

RAPPORT



Evaluation in itinere du Plan stratégique 2020 – 2024

du Centre africain d'études supérieures en gestion (CESAG)



Août 2024

Evaluateur externe : Nathalie MANGA

Equipe d'appui du CLEAR : Edoé Djimitri AGBODJAN, Damase SOSSOU,
Nassibou BASSONGUI, Amos MENARD, Haoua Ibrahima ABBA, Aliou
DIALLO, Exaucé GALI, Marie Astrid VANESSA

Infographie : Doudou N'DIAYE . ZOURE Samir Said C M

REMERCIEMENTS

Je voudrais remercier toutes les parties prenantes du CESAG qui ont pris part à l'exercice d'évaluation du plan stratégique 2020 – 2024 du CESAG.

Mes sincères remerciements s'adressent aux alumni, étudiants, corps enseignant et administratif et tous les autres partenaires qui ont apporté leur contribution à la réalisation de cette étude. Je remercie l'équipe de mise en œuvre de cette évaluation, notamment l'équipe du CLEAR et le Consultant externe mobilisé, Mme Nathalie MANGA.

Cette évaluation du plan stratégique 2020- 2024 est l'expression de notre volonté commune d'apprendre de nos expériences, afin de construire un CESAG fort et efficacement engagé dans la réalisation de la mission que lui ont confié les Chefs d'Etat de l'espace UEMOA. C'est une étape importante dans notre cheminement vers le renforcement du système de suivi et évaluation du CESAG pour des choix plus orientés sur des données probantes. Elle nous permet en effet de tirer les leçons des actions entreprises depuis 2020, des difficultés rencontrées, mais aussi de nos succès. Elle nous fournit des informations indispensables pour affiner nos choix et optimiser l'utilisation de nos ressources autour de la mission assignée à notre institution, dans le cadre du prochain plan stratégique quinquennal.

Je vous en souhaite bonne lecture.

Le Directeur Général du CESAG
Prof. Rosaline Dado Worou HOUNDEKON

TABLE DES MATIÈRES

SIGLES ET ABRÉVIATIONS	6
TABLEAUX	7
FIGURES	7
SOMMAIRE EXECUTIF	8
Pertinence des choix stratégiques	8
Efficacité	9
Rayonnement académique et scientifique	9
Viabilité financière du Centre	10
Efficience	10
Production endogène de connaissances qui inspirent les agendas de développement de l'Afrique	10
RECOMMANDATIONS	11
1.INTRODUCTION	14
1.1. Contexte de l'évaluation	14
1.2. Objectifs et utilisation prévue de l'évaluation	15
1.3.Périmètre de l'évaluation	16
1.4. Méthodologie de l'évaluation	17
1.4.1. Approche évaluative	17
1.4.2. Démarche évaluative	18
1.4.2.1. Revue documentaire	18
1.4.2.2. Collecte de données primaires	18
1.5. Analyse des données	19
1.6. Limites de l'évaluation	20
2. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION	21
2.1. PERTINENCE	21
2.1.1. Pertinence des actions du Centre par rapport à sa mission	21
2.1.2. Pertinence par rapport aux besoins des clients cibles	23
2.1.2.1. Adéquation aux besoins des organisations publiques et privées	24
2.1.3. Appropriation du plan stratégique	24
2.2. EFFICACITÉ	25
2.2.1. Rayonnement académique et scientifique	27
2.2.1.1. Offre de haute qualité, diversifiée et adaptée aux besoins des clients	27
2.2.1.2. Réseau de partenaires d'excellence développé	33
2.2.1.3. Inclusion du service à la communauté et développement durable dans les offres	34

2.2.1.4. Masse critique d'étudiants et de professionnels mieux formée	35
2.2.1.5. Intégration des pratiques professionnelles dans les programmes	36
2.2.1.6. De nombreuses start up innovantes créées et accompagnées	37
2.2.1.7. Des organisations capacités et renforcées	37
2.2.1.8. CESAG "Opérateur de choix" au sein de l'UEMOA, jouissant d'une plus grande reconnaissance internationale	38
2.2.1.9. Un grand nombre de chercheurs et de scientifiques de haut niveau formés	39
2.2.2. Production endogène de connaissances qui inspirent les agendas de développement de l'Afrique	40
2.2.2.1. CESAG, lieu de foisonnement de la production endogène de connaissance	40
2.2.2.2. Des produits de connaissance développés et diffusés	41
2.2.2.3. Chercheurs et scientifiques de haut niveau du CESAG reconnus	42
2.2.3. Viabilité financière	43
2.2.3.1. Le CESAG bâtit un partenariat de qualité, concourant à la réalisation de ses missions.	43
2.2.3.2. L'action globale du CESAG repose sur une quête collective de viabilité et d'autonomie financière	44
2.2.3.3. Le CESAG intègre dans ses choix stratégiques et ses actions, l'inclusion et le Développement Durable	46
2.3. EFFICIENCE	46
2.3.1. L'efficacité des dépenses de mise en œuvre des résultats	47
2.3.2. Efficacité par rapport au délai imparti à la mise en œuvre des résultats	47
CONCLUSIONS GENERALES	49
ANNEXES	50
BIBLIOGRAPHIE	55

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AUF	Agence universitaire de la Francophonie
ASEMA	Association des Stagiaires et Étudiants-Managers Africains CESAG
BCEAO	Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
CA	Conseil d'Administration
CAD/OCDE	Comité d'Appui au Développement
CAMES	Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur
CESAG	Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion
CLEAR FA	Center for Learning on Evaluation and Results -Francophone Africa
CSP	Conseil Scientifique et Pédagogique
DESCOGEF	Diplôme d'Études Supérieures de Comptabilité et Gestion Financière
DG	Directeur Général/Direction Générale
FOAD	Formation Ouverte à Distance
MBA	Master of Business Administration
PRED	Programme de Reconnaissance et d'Équivalence des Diplômes du CAMES
PS	Plan Stratégique
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
TDR	Termes de Référence
YALI	Young African Leaders Initiative

TABLEAUX

Tableau 1: Parties prenantes et utilisations attendues des résultats de l'évaluation	15
Tableau 2: Critères et questions d'évaluation	16
Tableau 3: Calendrier de mise en œuvre de l'évaluation	17
Tableau 4: Etat de mise en œuvre des changements souhaités par le CESAG	27
Tableau 5: Actions clé menées pour diversifier les offres de 2020 à 2023	30
Tableau 6: Changements souhaités dans le cadre de la production endogène de connaissance	40
Tableau 7: Les changements souhaités pour une viabilité financière du CESAG	43
Tableau 8: Quelques indicateurs financiers du CESAG de 2017 à 2023	47

FIGURES

Figure 1: Extrait de la théorie du changement du CESAG	
Figure 2: Effectif des admis et candidats au CESAG de 2017 à 2023	35
Figure 3: Evolution des effectifs des candidats et admis au CESAG de 2017 à 2023	36

SOMMAIRE EXECUTIF

La présente évaluation porte sur le Plan stratégique 2020 – 2024 du CESAG. A travers ce plan, le CESAG vise à transformer qualitativement et quantitativement le capital humain africain en vecteur de développement de l'Afrique. Pour cela, le Centre se propose d'apporter trois changements majeurs, comme résultats intermédiaires devant contribuer à l'atteinte de son objectif final. Il s'agit de :

R1 : Améliorer le rayonnement académique et scientifique du Centre ;

R2 : Inspirer les agendas de développement de l'Afrique par la production endogène de connaissances actionnables ;

R3 : Assurer la viabilité financière du Centre.

Pour sa mise en œuvre, le Plan stratégique est annuellement décliné en Plan d'action, qui est généralement structuré autour de quatre axes :

Axe 1 : Développement institutionnel du Centre ;

Axe 2 : Repositionnement de l'offre du Centre ;

Axe 3 : Création du Centre de Gouvernance et du Campus CESAG de l'émergence africaine

Axe 4 : Régionalisation du Centre.

La présente évaluation conduite entre octobre 2023 et août 2024 est axée sur les résultats. Elle analyse les réalisations du Centre à partir de trois critères : la pertinence, l'efficacité et l'efficience. Ces critères sont définis conformément aux normes de l'OCDE/DAC. L'évaluation aboutit aux résultats suivants.

PERTINENCE DES CHOIX STRATÉGIQUES

D'une manière générale, l'évaluation révèle que l'action du CESAG, tel qu'elle a été conçue et mise en œuvre dans le cadre du Plan Stratégique - (PS) - 2020 – 2024, revêt une pertinence certaine dans son environnement actuel. Cette pertinence s'explique par l'alignement des choix opérés dans le cadre du PS sur sa mission du Centre, et en raison d'une forte adéquation de son offre aux besoins actuels de ses parties prenantes. En dépit de cela, le processus d'élaboration du PS, pour n'avoir pas été suffisamment participatif ni inclusif, a limité son appropriation par les parties prenantes.

EFFICACITÉ

D'une manière générale, l'évaluation révèle que l'action du CESAG, tel qu'elle a été conçue et mise en œuvre dans le cadre du Plan Stratégique - (PS) - 2020 - 2024, revêt une pertinence certaine dans son environnement actuel. Cette pertinence s'explique par l'alignement des choix opérés dans le cadre du PS sur sa mission du Centre, et en raison d'une forte adéquation de son offre aux besoins actuels de ses parties prenantes.

En dépit de cela, le processus d'élaboration du PS, pour n'avoir pas été suffisamment participatif ni inclusif, a limité son appropriation par les parties prenantes.

Rayonnement académique et scientifique

Les ambitions du CESAG en matière de rayonnement académique et scientifique dans le cadre du plan stratégique 2020 - 2024 n'ont pas été atteintes. Si l'on s'en tient aux indicateurs et cibles associés à ce résultat, le Centre se situe à un niveau de réalisation de 40%. Des efforts substantiels ont été consentis pour améliorer la qualité, la diversité et l'adéquation de l'offre, l'accréditation par le CAMES de tous les programmes arrivés à maturité, le développement des partenariats, l'intégration des pratiques professionnelles et des services à la communauté dans les programmes, l'amélioration de la qualité de l'encadrement pédagogique avec l'accession d'un nombre significatif d'enseignants aux grades du CAMES etc. Ces efforts sont appréciés par les parties prenantes, mais ils n'ont pas encore permis de porter le CESAG au niveau souhaité, notamment son classement dans le Top 50 africain des meilleures Business school. La cible a peu de chance d'être atteinte à la fin de l'année 2024. Les raisons explicatives de ce déficit sont relatives à l'administration des programmes dans une large mesure, où l'on note l'insatisfaction des clients par rapport à la réactivité du Centre, des retards dans l'exécution de procédures pédagogiques, administratives et financières etc. Par ailleurs, le Centre est parvenu à stabiliser son effectif d'étudiants à environ 1500 personnes par année. Cependant, pour atteindre cet objectif, il a dû relever son taux de sélection, qui atteint les 100% à partir de son niveau initial de 67% en 2019. Ce choix s'explique par la réduction significative de son bassin de recrutement (l'effectif des candidats à l'entrée). Cette situation soulève des préoccupations au sein des parties prenantes, notamment des enseignants qui déplorent une diminution du niveau de qualité des étudiants à l'entrée.

Viabilité financière du Centre

Le CESAG a marqué des avancées significatives dans la consolidation de sa viabilité financière. On estime à au moins 70% le chemin parcouru vers la réalisation complète des cibles de résultats fixées à cet égard. Le défi majeur qui reste à relever est d'une part la mobilisation des ressources externes pour combler les besoins d'investissement, et d'autre part, l'atteinte d'une croissance soutenue du chiffre d'affaires - CA -, dans un contexte où le Centre est confronté à une baisse de l'attractivité de son offre de formation diplômante, et des difficultés à relancer le chiffre d'affaires généré par les activités d'appui-conseil.



Production endogène de connaissances qui inspirent les agendas de développement de l'Afrique

Le CESAG a marqué des avancées significatives dans la consolidation de sa viabilité financière. On estime à au moins 70% le chemin parcouru vers la réalisation complète des cibles de résultats fixées à cet égard. Le défi majeur qui reste à relever est d'une part la mobilisation des ressources externes pour combler les besoins d'investissement, et d'autre part, l'atteinte d'une croissance soutenue du chiffre d'affaires - CA -, dans un contexte où le Centre est confronté à une baisse de l'attractivité de son offre de formation diplômante, et des difficultés à relancer le chiffre d'affaires généré par les activités d'appui-conseil.

EFFICIENCE

La performance du CESAG en matière d'efficience est plutôt contrastée.

D'un côté, les données permettent d'émettre une hypothèse forte sur l'amélioration de l'efficience des dépenses encourues pour la réalisation des activités, toute chose égale par ailleurs. En effet, en l'absence d'une comptabilité analytique et de budget spécifiques affectés aux unités de mise en œuvre des résultats, il est difficile d'apprécier les coûts relatifs des réalisations du centre. On note toutefois, une amélioration de la productivité sur la période, par rapport au coût payé au travail (salaire).

De l'autre côté, on note une inefficience dans la gestion du temps de travail. La grande majorité des réalisations n'ont pas tenu les délais escomptés.

RECOMMANDATIONS

CONSTAT 	RECOMMANDATION DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION 	RÉPONSE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DU CESAG
<p>Le PS 2020- 2024 avait été initié et préparé par un comité restreint informel, ce qui n'a pas facilité son appropriation, sa traduction opérationnelle et sa mise en œuvre</p>	<p>Adopter une démarche inclusive et de co-construction du prochain Plan stratégique pour garantir son appropriation par tous les acteurs</p> <p>Développer un plan de vulgarisation du PS</p>	
<p>Alors que le PS a été doté d'une théorie du changement explicite et d'indicateurs, le dispositif devant suivre, évaluer et alerter n'a pas été mis en place.</p> <p>Cette situation a rendu difficile l'évaluation du Plan.</p>	<p>Mettre en place un dispositif de suivi et évaluation aligné sur les besoins de reporting et de prise de décision dans le cadre du prochain Plan stratégique.</p> <p>Le Centre devrait mieux exploiter l'expérience du CLEAR dans ce domaine.</p>	
<p>D'une manière générale, les résultats et cibles de résultats du Centre paraissent exagérément ambitieux. L'évaluation montre que pratiquement très peu de résultat a été réalisé dans les délais impartis.</p>	<p>Veiller au caractère réaliste et faisable des cibles de résultats dans le prochain plan, en tenant compte des contraintes et capacités du Centre.</p>	
<p>Magré les efforts consentis pour améliorer la qualité de son offre de service, sur tous les plans, le CESAG ne répond pas aux exigences pouvant lui permettre de figurer dans les classements du top 50 des universités d'Afrique.</p>	<p>Améliorer la qualité de l'offre de service au moyen de la relecture et de la révision des programmes afin d'y intégrer les thématiques émergentes tel que l'IA, les TIC, la formation distance.</p> <p>Améliorer la gestion administrative des programmes. Un diagnostic spécifique des unités et processus de gestion des programmes pourrait être menés afin de proposer un plan d'amélioration des process.</p>	

CONSTAT



RECOMMANDATION DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION



RÉPONSE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DU CESAG

La gestion et le suivi efficace et efficient des programmes académiques reste un défi majeur du Centre

Renforcer le suivi et évaluation des programmes et l'utilisation de leur résultats dans la prise de décision par l'instauration de Traceys survey, le suivi systématique du contenu des enseignements dispensés etc.

