

République du Mali

Un Peuple – Un but - Une foi

Ministère de l'Enseignement
Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Projet d'Appui au Développement de
l'Enseignement Supérieur (PADES)

République du Mali

Un Peuple – Un but - Une foi

Consortium de recherche
MARIKANI

L'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur au Mali

Enquête auprès des employeurs, des enseignants et du
personnel administratif des Instituts d'Enseignement
Supérieur



Par
Mamadou Kani Konaté

**L'insertion professionnelle des diplômés de
l'enseignement supérieur au Mali**

Volet qualitatif

**Enquête auprès des employeurs, des enseignants et
du personnel administratif des IES**

Abréviations

ANPE	Agence Nationale Pour l'Emploi
APEJ	Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes
CDI	Contrat à Durée Indéterminée (CDI)
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CENOU	Centre National des Œuvres Universitaires
ENETP	École normale d'enseignement technique et professionnel
ENI-ABT	École nationale d'ingénieurs Abdrahamane Baba Touré
ENSUP	École normale supérieure
FAMA	Faculté d'agronomie et d'agronomie et de médecine animale
FAPH	Faculté de pharmacie
FASSO	Faculté des sciences sociales
FDPRI	Faculté de droit privé
FDFPU	Faculté de droit public
FHG	Faculté d'histoire et géographie
FLSL	Faculté des lettres et des sciences du langage
FMOS	Faculté de médecine et d'odonto-stomatologie
FSEG	Faculté des sciences économiques et de gestion
FSHSE	Faculté des lettres et des sciences humaines et des sciences de l'éducation
FAST	Faculté des sciences techniques
ISA	Institut des sciences appliquées
IES	Institutions d'Enseignement Supérieur
PADES	Projet d'Appui au Développement de l'Enseignement Supérieur
IUFP	Institut universitaire de formation professionnelle
IUG	Institut universitaire de gestion
IUT	Institut universitaire de technologies
ULSHB	Université des lettres des langues et des sciences humaines de Bamako
US	Université de Ségou
USJPB	Université des lettres des langues et des sciences juridiques et politiques de Bamako
USSGB	Université des sciences sociales et de gestion de Bamako
USTTB	Université des sciences des techniques et de technologie de Bamako

Sommaire

<i>Abréviations</i>	2
<i>Sommaire</i>	3
<i>I. Introduction</i>	6
I.1- Contexte et justification du PADES	6
I.2- Objectif	8
I.3- Résultats de l'étude	8
<i>II. Cadre méthodologie</i>	10
2.1. Étude sur l'insertion professionnelle des sortants	11
2.2. Organisation administrative et technique de l'étude	12
2.2.1- Direction de l'étude	12
2.2.2- Équipe de collecte, Formation, Prétest	12
2.2.3.- Saisie et nettoyage des données	12
2.2.4.-Analyse des données et rédaction du rapport	12
<i>III. Présentation des résultats</i>	13
3. CHAPITRE EMPLOYEURS	14
3.1. Types d'activités des employeurs	14
3.2 - Les besoins en personnel des employeurs	15
3.3 - Les causes des besoins	15
3.4 - Les stratégies pour combler les besoins	15
3.5 - Correspondance entre les emplois ou la profession exercée et les diplômes des recrues des employeurs	16
3.5.1.- Les échos sur les types d'emplois occupés par les sortants	16
3.5.2.- Adéquation des compétences	17
3.6 -Proportion d'hommes et de femmes parmi les employés recrutés	18
3.7 - Explication de la répartition	18

3.8 - Difficultés et contraintes rencontrées pour pourvoir les postes _____	18
3.9 - Satisfaction globale avec les recrues issues des IES _____	19
3.10 - Commentaires sur la qualité de la formation donnée par les IES _____	19
3.11 – Reproches faits aux formations _____	20
3.12 - Types d’emplois à pourvoir à moyen terme par des sortants des IES _____	21
3.13 - Filières dans lesquelles des profils seront recherchés d’ici 5 ans _____	22
3.14 - Recrutement des produits de l’enseignement supérieur dans les cinq années à venir __	22
3.14.1 - Facteurs qui peuvent faciliter le travail de recrutement _____	23
3.14.2 - Difficultés envisagées pour pourvoir les postes identifiés à l’horizon 5 ans _____	23
4. CHAPITRE ENSEIGNANTS ET PERSONNEL ADMINISTRATIF _____	25
4.1.- Échos sur les emplois qu’occupent les sortants des IES _____	25
4.2 - Suggestions ou observations sur les facteurs qui favorisent la chance d’obtenir un emploi	25
4.3 - Les facteurs pouvant améliorer les chances d’obtention d’un emploi _____	27
4.4 - Avis sur les entraves actuelles à l’obtention d’un emploi _____	28
4.5 - Difficultés et contraintes rapportées quant à l’employabilité des sortants des IES _____	30
4.6 - Appréciation du niveau et de la qualité des sortants des départements ou filières au cours des trois dernières années _____	31
4.7 - Commentaires sur la pertinence scientifique et pédagogique de la formation dispensée à vos sortants des trois dernières années _____	32
4.8 - Amélioration à envisager dans les filières pour que les sortants satisfont les besoins du marché de l’emploi _____	33
4.9 - Comment élargir les secteurs cibles pour les sortants à l’horizon trois ans _____	33
4.10 - Adéquation des profils avec les secteurs additionnels ciblés pour les sortants : Quelles stratégies	34
4.11 - Difficultés attendues pour le bond qualitatif à l’horizon trois ans _____	34
4.12 - Comment allez-vous atténuer ces difficultés _____	34

4.13 -	Réflexions menées pour assurer une meilleure employabilité des sortants de vos filières	36
4.14 -	Réflexions menées actuellement en vue d'améliorer les programmes des filières	36
4.15 -	Consultations auprès de quels employeurs pour prendre en compte leurs préoccupations dans les programmes de formation des filières	37
4.16 -	Recommandations personnelles à votre institution/département pour améliorer les programmes de formations et l'employabilité des sortants	37
5.-	Conclusion	39

I. Introduction

I.1- Contexte et justification du PADES¹

Le Mali est sur la voie de sortie de crise politique et sécuritaire de 2012.

La crise politique et sécuritaire a eu un fort impact sur l'économie avec pour conséquence, une détérioration importante des services sociaux de base, augmentant ainsi la vulnérabilité du pays à divers chocs (crise sécuritaire, chocs climatiques, fluctuations non maîtrisées des prix des produits de base, etc.).

La crise actuelle a affecté de manière significative le système éducatif déjà faible -- à un moment où il est absolument crucial d'offrir des possibilités économiques aux jeunes afin de consolider la stabilité politique en évitant d'exacerber le non-emploi des jeunes qui pourraient être victimes des extrémismes. Tout d'abord, dans le court terme, il est urgent de s'attaquer au chômage par le développement de compétences pertinentes chez les jeunes. En second lieu, l'investissement dans l'éducation permettra de renforcer la confiance dans le système éducatif et l'espoir pour l'avenir.

Face à ce constat, le gouvernement du Mali a obtenu de l'association internationale pour le développement (IDA) un financement de US\$33 millions : un don de 19 millions et un prêt de 14 millions devant servir à appuyer un Projet d'Appui au Développement de l'Enseignement Supérieur (PADES) au Mali dont l'objectif de développement est d'améliorer la pertinence des programmes d'enseignement supérieur sélectionnés et la gestion du système d'enseignement supérieur au Mali.

Plusieurs instances, programmes et politiques sont conçus, mis en œuvre, actualisés, révisés, réorientés par le gouvernement du Mali en collaboration avec ses partenaires à la fois locaux et internationaux dans le domaine de l'éducation et de l'enseignement supérieur en particulier.

Le document projet du Programme d'Appui au Développement de l'Enseignement Supérieur (PADES) donne un aperçu de ce qui a été fait et de ce qui se fait actuellement dans le domaine

¹ Cette section est un extrait du document de projet du PADES

de l'enseignement supérieur au Mali sous la rubrique « Les efforts du gouvernement pour réformer l'enseignement supérieur »

Il en ressort que Le Gouvernement du Mali (GdM) avait élaboré et mis en œuvre un vaste programme de dix ans (2002-2013 ; Programme Décennal de Développement de l'Éducation - PRODEC) qui avait ciblé les goulots d'étranglement du secteur de l'éducation et, jeté les fondements de l'amélioration de la qualité dudit secteur. À la fin du programme décennal en décembre 2013, un programme intérimaire pour la période 2014-2016 a été élaboré. Il prenait en compte les enseignements tirés de la mise en œuvre du précédent programme. Une revue sectorielle complète fut entreprise pour développer un nouveau programme.

