CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO -

# MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du

DIPLOME D'ETUDES DE MASTER EN MARKETING ET STRATEGIE

Promotion 3, Année académique 2009-2010

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG

**THEME :**

**Stratégie marketing pour une meilleure insertion professionnelle des élèves du Centre Africain d'Etudes supérieures en Gestion (CESAG): le cas de l'ISMEO et de l'ISCBF**

**Elaboré par**

**THIOMBIANO**

**Youssef Youmandia**

**Directeur de mémoire**

**Monsieur MOUKPE Essohouna**

**Enseignant associé au CESAG**

**Octobre 2011**

## DEDICACE

**Je dédie ce travail :**

A mon **DIEU** le père tout puissant, qui a toujours été pour moi le chemin, la vie et la gloire.

A mon père **THIOMBIANO Adjima Raphael,** pour son amour, pour les sacrifices consentis pour m'assurer un bel avenir et avoir été un modèle de réussite pour moi.

A ma mère **THIOMBIANO Louise Gertrude** qui m'a toujours apporté son amour et son soutien maternel.

A ma sœur **THIOMBIANO Nadia** et à mon frère **THIOMBIANO Yacine** pour leurs conseils qui ont contribué à faire de moi l'homme que je suis devenu.

A toutes les personnes qui me sont chères.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

A mon chef de département marketing et stratégie Madame **Mariam N'ZI-ANZAN** pour ses conseils et ses enseignements de qualité.

A mon directeur de mémoire Monsieur **MOUKPE Essohouna** qui n'a ménagé aucun effort pour me permettre d'effectuer un travail de qualité.

**Au corps enseignant du CESAG** pour la formation de qualité que j'ai reçue.

A toutes les personnes qui de près ou de loin m'ont apporté leur soutien et encouragement durant ces années d'étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

| | |
|---|---|
| **4P :** | Product, Price, Promotion, Place |
| **ASEMA :** | Association des Etudiants Manager |
| **BCEAO:** | Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest |
| **BCG :** | Boston Consulting Group |
| **BHS :** | Banque de l'Habitat du Senegal |
| **CAMES :** | Conseil Africaine et Malgache pour l'Enseignement Supérieur |
| **CEAO :** | Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest |
| **CESAG:** | Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion |
| **DAC :** | DESS en Audit et Contrôle de Gestion |
| **DAS :** | Domaine d'Activité Stratégique |
| **EPES :** | Etablissements Privés d'Enseignements Supérieurs |
| **ETFP :** | Écoles d'enseignement technique et de formation professionnelle(ETFP) |
| **GP:** | Gestion des Projets |
| **GRH:** | Gestion des Ressources Humaine |
| **ISCBF :** | Institut Supérieur de Comptabilité, Banque et de Finance |
| **ISMEO:** | Institut Supérieur de Management des Entreprises et autres Organisations |
| **LMD :** | Licence, Master, Doctorat |
| **LPGEO :** | Licence Professionnelle en Gestion des Entreprises et autres Organisations |
| **MPACG :** | Master Professionnel en Audit et Contrôle de Gestion |
| **MPCGF :** | Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière |
| **MPGEO :** | Maitrise Professionnelle en Gestions et Organisation |
| **MPSG :** | Master Professionnel en Sciences de Gestion |
| **MPTCF :** | Maîtrise Professionnelle en Techniques Comptables et Financières |

CESAG BIBLIOTHEQUE

**ONG:** Organisation Non Gouvernementale

**PESTEL:** Politique-Economique-Sociologique-Technologique-Environnemental-Legal

**SWOT:** Strenght Weakness Opportunities Treahts

**TIC :** Technologies de l'Information et de la Communication

**UDB :** Université Dakar –Bourguiba

**UEMOA:** Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

**UNIS :** Université du Sahel

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Évolution des effectifs des EPES de 1994 à 2008.....24

Tableau 2 : Coût des formations en FCFA / an en 2007 dans trois (03) EPES.....26

## LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique1 : Nombre d'étudiants inscrits et diplômés en DAC de 2004 à 2009.....36

Graphique 2 : Tableau indiquant le taux de progression des étudiants inscrits et diplômés en DAC par an en %.....37

Graphique 3 : pourcentage d'étudiants inscrits et diplômés en DAC de 2004 à 2009.....37

Graphique 4 : Taux de diplomassion en DAC de 2004 à 2009.....38

Graphique 5 : Nombre d'étudiants inscrits et diplômés en MPACG de 2006 à 2009.....38

Graphique 6 : Tableau indiquant le taux de progression des étudiants inscrits et diplômés en MPACG par an en %.....39

Graphique 7 : pourcentage d'étudiants inscrits et diplômés en MPACG entre 2006/2009.....39

Graphique 8 : Taux de diplomassion en MPACG de 2006 à 2009.....40

Graphique 9 : Pourcentage d'étudiants inscrits et diplômés en MPTCF en 2004/2005.....40

Graphique 10 : Taux des étudiants diplômés en MPTCF en 2004/2005.....41

Graphique 9 : Nombre d'étudiants inscrits et diplômés en MPCGF de 2006-2009.....41

Graphique 10 : Tableau indiquant le taux de progression des étudiants inscrits et diplômés en MPCGF par an en %.....42

Graphique 11 : Pourcentage d'étudiants inscrits et diplômés en MPCGF.....42

Graphique 12 : Taux de diplomassion en MPCGF de 2006 à 2009.....43

Graphique 13 : Histogramme des inscrits et des diplômés par année (LICENCE).....44

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Graphique 14 : Graphique indiquant le taux de progression des étudiants inscrits et diplômés en LICENCE (LPGEO) par an en %.....44

Graphique 15 : Pourcentage d'étudiants inscrits et diplômés en LICENCE.....45

Graphique 16 : Pourcentage de diplômés et de non diplômés (LICENCE).....45

Graphique 17 : Histogramme des inscrits et des diplômés par année (MPGEO).....46

Graphique 18 : Pourcentage d'étudiants inscrits et diplômés en MPGEO.....46

Graphique 19 : Pourcentage de diplômés et de non diplômés (MPGEO).....47

Graphique 20 : Histogramme des inscrits et des diplômés par année (MPSG).....47

Graphique 21 : Graphique indiquant le taux de progression des étudiants inscrits et diplômés en MPSG par an en %.....48

Graphique 22: Pourcentage d'étudiants inscrits et diplômés en MPSG.....48

Graphique 23 : pourcentage de diplômés et de non diplômés (MPSG).....49

Graphique 24 : Histogramme des inscrits et des diplômés par année (MARKETING).....49

Graphique 25 : Graphique indiquant le taux de progression des étudiants inscrits et diplômés en MARKETING par an en %.....50

Graphique 26 : Pourcentage d'étudiants inscrits et diplômés (MARKETING).....50

Graphique 27 : Pourcentage de diplômés et de non diplômés (MARKETING).....51

Graphique 28 : Histogramme des inscrits et des diplômés par année (GRH).....51

Graphique 29 : Graphique indiquant le taux de progression des étudiants inscrits et diplômés en GRH par an en %.....52

Graphique 30 : Pourcentage d'étudiants inscrits et diplômés (GRH).....52

Graphique 31 : Pourcentage de diplômés et de non diplômés (GRH).....53

Graphique 32 : Histogramme des inscrits et des diplômés par année (GP).....53

Graphique 33 : Graphique indiquant le taux de progression des étudiants inscrits et diplômés en GP par an en %.....54

Graphique 34 : Pourcentage d'étudiants inscrits et diplômés (GP).....54

CESAG BIBLIOTHEQUE

Graphique 35 : Pourcentage de diplômés et de non diplômés (GP).....55

Graphique 36 : Taux d'insertion professionnelle des diplômés de l'ISCBF de 2004 à 2009.....57

Graphique 37 : Moyens d'obtention du 1er emploi des étudiants de l'ISCBF.....58

Graphique 38 : Temps écoulé entre le fin de la formation et l'obtention du 1er emploi des étudiants de l'ISCBF.....58

Graphique 39 : Label CESAG et facilité d'obtention d'emploi des étudiants de l'ISCBF.....59

Graphique 40 : Formation reçue au CESAG en adéquation avec les besoins des entreprises des étudiants de l'ISCBF.....60

Graphique 41 : Formation reçue au CESAG et efficacité au travail des étudiants de l'ISCBF.....61

Graphique 42 : Tranche de salaire mensuel des répondants des étudiants de l'ISCBF.....62

Graphique 43 : Difficultés rencontrées dans la recherche d'emploi des étudiants de l'ISCBF.....62

Graphique 44 : Aide du CESAG pour l'obtention de l'emploi des étudiants de l'ISCBF.....63

Graphique 45 : Taux d'insertion professionnelle des diplômés de l'ISMEO de 2004 à 2009.....63

Graphique 46 : Moyens d'obtention du 1er emploi des étudiants de l'ISMEO.....64

Graphique 47 : Temps écoulé entre le fin de la formation et l'obtention du 1er emploi des étudiants de l'ISMEO.....65

Graphique 48: Label CESAG et facilité d'obtention d'emploi des étudiants de l'ISMEO.....66

Graphique 49: Formation reçue au CESAG en adéquation avec les besoins des entreprises des étudiants de l'ISMEO.....67

Graphique 50: Formation reçue au CESAG et efficacité au travail des étudiants de l'ISMEO.....68

Graphique 51: Tranche de salaire mensuel des répondants des étudiants de l'ISMEO.....69

Graphique 52 : Difficultés rencontrées dans la recherche d'emploi des étudiants de l'ISMEO.....69

Graphique 53: Aide du CESAG pour l'obtention de stage des étudiants de l'ISMEO.....70

CESAG BIBLIOTHEQUE

# SOMMAIRE

DEDICACE ..... i
REMERCIEMENTS ..... ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS ..... iii
LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES ..... v
INTRODUCTION GENERALE ..... 1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ..... Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE I : REVUE DE LA LITTERATURE ..... 6
CHAPITRE II : CADRE CONTEXTUEL ..... 2323
DEUXIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE ..... Erreur ! Signet non défini.30
CHAPITRE I : CADRE METHODOLOGIQUE ..... 31
CHAPITRE II : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS DU SONDAGE ..... 5757
CONCLUSION ..... 788
BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE ..... ix
ANNEXES ..... Erreur ! Signet non défini.
TABLE DES MATIERES ..... xiii

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# INTRODUCTION GENERALE

## 1. Contexte de la recherche

Phénomène récurrent depuis longtemps déjà, le chômage en Afrique noire a pris ces dix dernières années des proportions alarmantes, à tel point qu'on parle maintenant « d'armée de chômeurs africains ». Une expression qui traduit l'ampleur du phénomène. Le Bureau International du Travail (BIT – organisme spécialisé de l'ONU) estime entre 10 et 12 % de la population en âge de travailler, le nombre de sans emplois en Afrique subsaharienne en 2005,[1] soit un peu plus de 30 millions de personnes, avec d'importantes variations selon les âges, les sexes et les régions.

Ce constat avait déjà été fait par l'Union Africaine lors de son sommet extraordinaire sur l'emploi et la lutte contre le chômage, en septembre 2004, à Ouagadougou, au Burkina Faso. A cette occasion, il avait été relevé que la situation du chômage, et donc de la pauvreté, était des plus déplorables, le chômage touchant, tant les diplômés universitaires et d'autres diplômés, que ceux n'ayant pas achevé leurs études, ou encore ceux hautement qualifiés et expérimentés.

Face à cette crise, on a trouvé que le système de formation en place était trop scolaire et très théorique par rapport aux réalités socio-économiques des pays africains.

Afin d'être en adéquation avec les besoins et les réalités du terrain, le gouvernement sénégalais a pris des dispositions réglementaires pour favoriser la création de nombreuses écoles de commerce.

Dès l'entrée en vigueur de ces dispositions, nous avons assisté à une forte croissance du marché des écoles de commerce.

Composé aujourd'hui de près d'une cinquantaine d'instituts privés, le secteur de la formation professionnelle devient de plus en plus concurrentiel. Ce qui oblige les écoles de commerce à offrir des enseignements de qualités, mais également de proposer des services à valeur ajoutée (obtention de stage, partenariat Business to Business, insertion professionnelle des diplômés, etc.) qui leur permettront d'être compétitifs.

C'est dans ce cadre que notre étude a pour finalité de s'intéresser à la mesure du taux d'insertion professionnelle des étudiants du CESAG de l'institut supérieur de management et

[1] www.av-garde.com

CESAG - BIBLIOTHEQUE

autres organisations et de l'institut supérieur de comptabilité, banque et finance dès l'obtention de leur diplôme. Nous proposerons ensuite une stratégie marketing d'insertion professionnelle.

## 2. Problématique de l'étude

La crise aiguë de l'emploi des jeunes diplômés dans le marché régional et sous régional du travail est le défi majeur des écoles supérieures de gestion. Ces dernières tentent de mettre à la disposition des entreprises des ressources humaines qui correspondent à leurs besoins.

Le choix des étudiants pour leur formation professionnelle est le plus souvent guidé par la certification des diplômes par le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES), le label de la marque et la politique d'insertion professionnelle, etc.

C'est dans ce sens que le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), se démarque des autres écoles de gestion au Sénégal, par sa forte notoriété dans la sous-région ouest africaine. En effet, celle-ci se justifie par la certification de ces diplômes par le CAMES, sa reconnaissance par l'UEMOA en tant que « Centre d'Excellence », ses partenariats internationaux de référence (Université Paris Dauphine, RAMEGE, etc).

Ces différentes accréditations font du CESAG, un creuset d'excellence en matière d'enseignement supérieur en gestion dans le continent africain.

Cependant, malgré toute cette reconnaissance dont bénéficie le CESAG, l'insertion professionnelle de ses diplômés reste un défi majeur pour ce Centre d'Excellence. De ce fait, certaines interrogations peuvent être formulées, à savoir :

- ✓ Le label CESAG est-il un élément déterminant dans le recrutement de ses diplômés?

- ✓ Les formations dispensées aux diplômés du CESAG sont-elles en adéquation avec les besoins des entreprises?

- ✓ Quelles sont les actions que le CESAG pourrait mener pour améliorer la politique d'insertion professionnelle des diplômés?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

De ces questions spécifiques, on se propose de mettre en place une stratégie marketing pour un accompagnement du CESAG à l'insertion professionnelle des étudiants.

### 3. Objectifs de l'étude

Pour notre étude, nous avons déterminé deux types d'objectifs : un objectif général, d'une part, et des objectifs spécifiques, d'autre part.

➢ **Objectif général**

La présente étude vise à proposer une stratégie marketing d'insertion professionnelle des étudiants du CESAG.

➢ **Objectifs spécifiques**

Les objectifs spécifiques consistent principalement à :

- Mesurer le taux d'insertion professionnelle des diplômés de l'ISMEO et de l'ISCBF du CESAG sur les cinq dernières années (2004 à 2009) ;
- Connaître le taux de diplômassion de l'ISMEO et de l'ISCBF du CESAG ;
- Etudier l'image des diplômés de l'ISMEO et de l'ISCBF du CESAG auprès de leurs employeurs ;
- Mesurer le temps d'insertion professionnelle des diplômés de l'ISMEO et de l'ISCBF, etc.

➢ **Hypothèses de recherche**

Pour répondre à notre question de recherche et atteindre nos objectifs d'étude, nous posons quatre hypothèses

- Le taux d'insertion des diplômés du CESAG est élevé.
- Le label CESAG est un facteur déterminant dans le recrutement de ses diplômés par les entreprises.
- Les étudiants ne bénéficient d'aucune aide pour l'obtention du premier emploi.
- Les étudiants du CESAG rencontrent des difficultés dans la recherche de leur emploi.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## 4. Intérêts

➢ POUR LE CESAG

A l'issue de cette étude, le CESAG pourra adapter les formations aux besoins des entreprises et également trouver les stratégies qui permettront une meilleure insertion professionnelle de ses diplômés.

➢ POUR LES ETUDIANTS

Les étudiants pourront, à la fin de leur formation au CESAG, acquérir une expertise qui leur permettra de s'intégrer plus facilement dans le monde professionnel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## 5. Plan de l'étude

Pour réaliser notre étude, nous la structurerons en deux grandes parties qui elles même sont subdivisées en deux chapitres chacune. Ces derniers à leur tour comprennent deux sections chacun. La première partie fera la présentation du cadre théorique et dans la deuxième partie nous présentons le cadre analytique.

## 6. Les limites de l'étude

Nous devons souligner que la réalisation de cette étude n'a pas été sans limites. En effet, nous avons enregistré une insuffisance de données (adresses erronées, dossiers incomplets, formulaires d'inscription mal remplis, etc.) dans les dossiers que nous avons consultés pour l'étude documentaire. Dans nos prévisions, un questionnaire devrait être administré aux chefs d'entreprises qui ont recruté des anciens étudiants du CESAG afin de recueillir leurs opinions sur certaines informations telles que : l'adéquation des formations dispensées par le CESAG et les besoins des entreprises, le profil de formation de l'étudiant embauché et ses performances dans l'exécution de ses tâches, etc. Pour des contraintes de disponibilité de certains chefs d'entreprises et de temps, nous n'avons pas pu mener cette étude.

# PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# CHAPITRE I : REVUE DE LA LITTERATURE

Le chapitre sur la revue de la littérature nous donnera dans une première section quelques concepts et définitions sur le marketing, les activités et fonctions du marketing et une seconde section parlera de la stratégie marketing et de ces étapes.

## Section I : Définitions du marketing, activités et fonctions

### I. Définitions

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Plusieurs auteurs se sont proposés de définir le marketing et d'en donner les éléments fondamentaux. Nous retiendrons quelques-uns d'entre eux qui nous permettront de mieux appréhender cette discipline et de cerner son implication au sein d'une organisation. La première définition du marketing a été donnée en 1948 en ces termes : « Le marketing est la réalisation des activités de l'entreprise destinées et associées à la diffusion des biens et services des producteurs aux consommateurs ou aux utilisateurs »[2].

Cette définition met en exergue le caractère fonctionnel du marketing au sein d'une organisation car elle est la première définition donnée pour le marketing. Elle nous paraît peu adaptée au contexte actuel parce qu'elle met plus l'accent sur les activités de l'entreprise et non sur les besoins des consommateurs.

L'association américaine propose la définition suivante : « Le marketing est une fonction de l'organisation et un ensemble de processus qui consistent à créer, communiquer et délivrer de la valeur aux clients ainsi qu'à gérer des relations avec eux afin de servir l'organisation de ses parties prenantes »[3].

De 1970 à 2004, la définition de l'American Marketing Association, reproduite dans de nombreux manuels était la suivante : « Le marketing consiste à planifier et mettre en œuvre l'élaboration, la tarification, la promotion et la distribution d'une idée, d'un bien ou d'un service en vue d'un échange mutuellement satisfaisant pour les organisations comme pour les individus »[4].

[2] Jacques LENDREVIE, Julien LEVY, Denis LINDON, Mercator, 8ème édition, Paris, 2006, page 12
[3] Bernard DUBOIS, Kevin Lane KELLER, Phillip KOTLER, Delphine MANCEAU, Marketing Management, 12ème édition, Paris, 2006, Page 6
[4] Jacques LENDREVIE, Julien LEVY, Denis LINDON, Mercator, 8ème édition, Paris, 2006, page 12

Ces deux définitions mettent bien en relief le processus de création de valeur dans la mise à disponibilité du produit et de l'échange avec le client. Mais la dernière souligne néanmoins un certain nombre de traits significatifs à savoir :

- La double dimension stratégique et opérationnelle du marketing ;
- Les 4 P : Product, Price, Place, Promotion;
- Les différents objets d'application : biens, services et idées.

La finalité du marketing est donc de créer de la satisfaction mutuelle. Cela implique pour l'entreprise la mise en place d'une stratégie lui permettant d'atteindre ses objectifs. La mise en place de plan d'action se traduit par une série de quatre politiques appelées marketing mix : le produit, le prix, la distribution et la communication.

Au-delà de ces définitions, certains auteurs vont plus loin en parlant de marketing management et se prononcent en ces termes : « Le marketing management est la science et l'art de choisir des marchés cibles, d'attirer, de conserver et de développer une clientèle en créant, délivrant et en communiquant de la valeur »[5]. Cette définition renvoie à la complexité de gérer des échanges et le savoir-faire qui s'en suit. Le marketing management intervient dès lors qu'une des parties s'interroge sur la manière d'obtenir les réponses qu'elle souhaite des autres parties.

