

---

## Actes de la deuxième conférence internationale sur la Francophonie économique

### *L'ENTREPRENEURIAT ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES ET DES FEMMES EN AFRIQUE FRANCOPHONE*

Université Mohammed V de Rabat, 2-4 mars 2020

---

## **OBSERVATOIRE DES FORMATIONS ET DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES DIPLÔMÉS : VERS UNE PRISE EN COMPTE DE L'EMPLOYABILITÉ DES DIPLÔMÉS DES UNIVERSITÉS**

**Ousmane MARIKO**

*Enseignant chercheur, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako, Mali,  
Chercheur associé au Centre de Recherche en Economie de Grenoble (CREG), France  
[ousmariko@yahoo.fr](mailto:ousmariko@yahoo.fr)*

**RÉSUMÉ** –A partir de 1984 l'Etat malien a exploré des alternatives en termes de création d'emplois, qui bien que salutaires n'ont pas permis d'atteindre les résultats escomptés. Il y a là une anomalie importante à corriger, car comment justifier que l'Etat consacre un budget important à former des jeunes à des profils dont l'économie n'a pas besoin ? Un dispositif de suivi des parcours et de l'insertion professionnelle des diplômés permet de trouver une réponse à cette question. L'importance d'un tel dispositif est qu'il permet aux systèmes universitaires de recevoir un retour d'informations sur les diplômés. Il constituera un outil d'analyse statistique qui lui permette de connaître et d'analyser le public diplômé. L'observatoire contribuera également au développement de l'entrepreneuriat dans le système universitaire.

Dans le cadre de la mise en place de cet observatoire des universitaires maliens et français ont travaillé ensemble par des entretiens en vue de dégager le format de la future entité. A la suite de ces missions, il est ressorti : (i) La forte conviction des acteurs de la nécessité d'un observatoire, (ii) L'existence de certaines caractéristiques qui suscitent l'adhésion, (iii) La nécessité ou l'obligation de développer l'entrepreneuriat.

**Mots clés :** Observatoire, formation, insertion professionnelle, Mali

Les idées et opinions exprimées dans les textes sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'OFE ou celles de ses partenaires. Aussi, les erreurs et lacunes subsistantes de même que les omissions relèvent de la seule responsabilité des auteurs.

## **INTRODUCTION**

Le Projet de création de l'observatoire des formations et de l'insertion professionnelle des diplômés est une initiative de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG) de l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB). La faisabilité de cette entité a été financée par le Service de Coopération et d'Action Culturelle (SCAC) de l'Ambassade de France à Bamako.

Deux missions ont permis la réalisation de l'étude de faisabilité de l'entité. Il s'agissait de réfléchir sur le format d'observatoire, le mode d'organisation etc....

La mission Sud-Nord a visité le département formation et insertion professionnelle et l'observatoire d'entrée dans la vie active de l'Université Grenoble Alpes pour s'imprégner des procédures de réalisations des enquêtes, études et rapports permettant de suivre ses étudiants depuis leur entrée dans l'établissement jusqu'à leur insertion professionnelle.

Quant à la mission Nord-Sud, elle a rencontré les responsables des structures universitaires, les responsables des structures d'appui à l'emploi, l'association des municipalités du Mali, les partenaires techniques et financiers etc....

A l'issue de ces missions, un document de faisabilité de l'observatoire a été soumis au Comité scientifique de l'université porteuse du projet qui l'a validé. L'étude a permis de produire un document projet qui fait ressortir la méthodologie de mise en œuvre de l'observatoire. Il reste maintenant à son opérationnalisation.

## **1. Contexte**

Le constat, général en Afrique de l'Ouest, est l'existence d'un déficit d'information quantitative sur la formation dans l'enseignement supérieur, le nombre et les caractéristiques des diplômés, les débouchés professionnels et le devenir des étudiants formés ou passés par une inscription dans l'enseignement supérieur. Ce déficit général d'information est lié aux difficultés historiques de l'enseignement supérieur, conçu dans les années 70 dans la perspective d'un développement de l'emploi du secteur moderne et plus particulièrement de l'emploi de la fonction publique d'Etat.

La suppression de l'embauche automatique des diplômés dans la Fonction Publique en 1984 par l'Etat jusqu'ici premier employeur, en réduisant considérablement les débouchés pour des questions budgétaires n'a pas permis la réussite de ce projet de développement. Ce phénomène a permis d'explorer d'autres alternatives telles que l'insertion dans le secteur privé, la capacité des étudiants à créer leur propre emploi, l'adéquation des formations universitaires aux besoins stricts de l'économie nationale.

La mise en place de ces alternatives, bien que salutaire, n'a pas permis d'atteindre les résultats escomptés malgré la création d'un nombre important de structures d'appui à la recherche d'emplois en raison du nombre de plus en plus important de demandeurs d'emploi avec des profils divers et variés. Comme structures on peut citer la Cellule d'appui à l'insertion des jeunes diplômés, du Fonds Auto Renouvelable pour l'emploi (FARE), l'Agence Pour l'Emploi des Jeunes (APEJ) etc...