Le Forum de 2014 sur l'avenir de l'enseignement supérieur (pris en charge par la Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest CEDEAO) a discuté de l'état du système éducatif. Il s'était entre autres donné comme objectif de forger un consensus sur les réformes nécessaires. Les participants à l'ensemble de ces rencontres auxquelles il faut ajouter le Forum national sur l'éducation (FNE) en 2008 parvenaient au même constat. Celui de l'impact négatif que les grèves institutionnalisées, récurrentes et de facto prévisibles et la mauvaise gouvernance ont sur la qualité de l'éducation. Les recommandations allaient par conséquent dans le sens de changements de systèmes. Suite aux recommandations du Forum national sur l'éducation (FNE), le gouvernement élaborait une Politique Nationale sur l'Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique. Celle-ci fut approuvée en 2010. Elle fait siens les principes édictés par les différentes instances qui se sont tenues. Cependant, force est de constater que cette politique n'est toujours pas traduite en plan d'action pour sa mise en œuvre.

Différents partenaires techniques et financiers apportent leur soutien au secteur de l'éducation au Mali. La Banque mondiale pour sa part, fournit actuellement en plus du PADES, un appui au dit secteur à travers deux opérations:

(i) le Projet d'urgence de l'éducation pour tous (EPT) financé par le Partenariat Mondial pour l'Éducation (GPE) qui vise à accroître l'accès et améliorer l'environnement d'apprentissage des élèves touchés en raison de la crise récente du pays et;

(ii) le Projet développement des Compétences et Emplois des Jeunes. Ce dernier vise à soutenir des programmes d'éducation et de formation pour l'employabilité des jeunes. Il soutient

également les possibilités d'emploi créées par le secteur privé au Mali qui ciblent les compétences de base et celles intermédiaires dans des secteurs économiques tels que les fruits et légumes, les produits d'origine animale (produits de la viande, du lait et de la peau), la construction, l'exploitation minière et les services auxiliaires, les programmes artisanaux et les TIC.

Dans le cadre des appuis du PADES et en vue de préparer les conditions de la définition d'un plan sectoriel stratégique, il est envisagé entre autres, de conduire des études et enquêtes, parmi lesquelles celles qui devront permettre de fournir une base solide pour la révision/définition des filières et programmes de formation qui répondent aux besoins des employeurs et de l'économie et favoriser ainsi une plus grande employabilité des jeunes diplômés.

I.2- Objectif

L'objectif de la présente étude est de documenter l'insertion professionnelle des sortants des 3-5 dernières années des différentes institutions de formation du supérieur, afin de fournir une base solide pour la révision/définition des filières et programmes de formation qui répondent aux besoins des employeurs et de l'économie, et permettre ainsi une plus grande employabilité des jeunes diplômés.

I.3- Résultats de l'étude

De façon globale, les résultats de cette première étude participent au développement du Programme Sectoriel de l'Enseignement Supérieur. Ce plan sectoriel sera utilisé par les universités pour orienter leurs Plans de Développement Institutionnel (PDI) sur l'amélioration de la qualité et de l'efficacité.

Cette étude n'est par conséquent que la toute première d'une série de trois envisagées sur la durée du projet, afin d'évaluer l'insertion et l'employabilité des sortants et, de ce fait, la performance des institutions de formation.

De façon spécifique, et telle que définis dans le document de projet du PADES, les résultats de l'ensemble des trois études serviront à :

- Informer les acteurs, les partenaires et surtout les décideurs des enjeux de la formation dans les IES du Mali ;

- Identifier des axes de partenariat (PPP) afin de favoriser une meilleure collaboration (synergie) entre les différents acteurs des politiques économiques et d'emploi.
- Susciter des réflexions sur des aspects cruciaux à l'effet de faire des propositions de solutions sous forme de recommandations, de stratégies ou de plans d'action pour traduire les besoins en offres de formation, les adapter aux besoins du marché et aux politiques gouvernementales
- Favoriser des prises de décisions par les décideurs qui permettront à l'Université de jouer pleinement le rôle de formation de compétences.

II. Cadre méthodologie

2.1. Étude sur l'insertion professionnelle des sortants

Il s'agit d'une étude en deux volets (quantitatif et qualitatif) sur l'insertion professionnelle des sortants des 3-5 dernières années des différentes institutions de formation du supérieur. Afin de mieux comprendre le phénomène, l'étude quantitative s'est intéressée aux sortants des IES. Celle qui est qualitative ciblera les employeurs, les enseignants et le personnel administratif.

1. L'enquête sur l'insertion professionnelle des sortants des 3-5 dernières années des différentes institutions de formation du supérieur permet de retracer le parcours des sortants. Elle vise à relever les contraintes à l'insertion professionnelle du point de vue des jeunes, leur profil socio-économique, les domaines d'activités ainsi que les conditions de mobilité des jeunes dans l'emploi.
2. L'étude sur la satisfaction des employeurs de la performance des sortants recrutés prend quant à elle en compte tous les secteurs (public parapublic et privé). Initialement, elle devait mettre l'accent sur les secteurs prioritaires (l'agriculture, l'élevage, BTP, et les mines). Elle a cherché à le faire autant qu'il a été possible. Cependant, l'échantillon extrait sur la base des entreprises qui emploient les sortants n'a pas permis de donner tout le poids attendu à ces secteurs prioritaires. La faible représentativité desdits secteurs est justement un des résultats importants des études de base. Le clivage constaté en faveur de secteurs relativement moins prioritaires pour le projet PADES n'affecte pas outre mesure les opinions des employeurs. Les résultats obtenus sont tout aussi utiles à l'orientation et à l'affinement des interventions des IES. L'échantillon d'entreprises, qui a permis de conduire l'étude sur la satisfaction des employeurs quant à la performance des sortants recrutés, est composé de 100 structures. Sa répartition est faite en fonction des indications et caractéristiques fournies par les sortants qui travaillent en leur sein. Sur les 100 entreprises, il avait été prévu d'enquêter 73 entreprises dans le secteur privé, 23 entreprises dans le secteur public et 4 entreprises dans le secteur parapublic.
3. Lors de la conception des études de base, il a été jugé pertinent de connaître les avis du personnel enseignant et administratif sur l'employabilité des sortants. Un échantillon a été sélectionné pour couvrir ces deux catégories. Sa taille a été arbitrairement fixée à 50

personnes pour chacune d'elle. De ce fait dans chaque établissement, au moins une personne de l'administration et un représentant du corps professoral seront enquêtés.

Le but de ces études est d'analyser les contraintes à l'insertion professionnelle des sortants, de mettre en place des réponses au sein du système éducatif et de proposer des stratégies en vue d'améliorer les politiques publiques de l'emploi et de la formation.

2.2. Organisation administrative et technique de l'étude

2.2.1- Direction de l'étude

Le sociologue de MARIKANI a conçu en collaboration avec l'équipe technique du PADES le volet qualitatif. Les outils de collecte ont été validés par l'équipe technique du PADES. Un chercheur du PADES a assuré le contrôle des travaux de collecte.

2.2.2- Équipe de collecte, Formation, Prétest

Les sortants des IES retenus dans le cadre de l'enquête quantitative du PADES qui avaient été les meilleurs enquêteurs ont été retenus pour l'enquête qualitative pour laquelle ils avaient démontré un potentiel. Ils ont par conséquent été formés aux techniques qualitatives d'interview, à l'utilisation des enregistreurs numériques, et à l'administration des guides d'entretien.

2.2.3.- Saisie et nettoyage des données

Étant donné que les guides d'entretien avaient été conçus pour que l'enquêteur qui servait de secrétaire de séance lors des interviews puisse résumer l'essentiel des propos des interviewés ; le choix a été fait de saisir en priorité ces données dans Excel de Microsoft Office, pour ensuite les exploiter et les compléter par l'exploitation des enregistrements audio.

2.2.4.-Analyse des données et rédaction du rapport

L'analyse des données a procédé par classement et catégorisation des réponses pour dégager les thèmes dominants. Ceux-ci ont été interprétés compte tenu du contexte et des sous-groupes échantillon. Le rapport a été rédigé sur la base des résultats ainsi obtenus. Le rapport a bénéficié de l'apport de l'équipe technique du PADES et du chef de mission pour l'améliorer et l'enrichir.

III. Présentation des résultats

3. CHAPITRE EMPLOYEURS

3.1. Types d'activités des employeurs

Les employeurs qui se sont prêtés aux interviews sont en majorité dans le secteur de l'éducation. L'enseignement apparaît comme le secteur idéal d'accueil pour le premier emploi des sortants des IES. L'impact du croît démographique est tel au Mali, que la demande d'enseignant dans les collectivités est très forte, et la disponibilité rarissime. Il y a plus d'une décennie, la forte demande scolaire a été à l'origine des écoles communautaires (gérées par les collectivités). De nos jours, elle est la cause de l'émergence et de la prolifération de celles privées, et ce, aussi bien en milieu rural qu'urbain. Par conséquent, l'enseignement devient un secteur refuge pour les sortants des IES qui sont en attente de trouver un emploi qui correspond à leur profil de formation.

