



CENTRE AFRICAIN
D'ETUDES SUPÉRIEURES
EN GESTION

DOCUMENT DE POLITIQUE PARTENARIALE DU CESAG (DPPC)



SOMMAIRE

INTRODUCTION	4
I. DIAGNOSTIC DE L'APPROCHE PARTENARIALE DU CESAG	5
1. Cartographie des partenariats du CESAG signés entre 2018 et 2023	5
2. Revue des rapports d'évaluation des partenariats échus : leçon tirées et perspectives d'amélioration	6
3. S'inspirer des modèles de référence pour un recentrage stratégique des partenariats du CESAG	7
4. Analyse SWOT de l'approche partenariale du CESAG	8
II. OBJECTIFS DE LA POLITIQUE PARTENARIALE DU CESAG	10
1. Renforcer l'impact et la pertinence de l'offre de formation du CESAG	10
2. Créer un écosystème d'apprentissage et d'innovation stimulant	10
3. Promouvoir une culture organisationnelle agile et tournée vers l'avenir	10
4. Enrichir l'expérience académique des étudiants et des enseignants	11
5. Renforcer le réseau professionnel du CESAG	11
III. STRATÉGIES DE MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE PARTENARIALE DU CESAG	12
1. Ciblage des institutions partenaires du CESAG	12
1.1. Typologie des partenariats	12
1.2. Critères d'appréciation des institutions partenaires potentielles	13
2. Principaux axes de collaboration du CESAG	14
3. Domaines d'intérêt, thématiques actuelles et émergentes à privilégier	15
IV. MOYENS DE MISE EN ŒUVRE	18
1. Cartographie des partenariats existants et analyse de nouveaux besoins	18
2. Veille stratégique	18
3. Conquête proactive de partenaires stratégiques	18
4. Spécification du cadre partenarial	18
5. Animation du réseau des partenaires	19
6. Valorisation de l'expérience partenariale	19
V. ACTEURS DE MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE PARTENARIALE DU CESAG	20
VI. DISPOSITIF DE SUIVI ET D'ÉVALUATION DES PARTENARIATS DU CESAG	21
CONCLUSION	22

Introduction

Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) a l'ambition de réformer et de redynamiser son approche partenariale pour mieux faire face aux défis contemporains et réaliser la vision déclinée dans le Plan Stratégique 2025-2029 d'être une institution de référence internationale incarnant l'excellence, l'innovation et l'intelligence en matière de transformation du capital humain pour le développement durable de l'Afrique.

En effet, face à un monde en constante mutation, le CESAG reconnaît l'importance cruciale de s'adapter et d'anticiper les besoins évolutifs de la société. Cette posture lui est indispensable pour être à la hauteur de sa mission d'accompagner le processus d'intégration régionale par le renforcement des capacités humaines et l'amélioration des performances des entreprises et des organisations africaines. Pour cela, le Centre doit faire face à l'impérieuse nécessité de nouer des partenariats stratégiques avec des structures poursuivant des objectifs similaires. Le présent document de politique partenariale est le référentiel de base du CESAG à cet effet.

La politique partenariale prescrit un ensemble d'orientations générales clés pour la négociation et la gestion des alliances stratégiques avec les organisations africaines et internationales, afin de servir les intérêts stratégiques et opérationnels du CESAG, en accord avec ses moyens et sa mission tels que définis dans le Plan Stratégique 2025-2029.

Cette politique s'applique à l'ensemble des domaines d'intervention du CESAG : la formation, la recherche, la consultance, les projets autonomes de renforcement des capacités et le développement institutionnel. Elle s'inscrit dans une vision d'excellence et d'ouverture, visant à positionner le CESAG comme un acteur majeur de l'enseignement supérieur professionnel en Afrique et au-delà. Son élaboration a procédé à un diagnostic préalable, dont les conclusions ont inspiré les orientations et axes stratégiques de l'approche partenariale du CESAG.

I. Diagnostic de l'approche partenariale du CESAG

Le diagnostic est une étape cruciale pour comprendre l'état actuel du réseau partenarial du CESAG, identifier les forces et ses faiblesses, pour fonder par la suite les orientations stratégiques pour l'avenir.

1. Cartographie des partenariats du CESAG signés entre 2018 et 2023

Afin de fonder la nouvelle politique partenariale du CESAG sur des bases solides, une cartographie exhaustive des partenariats signés entre 2018 et 2023 a été réalisée. L'analyse s'est concentrée sur la classification des partenariats par catégorie d'organisations (universités, entreprises, organisations internationales, etc.), par domaines de coopération (formation, recherche, consultance, etc.), et par thématiques de concentration (gestion de projet, santé, gouvernance locale, etc.). Un examen attentif de la validité des accords (actifs, expirés, en cours de renouvellement) a également été mené. Cette analyse a révélé des tendances significatives et mis en lumière des défis majeurs pour le CESAG.

L'un des constats les plus importants est l'alignement stratégique des partenariats. L'analyse a révélé un décalage entre les domaines de coopération et les thématiques privilégiées par les partenariats existants d'une part, et les orientations définies dans le Plan Stratégique 2025-2029 du CESAG d'autre part. En effet, les partenariats actuels ne reflètent pas toujours les priorités de l'institution ni les tendances émergentes dans le secteur de l'enseignement supérieur. Par exemple, des domaines tels que les technologies numériques, l'intelligence artificielle, l'entrepreneuriat innovant, ou encore les enjeux liés au développement durable, semblent insuffisamment couverts par les alliances existantes. Ce constat souligne la nécessité d'un recentrage stratégique, visant à réorienter les partenariats vers des domaines actuels, plus porteurs et plus en phase avec les ambitions du CESAG.

Un autre point critique concerne le suivi et l'évaluation des conventions de partenariat. La cartographie a mis en évidence le renouvellement tacite de plusieurs accords-cadres, sans évaluation préalable systématique des réalisations et des impacts pour le CESAG. Cette pratique présente plusieurs inconvénients. Tout d'abord, elle empêche d'identifier les partenariats qui ne produisent pas les résultats escomptés, ou qui ne sont plus pertinents compte tenu de l'évolution du contexte. Ensuite, elle limite la capacité du CESAG à optimiser ses partenariats, en capitalisant sur les réussites et en corrigeant les faiblesses. Enfin, elle compromet la transparence et la responsabilité dans la gestion des alliances, en l'absence d'indicateurs de performance clairs et de mécanismes de suivi rigoureux.