Améliorer la qualité des infrastructures et de la logistique pédagogique

Améliorer le processus de sélection des étudiants et des enseignants

Renforcer les plateformes de concertation avec les parties prenantes engagées

Le CESAG s'est développé un réseau substantiel de partenaires ; mais la gestion de ces partenariats est sous-optimale



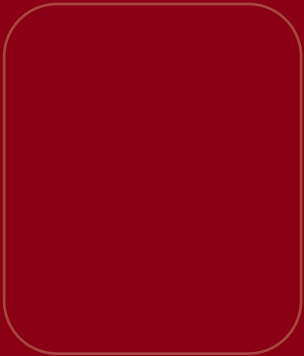
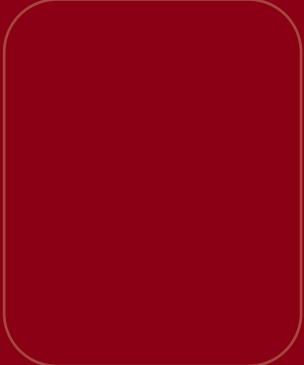

Améliorer la gestion stratégique et opérationnelle des partenariats : politique partenariale, suivi et évaluation formels, communication régulière avec les partenaires,

Développer la collaboration avec le réseau des alumni

Développer le partenariat avec le secteur privé pour en faire un outil à la formation pratique et à l'insertion professionnelle des étudiants et alumni

Le CESAG n'a pas atteint ses objectifs en matière de rayonnement académique et scientifiques

Poursuivre les efforts pour l'accréditation du Centre, en améliorant son mode de gestion

CONSTAT 	RECOMMANDATION DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION 	RÉPONSE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DU CESAG
<p>Le CESAG a amorcé sa mutation pour devenir un centre de production endogène de connaissances qui influence les agendas de renforcement de capacité pour le développement. Mais cette transformation reste encore à être consolidée</p>	<p>Finaliser et rendre plus cohérents les chantiers en cours pour la dynamisation de la recherche appliquée au CESAG</p>	
<p>Le Centre a amélioré sa viabilité financière mais des questions se posent sur la soutenabilité de cet état de santé financière en raison de la baisse tendancielle de l'effectif de ses clients traditionnels</p>	<p>Mettre en place les outils de gestion des ressources humaines dans une logique d'équité.</p> <p>Elaborer un plan de mobilisation des ressources et des parties prenantes, en complément au prochain Plan stratégique</p>	
<p>Faible efficacité dans la mise en œuvre en raison de délai d'exécution trop long</p>	<p>Finaliser le processus de mise en place de l'ERP ;</p> <p>Relire le manuel de procédure avec le souci d'améliorer l'efficacité opérationnelle</p>	

1. INTRODUCTION

1.1. CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

Depuis 2012, le Centre africain d'études supérieures en gestion (CESAG) s'est inscrit dans une démarche de planification quinquennale pour une mise en œuvre efficace de sa mission. Un premier plan stratégique a été ainsi élaboré pour la période 2013 – 2017, puis reconduit jusqu'en 2020. Un second plan a été ensuite élaboré pour la période 2020 – 2024. La présente évaluation porte sur ce second plan qui est dans sa dernière année de mise en œuvre.

Dans le cadre de ce plan stratégique 2020- 2024, le CESAG s'est attribué la vision d'« être l'opérateur de choix de la transformation du capital humain africain, avec une orientation à la fois endogène et globale, dans un espace de solidarité, d'innovation et de créativité. » Cette vision s'aligne sur sa mission qui est de « transformer qualitativement et quantitativement le capital humain africain en vecteur de développement durable de l'Afrique, par le renforcement de capacités, la formation, la production endogène de connaissances actionnables et l'appui-conseil. ».

Pour atteindre ces ambitions, les actions du Centre ont été définies de sorte à contribuer à l'atteinte de trois résultats intermédiaires, suivant une stratégie d'intervention précisée par une théorie du changement et un cadre logique. Il s'agit de :

- R1 : Améliorer le rayonnement académique et scientifique du Centre ;
- R2 : Inspirer les agendas de développement de l'Afrique par la production endogène de connaissances actionnables ;
- R3 : Assurer la viabilité financière du Centre.

A ces trois résultats intermédiaires sont articulés une série de 11 (onze) résultats immédiats, dont neufs (9) sont des contributions au premier résultat (R1) et trois à chacun des deux autres résultats finaux respectivement.

Le Plan 2020-2024 a prévu un dispositif de suivi et évaluation, qui préconise de conduire une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale pour apprécier les avancées dans la mise en œuvre et mesurer l'atteinte des résultats et d'en tirer des leçons.

Pour la mise en place de ce dispositif de suivi et évaluation, le Centre a entrepris un diagnostic des pratiques existantes en matière de suivi-évaluation en 2022. Ce diagnostic a fait l'état des lieux des pratiques existantes et des besoins d'information et formuler des recommandations pour leurs améliorations. Au nombre des faiblesses à corriger, le diagnostic a relevé la faible production de données, l'absence de données de référence pour la mesure des progrès vers les cibles de résultats définies dans le cadre logique.

A la prise de fonction du nouveau Directeur général, en mars 2023, un diagnostic participatif plus global du CESAG a été conduit et a permis de dresser l'état des forces, faiblesses, opportunités et menaces du Centre sur tous les volets de son action. Ce diagnostic avait permis de définir les priorités pour le plan d'action 2024, en alignement avec les objectifs du Plan stratégique. L'année 2024 a été ainsi consacrée comme étant la dernière de la mise en œuvre dudit Plan.

C'est dans cette double dynamique d'amélioration du dispositif du suivi et évaluation du Centre et de préparation à la formulation des nouvelles orientations stratégiques que la Direction générale a instruit la mise en œuvre de la présente évaluation in-itinere, pour combler l'absence d'une évaluation à mi-parcours à proprement dite.

1.2. OBJECTIFS ET UTILISATION PRÉVUE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation est censée présenter le chemin parcouru vers la réalisation des résultats escomptés et en tirer les leçons pour informer le prochain cycle de planification stratégique.

A ce titre, le rapport d'évaluation servira de support aux utilisations décrites dans le tableau ci-dessous pour chacune des parties prenantes.

Tableau 1: Parties prenantes et utilisations attendues des résultats de l'évaluation

Parties prenantes	Utilisations prévues de l'évaluation
Président et membres du Conseil d'administration et autres organes de gouvernance	Apprécier le chemin parcouru par le Centre et sa contribution au renforcement des capacités dans les États Formuler des orientations pour le prochain Plan stratégique 2025 -2029 Approuver les orientations futures du Centre dans le cadre du PS 2025 – 2029
Direction Générale	Définir les nouvelles orientations stratégiques du PS 2025-2029 Prendre des décisions opérationnelles et stratégiques pour un fonctionnement optimal du Centre Prendre des mesures pour renforcer les pratiques actuelles de suivi et évaluation
Responsables des Directions	Définir les combinaisons d'actions ou groupe d'activités les plus pertinentes (théorie de l'action) pour atteindre les résultats attendus afin de garantir une meilleure efficacité du prochain Plan
Agents du CESAG	Apprécier le chemin parcouru vers l'atteinte des résultats Mieux comprendre les choix opérés dans le prochain Plan afin de se l'approprier
Partenaires	Connaître l'impact de leur contribution Mieux comprendre les choix opérés dans le prochain Plan afin de s'en approprier
Alumni et Etudiants	S'informer des réalisations du Centre Mieux comprendre les choix opérés dans le prochain Plan afin de s'en approprier

1.3. PÉRIMÈTRE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation porte exclusivement sur le plan stratégique quinquennal 2020 -2024. Compte tenu de sa période de mise en œuvre, qui va d'octobre 2023 à août 2024, elle couvre essentiellement les exercices 2020, 2021, 2022 et 2023. Les réalisations de la dernière année de mise en œuvre ne sont pas explicitement prises en compte.

L'évaluation est censée répondre à des questions d'apprentissage définies autour de trois critères : la pertinence, l'efficacité et l'efficience (Tableau 2). Pour l'opérationnalisation de ces critères, elle a adopté les définitions proposées par le Comité d'Appui au Développement de l'Organisation pour la Coopération et le Développement Économique (CAD/OCDE). Le tableau ci-dessous présente ces trois (3) critères ainsi que les questions évaluatives qui leur sont associées.

Tableau 2: Critères et questions d'évaluation

Critères	Sous-questionnement évaluatif
Pertinence	<p>Dans quelle mesure les résultats attendus et les objectifs du plan stratégique demeurent pertinents par rapport :</p> <ul style="list-style-type: none"> • à la mission du CESAG? • à l'environnement actuel du CESAG? • aux politiques de l'UEMOA en matière d'enseignement supérieur?
Efficacité	<p>Dans quelle mesure les résultats attendus ont-ils été réalisés ?</p> <p>Quels sont les effets des activités entreprises par le CESAG sur d'une part les parties prenantes internes (personnel, enseignants etc.), d'autres part ses clients, notamment les étudiants (en cours, finissant et alumni) et les organisations publiques et privées bénéficiaires, et enfin sur sa relation avec les partenaires dans leurs diversités.</p>
Efficience	<p>Dans quelle mesure les résultats ont-ils été atteints dans les limites de délais et coûts impartis ?</p>

1.4. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

1.4.1. Approche évaluative

L'approche évaluative se veut participative, collaborative, itérative et mixte. Elle est aussi orientée sur l'utilisation (Patton, 2006).

Pour rendre l'évaluation participative, diverses activités de consultation des parties prenantes de l'écosystème ont été menées. Par exemple, des séances de travail ont été organisées avec le personnel du CESAG pour la révision des cibles et indicateurs. Un atelier de prévalidation a été organisé avec le Comité de direction élargi aux membres de la Commission pour l'élaboration du Plan stratégique 2025 – 2029. Cette démarche participative vise à favoriser l'appropriation du processus évaluatif par les parties prenantes.

Pour garantir l'indépendance du processus, un consultant externe a été recruté par le CLEAR FA. Une équipe du CLEAR a été mise en place et a facilité les travaux du consultant externe et sa collaboration avec les entités du CESAG. Par exemple, les outils de

collecte et d'analyse de données ont été coconstruits et coadministrés par les agents du CLEAR et le Consultant externe recruté. Par ailleurs, l'équipe du CLEA a co-élaboré le rapport avec le Consultant externe.

Les étapes de revues documentaires, de collecte de données, d'analyse et de rédaction du rapport ont été menées de manière itérative. Cette stratégie a permis de répondre aux besoins de données, en procédant à des substitutions de sources de données, en vue de contourner des manquements du dispositif de suivi et évaluation actuel. Par exemple, à la suite de la présentation du rapport préliminaire, une collecte de données et une revue documentaire complémentaires ont été réalisées afin de mieux affiner l'analyse.

Le tableau ci-dessous présente les activités clé menées tout le long du processus qui a duré d'octobre 2023 à août 2024 (Tableau 3).

Tableau 3: Calendrier de mise en œuvre de l'évaluation

	2023			2024						
	Oct	Nov	Dec.	Jan.	Fev.	Avr.	Mai	Juin	Juil	Août
Cadrage et Démarrage										
Revue documentaire										
Préparation à l'enquête qualitative										
Collecte de données qualitatives										
Finalisation des questionnaires et déploiement de l'enquête quantitative										
Soumission 1er version du rapport										
Atelier de prévalidation du Rapport préliminaire avec le Comité de direction élargi à la Commission d'élaboration du nouveau Plan stratégique 2025 - 2029										
Soumission 2nd version du rapport										

1.4.2. Démarche évaluative

La démarche évaluative a été marquée par une revue documentaire, une collecte de données primaire, suivi de la production et validation du rapport d'évaluation.

1.4.2.1. Revue documentaire

La revue documentaire a porté sur les documents stratégiques et opérationnels relatifs à la mise en œuvre du Plan. Il s'agit notamment des rapports de gestion de 2020 à 2023, des documents de travail élaborés par les directions, les enquêtes et études conduites par le CESAG. La liste exhaustive des documents consultés se trouve en annexe (Annexe 0).

Une grille de revue documentaire a été élaborée. Elle a été utilisée pour encoder les informations contenues dans les documents en fonction des indicateurs et résultats attendus et ceci par exercice budgétaire. Ces codes ont été ensuite regroupés et analysés en vue de déterminer le niveau de réalisation des résultats, et tirer les leçons apprises.

Ces données secondaires ont été en outre triangulées avec les données primaires issues des enquêtes.

1.4.2.2. Collecte de données primaires

Des entretiens semi-directif individuel et de groupe ont été effectués auprès d'informateurs clés issus des quatre (4) sous-groupes suivants: étudiants, enseignants permanents, personnel administratif, enseignants associés.

En outre, un questionnaire a été administré auprès des étudiants (i) des enseignants (ii) et alumni (iii), avec l'outil Kobbo Collect (Questionnaires en Annexe 10). Les questions ont été élaborées de sorte à trianguler ou approfondir les éléments tirés de l'analyse documentaire et les entretiens. Le questionnaire destiné aux étudiants leur a été transmis par le biais de l'ASEMA - Association des Stagiaires et Étudiants-Managers Africains CESAG. En outre, un code QR donnant accès au questionnaire a été imprimé et affiché sur le campus du CESAG. Une démarche similaire a été adoptée pour les alumni à travers leur représentation, avec l'appui du service en charge des alumni. Le questionnaire à l'endroit des enseignants leur a été envoyé par la Direction en charge de la Formation.

1.5. ANALYSE DES DONNÉES

Évaluation de la pertinence

elle a apprécié l'adéquation des choix opérés par rapport à la mission du Centre et aux besoins des parties. Elle s'est appuyée sur l'avis d'experts clés, qui ont tenu compte des tendances dans le domaine de l'enseignement supérieur et l'état de connaissance sur les conditions de succès de la mise en œuvre du Plan stratégique. Ces avis ont été triangulés avec les résultats des enquêtes auprès des parties prenantes.

Évaluation de l'efficacité

il s'agit d'apprécier si les résultats attendus ont été réalisés. Le niveau de réalisation des trois (3) résultats intermédiaires a été estimé en calculant le taux d'effectivité des cibles principales qui leur sont respectivement associées (Niveau de réalisation = (nombre de cibles réalisées) / (nombre total de cibles)). Cette estimation a été ensuite expliquée et pondérée en analysant la mise en œuvre des résultats immédiats qui leur sont rattachés. Le cadre logique du PS a servi de cadre de référence à cet effet. Les informations sur les réalisations ont été fournies par la revue documentaire et les enquêtes conduites. Le niveau de réalisation est mesuré sur une échelle à trois niveaux : réalisé, partiellement réalisé, non réalisé. Chaque niveau de réalisation est étiqueté dans le rapport avec une couleur donnée : respectivement les couleurs verte (réalisé), jaune (partiellement réalisé) et rouge (non réalisé) ;

Évaluation de l'efficience

l'appréciation de l'efficience est double : par rapport au coût de mise en œuvre (efficience-coût) et par rapport au délai (efficience-temps). Le CESAG ne dispose pas d'une comptabilité analytique pouvant permettre de rapporter aux résultats, les coûts réels de leur mise en œuvre. Par ailleurs, les Directions, unités de mise en œuvre des résultats, ne disposent pas de budget spécifique. L'efficience-coût a été donc analysée en comparant le taux de productivité et le rapport de la masse salariale par rapport à la valeur ajoutée par exercice. L'efficience temps a été apprécié en comparant le délai effectif de réalisation au délai planifié.

