

ÉTUDES et ANALYSES de l'OBSERVATOIRE de la FRANCOPHONIE
ÉCONOMIQUE

Rapport du webinaire :

LES ENJEUX DE L'ADEQUATION ENTRE LA FORMATION ET L'EMPLOI DANS L'ESPACE FRANCOPHONE

Organisé par l'Observatoire de la Francophonie économique le
3 mars 2021

RAPPORT DE WEBINAIRE OFE-RW no.2
Mars 2021

OBSERVATOIRE
DE LA FRANCOPHONIE
ÉCONOMIQUE



Observatoire de la Francophonie économique de l'Université de Montréal

L'[Observatoire de la Francophonie économique](#) (OFE) de l'Université de Montréal a été créé en 2017 en partenariat avec le Gouvernement du Québec, l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) et l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF). Il a pour mission de devenir une ressource de premier plan sur les questions reliées à la Francophonie économique et, donc, un centre de calibre international d'études, de recherches et d'activités de liaison et de transfert sur la francophonie économique ayant un intérêt marqué pour les pays en voie de développement, notamment ceux du continent africain.

Il met à la disposition des partenaires de la francophonie – gouvernements, entreprises et organismes publics et privés – des études de haut niveau, des données fiables et un vaste réseau d'expertises économiques vouées à la réalisation d'analyses économiques résolument ancrées dans la théorie et les faits.

Pour plus d'information, visitez le site : <http://ofe.umontreal.ca>

Merci aux partenaires de l'OFE :



Introduction

L'Observatoire de la Francophonie économique (OFE) a organisé le 3 mars 2021 un webinaire qui avait pour thème « Les enjeux de l'adéquation entre la formation et l'emploi dans l'espace francophone ». La séance officielle a été ouverte par le directeur de l'Observatoire de la Francophonie économique (OFE), Brahim Boudarbat. Ensuite, des allocutions d'ouverture ont été prononcées par Danielle McCann, ministre de l'Enseignement supérieur du Québec, Daniel Jutras, recteur de l'Université de Montréal, et Jean-Stéphane Bernard, président-directeur général des Offices jeunesse internationaux du Québec (LOJIQ). Le mot de clôture a été prononcé par Salim Daccache, recteur de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth.

Les débats ont été modérés par Linda Cardinal, directrice régionale – Amériques de l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) et professeure émérite à l'École d'études politiques de l'Université d'Ottawa. Ont participé à ces débats :

- Rahma Bourqia, sociologue, directrice de l'Instance d'Évaluation du Conseil Supérieur de l'Éducation, Formation et Recherche scientifique du Maroc, et ex-présidente de l'Université Hassan II Mohammedia de Casablanca ;
- Steven Tobin, directeur général du Conseil de l'information sur le marché du travail (Canada) et ancien expert à l'Organisation internationale du travail (OIT) et à l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ;
- Anne Sophie Panseri, directrice générale de Maviflex, élue CCI Lyon et CCI Rhône-Alpes, et ex-présidente des Femmes chefs d'entreprise de France ;
- Yasmine Benamour, docteure en Sciences de gestion, professeure, présidente du réseau LCI Éducation – Afrique et directrice générale de l'école HEM au Maroc.

Tout au long du webinaire, les panélistes – issus de différents milieux – ont exposé les contraintes qui perturbent l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins du marché de l'emploi. Ils ont ensuite proposé des solutions pour améliorer cette adéquation.

Le programme du webinaire et les biographies des panélistes se trouvent en annexe.

Au total, 589 personnes provenant de 35 pays d'Afrique, des Amériques, d'Europe et d'Asie se sont inscrites au webinaire.

1. Allocutions d'ouverture

Brahim Boudarbat, directeur de l'OFE a prononcé un mot de bienvenue dans lequel il a :

- remercié la ministre de l'Enseignement supérieur du Québec, le recteur de l'Université de Montréal, le recteur de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth, le président-directeur général de LOJIQ, les panélistes et les participants pour leur présence au webinaire ;
- remercié l'Université de Montréal et les trois partenaires fondateurs de l'OFE que sont le gouvernement du Québec, l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) et

l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) pour leur appui à la mission de l'OFE ;

- remercié les autres partenaires de l'OFE, dont Affaires mondiales Canada, LOJIQ et le Centre de Recherche pour le Développement International (CRDI) pour leur soutien aux différentes activités de l'Observatoire ;
- informé les participants que l'Observatoire vient de publier son troisième rapport portant sur la dynamique de l'insertion professionnelle des jeunes et des femmes dans l'espace francophone. Ce rapport peut être téléchargé à partir du site de l'OFE ;
- souligné que 589 personnes provenant de 130 villes réparties dans 35 pays se sont inscrites au webinaire ;
- invité les participants à prendre connaissance des activités de l'OFE en visitant son site : web : ofe.umontreal.ca.