Face à ces constats, il apparaît indispensable pour le CESAG d'adopter une approche plus proactive et stratégique en matière de partenariats procédant par une veille stratégique active pour identifier les opportunités de collaboration les plus pertinentes, ainsi qu'une conquête proactive de partenaires stratégiques capables d'apporter une valeur ajoutée significative à l'institution. La cartographie a mis en évidence la nécessité d'un recentrage des partenariats vers des domaines plus porteurs, d'un renforcement du suivi et de l'évaluation des accords, et d'une approche plus proactive et stratégique dans la gestion des partenariats. Les leçons de cette analyse permettront au CESAG de construire un réseau partenarial plus performant, plus en phase avec ses ambitions, et plus à même de contribuer à son développement et à son rayonnement.

2. Revue des rapports d'évaluation des partenariats échus : leçon tirées et perspectives d'amélioration

En complément à la cartographie, une revue des rapports d'évaluation des partenariats arrivés à échéance a été réalisée pour identifier les forces et les faiblesses de la mise en œuvre des partenariats existants, ainsi que les facteurs de succès et les obstacles rencontrés.

L'examen des rapports a permis de mettre en lumière la complexité des interactions entre le CESAG et ses partenaires. Il a révélé que, si quelques partenariats ont produit des résultats tangibles, d'autres se sont avérés moins fructueux. L'analyse des causes de ces succès et échecs a permis d'identifier des tendances significatives et conduisant à des recommandations concrètes pour améliorer la gestion des partenariats.

L'un des principaux enseignements tirés de la revue des rapports d'évaluation est l'importance d'un suivi régulier et d'une évaluation systématique des activités menées dans le cadre des partenariats. L'analyse a révélé que, dans de nombreux cas, le suivi se limitait à des échanges ponctuels et informels, sans mise en place d'indicateurs de performance clairs ni de mécanismes de collecte de données rigoureux. Ce défaut de suivi régulier a rendu difficile l'évaluation de l'impact réel des partenariats et limité la capacité du CESAG à prendre des mesures correctives en temps utile.

Un autre point critique concerne la communication entre le CESAG et ses partenaires. L'analyse révèle un manque de coordination et des difficultés à aligner les objectifs et les priorités. Cette communication insuffisante pouvait être attribuée à plusieurs facteurs, dont principalement l'absence d'un cadre formel d'animation des partenariats,

avec des canaux de communication réguliers et prévoyant des réunions de suivi et d'évaluation.

Par ailleurs, la revue des rapports d'évaluation a révélé une valorisation limitée des réalisations et des impacts des partenariats. Dans de nombreux cas, les résultats des collaborations n'étaient pas suffisamment mis en avant, tant en interne qu'en externe, en raison de l'absence d'une stratégie de valorisation des partenariats, de communication systématique des réalisations et des impacts des collaborations.

Enfin, il est également apparu un manque d'animation du réseau des partenaires. Dans de nombreux cas, les partenariats se sont limités à des collaborations ponctuelles et isolées, sans développement de liens durables et sans création d'un véritable écosystème collaboratif. Ceci limite les opportunités de collaboration et de développement de nouvelles initiatives.

Ainsi, cette analyse des rapports d'évaluation des partenariats échus souligne la nécessité pour le CESAG de renforcer l'animation de son réseau de partenaires en mettant en place des mécanismes de communication réguliers, en valorisant les réussites et en favorisant les échanges et les collaborations. Elle met également en évidence l'importance d'un suivi et d'une évaluation rigoureuse des partenariats, afin de s'assurer de leur efficacité et de leur contribution aux objectifs stratégiques du CESAG.

3. S'inspirer des modèles de référence pour un recentrage stratégique des partenariats du CESAG

Le diagnostic a enfin procédé par une analyse benchmark pour s'inspirer des meilleures pratiques observées au sein d'institutions d'enseignement supérieur de premier plan. L'analyse s'est concentrée sur deux business schools de référence notamment HEC Paris et ESADE Business School. L'examen des stratégies partenariales de ces institutions a permis de mettre en évidence des approches distinctes, mais complémentaires, qui offrent des pistes de réflexion intéressantes pour le CESAG.

HEC Paris a développé un réseau de partenaires académiques et entreprises extrêmement étendu, qui constitue un atout majeur pour son rayonnement international et l'employabilité de ses étudiants. L'école met l'accent sur la création de programmes de formation co-construits avec ses partenaires entreprises, garantissant ainsi leur pertinence par rapport aux besoins du marché du travail. Cette approche collaborative permet d'intégrer les dernières avancées technologiques et les meilleures pratiques professionnelles dans les cursus, et de proposer aux étudiants des expériences d'apprentissage innovantes et stimulantes. Elle renforce par ailleurs l'employabilité des diplômés, du fait de l'adéquation des formations délivrées avec les besoins du marché.

De son côté, ESADE Business School se distingue par son approche innovante en matière de partenariats, axée sur la création d'écosystèmes collaboratifs. L'école a développé des partenariats avec des entreprises, des startups, des organisations de la société civile, et des institutions publiques, afin de favoriser l'innovation, l'entrepreneuriat social, et l'impact positif sur la société. Cette approche permet de créer des synergies entre les différents acteurs, de stimuler la créativité et l'innovation, et de développer des solutions durables aux défis contemporains.

L'analyse de ces deux modèles a permis d'identifier plusieurs bonnes pratiques pour une approche partenariale performante. Il s'agit notamment :

de la mise en place d'une stratégie partenariale claire et alignée sur les objectifs stratégiques de l'institution en matière de formation, de recherche, et de développement institutionnel. Cette stratégie précise les domaines de coopération prioritaires, les types de partenaires recherchés, et les objectifs visés en termes d'impact et de résultats.

du développement d'un réseau de partenaires diversifié et de qualité, rigoureusement sélectionnés sur la base des critères de réputation, de complémentarité, d'innovation, et d'engagement.

de la co-crédation de programmes de formation, de projets de recherche, et d'initiatives de développement avec des partenaires, ce qui permet de combiner les expertises et les ressources de chacun pour développer des solutions innovantes et adaptées aux besoins du marché.

de la mise en place de mécanismes de suivi et d'évaluation rigoureux des partenariats, pour améliorer en continu la qualité des collaborations, et maximiser leur contribution aux objectifs stratégiques de l'institution.

de l'animation dynamique du réseau des partenaires à travers des événements de networking permettant de renforcer les liens entre les partenaires, de stimuler la collaboration, et de développer de nouvelles opportunités.

de la valorisation des réussites et des impacts des partenariats pour renforcer la fierté des partenaires, attirer de nouveaux collaborateurs, et consolider la réputation de l'institution.

