. Dans ce pays, la totalité des étudiants ayant répondu à la question relative aux personnes qui les ont aidés à obtenir leur stage déclarent que leur accès aux stages a été propulsé par le chargé des stages et de l'insertion professionnelle de leur établissement.

Contrairement aux autres pays de l'UEMOA, 53% des diplômés du Niger estiment que ces stages ont largement facilité leur insertion professionnelle.

Au niveau du Bénin, la majorité des diplômés interrogés, provient des universités publiques qui contribuent très peu à l'insertion professionnelle de leurs diplômés.

En ce qui concerne la création d'entreprise, on peut noter que l'enseignement de l'entrepreneuriat n'est pas encore suffisamment intégré dans les programmes des établissements d'enseignement supérieur. En effet, sur 729 anciens étudiants insérés dans la vie professionnelle répondant sur la question de savoir s'ils ont été préparés à la création d'entreprise durant leur formation 51,9% affirme n'avoir pas été préparé par leur établissement.

Par ailleurs, on constate que 43,9 % des répondants affirment que la création de leur propre entreprise est une préoccupation, tandis que 42,6% souhaitent en créer si l'occasion se présentait.

Ces résultats laissent voir qu'un remaniement des programmes des établissements d'enseignement supérieur est à envisager lorsque l'on veut promouvoir le développement et l'esprit d'entreprise chez les jeunes diplômés et éradiquer le manque de créativité de ces derniers. Actuellement 71,4% des diplômés expliquent leur non créativité par un manque de structure de soutien à la création d'entreprise au sein des établissements de formation. A cela s'ajoutent l'insuffisance de la formation, le manque de projet réalisable et l'absence de soutien financier.

Parmi les diplômés qui ont créé leur propre entreprise, l'étude révèle que 96.8 % ne bénéficient pas d'un soutien direct de leur établissement pour la création de leur propre entreprise.

3.2.2.2 La qualité de l'insertion professionnelle des diplômés

Que pensent les diplômés de la qualité de leur insertion professionnelle ?

Dans quelle mesure les diplômés profitent-ils des effets bénéfiques liés à la formation reçue ?

L'analyse des points ci-après permet de répondre à ces questions:

- les raisons du choix du dernier établissement de formation ;
- l'adéquation de la formation au poste occupé ;
- le niveau de satisfaction par rapport à la formation reçue ;
- le niveau de satisfaction par rapport à la situation professionnelle globale ;
- le niveau de satisfaction par rapport à la rémunération ;
- la perception par rapport à l'évolution de la carrière.

Nous procéderons ci-dessous à une analyse par type d'établissements avant celle par pays.

3.2.2.2.1 Analyse par catégorie d'établissements

Les résultats de l'enquête (Cf. tableau n°26 ci-dessous) révèlent que la première raison (43,4%) qui a motivé le choix des étudiants de l'établissement de formation est l'adéquation des programmes avec leurs projets professionnels. Cela est d'autant plus vrai qu'ils s'intéressent d'abord aux spécificités du marché de l'emploi avant de procéder au choix de la formation et de l'établissement. C'est la raison pour laquelle plus de la moitié des diplômés

(54,4%) affirme qu'il existe une très grande adéquation entre leur formation et leur emploi. Le reste pense qu'il y a peu d'adéquation (39,3%) ou pas du tout d'adéquation (6,3%).

Ce sont les diplômés issus des établissements inter-Etats qui occupent des postes beaucoup plus en adéquation à leur emploi (83,9%) ; cette proportion ne représente que 42,2% chez les diplômés des écoles d'ingénieurs privés.

En termes de satisfaction, ce sont surtout les diplômés des établissements inter-Etats (60,0%), des établissements étrangers (54,5%) et des écoles d'ingénieurs publiques (50%) qui sont satisfaits de leur formation.

Tableau 26: Le niveau de satisfaction des diplômés par rapport à la formation reçue par type d'établissements

La formation dont vous avez bénéficié a-t-elle répondu à vos attentes professionnelles ?					
		Pas du tout	Assez	Largement	Total
Université publique	Effectif	14	101	54	169
	%	8,3%	59,8%	32,0%	100,0%
Université privée	Effectif	6	88	60	154
	%	3,9%	57,1%	39,0%	100,0%
Ecole de commerce publique	Effectif	0	11	9	20
	%	,0%	55,0%	45,0%	100,0%
Ecole de commerce privée	Effectif	12	113	77	202
	%	5,9%	55,9%	38,1%	100,0%
Etablissement étranger	Effectif	0	5	6	11
	%	,0%	45,5%	54,5%	100,0%
Etablissement inter-Etats	Effectif	0	14	21	35
	%	,0%	40,0%	60,0%	100,0%
Ecole d'ingénieurs publique	Effectif	1	11	12	24
	%	4,2%	45,8%	50,0%	100,0%
Ecole d'ingénieurs privée	Effectif	1	26	17	44
	%	2,3%	59,1%	38,6%	100,0%
Autre	Effectif	7	17	19	43
	%	16,3%	39,5%	44,2%	100,0%
Total	Effectif	41	386	275	702
	%	5,8%	55,0%	39,2%	100,0%

La tendance laisse apparaître que les étudiants des établissements inter-Etats sont plus satisfaits quant à leur situation professionnelle comparativement aux autres types d'établissements. En effet au moment où 71,9% des étudiants provenant des établissements inter-Etats affirment que leur situation professionnelle reste satisfaisante ce taux se situe entre 26 et 39% dans les autres établissements.

Cette performance constatée au niveau de ces établissements inter-Etats peut être expliquée par les résultats obtenus auparavant au niveau des employeurs qui affirment que les établissements inter-Etats offraient les formations jugées les mieux en adéquation avec les exigences professionnelles. Ce qui leur confère une certaine confiance et une certaine crédibilité vis-à-vis des employés. A cela s'ajoute le fait que les étudiants provenant de ces établissements disent pour la majorité avoir une évolution de leur carrière ascendante soit 81,3%.

Les établissements qui ont les taux les plus élevés de diplômés ayant des rémunérations supérieures à 300.000 FCFA sont respectivement les écoles inter-Etats, les établissements étrangers et les écoles d'ingénieurs publiques. C'est également dans ces types d'établissements que les diplômés semblent plus optimistes quant à l'évolution de leur carrière dans les cinq prochaines années.

Les degrés de satisfaction des diplômés par rapport à leur formation et leur situation professionnelle vont à présent être analysés par pays.