Prenant la parole, Daniel Jutras, recteur de l'Université de Montréal, a souhaité la bienvenue à tout le monde. Dans son allocution, il a :

- souligné la présence de la ministre de l'Enseignement supérieur du Québec, du président-directeur général de LOJIQ, du recteur de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth et de la directrice régionale – Amériques de l'Agence universitaire de la Francophonie ;
- félicité l'OFE pour le succès de l'événement et remercié les participants d'avoir répondu en grand nombre à l'appel ;
- souligné que les échanges qui suivront contribueront à éclairer les enjeux économiques majeurs sur l'insertion professionnelle des jeunes dans l'espace francophone ;
- rappelé que lorsqu'il est question d'insertion professionnelle, le milieu universitaire se sent interpellé au premier chef ;
- souligné qu'il importe de se demander si les jeunes sont bien orientés au moment de prendre des décisions qui touchent leur future carrière et si leur formation est adaptée aux exigences du marché du travail, c'est-à-dire si elle permet aux jeunes de s'intégrer avec succès dans les entreprises ;
- indiqué que les entreprises, tout comme les universités, ont un rôle majeur à jouer dans le développement des compétences. Dans ce sens, les universités et les entreprises doivent favoriser l'adaptation des jeunes aux réalités du marché de l'emploi ;
- remercié les panélistes pour leurs réflexions qui aideront à bâtir des ponts entre la formation d'aujourd'hui et le marché du travail de demain.

Danielle McCann, ministre de l'Enseignement supérieur du Québec, a d'abord remercié le directeur de l'OFE et le recteur de l'Université de Montréal pour l'invitation et pour l'accueil. Elle a aussi adressé ses salutations au recteur de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth, au président-directeur général de LOJIQ, aux panélistes et aux participants. Dans son allocution, elle a :

- souligné que l'une des missions de la Francophonie est d'affilier l'éducation, la formation, l'enseignement supérieur et la recherche. Afin d'accomplir cette mission, la Francophonie a récemment pris un nouveau virage en élaborant une stratégie économique à l'intérieur de laquelle s'inscrit l'adéquation formation-emploi ;

- indiqué que l'adéquation entre la formation et l'emploi est actuellement un enjeu clé. Selon elle, si ce rapprochement est de plus en plus souhaité, c'est que notre monde est en mouvement continu et que les milieux de travail doivent se réinventer sur une base régulière ;
- expliqué que la relance sur laquelle nous travaillons ensemble aura une incidence sur les nouveaux besoins en main-d'œuvre. Ce faisant, l'offre de formation doit suivre l'évolution du marché de travail et s'y adapter ;
- indiqué que le gouvernement du Québec croit qu'il est de son devoir d'encourager le rapprochement entre la formation et le marché du travail. Pour ce faire, il encourage déjà plusieurs initiatives comme la multiplication des formations courtes et spécialisées, le lancement d'appels de projets pour le développement de formations courtes en technologie de l'information au collégial et à l'université, le soutien à la reconnaissance des acquis et des compétences, ainsi que des investissements dans plusieurs mesures, notamment la bonification du financement pour favoriser l'adéquation entre la formation et l'emploi ;
- rappelé que la collaboration entre le milieu universitaire et le monde de l'emploi est essentielle pour favoriser un accès plus rapide des diplômés et des chômeurs au marché de l'emploi. Pour y arriver, la ministre souligne que flexibilité, rapidité et agilité sont de mise. Selon elle, il est important de former rapidement une main-d'œuvre active, compétente et polyvalente. Il faudrait aussi orienter davantage les personnes vers les secteurs qui en ont besoin.