Ce benchmark confirme l'importance pour le CESAG d'adopter une approche stratégique, collaborative et axée sur les résultats en matière de partenariats.

4. Analyse SWOT de l'approche partenariale du CESAG

Le diagnostic met en évidence la nécessité pour le CESAG de transformer son approche partenariale, en adoptant une stratégie plus proactive, alignée sur ses objectifs stratégiques et axée sur les résultats. Cette analyse SWOT s'appuie sur les éléments du diagnostic (cartographie des partenariats, revue des rapports d'évaluation, benchmark).

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Expertise reconnue dans certains domaines clés (gestion de projet, santé, gouvernance locale, banque et finances, comptabilité et audit, management stratégique et leadership). Cela confère une crédibilité et un potentiel d'attraction pour des partenaires spécialisés. • Volonté affirmée de la Direction Générale de réforme et de dynamisation de l'approche partenariale pour mieux répondre aux défis contemporains et réaliser la vision du Plan Stratégique 2025-2029. Cette volonté est un facteur clé de succès pour la mise en œuvre de la nouvelle politique partenariale. • Existence d'un cadre juridique (convention-cadre et convention d'application) pour formaliser les partenariats et définir les rôles et responsabilités de chaque partie. Ce cadre juridique offre une base solide pour la mise en œuvre des collaborations et la résolution des éventuels conflits. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'alignement stratégique entre les partenariats existants et les priorités du Plan Stratégique 2025-2029, notamment en ce qui concerne les thématiques émergentes. Cela limite la capacité du CESAG à innover et à anticiper les besoins futurs. • Dispositif de suivi et évaluation des partenariats non optimal se traduisant par un renouvellement tacite des accords sans analyse préalable des résultats et des impacts. Cela empêche d'identifier les partenariats non performants et de prendre des mesures correctives. • Communication perfectible avec les partenaires, entraînant des difficultés de coordination et un manque d'alignement des objectifs. • Valorisation limitée des réalisations et des impacts des partenariats, tant en interne qu'en externe. Cela ne permet pas de capitaliser sur les succès obtenus et de renforcer la réputation du CESAG en tant que partenaire de choix. • Animation insuffisante du réseau des partenaires, limitant les opportunités de collaboration et de développement de nouvelles initiatives.

OPPORTUNITES

- Mondialisation de l'enseignement supérieur : Augmentation des programmes d'échanges internationaux, des doubles diplômes et des collaborations de recherche, créant un environnement favorable à la multiplication des partenariats pour le CESAG.
- Priorités de développement en Afrique : Accent mis sur la formation professionnelle, l'innovation, l'entrepreneuriat et le développement durable, offrant au CESAG des opportunités de partenariats pour répondre aux besoins spécifiques du continent et contribuer à son développement.
- Développement des technologies numériques : L'essor des outils numériques, des plateformes d'apprentissage en ligne et des collaborations à distance facilite la mise en œuvre des partenariats, en réduisant les coûts et en élargissant les possibilités de collaboration.
- Demande croissante de compétences spécialisées : La nécessité pour les entreprises et les organisations de disposer de compétences pointues dans des domaines spécifiques (gestion de projet, TIC, développement durable, etc.) offre au CESAG des opportunités de partenariats pour développer des formations sur mesure et répondre aux besoins du marché.
- Importance croissante de la recherche appliquée : La demande de solutions innovantes et de connaissances pratiques pour répondre aux défis socio-économiques offre au CESAG des opportunités de partenariats avec des entreprises, des organisations et des institutions de recherche pour développer des projets de recherche appliquée et contribuer au développement du continent.

MENACES

- Concurrence accrue entre les institutions d'enseignement supérieur : La multiplication des universités et des écoles de commerce en Afrique et à l'étranger impacte l'attraction de partenaires de qualité et la différenciation de l'offre du CESAG.
- Barrières linguistiques et culturelles : Les différences linguistiques et culturelles peuvent constituer un obstacle à la communication, à la collaboration et à la mise en œuvre des partenariats, nécessitant des efforts d'adaptation et de sensibilisation.
- Difficultés d'accès à l'information et aux réseaux : Le manque d'accès à l'information et aux réseaux internationaux peut limiter la capacité du CESAG à identifier des partenaires potentiels, à négocier des accords et à mettre en œuvre des collaborations.

II. Objectifs de la politique partenariale du CESAG

D'une manière générale, la politique partenariale du CESAG vise à positionner le CESAG comme un acteur majeur de la formation des cadres, un hub régional et international de développement agile de programmes de formation sur mesure, un centre d'expertise et de développement de solutions innovantes, et un carrefour de partenariats stratégiques dans ses domaines d'activités.

Elle contribuera aux objectifs spécifiques suivants.

1. Renforcer l'impact et la pertinence de l'offre de formation du CESAG

Cet objectif vise à exploiter les partenariats pour améliorer continuellement la qualité et la pertinence des programmes de formation, pour faire du CESAG un instrument de différenciation de ses apprenants et des organisations partenaires (axe 1 du plan stratégique). Il s'agira de collaborer avec des institutions académiques de renom, des entreprises et des organisations professionnelles pour coconstruire des cursus innovants, intégrant les dernières avancées technologiques et les meilleures pratiques internationales. Ces partenariats permettront également de développer des opportunités de stages, d'alternance et d'immersion professionnelle pour les étudiants, renforçant ainsi leur employabilité. En outre, les alliances stratégiques faciliteront l'accès à des ressources pédagogiques de pointe et à des expertises complémentaires, enrichissant l'expérience d'apprentissage des étudiants et contribuant à leur transformation en acteurs du changement pour le développement durable de l'Afrique.