En demeurant dans leur logique, ces mêmes auteurs présentent une définition sociétale du marketing qui est la suivante : « le marketing est le processus économique et social par lequel les individus et les groupes satisfont leurs besoins et leur désir au moyen de la création, de l'offre et de l'échange avec autrui de produits et de services de valeurs »[6].

Dans cette définition, on pourra souligner que le marketing a une forte interactivité avec l'environnement, notamment le marché cible et ne se limite pas qu'aux activités de production de l'organisation. Selon Peter DRUCKER : « Le but du marketing consiste à connaître et comprendre le client à un tel point que le produit et le service lui conviennent parfaitement et se vendent eux-mêmes. Dans l'idéal, le client souhaite acheter le produit parce qu'il a été conçu pour répondre à ses attentes. Tout ce dont on a alors besoin est de rendre le produit ou service disponible ».

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[5] Bernard DUBOIS, Kevin Lane KELLER, Phillip KOTLER, Delphine MANCEAU, Marketing Management, 12ème édition, Paris, 2006, Page 6

[6] Bernard DUBOIS, Kevin Lane KELLER, Phillip KOTLER, Delphine MANCEAU, Marketing Management, 12ème édition, Paris, 2006, Page 6

En s'exprimant en ces termes, Peter DRUCKER va au-delà de la dimension managériale du marketing qui a souvent été assimilé à « l'art de vendre ». Par conséquent, les gens sont souvent surpris d'apprendre que l'aspect le plus important du marketing n'est pas la vente mais la connaissance du marché.

Une autre définition tirée de l'ouvrage « MERCATOR » de LENDREVIE, LEVY et LINDON plus complète que les précédentes énonce ceci : « Le marketing est l'effort d'adaptation des organisations à des marchés concurrentiels, pour influencer en leur faveur le comportement de leurs publics, par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents. Dans le secteur marchand, le rôle du marketing est de créer de la valeur économique pour l'entreprise en créant de la valeur pour les clients »[7].

La définition de Laurent HERMEL et Jean Paul QUIOC dans leur ouvrage « Marketing Direct » vient renforcer celle énoncée dans le « MERCATOR ». Ils affirment : « Le marketing est à la fois un état d'esprit tourné vers le client, une démarche d'action et une technique de gestion qui permet à l'entreprise, à partir de la connaissance des besoins des clients actuels et ponctuels, de répondre par l'adaptation des produits aux besoins des clients qu'elle a choisis pour cible »[8].

Nous remarquons que les définitions du marketing vues ci-dessus sont le fruit d'amélioration dues à l'évolution même de la discipline et cela de façon continue.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### II. Activités et fonctions du marketing

Le marketing management rassemble un certain nombre d'activités que Philip KOTLER, Bernard DUBOIS, Kévin Lane KELLER, Delphine MANCEAU dans « MARKETING MANAGEMENT » présente en évoquant un plan d'ouvrage[9] :

- développer des stratégies et des plans marketing ;
- comprendre l'environnement marketing ;
- comprendre les clients ;
- construire des marques puissantes ;
- élaborer l'offre ;
- fournir l'offre ;

[7] Jacques LENDREVIE, Julien LEVY, Denis LINDON, Mercator, 8ème édition, Paris, 2006, page 12
[8] Laurent HERMEL, Jean QUIOC, Marketing Direct, Paris, 1994, Page 8
[9] Bernard DUBOIS, Kevin Lane KELLER, Phillip KOTLER, Delphine MANCEAU, Marketing Management, 12ème édition, Paris, 2006, page 36.

- communiquer l'offre ;
- favoriser la croissance à long terme.

Pour ces auteurs, le marketing doit constamment se consacrer à ces activités et maintenir la cohérence entre ces dernières.

LENDREVIE, LEVY et LINDON (2006), eux, énoncent dans leur ouvrage, l'élargissement du domaine et des fonctions du marketing. Pour eux, cet élargissement s'est opéré sous un double aspect : d'une part, à l'intérieur de l'entreprise, ses fonctions s'étendaient et se diversifiaient, et d'autre part, il pénétrait un nombre croissant de secteurs. A ces fonctions initiales, est venue s'ajouter, parfois, la publicité, dont le rôle est de soutenir le travail des vendeurs.

Mais les entreprises ont pris conscience peu à peu que, pour conserver et développer leurs marchés, il ne suffit pas de chercher à écouler une marchandise déjà produite, et à un prix déjà fixé. Il faut avant même de produire, la concevoir, s'assurer qu'elle disposera d'une clientèle.

Au lieu d'essayer de vendre ce qu'on a produit, il est évidemment préférable de produire ce qui se vendra. Il faut donc partir de l'analyse des besoins du marché pour décider de ce qu'on va produire et du prix auquel on vendra. On s'est aperçu en outre que, pour la plupart des produits, la conservation d'une clientèle fidèle suppose que les acheteurs soient pleinement satisfaits de leurs achats et que, par conséquent, il est nécessaire de leur assurer des services d'après-vente.

A la suite de cette extension des fonctions du marketing, on distingue aujourd'hui le marketing des études, le marketing stratégique et le marketing opérationnel.

- **le marketing des études** est l'analyse du marché dans toutes ses dimensions (acheteurs et consommateurs, concurrence, environnement) et mesure les résultats des actions engagées.
- **le marketing stratégique (la conception)** recouvre les fonctions qui, logiquement et chronologiquement, précèdent la production et la mise en vente du produit, à savoir le choix des marchés cibles, le choix d'un positionnement, la stratégie de marque, la conception du produit, la fixation de son prix, le choix des canaux par lequel il sera

CESAG - BIBLIOTHEQUE

distribué, l'élaboration d'une stratégie de communication et de promotion et le choix d'une stratégie relationnelle.

- **le marketing opérationnel (la mise en œuvre)** désigne les opérations de marketing postérieures à la production, à savoir la mise en œuvre des campagnes de publicité et de promotion, l'action des vendeurs, la distribution et les services après-vente.

En même temps que s'élargissaient les fonctions du marketing, son champ d'application s'est considérablement étendu.

Initialement, c'est dans les entreprises produisant des biens de grande consommation à achats fréquents (détergents, alimentaires, cosmétiques, etc.) que la conception moderne du marketing est apparue et s'est imposée. Puis, le marketing s'est progressivement étendu au secteur des biens semi durables (automobiles, électroménager, meubles, etc.) et celui des services destinés au grand public et aux entreprises : banque, voyages et tourisme, biens culturels (disques, livres, spectacles, etc.) et entreprises de distribution (grands magasins, hypermarchés, etc.).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Après avoir fait la présentation des différentes définitions données par d'imminents chercheurs en marketing, nous allons, dans la section suivante, parler du marketing stratégique.

## Section II : La stratégie marketing et ses étapes

### I. Définition de la stratégie marketing et les étapes de la stratégie marketing

### 1. Définition de la stratégie marketing

Le mot stratégie a une origine et une connotation militaires : c'est dans le domaine de la guerre qu'il a tout d'abord été employé par les grecs pour désigner l'action des stratèges, c'est-à-dire des généraux.

Quant à la stratégie marketing, elle peut se définir selon certains auteurs comme étant une combinaison cohérente des différents moyens d'action (produit, prix, distribution, communication) en vue d'atteindre les objectifs fixés.

Pour LENDREVIE, LEVY ET LINDON : « la stratégie est un ensemble de moyens d'action utilisés conjointement en vue d'atteindre certains objectifs contre certains adversaires »[10].

D'autres encore la définissent comme étant : « Un plan d'actions coordonnées mis en œuvre sur le moyen ou long terme par une entreprise pour atteindre ses objectifs commerciaux et marketing »[11]

Nous pouvons conclure que la stratégie marketing tels que les précédents auteurs la définissent, est un ensemble de méthodes et d'actions cohérentes qui permettent la mise en œuvre d'un plan d'actions en vue d'atteindre des objectifs.

Elle a donc pour rôle d'aider à la réalisation des objectifs qu'ils soient économiques, politiques, financiers, sociaux ou culturels.

La stratégie marketing est une des composantes de la stratégie d'entreprise. Selon les cas, la stratégie marketing peut s'appréhender au niveau global de l'entreprise ou ne s'appliquer qu'à un produit ou une famille de produits. Il est ainsi possible pour une entreprise à activité variée de combiner plusieurs stratégies marketing selon ses domaines d'activités.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 2. Les étapes de la stratégie marketing.

La démarche généralement suivie pour l'élaboration d'une stratégie de marketing comporte cinq étapes principales.

- La première étape est une analyse diagnostic externe ou analyse de l'environnement, du marché, des clients et de la concurrence **(opportunités-menaces).** Elle résume les données importantes qui sont nécessaires pour connaitre et comprendre la situation actuelle des marchés sur lesquels opère l'entreprise, ainsi que les tendances majeures qui s'y manifestent.

  Le deuxième volet de cette étape est une analyse interne qui a pour objet de décrire et d'évaluer la stratégie et la position actuelle de l'entreprise sur le marché **(forces-faiblesses)**
- La deuxième étape consiste à définir les options stratégiques fondamentales à savoir les cibles, le positionnement, la politique de marque et le choix des priorités. En effet, en fonction du diagnostic qui aura été établi, les responsables marketing devront

[10] Jacques LENDREVIE, Julien LEVY, Denis LINDON, Mercator, 8ème édition, Paris, 2006, page 642
[11] http://www.definitions-marketing.com/Definition-Strategie-marketing

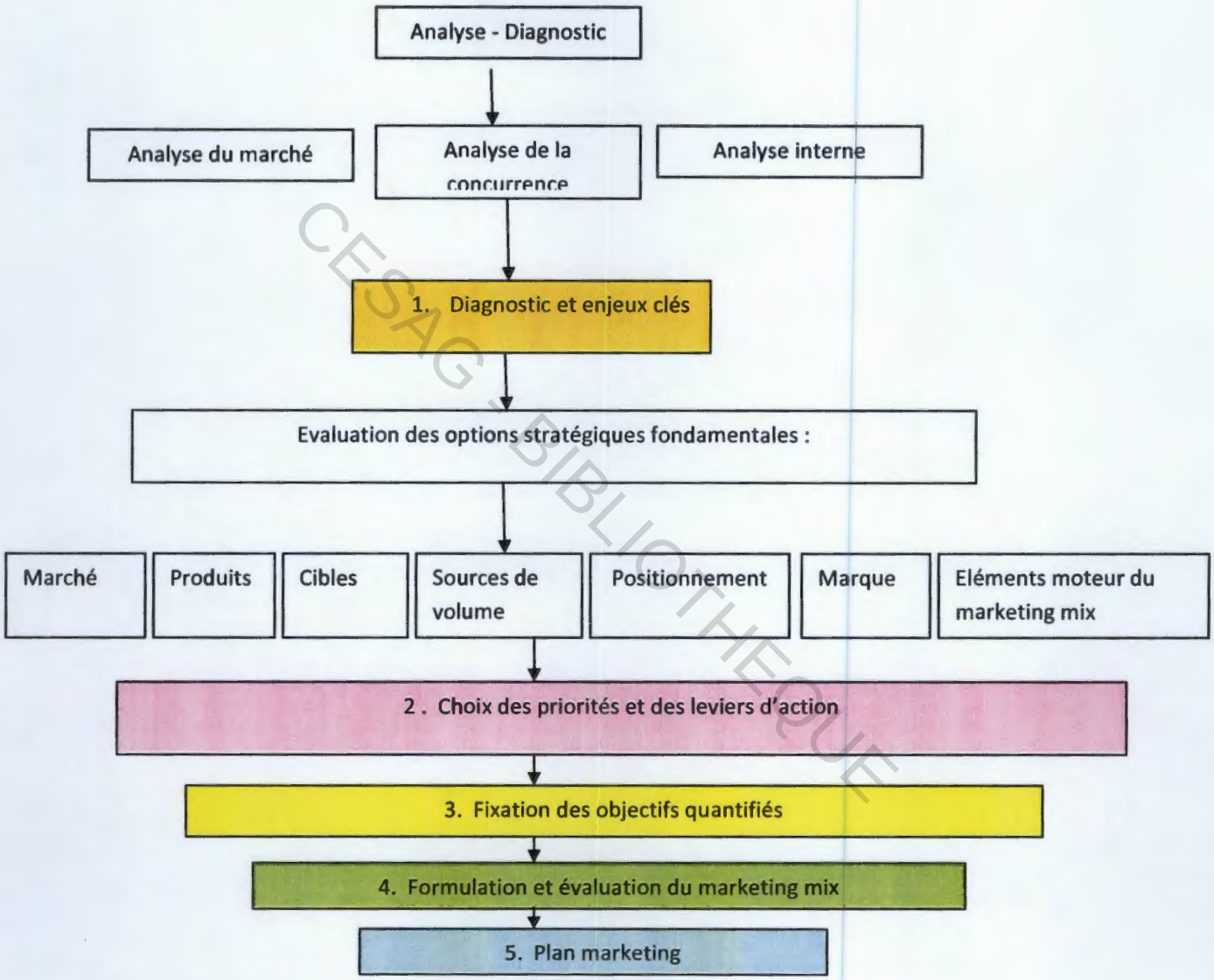
déterminer les options qui doivent être mises en avant en fonction des priorités parmi les différents domaines ou types d'action qui s'offrent à eux.

- Quant à la troisième étape, elle consiste à assigner des objectifs à la stratégie. La formulation des objectifs de la stratégie de marketing doit être en droite ligne avec l'analyse, cohérente avec la politique générale de l'entreprise, prise de manière collective par l'ensemble des acteurs de la stratégie. Enfin, la formulation de ces objectifs doit être constituée d'indicateurs de performance et de critères d'évaluation.
- La quatrième étape consiste à formuler un marketing mix précis. Selon Lendrevie-Levy et Lindon le marketing mix se définit comme étant : « un ensemble de décisions de base qui sont prises par le responsable marketing en ce qui concerne les principales variables d'actions dont il dispose, à savoir les politiques de produit, de prix, de distribution et de communication »[12].
- Enfin la cinquième étape consiste à évaluer le plan d'action proposé. Elle consiste à se demander si, et dans quelle mesure le marketing mix permettra d'atteindre les objectifs généraux qui ont été fixés à la stratégie de marketing. Cette évaluation peut et doit se faire, d'une part d'une manière qualitative, d'autre part d'une manière quantitative.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[12] *Jacques LENDREVIE, Julien LEVY, Denis LINDON, Mercator, 8ème édition, Paris, 2006, page 834*

***Les 5 grandes étapes de l'élaboration de la stratégie marketing***




CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Source :** ***Jacques LENDREVIE, Julien LEVY, Denis LINDON, Mercator, 8ème édition, Paris, 2006, page 800.***

## II. Les outils d'aide à la mise en place de la stratégie marketing

Il existe plusieurs modèles d'analyses pour l'élaboration de la stratégie marketing. Nous allons donc faire la présentation de quelques modèles jugés importants. Il faut noter que la liste n'est pas exhaustive.

### 1. L'analyse SWOT (Strengths-weaknesses-opportunities-Threats)

L'analyse SWOT est un outil très souvent utilisé comme aide à la prise de décisions. Elle permet d'identifier le sujet de l'analyse et ses enjeux afin de mettre en exergue les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités.

Elle a pour rôle de mettre en évidence les principaux faits qui ont un impact sur l'organisation, le produit ou encore la marque. Elle permet d'établir des objectifs, mais aussi de définir des stratégies.

Le **SWOT** est constitué de :

**S : Strengths (forces),** ce sont les avantages, et les points qui font la différence ou la force du produit.

**W : Weaknesses (faiblesses)** représente les points sur lesquels l'entreprise présente des difficultés ou des faiblesses.

**O : Opportunities (opportunités)** : elles représentent toutes les occasions présentées par l'environnement externe que l'entreprise doit exploiter pour la mise en place de sa stratégie.

**T : Threats (menaces)** : elles représentent les éléments présents dans l'environnement externe qui peuvent entraver la politique de croissance de l'entreprise.

***Avantages de l'analyse SWOT***

Cet outil permet un diagnostic simple et complet, mais aussi il facilite le lien avec les recommandations stratégiques.

Cependant, l'utilisation de cet outil nécessite la précision et la quantification des données, et la distinction de l'analyse externe et de l'analyse interne.

CESAG BIBLIOTHEQUE

**Analyse SWOT**

| | |
|---|---|
| ➢ **Strengths (Forces)**<br>• Avantage concurrentiel, positionnement<br>• Innovation<br>• Prix<br>• Niveau de qualité | ➢ **Weaknesses (Faiblesses)**<br>• Ecart de performance<br>• Vulnérabilité<br>• Mauvais résultats dans le cœur d'activités<br>• Aspects financiers |
| ➢ **Opportunities (Opportunités)**<br>• Segment en croissance<br>• Faiblesses des concurrents<br>• Innovations technologiques<br>• Nouveaux marchés<br>• Partenariats | ➢ **Threats (Menaces)**<br>• Cadre législatif peu favorable<br>• Stratégies offensives concurrentielles<br>• Demande du marché en baisse<br>• Influences défavorables |

Sources : Nathalie Van laethem, Yvelise Lebon, Béatrice Durand-Mégret, La boîte à outils du responsable marketing, édition DUNOD, page 48.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## 2. L'analyse PESTEL (Politique-Economique-Socioculutrel-Technologique-Environnementale-Légal)

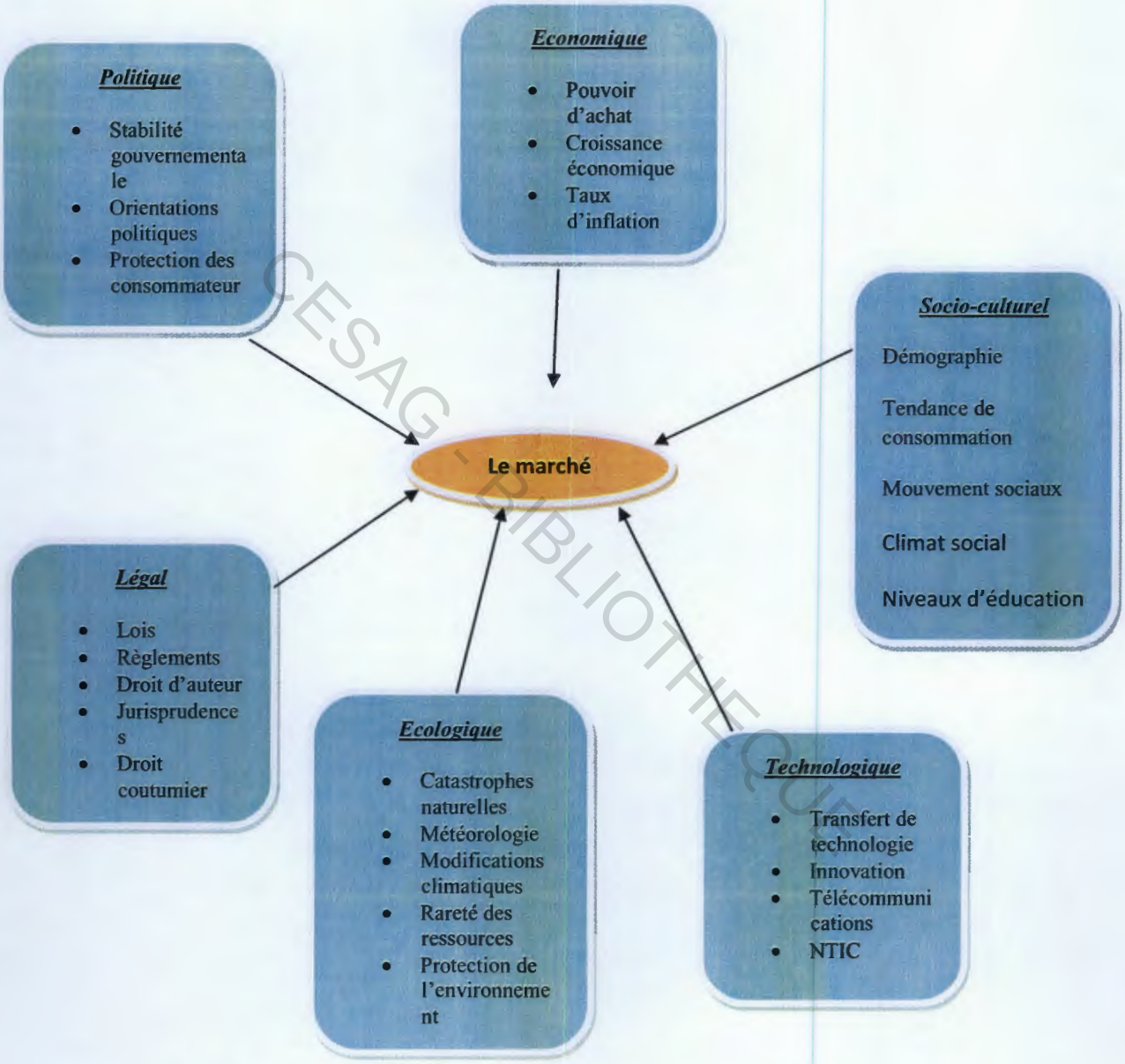
Tout comme l'analyse SWOT, l'analyse de PESTEL est un outil d'analyse stratégique. Il permet d'identifier les éléments de l'environnement qui ont une influence sur l'entreprise. Elle peut la réaliser lors de l'étude d'un domaine d'activité stratégique pour l'entreprise, mais aussi, lors d'une innovation.