Lors des Etats Généraux sur l'enseignement supérieur malien en 1987, il est ressorti l'impérieuse nécessité d'une réflexion sur le suivi et l'insertion des étudiants dès l'obtention du Baccalauréat. Sur financement de la Banque mondiale, une mission a effectué le déplacement en France (CEREQ, IREDU, IPE), en Suisse (BIT) et en Italie en vue de s'enquérir de leurs expériences respectives en la matière. Cela a abouti dans les années 90 à la mise en place de l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation (OEF) par la Banque mondiale. Il a été logé au sein de l'Office National de la Main d'Œuvre et de l'Emploi (ONMOE), actuellement appelé Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE).

L'essentiel de l'effort d'observation de la relation emploi formation par l'OEF s'est centré sur la production de statistiques sur le marché du travail et son évolution (OEF 2005 : Le Bilan de l'emploi au Mali en 2004). Même si des données complémentaires existent sur l'insertion des

étudiants du supérieur, on peut estimer que cette question est largement sous étudiée. Toutefois, l'observatoire National pour l'Emploi a permis la création des Unités de Formation et d'Appui aux Entreprises (UFAE) qui ont fait leurs preuves en matière d'insertion mais qui n'existent pratiquement plus.

Hiérarchiquement, l'observatoire relevait de l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE) en tant que département de cette dernière, mais pour une meilleure autonomie dans sa gestion et son fonctionnement, il a été érigé en direction avec comme appellation Observatoire National pour l'Emploi et la Formation (ONEF). Cette nouvelle configuration de l'Observatoire a fait qu'il est devenu un véritable outil de production de données statistiques du marché de l'emploi. Cependant, il ne produit pas une analyse approfondie des déterminants de l'insertion professionnelle des diplômés du supérieur, faute de données statistiques sur ce groupe cible. Même si des universités sont membres du comité technique et du comité scientifique de l'observatoire, il n'existe aucun réel suivi des étudiants depuis le secondaire jusqu'à leur sortie voire leur insertion dans la vie active comme il était indiqué dans sa mission de départ. C'est pourquoi, la mise en place d'une entité de réalisation d'études d'insertion professionnelle des diplômés, plus proche des universités, s'impose.

Cette entité, mettra à disposition de l'ONEF, des données statistiques afin de combler les difficultés d'obtention de données qu'il connaît actuellement, grâce, à une convention de partenariat entre les deux structures.

Les universités françaises dans le cadre de la réforme « Licence-Master-Doctorat » (LMD) et le système éducatif français sous l'impulsion du CEREQ ont développé des dispositifs d'observation parfois très lourds sur la question de l'insertion professionnelle des étudiants issus du supérieur. Par le biais du dispositif Génération, des enquêtes coûteuses ont permis de suivre de façon longitudinale le processus de l'insertion professionnelle. Plus modestement chaque université française et spécifiquement l'Université Grenoble Alpes, se dote d'un observatoire permettant le suivi local de l'insertion professionnelle et la relation avec l'économie locale. C'est dans le cadre du passage au système LMD des universités maliennes, il y a quelques années, qu'il devient nécessaire de développer ce dispositif d'insertion professionnelle afin de mieux évaluer l'impact de la réforme. Ceci est aussi l'occasion pour les universités maliennes de s'approprier un dispositif qui devient plus que jamais proche d'elles. La comparaison des inventaires des sources nationales d'information sur l'emploi, nous renvoie l'image de situations très contrastées, tant du point de vue de l'ampleur et de la diversité des données disponibles que du point de vue de leur qualité et de leur fiabilité. Au moins à titre d'hypothèses, quelques constats généraux sont significatifs des limites des systèmes d'information existants.

Premièrement, les informations disponibles sont souvent anciennes. Elles résultent d'opérations de collecte (enquête ménage, recensement) qui ont des coûts très élevés, sur la base de financements extérieurs. Leurs coûts très élevés expliquent qu'elles soient ponctuelles, non répétitives, ou actualisées avec des délais qui correspondent mal aux besoins d'un suivi du marché du travail. Leur obsolescence de plus en plus rapide dans un contexte de mutations de fortes ampleurs, limite ainsi de manière significative la qualité et la pertinence des informations actuellement disponibles.

Deuxièmement, les informations disponibles sont en général partielles et incomplètes. Beaucoup de champs ne sont pas couverts ou de manière trop superficielle. Des indicateurs mêmes généraux ne sont pas renseignés. Ainsi, le dernier rapport du BIT sur « *La situation de*

*l'emploi en Afrique* » signale par exemple, « que seuls 13 pays africains disposent de données sur le ratio emploi-population pour les années 2000, et que deux pays seulement (l'Ile Maurice et l'Afrique du Sud) avaient régulièrement des statistiques annuelles tout au long de la dernière décennie »<sup>1</sup>. Deux grands secteurs sont généralement très mal renseignés : le secteur informel d'une part et le secteur agricole d'autre part.... alors que ce sont les deux secteurs les plus importants du point de vue des conditions de mobilisation de la main d'œuvre. Un autre déficit est majeur. Il tient à l'absence de données décentralisées, rendant particulièrement aléatoire toute tentative de gestion locale de l'emploi.

Troisièmement, en même temps qu'un grand nombre de données sont manquantes, beaucoup de données en principe disponibles sont gaspillées. Collectées, elles ne sont ni diffusées, ni exploitées faute le plus souvent d'être demandées par les utilisateurs concernés. L'écart entre le détail des questionnaires des enquêtes ménages sur la partie emploi et les tableaux de données publiés correspondants en témoigne. Il en est de même de beaucoup d'enquêtes agricoles.