3.2.2.2 Analyse par pays

L'analyse par pays (Cf. tableau n°27 ci-après) montre que la situation est légèrement différente selon les pays de l'UEMOA. En effet, au Niger (68,7%) et au Mali (60,5%), la proportion de diplômés affirmant qu'il y a une très grande adéquation entre l'emploi et la formation est nettement plus élevée que dans les autres pays notamment au Bénin (36,5%).

Le niveau de satisfaction des diplômés par rapport à la formation reçue, est relativement élevé. En effet, plus de la moitié des diplômés sont assez satisfaits et 39,3% sont même largement satisfaits de leur formation.

Tableau 27: Le niveau de satisfaction des diplômés par rapport à la formation reçue par pays

La formation dont vous avez bénéficié a-t-elle répondu à vos attentes professionnelles?					
		Pas du tout	Assez	Largelement	Total
Bénin	Effectif	6	59	25	90
	%	6,7%	65,6%	27,8%	100,0%
Burkina-Faso	Effectif	2	42	25	69
	%	2,9%	60,9%	36,2%	100,0%
Côte d'Ivoire	Effectif	19	135	97	251
	%	7,6%	53,8%	38,6%	100,0%
Mali	Effectif	1	22	25	48
	%	2,1%	45,8%	52,1%	100,0%
Niger	Effectif	1	42	57	100
	%	1,0%	42,0%	57,0%	100,0%
Sénégal	Effectif	7	57	25	89
	%	7,9%	64,0%	28,1%	100,0%
Togo	Effectif	6	32	25	63
	%	9,5%	50,8%	39,7%	100,0%
Total	Effectif	42	389	279	710
	%	5,9%	54,8%	39,3%	100,0%

Après avoir présenté les principaux résultats de cette étude, il reste à les synthétiser afin d'en tirer toutes les implications en termes de recommandations.

4. Synthèse et Recommandations

Cette étude a eu pour objet d'analyser les enjeux d'une meilleure gouvernance des établissements d'enseignement supérieur en vue de l'amélioration de l'environnement des affaires en zone UEMOA. Les résultats attendus seraient l'adoption d'une charte communautaire sur la gouvernance des universités pour un meilleur partenariat université-entreprise en vue d'une meilleure organisation de l'enseignement pour en faire un levier de la croissance économique et sociale des pays de la zone.

4.1 Synthèse des résultats

Cette étude est consacrée à la présentation des caractéristiques de la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur et à l'analyse de la contribution de ces dernières à l'amélioration de l'environnement des affaires en zone UEMOA.

S'agissant de la gouvernance, les résultats de l'étude montrent que même si la réglementation générale reste la même, il existe une différence notable entre les établissements publics et les établissements privés.

Les établissements publics ont des organes de gouvernance qui fonctionnent même s'il existe quelques faiblesses dans leur composition faisant la part belle à un des acteurs principaux en l'occurrence les enseignants. En outre, très peu d'établissements ont mis en place des dispositifs efficaces de contrôle interne et d'assurance qualité.

Cependant, on note une évolution vers les standards reconnus comme étant de bonnes pratiques. Cela est surtout vrai au niveau des établissements inter-Etats, les écoles spécialisées et quelques universités publiques qui ont été créés à partir des années 1990/2000 et qui se sont dotés d'organes de gouvernance avec un nombre assez élevé de membres externes indépendants.

En ce qui concerne les établissements privés, on constate des faiblesses notables tant au niveau de la gouvernance que du contrôle interne. En effet, la plupart de ces établissements sont des entreprises individuelles qui n'ont pas d'organes de gouvernance à proprement parler. Le dispositif mis en place tourne autour d'une à deux personnes en l'occurrence le Fondateur et/ou le Directeur Général de l'établissement. Il existe ainsi des risques énormes au niveau du contrôle interne.

Certains de ces établissements ont cependant mis en place des dispositifs pour maîtriser le contrôle interne et la qualité. En effet, quelques-uns disposent de manuels de procédures et ont créé des postes d'auditeur interne, de contrôleur de gestion et d'assurance qualité.

Au niveau de la contribution de l'enseignement supérieur à l'amélioration de l'environnement des affaires, il a été également constaté une différence entre les établissements publics et les établissements privés.

Il existe une inadéquation entre l'offre de formation des établissements publics et les besoins des entreprises. En effet, la majeure partie des étudiants du supérieur se trouve dans les filières de lettres, des sciences humaines et sciences sociales qui sont peu demandées sur le marché de l'emploi. Les sciences et technologies ont de très faibles effectifs dans les établissements publics.

D'une manière générale, les établissements privés semblent être assez proches du milieu des affaires. Mais compte tenu de leurs ressources humaines et financières limitées, ils se cantonnent aux formations de services qui demandent peu d'investissement. C'est surtout dans le domaine de la gestion qu'on rencontre le plus grand nombre de programmes offerts par le privé.

Il a été cependant constaté que les établissements publics internationaux, les écoles de commerce publiques et les écoles d'ingénieurs publiques offrent des formations mieux adaptées aux besoins des entreprises. Ces catégories d'établissements publics ont d'ailleurs des outils de formations plus professionnalisés que ceux des établissements privés. Ce constat a été vérifié aussi bien auprès des employeurs que des diplômés qui les classent souvent en premières positions sur beaucoup de critères. Ces pratiques sont notamment l'adéquation de la formation aux besoins des entreprises, la préparation et le suivi des étudiants à l'insertion professionnelle, le contact permanent avec le milieu des affaires.

Afin que l'enseignement supérieur puisse contribuer davantage aux besoins de développement des pays, un certain nombre de recommandations peuvent être faites au regard des résultats de la recherche.

4.2 Recommandations

Pour une meilleure adaptation de l'offre de formation des établissements aux besoins des entreprises, la mise en place de la réforme LMD semble indispensable dans la mesure où elle permet d'harmoniser les cursus de l'enseignement supérieur au niveau de la sous-région et de favoriser la mobilité des étudiants à l'échelle nationale, régionale et même internationale et d'assurer l'adaptation de l'offre de formation aux besoins du marché. Elle permet ensuite d'améliorer la qualité et la flexibilité de l'enseignement supérieur et de résoudre les problèmes d'équivalence des diplômes entre les différents pays de la sous-région et entre le Nord et le Sud. La mise en œuvre d'une telle réforme nécessite la mobilisation préalable des ressources humaines, matérielles et financières et la modernisation des outils pédagogiques qui répondent à ces exigences.

Un ensemble d'actions doit être mené pour que l'enseignement supérieur joue pleinement son rôle.