Le secteur des services est le second qui est le plus représenté dans l'échantillon. Au Mali, ce secteur est la plupart du temps à mi-chemin entre le formel et l'informel. C'est également là où une certaine flexibilité et une moins grande rigueur permettent d'embaucher ceux qui sont en besoin pressant de trouver un emploi. En outre, la plupart des profils des sortants des IES peuvent s'ajuster aux types de prestations de services qui prévalent sur le marché malien; ce qui en fait un secteur de prédilection.

La santé est aussi un secteur important d'absorption compte tenu des sortants de la faculté de médecine et de la faible capacité actuelle des structures médicales publiques à embaucher. Les structures privées y suppléent. Les employeurs de la communication et de la presse puisent également dans le vivier de sortants des IES. L'absence de formation spécialisée favorisait cette absorption. La création d'écoles privées et publiques pour offrir ces spécialités va probablement restreindre de plus en plus l'accès de ce secteur aux sortants des IES. Les employeurs du secteur de l'agro-industrie et de l'industrie ont été peu représentés dans l'échantillon du fait qu'ils ne sont pas non plus très nombreux à employer les sortants des IES. Ce constat a déjà été fait par les résultats de l'enquête de l'employabilité des sortants des IES. Enfin, l'État malien n'avait pas été beaucoup cité en tant qu'employeur.

3.2 - Les besoins en personnel des employeurs

Dans un peu plus du tiers des structures d'employeurs enquêtées, il a été affirmé qu'il n'y avait pas de besoins en personnel. Néanmoins, l'agro-industrie, les services, l'éducation et l'ingénierie sont les secteurs dans lesquels sont exprimés les plus grands besoins en personnel.

3.3 - Les causes des besoins

Les besoins en personnel sont liés à quatre (4) causes dont la première est relative au vieillissement et au départ à la retraite, alors qu'il n'y a pas eu d'anticipation pour la relève. Le manque de profil approprié et de personnel de qualité est également source de besoins. L'expansion de l'entreprise ou de ses activités avec l'obtention de nouveaux contrats et le début de nouvelles activités sont des facteurs qui sont à l'origine des besoins exprimés lors de l'étude. Enfin, les ponctions opérées par les départs pour la fonction publique des collectivités sont devenues une source très importante de création de besoins pour les autres structures utilisatrices de sortants des IES. L'émergence de la fonction publique des collectivités a été perçue comme une bouée de sauvetage par les sortants des IES en manque d'emploi. Outre le fait qu'elle apparaît comme un champ d'acquisition d'expérience, elle est utilisée après quelques années de services comme un faire-valoir pour l'intégration dans la fonction publique centrale avec tous les avantages, y compris un reclassement approprié dans la catégorie de fonctionnaire de l'État.

3.4 - Les stratégies pour combler les besoins

Elles vont du recours à des ressources non membres du personnel au recrutement, en passant par la redistribution des tâches et des horaires à l'interne. *"On sollicite l'aide d'autres structures et d'autres personnes"*, *"Nous puisons à l'interne parmi les compétences des agents"*, *"Grâce au personnel existant, par l'augmentation des volumes horaires"*. L'utilisation de ressources temporaires du genre bénévole ou stagiaire a été souvent évoquée, *"...par les stagiaires et les volontaires bénévoles"*. Des allusions ont été faites à d'autres arrangements avec les collègues d'autres secteurs voire de l'administration publique. La prise en charge temporaire des besoins par l'employeur lui-même a aussi été rapportée, *"Nous sommes obligés de jouer le rôle*

manquant", "Je les fais moi-même". Quant au recrutement, il peut être temporaire comme l'illustrent les propos d'un employeur "Un comptable est utile à temps partiel". Généralement, il porte sur "...du personnel dont on a besoin".

3.5 - Correspondance entre les emplois ou la profession exercée et les diplômes des recrues des employeurs

Les représentants de la plupart des structures enquêtées indiquent qu'au cours des trois années qui ont précédé l'étude ils ont recruté des personnes dont les profils correspondent aux emplois qu'ils proposaient. Quelques-unes ont fait part de leurs pratiques de former spécifiquement les personnes recrutées aux tâches à exécuter dans le cadre de leurs activités. Il y a dans ces résultats probablement une confusion entre les prédispositions que peuvent avoir les recrues de par leur formation et l'adéquation stricto sensu de leur profil avec l'emploi occupé. La non-perception d'une telle nuance est certainement à l'origine de la majorité des affirmations relatives à l'adéquation entre la formation et l'emploi. Autrement, ce résultat serait en porte en faux avec les insuffisances et les observations faites quant au niveau, aux formations et à la rarefaction de certains profils.

3.5.1.- Les échos sur les types d'emplois occupés par les sortants

Les enseignants et le personnel administratif ont cité presque tous les corps professionnels dans lesquels les sortants des IES sont employés aussi bien dans le public que dans le privé en témoignage des échos qu'ils ont reçus sur les types d'emplois occupés au cours des 3 années qui ont précédé l'étude. Ils ont par ailleurs exprimé leurs préoccupations par rapport aux feedback qui leur parviennent. Selon certains d'entre eux, " *Les échos que nous recevons sont défavorables, car les produits que nous formons ont des difficultés à faire le travail*" pour lequel ils sont embauchés. " *La majorité est au chômage, quelques-uns travaillent dans les organisations non gouvernementales (ONG), mais d'autres font autre chose*". De manière générale, les échos reçus au cours des trois années qui ont précédé l'étude font état d'un plus grand recours au secteur privé. " *Le secteur privé est plus sollicité, car le secteur public n'arrive pas à répondre à nos besoins*". De ce fait, de nombreux sortants des IES "...sont dans

l'enseignement... " ou encore dans la *"Fonction publique des collectivités"* devenue un refuge de prédilection ou un tremplin vers la fonction publique générale. Un enquêté affirme qu'*"Il y en a qui sont des pompistes"* comme pour accentuer le drame de trouver une formation correspondant à son profil de formation.

3.5.2.- Adéquation des compétences

L'appréciation qu'en donnent les enseignants et le personnel administratif va dans le sens de l'inadéquation des compétences. La correspondance entre la formation initiale et l'emploi occupé pour les diplômés qui occupent un emploi salarié est la meilleure façon d'établir l'adéquation des compétences. En présence d'un dysfonctionnement comme pour les cas rapportés par les enseignants et le personnel administratif, on parle d'inadéquation. Cependant, il faut bien noter qu'il ne s'agit pas ici de l'évaluation de la compétence des individus, mais bien la spécialité de formation.

Sur la base de leurs témoignages, on peut faire un constat presque généralisé de l'inadéquation entre les formations reçues par les sortants des IES et les emplois qu'ils occupent. Selon certains enseignants, *" En fait l'université donne une formation favorable"*, *"Le département fournit une base, mais pas toujours les outils nécessaires"* ensuite, selon un autre *"...chacun fait ce qu'il trouve comme emploi"*. Comme l'affirme un autre *"Dans la majorité des cas, ils sont dans d'autres activités"*.

Par conséquent, en termes d'adéquation des compétences, ce qui est généralement admis par les enseignants et le personnel administratif des IES, est qu'*"Il y a une différence, il n'y a pas une totale adéquation"*, selon un enquêté *"Dans la majorité des cas, pas du tout"*. Un autre met l'accent sur le cas particulier qu'est *"La filière Analyse Quantitative et Politique Économique (AQPE) qui n'a pas de débouché direct"*, pour faire comprendre que là, l'adéquation est un concept non opératoire.

3.6 -Proportion d'hommes et de femmes parmi les employés recrutés

Sur une période de 3 ans, les résultats de l'enquête ont mis en évidence que 4 entreprises ont recruté plus de personnel féminin, dont une avec 80% et les trois autres avec 60%. Dans 7 entreprises il a été indiqué sans plus de précision qu'"il y a plus d'hommes que de femmes", alors que dix autres fournissaient des rapports de personnel allant du tiers, au cinquième, et de 80-85% à 90-95%.

Une quinzaine de structures ont fourni des rapports défavorables aux femmes parmi leur personnel sur des échelles qui vont de 2 à 29 fois moins nombreuses que les hommes. Au sein de 3 entreprises, il a été pudiquement affirmé que le "*Genre féminin est très faible par rapport aux hommes*", tandis que 4 ont fait état de parité. Les hommes constituent le seul personnel de plus de 24 entreprises couvertes par l'étude.