1.6. LIMITES DE L'ÉVALUATION

La présente évaluation a été envisagée au préalable en 2022 comme une évaluation à mi-parcours, qui devrait suivre le diagnostic rapide du système de suivi et évaluation du CESAG, et contribuer à renforcer le dispositif de suivi et évaluation. Cependant, elle n'a pu être mise en œuvre en raison de contraintes administratives. En effet, face à l'absence de données de référence des cibles de résultats définies dans le cadre logique du Plan, la Direction générale avait envisagé une retraite pour que les agents du CESAG puissent (re)définir de manière participative et collégiale les données de référence et renseigner les indicateurs. Cette retraite n'a pas pu être organisée en raison de multiples conflits d'agenda.

Le présent processus évaluatif a été relancé en octobre 2023. Il a été à son tour confronté à plusieurs difficultés qui ont allongé sa durée de mise en œuvre :

- le décalage entre la structure du plan stratégique et les rapports de gestion : l'équipe d'évaluation a été confrontée à la difficulté de réconcilier les rapports de gestion et le document de Plan de stratégique. Les rapports de gestion et plans d'action annuels sont élaborés sur la base d'axes stratégiques énoncés dans les notes de cadrage budgétaires. Ces axes n'existent pas dans le Plan stratégique. Par ailleurs, certains résultats ne sont pas interprétés de la même manière dans les rapports de gestion et le Plan stratégique, créant un décalage entre ce qui est rapporté
- et les cibles de résultats tel qu'elles ont été définies dans le cadre logique. C'est par exemple, le cas du service à la communauté, qui est parfois perçu comme « toute activité extra-scolaire » et tantôt comme des activités scolaires ayant un impact sur la société (comportement écologique) ou même de l'appui-conseil ou assistance technique offerts ;
- la carence de données de référence et certains indicateurs du plan ne pouvaient être renseignés faute de données : l'équipe d'évaluateurs a résolu en partie cette difficulté en organisant des ateliers de recensement d'information ou de formulation de proxy à partir de données disponibles ;
- les difficultés d'accès aux données de routines accentuée par l'absence d'un dispositif formalisé de suivi et évaluation articulée au plan stratégique et la faible réactivité de certains services compétents ;
- les difficultés à mobiliser les parties prenantes pour participer aux enquêtes : les taux de réponses sont restés faibles, malgré plusieurs relances et l'extension de la période de collecte sur plusieurs mois ;
- la forte mobilité des agents de l'équipe du CLEAR affectés à la facilitation du processus.

2. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

Les résultats sont présentés en fonction des trois (3) critères sur lesquels sont alignées les questions évaluatives.

2.1. PERTINENCE

D'une manière générale, l'évaluation révèle que l'action du CESAG, tel qu'elle a été conçue et mise en œuvre dans le cadre du Plan stratégique 2020 – 2024, revêt une pertinence certaine dans son environnement actuel. Cette pertinence s'explique par l'alignement des choix opérés dans le cadre du PS sur la mission du CESAG d'une part, et d'autre part sur les besoins actuels de ses parties prenantes.

En dépit de cela le processus d'élaboration du PS, pour avoir été peu participatif, a limité son appropriation par les parties prenantes. Cette situation a été exacerbé par la non-effectivité des dispositifs de mise en œuvre qui ont été prévus.

2.1.1. Pertinence des actions du Centre par rapport à sa mission

La vocation première du Centre africain d'études supérieures en gestion (CESAG), tel que prescrite par ses textes fondateurs, est de mettre à la disposition des organisations publiques et privées des États, des hauts cadres, dirigeants et professionnels publics et privés, par le biais de la formation continue. La reformulation de sa mission dans le cadre du PS 2020 – 2024 est bien alignée sur sa vocation originelle. En effet, dans le cadre du PS, le CESAG s'est donné comme mission de « transformer qualitativement et quantitativement le capital

humain africain en vecteur de développement durable de l'Afrique, par le renforcement de capacités, la formation, la production endogène de connaissances actionnables et l'appui-conseil. ». Cette mission présente les caractéristiques suivantes.

Une orientation vers la transformation du capital humain en adéquation avec son contexte

Le libellé de mission a la particularité de mettre l'accent sur la notion de « transformation de capital humain ». Le CESAG a ainsi fait le choix d'aller au-delà de l'approche traditionnelle de formation, pour adopter une approche plus holistique de transformation de l'apprenant, en vue de répondre au mieux au besoin de capital humain pour un développement endogène des pays. Le modèle CESAG considère l'individu et/ou l'entreprise/l'organisation - le client - (ouest)-africain-e formé-e ou conseillé-e comme agent de changement principal et catalyseur de développement. Dans cette logique, le Centre a prévu des changements majeurs parmi lesquels on peut citer :

- le renforcement des compétences transversales dans l'ensemble de ses programmes de formation en entreprenant une refonte des programmes et en renforçant les cours

sur le leadership, le suivi et évaluation comme compétences transversales, et en adoptant la pédagogie inversée ;

- des initiatives de développement du sens du devoir citoyen chez les jeunes en initiant des actions visant à renforcer la contribution des étudiants à la résolution des problèmes de leurs communautés.

La production endogène de connaissances actionnables

Le libellé de mission a mis l'accent sur la « production endogène de connaissance actionnable ». Cette orientation vise à prendre en compte les préoccupations de plus en plus exprimées dans les États en faveur de la contextualisation des solutions et moyens de développement. Le Centre a prévu à cet effet des initiatives tel que :

- les table-rondes régionales, qui sont censés faire du Centre un « forum », un « carrefour d'échange » de réflexion ou devront foisonner les idées innovantes et endogènes pour le développement du continent ;
- la mise en place d'une stratégie de partenariats gagnant-gagnant aligné sur ses choix stratégiques, de sorte à renforcer son enracinement dans les terroirs tout en promouvant son ouverture au monde ;
- la mise en place de chaires, dont une en développement durable.

Le Conseil aux organisations et entreprises avec une démarche « business »

Pionnier en Afrique de l'Ouest dans l'organisation de séminaires de renforcement de capacité dans plusieurs domaines, le CESAG est aujourd'hui confronté à une concurrence

importante dans le domaine. Le Centre est face à la nécessité d'innover et d'être plus agile pour faire face à cette concurrence. Dans cette logique, elle a inscrit l'innovation thématique et de l'offre dans son agenda. Elle a fait le choix de transformer son unité en charge des séminaires et appui-conseil en un véritable centre d'affaire (Business Development Unit -BDU). Cette transformation devait permettre au Centre de devenir un « opérateur » au cœur des agendas de renforcement des capacités de l'État, en occupant pleinement sa place de centre public de renforcement des capacités créés par les Chefs d'États eux-mêmes.

Dans la même logique, le CESAG s'est engagé à poursuivre la consolidation des projets autonomes de renforcement des capacités, capables d'apporter une assistance technique aux États en partenariat avec les organisations internationales et autres partenariats de développement. L'action de ces projets est organisée autour de thématiques émergentes de développement pour lesquelles les États ne disposent pas de compétences internes suffisantes. C'est le cas des projets CLEAR (suivi et évaluation), YALI (leadership, entrepreneuriat et public management), GIZ (modernisation de l'administration), et TAI (entrepreneuriat et promotion des échanges intrarégionaux). Les zones de couverture de ces projets vont au-delà de l'UEMOA, contribuant ainsi à l'assise continentale du Centre, comme le stipule la mission. Par ailleurs, ces projets permettent au Centre de prendre en compte des cibles qui ne le sont pas habituellement dans ses programmes de formation classiques.

Recherche appliquée orientée sur les besoins du marché de l'emploi et le partage de connaissance

L'environnement des écoles de formation professionnelle étant devenu plus compétitif et de plus en plus exigeant, le Centre a opté d'effectuer une mutation pour s'ériger en une

véritable école de management (Business School). A cet effet, il a prévu de développer la recherche, de mieux prendre en compte l'entrepreneuriat et de favoriser le partage des connaissances. Cette orientation est pertinente pour lui permettre d'être à l'écoute des besoins des Etats, et de proposer des solutions endogènes. En effet, la plupart des Etats ont inscrit l'entrepreneuriat et le développement durable au cœur de leur cadre de référence en matière de politique publique. Par exemple le quatrième Objectif de Développement Durable (ODD 4), la Stratégie Continentale de l'Éducation pour l'Afrique (CESA 2016-2025) et la Stratégie décennale de l'Union africaine pour la science, la technologie et l'innovation pour l'Afrique (STISA-2014-2024) suggèrent un enseignement supérieur et la recherche scientifique au service de l'employabilité, la compétitivité, la croissance et in fine le développement des pays. A cet effet, les ministres en charge de l'enseignement supérieur de l'espace UEMOA appelaient à "mutualiser les expériences et les actions pour franchir le cap de la massification des effectifs et améliorer la participation à la production du savoir mondial, tout en assurant la formation de ressources humaines hautement qualifiées pour des économies ouest-africaines". Le CESAG semble bien engagé dans cette dynamique. A ce sujet, et à propos du lancement du programme de doctorat au CESAG, un agent du CESAG rappelle :

« Il est important de savoir que nous avons une image à défendre : le CESAG doit continuer à attirer les hauts cadres de l'administration et du secteur privé ». (Entretien)

Pour la mise en œuvre de ce chantier, le CESAG a créé une Direction dédiée et certains de ses projets autonomes, comme le CLEAR, sont aussi orientés sur cet effort de mise en œuvre de la recherche appliquée.

2.1.2. Pertinence par rapport aux besoins des clients cibles

Pertinence par rapport aux besoins des étudiants

Sur un plan individuel, la demande de formation dans l'enseignement supérieur professionnel est soutenue par les aspirations à l'emploi et l'auto-emploi, le développement de carrière, l'envie d'acquérir de nouvelles compétences plus adaptées aux exigences nouvelles des sociétés, elles-mêmes transformées par l'évolution des technologies de l'information. Les principaux besoins exprimés par les parties prenantes principales au regard des centres de formation sont la flexibilité des programmes, leur adéquation aux besoins du marché du travail, l'innovation et les TIC, les réponses aux défis endogènes et africains dans un contexte de multiculturalisme et de mondialisation, l'enracinement culturel dans un monde globalisé et interconnecté, le multilinguisme, la prise en charge des nouveaux thèmes et métiers sous l'effet des TIC et transformation sociétale, la FOAD et de façon générale une plus grande intégration du distanciel, la mobilité universitaire, le renforcement des compétences de vie et d'impact communautaire, la pratique professionnelle/entrepreneuriale pendant la formation, une pédagogie active et adaptée etc. L'offre du CESAG cherche visiblement à s'adapter à cette demande.

Il convient de souligner que dans l'écosystème des centres de formation, le CESAG, en tant que centre régional propose un cadre de formation multiculturel et transnational plutôt rare. Cet attribut le distingue des universités et autres écoles nationales. Il met les candidats à l'apprentissage, dans un schéma de mobilité et partant de développement personnel, et d'ouverture culturelle en les obligeant à s'autogérer loin de leurs parents et à collaborer avec des étudiants et personnels de plusieurs

nationalités. Cette spécificité multiculturelle du campus du CESAG est une dimension largement plébiscitée par toutes les parties prenantes consultées dans le cadre de cette évaluation. L'offre de formation du CESAG, ainsi que son statut de centre communautaire, est en ce sens très adapté à un monde de plus en plus interconnecté, et de plus en plus mobile, dans lequel l'Afrique cherche à consolider son caractère intégré (ZLECA), alors que la sous-région ouest-africaine est confrontée à des défis de mise en œuvre de son agenda d'intégration régionale, avec l'émergence de l'Association des Etats du Sahel, les dissensions au sein de la CEDEAO, les critiques du franc CFA etc.

2.1.2.1. Adéquation aux besoins des organisations publiques et privées

Pour apporter des réponses aux besoins des organisations, le plan stratégique a prévu de renforcer le service à la communauté et l'insertion des pratiques professionnelles dans la formation. Les projets de refonte ou de révision des programmes sont aussi censés contribuer à une meilleure prise en compte des besoins de ces clients institutionnels.

Ces actions sont renforcées par celles des projets autonomes qui offrent des accompagnements spécifiques aux clients institutionnels. C'est le cas du CLEAR qui accompagne les ministères et autres entités des Etats dans le développement de leurs capacités en suivi et évaluation, ou encore le projet GIZ qui a cherché à renforcer les capacités du Centre à accompagner la modernisation de l'administration publique du Sénégal, ou encore le projet TAI qui facilite les échanges entre entreprises de l'espace UEMOA.

Le CESAG a en outre prévu de renforcer l'accompagnement technique qu'offrent ses projets autonomes aux organisations, en consolidant ou en nouant de nouveaux

partenariats. Il est par exemple prévu de mettre en place le CESAG Think-Tank organisé autour des pôles thématiques suivants :

- Pôle Intégration régionale ;
- Pôle Gouvernance Economique ;
- Pôle Management Public et finances publiques ;
- Pôle Capacitation en Suivi & Evaluation et Assurance Qualité ;
- Pôle Entreprenariat, leadership et citoyenneté ;
- Pôle Emploi et formation professionnelle
- Pôle Développement Durable ;
- Pôle Pensées africaines, Culture et Civilisation ;
- Pôle Sécurité et Paix ;
- Pôle Gouvernance politique ;
- Pôle Education et Inclusion financière.

Ces pôles devraient permettre au CESAG de couvrir ainsi des thématiques d'actualité et des préoccupations réelles pour les organisations africaines.

2.1.3. Appropriation du plan stratégique

En dépit de la pertinence des choix opérés dans le Plan stratégique, il s'est posé un défi d'appropriation et d'adhésion à sa mise en œuvre. Sur l'ensemble des parties prenantes externes consultées, 68% ont déclaré n'avoir pas connaissance de l'existence du PS. Parmi la minorité qui a déclaré avoir connaissance de son existence (32%), près de la moitié ont déclaré n'avoir pas connaissance de son contenu (47%). Les observations montrent que les éléments du plan stratégique (mission, vision, valeurs

par exemple) ne sont nulle part affichés sur le campus. Le plan n'est pas non plus disponible sur le site internet du Centre. La majorité des agents du CESAG y compris les directeurs en fonction ont déclaré n'avoir pas été impliqués dans le processus de son élaboration.

Il faut noter que l'appropriation du Plan stratégique a été une des recommandations fortes de l'évaluation du Plan stratégique 2013-2017, qui avait suggéré que le processus d'élaboration du Plan 2020-2024 soit participatif et inclusif. La démarche d'élaboration tel que décrite dans le document a cherché à prendre en compte cette recommandation, en partant d'un diagnostic, puis en organisant des ateliers de concertation. Il apparaît toutefois que ces mesures n'ont pas été suffisantes pour en assurer l'appropriation.

La non-appropriation de la vision et de la stratégie par les parties prenantes internes et externes a été identifiée comme un risque de criticité moyenne dans le document de plan stratégique 2020 – 2024, traduisant les craintes

de ses concepteurs. In fine, elle s'est matérialisée comme un défi réel de la mise en œuvre.