2. Créer un écosystème d'apprentissage et d'innovation stimulant

L'approche partenariale jouera un rôle crucial dans la création d'un environnement propice à l'apprentissage, à la productivité et à l'excellence (axe 2 du plan stratégique). En établissant des collaborations avec des entreprises technologiques, des centres de recherche et des institutions innovantes, le CESAG pourra moderniser ses infrastructures physiques et numériques. Ces partenariats permettront d'accéder à des technologies de pointe, de mettre en place des laboratoires d'innovation, et de créer des espaces de travail collaboratifs inspirants.

3. Promouvoir une culture organisationnelle agile et tournée vers l'avenir

Les partenariats stratégiques seront un levier essentiel pour développer une administration plus agile, durable et orientée vers l'avenir. En collaborant avec des experts en gestion du changement, des institutions reconnues pour leurs pratiques innovantes en matière de gouvernance, et des organismes d'accréditation internationaux, le CESAG pourra moderniser ses processus administratifs et adopter les meilleures pratiques de gestion. Ces collaborations faciliteront également le partage d'expériences et de connaissances, permettant au CESAG de rester à la pointe des évolutions du secteur de l'enseignement supérieur. En outre, les partenariats avec des organisations spécialisées dans le développement durable et la responsabilité sociale aideront le CESAG à intégrer ces valeurs dans sa culture organisationnelle, renforçant ainsi son engagement envers un avenir durable.

4. Enrichir l'expérience académique des étudiants et des enseignants

L'enrichissement de l'expérience académique des étudiants et des chercheurs constitue un pilier essentiel de la nouvelle politique partenariale du CESAG. En favorisant l'interculturalité à travers des échanges internationaux et des collaborations académiques, l'institution vise à créer un environnement d'apprentissage dynamique et multiculturel. Les opportunités de mobilité internationale offertes aux étudiants et au personnel enseignant permettront de développer des compétences interculturelles, linguistiques et professionnelles essentielles dans un monde globalisé. Cette ouverture sur le monde contribuera à forger des leaders et des citoyens du monde conscients des enjeux internationaux. Au-delà de la mobilité, le CESAG s'engage à développer des partenariats stratégiques avec des universités francophones en Afrique de l'Ouest et au-delà, visant à renforcer ses capacités de recherche à travers des projets conjoints et la collaboration sur les parcours doctoraux. Ils permettront également d'améliorer le taux d'encadrement des étudiants en facilitant la co-supervision de travaux de recherche et en élargissant le pool d'enseignants-chercheurs disponibles.

5. Renforcer le réseau professionnel du CESAG

La stratégie de renforcement du réseau professionnel du CESAG repose sur l'établissement de partenariats solides avec des entreprises, des organisations et des institutions du secteur privé et public. En favorisant les interactions entre le monde académique et professionnel, le CESAG ambitionne de créer des opportunités de stage, d'emploi et de collaboration pour ses étudiants et diplômés. Ce réseau professionnel étendu permettra aux étudiants de bénéficier d'une immersion pratique dans le monde du travail et de développer des liens précieux avec des acteurs clés de divers secteurs d'activité. Cette approche favorisera l'employabilité des diplômés du CESAG et renforcera la réputation de l'institution en tant que partenaire privilégié pour le développement de carrières réussies.

III. Stratégies de mise en œuvre de la politique partenariale du CESAG

Pour concrétiser la nouvelle politique partenariale du CESAG et atteindre ses objectifs ambitieux, les stratégies de mise en œuvre envisagées sont les suivantes.

1. Ciblage des institutions partenaires du CESAG

La sélection des institutions partenaires reposera sur une approche rigoureuse et structurée, garantissant des collaborations fructueuses et alignées sur les objectifs stratégiques du CESAG. Cette sélection s'appuiera sur une typologie claire des partenariats et des critères d'appréciation précis des institutions partenaires potentielles.

1.1. Typologie des partenariats

Le CESAG reconnaît l'importance de diversifier ses partenariats afin de maximiser son impact et d'atteindre ses objectifs en matière de formation, de recherche et de développement. À ce titre, les partenariats seront classés selon les trois catégories suivantes :

* Partenariats académiques :

ces partenariats visent à établir des collaborations avec d'autres institutions d'enseignement supérieur ou de recherche (universités, écoles, centres de recherche). L'objectif principal est de favoriser la co-création de programmes de formation innovants, les échanges d'étudiants et de professeurs, la mise en œuvre de projets de recherche conjoints et l'accès à des ressources pédagogiques de qualité.

* Partenariats avec les entreprises :

ces partenariats consistent à établir des collaborations avec des entreprises des secteurs public et privé (PME, grandes entreprises, startups). L'objectif principal est d'offrir des opportunités de stages pour les étudiants, de favoriser les interventions de professionnels dans les cours, de soutenir financièrement des projets, de développer des formations sur mesure, de stimuler la recherche appliquée et de faciliter la participation des étudiants et des enseignants à des événements professionnels.

* Partenariats financiers :

ces partenariats impliquent des collaborations avec des organisations publiques ou privées, des banques, des agences de développement, des fondations et autres bailleurs qui fournissent un soutien financier au CESAG. L'objectif principal est de financer des bourses d'études, de soutenir des projets de recherche, de contribuer au développement des infrastructures et de financer des programmes de formation.

1.2. Critères d'appréciation des institutions partenaires potentielles

La sélection des institutions partenaires du CESAG reposera sur les critères rigoureux ci-après, visant à garantir des collaborations fructueuses et bénéfiques pour le CESAG. Il s'agit de :

Partenariats académiques :



- ▼ **Réputation et excellence académique** : L'institution partenaire doit jouir d'une solide réputation académique dans ses domaines d'expertise, attestée par des classements reconnus, des accréditations de qualité, des prix et distinctions, ainsi que par la qualité de ses publications scientifiques et de ses programmes d'enseignement.
- ▼ **Complémentarité avec les domaines d'expertise du CESAG** : L'institution partenaire doit proposer des expertises complémentaires à celles du CESAG (voir la sous-section 3, les domaines d'intérêt) permettant de renforcer l'offre de formation, de développer des projets de recherche conjoints et d'enrichir l'expérience d'apprentissage des étudiants. Une attention particulière sera accordée à la capacité du partenaire à apporter une valeur ajoutée dans les domaines émergents et les thématiques prioritaires identifiées par le CESAG.
- ▼ **Potentiel d'innovation et d'ouverture internationale** : L'institution partenaire doit démontrer un fort potentiel d'innovation pédagogique et scientifique, ainsi qu'une ouverture sur le monde et une capacité à favoriser les échanges internationaux et les collaborations interculturelles.