Prenant la parole, Jean-Stéphane Bernard, président-directeur général de LOJIQ, a remercié l'OFE de son invitation. Il a aussi salué la ministre de l'Enseignement supérieur du Québec, le recteur de l'Université de Montréal, le recteur de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth, la directrice régionale – Amériques de l'Agence universitaire de la Francophonie, les panélistes et les participants. Dans son allocution, il a :

- souligné que la mission de l'OFE en faveur de la jeunesse rejoint les valeurs et les préoccupations premières de LOJIQ, qui est d'offrir aux jeunes Québécois de 18 à 35 ans la possibilité de vivre des expériences qualifiantes au Québec (ou au Canada) et à l'international, et ce, à tout moment de leur parcours scolaire, artistique et entrepreneurial ;
- indiqué que les équipes de LOJIQ s'affairent à développer des occasions qui permettront d'accroître l'employabilité des jeunes Québécois et leur insertion dans le marché du travail ;
- expliqué qu'une expérience de mobilité permet de développer des compétences génériques telles que la confiance en soi, la débrouillardise, le sens de l'organisation et de la planification ainsi que la capacité d'adaptation. Pour mettre en valeur ces acquis, LOJIQ a contribué au développement d'un outil de valorisation des compétences transférables avec ses partenaires européens, dont l'Office franco-québécois pour la jeunesse (OFQJ France), le Bureau international Jeunesse en Communauté française de Belgique et l'Office franco-allemand pour la jeunesse. Cette démarche a mené à la création d'un outil de connaissance de soi utilisé par les jeunes, le personnel encadrant

et les employeurs, pour mettre en valeur les transformations intangibles vécues pendant une expérience. Ces expériences sont des atouts qui augmentent l'attractivité des CV des étudiants et permettent à ceux-ci de se démarquer lors des entrevues d'embauche ;

- précisé que les occasions que propose LOJIQ sont axées sur le développement, le renforcement et la consolidation de compétences ciblées et sont directement liées à des créneaux professionnels ;
- indiqué que si les Québécois sont principalement visés par les interventions de LOJIQ, des jeunes des pays de la Francophonie ne sont pas en reste. En effet, deux des initiatives de LOJIQ permettent d'accueillir au Québec des jeunes des États et des gouvernements membres de la Francophonie. Ces initiatives favorisent leur formation continue et, conséquemment, leur insertion et leur maintien en emploi ;
- souligné que LOJIQ travaille de concert avec les établissements d'études postsecondaires en favorisant la création de stages pour les finissants et en engageant les jeunes dans une démarche citoyenne et responsable ;
- indiqué qu'à travers toutes ses actions, LOJIQ n'oublie pas les jeunes les plus vulnérables. Loin de les exclure, les initiatives de LOJIQ visent à favoriser leur intégration socioéconomique.

2. Présentation de l'animatrice et des panélistes

Brahim Boudarbat présente l'animatrice du webinaire, Linda Cardinal, qui est titulaire d'un doctorat en sociologie de l'École des hautes études en sciences sociales de Paris, professeure émérite à l'École d'études politiques de l'Université d'Ottawa et, depuis le 1^{er} septembre 2020, directrice régionale – Amériques de l'Agence universitaire de la Francophonie (voir sa biographie en annexe).

Linda Cardinal présente brièvement les quatre panélistes et leur demande de nommer les organismes qu'ils représentent (voir leurs biographies en annexe).

Rahma Bourqia est la directrice de l'Instance d'Évaluation du Conseil Supérieur de l'Éducation du Maroc. Il s'agit d'une institution de catégorie constitutionnelle, puisque la constitution du Maroc la présente comme étant une institution de bonne gouvernance. Les missions principales de l'Instance d'Évaluation sont d'émettre à la fois des avis, des études et des évaluations sur le système éducatif marocain, tant au niveau préscolaire, scolaire, supérieur que dans le domaine de la recherche scientifique. L'Instance d'Évaluation n'est pas une institution d'exécution, mais une institution qui accompagne l'exécutif par des avis, des études et des évaluations. À ce titre, elle produit par exemple des rapports sur l'efficacité du système éducatif. La question de l'insertion des finissants s'inscrit également au cœur de ses activités.

Steven Tobin est le directeur général du Conseil de l'information sur le marché du travail (CIMT), une organisation canadienne dont le mandat consiste à fournir des informations, mais aussi à améliorer les données et les perspectives pour permettre aux individus de prendre des

décisions éclairées en étant mieux informés. Ces informations et ces données portent notamment sur le choix des études à mener et la gestion des carrières.