Par ailleurs, le processus de mise en œuvre du PS a été marqué par plusieurs réaménagements organisationnels qui ont fragilisé l'adhésion au plan. En effet, la mise en œuvre a démarré en 2020 avec un organigramme mis en place en 2019. Entre-temps plusieurs réaménagements - mineurs voire majeurs - sont intervenus dans l'organigramme. On constate un réaménagement du dispositif organisationnel chaque année. Cela a été le cas avec la décision n° 035-07-2020 du 1er juillet 2020, le réaménagement de janvier 2021, le réaménagement de novembre 2022. Le diagnostic participatif conduit par la nouvelle Direction générale en 2023 est considéré par beaucoup d'agents comme le plus grand exercice participatif de consultation et de débat ouvert de ces cinq dernières années. A la suite de ce diagnostic, un autre réaménagement organisationnel est intervenu en janvier 2024.

2.2. EFFICACITÉ

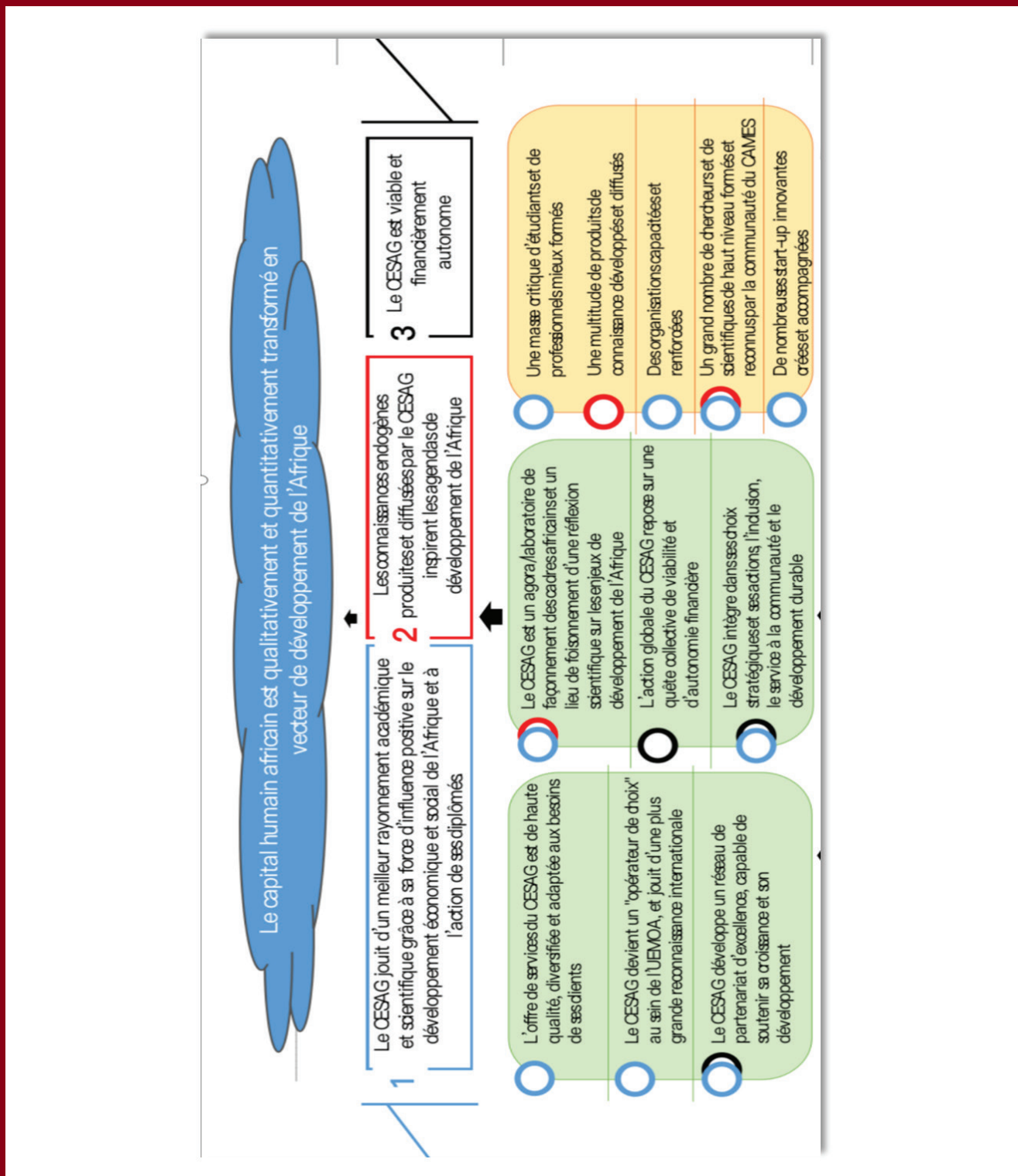
A travers son Plan stratégique 2020 – 2024, le CESAG vise à transformer qualitativement et quantitativement le capital humain africain en vecteur de développement de l'Afrique.

Pour atteindre ce résultat ultime, le Centre a structuré son action autour de trois résultats intermédiaires :

- Meilleur rayonnement académique et scientifique (RI 1) : 9 résultats immédiats sur 11 ont été définis pour la réalisation de ce résultat contribuent à ce résultat ; qui apparaît ainsi comme la plus grande priorité du Centre ;
- Inspirer les agendas de développement de l'Afrique par la production et diffusion des connaissances endogènes (RMT2) : 3 résultats immédiats sur 11 sont censés réaliser ce résultat ;
- Assurer l'autonomie et viabilité financière (RMT3) : 3 résultats immédiats sur 11 sont censés réalisés ce résultat.

La théorie du changement schématisé ci-dessous présente ces trois changements souhaités et les résultats immédiats devant y concourir. L'efficacité du Centre dans leur mise en œuvre sera analysée dans les lignes qui suivent.

Figure 1: Extrait de la théorie du changement du CESAG



Source : PS 2020-2024

2.2.1. Rayonnement académique et scientifique

Les ambitions du CESAG en matière de rayonnement académique et scientifique dans le cadre du plan stratégique 2020 – 2024 n'ont pas été atteintes. Si l'on s'en tient aux indicateurs et cibles associés à ce résultat, le Centre se situe à un niveau de réalisation de 40%.




Tableau 4: Etat de mise en œuvre des changements souhaités par le CESAG

Le CESAG est classé dans le Top 50 africain des meilleures Business school d'ici 2024	Non réalisé
D'ici 2024, le CESAG a participé activement à au moins un forum sur les ODD et/ou l'agenda 2063 de l'UA et au moins à une réunion communautaire (UEMOA)	Non réalisé
Les recherches du CESAG sont publiées dans les revues de rang 1, 2 et 3	Information non disponible
Au moins 3 thèses d'ici 2024	Non réalisés
3 Alumni du CESAG au moins occupent des hautes fonctions politiques et/ou managériales d'ici 2024	Réalisés

2.2.1.1. Offre de haute qualité, diversifiée et adaptée aux besoins des clients

D'une manière générale, l'offre de service du CESAG reste hautement appréciée par ses clients, bien qu'elle ne soit pas totalement au niveau escompté. Au cours des dernières années, le CESAG a réalisé des avancées significatives dans la mise en œuvre de certaines réformes, pour améliorer la qualité, le caractère diversifié et adapté de son offre.

A. La qualité de l'offre de services du CESAG

Les changements souhaités 	 Sur une échelle de satisfaction de 1 à 5, au moins 80% des enquêtés attribuent une note supérieure ou égale à 4
	 Tous les programmes du CESAG sont accrédités par le CAMES d'ici 2024

La majorité des étudiants ayant répondu aux questionnaires, soit 90%, ont estimé que la qualité de la formation reçue est « très haute » ou « bonne ».

Dans le cadre du présent plan stratégique, la stratégie de formation est mise en œuvre par une Direction en charge de la formation et de l'innovation pédagogique (DFIP) qui a été refondée en janvier 2024 en DFTL/VE. Avec ce réaménagement organisationnel, le Centre a voulu faire de la Direction de la formation son fer de lance de l'innovation. Des initiatives majeures ont été entreprises à cet effet.

C'est le cas de la réforme des parcours. En 2021, le Centre a réduit le nombre de parcours d'une dizaine en 2019 à sept (7), dans le but d'améliorer la cohérence globale et l'organisation des cours.

La même année, le Centre a légèrement amélioré son taux d'encadrement des étudiants. Au total 376 enseignants tous grades confondus sont intervenus dans les formations du CESAG pour l'année académique 2020 - 2021, soit +4,7% de plus que l'année précédente. Il en est résulté un taux d'encadrement qui était passé de 4,22 étudiants par enseignant à 4,1.

Par ailleurs, le Centre a amélioré la reconnaissance scientifique de son encadrement grâce au passage de grades de ses enseignants permanents : 5 enseignants permanents ont passé le grade de Maître-Assistant, 1 celui de Maître de conférences agrégée (2021) et 1 celui de Professeur titulaire (2021). Grâce à ces résultats, le CESAG dispose en 2024, au titre de ses enseignants permanents, d'un professeur titulaire, 1 professeur agrégé, 7 maîtres assistants, 2 assistants, 3 assistants stagiaires. Cette évolution constitue une amélioration significative par rapport à la situation d'avant le Plan stratégique.

Le Centre a aussi réussi à améliorer significativement l'accréditation de ses programmes par le CAMES. A la suite des seize (16) accréditations de programmes obtenues en 2019, une dix-septième a été obtenue en 2020, notamment sur le programme MBA Finance Islamique.

En 2022, la procédure d'homologation des nouveaux diplômes par le CAMES a été initiée, avec une soumission prévue pour 2023.

Si l'on se réfère aux résultats de l'enquête conduite en 2024 dans le cadre de la présente évaluation, les points de satisfaction de la clientèle par rapport à l'offre de service du CESAG sont entre autres la qualité du contenu théorique (96 %) le caractère pratique des cours (86 %), l'efficacité de la pédagogie (83%), la qualité de l'animation et la disponibilité des enseignants (82 %).

Toutefois, bien que les clients (étudiants, alumnis et employeurs d'alumnis) aient exprimé une satisfaction sur la qualité de l'offre de services du CESAG, ils ont aussi relevé de multiples points d'insatisfaction. Parmi ces points, il faut citer :

- la mauvaise sélection des étudiants et des enseignants ;
- la pédagogie inadaptée de certains enseignants ;
- les problèmes dans l'organisation des cours ;
- les problèmes avec les notes et l'administration ;
- la non tenue régulière des réunions du Comité Pédagogique et la non inclusion dans ce comité des enseignants associés formant pourtant la majorité du personnel enseignant ;

- la vétusté croissante de la logistique pédagogique, la qualité des étudiants etc.

Il convient de souligner que des facteurs contextuels ont influencé ces appréciations. La crise de la Covid-19 en est un exemple. En effet, on note que les agents de l'État les moins satisfaits proviennent principalement des promotions 2019 et 2020. Il est possible que leur insatisfaction soit en partie attribuable à l'impact de la crise liée à la Covid-19.

Pour résumer les appréciations au titre de la qualité de l'offre, l'opinion du répondant cité ci-dessous est symptomatique :



La qualité y est, cependant il faudra en faire plus pour rivaliser à l'échelle mondiale

Enquête Etudiant, 2024

B. Diversification et adéquation de la formation

Les changements souhaités



L'offre de produits et services couvre au moins 50% des pôles thématiques à l'horizon 2022, y compris l'économie informelle et l'économie culturelle ;



L'offre de produits et services ciblant les clients individuels et les clients institutionnels s'est accru respectivement de 10% et 40% au moins (par rapport à 2019) à l'horizon 2024.

D'une manière générale, les objectifs que s'est assigné le CESAG dans le cadre du PS n'ont pas été atteints. L'offre de service n'a pas pu couvrir tous les pôles thématiques y compris celles de l'économie informelle et culturelle. L'effectif des étudiants et des participants aux séminaires n'a pas non plus augmenté dans les proportions voulues. Les services d'appui conseil aux clients institutionnels n'ont pas non plus augmenté.

Toutefois, la clientèle exprime des avis globalement satisfaisant vis-à-vis de la diversité et l'adéquation de l'offre du CESAG. Cela s'explique en partie par des mesures prises dans le cadre de la mise en œuvre du PS 2020-2024. C'est le cas de :

- **la Création de nouveaux programmes, dont :**
 - ▶ a. le cursus doctoral en préparation depuis 2015 a été ouvert sous le modèle PhD et a accueilli les premiers doctorants à l'année académique 2021-2022 : elle est dédiée à la recherche fondamentale et la recherche appliquée rigoureuses dans le domaine de la gestion et de l'économie appliquée. Le cursus se déroule sur trois (3) ans.
 - ▶ b. la prise en compte de thématiques émergentes tel que l'évaluation des politiques publiques, l'actuariat, la diplomatie et la coopération internationale, l'environnement et énergie, etc.
- **la réorganisation des parcours qui a permis de mettre en place de nouvelles spécialités, à partir des troncs communs;**
- **le renforcement de l'interdisciplinarité avec la mise en place de programmes tel que le Master Droit, Banque, Finance et Assurance (MDBFA) ou le Master en Évaluation des Projets, Programmes et Politiques (ME3P).**
- **le rapprochement de l'offre aux besoins de la diversité des cibles avec :**
 - ▶ a. l'ouverture de campus à Abidjan et Ouagadougou ;
 - ▶ b. l'enseignement à distance notamment à travers le renforcement de la FOAD.

Cette dynamique visant à diversifier l'offre des services est résumée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5: Actions clé menées pour diversifier les offres de 2020 à 2023

2020	2021	2022	2023
5 Nouvelles offres Formations (4 MBA et un master)	Reduction du nombre de parcours à sept 2 Nouvelles offres de formations (Master)	Création de 2 nouvelles offres en master	Mise en place d'un comité chargé de préparer l'atelier de refonte des curricula de formation
1e promotion en 5e année du Programme Grande Ecole	2e promotion en 5e année du Programme Grande Ecole	Réforme des parcours de licence : deux premières années de tronc commun	
		2 projets de création de master recherche	
		Diagnostic pour la refonte des programmes de formation	
		7 nouvelles offres de séminaires ont été initiées	

Il faut toutefois relever des points d'insatisfaction non négligeables tel que :

- la redondance des programmes ou des cours au sein d'un même programme: cette situation a amené certains répondants à considérer que « la diversité exprimée par le nombre de programmes offerts n'est qu'apparente»;
- l'absence de nouvelles formations prenant en compte les préoccupations plus récentes du marché, comme l'intelligence artificielle etc.
- des emplois de temps trop chargés ;
- un déficit de suivi et d'organisation des cours.

Les points d'insatisfaction relevés plu hauts sont généralement expliqués par les faiblesses du processus de management des réformes introduites, qui a produit de la confusion, des asymétries d'information et un déficit de mobilisation des acteurs autour des résultats escomptés.