Pour les partenariats avec les entreprises



- ▼ **Réputation et performance**: L'entreprise partenaire doit jouir d'une solide réputation dans son secteur d'activité et démontrer une performance économique et financière solide, garantissant sa pérennité et sa capacité à s'engager dans des collaborations à long terme.
- ▼ **Potentiel d'innovation et de transfert de compétences** : L'entreprise partenaire doit être en mesure d'apporter une expertise pointue dans son domaine d'activité, de favoriser le transfert de compétences vers les étudiants et les enseignants du CESAG, et de contribuer à l'innovation pédagogique et à la recherche appliquée.
- ▼ **Opportunités de stages et d'emplois** : L'entreprise partenaire doit être en mesure d'offrir des opportunités de stages, d'alternance et d'emplois pour les étudiants et les jeunes diplômés du CESAG, favorisant ainsi leur insertion professionnelle et/ou renforçant leur employabilité.

Pour les partenariats financiers



- ▼ Adéquation avec les priorités du CESAG :
L'organisation partenaire doit partager les priorités du CESAG en matière de développement de l'enseignement supérieur, de soutien à la recherche et de promotion de l'excellence académique.
- ▼ Impact social et développement durable :
L'organisation partenaire doit être engagée en faveur de l'impact social et du développement durable, contribuant ainsi à la réalisation de la mission du CESAG de former des leaders responsables et engagés pour le développement de l'Afrique.

A travers ces critères spécifiques et mesurables, le CESAG s'assure d'établir des collaborations solides et stratégiques qui contribueront à l'atteinte de ses objectifs institutionnels et à la création d'un impact positif et durable dans son environnement socio-économique.

2. Principaux axes de collaboration du CESAG

Les axes prioritaires de collaboration et les modalités de mise en œuvre des projets communs se déclinent comme suit :

- **La co-construction de programmes de formation innovants et pertinents** pour créer des parcours pédagogiques innovants et adaptés aux besoins du marché, qui intègrent les thématiques émergentes (intelligence artificielle, changement climatique, etc.) et favorisent le développement de compétences transversales essentielles et le bilinguisme des étudiants. Le CESAG y parviendra en combinant l'expertise académique et pratique de ses partenaires, en favorisant l'échange de bonnes pratiques, la mutualisation des ressources pour la création d'un environnement d'apprentissage dynamique et stimulant.
- **La mise en œuvre de programmes de mobilité d'étudiants, d'enseignants et du personnel administratif**, permettant à ces derniers d'effectuer des séjours d'études ou de recherche à l'étranger, d'acquérir de nouvelles compétences, de découvrir d'autres cultures et de tisser des liens durables avec des pairs internationaux. Ces échanges favoriseront la création de réseaux académiques solides et contribueront à l'ouverture d'esprit et à la formation de futurs leaders mondiaux.
- **L'organisation conjointe d'évènements académique et scientifique** pour partager des connaissances, explorer des thématiques interdisciplinaires et engager des discussions approfondies entre les chercheurs et les experts des institutions partenaires. En organisant conjointement des colloques, des workshops ou des conférences, le CESAG et ses partenaires pourront créer des espaces de dialogue et de réflexion propices à l'émergence de nouvelles idées, à la valorisation de la recherche et à la diffusion des savoirs. Ces événements contribueront à renforcer la visibilité des institutions impliquées et à stimuler la collaboration scientifique à l'échelle internationale.

- **Le co-développement de projets structurants** permettant de combiner les expertises et les ressources des institutions partenaires pour relever des défis complexes, innover dans des domaines stratégiques et produire des connaissances de haut niveau. En s'engageant dans des collaborations interinstitutionnelles, le CESAG contribuera à des projets de recherche multidisciplinaires, à des initiatives de développement durable et à des études transfrontalières qui bénéficieront à la communauté académique et à la société dans son ensemble. Ces partenariats renforceront la réputation du CESAG et favoriseront la diffusion des résultats scientifiques à l'échelle internationale.
- **La mise en place de programme de double diplomation ou de codiplomation**, offrant ainsi aux étudiants une opportunité unique d'obtenir une reconnaissance académique internationale, d'acquérir des compétences pluridisciplinaires et de valoriser leur parcours éducatif. En collaborant avec des partenaires académiques de renom, le CESAG pourra mettre en œuvre des cursus conjoints permettant à ses étudiants d'obtenir deux diplômes de deux institutions différentes. Ces programmes de doubles diplômes renforceront l'employabilité des diplômés du CESAG sur le marché du travail national et international.

3. Domaines d'intérêt, thématiques actuelles et émergentes à privilégier

Le CESAG accordera une importance particulière à quelques domaines et thématiques prioritaires ci-après dans le choix de ses partenaires académiques. Ils sont déclinés en deux catégories, notamment les thématiques à consolider et les thématiques émergentes.

▼ Les domaines actuels à consolider

Le CESAG, fort de ses domaines actuels de spécialisation et de ses relations partenariales existantes, se positionne en tant qu'acteur majeur et expert dans plusieurs domaines clés. Afin de renforcer son leadership et son expertise dans ces domaines et thématiques, il est capital de consolider les partenariats actuels et d'établir de nouveaux partenariats stratégiques.

Ci-après ces quelques domaines et thèmes majeurs à consolider pour le CESAG. La liste n'est pas exhaustive.

****Gestion de projet** :**

en consolidant ses partenariats dans ce domaine, le CESAG veut renforcer son expertise et offrir à ses apprenants une formation de haut niveau, répondant aux besoins, enjeux et défis de développement que rencontrent les pays.

****Santé** :**

La santé est un enjeu majeur en Afrique, et le CESAG veut consolider ses partenariats dans ce domaine pour contribuer à la formation de professionnels de santé compétents, à la recherche en santé publique et à la promotion du bien-être des populations.