Un certain nombre de recommandations sont formulées au regard des résultats de la recherche.

Aux autorités politiques

Acteurs	Recommandations	Objectifs	Moyens	Indicateurs
<i>Aux autorités politiques</i>	Surveiller la création des établissements privés d'enseignement supérieur	S'assurer de leur viabilité institutionnelle et financière	Mettre en œuvre des mécanismes de contrôles	
	Renforcer le contrôle externe des établissements privés d'enseignement supérieur	Améliorer leur gouvernance		
	Veiller à l'application des textes régissant les organes de gouvernances des établissements privés d'enseignement supérieur	Améliorer leur fonctionnement		
	Adapter les textes régissant l'enseignement supérieur en zone UEMOA aux standards correspondant aux bonnes pratiques de gouvernance universitaire	Améliorer leur gouvernance		
	Impliquer davantage le secteur privé dans les organes de gouvernance des établissements d'enseignement supérieur	Diversifier les sources de financement		Nombre de membres externes dans les organes de gouvernance
	Harmoniser les différents organes de gouvernance des établissements d'enseignement supérieur en zone UEMOA	Atteindre de meilleures performances		
	S'assurer de la présence dans les organes de gouvernance de personnes qualifiées et compétentes			Profil des personnalités externes dans les organes de gouvernance
	Exiger des établissements d'enseignement privés la mise en place effective d'organes de gouvernance	Améliorer leur gouvernance		
	Encourager le partenariat entre les établissements au plan national	Rechercher l'effet de synergie et le partage d'expérience	Partage des ressources et des compétences;	
	Etablir et développer un partenariat effectif et durable entre institutions de formation et secteur productif		A travers un cadre formel d'échanges soutenu par une volonté politique et une forte implication des partenaires au développement	

Aux autorités universitaires

Acteurs	Recommandations	Objectifs	Moyens	Indicateurs
<i>Aux autorités universitaires</i>	Renforcer le contrôle interne et l'assurance qualité des établissements		Créer des dispositifs appropriés	
	Impliquer les partenaires clés du secteur privé dans la définition, l'élaboration et la mise en œuvre des formations et l'actualisation des programmes	Répondre en permanence aux besoins et exigences des économies nationales		
	Promouvoir et encourager la mise à niveau des enseignants et formateurs	Assurer l'excellence et l'assurance qualité		
	Favoriser et encourager l'intervention des spécialistes et experts praticiens dans les processus de formation	Promouvoir les échanges d'expériences et améliorer la pertinence des offres de formation		
	Elaborer un code d'éthique et la déontologie applicable à l'enseignement supérieur			
	Encourager la création et le développement d'associations des anciens diplômés			

Au monde des affaires et aux diplômés

Acteurs concernés	Recommandations	Objectifs	Moyen d'action	indicateurs
<i>Monde des affaires</i>	Faciliter l'apprentissage en alternance et les visites d'entreprises	Créer les conditions d'interactions entre le savoir et le savoir faire	Accepter les partenariats établissements / entreprise	Nombre de partenariat et nombre de visites
	Participer activement à la définition, l'élaboration et la mise en œuvre des formations et l'actualisation des programmes	Répondre aux besoins et exigences des économies nationales	Siéger aux organes de gouvernance des établissements	Nombre de réunions durant l'élaboration des programmes
<i>Diplômés</i>	Mettre en place un réseau d'informations sur les offres d'emploi	Faciliter l'insertion de nouveaux diplômés sortis de leurs établissements d'enseignement supérieur d'origine	Bureau des alumni	Nombre de nouveaux diplômés insérés
	Mener des actions de lobbying en faveur de leurs établissements d'enseignement supérieur d'origine		Bureau des alumni	Idem
	Exploiter leur position actuelle (d'entrepreneur, de responsable d'une structure, etc.)		Idem	Idem
	Prendre des initiatives pour favoriser l'émergence d'associations dynamiques d'anciens diplômés	Promouvoir l'esprit d'entreprise, l'initiative personnelle	Bureau alumni	Nombre d'adhérents au bureau

Références

Références bibliographiques

- Assie-Lumumba N'dri Thérèse (1993), L'enseignement supérieur en Afrique francophone, évaluation du potentiel des universités classiques et des alternatives pour le développement, Banque Mondiale
- Assie-Lumumba N'dri Thérèse (1994), Les problèmes de demande, d'accès et d'équité dans l'enseignement supérieur: politiques passées, pratiques actuelles et comment se préparer au 21^{ème} siècle, Association des Universités Africaines
- Agence Universitaire De La Francophonie (AUF) (2003), Séminaire sur la gouvernance universitaire, Conclusions des travaux, Dakar 15-19 décembre
- Bloom David, Canning David et Chan Kevin (2006), L'Enseignement supérieur et le développement économique en Afrique, Banque Mondiale, Région Afrique, Département du Développement Humain, Série documents de travail, n°103
- Bourdin Joël (2008), Rapport d'information n°442, SENAT, France
- Gaidzanwa Rudo Barbra (1994), Les problèmes de gouvernance des universités africaines: améliorer la gestion et la direction de ces institutions pour assurer leur viabilité pendant et après les années 90, Association des universités africaines
- Hathie Ibrahima (2009), Etat des lieux de la gouvernance de la recherche universitaire en Afrique de l'Ouest et du Centre : Guide méthodologique, CRDI, Avril
- Hathie Ibrahima (2009), Etat des lieux de la gouvernance de la recherche universitaire en Afrique de l'Ouest et du Centre : cas de l'Université Gaston Berger de Saint-Louis, Sénégal, Rapport final CRDI, Juillet
- Morin Sophie (2009), Revue analytique de la littérature sur la gouvernance de la recherche universitaire en Afrique de l'Ouest et du Centre : tendances et questionnements émergents, CRDI, Avril
- Ndoye Mamadou (2005), Quel enseignement supérieur en Afrique, La lettre de l'ADEA, Volume 17, Numéro 3-4, pp. 1-2.
- Nyamusenge Déo M. (2009), Etat des lieux de la gouvernance de la recherche universitaire, Université d'Abobo-Adjamé (Abidjan), Rapport final, CRDI, Mai
- Some Seglaro Abel (2009), Etat des lieux de la gouvernance de la recherche universitaire en Afrique de l'Ouest et du Centre : Rapport sur l'Université de Ouagadougou, Burkina Faso, Rapport final CRDI, Juillet
- SY, Mohamadou (2009), Rapport de l'étude sur la gouvernance de la recherche universitaire à l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Rapport final CRDI, Juin
- UNESCO (1997), Consultation de la région Afrique préparatoire à la conférence mondiale sur l'enseignement supérieur: déclaration et plan d'action sur l'enseignement supérieur en Afrique, Bureau régional de Dakar
- UNESCO (1997), Rapport sur l'état de l'éducation en Afrique, Bureau régional de Dakar