Quatrièmement, les informations disponibles sont hétérogènes et peu complémentaires alors que les sources d'information sont rarement coordonnées, en particulier quand il n'existe pas d'observatoire de l'emploi et de la formation. Ces sources sont multiples mais elles mesurent en général les mêmes choses sans que les résultats soient comparables par manque de cohérence tant : i) au plan analytique, faute d'utiliser des nomenclatures et des concepts communs et d'avoir un vocabulaire stabilisé et partagé entre tous les « producteurs » d'information, ii) qu'au plan méthodologique du fait de l'utilisation de méthodologies différentes d'une enquête à l'autre ou d'une méthode de collecte à l'autre.

Cinquièmement, les informations disponibles sont peu fiables en raison d'une part du comportement de rétention des producteurs des informations et des entreprises en particulier, et d'autre part, en raison des compétences du corps des enquêteurs qui ne maîtrisent pas toujours les concepts qu'ils utilisent (Rosanvallon, 2008).

Malgré ces limites et sans dériver vers l'objectif peu réaliste de construction d'un dispositif complet d'étude de l'insertion professionnelle au Mali (qui peut se réaliser dans le cadre de notre collaboration avec l'ONEF annoncé plus haut), nous proposons un dispositif d'observatoire pérenne permettant de suivre plusieurs années de vie professionnelle après une formation universitaire. Ceci permettrait de contribuer à une meilleure adéquation entre la formation universitaire malienne et les besoins du marché du travail en général et le marché local en particulier, dans une dynamique de développement des territoires prenant en compte les questions de migrations. Ce projet principal se double d'un projet secondaire de développement de la professionnalisation des enseignements des universités du Mali souhaité par plusieurs partenaires potentiels de la nouvelle entité. Seront développés des programmes d'échanges et de travail à l'échelle des deux mondes facilitant le perfectionnement des enseignements et l'insertion des jeunes diplômés. Ce cadre d'échanges peut se faire à travers la mise en place d'un comité de pilotage.

La convention de coopération, signée en 2017 entre l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako et l'Université Grenoble Alpes, permettra à l'entité de bénéficier de l'accompagnement et de l'expertise des partenaires français, ayant permis la réalisation de cette étude. Cet accompagnement repose sur la réalisation de missions de courte durée pour des

---

<sup>1</sup> Pour compenser cette absence de données, le BIT procède à une estimation des principaux indicateurs du marché du travail sur la base d'un modèle économétrique que l'on peut consulter à l'adresse <http://www.ilo.org/public/english/employment/strat/wrest.htm>.

enseignants chercheurs français au Mali et des enseignants chercheurs maliens en France, séjours ayant pour objectif la réalisation d'une recherche appliquée en vue de déterminer les emplois d'avenir ou de demain propres à certains territoires.

## 2. Enjeux et Problématique :

Le rôle des universités a évolué au fil du temps. En effet, depuis quelques années, les universités sont sorties progressivement de leur mission traditionnelle d'enseignement et de recherche pour participer plus activement au développement économique (Grimaldi et Grandi, 2001 ; Verstraete, 2003) en coopérant avec les entreprises. Elles ont de ce fait délaissé la recherche fondamentale et se présentent aujourd'hui comme des organisations génératrices de profit (Audretsch, 2014)<sup>2</sup>.

L'Enseignement Supérieur et la Recherche au Mali se trouvent dans une phase déterminante de leur évolution par l'instauration du système LMD qui a commencé à mettre les premiers diplômés sur le marché du travail. La compétition économique mondiale et nos impératifs de développement nous commandent de mettre en place un système d'enseignement et de recherche plus performant, au cœur des problématiques de développement, avec comme leitmotiv la prise en compte de la dimension insertion professionnelle. La signature de conventions bipartite de partenariat entre les universités de Bamako et le Conseil National du Patronat du Mali (CNPM), s'inscrit dans cette dynamique.

Au Mali, des milliers de diplômés sortent de notre système d'enseignement supérieur chaque année, sans qu'il y ait des opportunités d'obtention d'un premier emploi aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé. A titre d'exemple, chaque année en moyenne, la fonction publique ne recrute pas plus de 200 cadres sortant des systèmes d'enseignement supérieur. Ce chiffre comparé à des milliers de sortants, il y a lieu de s'attendre à une bombe à retardement qui pourrait occasionner des crises sociales profondes si rien n'est fait dans les années à venir.

L'enseignement supérieur malien est vu de l'extérieur du monde universitaire comme une usine de fabrication de chômeurs qui pourraient d'un jour à l'autre se réveiller afin de réclamer un dispositif d'insertion plus efficace.

Les problèmes auxquels notre système d'enseignement supérieur est confronté sont d'ordre structurel et nécessitent d'aller vers des mutations profondes. Ces mutations ne pourront toutefois s'accomplir sans une remise en cause systématique des modèles et des représentations établis et sans vaincre de fortes résistances au changement.

La résolution de ces problèmes nous oblige donc à des réorientations profondes qui exigeront une bonne coordination des actions entre tous les partenaires du système d'enseignement supérieur.