****Gouvernance Locale** :**

La gouvernance locale est un domaine en plein essor, crucial pour le développement durable des collectivités. En renforçant ses partenariats dans ce domaine, le CESAG veut jouer un rôle clé dans la formation des acteurs locaux et la promotion de bonnes pratiques de gouvernance au niveau régional et national.

****Banque et finances** :**

avec l'évolution constante des marchés financiers et des modèles économiques, le CESAG entend privilégier des partenariats dans les domaines de la finance, de la gestion des risques et de la gouvernance d'entreprise pour offrir des formations de pointe et des opportunités de recherche novatrices.

****Comptabilité et Audit** :**

à travers ses partenariats, le CESAG voudrait maintenir son expertise en matière de normes comptables internationales et de pratiques d'audit de qualité pour assurer la transparence et la bonne gouvernance des organisations.

****Management Stratégique et Leadership** :**

la formation de futurs leaders et managers compétents est un enjeu majeur pour le CESAG. En collaborant avec des institutions renommées dans le domaine du management stratégique et du leadership, l'institution renforcera ses programmes de formation et offrira des opportunités de développement professionnel à ses étudiants.

En consolidant ses collaborations dans ces domaines stratégiques, le CESAG parviendra à conforter son leadership et son expertise, tout en contribuant de manière significative au développement socio-économique de la région et au renforcement de ses relations avec ses partenaires institutionnels et professionnels.

▼ Les domaines innovants ou émergents

En plus des domaines à consolider, le CESAG veut également se positionner sur des domaines et thématiques innovants et émergents pour rester à la pointe de l'enseignement supérieur et de la recherche en Afrique. En établissant des partenariats stratégiques dans ces domaines, l'institution pourra anticiper les évolutions du marché du travail, contribuer à l'innovation et répondre aux nouveaux défis de la société.

Ci-après quelques domaines et thématiques innovants et émergents sur lesquels le CESAG pourrait se concentrer. La liste n'est pas exhaustive.

****Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)****

les TIC jouent un rôle crucial dans la transformation digitale des organisations et des sociétés. Le CESAG cherchera à collaborer avec des institutions spécialisées dans les TIC pour développer des programmes de formation intégrant l'intelligence artificielle, la transformation digitale et d'autres technologies émergentes. Ces partenariats viseront à doter les apprenants de compétences numériques avancées, essentielles pour répondre aux besoins du marché du travail et stimuler l'innovation dans divers secteurs économiques

****Leadership et Gouvernance** :**

le CESAG développera des partenariats pour renforcer ses programmes en leadership et gouvernance, avec un accent particulier sur les enjeux de paix, de sécurité, de gouvernance démocratique, de droits de l'homme, etc. Ces collaborations viseront à former des leaders éthiques et visionnaires, capables de promouvoir la bonne gouvernance, la stabilité et le développement inclusif en Afrique.

****Migration, Développement et Intégration Régionale** :**

la migration, le développement et l'intégration régionale sont des questions transversales qui impactent la dynamique socio-économique des pays de la région. En s'associant à des partenaires spécialisés dans ces domaines, le CESAG pourra proposer des formations sur les enjeux migratoires, l'intégration des migrants, la gestion des frontières et le développement durable, contribuant ainsi à promouvoir une approche holistique des défis migratoires en Afrique subsaharienne.

****Changement climatique et Développement Durable** :**

face aux défis environnementaux croissants, le CESAG renforcera ses partenariats dans le domaine du changement climatique et du développement durable. Ces collaborations permettront de développer des programmes de formation et des projets de recherche axés sur l'économie verte, la gestion durable des ressources et l'adaptation au changement climatique. L'objectif sera de former des leaders capables de concilier croissance économique et préservation de l'environnement.

****Economies offshore (pétrole & gaz, etc.)** :**

L'exploitation des ressources naturelles offshore, en particulier le pétrole et le gaz, représente un enjeu majeur pour de nombreux pays africains. Le CESAG développera des partenariats avec des institutions spécialisées dans ce domaine afin de former des experts capables de gérer de manière responsable et durable ces ressources. Ces collaborations viseront à renforcer les compétences en matière de gestion des revenus pétroliers, de négociation de contrats, de protection de l'environnement et de développement des communautés locales.

****Entrepreneuriat et Innovation** :**

l'entrepreneuriat et l'innovation étant des moteurs essentiels de croissance économique et de création d'emplois, le CESAG renforcera ses partenariats dans ce domaine. Ces collaborations viseront à développer des programmes de formation en entrepreneuriat, à mettre en place des incubateurs d'entreprises et à stimuler l'esprit d'innovation chez les apprenants.

****Compétences transversales** :**

le CESAG établira des partenariats pour intégrer dans ses programmes des compétences transversales essentielles telles que la pensée critique, la communication interculturelle, l'adaptabilité, le genre et l'équité, etc. Ces collaborations permettront de former des professionnels polyvalents, capables de s'adapter à un environnement de travail en constante évolution.

En mettant l'accent sur ces thématiques émergentes et enjeux spécifiques, le CESAG s'engage à répondre aux besoins complexes et évolutifs des pays africains, renforçant ainsi son rôle d'acteur clé dans la promotion du développement durable, de la stabilité et de la prospérité dans la région subsaharienne.

IV. Moyens de mise en œuvre

Pour concrétiser efficacement ses partenariats, le CESAG mettra en œuvre les moyens et les actions spécifiques ci-après.

1. Cartographie des partenariats existants et analyse de nouveaux besoins

Une analyse approfondie des besoins de partenaires potentiels sera réalisée et régulièrement mise à jour pour orienter les choix. Elle permettra d'une part de répertorier les partenariats en cours, d'évaluer la qualité des collaborations en cours, mesurer les retombées et les bénéfices mutuels, et identifier les axes d'amélioration et de consolidation. D'autre part, elle permettra d'identifier les besoins émergents et d'évaluer les nouvelles opportunités de partenariats stratégiques pour renforcer la position du CESAG en tant qu'institution d'excellence. L'analyse s'attellera à assurer un alignement stratégique entre les objectifs du CESAG, les attentes des partenaires existants et les besoins du marché, pour garantir des partenariats fructueux et mutuellement bénéfiques.