Yasmine Benamour est la représentante du réseau LCI Éducation, qui est présent sur les cinq continents. Ce réseau compte environ 3 000 étudiants répartis sur plusieurs campus et qui sont inscrits à l'enseignement supérieur et à la formation professionnelle. Yasmine Benamour est sur le terrain pour relever les défis de l'adéquation entre la formation et l'emploi, qui sont essentiellement au nombre de trois : être toujours en relation avec le monde économique, être agile et mettre à jour les filières d'études, et bien travailler le contenu des programmes, afin de former des diplômés qui allient connaissances théoriques et compétences pratiques.

Anne Sophie Panseri dirige, à Lyon, une entreprise industrielle qui a un chiffre d'affaires de 25 millions d'euros. En sa qualité de chef d'entreprise, elle est sans cesse confrontée à deux défis de taille. Le premier est l'employabilité des équipes, c'est-à-dire faire en sorte qu'elles suivent les évolutions techniques et managériales grâce à la formation continue et à tous les dispositifs qu'on peut mobiliser. Le second est de favoriser l'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre, qui pose un réel problème aujourd'hui en France. Elle s'intéresse aussi à l'évolution des femmes et aux changements de métier qu'elles entreprennent tout au long de leur vie.

3. Discussions

Question adressée à Rahma Bourqia : Plusieurs pays africains, notamment le Maroc, connaissent depuis longtemps un taux de chômage élevé chez les diplômés en général et chez les diplômés universitaires en particulier. Quel diagnostic posez-vous sur ce déphasage entre le système éducatif et le marché du travail ?

Résumé de la réponse de Rahma Bourqia : L'adéquation entre la formation et l'emploi est une grande question, voire une ambition qui est sans doute soumise à des contraintes, car une telle adéquation n'a pas la même intensité partout. Pour ce qui est du contexte marocain, les données des études révèlent que le marché du travail n'est pas en mesure d'intégrer tous les diplômés. L'Instance d'Évaluation, dont Rahma Bourqia est la directrice, nous apprend que 17 % des chômeurs possèdent un diplôme. Au regard de ce chiffre, il est clair que tous les diplômés ne sont pas intégrés, d'où la pertinence de remettre en question l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins du marché de travail. Selon Rahma Bourqia, les réponses aux deux questions suivantes permettent mieux cerner la problématique : le tissu économique offre-t-il des emplois ? Les réformes pédagogiques sont-elles vraiment efficaces ?

La première question est souvent source de malentendu entre les universités et les entreprises, surtout dans le contexte marocain. Depuis deux décennies, les universités font des réformes au nom de l'insertion. Elles ont introduit, par exemple, des modules professionnalisants, des licences professionnelles pour répondre à la demande du marché de l'emploi. Les acteurs du marché de l'emploi, quant à eux, estiment qu'ils ne trouvent pas de diplômés dotés des compétences requises pour les emplois qu'ils offrent. Ce diagnostic vaut pour les deux pôles : le marché du travail et la formation. En se référant au système de formation existant, on se rend compte que la majorité des diplômés provenant des grandes facultés ne disposent pas

d'aptitudes professionnelles, car ils ont essentiellement suivi des cours magistraux. Ce système ne forme donc pas des diplômés immédiatement opérationnels sur le marché de l'emploi. Cette situation s'explique par le manque de stages qui fait que les finissants arrivent mal préparés sur le marché du travail. Il faut aussi remettre en question la structure de l'enseignement supérieur, où il y a le système régulé (formation des médecins, des ingénieurs, etc.) et le système ouvert (les grandes facultés). Les diplômés du système régulé, qui ne représentent que 12 % de l'ensemble des diplômés, s'intègrent plus facilement. Le problème se trouve du côté des diplômés des grandes facultés. La deuxième question, elle, touche les réformes au sein des universités. Celles-ci sont en réalité imaginées et donc difficiles à mettre en œuvre, car elles prennent plus de temps et exigent davantage de ressources financières.

Questions adressées à Steven Tobin : L'information sur le marché de l'emploi est cruciale pour aider les jeunes à faire des choix éclairés. Elle est aussi importante pour les organismes d'orientation scolaire. Que pensez-vous de la nature et de la qualité de l'information disponible pour les jeunes ? Les jeunes sont-ils bien renseignés ? Ont-ils conscience des enjeux du marché du travail ? Pourriez-vous faire une brève comparaison entre le Canada, l'Europe et l'Afrique du Nord en ce qui a trait à la collecte des données et à la diffusion de l'information sur le marché du travail ?