Pour une analyse de PESTEL, il faut recenser pour l'ensemble des critères PESTEL des données issues de la veille marketing. Elles sont constituées des éléments politiques, légaux, écologiques, technologiques, socioculturels, politiques, etc.

***Avantages de PESTEL*** :

Il permet de recenser l'ensemble des facteurs influençant un marché ou un DAS (Domaine d'Activité Stratégique).

## Analyse PESTEL




CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Sources :** Nathalie Van laethem, Yvelise Lebon, Béatrice Durand-Mégret, La boîte à outils du responsable marketing, édition DUNOD, page 38.

### 3. L'analyse de PORTER

Le modèle des cinq forces de Porter est une technique d'analyse de marché qui prend en compte les cinq dimensions sur lesquelles l'entreprise peut agir afin d'optimiser son avantage concurrentiel. Il faut noter que dans cette matrice, le rôle de l'Etat intervient comme une sixième force qui pourrait avoir une influence sur l'environnement concurrentiel. On parle alors de cinq forces plus une.

Les cinq forces représentent les menaces les plus couramment utilisées.

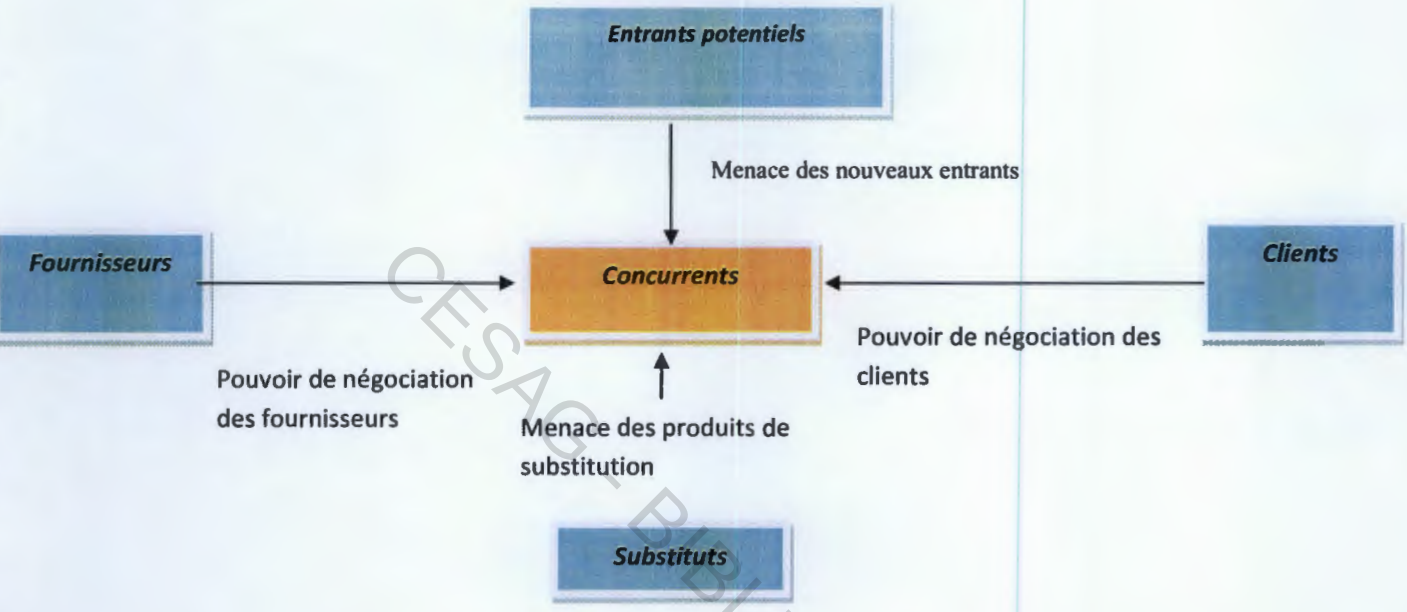
- **La menace des nouveaux entrants sur le marché :** les moyens utilisés par les différents concurrents ne facilitent pas l'accès aux nouvelles entreprises qui veulent pénétrer le marché.
- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs :** la capacité des fournisseurs à imposer leurs conditions à un marché, en termes de coût, de qualité ou de délai impacte directement la marge de manœuvre et la profitabilité des entreprises engagées sur celui-ci.
- **Le pouvoir de négociation des clients :** la principale influence des clients sur un marché se manifeste à travers leur capacité à négocier, leur influence sur le prix et les conditions de vente.
- **Les produits de substitution :** les produits de substitution ne font pas partie du marché, mais représentent une alternative à l'offre qui peut s'avérer très attractive.
- **La rivalité des concurrents actuels :** la concentration, la diversité de la concurrence et le rapport de force entre entreprises peut s'inverser rapidement. Les concurrents doivent lutter au sein du secteur pour maintenir leur position.
    - Nous avons à la suite de ces cinq forces, le rôle de l'Etat.
- **Le rôle de l'Etat :** la politique et la législation mises en œuvre conditionnent la manière dont chacune des forces exercent sur le marché.

***Avantages de l'analyse de Porter***

Tout d'abord elle est une technique simple à mettre en place et la démarche est structurée. Elle permet aussi d'être proactif sur un marché et d'anticiper en particulier face aux substituts. Enfin la matrice permet d'analyser en profondeur la position concurrentielle de l'entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Les Cinq forces de PORTER**




**Sources :** Nathalie Van laethem, Yvelise Lebon, Béatrice Durand-Mégret, La boîte à outils du responsable marketing, édition DUNOD, page 34.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 4. L'analyse BCG (Boston Consulting Group)

C'est un outil d'analyse stratégique utilisé pour déterminer les priorités et les actions des produits en portefeuille d'une entreprise. Cet outil permet de gérer l'équilibre d'un portefeuille de produits ou d'activités de l'entreprise.

Elle intègre deux dimensions qui sont : la croissance du marché et la part de marché relative. Ces deux dimensions permettent de situer les activités et ou les produits selon l'attractivité de leur marché et leurs avantages concurrentiels.

La matrice BCG tracée présente quatre parties qui représentent chacune une catégorie des produits. Ainsi nous avons :

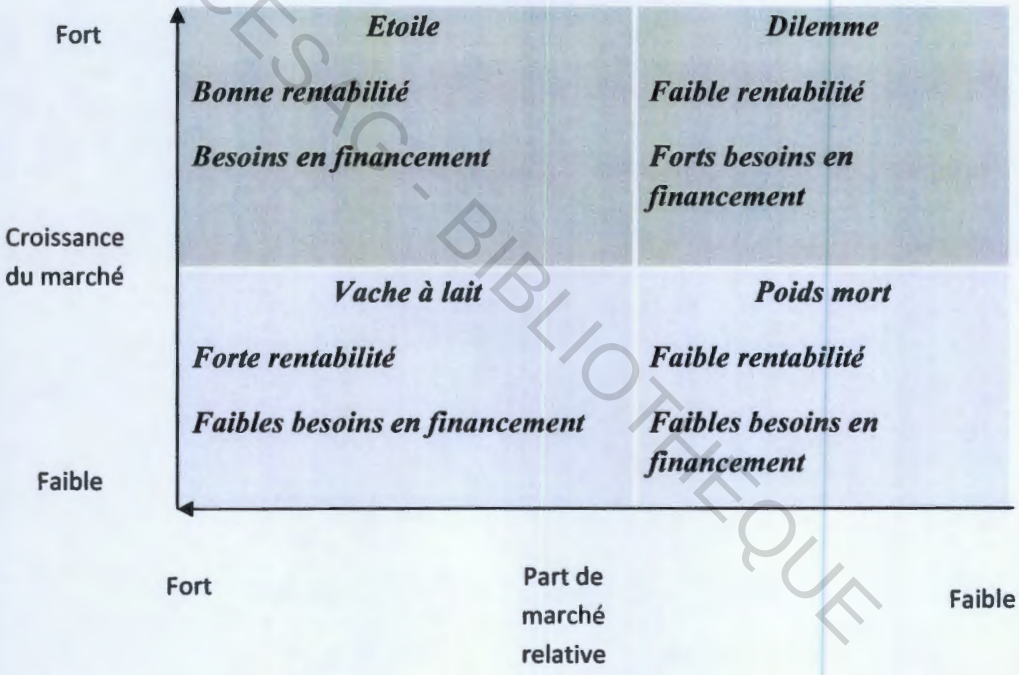
- **Les étoiles :** qui représentent les produits leaders,
- **Les vaches :** qui assurent la solidité financière du portefeuille,

- **Les poids morts :** qui doivent être retirés du portefeuille s'ils ne sont pas rentables,
- **Les dilemmes :** qui sont les produits fortement concurrencés.

***Avantages de la matrice BCG***

C'est un modèle simple et facile à comprendre. Il permet à l'entreprise, d'effectuer une segmentation des produits en fonction de leur poids dans le chiffre d'affaire et fournit, une base solide au management pour décider et préparer les stratégies d'investissements.

**La matrice BCG**




CESAG - BIBLIOTHEQUE

Sources : Nathalie Van laethem, Yvelise Lebon, Béatrice Durand-Mégret, La boîte à outils du responsable marketing, édition DUNOD, page 112

### 5. L'analyse d'Ansoff

Ce célèbre outil de marketing fut publié une première fois par la Harvard Business Review, en 1957, dans un article appelé : **Strategies for Diversification**. Il est employé par les entreprises visant des objectifs de croissance.

La matrice d'Ansoff vous offre des choix stratégiques pour atteindre ces objectifs. Cette matrice se divise en quatre (04) grandes catégories : **pénétration de marché, développement de marché, développement de produit, diversification.**

**Pénétration de Marché**
Nous considérons ici des produits existants, vendus à des clients existants. Ceci veut dire que nous cherchons à augmenter nos recettes en faisant la promotion de nos produits ou en repositionnant nos marques par exemple. Dans ce cas, le produit ne subit aucune modification et nous ne recherchons aucun nouveau client.

**Développement de Marché**
Nous considérons ici une gamme de produits existante sur un nouveau marché. Cela veut dire que le produit reste identique tout en étant vendu à une nouvelle cible. L'exportation de notre produit ou sa mise en vente dans une nouvelle région sont des exemples de développement du marché.

**Développement de produit**
C'est un nouveau produit à lancer sur un marché existant. Nous développons et innovons de nouveaux produits pour remplacer ceux existants. De tels produits sont ensuite vendus à la clientèle existante. Ceci se produit souvent sur les marchés automobiles où les modèles existants sont mis à jour ou remplacés et sont alors vendus sur le marché actuel.

**Diversification**
Dans ce cas, vous commercialisez des produits complètement nouveaux à de nouveaux clients. Il y a deux types de diversification : diversification apparentée et non apparentée. La diversification apparentée, signifie que nous restons sur un marché familier : par exemple, un fabricant de potages peut se diversifier dans la cuisine de gâteaux (c.-à-d. l'industrie alimentaire). La diversification non apparentée se fait sur un marché sur lequel vous n'avez aucune expérience et aucune industrie. Par exemple un fabricant de potage investissant dans la construction automobile.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La matrice d'Ansoff est l'une des plus utilisées dans le cadre de décision sur des stratégies visant la croissance.

**La matrice d'Ansoff : couple produits/marché**

| | | PRODUITS | |
|---|---|---|---|
| | | **Existants** | **Nouveaux** |
| **MARCHE** | **Existants** | **Pénétration de marché** | **Nouveaux produits** |
| | **Nouveaux** | **Extension de marché** | **Diversification** |

**Sources :** Nathalie Van laethem, Yvelise Lebon, Béatrice Durand-Mégret, La boîte à outils du responsable marketing, édition DUNOD, page 116

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 6. L'analyse Mc Kinsey

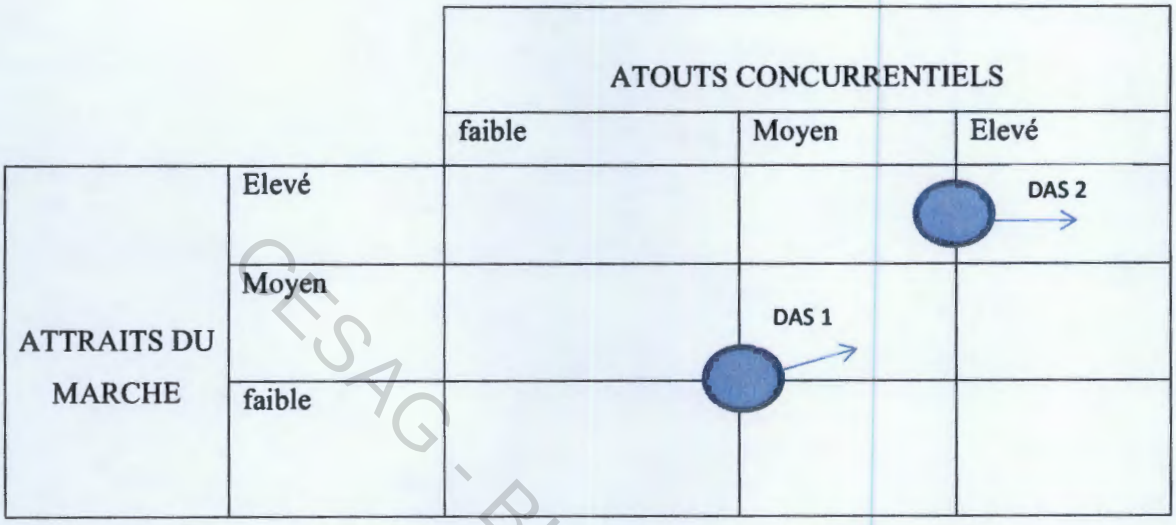
La matrice Mc Kinsey est un modèle permettant d'effectuer une analyse précise du portefeuille d'activités sur des marchés cibles. Cette matrice s'utilise aussi bien pour le portefeuille d'activités d'une entreprise, d'un groupe, d'une unité d'affaires ou pour un portefeuille de produits. Elle s'applique à tous les secteurs, industriels, services, grande consommation. Généralement son utilisation s'impose lorsque l'entreprise revoit sa stratégie de croissance, de diversification ou d'innovation sur des domaines d'activités ou des marchés qu'il convient de prioriser.

Le modèle Mc Kinsey s'appuie sur deux (02) critères généraux d'évaluation des domaines d'activités : l'attrait du marché, d'une part, et les atouts de l'entreprise, d'autre part. En distinguant, pour chacun de ces deux (02) critères, trois niveaux (fort, moyen, faible), il segmente les domaines d'activités d'une entreprise (actuels ou potentiels) en neuf (09) zones.

Mc Kinsey présente deux avantages importants : d'une part, il permet d'évaluer non seulement les domaines d'activités potentiels de l'entreprise mais aussi les domaines d'activités potentiels ; d'autre part, il permet, grâce à la prise en compte d'un grand nombre

de facteurs, d'évaluer d'une manière plus fine et plus pertinente l'intérêt d'un marché et la compétitivité d'une entreprise.

**L'analyse Mc Kinsey**




**Sources :** Nathalie Van laethem, Yvelise Lebon, Béatrice Durand-Mégret, La boîte à outils du responsable marketing, édition DUNOD, page 118

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La liste n'étant pas exhaustive, il existe d'autres outils d'analyse stratégiques. Nous avons entre autres la matrice ADSL, etc.

Toutefois, avant de prendre une décision, il est important de mesurer les investissements nécessaires. De même il faut déterminer le processus de veille afin de ne pas être uniquement réactif.

Après avoir défini le marketing et la stratégie, nous aborderons en second chapitre la présentation du secteur de l'enseignement supérieur au Sénégal, notamment celle du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion.

# CHAPITRE II : CADRE CONTEXTUEL

Dans ce chapitre, nous parlerons dans la première section du secteur de l'enseignement supérieur au Sénégal et dans la seconde section nous ferons la présentation du CESAG.

## Section I : Présentation du secteur de l'enseignement supérieur

### I. Les universités privées et les instituts et écoles de formation technique et professionnelle

En 1991, les pouvoirs publics votent une loi pour les écoles d'enseignements techniques et de formation professionnelle. Celle-ci encourage l'initiative privée individuelle ou collective et fait du secteur privé le fournisseur des écoles d'enseignements techniques et de formation professionnelle (ETFP) au Sénégal.

Le 02 mai 1995, le Ministère de l'Éducation Nationale met en place un « Accord – Cadre » pour la promotion de l'enseignement supérieur privé. Ainsi, sont considérées comme établissements supérieurs, les institutions privées qui recrutent des élèves et étudiants titulaires du Baccalauréat ou d'un diplôme reconnu équivalent par les autorités sénégalaises en vue de les préparer à une qualification supérieure (premier, second ou troisième cycle).

Le tableau ci - dessous présente l'évolution des effectifs d'étudiants dans ces établissements

CESAG - BIBLIOTHEQUE

| Année | Nombre | Effectif |
|---|---|---|
| 1994 | 04 | 500 |
| 1999 | 31 | 5000 |
| 2003 | 48 | 8000 |
| 2004 | 48 | 13 .000 |
| 2006 | NC | 16 261 |
| 2007 | 70 | 25. 000 |
| 2008 | NC | 21 759 |

***Tableau 1 : Évolution des effectifs des EPES de 1994 à 2008***

***Source : www.saes.sn/EnsSupSenegal/colloque-ouaga-a2-tamba.pdf***
***www.lagazette.sn/spip.php?article2818***
***www.ansd.sn/publications/annuelles/SES_2007.pdf***
***www.fastef.ucad.sn/memthes/babacarniasse.pdf***

CESAG - BIBLIOTHEQUE

En dix ans d'existence (1994 – 2004), il y a eu un effort de création et une évolution réelle des effectifs, une quarantaine d'EPES a été autorisée à ouvrir. De plus en plus, des promoteurs attirés par la nouveauté du créneau investissent dans le secteur. Les capitaux proviennent du privé national, de l'étranger ou à la fois les deux réunis.

Si beaucoup de ces établissements supérieurs sont agréés par le Ministère de l'Éducation, il y a en revanche certains qui ne respectent pas « l'Accord – Cadre » de 1995.

L'enseignement supérieur privé se décompose en deux grands groupes : les universités, assurant des formations de Bac + 2 à Bac + 5 ; les instituts et écoles de formation technique et professionnelle avec des enseignements généralement spécialisés de Bac + 2, Bac+4, Bac+5.

### 1. Les universités privées

Il y a aujourd'hui au Sénégal, particulièrement à Dakar, quatre universités privées : Université Dakar –Bourguiba (UDB) ; Université du Sahel (UNIS) ; Suffolk University ; Université El Hadj Ibrahima Niasse.

Tout comme les universités d'Etat, ces universités possèdent des départements où sont enseignées des disciplines. Ainsi, l'Université Dakar – Bourguiba créée en 1995 avec 261 étudiants a les départements suivants: Génie juridique, génie économique et gestion, génie informatique et génie sociologie.

En 2004, son effectif est estimé à 1000 étudiants. L'Université du Sahel (UNIS) créée en 1998 offre comme spécialités : les sciences et les techniques, l'économie, le droit et l'informatique. Suffolk University créée en 1999 exige un bon niveau en Anglais. Là, c'est le système américain qui est adopté, l'étudiant fait un cursus de deux ans au Sénégal avant de rejoindre l'Université de Boston aux États-Unis. Elle prépare aux spécialités du secteur tertiaire (Marketing, Publication, informatique, Management, Finance). L'Université El Hadj Ibrahima Niass, créée en 2003, est la dernière-née et s'occupe spécialement de médecine.

### 2. Les instituts et les écoles de formation technique et professionnelle

Ils sont aujourd'hui en plein essor. En effet, de plus en plus, de jeunes bacheliers préfèrent ces établissements pour leur formation courte qui leur permet d'être présents très tôt sur le marché du travail.