Par exemple, en dépit d'une structure FOAD existante, le CESAG a choisi - pendant la période de confinement intervenue lors de la crise de COVID19 de fermer le CAMPUS et d'arrêter les cours. Le Centre a en effet estimé qu'un simple basculement en ligne - comme entrepris par plusieurs compétiteurs - ne respecterait pas les exigences de qualité requises pour une véritable formation en ligne. Bien que ce choix se justifie au regard des exigences infrastructurelles, pédagogiques et des capacités des enseignants, il a eu pour effet d'allonger la durée de l'année académique, générant une confusion sur les calendriers et un déficit informationnel sur les modalités de validation du cursus scolaire (accès aux notes, forclusion, etc.). Le Centre a visiblement raté l'opportunité de faire de la traversée de la crise COVID une occasion de consolider sa capacité travailler à distance. Ce chantier reste encore un défi à relever comme le souligne le répondant ci-dessous :



L'accessibilité des programmes de formations notamment la possibilité de travail en ligne, la digitalisation et la FOAD sont des enjeux importants si on veut améliorer le ratio de la formation continue

Enquête, 2024

Encadré 1 : L'offre de formation de courte durée

La Business Development Unit (BDU) qui avait à charge l'organisation des séminaires de formation, à la carte et sur demande, a organisé en moyenne une dizaine de séminaires par an, formant plus de deux cent (200) participants annuellement. Il s'agit d'une offre résidentielle, jusque-là organisée à Dakar ou Abidjan sur 05 ou 10 jours généralement. Les thèmes de formation ont porté sur les domaines de prédilection traditionnels du CESAG à savoir le management des projets et organisations publiques, le management de la commande publique, le management de la santé, banque et finance, comptabilité - contrôle - audit, économie verte, le suivi et l'évaluation etc..

La BDU a le mérite d'avoir introduit des certificats dans son offre de formation, en complément aux attestations de participation que le CESAG a l'habitude de délivrer. Ces certificats témoignent de l'acquisition réelle de compétences à travers l'organisation de test de validation.

A ces efforts de formation de courte durée s'ajoutent les offres proposées par les projets CLEAR et YALI, dans les domaines du suivi et évaluation d'une part, et leadership et entrepreneuriat d'autre part. Le YALI a formé entre 1000 et 1500 personnes annuellement entre 2019 et 2023, tandis que le CLEAR en a formé une centaine par an. Ces formations constituent des contributions substantielles du CESAG à son ambition de transformation du capital humain pour le développement du continent, en raison de la qualité des services proposés par ces unités. Ces services renforcent la diversité globale de l'offre du CESAG et son rayonnement en tant que Centre de référence en matière de renforcement de capacités.

Le suivi et évaluation systématique de l'effet des services offerts par ces différentes entités, en tant que contribution globale du CESAG à sa communauté, est encore un défi à relever. Certes, la BDU met en œuvre une évaluation en fin de formation. Les Projets CLEAR et YALI en font de même et sont régulièrement évalués par les partenaires de mise en œuvre.

Toutefois, il n'existe pas au niveau du CESAG un dispositif de suivi et évaluation qui permettrait au Centre d'apprécier de manière systématique son rayonnement et sa contribution globale au développement. Il y a un déficit persistant de données sur ces questions, en dépit des ambitions affichées par le Plan stratégique.

2.2.1.2. Réseau de partenaires d'excellence développé

Les changements souhaités 	 <p>D'ici 2022, au moins 60% des accords de coopération sont effectivement mis en œuvre et/ou en cours</p>
	 <p>D'ici 2022, le champ d'action du partenariat académique est étendu à des secteurs innovants, non encore explorés.</p>

Les résultats sont plutôt mitigés. En effet, fort de sa réputation et son expérience, le CESAG dispose d'un riche bassin de partenaires. Dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique 2020 – 2024, le Centre a réussi à établir de nouveaux partenariats et à consolider certains qui existaient. Toutefois, la gestion et l'exploitation optimum des ressources partenariales du Centre reste un défi à relever.

Au titre des acquis, il faut noter la consolidation des partenariats existant avec la Banque mondiale et l'USAID et avec la Commission de l'UEMOA dans le cadre respectif des projets CLEAR, YALI et Talents Africains à l'International (TAI).





De nouveaux partenariats ont été conclus et mis en œuvre. Un travail de cartographie des partenaires réalisé en 2024 par la nouvelle Direction des relations internationales et des partenariats (DRIPRA) a recensé 89 partenariats dont 45% sont expirés. La majorité de ces partenariats ont été signés avec des établissements de formation (40,91%) tandis que les partenaires médias et les entreprises ferment la marche avec respectivement 1,14%. Au moins 50% des partenariats ont été signés à partir de l'année 2020. Certains de ces partenariats académiques ont servi de points d'appui au lancement des réformes. C'est le cas de la délocalisation de certains programmes du CESAG à Abidjan et à Ouagadougou avec, respectivement, la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Côte d'Ivoire, et la Chambre de Commerce d'industrie du Burkina Faso ainsi que BBC partners. La même logique

partenariale a soutenu l'installation de la Chaire E2D2 ou la mise en place de PhD .

Par ailleurs, le partenariat avec la GIZ a doté le CESAG d'une subvention qui a permis de renforcer les capacités du Centre à accompagner la modernisation de l'administration publique.

Toutefois, la gestion de ces partenariats n'est pas optimale. Plusieurs partenariats ont été signés sans être véritablement mis en œuvre. Certains partenariats ont été suspendus. Ces partenariats n'ont pas systématiquement fait l'objet d'un processus formel et documenté d'évaluation. C'est le cas des partenariats avec la Chambre de commerce du Burkina Faso, BBC Partners, Université Paris Dauphine, HEC Montréal, etc. De la même manière, les étudiants ayant participé aux enquêtes dans le cadre de l'évaluation, considèrent que le CESAG s'est très peu employé à développer un réseau utile de partenaires dans les administrations publiques et privées en vue de favoriser leur insertion professionnelle. Le Centre s'est souvent contenté de délivrer des lettres de recommandation pour appuyer la recherche de stage : cet appui est certes utile mais insuffisant. Par ailleurs, la gestion des relations avec les parties prenantes, tel que les alumni et l'association des étudiants (ASEMA) a été par moment tumultueuse. Des initiatives sont en cours pour améliorer la qualité de la relation avec les alumni et l'association des étudiants. Ces actions doivent encore être consolidées.

2.2.1.3. Inclusion du service à la communauté et développement durable dans les offres

Les changements souhaités 	 <p>L'existence d'une politique/stratégie de sensibilisation aux comportements écoresponsables, élaborée et largement vulgarisée</p>
	 <p>La consommation annuelle d'énergie, d'eau et de papier du CESAG rapportés par tête d'étudiants et du personnel est maintenue à un niveau inférieur ou égale à celui de l'an précédent</p>
	 <p>D'ici 2021, plus de 80% des surfaces non construites du CESAG reçoivent un aménagement paysager</p>

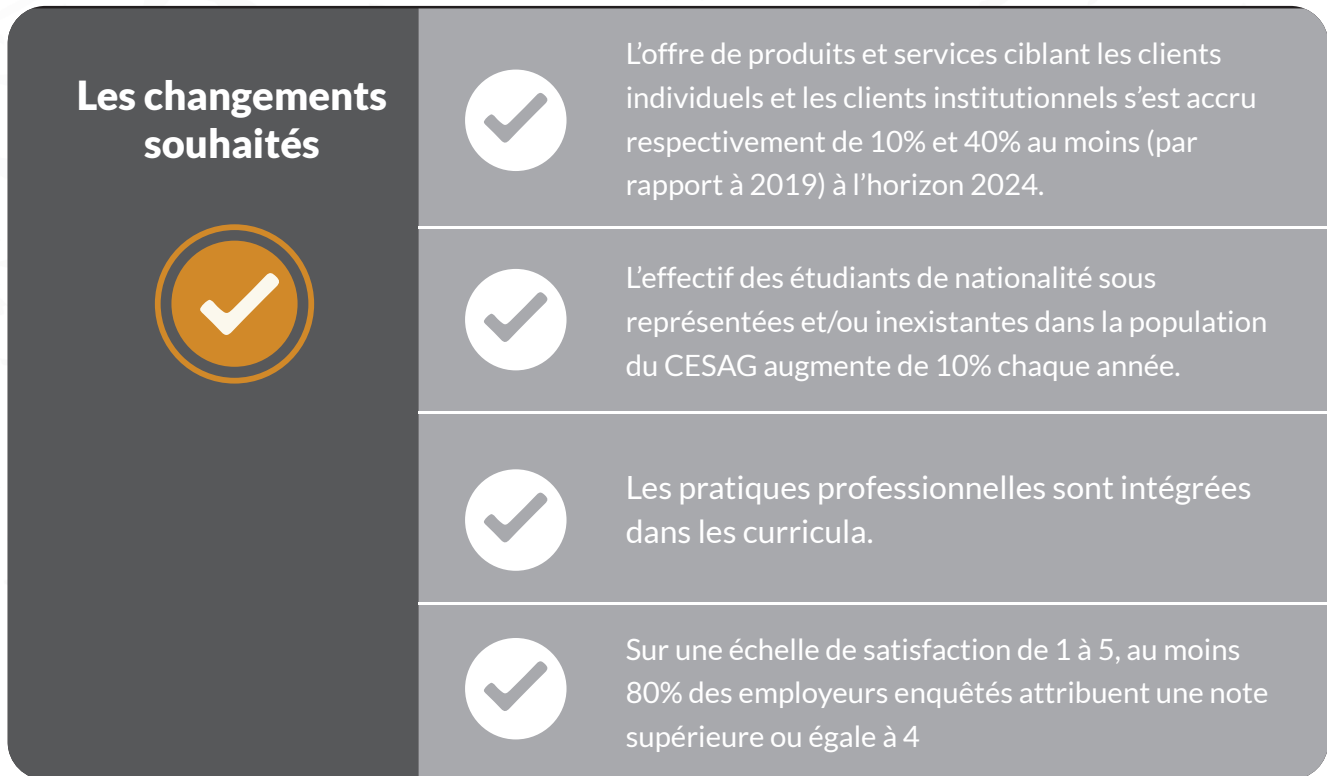
Les changements escomptés au regard du cadre logique du PS n'ont pas été atteints. Toutefois, un certain nombre d'activités ont été menées et présentées dans les rapports de gestion comme éléments de mise en œuvre de ce résultat. Ceci dénote un décalage entre la manière dont le résultat a été initialement conçu et la manière dont il a été compris et réalisé. En effet, dans le Rapport de gestion 2019, le service à la communauté a été présenté comme des "activités extra curricula", ayant l'"objectif de préparer les étudiants à l'après-vie estudiantine, en les dotant d'aptitudes et en réveillant en eux le leader, le citoyen et le créateur". Ces activités diverses sont de caractère scientifique, sportif, culturel, du volontariat, plaidoyer, réseautage, etc.

A ce titre, certaines réalisations peuvent être retenues. Le centre a inséré des UE spécifiques dans les parcours de formations (initiale et continue) du CESAG et mis en œuvre au moins une activité de services à la communauté et/ou de développement durable et reconnu par la collectivité par an.

Les rapports annuels listent un certain nombre d'activités dont l'effectivité a été confirmée : l'Initiative Citoyenne CESAG-Bourses, "Immersion Week", Welcome Day, Dîner-Débat, CESAG Olympiades, Semaine de l'Intégration, Concours Reine des Grandes Écoles (RGE), Career Day, Forum du Manager, initiative CESAG Propre, Master Chef, promotion de son École, participation à des conférences, activités de RSE à l'endroit des communautés locales, retours d'expériences et les sorties terrain, etc.

Ces activités extra-curricula sont d'intérêt pour les étudiants, qui y voient un moyen d'inclusion, un sentiment d'appartenance et de bien-être - avis de 64% de répondants étudiants. En outre ils estiment que c'est un moyen de développer le réseau personnel, pratiquer la théorie apprise en classe, apprendre de nouvelles compétences, apprécier la diversité culturelle, etc.

2.2.1.4. Masse critique d'étudiants et de professionnels mieux formée



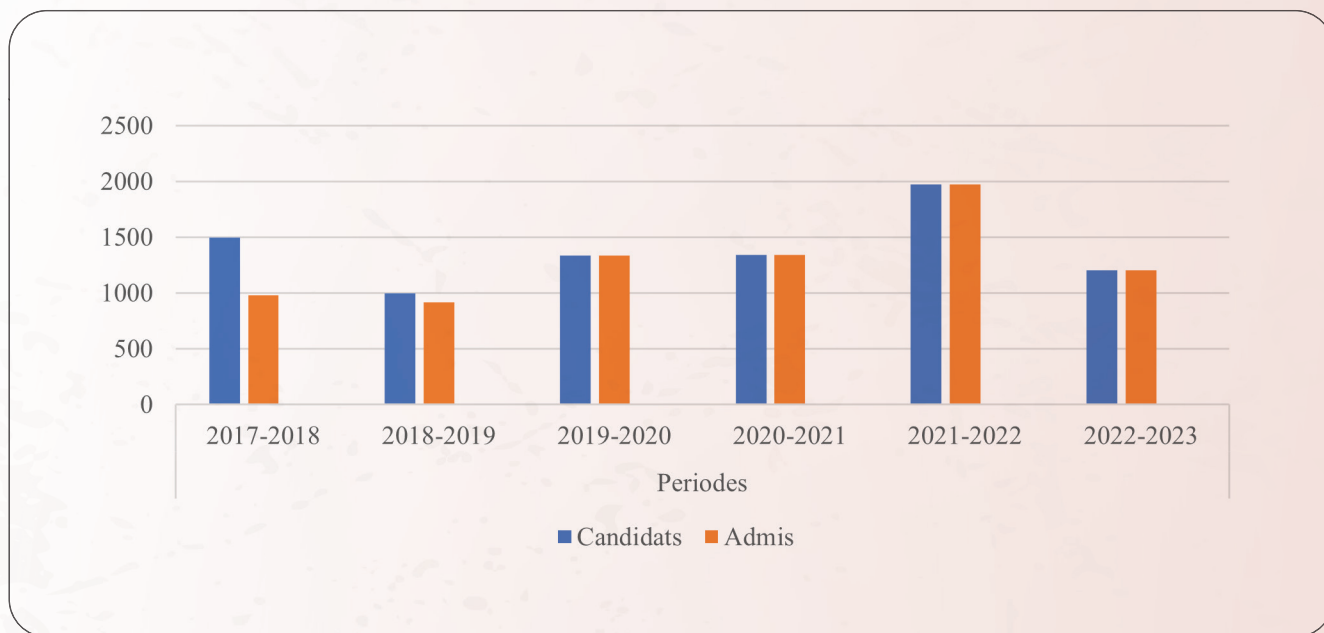
D'une manière générale, les augmentations prévues en matière d'effectif n'ont pas été atteintes. L'effectif des étudiants du CESAG a été stabilisé autour de 1500 personnes par an sur la période de 2020 à 2023. Par ailleurs, les proportions des nationalités sous représentées n'ont pas non plus augmenté. On observe une forte concentration sur les ressortissants de l'UEMOA qui représentent jusqu'à 93% des effectifs (2020-2021). Les étudiants provenant du Sénégal et de la Côte d'Ivoire constituent les deux sous-groupes majoritaires. Les femmes sont majoritaires dans la population des étudiants du CESAG, pour un taux moyen de 53.8%.

Il faut toutefois noter qu'alors que le CESAG a su maintenir stable son effectif, la base de sélection (le nombre de candidats) a légèrement baissé et le taux d'admissibilité a été plafonné à 100% depuis 2019. En d'autres termes, le Centre recrute tous ceux qui réussissent à passer l'étape des candidatures. Cette situation suscite des interrogations d'une part sur l'attractivité du Centre et d'autre part sur la qualité des étudiants à l'entrée.