*Le dispositif d'enseignement supérieur et de recherche scientifique souffre de deux principaux problèmes à savoir la forte croissance des effectifs étudiants et l'inadaptation de l'offre de formation à la demande économique et sociale ;*

---

<sup>2</sup> Boudarbat, B. et Mbaye A.A. Développement économique et emploi en Afrique francophone, Les presses de l'Université de Montréal, 2020, p. 252

### **- L'augmentation des effectifs étudiants**

Depuis le début des années 2000, sous l'effet d'une demande sans cesse croissante, les effectifs étudiants ont été multipliés par 4 passant de 20 000 à plus de 80 000 en 2008-2009. En 2015, l'effectif a atteint plus de 130 000 étudiants. Le volume d'accroissement des effectifs à l'Université de Bamako est de plus de 10 000 étudiants par an, avec des conditions d'encadrement et de formation qui se dégradent d'année en année. Le taux d'encadrement moyen dépasse un (1) enseignant pour cent (100) étudiants alors que dans des conditions normales, le taux d'encadrement devrait être de l'ordre de 1 enseignant pour 30 étudiants. Ce rapport est beaucoup plus alarmant dans certaines facultés comme la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Bamako (FSEG) qui elle enregistre à elle seule en 2020, un effectif d'environ 27 000 étudiants<sup>3</sup>.

### **- L'inadaptation de l'offre de formation à la demande des entreprises**

Dans un contexte économique marqué par un développement relativement faible du secteur moderne, dans lequel la fonction publique et le secteur privé n'offrent que très peu de perspectives d'emploi, la question de l'insertion sociale et économique des sortants de l'enseignement supérieur se pose avec acuité. Représentant moins de 2 % de la population active, le secteur moderne d'emploi dans notre pays ne peut absorber qu'une très faible partie des sortants d'un système d'enseignement supérieur conçu et organisé pour former essentiellement de futurs cadres moyens et supérieurs. L'enquête permanente auprès des ménages de 2004 révélait que 56% des diplômés de l'enseignement supérieur n'avaient pas d'emploi. Selon l'Enquête nationale sur l'Emploi auprès des Ménages de 2016 (ONEF), le taux de chômage au sens strict au Mali est de 0,2% pour les personnes sans aucune scolarisation, 1% pour les personnes ayant le niveau de formation fondamental, 13,1% pour les formations de niveau secondaire et 18,5% pour les formations de niveau supérieur. L'accroissement très rapide des effectifs étudiants dans les années 2000 a encore aggravé la situation, faisant que le problème du chômage massif des diplômés constitue un risque social certain pour notre pays. Outre une faible capacité d'absorption des diplômés du supérieur, le secteur moderne privé est surtout à la recherche de compétences de niveau intermédiaire (bac+2) que le système d'enseignement supérieur actuel ne lui procure pas suffisamment en raison de sa faible adaptation aux besoins de l'économie nationale. Il y a là une anomalie importante à corriger, car comment justifier que l'Etat consacre un budget important à former des jeunes à des profils dont l'économie n'a pas besoin ?

Trouver des solutions à ces problèmes récurrents constitue une des raisons de la mise en place d'un dispositif permettant le suivi des diplômés pendant plusieurs années à travers un observatoire dont un des objectifs est aussi de proposer des formules de régulation du système d'enseignement supérieur et de recherche dans une réflexion commune avec nos partenaires (entreprises, collectivités territoriales, système de coopération).

La vision traditionnelle repose sur l'idée que l'insertion est une étape de passage entre la formation et l'emploi, à l'issue de la période de formation. A un diplôme donné, correspondent un niveau de qualification et un niveau d'entrée sur le marché du travail. Cette vision des choses est très partielle. L'insertion doit plutôt être définie comme un processus plus ou moins long qui commence avant que ne s'achève la formation, et qui continue après que l'individu occupe un emploi. L'insertion est ainsi un cheminement entre l'emploi et la formation. Pour reprendre

---

<sup>3</sup> Source : Doyen de la FSEG

un concept du BIT, c'est une période de « transition » entre l'adolescence et l'âge adulte. Elle en est l'une des « étapes essentielles » susceptibles d'être déterminante dans les chances d'une personne d'échapper à la pauvreté. De ce fait, elle mérite une attention particulière. Dans le rapport intitulé « *S'affranchir de la pauvreté par le travail* », le Directeur général du BIT met l'accent sur le fait que « identifier les étapes essentielles de la vie où les gens peuvent basculer dans la pauvreté est le point de départ qui permet de comprendre la dynamique de la vie et du travail des communautés pauvres ».

La connaissance des processus d'insertion et de transition passe par le lancement d'enquêtes spécifiques dans le but :

- de bien identifier le contenu et les modalités des principales étapes du processus selon qu'il s'agit de stages d'insertion en cours de formation, de stages de recherche d'emploi, de l'organisation de formations spécifiques complémentaires pour accroître l'employabilité des étudiants inscrits... de stages d'accueil en entreprise, d'actions d'adaptation aux emplois occupés...,
- de repérer par quels les cheminements les étudiants sortis du système de formation ont trouvé un emploi,
- d'évaluer le rendement externe des formations en appréciant : les niveaux de correspondance entre les formations suivies et les emplois occupés, les délais pour obtenir un emploi, les taux de chômage des élèves à l'issue de périodes de six mois, de un an, de trois ans, après la sortie des centres de formation. Cet outil renvoie au dispositif de classement des structures universitaires en fonction de leur capacité à insérer leurs diplômés<sup>4</sup>.
- de mieux appréhender « l'employabilité » de ceux qui sortent du système éducatif et d'apprécier la probabilité qu'ils ont de trouver un emploi pendant une période donnée (Rosanvallon, 2008).