Ils sont en général implantés dans le Plateau (quartier des Affaires) et dans les quartiers résidentiels (Fann, Point E, Amitié, Mermoz et Sacré Cœur). Parmi eux, on peut citer : CESAG ,ISM, ISG, ISSIC, ISFGI, ISI, ITECOM, IFP, IPG,IAM,IACOM, ESIG, ETHSOS, EIA, SUP DE CO, CEMIS, PIGIER, etc.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## II. Les traits caractéristiques des EPES et Les difficultés des EPES

### 1. Le secteur tertiaire

Les filières du secteur tertiaire sont les plus représentatives dans les EPES. En effet, 25 filières de formation ont été mises en place dans ces établissements et 3 filières de formation académique. Les 90% de ce secteur tertiaire concernent la Comptabilité, le Secrétariat, la Bureautique, l'Informatique, le Commerce, la Banque, les Assurances, la Finance, le Tourisme, l'Hôtellerie, le Transit, la Gestion, le Management, le Marketing, l'Électricité, les Ressources Humaines, la Communication, les télécoms, etc.

En somme, les objectifs poursuivis par les EPES sont les suivants :

- Créer des filières techniques et professionnelles courtes ;
- Rapprocher la formation des milieux économiques ;
- Lier le savoir au savoir-faire.

### 2. Le coût de la formation

Dans les universités privées, les droits d'inscriptions sont d'environ 100.000 F CFA pour les frais et 30 à 50.000 F CFA par mois, soit environ 600.000 F CFA par an.

Dans les instituts et écoles privées, on peut également estimer à 600.000F CFA l'an pour un étudiant.

Cependant, il existe de grandes différences au niveau des frais de scolarité en fonction du niveau d'étude. En effet, Certaines requièrent environ 500.000 F CFA (ESMP) par an pour la première année de licence alors que d'autres demandent environ 5 000 000 F CFA par an pour le même niveau d'étude (Suffolk).

Tableau des Coût des formations en FCFA / an en 2007 dans 3 EPES

| EPES | Domaine | An 1 | An 2 | An 3 | An 4 | An 5 | Coût total de la formation |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | L1 | L2 | L3 | M1 | M2 | |
| ESMP | Management | 515.000 | 605.000 | 625.000 | 965.000 | 1.265.000 | 3.975.000 |
| ISI | Technologie | 417.000 | 417.000 | 580.000 | 670.000 | 670.000 | 2.754.000 |
| Suffolk | Université | 5.306.000 | 5.306.000 | -- | -- | -- | 10.612.000 |

***Tableau 2 : Coût des formations en FCFA / an en 2007 dans trois (03) EPES***

CESAG - BIBLIOTHEQUE

***Source : www.fastef.ucad.sn/memthes/babacarniasse.pdf***

### 3. La présence des étrangers

Les EPES à Dakar n'auraient pas été aussi nombreux aujourd'hui sans les étrangers en provenance de la sous-région (Burkinabé, Ivoiriens, Mauritaniens, Guinéens, Maliens, Nigériens, Togolais et Béninois), mais également d'Afrique Centrale (Gabonais, Camerounais, Congolais, Tchadiens, Centrafricains) et d'Afrique Orientale (Djiboutiens, Comoriens, Malgaches, Mauriciens). C'est ainsi qu'à Suffolk University, il a été décelé 17 nationalités, 27 au CESAG, à ITECOM 23 nationalités, à l'Université Dakar – Bourguiba (UDB) 16 nationalités.

Par ailleurs, il faut ajouter que les crises cycliques (année blanche, année invalide, session unique, etc.) ont amené certains parents fortunés ou ayant les moyens d'inscrire leurs enfants à Dakar principalement dans ces EPES.

### 4. Les difficultés des EPES

Les EPES rencontrent d'énormes difficultés tant sur le plan institutionnel que pédagogique. Parmi celles-ci, il y a l'absence de texte législatif et réglementaire, le mode de recrutement du personnel enseignant et les diplômes délivrés.

## Section II : Présentation du CESAG

Les formations au CESAG s'adressent directement aux entreprises privées, aux administrations publiques, institutions et organismes nationaux et internationaux. Les enseignements au standard international des formations supérieures offrent l'avantage supplémentaire d'une meilleure intégration des réalités socioprofessionnelles du continent. Le CESAG dispose d'une large gamme de formations diplômantes à forte valeur ajoutée composée de : formation continue, Licence, Masters Professionnels, séminaires ou stages sur mesure. Les formules proposées font également preuve de souplesse et d'adaptabilité selon les besoins exprimés par le milieu professionnel. Les formations du CESAG sont aussi bien en cours du jour, qu'en cours du soir. Il existe aussi des formations à distance. Le CESAG développe, enfin, des activités de conseils et de recherches bénéficiant de tout le gisement de compétences et des nombreux liens de partenariat du centre, tels que : conseil en

CESAG - BIBLIOTHEQUE

stratégie et prospective, systèmes comptables, mise en place de systèmes de crédit, diagnostic organisationnel, gestion d'établissement de formation, etc.

## I. Historique et missions

### 1. Historique

Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) est une Institution postuniversitaire de formation, de perfectionnement, de consultation et de recherche en gestion. Il a été créé en application d'une décision prise par les Chefs d'Etat de la Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest (CEAO) à la Conférence de Bamako en 1978.

L'objectif visé était de doter les pays membres d'une école communautaire capable de former des gestionnaires efficaces tout en tenant compte des réalités de l'environnement africain. Entré en activité en 1985, le CESAG s'est imposé comme la principale grande école de formation en management en Afrique francophone, au Sud du Sahara.

Créé à l'origine pour servir les pays de la communauté, le CESAG s'est progressivement ouvert à l'ensemble des pays de la sous-région et du continent Africain.

Suite à la dissolution de la CEAO en 1994 et à la liquidation de ses institutions spécialisées, le CESAG a été rétrocédé, en Novembre 1995, à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). Depuis lors, le CESAG s'est engagé dans un processus de restructuration et de dynamisation de ses activités pour mieux répondre aux besoins et attentes de ses partenaires et clients.

Tous les diplômes délivrés par le CESAG sont reconnus par le CAMES (Conseil Africaine et Malgache pour l'Enseignement Supérieur). Depuis 2006 et parallèlement aux programmes conduisant à l'obtention des DESS, le CESAG a embrassé le système LMD (Licence, Master, Doctorat).

A ce jour, les effectifs du centre comptent en leur sein 27 nationalités.

Le corps enseignant est composé d'enseignants chercheurs, universitaires, des professionnels issus de différents pays africains, européens et nord-américains.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 2. Missions

Les principales missions du centre sont :

- Former les cadres des entreprises privées et publiques, de l'administration et d'organisations diverses avec une vision régionale et africaine ;
- Etre une Institution postuniversitaire et complémentaire des Institutions existantes ;
- Perfectionner et recycler les cadres en matière de gestion ;
- Former des formateurs pour les Institutions de formation en gestion de la région ;
- Etre un Centre Africain d'information et de recherche appliquée dans les domaines de la gestion, axée sur les priorités de la sous-région ;
- Fournir des services de consultation et de recherches en gestion aux entreprises privées et publiques, aux administrations et organisations diverses, et des services de formations aux Institutions de formation, etc.

## II. Vision et objectifs

### 1. Vision

Le CESAG, grande école de gestion sous régionale s'inscrit dans une dynamique de développement du potentiel humain en Afrique. C'est dans cette logique que sa vision s'exprime en ces termes : « l'Excellence pour l'Afrique ».

### 2. Objectif

L'objectif visé est de doter les pays membres d'une école communautaire capable de former des gestionnaires efficaces tout en tenant compte des réalités de l'environnement africain.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# DEUXIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE

La seconde partie du document fait la présentation du cadre analytique de notre étude. Le cadre analytique se caractérise par l'utilisation des outils, des théories marketings appliquées au cas du CESAG. Cette partie est subdivisée en deux chapitres. Le premier chapitre présente le cadre méthodologique de notre étude, et le second la présentation et l'analyse des résultats.

## CHAPITRE I : CADRE METHODOLOGIQUE

Le premier chapitre de la deuxième partie s'articulera autour de deux sections. La première section donnera les détails des méthodes de collecte et d'analyse des données, et la deuxième section fera l'état sur le diagnostic externe et interne du CESAG.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### Section I : Les méthodes de collecte et d'analyse des données de l'étude

#### I. Les méthodes de collecte des données

#### 1. Etude documentaire

**Objectif**

Pour notre étude documentaire, nous allons procéder à une analyse des données secondaires.

**Méthode**

La méthodologie employée, consiste à dépouiller les dossiers d'inscription et la liste des étudiants ayant déposé leur mémoire. Les informations ont été obtenues dans les départements suivants : Direction des instituts, DEVE, bibliothèque.

#### 2. Enquête par sondage

#### 2.1. Définition de l'enquête par sondage.

On appelle étude quantitative toute étude qui permet de mesurer des opinions ou des comportements. Elle est le plus souvent basée sur un sondage effectué sur un échantillon représentatif de la population à étudier.

Claude DEMEURE défini le sondage comme étant « la modélisation réduite d'une population réelle à partir d'un simple échantillon de la population considérée ».[13]

Dans le cadre donc de notre étude, nous avons effectué un sondage sur les diplômés de l'ISMEO et de l'ISCBF de 2004 à 2009.

### 2.2. Population et échantillon de l'étude

Notre étude porte sur les étudiants inscrits et ayant obtenus leur diplôme entre 2004 et 2009 dans les instituts et programmes suivants du CESAG:

- **Institut Supérieur de Management des Entreprises et Autres Organisations**
  - Maîtrise Professionnelle en Gestion et Organisation (MPGEO)
  - Licence Professionnelle en Gestion des Entreprises et autres Organisations (LPGEO)
  - Master Professionnel en Science de Gestion (MPSG)
  - Master-DESS marketing
  - Master-DESS Gestion des Ressources Humaine (GRH)
  - Master-DESS Gestion des Projets (GP)
- **Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance**
  - Maîtrise Professionnelle en Techniques Comptables et Financières (MPTCF)
  - Master Professionnel en Audit et Contrôle de Gestion (MPACG)
  - Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière (MPCGF)
  - DESS en Audit et Contrôle de Gestion (DAC)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 2.3. La méthode d'administration et d'analyse du questionnaire

L'administration du questionnaire a été faite par courrier électronique. L'ensemble des étudiants a été sélectionné sur la base d'un recensement. Ce recensement s'est effectué à partir d'un croisement entre la base de données des dossiers d'inscription des étudiants des deux instituts et la base de données des étudiants ayant déposé leur mémoire.

Nous avons envoyé le questionnaire par mail à 97 étudiants de l'ISMEO. Sur les 97, 18 ont répondu aux questionnaires soit un taux de réponse de 18,56%. Pour le cas de l'ISCBF le

[13] Claude DEMEURE, aide-mémoire marketing, 6ème édition DUNOD, janvier 2008, page 60.

questionnaire a été envoyé par mail à 133 étudiants. Nous avons reçu les réponses de 27 étudiants soit un taux de réponse de 20.3%.

Pour l'analyse des données, nous avons utilisé le logiciel d'analyse de données CS pro.

### 2.4. La présentation du questionnaire

Le questionnaire qui nous a permis la collecte de données se compose de cinq(5) grandes parties.

La première partie s'intitule ***« rédaction de mémoire et stage »***. Dans cette partie nous cherchons à savoir si l'étudiant a effectué un stage pour la rédaction de son mémoire et s'il a bénéficié de l'aide du CESAG pour l'obtention de son stage.

La seconde partie ***« votre emploi actuel »***, nous cherchons à savoir si l'étudiant possède un emploi actuellement.

Dans la troisième partie ***« votre premier emploi après le CESAG »***, nous cherchons à connaitre la durée qui s'écoule entre la fin de sa formation et l'obtention de son premier emploi, les moyens par lesquels il a obtenu son emploi et quelles sont les difficultés rencontrées lors de la recherche d'emploi.

La quatrième partie intitulée ***« insertion dans le monde professionnel »*** vise à évaluer l'importance du label CESAG dans le recrutement, l'adéquation de la formation aux besoins des entreprises, l'efficacité dans l'exécution des tâches, le salaire moyen perçu. Pour terminer nous donnons l'opportunité à l'étudiant de formuler des recommandations.

La cinquième et dernière partie nous renseigne sur l'identité de l'enquêté, le programme de formation suivi et son adresse email.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Section II : Diagnostic externe et interne du CESAG

L'analyse détaillée ne concerne que l'environnement élargi du CESAG. Pour les autres points, une synthèse a été faite par l'intermédiaire du tableau SWOT.

### I. Analyse de la macro environnement du CESAG

- **Politique**

Le Sénégal bénéficie d'un environnement politique stable dans le domaine de l'enseignement supérieur.

Le Sénégal alloue 8% de son budget de l'éducation à l'enseignement supérieur alors que la moyenne africaine se situe entre 3 à 4%[14]

- **Economique**

Le coût de la vie est plus élevé au Sénégal que celui des pays de la sous-région (BURKINA, MALI, BENIN, TOGO, COTE D'IVOIRE)

Le taux de chômage avoisine les 48 % en 2010 et 40 % des jeunes citadins sont touchés par ce fléau[15]

Le Sénégal est l'un des premiers pays d'Afrique de l'Ouest à avoir mis l'accent, dès le début des indépendances, sur l'enseignement secondaire, supérieur dans sa politique générale de développement.

- **Sociologique**

Le Sénégal possède un environnement sociologique différent des réalités rencontrées dans les autres pays de la sous-région.

Le taux global de la scolarisation est estimé à 32 % au Sénégal[16]

Plus de la moitié de la population est analphabète.
Le taux global de réussite au bac a été de 42.3 % en 2010 contre 35.2 % en 2009[17].
Le nombre d'étudiants étrangers au Sénégal est croissant d'année en année.

Le problème lié à la langue (wolof) constitue souvent un frein dans l'intégration des étudiants étrangers.

- **Technologique**

La promotion et le développement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sont des éléments qui favorisent la recherche académique et l'épanouissement des étudiants.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[14] Source : www.lemessagersn.info
[15] : www.confemen.org
[16] www.horizon.documentation.ird.fr
[17] www.demarches.gouv.sn

➢ **Légale**

Outre la loi 91 – 22 du 16 février 1991 votée par l'Assemblée Nationale, l'Etat ne joue pas un grand rôle dans la régulation du secteur de l'enseignement supérieur privé. En témoigne l'absence de textes législatifs et règlementaires régissant le secteur.

## II. Analyse de l'intensité concurrentielle sur le marché de l'insertion professionnelle des étudiants des différents établissements au Sénégal.

➢ **Menace des entrants potentiels**

La loi_91 – 22 du 16 février 1991 qui encourage l'initiative privée individuelle ou collective pour les Écoles d'enseignement technique et de formation professionnelle ainsi que l'absence de textes législatifs et réglementaires fait accroitre la menace d'entrants potentiels dans le secteur de l'enseignement supérieur privé au Sénégal.

CESAG BIBLIOTHEQUE

➢ **Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

Les institutions de certification et de reconnaissance d'excellence sont le CAMES (Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur) et l'UEMOA (Union Économique et Monétaire Ouest Africaine). Nous pouvons dire que leur pouvoir de négociation est élevé en raison de leurs exigences et attentes.

Les différents professeurs hautement qualifiés qui dispensent des cours au CESAG ont un fort pouvoir de négociation, car ils sont conscients de leur expertise et de leurs qualifications dont le CESAG a besoin pour assurer une formation de qualité.

➢ **Le pouvoir de négociation des clients**

Pour son activité de formation, les principaux clients du CESAG sont ses étudiants et les entreprises. Ils ont un pouvoir de négociation faible. Cela se traduit par les raisons suivantes :

- Test d'entrée.
- Scolarité élevée.
- Conditions de paiement non flexibles.

➢ **Les produits de substitution**

Les produits de substitution à la formation du CESAG sont les séminaires de formation organisés par les Cabinets, les formations à distance (e-Learning).

- **La concurrence interne**

Les concurrents directs du CESAG sont les autres écoles supérieures de formation professionnelle. Nous pouvons citer : ISM, ISG, ISSIC, ISFGI, ISI, ITECOM, IFP, IPG, IAM, IACOM, ESIG, ETHSOS, EIA, SUP DE CO, CEMIS et PIGIER.

- **Le rôle de l'Etat**

Nous avons la loi 91 – 22 du 16 février 1991votée par l'Assemblée nationale portant règlementation sur l'orientation de l'éducation nationale.

## III. Analyse interne de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance et de l'Institut Supérieur de Management des Entreprises et Autres Organisations.

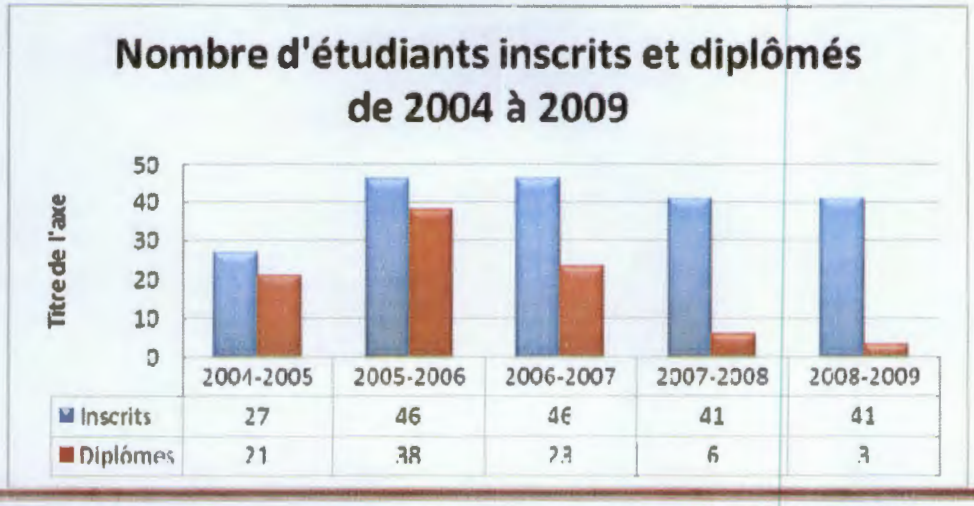
### 1. Analyse interne de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance.

L'étude documentaire nous a permis de recueillir les informations suivantes concernant les programmes de DAC, MPACG, MPTCF ET MPCGF de 2004 à 2009, à partir de la :

- Liste des étudiants inscrits
- Liste des mémoires déposés
- Liste des entreprises qui ont accueilli ces étudiants pour la rédaction de leur mémoire

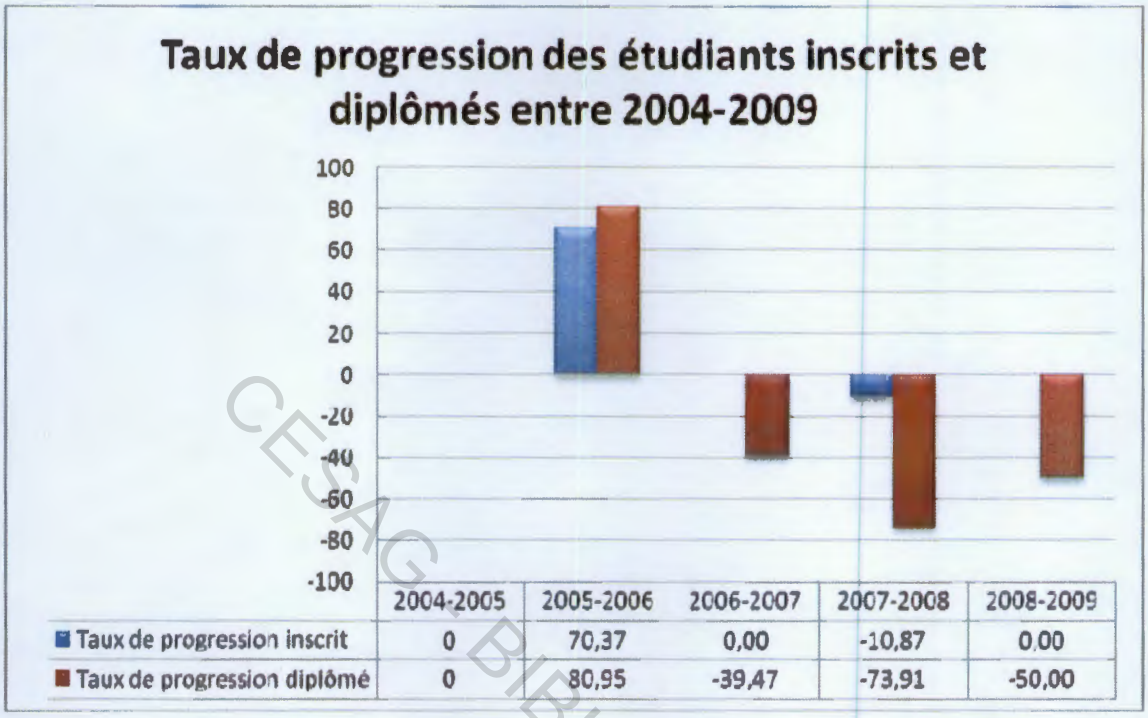
Ces informations nous ont permis de déterminer les taux de diplômassion par programme.