Références webographiques

- Commission Européenne (2008), La gouvernance de l'enseignement supérieur en Europe : Politiques, structures, financement et personnel académique, http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/091FR.pdf (consulté le 15 octobre 2009)
- UEMOA (2004), Etude sur l'enseignement supérieur dans les pays de l'UEMOA, Phase 1, Rapport final : <http://www.uemoa.int/Publication/2005/RapportEnsSupPI.pdf> (consulté le 15 octobre 2009)

UEMOA (2007), Directive n°03/2007/CM/UEMOA portant adoption du système Licence, Master, Doctorat (LMD) ans les universités et établissements d'enseignement supérieur de l'UEMOA : <http://www.uemoa.int/actualite/2007/CM04072007/Directive%2003-2007-CM-UEMOA%20portant%20adoption%20LMD.pdf> (consulté le 15 octobre 2009)

UNESCO (1993), Recommandation sur la reconnaissance des études et des titres de l'enseignement supérieur : http://portal.unesco.org/fr/ev.php-URL_ID=13142&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html (consulté le 15 octobre 2009)

UNESCO-BREDA, (2008), Réformes de l'enseignement supérieur en Afrique : éléments de cadrage, http://www.poledakar.org/IMG/pdf/Papier_CRESA_Pole.pdf (consulté le 15 octobre 2009)

Autres liens utiles

Association pour le développement de l'éducation en Afrique (ADEA) : http://www.adeanet.org/adeaPortal/adea/publications/fr_pubs_wghe.html

Association des universités africaines (AUA): <http://www.aau.org/about/index.htm>

Annexes

Annexe n° 1 : Liste des établissements publics enquêtés

Pays	Structure	Fonction
Bénin	FASEG/UAC	Doyen
Bénin	Institut universitaire de technologie/UAC	Directeur général
Bénin	ENAM/UAC	Directeur
Burkina Faso	Fondation 2IE	Conseiller du DG
Burkina Faso	Ecole de formation et de perfectionnement des travaux publics	Directeur des études
Burkina Faso	Ecole Nationale des Eaux et Forêts	Directeur des études et des stages
Côte d'Ivoire	UFR-SEG/ Université de Bouaké	Secrétaire général
Côte d'Ivoire	UFR-SEG/Université Cocody	Doyen
Mali	ENAM	Directeur Général
Mali	Faculté des sciences juridiques et économiques/UM	Doyen
Mali	Université à caractère scientifique et technologique	Chef de département histoire
Mali	IUG/Université de Bamako	Directeur adjoint
Niger	EAMAC	Chef bureau scolarité
Niger	Institut supérieur de santé	Secrétaire général
Niger	ENAM	Secrétaire Général
Niger	Institut de Formation aux Techniques de l'Information et de la Communication (IFTIC)	Directeur général
Niger	Institut Africain d'Informatique (IAI)	Représentant résident Niger
Niger	Ecole Nationale de Santé Publique	Directeur général
Niger	Etablissement public à caractère scientifique	Enseignant
Niger	Centre de formation et de perfectionnement	Directrice
Niger	Université Islamique de Say	Secrétaire Général
Niger	Centre régional AGRHYMET	Chef de département formation et recherche
Niger	Faculté des sciences économiques et juridiques/UAM	Doyen
Niger	INJS	Directeur des études
Niger	CRESA	Coordonnateur
Sénégal	Centre de formation professionnelle	Directeur
Sénégal	Ecole Supérieure Multinationale des Télécommunication (ESMT)	Administrateur programme
Sénégal	ENDSS	Directeur
Sénégal	Ecole nationale des travailleurs sociaux spécialisés (ENTSS)	Directeur national
Sénégal	Université de Ziguinchor	Vice recteur
Sénégal	CESAG	Directeur Général
Togo	FASEG-UK	Doyen
Togo	IUT Gestion	Directeur
Togo	Cirel-Village du Bénin	Directeur Général
Togo	Centre régional d'action culturelle	Chargé de la Coopération
Togo	Institut National de Formation Agricole (INFA)	
Togo	Faculté des Sciences économiques et de gestion/UL	Doyen

Annexe n° 2 : Liste des établissements privés enquêtés

Pays	Structure	Fonction du répondant
Bénin	Institut Coopératif de Technologie et de Management	Directeur des Etudes
Bénin	Pigier Bénin	Directeur pédagogique
Burkina Faso	ESCO-IGES	Responsable pédagogique
Burkina Faso	ESSA	Directeur académique
Burkina Faso	ESTH	Directeur des Programmes
Burkina Faso	Institut Supérieur des Filières Professionnalisantes	Secrétaire Général
Burkina Faso	ISIG	Directeur Général
Burkina Faso	Université libre du Burkina	Recteur
Côte d'Ivoire	Groupe Sainte Foi	Directeur des études
Côte d'Ivoire	Agitel Formation	Secrétaire général
Côte d'Ivoire	Centre de formation des cadres d'Abidjan	Directeur général
Côte d'Ivoire	Ecole BTP	Directeur des études
Côte d'Ivoire	Ecole confessionnelle catholique	Directeur général
Côte d'Ivoire	Ecole de formation ESC Castaing	Directeur des études
Côte d'Ivoire	Ecole de formation GEGOS formation	Directeur général
Côte d'Ivoire	Ecole pratiques Chambre de commerce	Responsable pédagogique
Côte d'Ivoire	Ecole supérieure de commerce d'Abidjan	Comptable
Côte d'Ivoire	Ecole supérieure africaine de commerce (ESACOM)	Directeur des études
Côte d'Ivoire	EDHEC	Directeur général
Côte d'Ivoire	EFAP-Afrique	Directeur des études
Côte d'Ivoire	EIGM Cocody	Directeur des études
Côte d'Ivoire	ESAM Yamoussoukro	Directeur des études
Côte d'Ivoire	ESBTP	Co-Directeur
Côte d'Ivoire	ESCG La Sorbone	Directeur des études
Côte d'Ivoire	ESCGE	Directeur des études
Côte d'Ivoire	ETEP	Directeur général
Côte d'Ivoire	Groupe CGE	Directeur général
Côte d'Ivoire	Groupe ESAM	Directeur des études
Côte d'Ivoire	Groupe Ivoire Academic (GIA)	Directeur des études
Côte d'Ivoire	Haute étude de commerce Samuel OULI	Directeur général
Côte d'Ivoire	HEC La Roche	Directeur des études
Côte d'Ivoire	HEC-AD	Directeur des études
Côte d'Ivoire	HETEC	Secrétaire général
Côte d'Ivoire	ICOGES	Directeur des études
Côte d'Ivoire	ICS Cocody	Directeur des études
Côte d'Ivoire	IDL	Directeur général
Côte d'Ivoire	INSSA	Directeur général
Côte d'Ivoire	Institut de formation Sainte Marie	Enseignant
Côte d'Ivoire	Institut Marcath	Directeur général
Côte d'Ivoire	Institut supérieur d'enseignement professionnel et technique	Directeur administratif et financier
Côte d'Ivoire	Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises	Directeur des études
Côte d'Ivoire	Institut supérieur de formation aux métiers de l'informatique	Responsable du service de la scolarité
Côte d'Ivoire	Institut supérieur de carrières commerciales	Directeur des études
Côte d'Ivoire	Institut supérieur technique administrative	Directeur des études
Côte d'Ivoire	Institut supérieur technique Sainte Thérèse	Directeur général
Côte d'Ivoire	IPAC	Educateur
Côte d'Ivoire	IPTEC Le Chandelier	Fondateur
Côte d'Ivoire	IRSPF-KIBIO	Directeur des études
Côte d'Ivoire	ISCF (Institut Supérieur De Comptabilité et Finance)	Responsable du service de la scolarité
Côte d'Ivoire	Ise loba	Directeur des études