Au-delà des enquêtes d'insertion généralement centrées sur l'emploi salarié dans la fonction publique ou dans le secteur privé, il est impérieux de développer l'esprit entrepreneurial chez les diplômés (Mariko, 2012). Il s'agit de la vision de l'entrepreneuriat qui s'inscrit dans un processus de création de valeur (Filion, 1991 ; Gibb, 1992 ; Bruyat, 1993 ; Hernandez, 1999 ; Léger-Jarniou, 2001b). Il s'agit de manières particulières de concevoir les choses, reliées à la prise d'initiative et à l'action ; de comportement de certains individus qui ont la volonté d'essayer de nouvelles choses ou de les faire différemment, simplement parce qu'il existe une possibilité de changement (Block et Stumpf, 1992) ; du souhait de développer une capacité à composer avec le changement et d'expérimenter des idées et agir avec ouverture et flexibilité<sup>5</sup>.

### 3. Méthodologie

Il a été question de deux missions terrain (Sud-Nord et Nord-Sud) chargées de la réalisation des entretiens. Ces missions s'inscrivent dans le cadre du Partenariat entre l'Université Grenoble Alpes et l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB).

Mobilité Mali=>France (Sud-Nord) : Revue de la littérature française, Mission de 10 jours et séjours en laboratoire de 2 mois à Grenoble, rencontre des chercheurs du Centre de Recherche en Economie de Grenoble (CREG) et réseaux de partenaires spécialisés dans les questions

<sup>4</sup> Bourdon, J. Giret J. F. et Goudard M, 2012, *Peut-on classer les universités à l'aune de leur performance d'insertion ? Formation emploi*, Revue française de sciences sociales, N°117, pp 89-110.

<sup>5</sup> Audretsch D. « L'émergence de l'économie entrepreneuriale », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2006/1 Tome XLV, pp. 43-70.

d'insertion, rencontre des représentants et porteurs des observatoires d'entrée dans la vie active des composantes de l'Université Grenoble Alpes, prise de connaissance des outils méthodologiques et techniques de travail, étude des techniques de collecte, d'analyse et de traitement des données au sein de l'observatoire de l'UGA et du bureau insertion de la Faculté d'Economie de Grenoble, production de rapport de mission. (Voir Annexe IV. Liste des structures rencontrées).

Le missionnaire malien a été accueilli au sein du Laboratoire CREG dont l'un des domaines de spécialisation est l'Economie du Travail (Formation, Insertion professionnelle, Emploi...).

Mobilité France=>Mali (Nord-Sud) : Revue de la littérature malienne, Mission de 10 jours à Bamako, rencontres des représentants de l'ambassade, rencontre des responsables des universités de Bamako et de ses composantes, rencontre au sein de l'ONEF, approfondissement et ajustement de la problématique de l'insertion professionnelle des diplômés sur la base des spécificités maliennes, affinement de la méthodologie de travail, inventaire des besoins pour la mise en œuvre, production de rapport de mission. (Voir Annexe IV. Liste des structures rencontrées).

Les missionnaires français ont été accueillis au sein du Centre Universitaire de Recherche Economique et Sociale (CURES) de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG). Les missionnaires se sont appuyés sur les apports de personnes ressources des universités de Bamako et de l'Université Grenoble Alpes.

#### **4. Résultats**

Face à l'urgence du besoin tant social qu'économique de l'insertion des jeunes diplômés, l'observatoire doit permettre *i)* d'identifier clairement les besoins actuels du monde productif, tous secteurs confondus, et *ii)* de réfléchir avec les acteurs de ce monde productif, mais aussi avec les représentants des collectivités locales dont la première compétence est le développement économique et social, aux besoins et métiers de demain. C'est le fruit de cette réflexion tripartite (universités, entreprises, collectivités locales), à laquelle sont également associés les partenaires financiers, qui doit contribuer au pilotage et à l'évolution des formations en les situant dans une vision prospective. L'observatoire constitue donc bien un outil d'aide à la décision dans le cadre d'une stratégie partagée visant à une meilleure adéquation entre formation et emploi.

Cependant, dépendant de la volonté politique de chacun des partenaires concernés pour faire face au défi de cette adéquation, une de ses vocations est aussi de générer une coordination entre ces différents partenaires basés sur l'échange d'information et la production d'analyses. Structure indépendante pilotée par un comité réunissant les trois types d'acteurs concernés, il doit réunir, produire et analyser l'information quantitative et qualitative sur les formations, les besoins des uns et des autres ainsi que les débouchés, et permettre de tisser des liens de proximité inhérents à l'échange d'information qui permettront de caractériser les inadéquations entre formation et emploi. C'est bien cette caractérisation qui permet une meilleure adaptation des formations mais aussi l'adoption de méthodes d'ingénierie de la formation pour améliorer les capacités et les taux d'insertion.

Nous regroupons ici les principaux points issus des entretiens en deux idées principales : le principe d'un observatoire est très soutenu par les acteurs ; des suggestions de faisabilité orientées vers un démarrage à petite échelle ont été souvent reprises.