Résumé de la réponse de Steven Tobin : Au Canada comme partout ailleurs, l'information est difficile à trouver et à utiliser. Selon Steven Tobin, trois défis se posent par rapport aux données :

- On doit distinguer qualifications et compétences. Cela fait des années et des décennies que l'on confond les deux. Par exemple, on disait aux gens qu'il fallait avoir un diplôme pour trouver un emploi. Ce faisant, les données ont jusque-là été collectées par rapport aux qualifications, et non par rapport aux compétences. Le gros problème, c'est qu'aujourd'hui, le marché du travail sélectionne les candidats par rapport à leurs compétences. Or, il n'existe nulle part des données sur les compétences. En d'autres mots, il n'existe pas de données qui permettent de savoir quelles sont les compétences qu'un diplômé devrait avoir pour accéder plus facilement au marché du travail ou pour réussir dans le cadre professionnel.
- Quand on pense aux qualifications, il faut savoir que le nombre d'emplois qui est créé et qui exige un diplôme est largement inférieur au nombre de diplômés. Au Canada, par exemple, environ le tiers des diplômés occupent des emplois qui ne demandent aucun diplôme.
- Il y a actuellement une incompréhension liée au fait que pendant longtemps, les employeurs attendaient des diplômés ; ce faisant, l'accent a été mis sur les qualifications. De nos jours, les employeurs estiment que les diplômés n'ont pas les compétences souhaitées. Au regard de cette déphasage en matière de besoins, il importe de poser maintenant le problème de la formation en termes d'acquisition de compétences.

Questions adressées à Yasmine Benamour : Pourriez-vous nous expliquer les approches que vous et vos réseaux adoptez pour favoriser l'employabilité de vos diplômés ? Quels sont vos

principaux défis ? Au chapitre de l'enseignement, quelle différence constatez-vous entre le public et le privé ?

Résumé de la réponse de Yasmine Benamour : L'objectif ultime de tout établissement d'enseignement est l'insertion professionnelle de ses diplômés. Pour atteindre ce but, il est important de tenir compte de plusieurs aspects, dont voici les principaux :

- Il faut rester très proche du monde des affaires et de l'évolution de ses besoins. Pour y arriver, LCI Éducation construit ses programmes de formation en consultant toujours les personnes du milieu professionnel. Le réseau a une équipe entièrement dédiée à ce volet.
- Pour les enseignements au niveau de la maîtrise, LCI Éducation fait appel à des professionnels pour dispenser certains cours. L'organisation fait aussi appel à des professionnels pour animer des séminaires pratiques, pour participer aux jurys de soutenance et pour faire des simulations d'entrevues. LCI Éducation revoit très régulièrement les programmes existants à l'aune des besoins et de l'évolution de l'économie par le biais d'enquêtes plus formelles menées tous les quatre à cinq ans.
- Dans le réseau LCI Éducation, les stages sont obligatoires et sont notés. Un accent est mis sur le développement personnel de l'étudiant. Pour atteindre cet objectif, on organise des activités (sport, théâtre, danse, etc.) à l'intérieur et à l'extérieur des classes qui permettent aux étudiants de s'exprimer.
- LCI Éducation aide ses étudiants à développer un esprit entrepreneurial. Sur ce point, il a lancé à HEM (une de ses écoles) un « start-up lab » qui agit comme incubateur pour les étudiants qui ont une idée, afin de les aider à la faire germer.

Pour ce qui concerne la question sur les différences entre le système privé et le système public, il faut souligner qu'il est difficile de travailler les compétences non techniques (*soft skills*) dans le réseau public, qui compte généralement entre 3 000 et 4 000 étudiants. Il faut définitivement opter pour d'autres méthodes. Comme proposition de solutions, Yasmine Benamour pense qu'il faut donner suffisamment d'autonomie aux dirigeants des universités en les responsabilisant davantage.

Questions adressées à Anne Sophie Panseri : Comment les employeurs perçoivent-ils les formations données dans les universités, notamment en France ? Quel rôle jouent ou pourraient jouer les employeurs pour améliorer l'adéquation formation-emploi ? Quelle est leur responsabilité sur le plan de la formation en cours d'emploi pour combler les besoins spécifiques des entreprises ? Pensez-vous que le système français prépare les jeunes à devenir des entrepreneurs ?