Annexe n° 2 : Liste des établissements privés enquêtés (suite)

Pays	Structure	Fonction du répondant
Côte d'Ivoire	ISG YOM	Directeur des études
Côte d'Ivoire	ISP NDP	Directeur des études
Côte d'Ivoire	IST Saint Antoine	Directeur des études
Côte d'Ivoire	IVESTP	Secrétaire général
Côte d'Ivoire	Phybe Organisation	Assistante commerciale
Côte d'Ivoire	Pigier Côte d'Ivoire	Directeur des études
Côte d'Ivoire	Universite conservatoire méthodiste art et métier	Directeur des études
Mali	CEFIB	
Mali	Développer les aptitudes des jeunes a l'emploi	Enseignant
Mali	Ecole de Santé	Responsable Administratif et Financier
Mali	Ecole de santé de Bamako (ESB)	Directeur général
Mali	Ecole Pratique de Gestion	Directeur des études
Mali	Ecole Supérieure de Gestion	
Mali	Ecole Supérieure des métiers du commerce et de la gestion	Directeur général
Mali	ESTM (Ecole Supérieure de Technologie et de Management)	Directeur des études
Mali	Formation universitaire	Directeur des études
Mali	HETEC	Directeur des études
Mali	IGLAM	Directeur des études
Mali	Institut privé de formation professionnelle	Directeur général
Mali	ISFGE (Institut Supérieur de Formation et de Gestion d'Entreprise)	Directeur des études
Mali	Structure de formation (CPFHT)	Directeur général
Niger	Ce.fo.pro.te.g.	Coordonnateur des Etudes
Niger	Centre de formation technique	Directeur général
Niger	Complexe d'enseignement technique professionnel	Surveillant général
Niger	Complexe technique Wangari	Fondatrice directrice
Niger	ESIT-SARL	Directeur général
Niger	Institut Africain de Technologie	Directeur des affaires administratives et des relations extérieures
Niger	Institut CERCO	Directrice générale
Niger	IPSP	Directeur général
Niger	IRIMAG/ CFM	Directeur général
Sénégal	Ecole des hautes études de gestion	Directeur des Etudes
Sénégal	Ecole Supérieure de Technologie et de Management	Gérant
Sénégal	Ecole Supérieure d'interprétation, de traduction, de technique administrative et de gestion hôtelière	Directeur
Sénégal	EIA Ecole Internationale des Affaires	Directeur exécutif
Sénégal	ISI	Directeur des études
Togo	EFS (Ecole de formation des agents de la Santé)	Directeur général
Togo	Carrefour informatique et bureautique -institut des nouvelles technologies appliquées (CIB-INTA)	Directeur des études
Togo	Centre catholique de formation professionnelle Madre Agata Carelli	Directeur administratif
Togo	Centre de perfectionnement aux techniques économiques et commerciales (CPTEC)	Enseignant
Togo	DEFI informatique	Directeur des études
Togo	Ecole supérieure de technologie appliquée (ESTA)	Directeur adjoint
Togo	Ecole supérieure de technologie et de gestion	Directeur général
Togo	ESIBA	Directeur général
Togo	ESTAC	Directeur général
Togo	Institut de formation technique supérieure	Directeur général
Togo	ISMAD-IDH	Directeur général

Annexe n° 3 : Liste des structures du milieu des affaires enquêtées

Pays	Structure	Fonction du répondant
Bénin	Compagnie de transport Inter City Line	Agent commercial
Bénin	CPEC	Chef Service Juridique et du Personnel
Bénin	Entreprise Kognossa	PDG
Bénin	Société Jehovah Nissi Petroleom	Assistante du Président Directeur Général
Bénin	Société Vitraco SARL	Gérant
Burkina Faso	APBEF	Vice Président
Burkina Faso	APIPAC	Secrétaire Exécutif
Burkina Faso	Maison de l'entreprise du Burkina Faso	Conseiller en Formalités d'Entreprises
Côte d'Ivoire	2 Com Yamoussoukro	Gérant
Côte d'Ivoire	APEX-CI	Directeur Agro-industrie
Côte d'Ivoire	Association des Femmes Juristes de CI	Coordonatrice
Côte d'Ivoire	CACI	Responsable Commercial
Côte d'Ivoire	Cash Ivoire	
Côte d'Ivoire	CEPICI	Chef de Service
Côte d'Ivoire	Chambre de Commerce	Directeur des Etudes
Côte d'Ivoire	Confédération Ivoirienne des Syndicats Libres	Chef de Département des Relations Publiques
Côte d'Ivoire	CSCI	Chargé de Programme
Côte d'Ivoire	FENACCI	Coordinateur général
Côte d'Ivoire	Fonds Prévoyance Mutuelles Thimis	Informaticien
Côte d'Ivoire	FRISCI	Directrice des relations avec les entreprises
Côte d'Ivoire	GSD	Gérant
Côte d'Ivoire	Ismaël et Frères	Responsable
Côte d'Ivoire	Librairie de France Groupe	Gérant
Côte d'Ivoire	Microfinance Le Grenier	Responsable Commercial
Côte d'Ivoire	Ministère de l'Industrie / DPPME	Chargé d'Etude
Côte d'Ivoire	Mutuelle générale des commerçants	Vice Président
Côte d'Ivoire	Pharmacie de Yamoussoukro	Service Vente
Côte d'Ivoire	Soum Cosmétique	Responsable
Côte d'Ivoire	Super Mag	Comptable
Mali	EGCO international	Responsable Département Audit
Mali	AMEPROC	Président
Mali	APBEF	Secrétaire Permanent
Mali	APIM	Président
Mali	Bani Transport	
Mali	Cabinet d'Ingénieur Conseil	Directeur Général
Mali	Conseil National des Opérateurs Miniers	SGA
Mali	Coordination des Associations et Groupements des Commerçants Détaillants du Mali	SGA
Mali	EDIFICARE Agence d'architecture	Directeur Général
Mali	FENAGROUP	Président
Mali	Filière bétail, viande	Secrétaire Général
Mali	FNHM	Président
Mali	Grand Moulin du Mali	Directeur Général
Mali	Groupement des boulangers	Président