2. Veille stratégique

Pour concrétiser efficacement les partenariats, la mise en place d'une veille stratégique et l'analyse des besoins sont essentielles. La veille stratégique permettra de suivre de près les évolutions du secteur, d'identifier les opportunités de collaboration et d'anticiper les enjeux émergents.

3. Conquête proactive de partenaires stratégiques

Au-delà de la veille stratégique, il conviendra d'adopter une approche proactive impliquant une prospection active et une négociation efficace. La prospection ciblée permettra d'identifier les partenaires potentiels en adéquation avec les orientations stratégiques du CESAG ; et la négociation efficace permettra de définir des termes de collaboration mutuellement bénéfiques pour les parties.

4. Spécification du cadre partenarial

Le cadre se compose de deux (2) documents juridiques, notamment l'accord-cadre de partenariat et le protocole d'application.

▼ **Convention-cadre de partenariat** : Elle est le socle de la collaboration entre le CESAG et ses partenaires. Ce document établit les grands principes, les objectifs communs, les modalités de fonctionnement et les engagements réciproques des parties impliquées. Sur avis du conseiller juridique du CESAG, le canevas pourra comprendre, sans s'y limiter :

- Présentation des parties prenantes et l'objet de la collaboration ;
- Responsabilités et engagements de chaque partie ;
- Modalités de gouvernance et de prise de décision ;
- Mécanismes de suivi, d'évaluation et de résolution des différends ;
- Dispositions relatives à la propriété intellectuelle, à la confidentialité, à la durée de l'accord, au règlement d'éventuels litiges ;
- Mécanismes de révision et de mise à jour annuelle.

▼ **Convention d'application** : il complète la convention-cadre en détaillant les modalités opérationnelles de mise en œuvre des actions prévues dans le cadre de la collaboration. Il spécifie les étapes concrètes, les ressources nécessaires, les calendriers et les indicateurs de performance pour chaque activité ou projet. Sur avis du conseiller juridique du CESAG, le canevas pourra comprendre, sans s'y limiter :

- Description détaillée des actions à entreprendre.
- Rôles et responsabilités de chaque partie dans la mise en œuvre.
- Calendrier et plan d'action détaillé.
- Budget et ressources allouées à chaque activité.
- Mécanismes de suivi, d'évaluation et de reporting.
- Indicateurs de performance et critères de succès pour chaque étape du projet.

L'élaboration de plans d'action annuels personnalisés par les points focaux : pilier essentiel pour la concrétisation des partenariats. En développant des plans d'action sur mesure en fonction des objectifs spécifiques de chaque collaboration, le CESAG pourra identifier les étapes clés, allouer les ressources nécessaires et définir clairement les responsabilités de chaque partie. L'intégration d'indicateurs de performance mesurables dans ces plans permettra d'évaluer de manière objective l'avancement et l'impact des partenariats tout au long de leur mise en œuvre.

5. Animation du réseau des partenaires

L'établissement de canaux de communication clairs et réguliers avec les partenaires favorisera l'échange d'informations, la résolution rapide des problèmes et la prise de décisions concertées. La nomination de points de focal dédiés et l'organisation de réunions périodiques permettront d'assurer une coordination efficace et un suivi rigoureux des activités, renforçant ainsi la collaboration et la confiance mutuelle.

6. Valorisation de l'expérience partenariale

Elle procédera par la mise en avant des réussites, des projets innovants, des échanges enrichissants et des résultats obtenus, démontrant l'impact positif des alliances stratégiques de l'institution et ses partenaires. Elle se fera à travers la création de supports de communication attractifs, tels que des vidéos, des témoignages d'étudiants et des études de cas, permettant de mettre en lumière les bénéfices des partenariats du CESAG pour la communauté académique et la société en général. Au besoin, des distinctions honorifiques seront instituées conformément aux textes en vigueur.

En mettant en œuvre ces moyens et actions de manière proactive et cohérente, le CESAG pourra concrétiser ses partenariats de manière efficace, établir des relations fructueuses avec ses collaborateurs et maximiser l'impact positif de ces collaborations sur l'institution et ses parties prenantes.

V. Acteurs de mise en œuvre de la politique partenariale du CESAG

La réussite de la nouvelle politique partenariale du CESAG repose sur l'implication et la collaboration de différentes parties prenantes internes listés ci-après.

- ➔ **La Direction Générale** à travers ses orientations stratégiques, les décisions majeures et la mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre de la politique partenariale. Elle assure le leadership des actions. Le Conseiller juridique fournit un appui opérationnel à l'établissement et au suivi de la mise en œuvre des partenariats en sa qualité.
- ➔ **La DRIPRA** est chargée de la mise en œuvre de la politique, la coordination des actions, tout en veillant à ce que les objectifs fixés soient atteints. Elle est responsable de l'identification, de la négociation et de la signature des documents de partenariat ; puis supervise la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation avec le concours des points focaux.
- ➔ **La DFTLV/VE¹, à travers les départements académiques, la DRI² et l'Unité en charge de la Consultance et de la gestion des séminaires de formation**, chacune en ce qui la concerne, directement impliquée dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des programmes de formation et de recherche, en collaboration avec les partenaires académiques. Dans le rôle de points focaux de mise en œuvre, elles veillent, chacune en ce qui la concerne, à ce que les objectifs pédagogiques et scientifiques soient alignés avec les attentes des partenaires, des étudiants et des chercheurs/enseignants. Elles assurent, chacune en ce qui la concerne, à l'élaboration de la convention d'application adossée à la convention cadre, à la mise en œuvre et au suivi des activités prévues et au suivi du partenariat. Elles veillent, le cas échéant, à la coordination des échanges d'étudiants, de chercheurs/enseignants et des projets académiques et de recherche conjointe.
- ➔ **Les étudiants et les enseignants/chercheurs** jouent un rôle actif dans la mise en œuvre de la politique partenariale en participant aux échanges académiques, aux projets de recherche collaboratifs et aux événements internationaux.
- ➔ **Le personnel Administratif** apporte un soutien essentiel à la mise en œuvre de la politique partenariale en assurant la logistique des échanges, la gestion des conventions de partenariat, la coordination des événements et la communication interne et externe. Leur expertise et leur dévouement sont essentiels à la bonne marche des collaborations.

