

# Assurance qualité interne et employabilité

## Comment renforcer le lien entre éducation et emploi

### Vue d'ensemble

Partout dans le monde, l'expansion rapide des inscriptions dans l'enseignement supérieur a entraîné une augmentation du chômage des diplômés. Cette situation a conduit les établissements d'enseignement supérieur (EES) à mieux aligner leur offre de formation sur les besoins du marché du travail. De ce fait, gouvernements et acteurs du marché ont développé l'assurance qualité interne (AQI) dans l'enseignement supérieur. Si l'objectif principal de l'AQI est d'améliorer la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage, l'employabilité des diplômés peut également s'en trouver optimisée.

Des études de cas universitaires, issues de la recherche sur l'AQI menée par l'Institut international de planification de l'éducation de l'UNESCO (IPE), analysent les pratiques existantes et les facteurs conditionnant l'efficacité de l'AQI dans les EES de huit pays. Sur la base des données de la recherche, cette note d'orientation examine comment l'AQI peut favoriser et intégrer l'employabilité. Elle présente également aux universités et aux autorités nationales des stratégies permettant d'améliorer l'employabilité grâce aux outils et aux procédures d'AQI.

### Pourquoi l'AQI doit-elle se préoccuper de l'employabilité des diplômés ?

Au niveau mondial, les inscriptions dans l'enseignement supérieur ont doublé entre 2000 et 2014, passant de 100 millions à 207 millions d'étudiants. Dans de nombreux pays, l'économie et le marché du travail n'ont pas réussi à suivre le rythme d'un nombre toujours croissant de jeunes diplômés, ce qui a augmenté le taux de chômage chez ces derniers. Les données des indicateurs du développement dans le monde montrent que la proportion de chômeurs issus de l'enseignement supérieur a augmenté entre 2007 et 2013 dans 46 pays (Banque mondiale, 2017). Par ailleurs, de nombreuses études soulignent une inadéquation entre les compétences requises sur le marché du travail et le profil des diplômés (Allen et Weert, 2007).

Cette situation oblige les EES à adapter leur enseignement et leurs formations afin que les étudiants acquièrent les aptitudes et les compétences nécessaires pour investir le marché du travail (Tomlinson, 2012, p. 64). L'enseignement supérieur et l'employabilité des diplômés étant interconnectés, les préoccupations en matière d'employabilité inspirent des innovations quant au contenu et à la forme des cours dans de nombreux EES. Ces innovations comprennent l'apprentissage en milieu de travail, la formation à l'entrepreneuriat, et l'appui aux diplômés désireux de se lancer dans les affaires. L'employabilité des diplômés doit donc impérativement se situer au cœur des programmes d'assurance qualité (AQ) des EES.

Selon la recherche de l'IPE dans les huit universités concernées, l'AQI a eu un impact direct ou indirect sur l'employabilité des diplômés. Elle a permis d'établir une relation plus solide entre l'université et les représentants du marché du travail, et facilité les discussions sur le contenu des programmes d'études, les pédagogies et les résultats d'apprentissage, ainsi que sur les besoins futurs des employeurs. L'AQI a aidé à élaborer des profils de qualification plus clairs pour que les diplômés aient des compétences qui les rendent plus employables. En outre, l'existence de mesures d'AQI améliore l'employabilité des diplômés en valorisant l'enseignement dispensé par l'université.



À la Daystar University, au Kenya.

## Outils favorisant l'employabilité des diplômés

S'agissant de la qualité et de la pertinence des programmes universitaires, l'AQI offre aux acteurs internes et externes diverses façons d'établir un dialogue fondé sur des données concrètes. La recherche de l'IPE dans les huit universités étudiées permet de constater que les études de suivi des diplômés, les enquêtes sur la satisfaction des employeurs et les analyses du marché du travail constituent des outils d'AQI favorisant l'employabilité et facilitant la collecte d'informations auprès des parties prenantes.

### Études de suivi des diplômés

Les études de suivi des diplômés sont l'outil d'AQI le plus couramment utilisé pour l'analyse de leur employabilité. Ces enquêtes servent à étudier leur intégration au marché du travail et leurs conditions d'emploi ; elles permettent également de comparer le niveau d'emploi par domaine de spécialisation (et le niveau de préparation des diplômés en ce qui concerne les connaissances, les compétences et les attitudes requises dans le milieu du travail). La fréquence des études de suivi peut être annuelle ou pluriannuelle. Elles sont conduites soit par un organisme externe, au nom de l'université, soit par une unité spécialisée de l'université (par exemple, un bureau de placement ou un service de développement de carrière), soit au niveau décentralisé (faculté).