Annexe n° 3 : Liste des structures du milieu des affaires enquêtées (suite)

Pays	Structure	Fonction du répondant
Mali	Groupement Professionnel des Commerçants Maliens	Vice Président
Mali	Imprimerie LINO	Responsable Commercial
Mali	Koumalim SA	Directeur Général
Mali	SERNES	Gérant
Mali	SOV Mali	Directeur Général
Mali	SYNACODEM	Secrétaire Général
Mali	Syndicat des pharmaciens	Président
Mali	Timbuctours SARL	Comptable
Niger	Plate-forme Paysanne du Niger	Responsable Administrative et Financière
Niger	Association des Pharmaciens du secteur privé	Responsable
Niger	Association des Professionnels de l'Import - Export	Secrétaire Général
Niger	Comité des Ouvriers du Niger	Secrétaire Exécutif
Niger	Entrepreneur en forage et munir AEP	Président Directeur Général
Niger	FCMN Miya	Secrétaire Exécutif
Niger	FHAN	Président
Niger	FOP / Niger	Président
Niger	GNP / BTP	Président
Niger	Journal Hebdomadaire "Roue de l'Histoire"	Directeur de publication
Niger	REFCEN	Présidente
Niger	Syndicat entreprises BTP	Comptable, conseiller du Président
Sénégal	RPPIS	Secrétaire permanent par intérim
Sénégal	APBEFS	Coordonateur des DRH
Sénégal	CNES	Directeur des études Adjoint
Sénégal	CNPS	Vice Président
Sénégal	CNTS	Secrétaire information et formation professionnelle
Sénégal	MEDS	Secrétaire général
Sénégal	ODVS	Président
Sénégal	ONAPES	Président
Sénégal	Ordre des Architectes	Président
Sénégal	Ordre des Huissiers de Justice	Président
Sénégal	RAFET	Assistante de la Présidente
Sénégal	Réseau des Bijoutiers du Sénégal	Président
Sénégal	ROES	Secrétaire général
Sénégal	SACA	Secrétaire permanent
Sénégal	SAMCOS	Secrétaire général
Sénégal	SAVT	Secrétaire général
Sénégal	SPERTPS	Secrétaire permanent
Sénégal	SPIDS	Secrétaire général
Sénégal	SYPAOA	Secrétaire général
Sénégal	UEDID	Secrétaire général
Sénégal	UNACOIS JAPPO	Secrétaire permanent
Togo	Chambre régionale de métiers	Secrétaire général
Togo	CPME/PMI	Président
Togo	Fédération des ONG au Togo (FONGTO)	Directeur Exécutif
Togo	Union des ONG du Togo	Directeur Exécutif

Annexe n° 4 : Répartition des diplômés par pays et par catégorie d'établissements

Dans quelle catégorie d'établissements avez-vous obtenu votre dernier diplôme?											
		Université publique	Univers ité privée	Ecole de Commerce publique	Ecole de Commer ce privée	Etablissem ent étranger	Etablissem e inter-Etats	Ecole d'ingénieu rs publique	Ecole d'ingénieu rs privée	Autre	Total
Bénin	Effectif	61	19	3	4	3	0	2	1	0	93
	% en ligne	65,6%	20,4%	3,2%	4,3%	3,2%	,0%	2,2%	1,1%	,0%	100,0%
	% en colonne	35,3%	11,2%	15,0%	1,7%	27,3%	,0%	8,0%	2,2%	,0%	12,1%
Burkina Faso	Effectif	21	24	0	14	0	0	9	7	0	75
	% en ligne	28,0%	32,0%	,0%	18,7%	,0%	,0%	12,0%	9,3%	,0%	100,0%
	% en colonne	12,1%	14,1%	,0%	6,0%	,0%	,0%	36,0%	15,2%	,0%	9,8%
Côte d'Ivoire	Effectif	27	47	7	153	2	0	6	22	30	294
	% en ligne	9,2%	16,0%	2,4%	52,0%	,7%	,0%	2,0%	7,5%	10,2%	100,0%
	% en colonne	15,6%	27,6%	35,0%	65,4%	18,2%	,0%	24,0%	47,8%	58,8%	38,3%
Mali	Effectif	14	24	1	5	0	1	1	1	3	50
	% en ligne	28,0%	48,0%	2,0%	10,0%	,0%	2,0%	2,0%	2,0%	6,0%	100,0%
	% en colonne	8,1%	14,1%	5,0%	2,1%	,0%	2,7%	4,0%	2,2%	5,9%	6,5%
Niger	Effectif	15	16	1	26	4	19	4	1	15	101
	% en ligne	14,9%	15,8%	1,0%	25,7%	4,0%	18,8%	4,0%	1,0%	14,9%	100,0%
	% en colonne	8,7%	9,4%	5,0%	11,1%	36,4%	51,4%	16,0%	2,2%	29,4%	13,2%
Sénégal	Effectif	24	23	8	10	1	12	3	8	2	91
	% en ligne	26,4%	25,3%	8,8%	11,0%	1,1%	13,2%	3,3%	8,8%	2,2%	100,0%
	% en colonne	13,9%	13,5%	40,0%	4,3%	9,1%	32,4%	12,0%	17,4%	3,9%	11,9%
	Effectif	11	17	0	22	1	5	0	6	1	63