**DESS AUDIT ET CONTROLE DE GESTION**




CESAG - BIBLIOTHEQUE

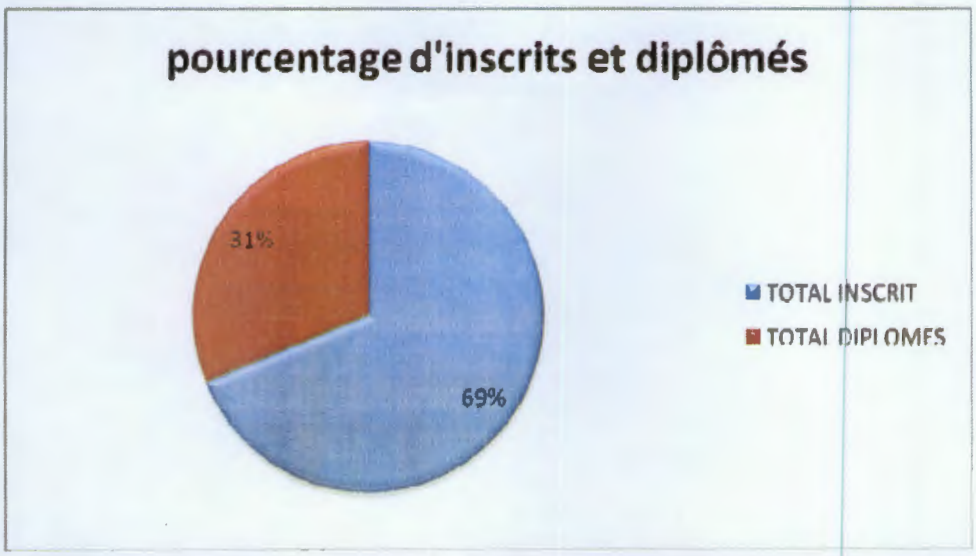
***Graphique1 :*** **Nombre d'étudiants inscrits et diplômés en DAC de 2004 à 2009**




| | 2004-2005 | 2005-2006 | 2006-2007 | 2007-2008 | 2008-2009 |
|---|---|---|---|---|---|
| Taux de progression inscrit | 0 | 70,37 | 0,00 | -10,87 | 0,00 |
| Taux de progression diplômé | 0 | 80,95 | -39,47 | -73,91 | -50,00 |

***Graphique 2 :*** **Tableau indiquant le taux de progression des étudiants inscrits et diplômés en DAC par an en %**

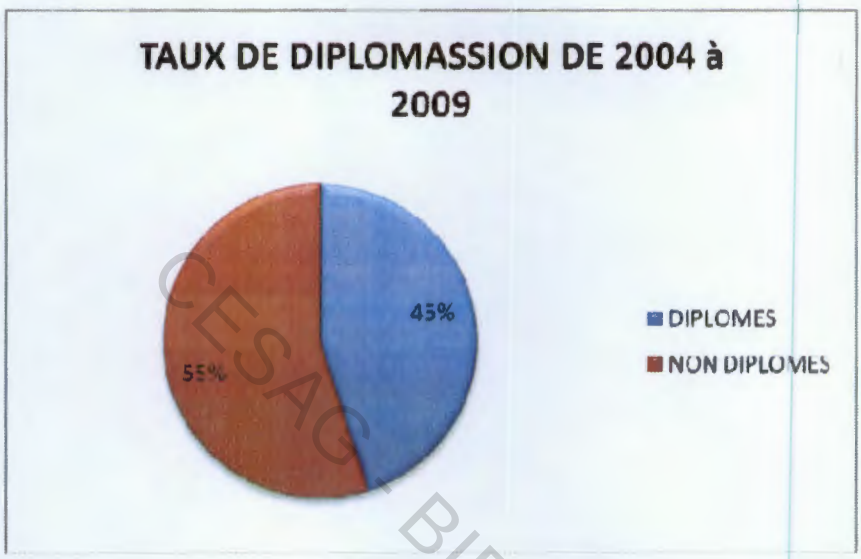
***Commentaire :*** comparativement à 2004, nous avons une progression de 70.37% d'étudiants inscrits et 80.95% de diplômés entre 2005-2006. En 2006-2007, nous notons une régression de 39.47% des diplômés parce qu'on note aucune progression des inscrits. Entre 2007-2008, nous avons une régression de 10.87% pour les inscrits et de 73.91% pour les diplômés. Pour l'année 2008-2009, nous notons une régression de 50% des diplômés.




CESAG - BIBLIOTHEQUE

***Graphique 3 : pourcentage d'étudiants inscrits et diplômés en DAC de 2004 à 2009.***

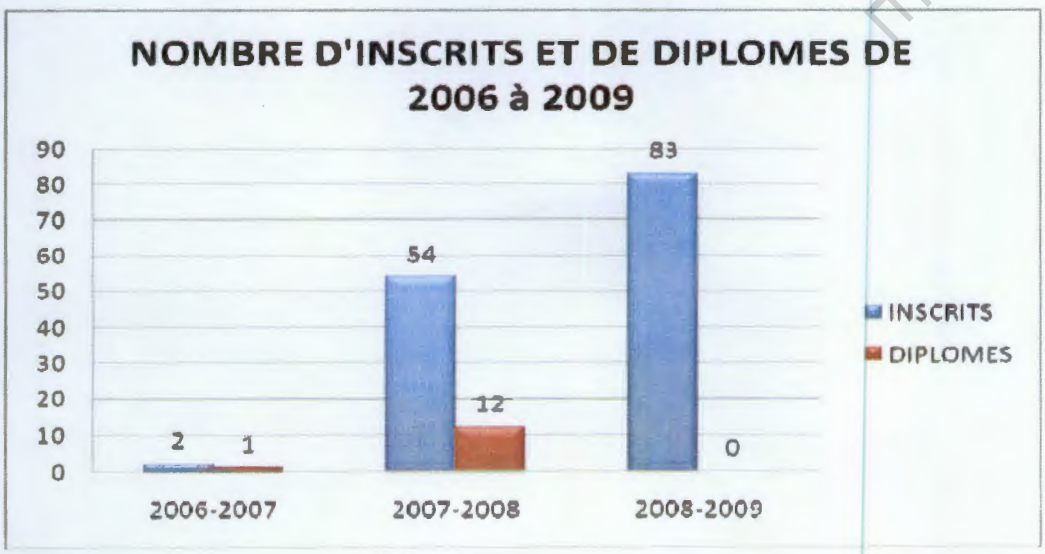
***Commentaire :*** de 2004 à 2009 le pourcentage d'inscrits est de 69% contre un pourcentage de 31 pour celui des diplômés.



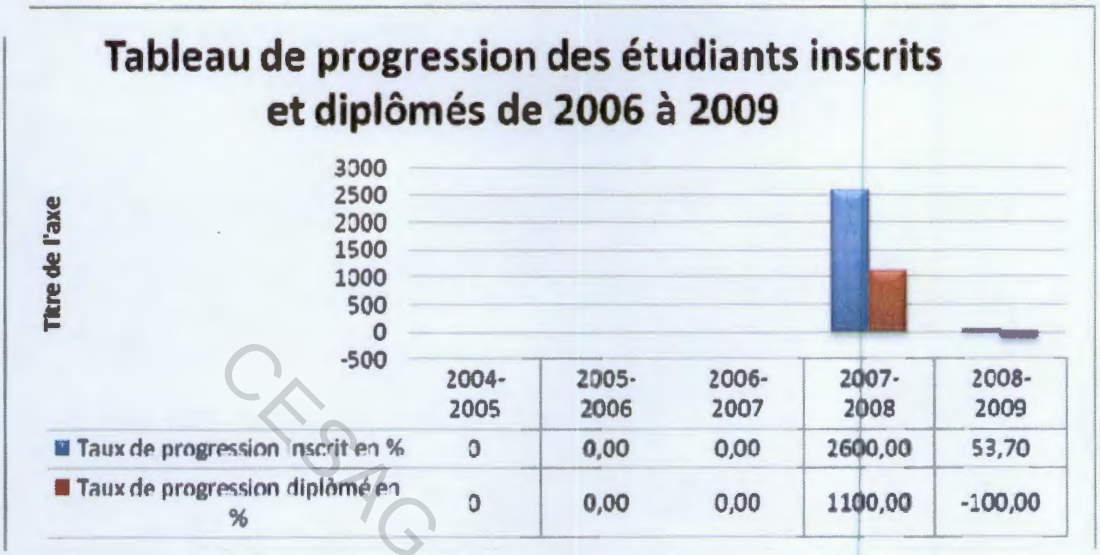

***Graphique 4 : Taux de diplomassion en DAC de 2004 à 2009***

***Commentaire :*** En 10 ans le programme de DESS en Audit et Contrôle de Gestion a enregistré 201 inscriptions. L'effectif de ce programme a connu une hausse en passant de 27 inscrits en 2004 à 41 inscrits en 2009. De ces 201 étudiants inscrits depuis 2004, seul 91 ont déposé leurs mémoires, soit 45%.

**MASTER PROFESSIONNEL EN AUDIT ET CONTROLE DE GESTION**




CESAG - BIBLIOTHEQUE




| | 2004-2005 | 2005-2006 | 2006-2007 | 2007-2008 | 2008-2009 |
|---|---|---|---|---|---|
| Taux de progression inscrit en % | 0 | 0,00 | 0,00 | 2600,00 | 53,70 |
| Taux de progression diplômé en % | 0 | 0,00 | 0,00 | 1100,00 | -100,00 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

*Graphique 6 :* **Tableau indiquant le taux de progression des étudiants inscrits et diplômés en MPACG par an en %**

***Commentaire :*** Entre 2006-2007 et 2007-2008, notre étude nous montre une progression de 2600% d'étudiants inscrits et 1100% de diplômés. L'étude indique un accroissement de 53.70% du nombre d'étudiants inscrits et une régression de 100% des diplômés entre 2008-2009.

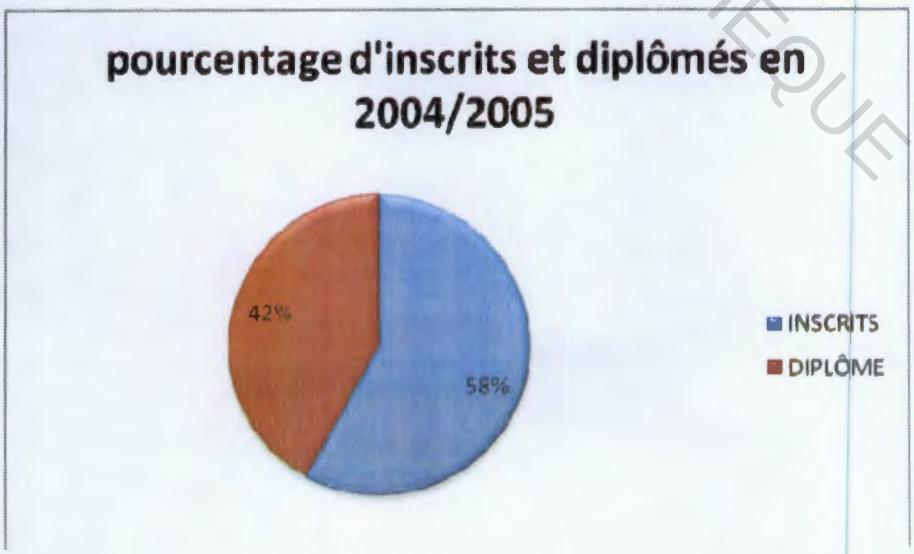
***Graphique 7 : pourcentage d'étudiants inscrits et diplômés en MPACG entre 2006/2009***

***Commentaire :*** Entre de 2006 et 2009 nous avons eu un pourcentage de 9% de diplômés pour un taux de 91% d'inscrits.

***Graphique 8 : Taux de diplomassion en MPACG de 2006 à 2009***

***Commentaire*** : Né en 2006, le Master en Audit et Contrôle de Gestion du CESAG a vu ses effectifs augmenter de manière considérable, passant de 2 inscrits en 2006 à 91 en 2009. Sur un total de 139 inscrits sur la même période, le programme à enregistreé 13 diplômés, soit 9% des inscrits.

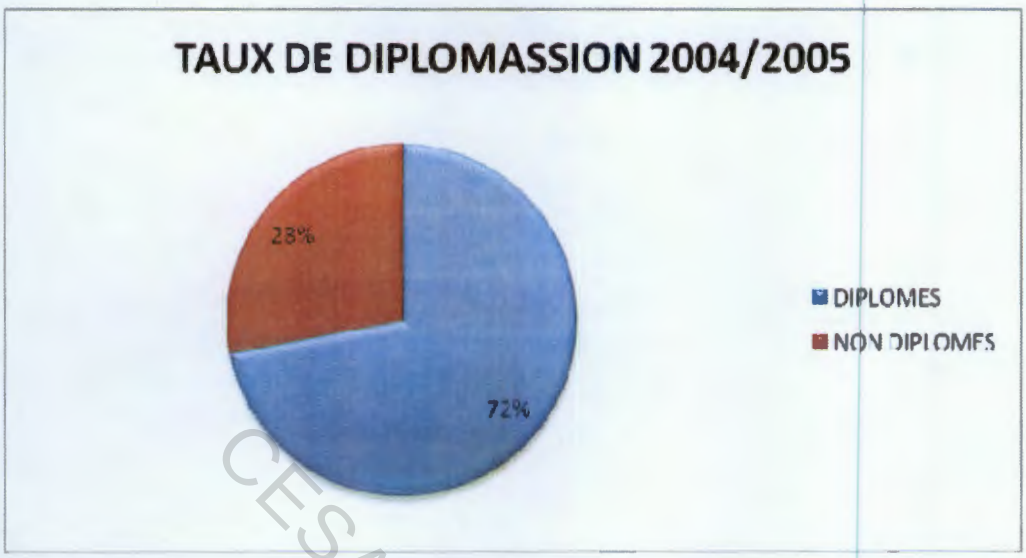
**MAITRISE PROFESSIONNELLE EN TECHNIQUES COMPTABLES ET FINANCIERES**




***Graphique 9 : Pourcentage d'étudiants inscrits et diplômés en MPTCF en 2004/2005***

***Commentaire : Pour l'année 2004/2005 nous avons un taux de 42% de diplômés et 58% d'inscrits.***

CESAG - BIBLIOTHEQUE



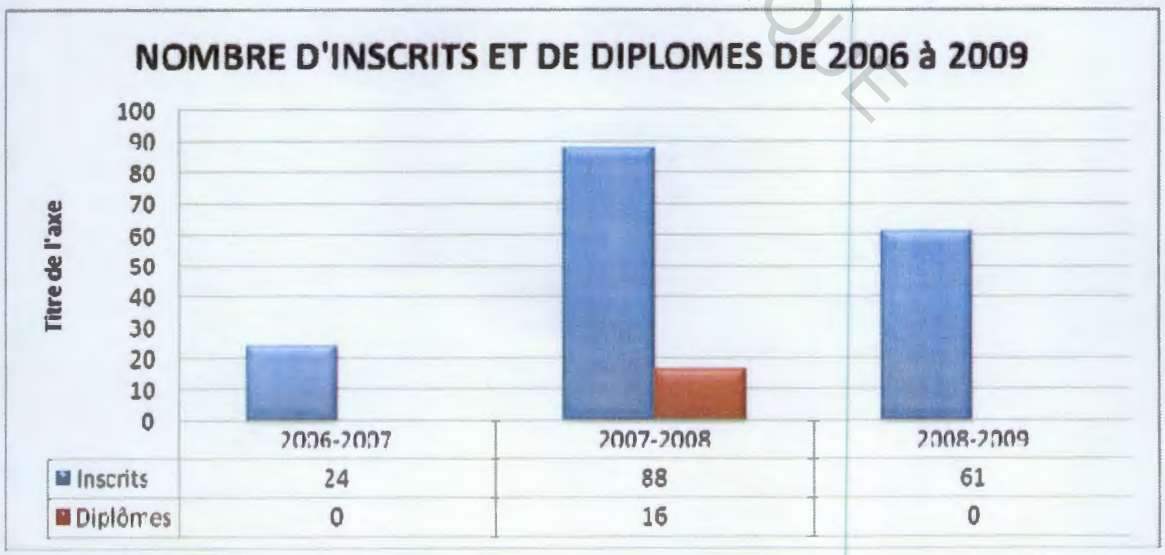

***Graphique 10 : Taux des étudiants diplômés en MPTCF en 2004/2005***

***Commentaire*** : Sur la période de référence, c'est-à-dire 2004-2009, le programme de MPTCF n'a connu qu'une année de fonctionnement, notamment au cours de l'année académique 2004-2005.

Au cours de cette année, il y a eu 18 inscrits, dont 13 diplômés, soit un taux de 28% .

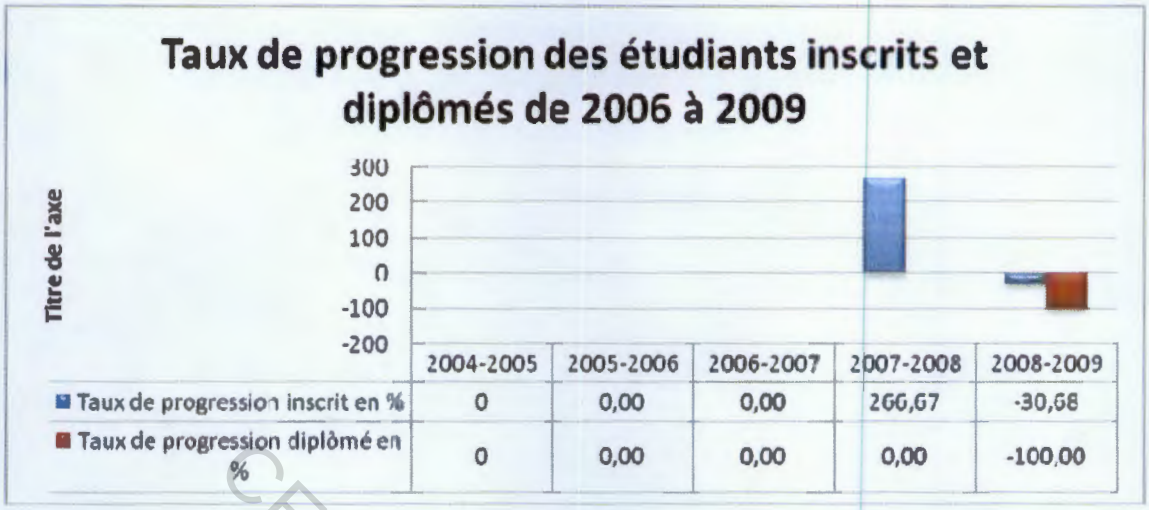
Il faut noter que ce programme a pris fin en cette année là avec l'adoption du système LMD par le CESAG. La nouvelle appelation est donc le MPCGF.