Néanmoins, les responsables de la mise en œuvre des études de suivi des diplômés font souvent état de faibles taux de réponse, ce qui amoindrit la fiabilité des données. En réponse, certaines universités utilisent des méthodes novatrices pour vérifier les données générées. Ainsi, à la Wirtschaftsuniversität Wien (Université des sciences économiques de Vienne, WU), les données sur l'insertion professionnelle relevant des études de suivi ont été comparées aux informations relatives à l'emploi de la base de données nationale de la sécurité sociale.

### Encadré 1. Définir l'employabilité

La notion d'employabilité varie d'un document à l'autre. Yorke (2006) la définit comme « un ensemble d'acquis – compétences, compréhension et attributs personnels – qui rendent les diplômés plus employables et plus performants dans les professions qu'ils choisissent, ce qui est un avantage pour eux-mêmes, la population active, la collectivité et l'économie ». Selon Brennan (2016), la relation entre enseignement supérieur et emploi ne consiste pas seulement à « obtenir un premier emploi » mais aussi à « occuper cet emploi », à « changer d'emploi » et à « obtenir un nouvel emploi » par la suite. Dans cette optique, l'« employabilité » des diplômés implique, outre les compétences nécessaires pour trouver un emploi, un état d'esprit adaptable et flexible, et des compétences pour l'apprentissage tout au long de la vie. Ainsi, l'AQI doit-elle se préoccuper de l'avenir des diplômés et tenir compte de leurs points de vue et de ceux des employeurs, ainsi que de ceux des étudiants et du personnel universitaire.

Il apparaît aussi que le fait de s'engager auprès des étudiants avant leur diplôme et de leur fournir des commentaires sur les études de suivi des diplômés les encourage à communiquer des données après l'obtention de leur diplôme.

### Enquêtes auprès des employeurs

Les sondages sur la satisfaction des employeurs informent sur la façon dont ces derniers apprécient les compétences et les aptitudes des diplômés dans le milieu du travail. Cet outil d'AQI vise à recenser les commentaires des employeurs sur les performances des diplômés et sert, par conséquent, à améliorer la qualité et la pertinence de l'enseignement à l'université. En général, les enquêtes

de satisfaction portent sur les forces et les faiblesses de chaque diplômé en matière de compétences professionnelles et transversales (par exemple, communication, travail d'équipe, éthique, responsabilité sociale, aptitude au travail, connaissances et compétences spécifiques) par rapport aux autres étudiants. Toutefois, les employeurs peuvent également évaluer les diplômés en fonction d'un programme universitaire particulier. En outre, les universités peuvent mener des entrevues approfondies avec les employeurs afin de mieux comprendre leurs points de vue.

La recherche de l'IPE montre que les données issues des employeurs restent souvent au niveau de la gouvernance et de l'administration

### Encadré 2. Un instrument d'AQI efficace pour l'emploi à la Daystar University, au Kenya

La Daystar University (DU) est une université privée de Nairobi. Elle a mené une étude de suivi et une enquête auprès des employeurs, en 2010 et 2015. Sa politique d'AQ exige des unités académiques qu'elles mènent des études de suivi des jeunes diplômés tous les cinq ans. Les employeurs sont invités à classer les diplômés de la DU par rapport aux autres étudiants, à indiquer leurs forces et leurs faiblesses, et à recommander la mise en place de compétences nécessaires au marché du travail.

La DU a été classée deuxième meilleure université du Kenya pour l'employabilité des diplômés. Son étude de 2015 révèle que la plupart des diplômés ont trouvé un emploi en moins d'un an – beaucoup plus rapidement que la moyenne nationale de cinq ans (British Council, 2014). L'utilisation par la DU des enquêtes auprès des employeurs a eu un impact significatif sur la performance de l'enseignement, influençant positivement l'évaluation des étudiants et les conditions d'apprentissage. La DU attribue son succès à une implication croissante du personnel universitaire dans les instruments d'AQI.

## Encadré 3. Comités consultatifs permanents du programme à l'University of Bahrain

L'University of Bahrain (UoB) a été créée en 1986 à partir de la fusion de deux universités préexistantes, pour former la première université publique du Royaume. Dans le cadre de son AQI, l'UoB gère un cycle annuel d'évaluation des formations et des cours impliquant le suivi des progrès dans les résultats des étudiants. À cette fin, les enseignants-chercheurs et les directeurs de programmes préparent des dossiers contenant des informations sur les résultats d'apprentissage des étudiants. Le comité d'AQ de chaque programme vérifie chaque année les résultats d'apprentissage visés dans les programmes et cours. Pour tenir compte des commentaires des employeurs, les comités d'AQ intègrent un sous-comité consultatif du programme composé d'anciens élèves et d'employeurs. Les comités consultatifs recueillent les commentaires des intervenants externes sur la pertinence des programmes au moyen d'enquêtes auprès des employeurs et des anciens élèves. Au cours de la réunion annuelle, les opinions et les suggestions des employeurs sur l'efficacité du programme sont recueillies, et des modifications proposées au conseil départemental. Les comités effectuent également des études et des analyses de marché pour déterminer les évolutions dans les attentes des employeurs ou dans les normes du marché du travail.