Figure 2: Effectif des admis et candidats au CESAG de 2017 à 2023

	Année académique					
	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Candidats	1500	1000	1338	1341	1975	1204
Admis	983	918	1338	1341	1975	1204
Taux d'admissibilité	66%	92%	100%	100%	100%	100%

Figure 3: Evolution des effectifs des candidats et admis au CESAG de 2017 à 2023



2.2.1.5. Intégration des pratiques professionnelles dans les programmes

Les changements souhaités

- Les programmes du CESAG intègrent au moins un cours sur les questions d'engagement citoyen et de civisme dès la rentrée académique 2020-2021
- Au moins un projet collectif d'engagement citoyen et/ou d'intérêt général au sein des collectivités territoriales par an, dès la rentrée académique 2020-2021





Le nécessaire renforcement des pratiques professionnelles - au-delà de la seule mise-en-situation - est donc particulièrement évoqué par les étudiants mais aussi les alumnis.







Des stages sont intégrés aux parcours de formation des étudiants, mais l'accompagnement n'est pas toujours effectif.. Le dispositif de suivi et de validation des apprentissages en entreprise est faible

Rapport diagnostic de la politique et des offres de formation du CESAG

2.2.1.6. De nombreuses start up innovantes créées et accompagnées

Les changements souhaités 		Au moins 5 start-ups sont créées chaque année par les étudiants/alumni du CESAG
		60% des entreprises créées par les étudiants du CESAG sont dans les secteurs innovants et à fort potentiel (TIC, e-business, services à la personne, transport, tourisme, etc.)
		50% au moins des start-ups créées sont consolidées et survivent à la 3ème année d'exercice.

Le dispositif d'incubation et de technopole n'a pas été mis en place. Plusieurs options ont été envisagées, sans une mise en œuvre réelle. En 2020, le CESAG a conclu un partenariat institutionnel avec EMPOWER SWISS, intégrant la mise en place d'un projet d'incubateur virtuel. Par la suite, un partenariat stratégique a été établi avec STECCIA International, une organisation tunisienne, visant le développement d'un incubateur, à la fois physique et virtuel, orienté vers le secteur de l'agro-industrie. En 2021, le CESAG a renforcé son réseau en établissant un partenariat académique avec la China Europe International Business School (CEIBS), comprenant un programme intitulé "Séjour d'études sur l'Incubateur". A partir de 2023, l'orientation retenue semble aller dans le sens d'une capitalisation de l'expérience du Centre Régional pour le Leadership (CRL) YALI. En somme, le Centre cherche encore sa voie en matière d'incubation et la piste actuelle envisagée doit être opérationnalisée.

Les changements souhaités 		L'effectif des clients institutionnels du CESAG augmente de 15 % au moins chaque année
		La part du volume d'affaires généré par les services de formation, appui conseil et assistance technique aux organisations dans le chiffre d'affaires global du CESAG représente 30% du chiffre d'affaires annuel global du CESAG
		Sur une échelle de satisfaction de 1 à 5, au moins 80% des organisations enquêtées attribuent une note supérieure ou égale à 4.

D'une manière générale, l'effectif des clients institutionnels aussi bien que le CA des services de formation, conseil et assistance technique sont restés en dessous des attentes. Les effectifs des personnes formées par la BDU dans le cadre des séminaires a oscillé autour d'une centaine. Les revenus générés par les séminaires/appui-conseil/langues ont fluctué entre 249 827 310 FCFA en 2019 et 290 290 486 FCFA, avec une baisse significative en 2020 en raison de la crise de covid 19 où le chiffre d'affaires a été de 101 926 300 FCFA.

Les voies et moyens pouvant permettre de relancer ces activités en vue d'en faire de véritables pôles de génération de revenu doivent être étudiées. Bien que la transformation de l'ancien département de la consultance en une Business Development Unit semble augurer d'une nouvelle orientation qui devrait consister à renforcer la gestion de cette unité en mode « entreprise », peu de changements ont été observés dans son mode de fonctionnement et l'autonomie qui devrait lui être accordée. D'une manière générale, l'unité est soumise aux procédures classiques du CESAG et dispose de peu de ressources humaines en quantité et en qualité limitant l'agilité et l'esprit entrepreneurial nécessaire pour son éclosion.

Les projets autonomes ont aussi contribué significativement à la capacitation des organisations. A travers le CLEAR ou Yali, l'expertise du CESAG a pu être sollicité dans des initiatives majeures concernant par exemple la définition de politiques publiques, l'évaluation de politiques publiques et réformes, le renforcement des capacités d'éducation financière, etc. Toutefois, les actions de ces projets, financées sur les ressources des bailleurs, ne permettent pas de rehausser le Chiffre d'affaires du CESAG.

2.2.1.8. CESAG "Opérateur de choix" au sein de l'UEMOA, jouissant d'une plus grande reconnaissance internationale





Les changements souhaités



Trois (3) contrats de Maitrise d'ouvrage délégué pour la conception et la mise en œuvre de programmes intégrés de RC de grande envergure dans l'espace UEMOA.

Au cours de la période, le CESAG a consolidé sa position d'opérateur de choix en matière de renforcement des capacités, avec la consolidation de ses projets autonomes (CLEAR, YALI) et le développement de nouveaux projets (TAI, GIZ).

2.2.1.9. Un grand nombre de chercheurs et de scientifiques de haut niveau formés

Les changements souhaités 	 Au moins 80% des doctorants de la première cohorte du doctorat du CESAG ont soutenu d'ici 2024
	 Le CESAG organise au moins une manifestation scientifique de haut niveau par semestre
	 Au moins 40% des productions de recherche du CESAG sont publiés dans les revues de rang 1, 2 et 3

Au moment où l'évaluation est conduite, aucun doctorant du CESAG n'a encore soutenu. La mise en place du parcours doctoral (PhD) en sciences de gestion et en économie appliquée au CESAG a marqué une avancée significative pour la promotion de la recherche au Centre. Ce programme est adossé à des partenariats stratégiques avec les universités de l'espace UEMOA et le Programme de Troisième Cycle Interuniversitaire (PTCI) de la CIEREA. Le programme, prévu pour février 2020, a été officiellement lancé en novembre 2020 avec dix-sept doctorants en sciences de gestion et huit en économie appliquée inscrits pour l'année académique 2020-2021. En 2021, les effectifs sont restés stables, avec dix-huit étudiants en gestion et sept en économie appliquée. Mais en 2022, seuls treize doctorants en PhD se sont inscrits. Selon le rapport de diagnostic institutionnel du CESAG réalisé en 2023, le programme de doctorat du CESAG est caractérisé par le non-respect du calendrier académique et le recours au télé-enseignement plutôt qu'à la formation ouverte et à distance (FOAD). Le taux d'exécution des cours et des ateliers doctoraux est estimé entre 80% et 90% chaque année académique. Ces défis doivent être relevés pour une meilleure efficacité du programme.

En ce qui concerne, les manifestations scientifiques, plusieurs initiatives majeures ont été menées même si la périodicité escomptée n'a pas été respectée. En 2021, une seconde édition des

Journées de Recherche sur l'Inclusion Financière (JRI) a également eu lieu, réunissant des experts autour du thème "Inclusion Financière, Crises et Développement Endogène en Afrique". En décembre de la même année, en partenariat avec le CAMES, le CESAG a coordonné la 5e édition des Journées Scientifiques, attirant plus de 1000 participants de divers pays.

Les succès du CESAG en termes de passage des grades du CAMES témoigne de l'augmentation de la production scientifique du Centre. Toutefois, les données ne permettent pas de retracer la portée de ces publications. En parallèle, le CESAG a réussi à mettre en place les Editions CESAG. En 2020, le Centre a ainsi édité les "CESAG Working Papers" incluant 16 articles issus des soumissions aux JRI 2019. Deux autres éditions du « CESAG Working Papers » reformulé « CESAG Research Papers » ont été réalisées avec l'appui des projets CLEAR et GIZ.

Pour hisser son niveau de publications à celui souhaité, l'efficacité des dispositifs et mesures d'accompagnement en place doit être renforcée. Il apparaît par exemple que les enseignants-chercheurs sont exagérément occupés à des tâches administratives et d'enseignement qui ne leur laissent pas suffisamment de temps pour conduire des projets de recherche. Le travail collaboratif entre enseignants est très faible et le Centre peine encore à mettre en fonction ses chaires de recherche.

2.2.2. Production endogène de connaissances qui inspirent les agendas de développement de l'Afrique

En matière de production endogène de connaissance, le CESAG a partiellement réalisé ses ambitions dans le cadre de ce Plan stratégique. D'une manière générale, le Centre a su amorcer sa mutation d'un centre essentiellement orienté sur la formation vers une business school productrice de connaissances qui inspirent les agendas de développement. Il faut souligner à cet effet, la contribution substantielle de ses projets autonomes. Le Centre a mené des actions de formulation et d'évaluation de politiques publiques, à Madagascar, au Bénin et au Burkina Faso. Toutefois, l'impact des publications du CESAG sur les réformes/politiques publiques est encore difficilement appréciables.

Les chantiers prévus dans le cadre de ce résultat stratégique ont été entamés, mais très peu ont connu une mise en œuvre complète. Sur un nombre de ces chantiers, le Centre cherche encore sa voie. Plusieurs des chantiers sont encore à des phases conceptuelles ou d'essais.

Une explication de cette situation est la faible mobilisation des enseignants-chercheurs surchargée à des charges administratives et d'enseignement, et la faible prise en compte des enseignants associés et des étudiants dans cette dynamique de promotion de la production endogène de connaissance.

Tableau 6: Changements souhaités dans le cadre de la production endogène de connaissance

Le CESAG a piloté ou contribué à la formulation, la mise en œuvre ou l'évaluation d'au moins une politique publique d'ici 2024	Réalisé
Les publications du CESAG ont inspiré ou enrichi au moins une réforme/politique publique sur le continent d'ici 2024	Partiellement

2.2.2.1. CESAG, lieu de foisonnement de la production endogène de connaissance

Les changements souhaités 	 D'ici 2023, deux académies créées au CESAG respectivement sur la finance islamique et le développement durable
	 D'ici 2023, au moins deux chaires de recherche sont créées au CESAG dont une sur la problématique de gouvernance et de développement durable
	 Au moins une édition d'une revue en science de gestion est publiée par an
	 D'ici 2023, le technopole et l'incubateur d'entreprises sont créés
	 Au moins 1 table ronde/conférence de haut niveau par an

Le CESAG est parvenu à réaliser une table ronde/conférence de haut niveau par an, dans le cadre des activités du projet CLEAR, notamment. En dehors, de ce résultat, les autres ambitions sont encore en chantier ou ne connaissent que des mises en œuvre très partielles.





En ce qui concerne la revue en sciences de gestion par exemple, "Les Éditions du CESAG" ont été mises en place, avec trois parutions du CESAG Research Papers. Cependant, le CESAG Business Review et les Cahiers du CESAG n'ont pas connu de parutions.

L'Académie Ouest Africaine de Finance Islamique (AOAFI) a connu une évolution contrastée. En 2019, l'Académie a mis en place des formations certifiantes en partenariat avec le Conseil Général des Banques et Institutions Financières Islamiques (CIBAFI) et organisé trois séminaires de haut niveau à l'attention du monde bancaire,

tenus au Sénégal et en Côte d'Ivoire. En 2021, elle a été confrontée à une baisse sensible du nombre d'étudiants, ce qui a conduit à la non-ouverture du programme diplômant pour l'année académique 2021-2022. Les activités de formation se sont alors concentrées sur des sessions qualifiantes, et avait alors formé une centaine de professionnels. A date, les activités de l'Académie sont très limitées.

En 2022, une Chaire Environnement, Énergie et Développement Durable (2E2D) a été mise en place en partenariat avec l'Institut d'Appui au Développement (IAD) de Lyon. Très peu d'activités ont été réalisées dans le cadre de cette chaire. Des mesures sont en train d'être prises pour sa redynamisation.

2.2.2.2. Des produits de connaissance développés et diffusés

Les changements souhaités 		100% des PER ont publié au moins un article dans une revue scientifique de rang 1, 2 et 3 tous les 2 ans
		Au moins 10 articles de vulgarisation destinés aux professionnels sont édités et diffusés par an
		Au moins un évènement mensuel de dissémination est organisé au CESAG

La réussite des enseignants du CESAG au grade du CAMES témoigne de l'augmentation de la production scientifique. Toutefois, la production reste en dessous des cibles visées.

Les raisons en sont « les doubles fonctions administratives et pédagogiques » qui créent une surcharge de travail, la faible mobilisation des enseignants associés dans la recherche et l'exploitation insuffisante des travaux des étudiants. L'activité d'enseignant est codifiée avec un décompte de nombre d'heures pour organiser le travail, « la réalité c'est que nous faisons beaucoup plus d'heures ». (Donnée d'entretien, Enseignant du CESAG). Le pari est pourtant que les résultats de la recherche puissent être réintroduits dans l'ingénierie de formation et les approches de conseil et assistance technique. « Pour renverser la tendance : tout devrait commencer par la recherche. Les enseignants doivent faire plus de recherche mais actuellement ils n'ont pas le temps. ».

L'autre point est relatif au rôle que pourrait jouer les enseignants associés dans les performances de recherche du CESAG. « Le CAMES autorise les universités à envoyer des enseignants associés pour leur permettre de progresser dans leur carrière universitaire. Quand on remplit tous les critères - volume horaire, nombre de publications, etc. - il serait bien qu'on institutionnalise et qu'on formalise ça pour permettre aux enseignants associés cette progression ». (Donnée d'entretien des enseignants associés).

Il y a enfin une liste d'insuffisances à combler pour faire des mémoires de recherches des sources de production scientifique au niveau du Centre. Ces insuffisances concernent la motivation de l'encadreur, la stabilisation des canevas d'encadrement et les procédures de soutenance. Ces préoccupations transparaissent dans la déclaration ci-dessous d'un enseignant associé :



Il y a vraiment une forme de marginalisation, entre la motivation de l'encadreur et de l'encadré. Il faut renforcer les canevas d'encadrement, la procédure de soutenance, il y a matière à améliorer

Données d'entretien des enseignants associés

De ce qui est des événements mensuels de dissémination, le CLEAR a institué un webinaire mensuel de partage de connaissance. Ses différentes activités touchent en moyenne 1000 personnes par an. A ces activités, il faut ajouter des conférences métiers organisées au sein de certains programmes, tel que le MBF.

2.2.2.3. Chercheurs et scientifiques de haut niveau du CESAG reconnus

Les changements souhaités



D'ici 2021, 100% des Enseignants permanents ont soutenu leur thèse



D'ici 2024, les PER du CESAG compte au moins 2 Professeurs agrégés, 1 maître de conférences et 8 maîtres assistants

Les changements souhaités énoncés ci-dessus n'ont pas été totalement atteints. Toutefois des avancées significatives ont été obtenues. Par exemple, sur les 17 enseignants permanents, dix (10) ont le grade de maîtres-assistants et un (1) le grade de maître de conférences agrégé. Le CESAG dispose en outre d'un Professeur titulaire.


2.2.3. Viabilité financière

Le CESAG a réalisé des avancées significatives dans la consolidation de sa viabilité financière. On estime à au moins 70% le chemin parcouru vers la réalisation complète des cibles de résultats fixées à cet égard et qui sont présentés dans le tableau ci-dessous. Le défi majeur qui reste à relever à cet égard est d'une part la mobilisation des ressources externes pour combler les besoins d'investissement, et d'autre part, la capacité à maintenir une croissance soutenue du CA, dans un contexte où le centre est confronté à une baisse de l'attractivité de son offre de formation diplômante, et des difficultés à relancer le chiffre d'affaires généré par les activités d'appui-conseil.