1 Direction de la Formation Tout au Long de la Vie et de la Vie Estudiantine

2 Direction de la Recherche et de l'Innovation

VI. Dispositif de suivi et d'évaluation des partenariats du CESAG

Le suivi et l'évaluation des partenariats du CESAG sera dévolue à un comité regroupant un représentant de chaque acteur cité plus haut. Ce comité aura la mission de suivre, d'évaluer et de promouvoir la mise en œuvre des partenariats du CESAG, en garantissant une collaboration harmonieuse et une communication transparente entre tous les partenaires.

Le comité de suivi sera chargé de :

- examiner régulièrement les avancées des partenariats et la réalisation des objectifs fixés ;
- identifier les obstacles potentiels et proposer des solutions pour y remédier ;
- promouvoir l'engagement et la participation active de tous les acteurs dans les initiatives de collaboration ;
- assurer la cohérence des actions menées avec les orientations stratégiques du CESAG ;
- évaluer l'impact des partenariats sur les résultats académiques, la recherche, la visibilité et l'attractivité du CESAG.

Le comité se réunira périodiquement pour discuter des progrès, des défis rencontrés et des opportunités. Chaque membre apportera sa perspective pour enrichir les discussions et favoriser une approche collaborative et concertée. La transversalité des échanges au sein du comité permettra de garantir une vision globale des partenariats, de renforcer la coopération entre les différents acteurs et de maximiser l'impact positif des collaborations pour le CESAG et ses partenaires.

Le dispositif de suivi veillera à mettre en place les outils appropriés de suivi et d'évaluation réguliers (cadre de mesure de la performance, charte de responsabilité, plan de suivi et d'évaluation etc.). Ces mécanismes permettront d'évaluer la progression des collaborations, d'identifier les succès et les défis rencontrés, et d'ajuster les actions en fonction des résultats obtenus. Le dispositif devra permettre :

Le suivi des indicateurs clé de performance de la politique partenariale : conformément au Plan stratégique 2025-2029, les résultats clés et indicateurs de performance relevant de la mise en œuvre de la politique partenariale du CESAG sont comme suit :

Résultats 3.4.1 : Diversification des partenariats :

Indicateur : Niveau de satisfaction des parties prenantes par rapport à l'utilité des nouveaux partenariats
Cible : 80% à l'horizon 2029

	Cible
Taux d'exécution de la stratégie partenariale	85% à l'horizon 2029

	Cible
Nombre de nouveaux partenariats académiques	25% à l'horizon 2029

	Cible
Taux de couverture des domaines d'intérêt par des partenariats effectifs	100% à l'horizon 2029

Résultats 3.4.2 Gestion proactive et stratégique des partenaires :

Indicateur : Satisfaction des parties prenantes par rapport à la qualité des relations réciproques entre le CESAG et ses partenaires
Cible : 95% à l'horizon 2029

	Cible
Ratio des partenariats suivis et évalués	100% à l'horizon 2029

Le CESAG mettra en place les outils nécessaires pour le suivi de ces indicateurs.

- ➔ **Le suivi régulier des activités et des résultats** : à travers un calendrier de suivi des activités prévues dans le cadre des partenariats ; des réunions périodiques ; et des évaluations intermédiaires permettent de mesurer la progression, d'identifier les éventuels obstacles et de prendre des mesures correctives si nécessaire.
- ➔ **L'évaluation des partenariats** : à travers des enquêtes de satisfaction, des entretiens individuels auprès des points focaux, des représentants des partenaires, des enseignants et des étudiants pour recueillir des retours d'expérience constructifs et apprécier les retombées du partenariat sur la visibilité du CESAG, la qualité des programmes académiques, le renforcement du réseau professionnel, etc.
- ➔ **Communication des résultats et valorisation des réussites** de manière transparente aux parties prenantes concernées, internes et externes pour renforcer la confiance et susciter l'engagement.

Conclusion

La nouvelle politique partenariale du CESAG, axée sur des alliances stratégiques durables avec des institutions académiques, professionnelles et de développement de renom, marque une étape significative dans la transformation du CESAG en une institution de référence internationale incarnant l'excellence, l'innovation et l'intelligence en matière de transformation du capital humain pour le développement durable de l'Afrique. En mettant l'accent sur l'amélioration de ses formations et de l'employabilité des diplômés, la dynamisation de la recherche appliquée, le renforcement du service à la communauté, et le développement d'un campus stimulant, le CESAG s'engage résolument à devenir un acteur majeur dans la formation des cadres et le développement de solutions innovantes pour l'Afrique.

Cette politique partenariale vise à soutenir l'ambition du CESAG de former environ 9000 managers et créateurs de solutions endogènes d'ici 2029, capables d'agir en tant qu'acteurs de la transformation socio-économique du continent. Elle contribuera également à l'objectif d'outiller 100% des étudiants en leadership, changement climatique, pensée critique, anglais, intelligence artificielle et autres compétences transversales essentielles.

En favorisant l'ouverture, la diversité et l'innovation, la politique partenariale du CESAG offre des perspectives prometteuses pour l'avenir, en créant un environnement propice à l'épanouissement académique, professionnel et personnel de sa communauté. Ce nouveau chapitre dans l'histoire du CESAG promet des réalisations significatives, des collaborations fructueuses et des opportunités enrichissantes pour tous les acteurs impliqués, contribuant ainsi de manière substantielle à la réalisation de la vision et des objectifs ambitieux du Plan Stratégique 2025-2029.

CESAG

Business School, un établissement public d'excellence à stature internationale

Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) a l'ambition de réformer et de redynamiser son approche partenariale pour mieux faire face aux défis contemporains.

La politique partenariale couvre l'ensemble des domaines d'intervention du CESAG à savoir la formation, la recherche, la consultance, les projets autonomes de renforcement des capacités et le développement institutionnel.

En conclusion, la nouvelle politique partenariale du CESAG, axée sur des alliances stratégiques durables avec des institutions académiques de renom, marque une étape significative dans le développement de l'institution.

Elle promet des réalisations significatives, des collaborations fructueuses et des opportunités enrichissantes pour tous les acteurs impliqués

Direction des Relations Internationales, des partenariats et des Relations avec les Alumni

 **DRIPRA**

edoe.agbodjan@cesag.edu.sn

amos.menard@cesag.edu.sn