#### **4.1. Des acteurs convaincus de la nécessité d'un observatoire**

Le déficit d'information sur l'insertion professionnelle des étudiants est un problème très bien reconnu. On sait peu de choses malgré le travail fait dans le cadre de l'enquête emploi et présenté par l'ONEF. Les connaissances sur l'insertion ne sont pas précisées pour les filières du supérieur, on ne sait souvent pas dans les chiffres de l'insertion quelles sont les dates de sortie du système éducatif pour les personnes répondantes. Globalement il ne fait pas de doute que l'insertion des étudiants du supérieur est très problématique dans un pays agricole et où l'emploi informel prédomine.

De ce fait c'est tout le processus d'orientation qui est problématique : les flux d'étudiants sont imprévisibles et connaissent des à-coups qui mettent en difficulté les facultés. Il n'y a pas de retour sur la nature de la formation qui soit apportée par une analyse des processus d'insertion. Cet aspect dynamique de la réflexion sur l'insertion est plus important que les résultats attendus des enquêtes. On sait que ces résultats vont révéler des difficultés. C'est plus l'analyse des facteurs qui permettraient des améliorations pour le développement de l'économie, de la création de richesse et ainsi de l'insertion qui sont espérées.

#### **4.2. Des caractéristiques qui suscitent l'adhésion : enquêtes à taille humaine, observation des dynamiques de l'emploi, un lieu de rencontre des acteurs**

Les pièges d'un dispositif trop ambitieux, trop couteux, trop statique ont été maintes fois évoqués dans les entretiens. Il manque concrètement les bases de données fiables permettant de suivre des étudiants après leur inscription ou après l'obtention de leur diplôme. Il faut construire à petite échelle des enquêtes peu couteuses dévoilant les grandes lignes des processus d'entrée dans la vie active et de réfléchir aux inflexions des modes de formation qui permettraient d'améliorer les résultats. L'animation de cette réflexion avec des acteurs de la société civile est un point essentiel : les collectivités territoriales, les entreprises du Mali sont prêtes à jouer le jeu de constats objectivés et d'une construction commune de propositions d'améliorations.

Il ne s'agit pas seulement de réfléchir à des processus d'insertion d'étudiants issus de l'enseignement supérieur il y a quelques années. On a aussi besoin de comprendre les évolutions et les besoins dans un esprit prospectif pour suggérer des évolutions de l'enseignement adaptées aux besoins actuels.

#### **4.3. Développement de l'entrepreneuriat des diplômés des universités**

Il est reconnu que l'insertion des diplômés dans les circuits classiques notamment à travers la fonction publique et le secteur via l'emploi salarié est problématique depuis un certain nombre d'années. Notre projet d'observatoire à travers des enquêtes d'insertion est fondamentalement axé sur cela. Cependant, à la suite de nos entretiens, il est apparu l'impérieuse nécessité sinon l'obligation de mettre en place des dispositifs favorisant le développement de l'entrepreneuriat chez les diplômés des universités.

Le partenariat entre les universités et le monde des entreprises à travers des stages de formation, d'immersion en entreprises permettra de développer la culture entrepreneuriale chez les jeunes diplômés. Ceux bénéficiant de ces stages acquerront des expériences, capitalisent et développent en eux-mêmes le goût à l'entrepreneuriat dans la perspective de pouvoir créer leur propre entreprise. Lors de ce processus, le stagiaire va acquérir un certain nombre de qualités entre autres : le savoir, le savoir-faire, le savoir être, le savoir évoluer... indispensables à la pérennisation et au développement de sa future entreprise. A cela, peuvent se joindre les dispositifs institutionnels d'accompagnement dans la gestion d'entreprise.

Le développement de l'entrepreneuriat sera un des volets de l'observatoire. Il prend en compte les trois niveaux d'apprentissage selon le modèle de Fayolle et Fillion (2006)<sup>6</sup> : la sensibilisation et l'initiation à l'entrepreneuriat, la formation à la création d'entreprise, à la gestion de projet, à la gestion de PME et l'accompagnement des porteurs de projets.

En l'absence d'opportunités de création d'entreprise, les stages faciliteront l'accès à un premier emploi en raison de la forte hétérogénéité des stages, dans leur durée, le montant de leur gratification, les rapports avec les maîtres de stages. Cette hétérogénéité reste néanmoins fortement liée au niveau et à la spécialité de formation suivie<sup>7</sup>.

A titre illustratif, la licence en Entrepreneuriat au sein de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Bamako est un vivier important pour le choix des stagiaires en mettant l'accent sur l'entrepreneuriat agricole.

## CONCLUSION

Au terme de cette étude, nous avons constaté l'adhésion totale et entière des partenaires potentiels rencontrés et de leur engagement à accompagner la future entité.

Pour cela, il est impérieux de mettre en place un comité de pilotage regroupant tous les partenaires. Le CNPM sera un partenaire clé en tant que gros destinataire des produits de l'université. Ce qui renvoie à l'aspect organisationnel. Nous nous posons la question de quelle forme organisationnelle faudrait-il retenir ? Car certains de nos interlocuteurs tiennent à une grande autonomie de fonctionnement de l'observatoire.

Le coordinateur ou directeur doit être accompagné d'un autre enseignant-chercheur, des chargés d'études, et des assistants chercheurs, chargés des enquêtes.