Tableau 7: Les changements souhaités pour une viabilité financière du CESAG

Le CA et ses comités spécialisés (audit, RH et rémunération, Investissement) , ainsi que le CSP respectent les fréquences de rencontres prévues par les textes	Réalisé
Les comptes du CESAG sont annuellement certifiés sans réserve et approuvés par le CA	Réalisé
Le chiffre d'affaires annuel et la capacité d'autofinancement du CESAG augmentent respectivement d'au moins 3% et 10%	Partiellement
Le CESAG parvient à combler au moins 80% de ses besoins d'investissement par des ressources externes	Non réalisé








2.2.3.1. Le CESAG bâtit un partenariat de qualité, concourant à la réalisation de ses missions.

Les changements souhaités	
	 Au moins 15% d'augmentation annuelle des contributions des partenaires sous la forme de bourses d'études, chaires de recherche, sponsoring, etc.
	 Au moins 15% des financements externes de ses projets d'investissements sont des subventions

Au lieu de l'augmentation des contributions des partenaires escomptées, le CESAG a plutôt enregistré une baisse des bourses disponibles.

	2019	2020	2021	2022	2023
Subvention d'exploitation reçue (en FCFA)	100 000 000	131 526 517	100 000 000	182 696 575	296 224 675

2.2.3.2. L'action globale du CESAG repose sur une quête collective de viabilité et d'autonomie financière

Les changements souhaités 	
	 Tous les textes fondamentaux du CESAG sont amendés et adoptés par le CA
	 Les documents de politiques internes (organisation des ressources humaines et matérielles) sont formulés, validés et mis en application
	 D'ici 2021, les infrastructures de TIC du CESAG sont renouvelées, avec le lancement d'un ERP de gestion intégrée fonctionnel et la FOAD étendue à au moins 40% des programmes du CESAG
	 D'ici 2021, le CESAG obtient la certification ISO 9001
	 D'ici 2023, le CESAG obtient la certification ISO 21001
	 D'ici 2024 au plus tard, le CESAG a inauguré le campus de l'émergence de Diamnadio (Sénégal) et créé une antenne physique à Abidjan (Côte d'Ivoire)

Sur la période du PS, les organes délibérants du Centre se sont réunis conformément aux dispositions statutaires y compris en ligne pendant la période de confinement. En effet, les sessions ordinaires du Conseil d'Administration se sont tenues pour approuver les budgets, compte de gestions, etc. Il en est de même pour le Conseil Scientifique et Pédagogique - CSP dont le mandat est notamment d'adopter le calendrier académique, valider les résultats académiques, autoriser l'ouverture de nouvelles offres de formation etc.

Par ailleurs, un important travail de mise en place des textes fondamentaux du Centre a été accompli, avec l'adoption du Statut général du personnel, le Règlement intérieur. En matière de gestion des ressources humaines, un cabinet (B2B) a été recruté et a produit un rapport pour orienter la gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

En revanche, les sessions des organes de gestion opérationnelle de la formation et de la recherche n'ont pas été tenues régulièrement tel que prévues. Elles ont souvent connu d'important décalage. Il s'agit des jurys de soutenances et de délibérations, les comités de thèse et, les sessions du comité pédagogique etc. Il convient de noter toutefois qu'un effort remarquable de rattrapage des retards et de régularisation de ces sessions a été entrepris vers la fin de l'année 2023 et plus particulièrement en 2024, au moment où le présent processus d'évaluation était en cours.

● **Accroissement des indicateurs financiers et sincérité et régularité des comptes**

Le CESAG a significativement amélioré sa santé financière au cours du présent Plan stratégique. Le Centre a réalisé un excédent brut d'exploitation et un résultat net positifs sur les quatre exercices successifs allant de 2020-2023. En 2021, le CESAG augmenté significativement son DAT -, tirant profit d'une hausse des inscriptions et une amélioration de la productivité. En 2022, bien que le nombre d'inscrits ait légèrement diminué, le Centre est parvenu un excédent brut d'exploitation, grâce aux produits financiers et une maîtrise des charges. De la même manière, la baisse du chiffre d'affaires de 3,4 %, en 2023, le résultat net a été positif, même s'il a connu une baisse de 12,2 % en raison de certaines charges exceptionnelles. En somme, la situation financière du CESAG s'est largement améliorée par rapport à son niveau d'avant le Plan stratégique.

Il convient toutefois de noter que ces résultats ont été obtenus grâce, en partie, à des mesures exceptionnelles de maîtrise de charge et de gestion du dépôt à termes (produits financiers). Au titre de la maîtrise des charges, il faut particulièrement relever la suspension des avancements du personnel et de certains bénéfices sociaux. Cette orientation sur la maîtrise des charges, pour compenser une baisse tendancielle du CA suscite des questions sur la soutenabilité financière. Les efforts «





exigés » du personnel à cet effet constituent une des raisons de mécontentement et de déficit d'implication dans la réalisation des résultats. Le CESAG se présente comme une structure à « classes sociales », où le personnel administratif pâtit de l'absence des avancements, tandis que leurs collègues enseignants-chercheurs ont progressé grâce aux grades du CAMES.

● **Délocalisation**

Le chantier de la délocalisation et d'extension du CESAG a connu des avancées mitigées. Contrairement aux prévisions, le Campus de Diamnidiao n'a pas été construit.

Le Centre a tenté plusieurs initiatives de délocalisation des offres de formation par le CESAG qui sont pour la plupart dans des états critiques. Les premiers programmes délocalisés en Côte d'Ivoire et au Burkina Faso ne sont plus fonctionnels. Ces processus sont l'objet de malentendu entre le Centre et ses partenaires de mise en œuvre (Chambre de commerce et d'industrie du Burkina Faso, BBC Partners etc.). Le Centre se doit d'actualiser l'étude et la politique de délocalisation, visant un redéploiement plus efficace. La pertinence de ces choix devra être analysée par rapport à la mission d'appui à l'intégration régionale du Centre.

2.2.3.3. Le CESAG intègre dans ses choix stratégiques et ses actions, l'inclusion et le Développement Durable

Les changements souhaités 	 La politique de sensibilisation aux comportements éco-responsables est élaborée et largement vulgarisée d'ici 2021
	 La consommation annuelle d'énergie, d'eau et de papier du CESAG rapportés par tête d'étudiants et du personnel est maintenue à un niveau inférieur ou égale à celui de l'an précédent
	 D'ici 2021, plus de 80% des surfaces non construites du CESAG reçoivent un aménagement paysager

Il y a très peu de réalisations et d'initiatives sur ce volet.

2.3. EFFICIENCE

La performance du CESAG en matière d'efficacité est plutôt contrastée.

D'un côté, les données permettent d'émettre une hypothèse forte sur l'amélioration de l'efficacité dans les dépenses encourues pour la réalisation des activités, toute chose égale par ailleurs. En effet, en l'absence d'une comptabilité analytique et de budgets spécifiques affectés aux unités de mise en œuvre des résultats, il est difficile d'apprécier les coûts relatifs des réalisations du centre. On note toutefois, une amélioration de la productivité sur la période, par rapport au coût payé au travail (salaire).

De l'autre côté, on note une inefficacité dans la gestion du temps de travail. Tel que présenté dans les sessions ci-dessus, la grande majorité des réalisations n'ont pas tenu les délais escomptés. Ces retards dans l'exécution constituent d'ailleurs un point de recommandation de rapport d'audit et une cause de mécontentement de certains partenaires du Centre, notamment les étudiants, les enseignants associés et les prestataires de service. On note en effet des retards de plusieurs mois dans le paiement des prestations, des délais exagérément longs dans l'établissement des contrats, la délivrance des notes, des diplômes ou attestations etc.

2.3.1. L'efficacité des dépenses de mise en œuvre des résultats

La diminution du ratio masse salariale / valeur ajoutée de 87 % à 74 % sur la période 2019-2022 indique une amélioration de l'efficacité au CESAG. Entre 2020 et 2021, bien que la masse salariale ait augmenté de 6 %, le ratio MS/VA est passé de 87 % à 75 %. Cela indique que la valeur ajoutée a augmenté à un rythme plus rapide que les salaires, ce qui pourrait suggérer une amélioration de l'efficacité coût associée au salaire. Entre 2019-2020, pour produire 1 F de valeur ajoutée produit, le CESAG dépensait 0,87 en salaires. Entre 2020-2021 et 2021-2022, ce ratio a encore légèrement diminué, passant de 0,75 à 0,74, ce qui signifie que 0,74 F sur chaque 1 F de valeur ajoutée produite est destiné aux salaires.

Tableau 8: Quelques indicateurs financiers du CESAG de 2017 à 2023

	2019	2020	2021	2022	2023
Ratio de la productivité	67,60%	86,90%	75,02%	74,12%	82,00%
			122,00%	93%	93,60%
Ratio d'indépendance financière	+28%	2,70%	83,78%	+22,04 %.	-12,20%
Résultat net	1 000 000 000			278 178 000	100 000 000
La proportion de subvention dans les ressources externes de financement de l'investissement du CESAG					

2.3.2. Efficacité par rapport au délai imparti à la mise en œuvre des résultats

La plupart des résultats escomptés dans le cadre du PS n'ont pas été réalisés dans les délais. Cette situation s'explique en partie par des procédures administratives longues, le caractère très centralisé de la prise de décision et du budget, la prédominance des traitements et validations manuels des dossiers, la faible orientation de certains agents sur les résultats en raison du déficit d'appropriation de la vision et mission du Centre.

Pour fluidifier ses circuits administratifs, le Centre a introduit un système de Gestion électronique des courriers (GEC) en 2023. L'expérience globalement concluante permet d'entrevoir la valeur ajoutée que pourrait avoir une solution ERP intégrée sur l'efficacité du centre. La mise en place de cet outil est en cours, dans le cadre d'un contrat avec SAP.

CONCLUSIONS GENERALES

La mise en œuvre du PS 2020-2024 a permis au CESAG de réaliser des avancées par rapport à sa mission de

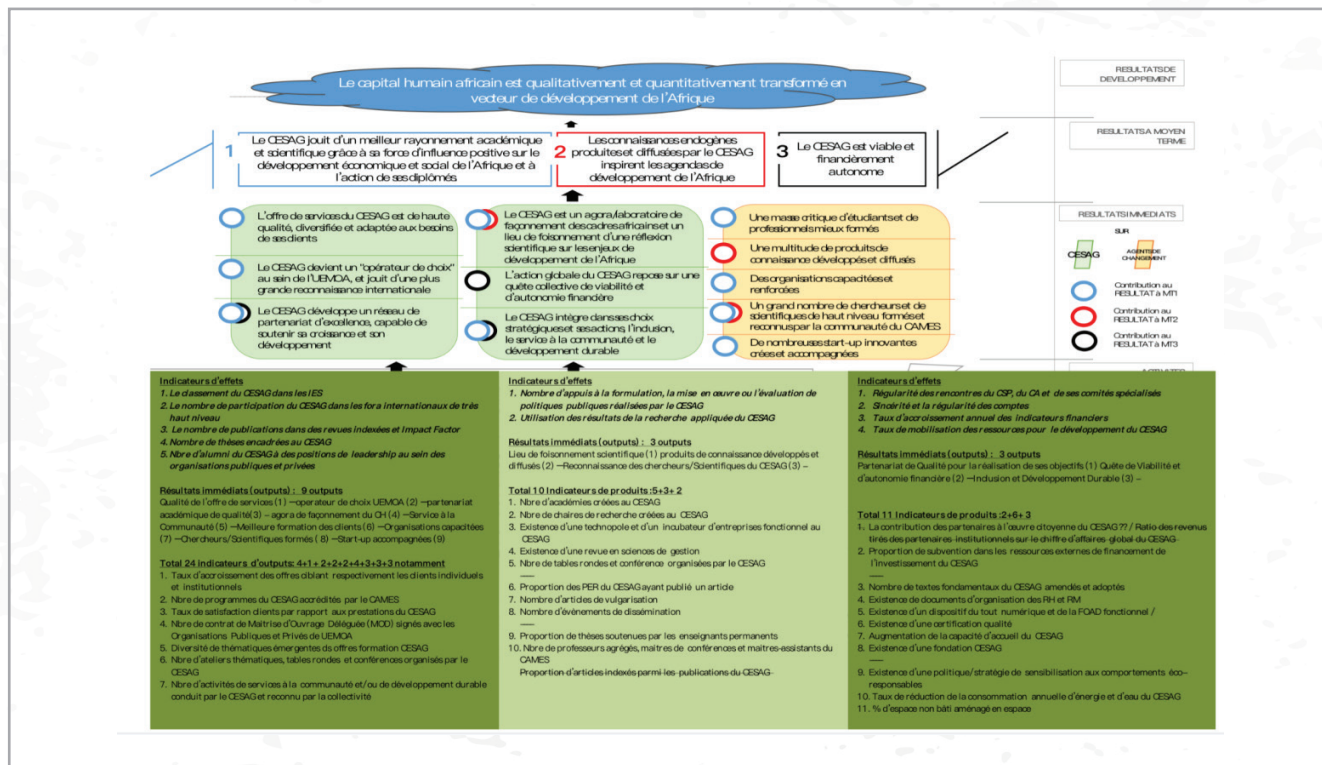
” transformer qualitativement et quantitativement le capital humain africain en vecteur de développement durable de l’Afrique, par le renforcement de capacités, la formation, la production endogène de connaissances actionnables et l’appui-conseil ”.

Le Centre a réussi à traverser la crise du coronavirus 19 tout en améliorant sa santé financière de manière significative et en lançant plusieurs chantiers visant à le positionner comme un business school de référence.