**MASTER PROFESSIONNEL EN COMPTABILITE ET GESTION FINANCIERE**




***Graphique 9 : Nombre d'étudiants inscrits et diplômés en MPCGF de 2006-2009***

CESAG - BIBLIOTHEQUE




| | 2004-2005 | 2005-2006 | 2006-2007 | 2007-2008 | 2008-2009 |
|---|---|---|---|---|---|
| Taux de progression inscrit en % | 0 | 0,00 | 0,00 | 266,67 | -30,68 |
| Taux de progression diplômé en % | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -100,00 |

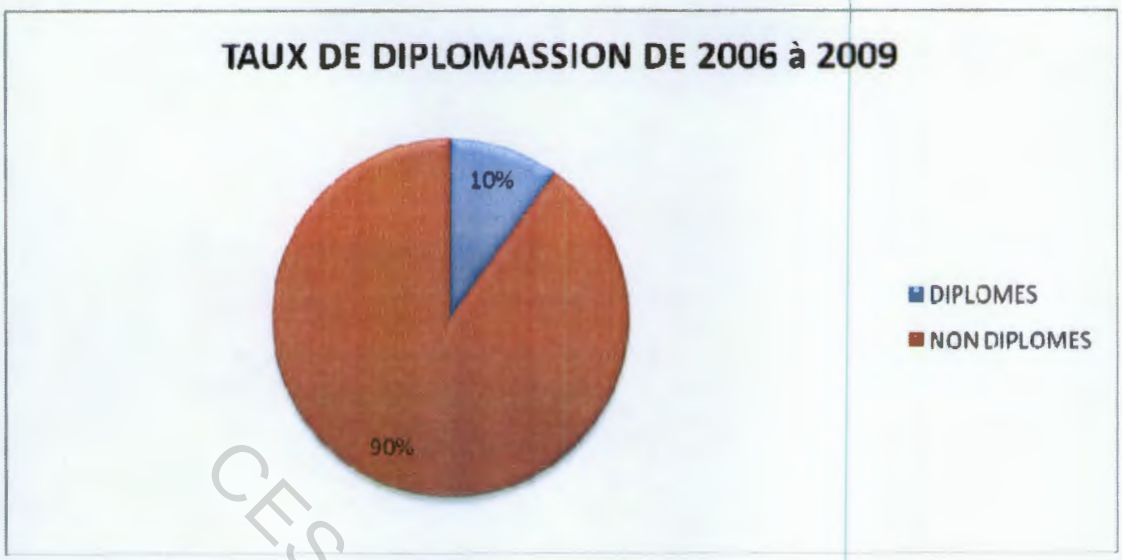
**Graphique 10 : Tableau indiquant le taux de progression des étudiants inscrits et diplômés en MPCGF par an en %**

**Commentaire :** Le programme de MPCGF a succédé au programme de MPTCF à partir de 2006 avec l'adoption du système LMD par le CESAG. Nous avons noté une progression de 266.67% en 2007-2008 du nombre d'inscrits. L'année 2008-2009, c'est soldé par une régression de 30.68% du nombre d'inscrits et de 100% du nombre de diplômés.

***Graphique 11 : Pourcentage d'étudiants inscrits et diplômés en MPCGF***

***Commentaire : Nous avons un taux de diplômés de 8% sur un taux de 92% d'inscrits.***

CESAG BIBLIOTHEQUE




***Graphique 12 : Taux de diplomassion en MPCGF de 2006 à 2009***

***Commentaire*** : Instauré en 2006, suite à l'adoption du LMD , ce programme vient remplacer le MPTCF.Avec un effectif de 173 de 2006 à 2009 , IL a enregistré 10% de diplômés, soit un total de 16 étudiants.

## 2. Analyse interne de l'Institut Supérieur de Management des Entreprises et Autres Organisations

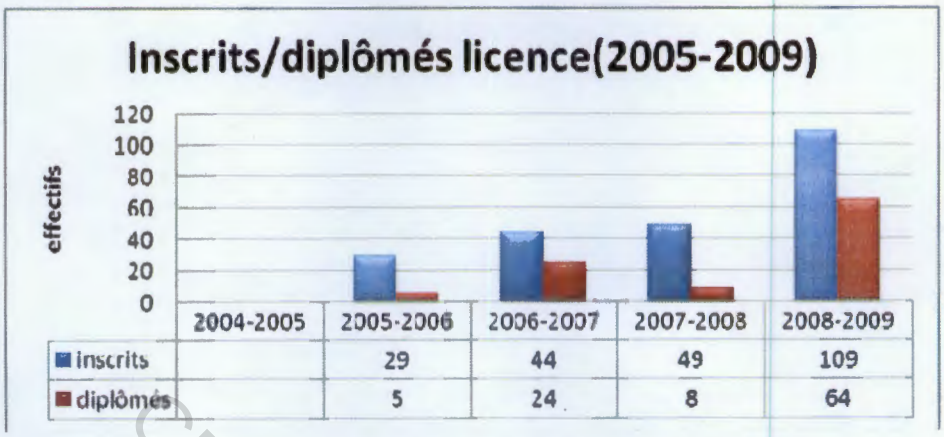
L'étude documentaire nous a permis de recueillir les informations suivantes concernant les programmes de Licence, MPGEO, MPSG, MASTER-DESS MARKETING ET STRATEGIE, MASTER-DESS GESTION DES PROJETS, MASTER-DESS GESTION DES RESSOURCES HUMAINES de 2004 à 2009, à partir de la :

- Liste des étudiants inscrits
- Liste des mémoires déposés
- Liste des entreprises qui ont accueilli ces étudiants pour la rédaction de leur mémoire

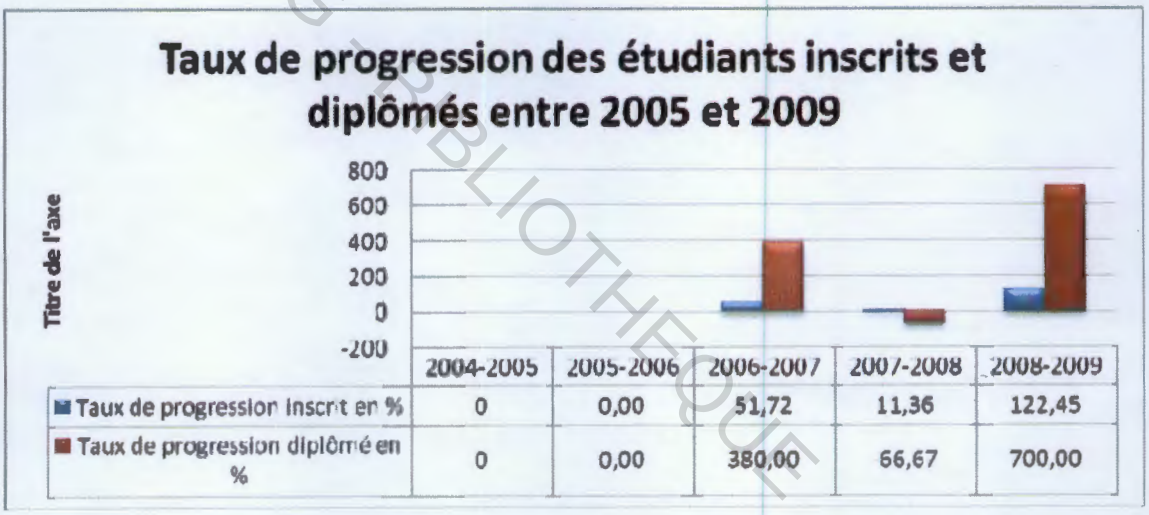
Ces informations nous ont permis de déterminer les taux de diplômassion par programme.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**LICENCE**




***Graphique 13 : Histogramme des inscrits et des diplômés par année (LICENCE).***




***Graphique 14 :*** **graphique indiquant le taux de progression des étudiants inscrits et diplômés en LICENCE (LPGEO) par an en %**

***Commentaire :*** Avec l'entrée en vigueur du LMD à partir de 2005-2006, nous avons assisté à la création du programme de licence en cette année. Nous avons une progression de 51.72% des inscrits et de 380% des diplômés en 2006. L'année suivante, le nombre d'inscrits a également connu une progression de 11.36%, tandis que le nombre de diplômés a régressé de 66.67%. Pour la dernière année les deux variables ont connu une progression de l'ordre de 122.45% et 700%.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

***Graphique 15 : Pourcentage d'étudiants inscrits et diplômés en LICENCE.***

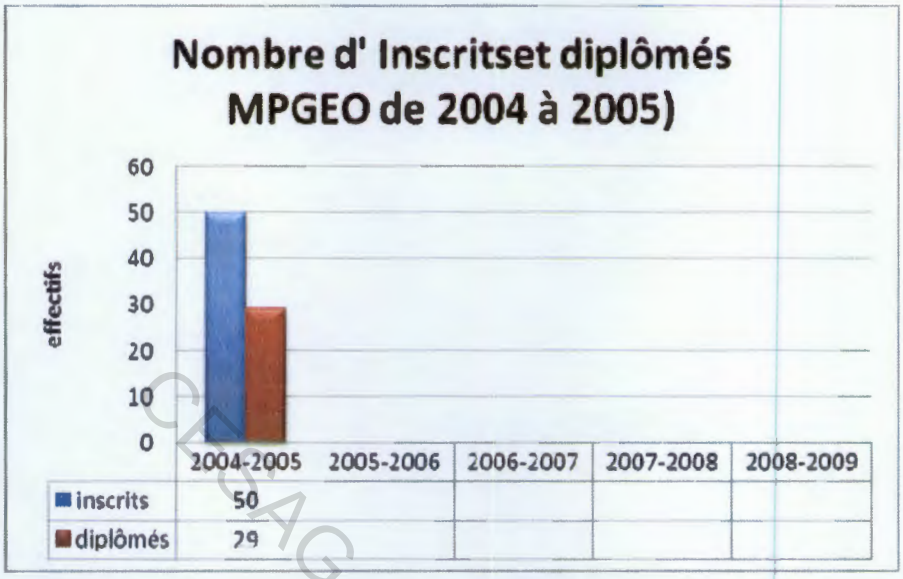
***Commentaire :*** *Pour l'intervalle 2005 à 2009, le programme de licence a connu un taux de diplômés de 30%, sur un taux d'inscrits de 70%.*

***Graphique 16 : pourcentage de diplômés et de non diplômés (LICENCE).***

***Commentaire :*** à l'issu de cette analyse, il est ressorti que 44% des étudiants inscrits entre 2004 et 2009 sont diplômés, contre un taux 56% de non diplômés.

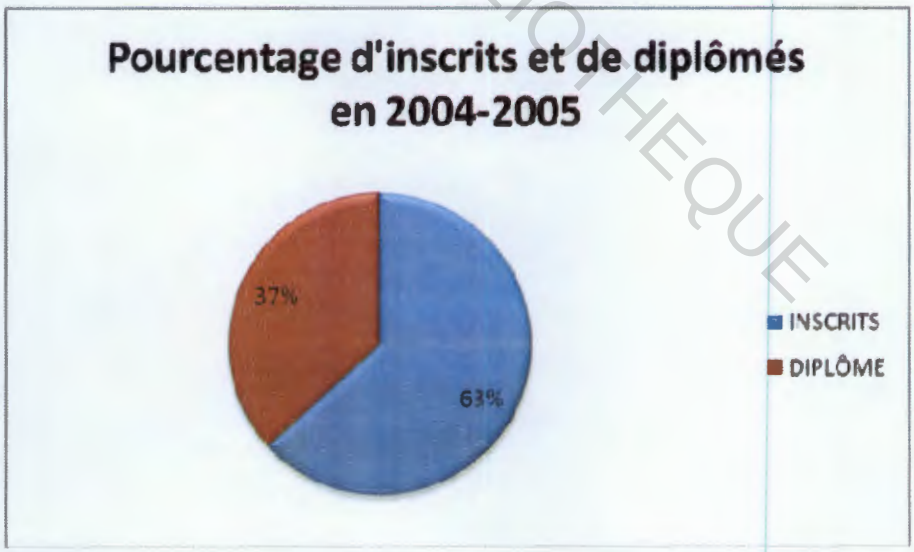
CESAG - BIBLIOTHEQUE

## MAITRISE PROFESSIONNELLE EN GESTION ET ORGANISATION (MPGEO)




***Graphique 17 : Histogramme des inscrits et des diplômés par année (MPGEO)***

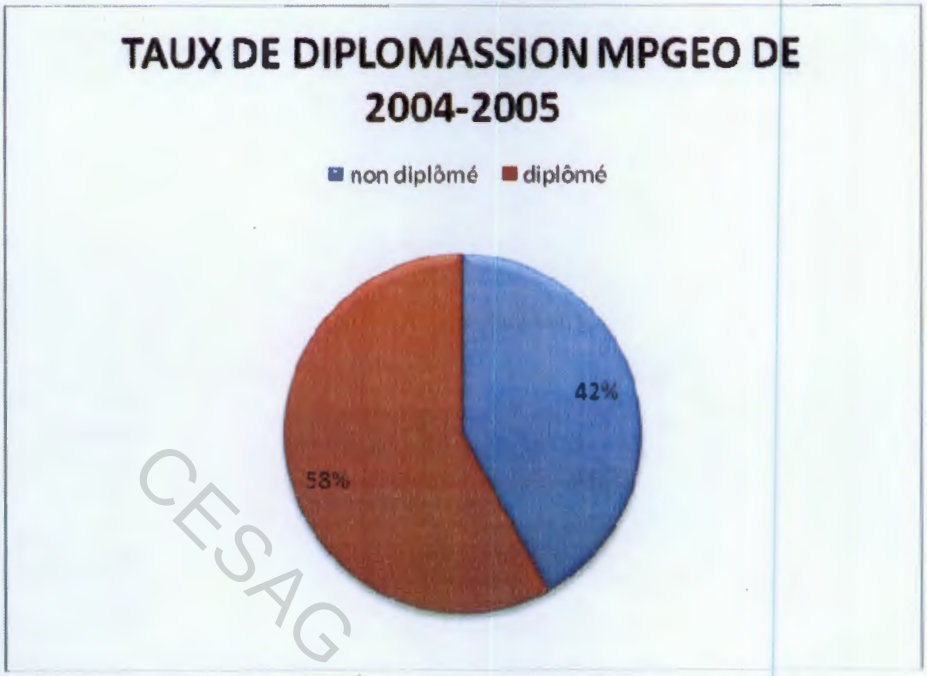
***Commentaire :*** *le système LMD étant entrée en vigueur à partir de 2005-2006, le programme a changé d'appelation. Aujourd'hui il est dénommé MPSG (Master Professionnel en Sciences de Gestion)*




***Graphique 18 : Pourcentage d'étudiants inscrits et diplômés en MPGEO.***

***Commentaire :*** *le programme a enregistré un taux de 37% de diplômés contre 63% d'inscrits.*

CESAG BIBLIOTHEQUE

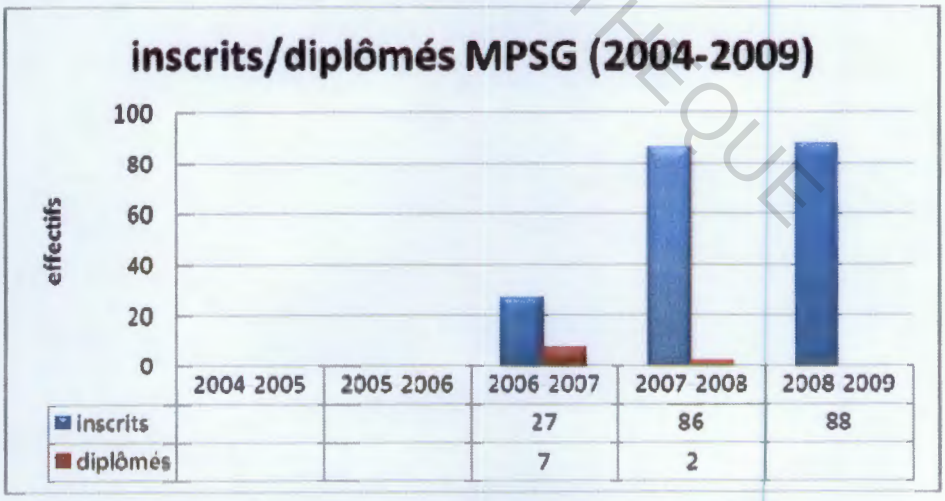



CESAG - BIBLIOTHEQUE

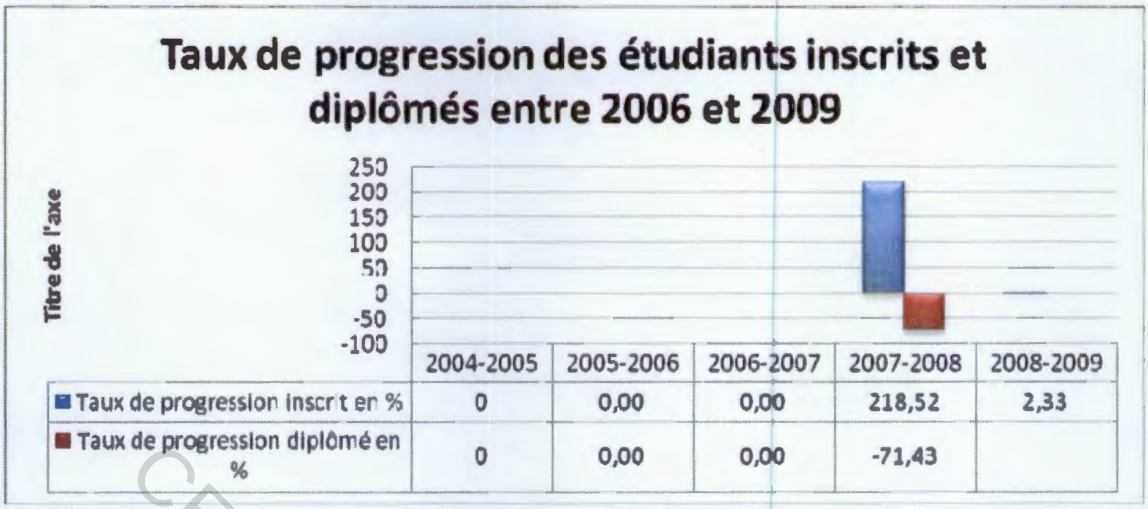
***Graphique 19 : pourcentage de diplômés et de non diplômés(MPGEO)***

***Commentaire :*** Des analyses effectuées sur les étudiants inscrits en MPGEO entre 2004 et 2005, nous avons un taux de diplômés de 58%, contre 42% de non diplômés.

## MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCE DE GESTION(MPSG)




***Graphique 20 : Histogramme des inscrits et des diplômés par année(MPSG)***




| | 2004-2005 | 2005-2006 | 2006-2007 | 2007-2008 | 2008-2009 |
|---|---|---|---|---|---|
| Taux de progression inscrit en % | 0 | 0,00 | 0,00 | 218,52 | 2,33 |
| Taux de progression diplômé en % | 0 | 0,00 | 0,00 | -71,43 | |

***Graphique 21 : graphique indiquant le taux de progression des étudiants inscrits et diplômés en MPSG par an en %***

***Commentaire** : sur les inscrits de l'année 2006-2007, nous avons connu une progression de 218.52% en 2007-2008, et une régression de 71.43% des diplômés . L'année suivante, c'est-à-dire 2008-2009, nous avons une progression de 2.33% des inscrits.*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

***Graphique 22: Pourcentage d'étudiants inscrits et diplômés en MPSG.***

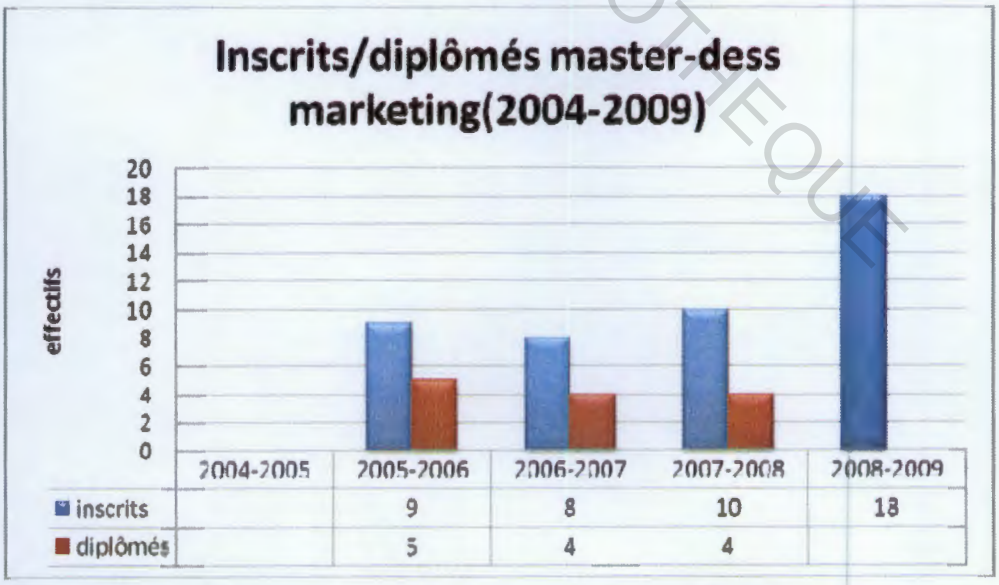
***Commentaire : nous avons un taux d'inscrits de 96%, pour un taux de diplômés de 4%.***

CESAG - BIBLIOTHEQUE

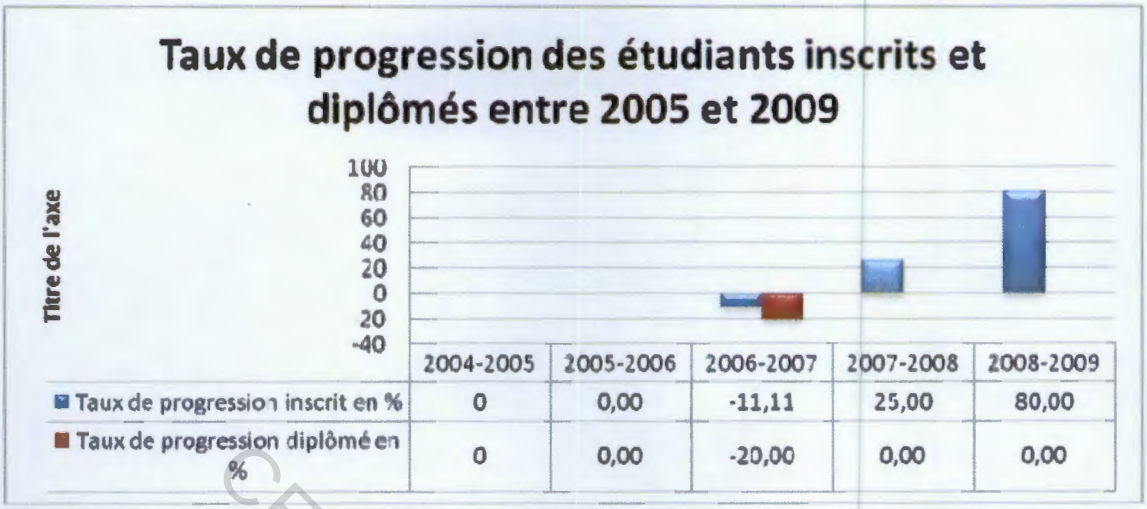
***Graphique 23: pourcentage de diplômés et de non diplômés(MPSG)***

***Commentaire :*** entre 2004 et 2009 nous n'avons que 4% de l'effectif total des isncrits en Master1 qui sont sortis diplômés, contre un taux de 96% de non diplômés.