Des matériels informatiques équipés de logiciels de traitement de données collectées à la suite des enquêtes menées principalement en ligne (téléphonique ou électronique) et parfois sur le terrain. L'observatoire aura l'obligation de travailler avec les services scolarités (de l'université, des facultés, des formations etc...) pour ce qui concerne la collecte des données universitaires. Le traitement des données collectées constituera un signal pour les universités en termes d'adaptation des programmes de formations aux réalités du monde socioéconomique. L'observatoire servira d'interface entre les universités et le monde professionnel.

Au plan financier, l'université devra être en principe le principal soutien financier. Aussi, le SCAC, financeur des missions de faisabilité de cette étude, a émis l'intention d'accompagnement financièrement l'opération du dispositif à travers un cofinancement. L'observatoire doit également solliciter l'appui financier de certains PTF bilatéraux ou multilatéraux.

L'observatoire se mettra à la disposition de toutes les formations voire de toutes les universités, à chaque fois que la problématique d'insertion professionnelle est posée.

Toutefois, nous avons été réconfortés dans notre position de ne pas dériver sur des enquêtes nationales d'insertion (dévolues peut être à l'ONEF) et partagée par des partenaires potentiels,

---

<sup>6</sup> Boudarbat B. et Mbaye A.A. Développement économique et emploi en Afrique francophone, Les presses de l'Université de Montréal, 2020, pp. 229,230

<sup>7</sup> Giret, J-F. et Issehnane, S., 2012, *L'effet de la qualité des stages sur l'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur*, **Formation emploi**, Revue française de sciences sociales, N°117, pp 29-47

nous proposons de commencer par des enquêtes générationnelles autour des filières, des programmes de formations, d'une université.

En termes de perspectives, il y a lieu de procéder à l'élaboration des textes régissant l'observatoire prenant en compte la question de gouvernance qui constitue un élément essentiel pour les partenaires potentiels. Ensuite, il va être question de son opérationnalisation par la mobilisation des ressources.

## ANNEXES

### Les actions à mener

Actions
1.1. Construction d'une base de données et d'un système d'information
1.2. Collecte et analyse des données statistiques
1.3. Production d'enquêtes longitudinales
1.4. Recherche des données Formation continue.
2.1. Analyse des perspectives de l'emploi par branches et filières.
2.2. Analyse de la prospective des métiers.
2.3. Analyse des dynamiques territoriales.
3.1. Organisation de conseils de perfectionnement universités/employeurs
3.2. Production d'information pour l'orientation des étudiants ;
3.3. Propositions en ingénierie de la formation.
4. Développement de l'entrepreneuriat
5. Organisation des stages, voyages de terrain dans les entreprises

### Mode d'organisation

Il sera mis en place un comité de pilotage regroupant des partenaires y compris les partenaires financiers et techniques. Il pourrait s'agir du Conseil National du Patronat du Mali, de l'Association des Maires du Mali (AMM), de l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako, etc...

Une réunion trimestrielle, à faire valider par le comité de pilotage, est tenue pour faire l'état d'avancement des activités, d'échanger et valider les activités futures, d'évaluer les moyens financiers et humains indispensables à la mise en œuvre de ces activités, de prendre certaines décisions etc...

La réunion est trimestrielle et se tiendra de façon tournante dans les locaux des membres partenaires de l'observatoire.

**Cadre logique et commentaires**

<b>Objectif global</b>	<b>Objectifs spécifiques</b>	<b>Actions</b>	<b>Tâches</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Critères d'évaluation</b>
Analyser des décalages entre les besoins productifs et les pratiques de l'enseignement supérieur et de la recherche pour répondre aux besoins de demain en relation avec les métiers d'avenir .	1. Construire un cadre d'observation de la formation et de l'insertion à l'usage de tous les partenaires.	1.1. Construction d'une base de données et d'un système d'information  1.2. Collecte et analyse des données statistiques  1.3. Production d'enquêtes longitudinales	- Identification des données et indicateurs nécessaires ainsi que de leurs sources ; - Définition d'une procédure de mise à jour régulière ; - Définition des informations à communiquer par les services de scolarité et d'examens.  - Insertion : Bilan des sources d'information et de leurs contenus : - Evolution des effectifs par faculté, étendue progressivement aux universités et aux grandes écoles ; - Evolution du nombre de diplômés  - Insertion : enquête sur les promotions 2016 et 2017, - filière par filière ; -diplômés/non diplômés ; - licence professionnelle/licence générale	Visibilité de l'information et production de l'information nécessaire à la régulation	Structuration d'une base de données et d'un système d'information relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

		<p>1.4. Recherche des données Formation continue.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acquisition de compétences :</li> <li>- Evolution de l'offre ;</li> <li>- Evolution des effectifs.</li> <li>- Reconversions par niveau.</li> </ul>		
	<p>2. Faire ressortir des éléments de prospective industrielle et spatiale relatifs à l'emploi potentiel en relation étroite avec les employeurs.</p>	<p>2.1. Analyse des perspectives de l'emploi par branches et filières.</p> <p>2.2. Analyse de la prospective des métiers.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des entreprises du secteur moderne ;</li> <li>- Identification des entreprises utilisant les nouvelles technologies ;</li> <li>- Identification des espaces de concentration des entreprises;</li> <li>- Enquêtes auprès des entreprises (échantillons représentatifs) : <ul style="list-style-type: none"> <li>-Analyse des évolutions récentes ;</li> <li>-Emploi de jeunes diplômés/type ;</li> <li>-Recours à la formation continue ;</li> <li>-Systèmes d'alternance.</li> </ul> </li> <li>- Quelles compétences pour quels métiers :</li> <li>- Identification des compétences acquises par métier ou communes à différents métiers ;</li> </ul>	<p>Identification des inadéquations entre formations et potentialités productives et territoriales.</p>	<p>Mise en lumière des enjeux des évolutions de la formation.</p>