Résumé de la réponse d'Anne Sophie Panseri : Dans la région où elle habite, il n'y a pas d'adéquation entre les besoins des entreprises et les formations offertes aux étudiants dans les universités. Les PME sont la catégorie d'entreprises qui recrute plus. Les grands groupes recrutent peu. Le mode de recrutement dans les PME ne correspond pas au profil des diplômés, qui, d'ailleurs, sont souvent surqualifiés. Généralement, quand les employeurs cherchent des niveaux bac+3, ce sont des bac+7 qui se présentent. Les formations des candidats sont souvent très générales et ne sont pas en phase avec les compétences recherchées. Que peut-on faire ?

Pour Anne Sophie Panseri, il faudra d'abord apprendre à se connaître. Il y a des compétences dans les universités, certes, mais malheureusement, le système n'est plus adapté. Il faut revoir les curricula, c'est-à-dire nos schémas de formation. Anne Sophie Panseri pense également que les stéréotypes méritent d'être pris en compte et traités sérieusement. Selon elle, il y a un vrai travail à faire pour donner aux femmes leur place dans la société. C'est un vrai drame, car il y a une émergence de filières masculines et féminines dans les centres de formation. Pour elle, aucune personne n'est nulle : il faut juste trouver quelles sont ses compétences.

En tant que recruteur, ce qui intéresse Anne Sophie Panseri pendant les entretiens de sélection, c'est plus la personnalité de l'individu qui se trouve en face d'elle, sa curiosité, et pas forcément son diplôme. L'importance du diplôme arrive après. Il faut travailler avec les jeunes pour qu'ils aient confiance en eux, qu'ils soient curieux.

Questions générales de l'animatrice aux panélistes : Pensons à la fin de la crise sanitaire et demandons-nous de quoi le marché de l'emploi post-COVID pourrait avoir l'air. Que doit-on retenir pour mieux préparer les gens au marché de l'emploi ? Quelles sont les actions prioritaires et réalisables que vous suggèreriez aux universités pour les aider à mieux préparer les étudiants au marché de l'emploi ?

Réponse d'Anne Sophie Panseri : Il faut que les entreprises continuent de se rendre dans les écoles pour parler de divers métiers. Il faut créer un observatoire des compétences pour permettre aux entreprises de donner leur vision de ce que sera le marché de l'emploi de demain et de ce que seront ses besoins.

Réponse de Yasmina Benamour : Comme il est difficile de tout prévoir en matière d'emploi, la seule solution consiste à agir sur le cerveau des étudiants et à leur donner cette capacité d'apprendre à apprendre. De cette façon, ils pourront s'adapter à n'importe quelle situation qui se présentera à eux. Dans le cas du Maroc, il faut travailler le déficit des étudiants sur le plan de la langue. Enfin, il faut miser sur le développement personnel de l'étudiant. Autre point important à mentionner : surtout dans un contexte de changements rapides, les formateurs doivent être suffisamment outillés pour être en mesure de former efficacement les étudiants.

Réponse de Steven Tobin : Steven Tobin partage le point de vue de Yasmina Benamour. Il pense également qu'il faut apprendre aux étudiants à apprendre, mais encore faut-il qu'ils sachent ce qu'ils doivent apprendre. Il suggère aussi de tenir un débat sur la question de l'acquisition des compétences. Selon lui, il est important de savoir de quel côté il faut mettre l'accent : est-ce du côté de l'individu, des universités ou des entreprises ?

Réponse de Rahma Bourqia : Il faut changer le paradigme de la formation dans les universités. Il faut tout un programme qui va de l'école primaire à l'université. Rahma Bourqia insiste aussi sur le fait que les universités doivent revoir leur offre. Selon elle, certaines filières ne mènent nulle part mais existent toujours, et en faire l'analyse permettra de retenir seulement les programmes qui conviennent. Finalement, elle estime qu'il est important de savoir quels sont les profils que recherchent exactement les entreprises. Elle pense que ces dernières n'expriment pas assez leurs besoins. Si elles le faisaient, cela pourrait aider les universités à réorienter leurs programmes de formation pour mieux les adapter aux besoins du marché de l'emploi.