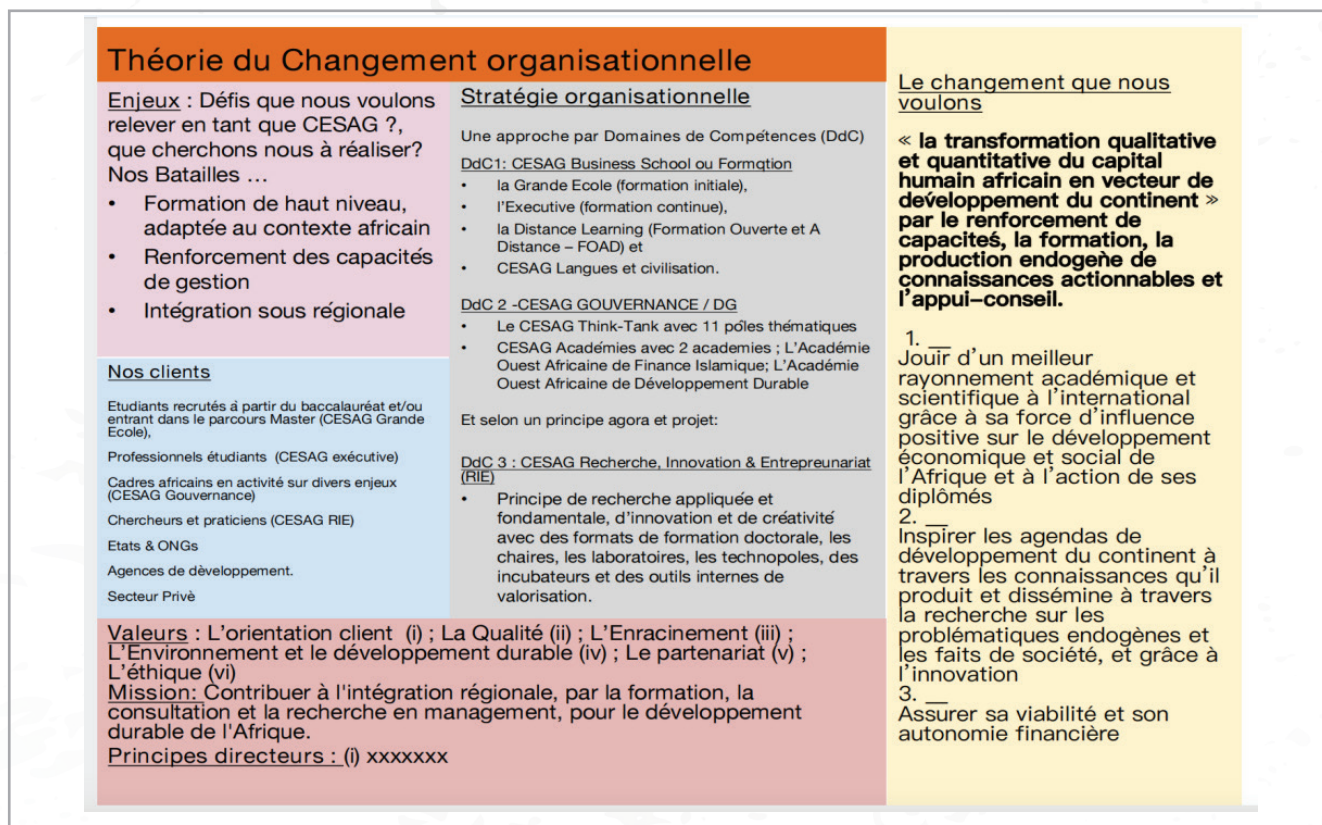
Une bonne partie des grands chantiers du Centre reste encore à finaliser. Pour atteindre ces objectifs, le Centre doit donc prendre des mesures financières, administratives et économiques, nécessaires pour améliorer son efficacité et efficience opérationnelles.

ANNEXES

Annexe 1 : Théorie du changement programmatique



Annexe 2 : Théorie du changement organisationnelle du CESAG



Annexe 3 : Valeurs du CESAG selon le Plan stratégique 2020 - 2024

Valeurs du CESAG selon le Plan stratégique 2020-2024

- **L'orientation client**- La satisfaction du client guidera nos actions de tous les jours. Nous existons parce que nos clients sont satisfaits et continuent de nous faire confiance, par conséquent nous engageons notre professionnalisme pour la satisfaction du client.
- **La Qualité** - Nous nous engageons dans une logique continue de qualité. L'évaluation permanente et la quête de lisibilité par les autres guideront notre action de création de valeur.
- **L'Enracinement**– Nous sommes une institution africaine qui promeut les valeurs et les connaissances endogènes pour une contribution à l'universel de la civilisation, restant toutefois ouverte sur le monde.
- **L'Environnement et le développement durable** - Nous défendons le principe d'un développement inclusif pour tous et d'une Terre appartenant aux générations futures. Nos actions et celles de nos parties prenantes doivent s'inscrire dans un strict respect d'inclusion et de préservation de l'environnement.
- **Le partenariat**- le développement est un défi collectif, c'est pourquoi nous privilégions un partenariat intelligent, bâti autour d'intérêts respectifs et mutuellement bénéfiques.
- **L'éthique**- Nous nous engageons à transformer par l'exemple le capital humain africain, en ne faisant pas de compromissions avec la mal gouvernance, la corruption, la discrimination envers les minorités et toutes les formes d'actes contraire à l'éthique.

Annexe 4 : Termes de référence de l'évaluation

<https://docs.google.com/document/d/1UZE5rrfUAeUN9artTOnc8S87AVrpabPO/edit>

Annexe 5 : Matrice d'évaluation

https://docs.google.com/document/d/1dYdqG84_TS2afK7FQ-VCBGnGJhjjAREw/edit

Annexe 6 : Liste des programmes de Licence, Master et MBA du CESAG en 2024

Licence / sur 3 ans De 4 à 12+2* programmes	Master / sur 2ans : De 4 à 18 Masters NB: Le PGE* sur 5 ans	MBA / sur 1 an: De 10 à 21 MBA
<u>Année 24/25</u>	<u>Année 24/25</u>	<u>Année 24/25</u>
<ol style="list-style-type: none"> Licence en Gestion - Techniques Bancaires et Financières (LG*-TBF) Licence en Gestion - Marketing et Développement Commercial (LG*-MDC) Licence en Gestion - Gestion des Ressources Humaines (LG*-GRH) Licence en Gestion Entrepreneuriat et Gestion des Projets (LG*-EGP) Licence en Comptabilité, Contrôle et Audit (LCCA) (2021) Licence en Méthodes Informatiques Appliquées à la Gestion des Entreprises (MIAGE) Transformation Digitale & Gestion des Projets Innovants (TDGPI) MIAGE- Data Analysis (DA) Licence en Gestion des Services de Santé (LGSS) Licence en Sciences de Management et la Décision (LSMD) Licence en Management Public Digital (LMPD) Diplôme d'Études de Comptabilité et Gestion Financière (DECOGEF) Licence en Gestion des PME-PMI (LG PME-PMI) Licence en Gestion des Entreprises et autres Organisations (LCEO*) Licence en Techniques Comptables et Financières (LTCF*) 	<ol style="list-style-type: none"> Master en Sciences de Management et de la Décision (MSMD*) / Finance <u>nouveau</u> MSMD / Actuariat MSMD / Économie Appliquée Master en Droit, Banque, Finance et Assurance (MDBFA*) (2021) <u>Droit bancaire et financier</u> MDBFA / Management des entreprises d'assurances MDBFA / IT Finance Master en Évaluation des Projets, Programmes et Politiques (ME3P) (2021) Master en Comptabilité et Gestion Financière (MCGF) Master en Audit et Contrôle de Gestion (MACG) Master en Décentralisation et Gouvernance Locale (MDGL) Master en Comptabilité, Contrôle et Audit (MCCA) Master en Gestion des Projets (MGP)* Master en Management de la Santé (MMS) Master en Marketing et Stratégie (MMS)*/Ing Af. et Marketing Numerik Master en Marketing et Stratégie (MMS)*/Marketing et Manag de la Marque Master en Gestion des Ressources Humaines (MGRH)* / Management et Dev. De la performance Master en Gestion des Ressources Humaines (MGRH)* / Remun et avantages sociaux Diplôme d'Études Supérieures en Comptabilité et Gestion Financière (DESCOGEF) 	<ol style="list-style-type: none"> Banque et Finance (MBF*) Gestion Bancaire et maîtrise des risques MBF* Marchés Financiers et Finance d'Entreprise MBF* Conformité Management des Services de Santé (MBA MSS*) / Services hospitaliers MSS* / Programmes de santé MSS/ Entreprises pharmaceutiques Ingénierie et Gestion de la Formation (MBA IGF*)/Concepteur et Gestionnaire dans les Entrepr. MBA IGF*/ Dispositifs et Action s de formation MBA IGF*/ Systèmes de Formation Administration et Gestion (MBA AG*) Gestion des entreprises MBA AG* Administration Publique Gestion des Projets (MBA GP) Marketing et Stratégie (MBA MS) Finance Islamique (MBA FI) Management de la Coop. Internationale et de la Diplomatie (MBA MCID) <u>nouveau</u> Management Stratégique du Capital Humain (MBA MSCH) Audit et Contrôle de Gestion (MBA ACG) Économie de la Santé (MBA ES) Management Public (inter) africain (MBA MPiA) <u>nouveau</u> Management de la Perform. Publique (MBA MPP) <u>nouveau</u> Management de l'Environnement et de l'Énergie (MBA MEE) <u>nouveau</u>
---	---	---
Année 20/21	Année 20/21	Année 20/21 :
<ol style="list-style-type: none"> Licence Professionnelle en Sciences de Gestion (LPSG) : Licence Professionnelle en Gestion des Entreprises et Organisations (LPGEO) : Licence Professionnelle en Technique Comptabilité et Financière (LPTCF) : Licence Professionnelle en Gestion des PME PMI (LPG PME PMI) 	<ol style="list-style-type: none"> Programme Grande École (PGE) <u>2015</u> Master Professionnel en Audit et Contrôle de Gestion (MPACG) : Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière (MPCGF) : Master Professionnel en Sciences de Gestion (MPSG) : 	<ol style="list-style-type: none"> Administration et Gestion (MBA AG) Gestion des Projets (MBA GP) Audit et Contrôle de Gestion (MBA ACG) Gestion des Ressources Humaines (MBA GRH) MBA en Ingénierie et Gestion de la Formation (MBA IGF) : MBA en Marketing et Stratégie (MBA MS) Finance Islamique (MBA FI) Banque et Finance (MBF) : Économie de la Santé (MBA ES) Gestion des Services de Santé (MBA GSS) : 1 an
<p>Source : Guide de l' étudiant Master et MBA 2020/21 Les offres de formation 2024/2025 * Licences spéciales avec Bac+2 comme niveau d'entrée en 2 semestres</p>		

Annexe 7 : Parcours doctoral du CESAG

Spécialités offertes en PhD en Sciences de gestion	Spécialités offertes en PhD en Economie appliquée
<ul style="list-style-type: none"> - Marketing - Finance - GRH et comportement organisationnel, Management stratégique - Entrepreneuriat leadership et innovation - Comptabilité, contrôle et audit - Management des systèmes d'information 	<ul style="list-style-type: none"> - Economie de la santé / systèmes de santé - Financement pour le développement, finance publique - Evaluation des politiques publiques, évaluation d'impact - Economie financière

Annexe 8 : Liste de séminaires de formation offerts par le CESAG



LES SEMINAIRES DU CESAG

PROGRAMME 2023

Séminaires	Durée	Lieux	Prix	Dates
Management des projets et organisations publiques				
1 Conception, Management, Suivi et Evaluation des Projets - Format 2	10 jours	Abidjan	1 700 000	06 - 17 mars 2023
2 Gestion financière et Procédures de Décaissement dans les Projets financés par les PTF (BM)	10 jours	Dakar	1 500 000	02 - 13 octobre 2023
3 Conception, Management, Suivi et Evaluation des Projets	10 jours	Dakar	1 500 000	06 - 17 novembre 2023
Management de la Commande Publique				
1 Passation des marchés publics de Fournitures et de Services des Consultants	10 jours	Dakar	1 500 000	03 - 14 juillet 2023
2 Passation des Marchés Publics de Travaux	10 jours	Abidjan	1 700 000	24 juillet - 04 août 2023
Management de la santé				
1 Suivi-Evaluation des programmes de santé au niveau du District : Applications	10 jours	Dakar	1 600 000	02 - 13 octobre 2023
2 Comptes de la Santé	10 jours	Dakar	1 500 000	05 - 16 juin 2023
Banque et Finance				
1 Banquier Islamique Certifié - Certificat	10 jours	Dakar		08 - 13 mai 2023
3 Banquier Islamique Certifié - Certificat	10 jours	Dakar		06 - 11 novembre 2023
Comptabilité, Contrôle et Audit				
1 Comptable-Fiscaliste Certifié - Certificat	10 jours	Dakar	1 800 000	05 - 16 juin 2023
3 Comptabilité selon les normes IFRS - Professionnels - Certificat	10 jours	Dakar	1 400 000	03 - 14 juillet 2023
4 Comptabilité selon les normes IFRS - Etudiants - Certificat	10 jours	Dakar	180 000	17 - 26 novembre 2023

Annexe 9 : Outils de collecte des données qualitatives et quantitatives

Grille de revue documentaire:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1i43aZNnj3Lw5hPlwhLrRVQ-gBfLqgmDH/edit#gid=1758711722>

Guides d'entretiens :

https://docs.google.com/document/d/1Y4dveWgfk1hekA3dUMjT_ixeulp4pi/edit?usp=drive_web&ouid=112785303508742888676&rtpof=true

Questionnaires:

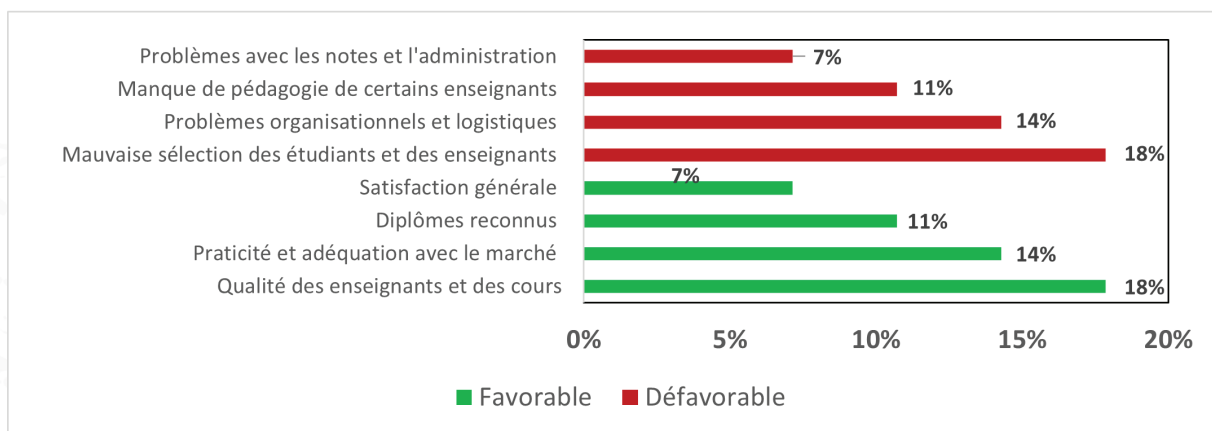
<https://docs.google.com/document/d/1ff7UbL28lqZHMvbO6fXqex1M0J70W9JA/edit>

Tableau des indicateurs:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1eaVH84RYz7SslQABwe66STKC8JO_P_Di/edit?usp=drive_web&ouid=112785303508742888676&rtpof=true

Annexe 10 : Résultats des enquêtes

Figure 5 : Opinions sur la qualité de la formation



Source : Enquête auprès des étudiants en 2024

Bibliographie

1. CESAG; Plan de Suivi et Évaluation 2018
2. CESAG; 2021 -2022 PHD. Sciences de gestion, Phd. économie appliquée 2021
3. CESAG; Guide de l'étudiant Master et MBA 2020- 2021, 2020
4. CESAG; Les offres de formation 2024-2025
5. CESAG; Plan stratégique 2020 - 2024 2020
6. CESAG; Manuel de procédures administratives, financières et comptables, 2017
7. CESAG; Enquête de satisfaction sur les trajectoires métiers des diplômés du CESAG, 2022
8. CESAG; Rapport diagnostique de la politique et des offres de formation du CESAG, 2022
9. CESAG/ GIZ ; Enquête de satisfaction auprès des agents de l'Etat sénégalais Alumni du CESAG, 2023
10. AUF; Guide pour l'organisation de la recherche scientifique en Afrique de l'Ouest francophone, 2019
11. ADEA, Cartographie continentale de l'Enseignement supérieur et la Recherche scientifique en Afrique 2021