Togo	% en ligne	17,5%	27,0%	,0%	34,9%	1,6%	7,9%	,0%	9,5%	1,6%	100,0%
	% en colonne	6,4%	10,0%	,0%	9,4%	9,1%	13,5%	,0%	13,0%	2,0%	8,2%
Total	Effectif	173	170	20	234	11	37	25	46	51	767
	% en ligne	22,6%	22,2%	2,6%	30,5%	1,4%	4,8%	3,3%	6,0%	6,6%	100,0%
	% en colonne	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Khi-deux=394,67, ddl=48, p=0,000

Annexe n° 5 : Niveau académique des diplômés par type d'établissements

Quel est le niveau académique et l'intitulé de votre dernier diplôme ?						
		Bac +2	Bac +3	Bac + 4	Bac + 5	Total
Université publique	Effectif	30	20	78	36	164
	%	18,3%	12,2%	47,6%	22,0%	100,0%
Université privée	Effectif	88	34	23	24	169
	%	52,1%	20,1%	13,6%	14,2%	100,0%
Ecole de commerce publique	Effectif	7	9	1	3	20
	%	35,0%	45,0%	5,0%	15,0%	100,0%
Ecole de commerce privée	Effectif	158	34	10	27	229
	%	69,0%	14,8%	4,4%	11,8%	100,0%
Etablissement étranger	Effectif	3	6	1	1	11
	%	27,3%	54,5%	9,1%	9,1%	100,0%
Etablissement inter-Etats	Effectif	10	7	2	17	37
	%	27,0%	18,9%	5,4%	45,9%	100,0%
Ecole d'ingénieurs publique	Effectif	6	5	4	8	23
	%	26,1%	21,7%	17,4%	34,8%	100,0%
Ecole d'ingénieurs privée	Effectif	25	8	6	7	46
	%	54,3%	17,4%	13,0%	15,2%	100,0%
Autre	Effectif	36	5	5	1	47
	%	76,6%	10,6%	10,6%	2,1%	100,0%
Total	Effectif	363	128	130	124	746
	%	48,7%	17,2%	17,4%	16,6%	100,0%

Annexe n° 6 : Le niveau de satisfaction des diplômés par rapport à la formation reçue par pays

La formation dont vous avez bénéficié a-t-elle répondu à vos attentes professionnelles ?					
		Pas du tout	Assez	Largeement	Total
Bénin	Effectif	6	59	25	90
	%	6,7%	65,6%	27,8%	100,0%
Burkina Faso	Effectif	2	42	25	69
	%	2,9%	60,9%	36,2%	100,0%

Côte d'Ivoire	Effectif	19	135	97	251
	%	7,6%	53,8%	38,6%	100,0%
Mali	Effectif	1	22	25	48
	%	2,1%	45,8%	52,1%	100,0%
Niger	Effectif	1	42	57	100
	%	1,0%	42,0%	57,0%	100,0%
Sénégal	Effectif	7	57	25	89
	%	7,9%	64,0%	28,1%	100,0%
Togo	Effectif	6	32	25	63
	%	9,5%	50,8%	39,7%	100,0%
Total	Effectif	42	389	279	710
	%	5,9%	54,8%	39,3%	100,0%

Annexe n° 7 : Perception de l'évolution de la carrière dans les cinq prochaines années par pays

Comment percevez-vous l'évolution de votre carrière dans les cinq prochaines années ?					
		Ascendante	Stable	Précaire	Total
Bénin	Effectif	47	21	20	88
	%	53,4%	23,9%	22,7%	100,0%
Burkina-Faso	Effectif	57	13	5	75
	%	76,0%	17,3%	6,7%	100,0%
Côte d'Ivoire	Effectif	193	66	17	276
	%	69,9%	23,9%	6,2%	100,0%
Mali	Effectif	22	18	6	46
	%	47,8%	39,1%	13,0%	100,0%
Niger	Effectif	71	19	5	95
	%	74,7%	20,0%	5,3%	100,0%
Sénégal	Effectif	51	21	10	82
	%	62,2%	25,6%	12,2%	100,0%
Togo	Effectif	39	15	6	60
	%	65,0%	25,0%	10,0%	100,0%
Total	Effectif	480	173	69	722
	%	66,5%	24,0%	9,6%	100,0%

Annexe n° 8 : Adéquation formation-emploi par domaine de formation

Existe-t-il une adéquation entre votre emploi et votre formation?					
		Pas du tout d'adéquation	Peu d'adéquation	Très grande adéquation	Total
Sciences exactes	Effectif	5	4	14	23
	%	21,7%	17,4%	60,9%	100,0%
Santé/Médecine et/ou pharmacie	Effectif	1	10	21	32
	%	3,1%	31,3%	65,6%	100,0%
Informatique de gestion	Effectif	6	29	46	81
	%	7,4%	35,8%	56,8%	100,0%
Economie et/ou gestion	Effectif	22	179	190	391
	%	5,6%	45,8%	48,6%	100,0%
Droit	Effectif	3	9	20	32
	%	9,4%	28,1%	62,5%	100,0%
Littérature	Effectif	1	0	3	4
	%	25,0%	,0%	75,0%	100,0%
Langue et/ou communication	Effectif	3	8	13	24
	%	12,5%	33,3%	54,2%	100,0%
TIC	Effectif	1	4	12	17
	%	5,9%	23,5%	70,6%	100,0%
Histoire et géographie	Effectif	0	3	1	4
	%	,0%	75,0%	25,0%	100,0%
Sciences de l'ingénierie	Effectif	2	26	37	65
	%	3,1%	40,0%	56,9%	100,0%
Autre	Effectif	2	7	27	36
	%	5,6%	19,4%	75,0%	100,0%
Total	Effectif	46	279	384	709
	%	6,5%	39,4%	54,2%	100,0%

Annexe n° 9 : Niveau de satisfaction des diplômés par rapport à la formation reçue par domaine

La formation dont vous avez bénéficié a-t-elle répondu à vos attentes professionnelles ?					
		Pas du tout	Assez	Largement	Total
Sciences exactes	Effectif	2	11	11	24
	%	8,3%	45,8%	45,8%	100,0%
Santé/Médecine et/ou pharmacie	Effectif	1	12	20	33
	%	3,0%	36,4%	60,6%	100,0%