		2.3. Analyse des dynamiques territoriales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recueil des besoins en formation ;</li> <li>- Recours aux documents de certification Qualité par type d'Iso et aux référentiels métiers utilisés ;</li> <li>- Benchmark.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des types de coopérations interentreprises (partages de services) ;</li> <li>- Quelles coopérations entreprises/universités/recherche (notamment sur les métiers de demain et les créations d'incubateurs) ;</li> <li>- Synergies existantes et potentielles entre entreprises/collectivités territoriales (animation territoriale, pépinières, ateliers relais, soutien à la création d'entreprises, télécentres, etc...) ;</li> <li>- Propositions de mécanismes d'échanges d'information ;</li> <li>- Capacités de création de systèmes productifs locaux (SPL).</li> </ul>		
	3. Créer une structure pour	3.1. Organisation	- Signatures de conventions de	Amélioration de	Actions d'adapta

	<p>formuler des propositions conjointes (universités/entreprises/collectivités locales) de régulation du système d'enseignement supérieur et de recherche.</p>	<p>de conseils de perfectionnement universités/employeurs</p> <p>3.2. Production d'information pour l'orientation des étudiants ;</p> <p>3.3. Propositions en ingénierie de la formation.</p>	<p>coopération universités/entreprises/collectivités locales portant création des conseils de perfectionnement ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Confrontation des constats et de la prospective ;</li> <li>- Analyse par domaine de formation ;</li> <li>- Ciblage de ce qui se fait et pourrait être fait en matière de formation ;</li> <li>- Evaluation des besoins de formation ;</li> <li>- Publication d'informations numériques sur les cursus de formation, les métiers et les secteurs correspondants, les débouchés ;</li> <li>- Immersion des étudiants dans les filières professionnelles : organisation de rencontres, séminaires, fora, visites d'entreprises.</li> <li>- Amélioration des méthodes d'ajustement formation/emploi (stages, projets tuteurés, apprentissage,...) ;</li> </ul>	<p>l'employabilité.</p>	<p>tion des programmes de formation issues de l'observatoire.</p>
--	--	---	--	-------------------------	---

			- Actualisation et créations de cursus et de formations.		
--	--	--	--	--	--

### Liste des structures rencontrées

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)
Agence Nationale d'Investissements des Collectivités Territoriales (ANICT)
Rectorat Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)
Département Observatoire pour l'Emploi et la Formation (DOEF)
Rectorat Université des Sciences, des Techniques et des Technologies de Bamako (USSTB)
Agence pour l'Emploi des Jeunes (APEJ), Ministère Emploi
Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT)
Association des Municipalités du Mali (AMM)
Direction Nationale de la Fonction Publique des Collectivités
Service de Coopération et d'Action Culturelle (SCAC)/Ambassade de France
Institut Universitaire de Développement Territorial (IUdT)
Coopération technique Allemande (GIZ)
Rectorat Université des Sciences Juridiques et Politiques de Bamako (USJPB)
Observatoire National de l'Emploi et la Formation (ONEF)
Conseil National du Patronat du Mali (CNPM)
Faculté d'Economie de Grenoble
Observatoire des formations, UGA

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Audretsch, D., 2006, « *L'émergence de l'économie entrepreneuriale* », *Reflets et perspectives de la vie économique*, Tome XLV, pp. 43-70.
- Bourdon, J. Giret J. F. et Goudard M, 2012, *Peut-on classer les universités à l'aune de leur performance d'insertion ? Formation emploi*, Revue française de sciences sociales, N°117, pp 89 -110.
- Bureau International du Travail (BIT), 2003, *S'affranchir de la pauvreté par le travail*, rapport du Directeur Général, Conférence internationale du travail, 91<sup>e</sup> session.
- Boudarbat, B. et Mbaye, A. A. Développement économique et emploi en Afrique francophone, Les presses de l'Université de Montréal, 2020, 372 p.
- Giret, J-F. et Issehnane, S., 2012, *L'effet de la qualité des stages sur l'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur*, *Formation emploi*, Revue française de sciences sociales, N°117, pp 29-47.



- Mariko, O., 2012, *l'insertion professionnelle des diplômés de l'Enseignement supérieur au Mali : cas de la politique d'aide à l'entrepreneuriat*, thèse de doctorat en Sciences Economiques, Université Grenoble Alpes, 316 p.
- Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle du Mali (2005), *Le Bilan de l'emploi dans le secteur formel au Mali en 2004*, Observatoire de l'Emploi et de la Formation, 88 p
- Observatoire National de l'Emploi et de la Formation (ONEF), 2017, *Enquête Nationale sur l'Emploi auprès des ménages (ENEM 2016)*, 115 p
- Rosanvallon A., 2008, ***Bilan Emploi Formation, Manuel de formation***, Université Pierre Mendès France de Grenoble II, Document élaboré sur financement du Bureau International du Travail (BIT).

Université Grenoble Alpes, (2018), *Production et valorisation des données pour le pilotage de la formation*, Observatoire des formations, cahier des charges 2018-2019.