de l'université au lieu d'être communiquées au personnel et aux étudiants. Il a également été difficile de recueillir les points de vue des « bons » employeurs, par exemple les superviseurs de stagiaires ayant un contact direct avec les étudiants d'un établissement.

## Analyses du marché du travail

L'analyse du marché du travail est effectuée soit lors de la conception des programmes d'études, pour refléter les besoins du marché du travail, soit à partir des programmes existants, pour identifier les opportunités d'emploi offertes aux diplômés. Les données sur la disponibilité des emplois peuvent être directement issues d'enquêtes sur le marché du travail

ou de sources en ligne et hors ligne (par exemple, journées portes ouvertes, stages). Les résultats de ces études sont généralement diffusés dans des rapports annuels. L'analyse du marché du travail s'effectue au niveau de la faculté ou dans un bureau de placement, s'il en existe. Le but et l'utilisation de l'analyse peuvent varier en fonction de l'unité responsable. Lorsque l'analyse du marché du travail est faite au niveau décentralisé, par exemple, ses résultats sont utilisés pour optimiser la pertinence des programmes ou l'efficacité de la faculté ou du département.

En général, les résultats de ces outils servent à améliorer les programmes d'études ou les services d'aide aux étudiants (par exemple, les services de placement), dans le but ultime de

favoriser l'employabilité des étudiants. L'encadré 2 montre un exemple de la manière dont ces outils sont utilisés à la Daystar University (DU), au Kenya.

## Recommandations : comment améliorer l'employabilité

La recherche de l'IPE sur l'AQI recense plusieurs stratégies permettant aux EES de renforcer leurs activités d'AQI sur l'employabilité.

### *Impliquer les intervenants externes*

Employeurs et diplômés sont de plus en plus impliqués dans la conception et la révision des programmes d'études. Ils peuvent participer au processus d'auto-évaluation, dans le cadre d'un exercice de révision du programme, ou au sein d'une équipe d'examen externe. Les employeurs peuvent également fournir un retour informel sur les compétences des diplômés ou des stagiaires qu'ils supervisent. L'implication des employeurs dans la révision des programmes peut être officialisée par leur participation aux comités permanents de révision du contenu des programmes d'études. Par exemple, à l'American International University–Bangladesh (AIUB), les chefs d'entreprise et les responsables des ressources humaines de certaines entreprises contribuent aux procédures de révision académique en participant à des comités multisectoriels organisés par la faculté d'administration des affaires. À l'University of Bahrain (UoB), le processus

## Encadré 4. Conférences sur la qualité à l'Universität Duisburg-Essen, en Allemagne

L'Universität Duisburg-Essen (UDE) – qui résulte de la fusion des universités de Duisburg et d'Essen, en 2003 – est une grande université de recherche publique. Elle a officiellement mis en place l'AQI en 2004 en créant le Centre de développement et d'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur (CHEDQE). Une de ses principales fonctions est de décentraliser et d'utiliser les données pour étayer les discussions sur l'amélioration de la qualité et de la pertinence des programmes de formation. Chaque année, toutes les données issues des évaluations de cours et des études obligatoires de suivi des diplômés sont compilées par le CHEDQE et mises à la disposition des facultés et des départements. Les facultés organisent ensuite des conférences annuelles sur la qualité (journées d'enseignement), au cours desquelles le corps enseignant est invité à discuter des améliorations de la qualité. Les rapports sur les résultats de ces conférences sont transmis au Département de la planification, au vice-recteur pour les affaires académiques et aux doyens des facultés. Les conférences sur la qualité ont montré leur efficacité dans la création de changements au niveau des programmes de formation.

de révision tient également compte des suggestions des employeurs lors de l'élaboration et de la révision des programmes (*encadré 3*). La participation des intervenants externes est faible parce que peu d'employeurs sont disponibles et qu'ils ont peut-être une vision à court terme du marché du travail qui leur est souvent dictée par l'urgence des besoins.