3.7 - Explication de la répartition

Outre les préjugés, et les propos déjà entendus sur "*la pénibilité...un métier qui demande la force physique*", ou encore sur "*...leur indisponibilité : Baptême, funérailles, et autres*", "*les femmes ont trop de besoins*", "*les femmes ont toujours des problèmes*", "*les dames sont réticentes*"; qui n'ont pas de fondement solide; des raisons plus factuelles ont été avancées par quelques structures. Elles font référence essentiellement à ce que "*les hommes postulent plus que les femmes*", et qu'il y a un "*très faible taux de demande des femmes*" par rapport aux emplois offerts.

3.8 - Difficultés et contraintes rencontrées pour pourvoir les postes

Dans la diversité des contraintes qui ont été les leurs pour pourvoir les postes au sein de leurs structures au cours des trois années qui ont précédé l'étude, les représentants des entreprises ont surtout mis en exergue la qualification, la compétence, et la qualité des ressources recherchées. La recherche de ces profils idéaux, ajoutée à la rareté de l'offre par rapport à la demande, notamment dans certains secteurs tels que le génie civil, la topographie, le génie rural; et pour des profils tels que les ingénieurs et les techniciens ont été les principales difficultés que les

structures ont eues à surmonter. Des contraintes additionnelles d'insuffisance de niveau, d'adaptation des personnes recrutées au cadre de travail ou encore leur motivation ont été rapportées.

3.9 - Satisfaction globale avec les recrues issues des IES

La satisfaction des employeurs par rapport aux recrues des 3 dernières années issues des Institutions d'enseignement supérieur du Mali se résume à 3 niveaux. La très grande satisfaction est exprimée par le sixième de l'échantillon. Si le responsable d'un bureau de placement se fonde sur la proportion de satisfaction obtenue quant aux sortants des IES placés, "*Nous sommes un bureau de placement. Les personnes que nous avons eu à placer sont à 95% satisfaisantes*"; il en va différemment dans d'autres secteurs. Plus du tiers des responsables interrogés font état d'une satisfaction modérée à l'image d'un promoteur d'établissement scolaire "*Je suis satisfait à moitié. Ça ne va pas trop la méthodologie. La pédagogie fait défaut*". Des niveaux d'insatisfaction sont également enregistrés "*Pas de satisfaction, faute de niveau*", avec cependant quelquefois l'opinion qu'il faut améliorer "*La formation est passable c'est à améliorer*", puisqu'il est possible de mieux faire "*Peut mieux faire...*".

3.10 - Commentaires sur la qualité de la formation donnée par les IES

L'analyse des résultats sur la qualité de la formation a mis en exergue le fait que les réponses des répondants sont influencées par leur propre niveau d'éducation ou leur capacité d'appréciation. Par conséquent, le fait qu'une majorité ait répondu que la formation reçue par leur employé est bonne est soit relatif au travail confié et le niveau correspondant qu'il exige; soit au biais inhérent à la capacité d'appréciation de l'employeur.

Néanmoins, certains employeurs évoquent comme motifs d'insatisfaction que "*La formation initiale est insuffisante*"; que "*... la qualité de formation est rudimentaire, et qu'il faut toujours une formation complémentaire*"; qu'il faut "*Accompagner les jeunes diplômés après leurs études pour une bonne insertion*"; qu'" *au niveau de la filière il n'y ait pas une formation spécifique*", étant donné que "*le problème de tronc commun joue un rôle*". Autrement dit, que l'accès aux

filières soit direct pour une formation spécialisée et qu'il soit fait l'économie du tronc commun estimé être une perte de temps.

3.11 – Reproches faits aux formations

Les commentaires et les reproches se confondent à un moment donné. À cette différence près que la salve de reproches aux formations s'est plus focalisée sur les aspects structurels, notamment ceux qui mettent indirectement en cause les instituts d'enseignement. Les appréciations qui suivent ont été les plus couramment entendues. Si certains pointent du doigt le *"Manque de sérieux dans les instituts de formation..."*, d'autres épingle la qualité en termes de *"manque de formation qualifié"* dans laquelle *"La formation n'est pas de qualité"*. Selon eux, *"Une formation incomplète ne permettant pas une certaine autonomie de l'intéressé"*. Le caractère non pratique de la formation n'a pas été occulté, il a été souvent jugé que *"Les formations sont plus théoriques que pratique ce qui nécessite beaucoup d'effort au début"* ou que *"La qualité et les modules... ne correspondent pas aux réalités professionnelles du pays"*. D'aucuns ont juste affirmé que *"La formation est bancaire et au rabais dans telle ou telle discipline"*.

Spécifiquement par rapport au niveau, il a été jugé que *" Le niveau est un peu bas [et qu'il] faut souvent une spécialisation pour mieux s'intégrer"*. Ces jugements concernent à la fois le *" Niveau d'étude et de culture bas"*; et l'idée a été émise de *"Renforcer la capacité des formations pour relever le niveau"*.

Un reproche et non des moindres suite au constat de ce *"Manque de culture générale, et de niveau faible"* est *" Le manque d'outil pédagogique et de stage"*. Ces aspects ont été mesurés auprès des sortants des IES. Il en est ressorti que *"Ce sont majoritairement les diplômés de l'administration / management (76%), des sciences humaines et sociales (58%), des sciences juridiques (58%) et des sciences et techniques (53%) qui se plaignent en ce qui concerne la documentation"*. En ce qui concerne les stages, les résultats avaient mis en évidence que 11,5%

des diplômés de l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur du Mali n'ont effectué de stage ni durant leur cursus universitaire, ni après l'obtention de leur diplôme².

Contrairement aux reproches des employeurs quant à la pédagogie, 74,2% des diplômés des IES estimaient que le matériel pédagogique a contribué positivement à leur apprentissage et à leur cheminement d'études.

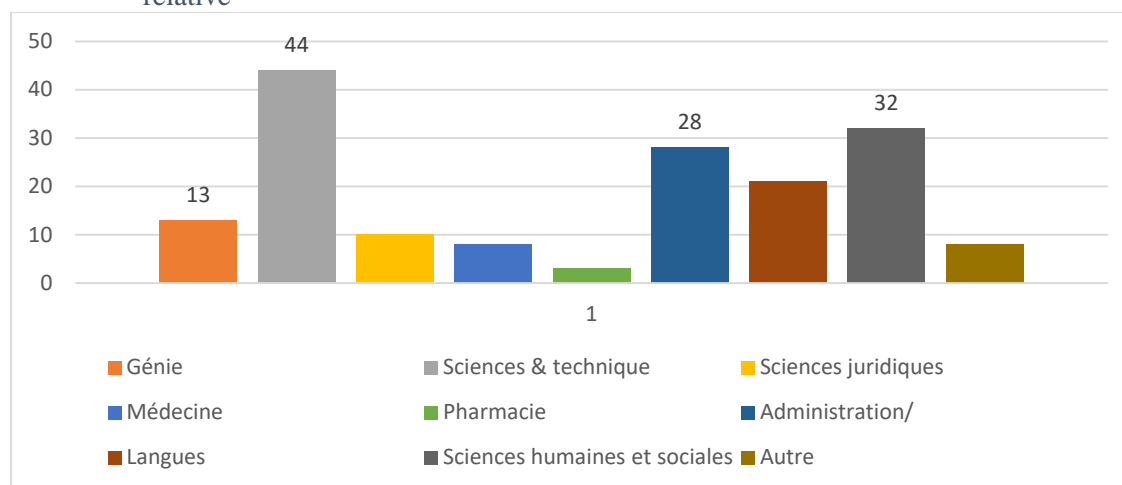
3.12 - Types d'emplois à pourvoir à moyen terme par des sortants des IES

Selon la spécificité de chaque structure enquêtée, quelques besoins ont été exprimés sur le moyen terme en ce qui concerne les types d'emplois pouvant être occupé par des sortants de l'enseignement supérieur. Il n'est pas dans les habitudes de la plupart des employeurs de se projeter en avant et de s'inscrire dans une dynamique de prospective. Les résultats obtenus permettent de faire ce constat. Dans aucune entreprise, il n'a été explicitement fait référence à une planification permettant d'envisager un ou des recrutements. De façon très générale, allusion a été faite à la possibilité de "*développer les moyens qui peuvent supporter les charges*"; à une potentielle "*... création d'activités*"; l'évolution de l'établissement d'enseignement privé "*Nous sommes un lycée privé appelé à évoluer donc c'est dû au personnel enseignant*", ou encore à la révision du cadre organique "*Au cas où le cadre organique est révisé, sinon pas de changement*".