4. Synthèse et mot de clôture

Le mot de la fin a été prononcé par le recteur de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth, Salim Daccache. Il a indiqué qu'il participe à ce webinaire en tant qu'invité, mais aussi en tant que partenaire dans un projet dirigé par l'Université de Montréal et auquel sont associées quatre universités partenaires : l'Université Saint-Joseph de Beyrouth, l'Université de Balamand, l'Université Mohammed V de Rabat et l'Université Cadi Ayyad de Marrakech. Au cours de ce webinaire, les discussions ont porté sur cinq points :

- L'université est sans cesse appelée à se renouveler et à se réadapter en fonction des besoins du marché de l'emploi, afin d'aider les diplômés à trouver de bons postes. C'est pourquoi, à l'Université Saint Joseph de Beyrouth, tous les programmes sont passés d'une approche par objectifs aux registres de compétences (transversales et techniques). Tout ceci a été rendu possible grâce à un effort de pédagogie universitaire (pilote par une unité qui accompagne l'Université Saint-Joseph de Beyrouth depuis huit ans).
- Le deuxième point porte sur les compétences d'aujourd'hui et de demain. Salim Daccache pense que la question des langues, à l'écrit et à l'oral, est un point important sur lequel il faut se pencher. Autre point qui n'a pas été abordé comme il se doit : le numérique. Aujourd'hui, on considère que la formation d'un diplômé qui ne maîtrise pas bien le numérique est incomplète, car il s'agit d'un aspect fondamental que tout étudiant et tout enseignant doit posséder.
- L'entrepreneuriat comme art, comme métier et comme outil est en train de prendre une place importante dans le monde de l'emploi. Dans nos universités, il n'y a pas vraiment de cours ou de formation sur l'entrepreneuriat. L'Université Saint-Joseph de Beyrouth offre une plateforme qui aide les jeunes à devenir des entrepreneurs, des créateurs et des innovateurs. Mise en place dans les années 2000, cette plateforme contribue énormément au succès de certains jeunes dans l'entrepreneuriat.
- Il faut donner une dimension internationale aux diplômés. À l'heure actuelle, dans chaque pays, des diplômés travaillent au niveau local et d'autres émigrent à l'international. Le Liban est un petit pays qui n'arrive pas à absorber tous ses diplômés, dont une partie doit donc s'exporter. Dans ce contexte, l'internationalisation des diplômés est fondamentale.
- Il y a un autre problème qu'il faut impérativement souligner : les jeunes veulent avancer, et ils veulent le faire très vite (ascension sociale). Pour ce faire, ils sont prêts à brûler les étapes. Il faudra donc les aider à acquérir une méthode de travail, car ils sont très souvent indisciplinés quand ils arrivent sur le marché du travail. Une des responsabilités de l'université consiste surtout à les encadrer sur le plan de la discipline.

Annexes

Annexe 1 – Programme du webinaire

10 h 30 : Allocutions d'ouverture

- **Danielle McCann**, ministre de l'Enseignement supérieur du Québec
- **Daniel Jutras**, recteur de l'Université de Montréal
- **Jean-Stéphane Bernard**, président-directeur général de LOJIQ | OQMJ, secrétaire général de l'Office franco-québécois pour la jeunesse (OFQJ)

10 h 45-11 h 40 : Table ronde

Animatrice : **Linda Cardinal**, directrice régionale – Amériques, Agence universitaire de la Francophonie

Panélistes :

- **Rahma Bourqia**, directrice de l'Instance d'Évaluation du Conseil Supérieur de l'Éducation Formation et Recherche scientifique (Maroc)
- **Steven Tobin**, directeur général du Conseil de l'information sur le marché du travail (CIMT)
- **Anne Sophie Panseri**, directrice générale de Maviflex et ex-présidente des Femmes chefs d'entreprise de France
- **Yasmine Benamour**, présidente du réseau LCI Éducation Afrique et directrice générale de l'école HEM au Maroc

11 h 40-11 h 55 : Période de questions

11 h 55 : Synthèse et mot de clôture

- **Salim Daccache**, recteur de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth

Annexe 2 – Biographies des panélistes



Linda Cardinal est titulaire d'un doctorat en sociologie de l'École des hautes études en sciences sociales de Paris. Professeure émérite à l'École d'études politiques, membre du Centre d'études en gouvernance et ancienne titulaire de la Chaire de recherche sur la francophonie et les politiques publiques de l'Université d'Ottawa, elle est aussi professeure associée à l'Université de l'Ontario français à Toronto et chercheure affiliée à l'Institut du savoir Montfort.