## Promouvoir la discussion sur l'employabilité au sein des EES

Les intervenants universitaires utilisent les mécanismes d'AQI pour discuter des questions d'employabilité car les enseignants-chercheurs restent chargés de doter les diplômés des compétences adaptées au marché du travail. Au sein de chaque EES, ce processus nécessite des négociations entre personnel universitaire et employeurs afin d'har-

niser des points de vue potentiellement divergents. Dans certains cas, ces négociations prennent la forme d'un « dialogue sur la qualité » qui se déroule soit au niveau de la faculté, soit au niveau du département (*encadré 4*).

## Harmoniser divers points de vue

Selon la recherche de l'IIEPE sur l'AQI, les opinions des anciens élèves et des employeurs sur la pertinence des programmes universitaires peuvent être systématiquement compilées à l'aide des instruments et des procédures d'AQI. La recherche montre que ces points de vue aident à réviser le contenu des programmes d'études. Les employeurs doivent être impliqués dans la conception et la révision des programmes et fournir régulièrement des informations sur les compétences nécessaires et la manière de les développer.

Parallèlement, l'équipe d'AQI et le personnel universitaire doivent trouver un équilibre entre les aptitudes et les compétences nécessaires pour permettre aux diplômés de trouver un emploi, et celles nécessaires pour qu'ils restent employables tout au long de leur carrière professionnelle. Par conséquent, si la participation des employeurs à la conception et à la révision des programmes est considérée comme une bonne pratique, il faut garder ces limites à l'esprit au moment d'interpréter les résultats des enquêtes et d'apporter des modifications aux programmes d'études. Les besoins des employeurs de demain ne seront peut-être pas les mêmes que ceux d'aujourd'hui, et les universités doivent s'efforcer de doter les étudiants d'une vaste base de connaissances et de compétences génériques utiles tout au long de leur vie professionnelle.

## Bibliographie

- Allen, J.; de Weert, E. 2007. « What do educational mismatches tell us about skill mismatches? A cross-country analysis ». Dans : *European Journal of Education*, 42(1), p. 59-73.
- Banque mondiale. 2017. « Indicateurs du développement dans le monde » [Fichiers de données]. 19602016. Consulté sur : <https://databank.banquemondiale.org/source/world-development-indicators>
- Brennan, J. 2016. « Internal quality assurance and employability: Can it make a difference? ». Document présenté au Forum sur les politiques éducatives sur la qualité de l'enseignement supérieur et l'employabilité, Université de Xiamen, Chine, 9-11 juin 2016.
- Ganseuer, C.; Pistor, P. 2017. *From tools to an internal quality assurance system: University of Duisburg-Essen, Germany. New trends in higher education*. Paris: IIEPE-UNESCO.
- Kuria, M.; Marwa, S.M. 2017. *Shaping internal quality assurance from a triple heritage: Daystar University, Kenya. New trends in higher education*. Paris: IIEPE-UNESCO.
- Martin, M. (dir. publ.). 2019. *Assurance qualité interne: Améliorer la qualité et l'employabilité des diplômés du supérieur. Nouvelles tendances dans l'enseignement supérieur*. Paris: IIEPE-UNESCO.
- Tomlinson, M. 2012. « Graduate employability: A review of conceptual and empirical themes ». Dans : *Higher Education Policy*, 25(4), p. 407-431.
- Yorke, M. 2006. « Employability in higher education: What it is – what it is not ». Learning and Employability, 1. York, Angleterre: Higher Education Academy.

## Information et contact

Cette note d'orientation a été écrite par Michaela Martin: [m.martin@iiep.unesco.org](mailto:m.martin@iiep.unesco.org)

IIEPE-UNESCO  
7-9 rue Eugène Delacroix 75016 Paris, France  
Tél: +33 1 45 03 77 00  
Fax: +33 1 40 72 83 66

Courriel: [info@iiep.unesco.org](mailto:info@iiep.unesco.org)  
[www.iiep.unesco.org](http://www.iiep.unesco.org)

La présente traduction de l'anglais est publiée avec le soutien de l'Agence universitaire de la francophonie.



Organisation  
des Nations Unies  
pour l'éducation,  
la science et la culture



Institut international de  
planification de l'éducation

Les appellations employées dans ce volume et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'UNESCO ou de l'IIEPE aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant à leurs frontières ou limites.

© UNESCO 2020



Ceuvre publiée en libre accès sous la licence Attribution-ShareAlike 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>). Ladite licence s'applique uniquement au texte contenu dans la publication. Les utilisateurs du contenu de la présente publication acceptent les termes d'utilisation de l'Archive ouverte de libre accès UNESCO ([www.unesco.org/open-access/terms-use-ccbysa-fr](http://www.unesco.org/open-access/terms-use-ccbysa-fr)).