² L'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur au Mali - Promotion 2011-2015 - Mamadou Kani Konaté; Ibrahima Gacko - Bamako, Mars 2017 – Programme d'Appui au Développement de l'Enseignement Supérieur (PADES). Pp 28 et 54

3.13 - Filières dans lesquelles des profils seront recherchés d'ici 5 ans

Graphique 1 : Profils envisagés d'être recherchés d'ici 5 ans à compter de 2017 et leur importance relative



3.14 - Recrutement des produits de l'enseignement supérieur dans les cinq années à venir

Les stratégies de recrutement envisagées pour les 5 années à venir ne sortent pas des sentiers battus. Majoritairement, il est fait allusion aux tests, aux recrutements suite à l'étude des dossiers, au concours de la fonction publique, au recours aux bureaux de placement, au vivier que constituent les stagiaires de l'APEJ, et au réseau des connaissances. Il était ressorti de l'étude auprès des sortants des IES que "*Les mécanismes par lesquels les diplômés déclarent avoir trouvé un emploi...mettent en évidence l'importance des réseaux sociaux. L'obtention d'un emploi par le canal de proches ou d'amis est évoquée par 46,7% des enquêtés qui [avaient] un emploi*"³.

³ L'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur au Mali - Promotion 2011-2015 - Mamadou Kani Konaté; Ibrahima Gacko - Bamako, Mars 2017 – Programme d'Appui au Développement de l'Enseignement Supérieur (PADES). Page 34

3.14. 1 - Facteurs qui peuvent faciliter le travail de recrutement

Par conséquent, le recrutement est déclaré pouvoir être facilité par quasiment ces mêmes éléments; notamment les tests et le recours aux cabinets-conseils. À cela s'ajoute "*la mise en place de commissions à l'interne*" et "*le respect des mesures de recrutement*". Cependant, la collaboration avec les universités et les écoles intéressées pour qu'il y ait des candidatures aux appels d'offres a été envisagée comme pouvant faciliter le processus. La publication des appels d'offres sur les sites ayant des espaces dédiés à l'image de celui de l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE) ou de Malipages est avancée comme un mécanisme qui facilitera les recrutements dans les cinq années à venir.

3.14.2 - Difficultés envisagées pour pourvoir les postes identifiés à l'horizon 5 ans

Les difficultés potentielles évoquées pour pourvoir les postes envisagés dans les cinq années à venir par les structures ayant pris part à l'enquête peuvent être classées en 4 groupes. La première difficulté a trait à "*la mauvaise formation des sortants*" présentée comme étant en partie la conséquence des "*grèves intempestives*". La difficulté additionnelle dans une telle situation est qu'il n'y a pas beaucoup d'opportunités pour "*Renforcer les capacités par des formations continues*". Le pendant de cette première difficulté est exprimé par un autre enquêté qui affirme que "*Si les produits ne sont pas à la hauteur ça va être très compliqué*", autrement dit que les employeurs auront à gérer du personnel qui ne satisfait pas leurs besoins. Par conséquent, "*C'est surtout le problème de qualité*" des ressources humaines issues des IES qui semble être très préoccupant.

Un troisième type de difficulté est celui de trouver "*des personnes aptes et motivée*" en qui il peut être fait confiance, étant entendu que dans le contexte actuel "*La confiance est un problème*". Ces préoccupations mettent en évidence l'effritement de la culture du travail bien fait et de l'effort. Toutes valeurs qui ont disparu de l'univers du travail au Mali, et sur lesquelles l'absence de rigueur, d'effort systématique et valorisant ainsi que la facilité ont pris le pas. La conséquence du <**déficit de confiance**> se matérialise en ce que les entreprises ou les structures n'investissent pas sur des ressources humaines dont elles auraient pu parfaire la formation en leur

sein. L'investissement étant jugé comme ne valant pas la peine, compte tenu des résultats antérieurs expérimentés.

La dernière difficulté évoquée est l'épine dorsale de toute entreprise, à savoir les finances. Outre le fait que les enquêtés avancent que ce sont les *"Difficultés financières qui bloquent [leurs] besoins de recruter"* en termes de *"disponibilité des ressources financières et leurs régularités"*; *"les conditions de travail"* et le niveau de rémunération semblent être peu incitatifs du côté des sortants des IES *"C'est surtout les difficultés par rapport à la rémunération – C'est surtout le salaire, il est très bas..."*

L'examen des conditions d'emploi des sortants des IES lors de l'enquête auprès d'eux avait dans ses aspects salariaux mis en évidence les niveaux pratiqués sur le marché de l'emploi. Il en est ressorti que *"... le salaire mensuel moyen net que perçoit un sortant des IES au Mali est de 76 238 FCFA (soit 116,22⁴ euros) auquel s'ajoute éventuellement une prime moyenne de 20 422 FCFA (soit 31,13 euros). Dans le cas où une prime est perçue, le revenu mensuel moyen net d'un sortant des IES serait de 96 660 FCFA (soit 147,35 euros)"*.⁵

Enfin, il est à noter que de nombreuses structures n'ont pas mené de réflexion sur le recrutement à l'horizon 5 ans. La planification stratégique et la prospective n'étant pas des pratiques établies dans des structures dont l'organisation, le fonctionnement et la gestion sont pour le moment à la frontière du formel et de l'informel. Par conséquent, certaines n'ont pas hésité à déclarer *"Pas de réflexion là-dessus pour le moment"*.

⁴ Le taux fixe entre l'Euro et le Francs CFA (XOF) de l'Afrique de l'Ouest est 1€ = 655,957 CFA

⁵ L'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur au Mali - Promotion 2011-2015 - Mamadou Kani Konaté; Ibrahima Gacko - Bamako, Mars 2017 – Programme d'Appui au Développement de l'Enseignement Supérieur (PADES). Page 35

4. CHAPITRE ENSEIGNANTS ET PERSONNEL ADMINISTRATIF

4.1.- Échos sur les emplois qu'occupent les sortants des IES

Les enseignants et le personnel administratif des IES ont eu des échos sur les sortants de leurs départements respectifs à travers diverses sources au cours des 3 dernières années. Le feedback des étudiants est très important, notamment lorsqu'ils se présentent aux concours ou aux entretiens pour un recrutement. Cependant, les enquêtés mentionnent beaucoup les moyens de communication (journaux, télévision, émissions radiophoniques). Les employeurs sont très peu cités. Des sources additionnelles telles que les "*causeries en ville*" ou les "*Mauvais échos en famille*" sont également évoquées. Lors des ateliers en général ou "*au cours des ateliers avec les professionnels*" des propos sont tenus sur les emplois qu'occupent les étudiants qui sortent de leurs départements ou filières, selon les enseignants et le personnel administratif des IES.

Il ressort par conséquent, deux types d'informations qui parviennent aux enseignants et au personnel administratif des IES. Une information plus ou moins formelle qui est véhiculée par le canal des médias, lors des fora ou rarement par les employeurs. Une autre informelle alimentée par la communication sociale dans les familles et à travers les causeries en ville. À ces deux sources d'information s'ajoute le feedback des étudiants.

4.2 - Suggestions ou observations sur les facteurs qui favorisent la chance d'obtenir un emploi

Trouver un emploi est au cœur des préoccupations de ceux qui sortent des IES. La recherche de dispositions, d'idées ou de stratégies qui vont dans le sens de faciliter ou d'améliorer les chances de trouver un emploi pour les étudiants qui finissent devrait intéresser le personnel des IES (enseignants et administratifs). Sur la base de ce présumé, la question leur a été posée pour documenter leur exposition à de pareilles suggestions ou propositions au cours de la période de référence des trois années qui ont précédé l'étude.

Les résultats indiquent une forte affirmation de leur part quant au fait d'avoir reçu des suggestions ou observations. Ils indiquent que non seulement "*Les gens en général*" leur en ont fait; mais qu'entre eux enseignants ils ont fait des suggestions aussi "*...entre collègues enseignants*". Dans certains cas, ils indiquent que, "*Le comité pédagogique a fait des observations...*", ainsi que le "*Conseil de perfectionnement des enseignants eux-mêmes*". Selon eux, les étudiants y sont allés également de leurs suggestions et propositions "*...des suggestions sont faites par les étudiants eux-mêmes*". Un moment propice pour les suggestions et propositions a été "*le démarrage du programme LMD*".

En dehors du cadre formel des IES "*Les partenaires qui appuient l'université*", les partenaires "*...de l'école et les entreprises privées*", "*Les industriels et les employeurs*" ainsi que "*...les employeurs qui ont reçu certains des sortants*" ont eu à diverses occasions à faire part de leurs remarques quant à ce qui peut donner plus de chance d'emplois aux étudiants qui sortent des départements ou filières des IES.

Malgré l'avis d'un des enquêtés qui affirme que "*Des observations ont été faites, mais [qu'il] n'y a pas eu de propositions*", en réponse à la question spécifique posée à ce propos de nombreux témoignages sont fournis par les enquêtés.