**MASTER-DESS MARKETING**




***Graphique 24 : Histogramme des inscrits et des diplômés par année(MARKETING)***

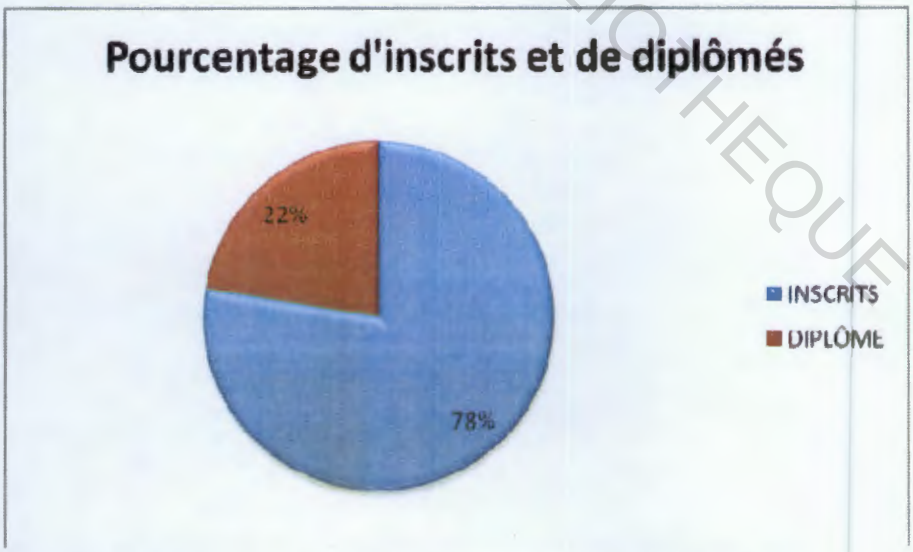



| | 2004-2005 | 2005-2006 | 2006-2007 | 2007-2008 | 2008-2009 |
|---|---|---|---|---|---|
| Taux de progression inscrit en % | 0 | 0,00 | -11,11 | 25,00 | 80,00 |
| Taux de progression diplômé en % | 0 | 0,00 | -20,00 | 0,00 | 0,00 |

***Graphique 25 : graphique indiquant le taux de progression des étudiants inscrits et diplômés en MARKETING par an en %***

***Commentaire :*** *En 2006-2007, nous avons une régression de 11.11% des inscrits et de 20% des diplômés. Les années 2007-2008 et 2008-2009 sont marquées par un accroissement de 25% et 80% des inscrits.*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

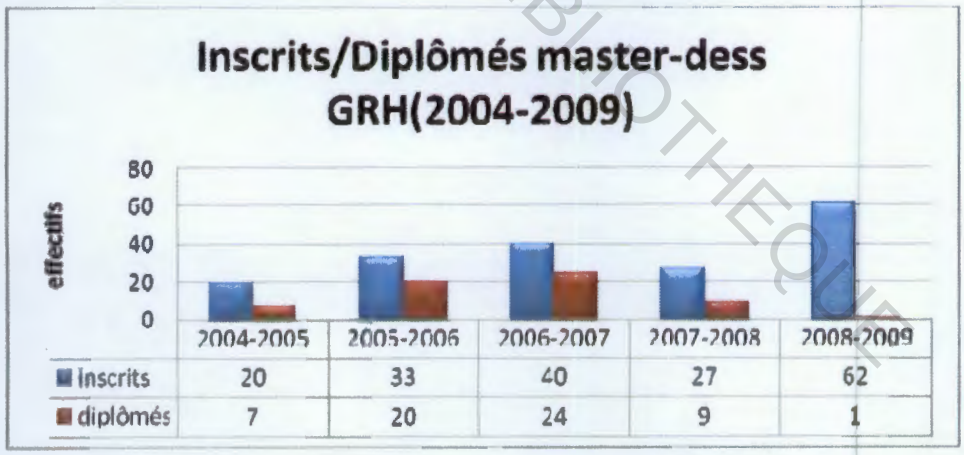



***Graphique 26 : Pourcentage d'étudiants inscrits et diplômés (MARKETING)***

***Graphique 27 : pourcentage de diplômés et de non diplômés(MARKETING)***

***Commentaire :*** le programme de Master-DESS en marketing et stratégie enregistre un pourcentage de diplômés de 29%, contre 71% de non diplômés.

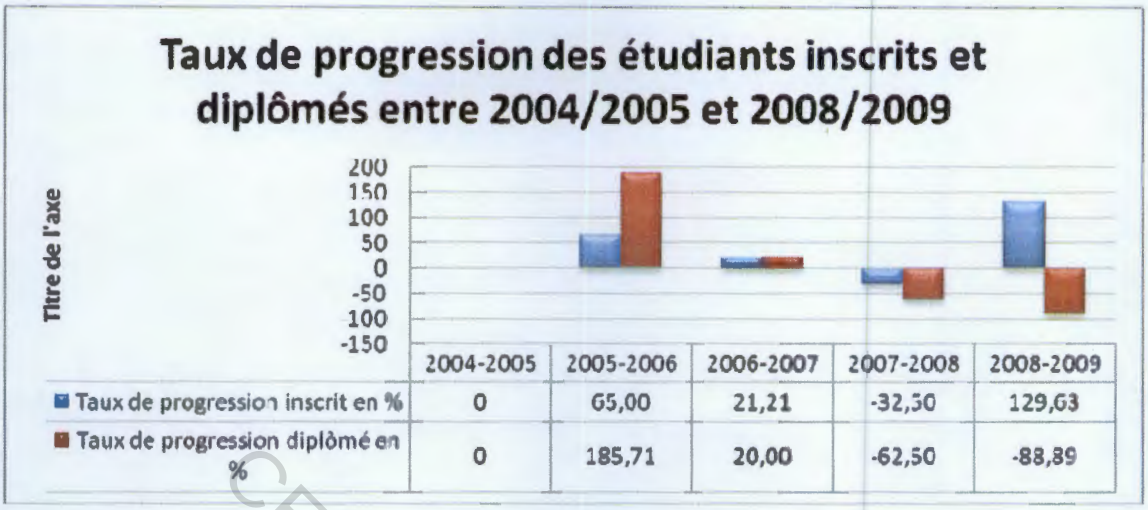
## MASTER-DESS GESTION DES RESSOURCES HUMAINE(GRH)




| | 2004-2005 | 2005-2006 | 2006-2007 | 2007-2008 | 2008-2009 |
|---|---|---|---|---|---|
| inscrits | 20 | 33 | 40 | 27 | 62 |
| diplômés | 7 | 20 | 24 | 9 | 1 |

***Graphique 28 : Histogramme des inscrits et des diplômés par année(GRH)***

CESAG - BIBLIOTHEQUE

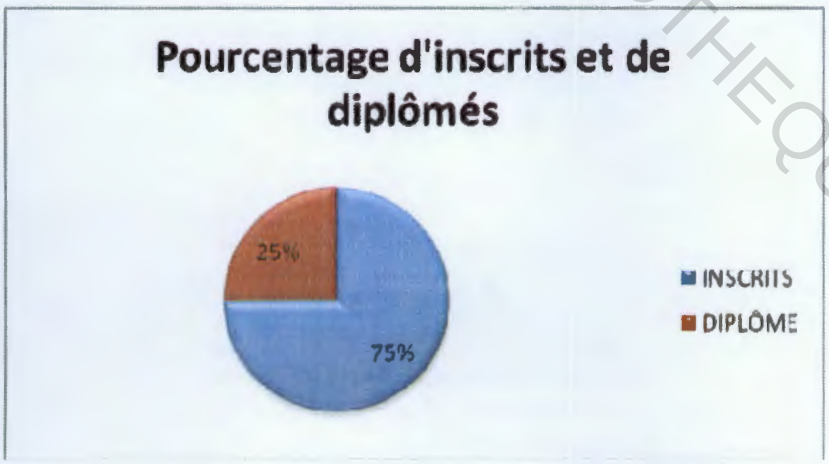



| | 2004-2005 | 2005-2006 | 2006-2007 | 2007-2008 | 2008-2009 |
|---|---|---|---|---|---|
| Taux de progression inscrit en % | 0 | 65,00 | 21,21 | -32,30 | 129,63 |
| Taux de progression diplômé en % | 0 | 185,71 | 20,00 | -62,50 | -88,89 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

***Graphique 29 : graphique indiquant le taux de progression des étudiants inscrits et diplômés en GRH par an en %.***

***Commentaire :*** En deux années successives ( 2005-2006 et 2006-2007), le programme a connu au niveau des inscrits un accroissement de 65% et 21.21%. Idem pour les diplômés qui est de l'ordre de 185.71% et 20%. L'année 2007-2008 a connu regression de 32.50% des inscrits et 62.50% des diplômés. La dernière année de référence (2008-2009) nous avons assisté à une progression de 129.63% des inscrits et une régression de 88.89% des diplômés.

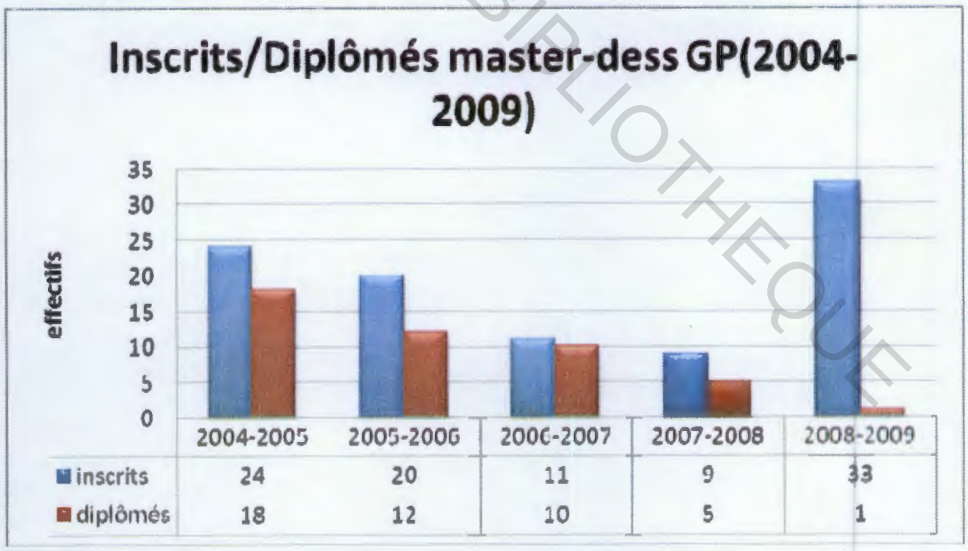



***Graphique 30 : Pourcentage d'étudiants inscrits et diplômés (GRH)***

***Graphique 31 : pourcentage de diplômés et de non diplômés(GRH)***

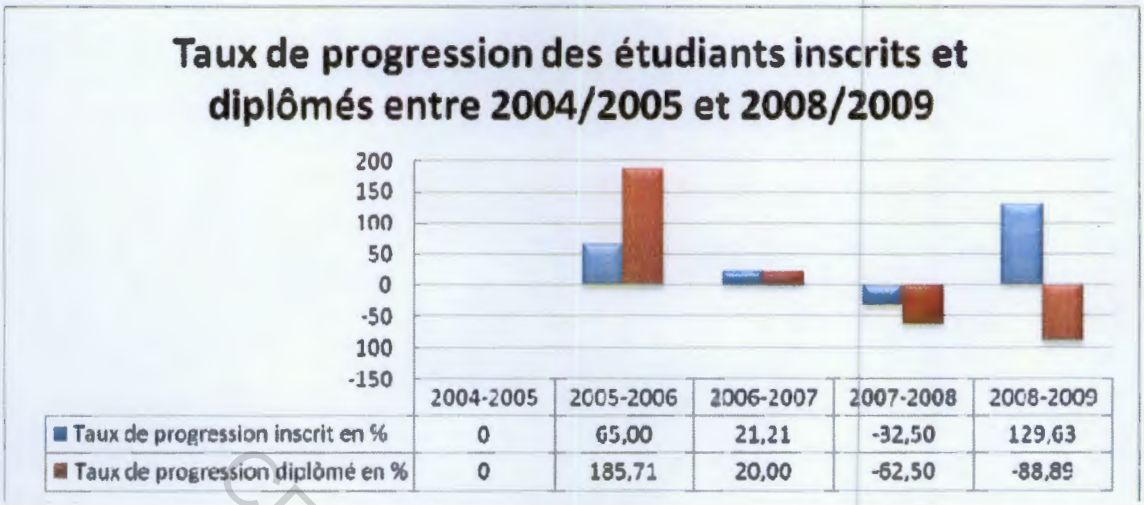
***Commentaire :*** entre 2004-2009, le programme de Master –DESS en Gestion des Ressources Humaines enregistre un taux de diplômés de 34%, contre un taux de non diplômés de l'ordre de 66%.

**MASTER-DESS GESTION DES PROJETS(GP)**




***Graphique 32 : Histogramme des inscrits et des diplômés par année(GP)***

CESAG - BIBLIOTHEQUE

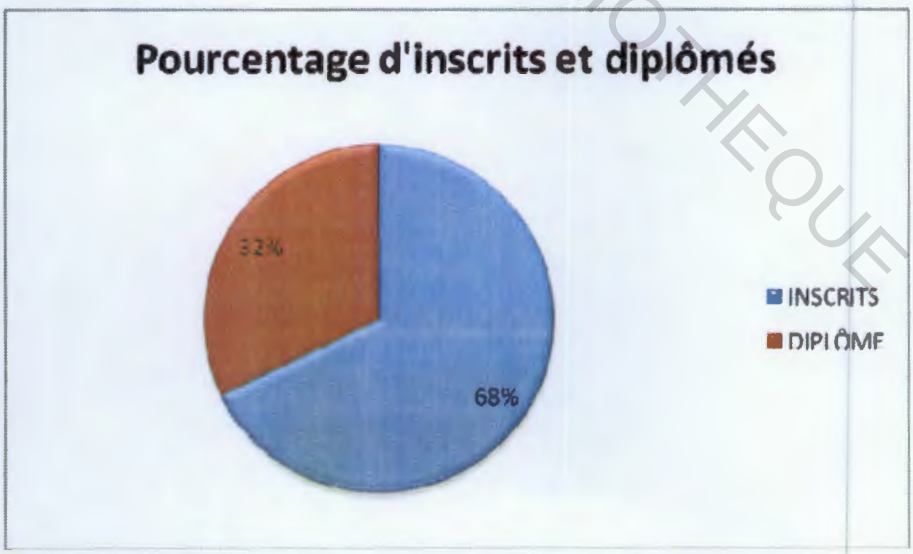



| | 2004-2005 | 2005-2006 | 2006-2007 | 2007-2008 | 2008-2009 |
|---|---|---|---|---|---|
| Taux de progression inscrit en % | 0 | 65,00 | 21,21 | -32,50 | 129,63 |
| Taux de progression diplômé en % | 0 | 185,71 | 20,00 | -62,50 | -88,89 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

***Graphique 33 : graphique indiquant le taux de progression des étudiants inscrits et diplômés en GP par an en %.***

***Commentaire :*** Nous n'avons connu que des régressions des inscrits et des diplômés à partir de 2005-2006 jusqu'à 2007-2008. En effet, 2005-2006 il y'a eu une régression de 16.67% et 33.33%, 2006-2007, une régression de 45% et 16.67, 2007-2008, une régression de 18.18% et 50%. L'année 2008-2009 a connu une progression des effectifs inscrits de 266.67% contre une régression continue de 80% des diplômés.




***Graphique 34 : Pourcentage d'étudiants inscrits et diplômés (GP)***

***Graphique 35 : pourcentage de diplômés et de non diplômés (GP)***

***Commentaire :*** les résultats de l'analyse indiquent 47% des étudiants inscrits entre 2004-2009 dans le programme de Master –DESS en Gestion des Projets sont diplômés, contre un 53% d'étudiants de non diplômés.

Une synthèse faite sur les programmes de Master-DESS nous montre que le programme de formation en gestion des projets enregistre le taux de diplomassion le plus élevé des trois programmes de spécialisation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## IV. Synthèse de l'analyse (SWOT)

| Forces | Faiblesses |
|---|---|
| Le CESAG Bénéficie de l'image de Prestige et de la renommée de la BCEAO | Nous avons une absence de politique d'insertion professionnelle des étudiants qui sont formés. |
| La procédure de sélection des enseignants permet au CESAG d'avoir des enseignants de qualité | Absence de partenariats d'insertion professionnelle des étudiants avec son réseau de partenaires. |
| La richesse de la bibliothèque. | L'action du CESAG ne se limite qu'à la rédaction et l'envoi des lettres de recommandation pour l'obtention des stages. Ce qui signifie qu'il y a une absence totale des actions relevant du CESAG et qui devraient aider à l'insertion professionnelle de ces étudiants. |
| La politique de diversification des programmes permet aux étudiants d'avoir une multitude de choix dans leur formation. | L'absence d'un système d'informations qui permet d'effectuer une traçabilité des étudiants après leur formation. |
| Le CESAG bénéficie d'un local très convivial et d'un équipement matériel de qualité. | Le recrutement des étudiants ne respecte pas souvent les conditions d'admissibilité ce qui peut entrainer une hétérogénéité des formations de base dans une classe. |
| L'Association des Etudiants Manager du CESAG (ASEMA) permet de fédérer toutes les associations communautaires et de valoriser l'image des étudiants, la diversité culturelle et la qualité des enseignements à travers l'organisation d'activités telles que la journée du manager, la journée promo culture, etc. | Compte tenu de l'accroissement des effectifs, nous constatons une insuffisance des salles de classe. |
| Le CESAG accueille plusieurs nationalités provenant de la sous-région, d'autres pays du continent africain et d'Europe. Ce qui lui donne le titre d'école internationale, etc. | Le site web du CESAG n'est pas dynamique et certains éléments ne sont pas mis à jour, etc. |
| **Opportunités** | **Menaces** |
| Le CESAG bénéficie de partenariats avec des écoles européennes, américaines. Ces partenariats permettent des programmes d'échanges et le transfert des compétences dans le corps professoral. | Le secteur de l'enseignement supérieur en gestion au Sénégal est très concurrentiel. |
| Un réseau de Partenariats avec des entreprises privées, des ministères, des institutions et organismes internationaux, etc. | Le départ de certains étudiants après l'obtention du diplôme de la licence. |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# CHAPITRE II : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS DU SONDAGE

Ce chapitre sera constitué, d'une première section qui fera la présentation et l'analyse des résultats obtenus. La deuxième section présentera la stratégie marketing pour le CESAG pour une meilleure insertion professionnelle de ces étudiants.