Informatique	Effectif	5	42	27	74
	%	6,8%	56,8%	36,5%	100,0%
Economie et/ou gestion	Effectif	19	217	139	375
	%	5,1%	57,9%	37,1%	100,0%
Droit	Effectif	1	19	12	32
	%	3,1%	59,4%	37,5%	100,0%
Littérature	Effectif	0	4	1	5
	%	,0%	80,0%	20,0%	100,0%
Langue et/ou communication	Effectif	4	16	4	24
		16,7%	66,7%	16,7%	100,0%
TIC	Effectif	2	4	13	19
	%	10,5%	21,1%	68,4%	100,0%
Histoire et géographie	Effectif	0	3	1	4
	%	,0%	75,0%	25,0%	100,0%
Sciences de l'ingénierie	Effectif	2	35	28	65
	%	3,1%	53,8%	43,1%	100,0%
Autre	Effectif	5	15	18	38
	%	13,2%	39,5%	47,4%	100,0%
Total	Effectif	41	378	274	693
	%	5,9%	54,5%	39,5%	100,0%

Annexe n° 10 : Adéquation formation-emploi par type d'établissements

Existe-t-il une adéquation entre votre emploi et votre formation ?					
		Pas du tout d'adéquatio n	Peu d'adéquatio n	Très grande adéquatio n	Total
Université publique	Effectif	14	58	84	156
	%	9,0%	37,2%	53,8%	100,0%
Université privée	Effectif	7	69	81	157
	%	4,5%	43,9%	51,6%	100,0%
Ecole de commerce publique	Effectif	3	7	9	19
	%	15,8%	36,8%	47,4%	100,0%
Ecole de commerce privée	Effectif	12	98	120	230
	%	5,2%	42,6%	52,2%	100,0%
Etablissement étranger délocalisé	Effectif	0	6	5	11
	%	,0%	54,5%	45,5%	100,0%
Etablissement international	Effectif	2	3	26	31
	%	6,5%	9,7%	83,9%	100,0%
Ecole d'ingénieurs publique	Effectif	1	11	12	24
	%	4,2%	45,8%	50,0%	100,0%
Ecole d'ingénieurs privée	Effectif	5	21	19	45
	%	11,1%	46,7%	42,2%	100,0%
Autre	Effectif	1	9	35	45
	%	2,2%	20,0%	77,8%	100,0%
Total	Effectif	45	282	391	718
	%	6,3%	39,3%	54,5%	100,0%

Annexe n° 11 : Niveau de satisfaction des diplômés par rapport à la formation reçue par type d'établissements

La formation dont vous avez bénéficié a-t-elle répondu à vos attentes professionnelles ?					
		Pas du tout	Assez	Largemen t	Total
Université publique	Effectif	14	101	54	169
	%	8,3%	59,8%	32,0%	100,0%
Université privée	Effectif	6	88	60	154
	%	3,9%	57,1%	39,0%	100,0%
Ecole de commerce publique	Effectif	0	11	9	20
	%	,0%	55,0%	45,0%	100,0%
Ecole de commerce privée	Effectif	12	113	77	202
	%	5,9%	55,9%	38,1%	100,0%

Etablissement étranger	Effectif	0	5	6	11
	%	,0%	45,5%	54,5%	100,0%
Etablissement inter-Etats	Effectif	0	14	21	35
	%	,0%	40,0%	60,0%	100,0%
Ecole d'ingénieurs publique	Effectif	1	11	12	24
	%	4,2%	45,8%	50,0%	100,0%
Ecole d'ingénieurs privée	Effectif	1	26	17	44
	%	2,3%	59,1%	38,6%	100,0%
Autre	Effectif	7	17	19	43
	%	16,3%	39,5%	44,2%	100,0%
Total	Effectif	41	386	275	702
	%	5,8%	55,0%	39,2%	100,0%

Annexe n° 12 : Nature du contrat de travail par rapport au type d'établissements

Quel type de contrat avez-vous actuellement ?						
		CDD	CDI	Emploi jeune	Autre	Total
Université publique	Effectif	33	64	4	5	106
	%	31,1%	60,4%	3,8%	4,7%	100,0%
Université privée	Effectif	59	72	8	6	145
	%	40,7%	49,7%	5,5%	4,1%	100,0%
Ecole de commerce publique	Effectif	10	6	0	3	19
	%	52,6%	31,6%	,0%	15,8%	100,0%
Ecole de commerce privée	Effectif	143	63	6	11	223
	%	64,1%	28,3%	2,7%	4,9%	100,0%
Etablissement étranger	Effectif	5	5	0	0	10
	%	50,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%
Etablissement inter-Etats	Effectif	11	16	1	2	30
	%	36,7%	53,3%	3,3%	6,7%	100,0%
Ecole d'ingénieurs publique	Effectif	1	19	0	2	22
	%	4,5%	86,4%	,0%	9,1%	100,0%
Ecole d'ingénieurs privée	Effectif	20	17	4	3	44
	%	45,5%	38,6%	9,1%	6,8%	100,0%
Autre	Effectif	23	9	2	10	44
	%	52,3%	20,5%	4,5%	22,7%	100,0%

	%	52,3%	20,5%	4,5%	22,7%	100,0%
Total	Effectif	305	271	25	42	643
	%	47,4%	42,1%	3,9%	6,5%	100,0%

Annexe n° 13 : Perception de l'évolution de la carrière dans les cinq prochaines années par type d'établissements

Comment percevez-vous l'évolution de votre carrière dans les cinq prochaines années ?					
		Ascendant	Stable	Précaire	Total
Université publique	Effectif	92	40	24	156
	%	59,0%	25,6%	15,4%	100,0%
Université privée	Effectif	100	34	21	155
	%	64,5%	21,9%	13,5%	100,0%
Ecole de commerce publique	Effectif	11	4	4	19
	%	57,9%	21,1%	21,1%	100,0%
Ecole de commerce privée	Effectif	154	59	12	225
	%	68,4%	26,2%	5,3%	100,0%
Etablissement étranger	Effectif	8	2	0	10
	%	80,0%	20,0%	,0%	100,0%
Etablissement inter-Etats	Effectif	26	5	1	32
	%	81,3%	15,6%	3,1%	100,0%
Ecole d'ingénieurs publique	Effectif	17	4	3	24
	%	70,8%	16,7%	12,5%	100,0%
Ecole d'ingénieurs privée	Effectif	31	12	2	45
	%	68,9%	26,7%	4,4%	100,0%
Autre	Effectif	34	11	2	47
	%	72,3%	23,4%	4,3%	100,0%
Total	Effectif	473	171	69	713
	%	66,3%	24,0%	9,7%	100,0%