La toute première suggestion porte sur le partenariat. Les idées sont déclinées suivant divers registres. L'idée de "*Plus de lien, plus de contact avec le secteur professionnel*" est renforcée par celle de la "*Création des filières avec le partenariat avec les employeurs*". Suivent les propositions relatives aux débouchés en préconisant "*Un partenariat avec l'agence nationale pour l'emploi (ANPE)*", la nécessité "*... d'adapter la formation aux besoins des entreprises*", ou encore la recommandation selon laquelle "*Il faut que les filières soient adaptées ce qui facilite l'insertion des sortants*".

En termes de contenus des formations, un principe de base est avancé "*Moins de théorie et plus de pratique [pour la] réorganisation du système*". Dans ce contexte, il est souhaité dans un premier temps selon les enquêtés, de "*Revoir les modules et programmes*" afin "*de rendre*

professionnel la formation, [et] d'adapter la formation à l'emploi". En outre, l'"intégration des TIC [et la] transversalité de l'anglais" doivent être assurée.

Pour assurer l'efficacité de ces mesures, certaines dispositions sont avancées. Il s'agit, en ce qui concerne les études et pour les disciplines qui l'exigent la *"Multiplication des TP et l'introduction de certains modules inexistants..."*, la réflexion sur *"Comment refaire les matières [et] quelles matières ajouter?"*. Pour ce qui est des stages, *"rendre obligatoires les stages professionnels"*, favoriser *"Plus de temps de stage et de contact avec le milieu professionnel"*, et *"Faire des stages dès la troisième année"*.

4.3 - Les facteurs pouvant améliorer les chances d'obtention d'un emploi

Les enquêtés ont mis en avant quelques facteurs qui contribueraient à l'amélioration des chances pour que les sortants des IES obtiennent un emploi. Ils ont essentiellement trait à la qualité de l'enseignement. On y distingue des facteurs d'ordre matériel *"Il faut qu'on ait une bibliothèque et la connexion à haut débit..."*, *"...mettre les conditions adéquates"*. Ces conditions de base sont celles de l'acquisition du savoir au 21^e siècle dans un monde très compétitif. L'acquisition du savoir qui est un processus à la fois cumulatif et itératif se fonde sur la culture de la lecture qui conduit à celle de la recherche de l'information. Il s'agit là de la porte d'entrée à toute formation scientifique et universitaire, et par conséquent à la base d'une formation de qualité. Déjà, l'enquête auprès des sortants des IES dont les résultats dénotaient d'une prise de conscience des étudiants par rapport à cette lacune avait mis en évidence que *"... 57% des diplômés trouvent que les ressources documentaires liées à leur domaine de formation n'étaient pas appropriées. Ce sont majoritairement les diplômés de l'administration/management (76%), des sciences humaines et sociales (58%), des sciences juridiques (58%) et des sciences et techniques (53%) qui se plaignent en ce qui concerne la documentation⁶."*

⁶ L'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur au Mali - Promotion 2011-2015 - Mamadou Kani Konaté; Ibrahima Gacko - Bamako, Mars 2017 – Programme d'Appui au Développement de l'Enseignement Supérieur (PADES). Page 54

Les facteurs d'ordre pédagogique s'appuient et tirent avantage des conditions matérielles ci-dessus mentionnées. Les enquêtés ont marqué leurs caractères exigeant en ces termes : "*Il faut que l'État fasse des efforts pour qu'on puisse enseigner d'autres matières*", "*Rehausser le niveau*", "*Améliorer le niveau d'enseignement et le suivie des enseignants*", "*Revoir le programme et aller vers la spécialisation*", "*Créer plus d'écoles supérieures professionnelles...*" et "*Valoriser nos diplômes*". Aussi bien les exigences pédagogiques, que ce dernier aspect de valorisation des diplômes, passent par une conformation aux standards internationaux en termes de contenu des programmes pour chaque discipline et de processus de titularisation des enseignants. La satisfaction de ces exigences est la clef de voûte de la valorisation des produits des IES au Mali.

Les "*échanges interuniversitaires*", "*L'ouverture de l'université au monde du travail*", "*L'institutionnalisation des relations entre les universités et secteurs professionnels*", la "*Multiplication de contacts avec les établissements privés*" sont autant d'approches d'échanges et de partenariats qui favoriseront potentiellement l'employabilité des sortants des IES.

Le besoin d'"*autonomiser les universités*" est une étape institutionnelle de gestion qui a été évoquée. La définition de ses contours inclura nécessairement les facteurs d'amélioration évoqués tout au long de l'étude par les enquêtés.

4.4 - Avis sur les entraves actuelles à l'obtention d'un emploi

Le premier point des entraves actuelles est démographique "*Démographie le grand nombre d'étudiants sortant*". En effet, la résultante de l'augmentation de la population est le nombre croissant d'étudiants qui est enregistré d'année en année. Même si l'indice synthétique de fécondité (ISF) a légèrement baissé au cours des 15 dernières années au Mali passant de 6,8 enfants par femme en 2001 à 6,1 enfants en 2012-2013; le temps que l'incidence en soit visible dans les statistiques scolaires, ce sera approximativement sur la même durée si toute chose reste égale par ailleurs. Ce simple fait laisse présager d'un besoin continu d'infrastructures universitaires pour le quart de siècle à venir.

Parmi les entraves actuelles qui ne permettent pas aux sortants des IES d'obtenir des emplois figurent en bonne place le "*Manque d'information à l'endroit des étudiants*", le "*déficit d'accompagnement*" et "*l'importance de la demande par rapport à l'offre*". Au-delà de cet aspect le "*Manque de confiance des employeurs aux sortants des facultés*" et de façon générale le fait que "*Les gens n'ont plus confiance aux sortants des facultés maliennes*" est une préoccupation exprimée par les enquêtés et constitue une entrave sérieuse à surmonter. Liée à cette situation, la "*Non-maîtrise du français*" qui est à la fois la langue d'enseignement et la langue de travail en tant que langue officielle est un handicap qui compromet la plupart du temps les chances d'obtention d'un emploi.

D'autres réalités comme celui de faire de l'enseignement supérieur un enseignement de masse "*La politique de l'État de vouloir envoyer tout le monde à l'université*"; ou encore le "*Manque de filière courte*" qui correspond aux besoins d'une frange de la population estudiantine; les "*Grèves*" et leur corollaire d'"*Inachèvement des programmes avec les perturbations qu'elles occasionnent*" complètent ce tableau peu reluisant des entraves. Enfin, "*La corruption et l'injustice*" sont vécues et ressenties comme étant des entraves importantes à l'obtention d'un emploi. Un enquêté suggère que dès lors que "*Les employeurs n'ont plus confiance aux écoles publiques, les étudiants doivent avoir un esprit entrepreneur*"

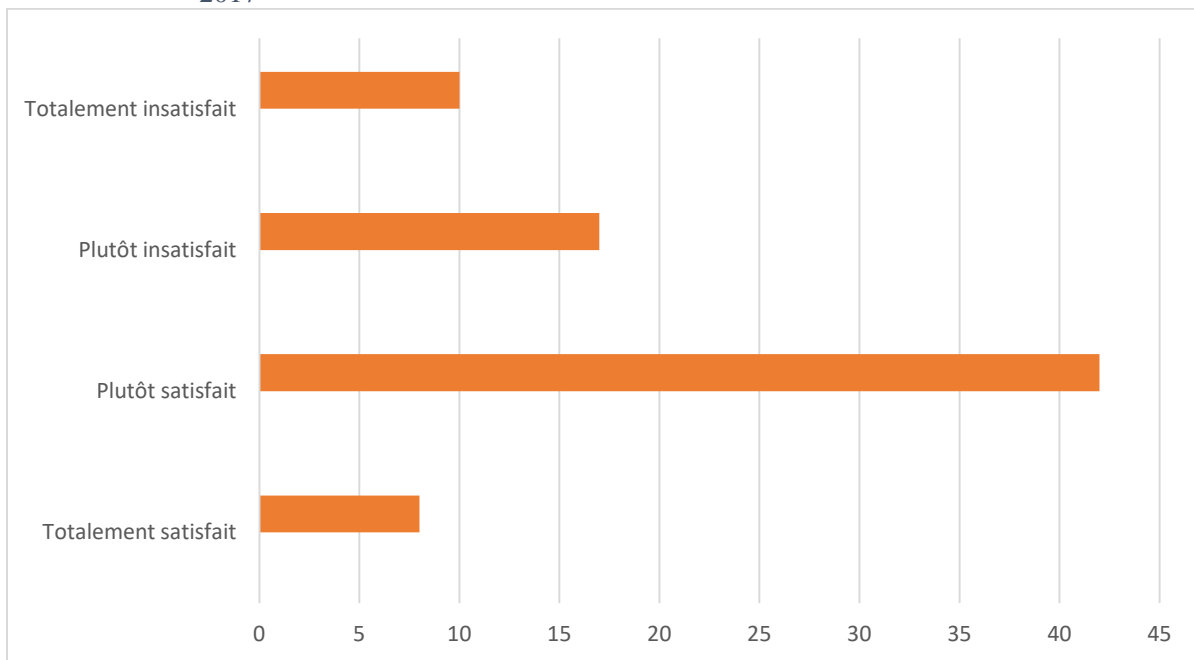
4.5 - Difficultés et contraintes rapportées quant à l'employabilité des sortants des IES