En 2013, Linda Cardinal a été élue membre de la Société royale du Canada. En 2014, elle a été faite Chevalière dans l'Ordre des Palmes académiques de la République française. En 2017, elle a reçu l'Ordre du Canada pour ses recherches sur les politiques publiques et les politiques linguistiques. Linda Cardinal a siégé à de nombreux conseils d'administration, dont le Conseil des universités de l'Ontario, la Commission ontarienne du droit, le Centre de la francophonie des Amériques et l'ACFAS. Depuis le 1^{er} septembre 2020, elle occupe le poste de directrice régionale – Amériques de l'Agence universitaire de la Francophonie.



Rahma Bourqia détient un doctorat de l'Université de Manchester, au Royaume-Uni. Depuis 2014, elle occupe le poste de directrice de l'Instance d'Évaluation du Conseil Supérieur de l'Éducation Formation et Recherche scientifique du Maroc. Elle est également membre de l'Académie du Royaume du Maroc depuis 2002. Par ailleurs, elle a été présidente de l'Université Hassan II Mohammedia de Casablanca.

Elle a publié plusieurs ouvrages et articles sur la culture, l'État, la jeunesse, les femmes et l'éducation. Elle publie en français, en anglais et en arabe. En 2017, elle a publié un livre intitulé

Penser l'école penser la société – Réflexions sociologiques sur l'éducation.

Enfin, Rahma Bourqia est récipiendaire d'un doctorat *honoris causa* de l'Indiana State University, aux États-Unis (2006), de l'Université de Liège, en Belgique (2010), et de l'Université Paris Ouest Nanterre, en France (2010).



Steven Tobin est directeur exécutif du Conseil de l'information sur le marché du travail (CIMT), dont il assume la direction stratégique et la gestion d'ensemble. Il est appuyé par le conseil d'administration et renseigné par les deux comités consultatifs du CIMT. Spécialiste de la gestion de la recherche et de la fourniture d'orientation stratégique sur un éventail de questions sociales liées au marché du travail, il a acquis un vaste savoir-faire dans son secteur à l'échelle internationale, nationale et régionale.

Steven Tobin a travaillé à l'Organisation internationale du travail, où il a récemment dirigé la production et la diffusion du rapport phare de l'OIT. Il a également travaillé pour l'Organisation de coopération et de développement économiques, et a occupé des postes de direction liés au marché du travail au sein des gouvernements fédéral et provincial.



Anne Sophie Panseri est directrice générale de Maviflex, un fabricant de portes rapides (22 M\$ CA et 140 salariés) et ex-présidente du réseau national Femmes chefs d'entreprises (FCE). Elle engage ses équipes dans la transformation de l'entreprise. Énergique et combative, elle façonne l'organisation à son image pour la rendre plus solidaire et plus responsable.

Après un master II en information et communication et une première expérience chez le distributeur de matériel de sport Décathlon, elle gravit les échelons de l'entreprise familiale en assumant les fonctions de responsable du marketing, puis de la production. Elle accède à la présidence en 1999 en rachetant la société familiale. Son goût du défi permet à Maviflex de se démarquer et de se développer à l'international.

Elle a présidé de 2016 à 2020 le réseau national FCE (Femmes chefs d'entreprises). Éluë à la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie, elle est aussi membre du conseil du Ceser et du conseil d'administration de Visiativ, une société cotée. Elle défend partout les valeurs d'égalité et d'audace.



Yasmine Benamour est docteure en Sciences de Gestion, diplômée de l'Université Paris-Dauphine. Après sept ans passées à la BMCE Bank, elle est directrice générale de l'école HEM au Maroc depuis 2008 et présidente du réseau LCI Éducation – Afrique depuis 2019. Elle est également professeure de marketing, professeure visiteuse à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) Lyon de l'Université Jean Moulin Lyon 3. Elle est membre du réseau international de dirigeants YPO – Young Presidents' Organization et du Club des Femmes Administratrices – CFA.

Yasmine Benamour est administratrice de la société DIGIFI, une filiale de paiement mobile de BMCI-BNP Paribas, et du Réseau Entreprendre Maroc, en plus d'occuper le poste d'administratrice de la Fondation Marocaine pour la Promotion de l'Enseignement Préscolaire. Depuis 2012, elle est conseillère au Commerce Extérieur de la France.