À moins de répéter les difficultés déjà évoquées sous d'autres rubriques du présent rapport quant à l'employabilité des sortants des IES, il n'y a pas grand-chose de nouveau. Il est cependant important d'insister sur une difficulté de taille qui a été souvent évoquée, celle de l'expression en français "*La baisse générale du niveau des étudiants surtout en français*". Comme l'a mentionné un interviewé qui ne peut témoigner que de ce cas, "*Pas de difficulté rapportée à part un rejet fait par une entreprise pour manque de niveau en français*". À l'analyse, plusieurs facteurs concourent à cet état de fait. Il peut être considéré comme point de départ à ces difficultés d'apprentissage de la langue d'enseignement qu'est le français, les effets des politiques et des réformes qui les ont sous-tendues dans l'enseignement primaire depuis 1962, aussi bien que les changements et orientations pédagogiques dans les formations des maîtres. Un facteur additionnel est le fait que les supports et soutiens pédagogiques à ces réformes (en termes de manuels scolaires, de livre du maître, de recyclage des maîtres, de suivi et d'inspections permanentes rigoureuses pour la certification du niveau des maîtres, etc.) n'ont ni été suffisants, ni accessibles à tous les maîtres et apprenants, notamment dans les localités régionales et dans les milieux ruraux éloignés. La résultante de ces facteurs conjugués est l'effritement des normes et standards pédagogiques, la déliquescence du niveau des maîtres et des apprenants qui s'achèvent aujourd'hui dans la dégradation de l'école et l'incapacité d'atteinte d'un niveau satisfaisant de compétence dans l'acquisition de la langue d'enseignement. Plus qu'une simple difficulté relative à l'enseignement supérieur, il s'agit d'un problème **systemique** qui, tant qu'il ne sera pas résolu, affectera durablement des générations d'apprenants et impactera négativement sur l'acquisition du savoir au Mali, qui stagnera dans la médiocrité.

4.6 - Appréciation du niveau et de la qualité des sortants des départements ou filières au cours des trois dernières années

La moitié des enseignants et du personnel administratif exprime un quelconque niveau de satisfaction quant au niveau et à la qualité des sortants de leurs départements. Ce résultat positif est à comprendre comme un crédit qu'ils se donnent pour justifier leurs propres performances. L'appréciation de la qualité et des performances des produits qu'ils ont formés les concerne indirectement, et ils en ont conscience. Par conséquent, même étant dans les dispositions les plus objectives, ils ne peuvent se départir de ce biais. Le fait qu'un peu plus des 4/5^{ème} se soient dits plutôt satisfaits relativise considérablement le niveau de satisfaction globale exprimé.

Graphique 2 : Satisfaction des enseignants et du personnel administratif quant au niveau et à la qualité des sortants de leurs départements au cours des 3 années qui ont précédé l'enquête de 2017



4.7 - Commentaires sur la pertinence scientifique et pédagogique de la formation dispensée à vos sortants des trois dernières années

Dans quelques filières, les enseignants jugent que la formation est pertinente comme les verbatim qui suivent en témoignent, "*La formation est pertinente surtout dans ma filière (énergie renouvelable, biomasse)*"; "*La formation est pertinente, ici c'est la didactique des langues...*" Un des enseignants de l'ISA fait le lien entre la satisfaction des conditions pédagogiques et de la pertinence de leur formation dans les termes qui suivent "*À l'ISA les conditions sont réunies. La pertinence scientifique et pédagogique est là. Le secteur est connu ainsi que le programme. Si vous voyez que les employeurs ne se plaignent pas, c'est parce qu'on connaît leur besoin*".

Des réserves sont émises par quelques-uns même s'ils sont du même avis sur la pertinence. "*La formation est pertinente, mais manque de formation des formateurs*"; " La pertinence scientifique laisse à désirer"; "

Dans cette évaluation de la pertinence de la formation, d'autres aspects ont émergé. Une autocritique sur les programmes et même sur la qualité et la compétence des enseignants. "*Nous ferons dire que les modules enseignés ne correspondent pas à la réalité...*". D'autres contributions stipulent que "*Les enseignants n'ont pas forcément les compétences, il faut repenser le système*" ou encore que "*Le niveau des formations est bas, les enseignants ne bénéficient pas de formation continue, il y a un manque de méthodologie de la part des enseignants*". Certains jugent que "*Les moyens n'ont pas suivi le système, pas assez d'enseignants, de classes, et bibliothèques pas assez fournies*". Un des enseignants juge que "*La formation n'est pas scientifiquement pertinente...*" à son avis "*...on fait la formation en fonction des moyens*". Les moyens dont il est question sont à la fois matériels et humains. Le faible niveau des étudiants en est un aspect qui n'est pas passé sous silence, "*Les profs font le maximum, les étudiants viennent suivre avec un niveau très bas ce qui pose un grand problème*". Ce témoignage va un peu dans le sens de justifier les lacunes et situer quelque peu les responsabilités pour ce qui affecte la pertinence scientifique et pédagogique. La faiblesse de ces critères rabaisse la qualité de la formation dispensée et consécutivement celle des produits qui en sont issus.

4.8 - Amélioration à envisager dans les filières pour que les sortants satisfont les besoins du marché de l'emploi

À moyen terme, les types d'amélioration envisagés dans les filières pour que les sortants des IES satisfassent aux besoins du marché de l'emploi passent par la réalisation des conditions ci-après énumérées. "*L'utilisation de beaucoup d'enseignants pour que le taux d'encadrement soit meilleur*". "*La diminution du ratio étudiant-professeur*", ce qui fait que "*La réduction du nombre permettra aux étudiants d'avoir un enseignement de qualité*". L'amélioration du personnel enseignant en nombre (comme indiqué précédemment), en qualité, et l'instauration de mécanismes de recyclage et de remise à niveau pour eux. La création de filières professionnelles et courtes. La maximisation des conditions d'études des étudiants par la mise à dispositions d'infrastructures (salles de cours, bibliothèques modernes, équipement de leurs environnements en technologies de l'information et de la communication de grandes capacités), la décentralisation des formations dans d'autres régions du pays, l'obligation de stage en année finale d'étude ; enfin l'introduction de la recherche dans les départements.

En analysant les conditions mentionnées, même si leur mise en œuvre demande du temps et des ordres de priorité, leurs effets devraient être visibles au fur et à mesure de leur satisfaction. Cependant, ces améliorations demandent un changement radical de culture de gestion et d'administration des institutions de formation supérieure. Un pas que devraient choisir de franchir les responsables de l'enseignement supérieur.

4.9 - Comment élargir les secteurs cibles pour les sortants à l'horizon trois ans

Les enseignants et le personnel administratif des IES ont une vision claire de ce qu'il faut faire pour élargir la palette de secteurs potentiels d'emplois pour les sortants de leurs départements respectifs à l'horizon triennal.

En prime de ces recettes vient " ... *la révision/relecture du programme universitaire*", processus au cours duquel il faudra "*créer plus de partenariat avec le secteur privé*" pour "*L'adaptation des filières au marché de l'emploi*". La révision/relecture est envisagée "*En intégrant de*

nouveaux modules dans les cursus de formation". Suggestion est également faite de *"la création d'un conseil d'orientation"* dans le cadre des partenariats.

4.10 - Adéquation des profils avec les secteurs additionnels ciblés pour les sortants : Quelles stratégies

Selon les enquêtes, l'adéquation des profils avec les secteurs additionnels ciblés pour les sortants passe par *"l'enseignement de modules qui sont en rapport avec lesdits secteurs"*, *"la concertation avec les professionnels... et la collaboration entre employeurs et formateurs"*. *"Le renforcement du niveau de Français"* est indiqué comme un des gages de réussite dans la recherche de l'adéquation. Il en est de même de *"la création de licences et masters professionnels"*.

4.11 - Difficultés attendues pour le bond qualitatif à l'horizon trois ans

Trois types de difficultés sont évoqués. Les difficultés institutionnelles, structurelles et de ressources humaines. Une difficulté transversale est le changement de mentalité. En la matière se rencontrent les réticences du *"Fonctionnement interne des structures de formation qui ne favorise pas les réorientations du cursus ni la formation continue des formateurs"*. Sur le plan institutionnel, *"Les difficultés sont financières"*. Elles affectent *"les moyens et conditions"*. Quant aux ressources humaines, *"Le manque de formateurs qualifiés"*, la *"Recherche de professeurs détenteurs de doctorat"* sont des entraves au bond qualitatif à effectuer à l'horizon trois ans. Enfin, une donnée non négligeable est celle des *"Mouvements sociaux et du rôle de l'État"*, autrement dit la gestion des crises sociopolitiques qui agitent sporadiquement l'enseignement supérieur.

4.12 - Comment allez-vous atténuer ces difficultés

Pour opérer le bond qualitatif sur une durée de trois ans, la stratégie principale selon les enseignants et le personnel administratif des IES est de *"Faire en sorte que le bac soit crédible..."*, *"Il faut que les étudiants aient le niveau requis au bac"*. Étant donné que l'enseignement secondaire est un niveau sur lequel ils n'ont pas de prise, cette stratégie revient en quelque sorte à dire qu'il faut que chaque niveau prenne ses responsabilités. Pour ce faire, un

interviewé propose de "*Faire des recours ou demander des réformes au niveau des autorités publiques*". Ces stratégies malgré leur pertinence ont des accents de déjà entendus. Elles resteront des vœux pieux tant qu'une politique ne les intégrera pas, et tant qu'elles ne seront pas mises en œuvre.

L'étude auprès des sortants des IES a révélé que 3,3% des enquêtés avaient été orientés après le bac vers des filières qui ne figuraient pas parmi leurs 3 choix initiaux⁷. Ce résultat, considéré sous un angle approprié avec un investissement conséquent dans les méthodes d'orientation, contribuera probablement à atténuer dans ce domaine les difficultés vers le bond qualitatif à opérer.

⁷ L'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur au Mali - Promotion 2011-2015 - Mamadou Kani Konaté; Ibrahima Gacko - Bamako, Mars 2017 – Programme d'Appui au Développement de l'Enseignement Supérieur (PADES). Tableau N°5 - Page 24

4.13 - Réflexions menées pour assurer une meilleure employabilité des sortants de vos filières

Il n'y a pas de réflexion organisée à proprement parler dans les départements sur l'employabilité des sortants. Les concertations informelles ou formelles, les réunions pédagogiques ou les échanges entre professeurs qui ont d'autres buts ne peuvent en tenir lieu. Les réponses fournies par les enseignants et le personnel administratif font référence à "...des réunions de l'équipe pédagogique", "des réflexions pédagogiques pour améliorer les filières", "Des échanges entre professeurs" ou encore "la réflexion permanente avec le comité pédagogique" et "la réflexion avec les programmes". Un enquêté affirme "Je n'ai jamais participé à une réunion ou un séminaire sur l'employabilité des sortants". Un autre dit avoir déjà eu à "Évaluer les sortants employés dans leur service, écouter et définir les besoins des employeurs"; mais il convient lui-même qu'il s'agit là d'une action et non d'une réflexion. En définitive, un participant par ses propos prétend que cette tâche ne leur incombe pas, "Ça ne relève pas de nous c'est le rectorat avec un conseil des enseignants". Il n'y a par conséquent pas de réflexions en amont sur le devenir des produits issus des IES. Cet exercice reste à être instauré, puisque partie intégrante des stratégies pour améliorer l'obtention d'emploi par les diplômés. Les plans stratégiques des départements devraient en tenir compte.

4.14 - Réflexions menées actuellement en vue d'améliorer les programmes des filières

S'il n'y a pas de réflexion organisée sur l'employabilité des sortants, il y a en revanche des mécanismes de concertation pour l'amélioration des programmes comme l'indiquent les interviewés "On a des séminaires de formation avec les équipes pédagogiques pour améliorer le programme". Dans un des départements enquêté une "Concertation élargie pour la relecture des curricula" est en cours; dans un autre, il a été procédé à la "Mise en place d'un comité scientifique qui aura la tâche d'évaluer l'existant et définir le futur". Ailleurs, on déclare qu'"Au cours d'une réunion a été discuté le fait d'améliorer le programme et la suppression d'autres filières", et "Avec le comité nous menons des réflexions pour revoir le programme". Aussi, des "Propositions sont faites au niveau de l'administration pédagogique". Ces informations témoignent d'une dynamique pédagogique au sein des structures et départements, qui contrastent

fortement avec la réflexion sur l'employabilité. Autant le personnel enseignant et administratif a le souci d'améliorer les programmes; autant ces préoccupations les maintiennent, d'une certaine façon, éloignées du souci du devenir des produits qu'ils forment.

4.15 - Consultations auprès de quels employeurs pour prendre en compte leurs préoccupations dans les programmes de formation des filières

À en croire les enquêtés, des échanges ont eu lieu. Mention a été faite notamment d'une "...table ronde avec le secteur privé". Il y aurait également eu un "Atelier de concertation avec les miniers, les industriels, pour parler de leur implication dans la formation". Il semble qu'au cours d'un séminaire, " il y ait eu échange entre l'université et les partenaires". Des contacts sont en cours avec "La chambre de commerce...où nous cherchons des partenaires". Aussi, les enquêtés ont indiqué qu'"Avec le conseil scientifique [les structures] se déplacent vers les employeurs pour échanger avec eux".

Quelle suite est donnée à ces échanges et contacts? Les enquêtés n'ont pas rapporté d'ententes ou de partenariats formels établis, encore moins d'implication concrète dans la révision des programmes ou l'accueil de stagiaires voire le recrutement de sortants. Les témoignages ne font mention que de concertation. Le passage à l'action est le pas qui n'est pas encore franchi. Comment le faire? Qui doit le faire? Les questions demeurent. Les réponses se font désirer.

4.16 - Recommandations personnelles à votre institution/département pour améliorer les programmes de formations et l'employabilité des sortants

Les enseignants et le personnel administratif ont fait part de leurs idées sur la manière d'améliorer les programmes, mais aussi l'employabilité des sortants. Leurs recommandations couvrent plusieurs dimensions, dont une qui conseille de "...tenir compte des formations dans la sous-région", et qui de ce fait introduit la comparaison et l'aspect compétitif qui y est lié dans un environnement d'intégration régionale. À la suite de cette idée, ils recommandent d'"Être rigoureux dans la formation", d'"Évaluer régulièrement les activités d'enseignement, de les adapter constamment", de "Faciliter l'habilitation des programmes, et d'adapter les programmes

aux réalités locales", de procéder à "...la mise en place d'équipes pédagogiques très impliquées dans le fonctionnement du département". Ils suggèrent de "Renforcer les capacités en insérant et en tenant compte des nouvelles technologies TIC", mais également de "Mettre l'accent sur la recherche [et de] créer les moyens permettant les recherches". Les enseignants et le personnel administratif proposent de "Renforcer les capacités avec des formations continues". En référence à l'environnement qui offre de bonnes conditions de formation, ils indiquent qu'"Il faut qu'il y ait moins de grèves et que les programmes soient épuisés". L'ensemble de ces suggestions et recommandations fait le tour de ce qui leur semble être les lacunes de l'enseignement supérieur au Mali, qui, une fois corrigées amélioreront probablement la qualité des produits et leurs chances d'employabilité.

5.- Conclusion

L'étude réalisée s'était donné comme objectif de faire l'état des lieux de l'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur du Mali. Pour ce faire, une enquête qualitative a été réalisée. Elle visait au départ d'inclure 100 employeurs, 50 enseignants et 50 personnes qui travaillent dans les administrations des Institutions d'Enseignement Supérieur. Compte tenu des contraintes de terrain liées au non-respect des rendez-vous par les éligibles aux entretiens, aux refus, à la non-disponibilité consécutive aux grèves et au délai imparti, cet échantillon initial n'a pu être couvert. Il n'en demeure pas moins que les informations collectées atteignent un niveau de saturation de contenu propice à l'émergence de catégories significatives et aux analyses.

Les résultats de l'étude auprès de ces trois cibles mettent en lumière les préoccupations des principaux acteurs de l'enseignement supérieur au Mali quant à l'amélioration des enseignements pour satisfaire les normes et la qualité requises et admises qui offrent les meilleures chances d'emplois aux sortants.

Au regard des résultats, les recommandations qui suivent, formulé par les enseignants et le personnel administratif font le tour de la question. Elles résument les mesures qui peuvent favoriser l'atteinte d'une meilleure formation et employabilité des sortants des IES au Mali :

- tenir compte des formations dans la sous-région.
- Être rigoureux dans la formation
- Évaluer régulièrement les activités d'enseignement, de les adapter constamment
- Faciliter l'habilitation des programmes et adapter les programmes aux réalités locales
- Mettre en place des équipes pédagogiques très impliquées dans le fonctionnement du département
- Renforcer les capacités en mettant l'accent sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC)
- Mettre l'accent sur la recherche et créer les moyens et conditions permettant de conduire les recherches
- Renforcer les capacités des enseignants et du personnel administratif avec des formations continues