## Section I : Présentation et analyse des résultats obtenus

### I. Présentation des résultats

### 1. Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance

#### 1.1. Avez-vous un emploi actuellement ?

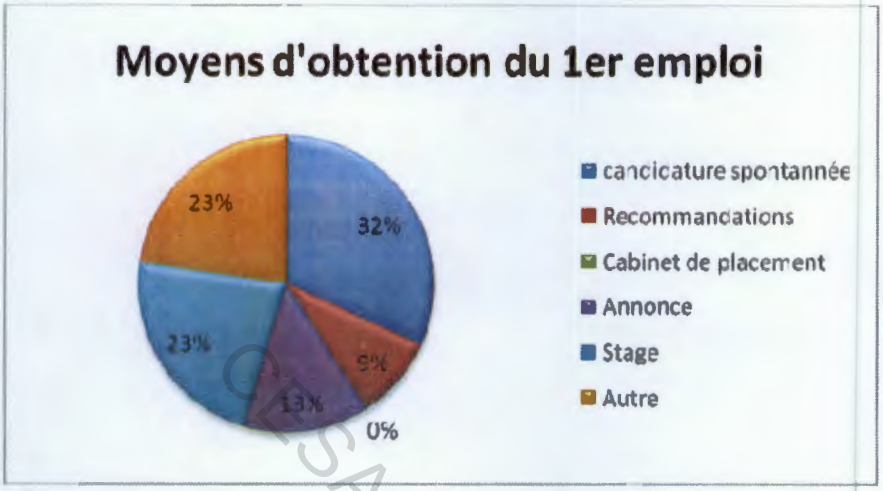
CESAG - BIBLIOTHEQUE

***Graphique 36 :***Taux d'insertion professionnelle des diplômés de l'ISCBF de 2004 à 2009

***Commentaire :*** De la présente étude, il ressort que 95% des diplômés de l'ISCBF des 5 dernières années (2004-2009) ont réussi à s'insérer dans le monde professionnel.

Ces personnes sont issues de différents pays à savoir le Sénégal, le Mali, le Niger, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire , le Cameroun, etc et sont, pour la grande majorité, retournées dans leur pays d'origine à la fin de leur formation et ont eu dans leur course à l'emploi, recours à plusieurs moyens :

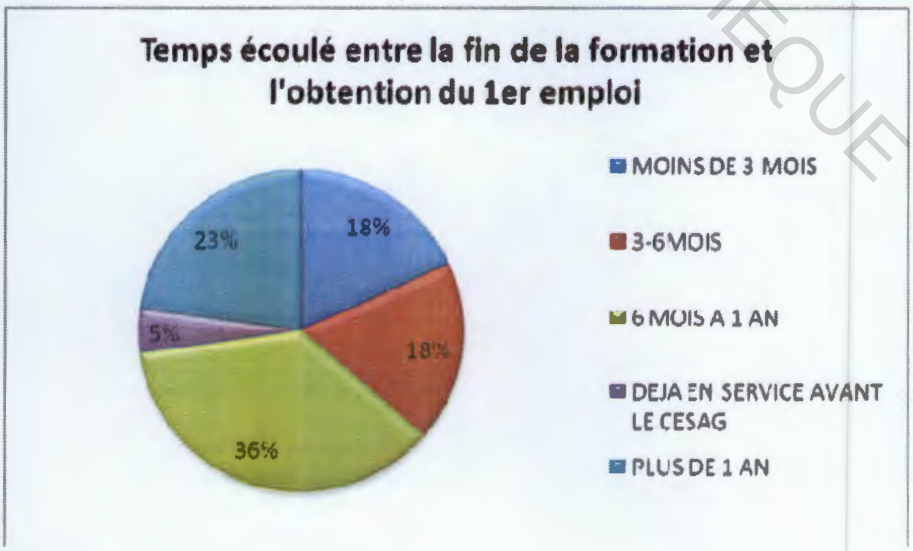
### 1.2. Par quel moyen avez-vous obtenu votre premier emploi après le CESAG ?




***Graphique 37 :*** Moyens d'obtention du 1er emploi

***Commentaire*** : parmis les moyens utilisés par les étudiants pour l'obtention de leur 1er emploi, nous avons : 32% par candidature spontannée, 23% pour les stages et autres moyens (contrat de prestation, etc.), 13% par les annonces, 9% par recommandations.

### 1.3. Au bout de combien de temps avez-vous obtenu votre premier emploi?




***Graphique 38 :*** Temps écoulé entre le fin de la formation et l'obtention du 1er emploi ;

***Commentaire*** : 36% des répondants ont obtenu leur premier emploi entre six (06) mois et un (01) an après leur formation. Il faut cependant noter que 18% d'entre eux ont commencé à travailler en moins de trois (03) mois, et, entre trois (03) et six (06) mois après l'obtention de leur diplôme. Il a fallu un délai de plus d'un (01) an pour

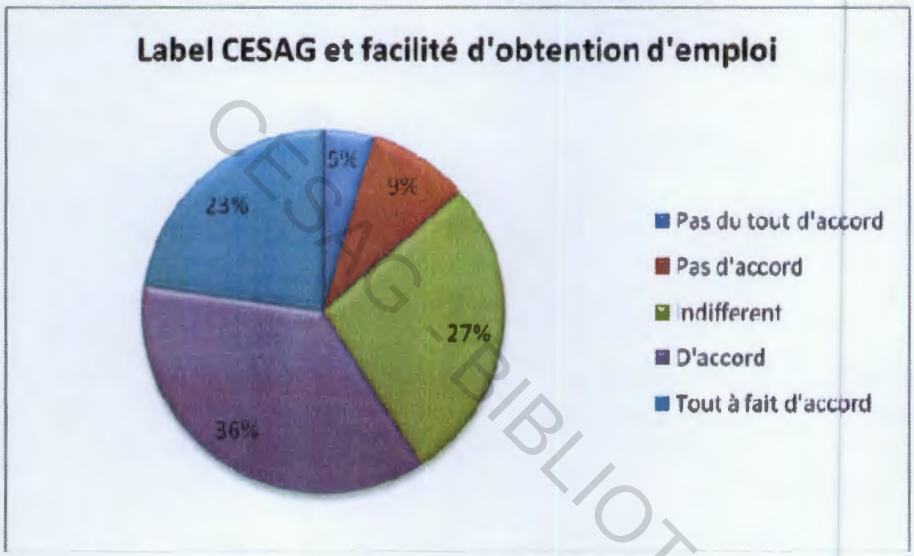
CESAG - BIBLIOTHEQUE

que 23% des étudiants obtiennent leur premier emploi. Seulement 5% étaient déjà en service avant de venir au CESAG.

En général, près de 72% des diplômés de l'ISCBF réussissent à intégrer le monde professionnel en moins d'un an.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette facilité d'insertion :

### 1.4. Le label CESAG facilite l'obtention d'emploi




***Graphique 39 :*** Label CESAG et facilité d'obtention d'emploi

***Commentaire*** : Plus de la moitié des répondants reconnaissent le rôle important que joue la renommée du CESAG auprès des employeurs. En effet, 36% d'entre eux sont d'accord sur le fait que le label facilite l'obtention d'emploi et 23% sont tout à fait d'accord.

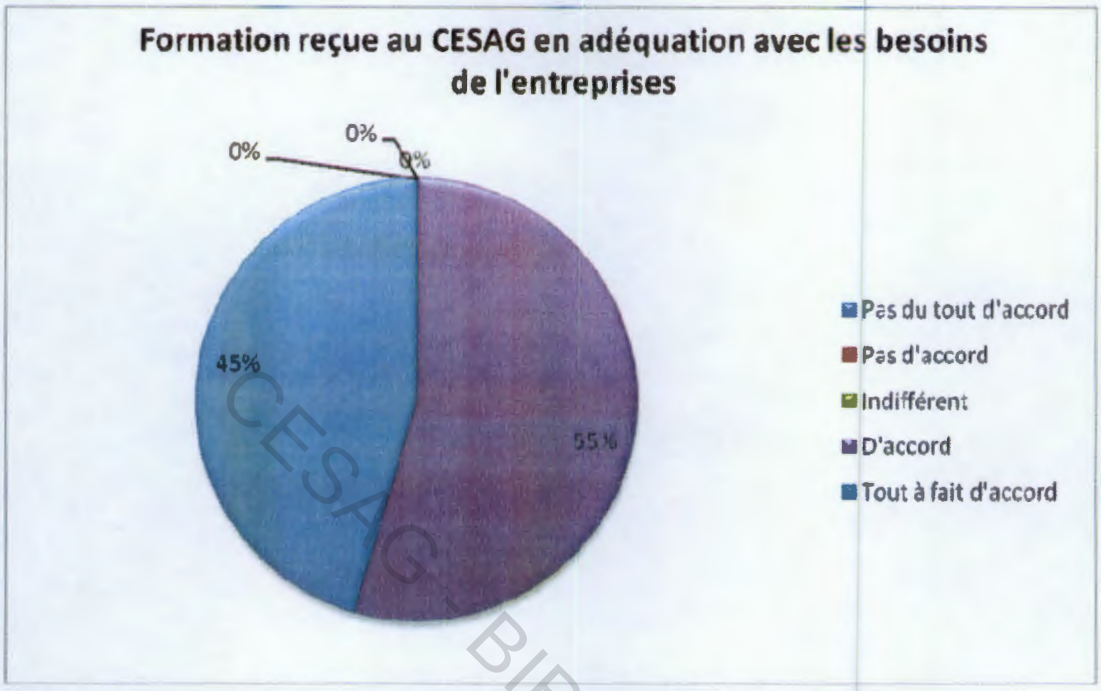
Le magazine jeune Afrique effectue chaque année le classement des meilleures écoles supérieures en gestion du continent africain. En 2011, le CESAG occupait la huitième place dans le classement des meilleures écoles supérieures de gestion d'Afrique[18].

Détenir donc un diplôme de cette prestigieuse école ouvre plus facilement certaines portes du fait de cette renommée internationale.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

18 http://www.jeuneafrique.com/Articles/Dossier/ARTJAJA2651p114-118.xml0/algerie-enquete-senegal-tunisiele-palmares-2011-des-meilleures-ecoles-de-commerce-africaines.html

### 1.5. La formation reçue au CESAG est en adéquation avec les besoins de l'entreprise

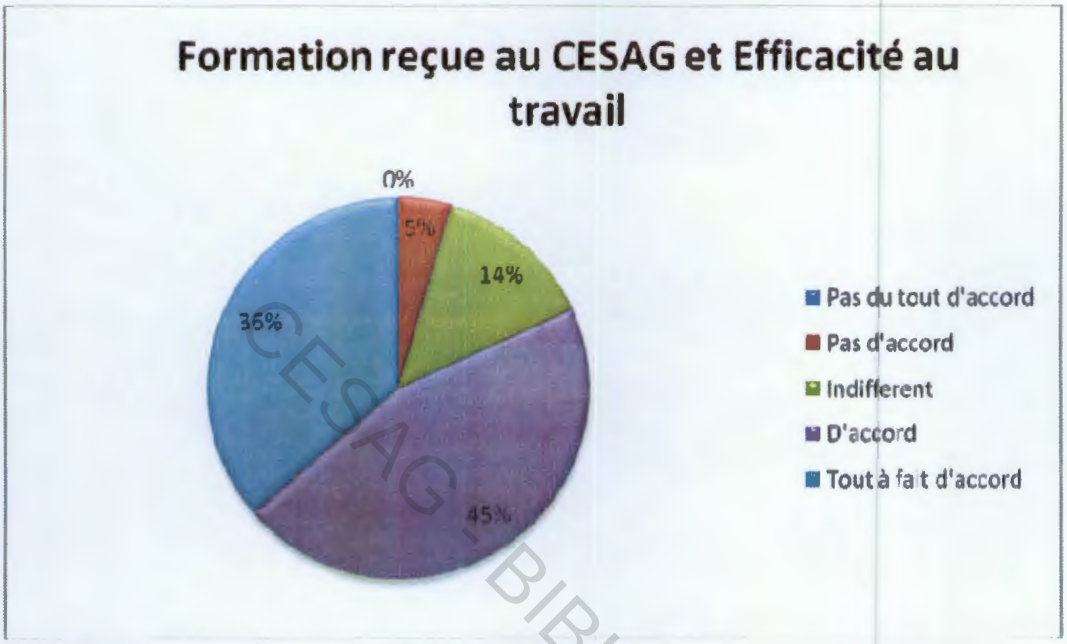



***Graphique 40 :*** formation reçue au CESAG en adéquation avec les besoins des entreprises

***Commentaire :*** A cette question, 55% des étudiants ont répondu être d'accord, sur le fait que la formation reçue est en adéquation avec les besoins des entreprises dans lesquelles ils travaillent. 45% de ces étudiants sont tout à fait d'accord. Nous aurions bien voulu poser cette question aux dirigeants de ces entreprises, mais nous avons été limité dans le temps.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

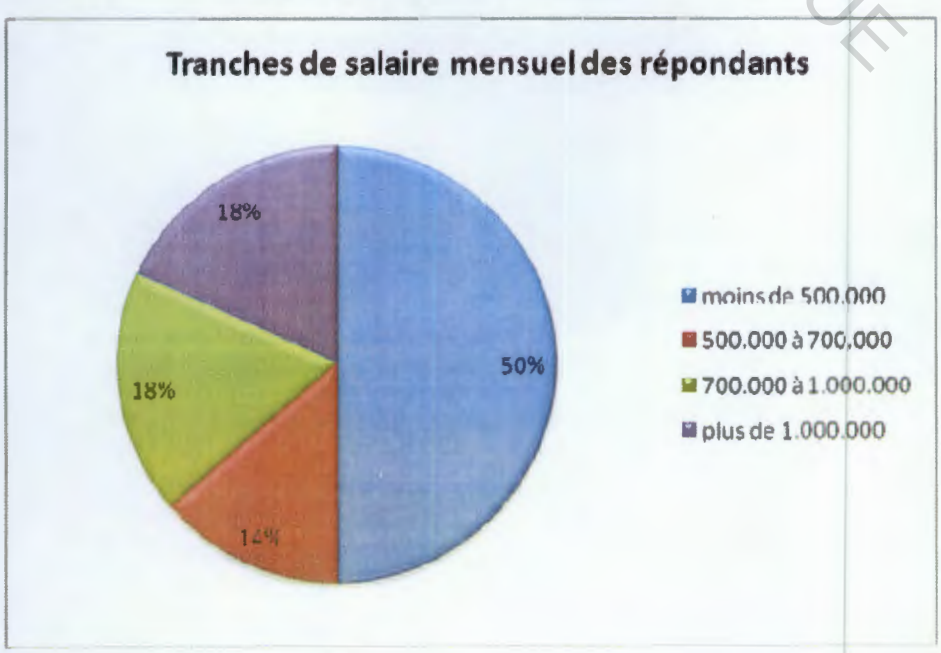
### 1.6. Votre formation au CESAG vous permet d'être opérationnel et efficace dans l'exécution de vos tâches




***Graphique 41 :*** Formation reçue au CESAG et efficacité au travail

***Commentaire*** : Selon des diplômés de l'ISCBF actuellement en service dans diverses entreprises, la formation reçue au CESAG est en adéquation avec les besoins de l'entreprise (graphique 18) et leur permet donc d'être à 81% efficaces dans leur travail (graphique 19).

### 1.7. Vous gagnez par mois en moyenne

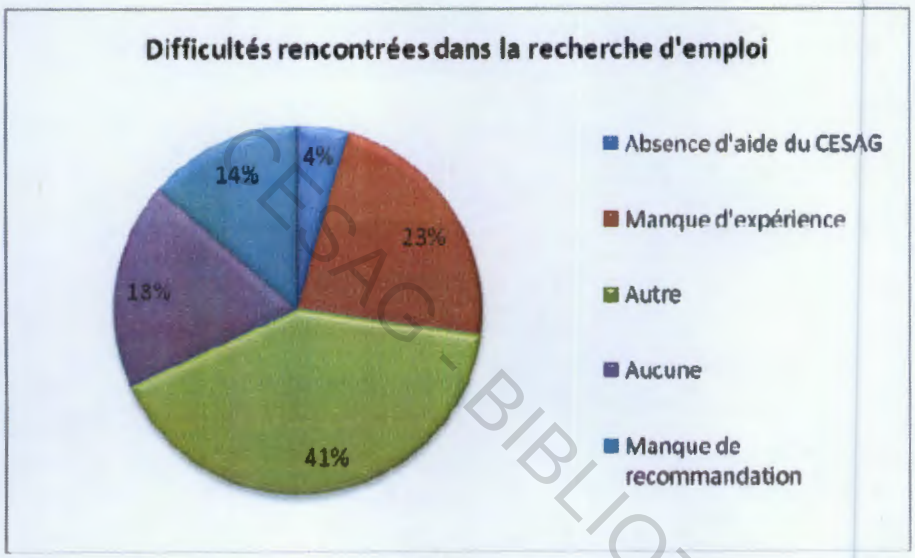



CESAG - BIBLIOTHEQUE

***Graphique 42 :*** Tranche de salaire mensuel des répondants

**Commentaire** : nous constatons après analyse des salaires moyen, que 50% des diplômés ont un salaire mensuel inférieur à 500.000F CFA. Ceci varie en fonction des entreprises, mais surtout des pays, parce que le coût de la vie et la structure socio-économique se présentent différemment.

### 1.8. Quelles sont les difficultés rencontrées dans votre recherche d'emploi ?




***Graphique 43 :*** Difficultés rencontrées dans la recherche d'emploi

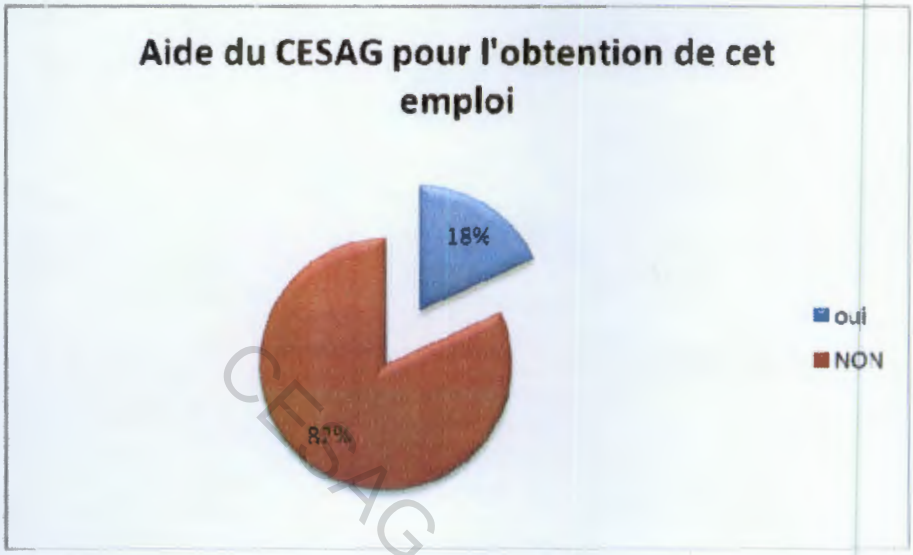
Ces difficultés sont diverses,mais nous avons néanmoins retenues les plus importantes, à savoir :

- L'abscence de moyens financiers ;
- La concurrence des diplômés des autres écoles sur le marché de l'emploi ;
- La non réponse des employeurs suite aux demandes déposées ;
- La non transparence et le favoritisme dans l'embauche en Afrique ;
- Le manque d'expérience ;
- Le manque de recommandations (surtout du CESAG ).

Tout au long de cette étude, il est ressorti que le CESAG ne s'implique pas assez dans la recherche d'emplois et de stages de ses étudiants. Selon les répondants, le CESAG se contente de les former et de les mettre sur le marché de l'emploi sans aide, ni suivi. Le graphique suivant vient confirmer cette affirmation .

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 1.9. Avez-vous reçu une aide du CESAG pour l'obtention de ce stage ?




***Graphique 44 :*** Aide du CESAG pour l'obtention de l'emploi

Commentaire : 82% des étudiants trouvent qu'ils n'ont pas reçu d'aide du CESAG pour l'obtention de leur emploi. Et seulement 18% affirment avoir été soutenu par le CESAG.

## 2. Institut Supérieur de Management des Entreprises et Autres Organisations

### 2.1. Avez-vous un emploi actuellement ?

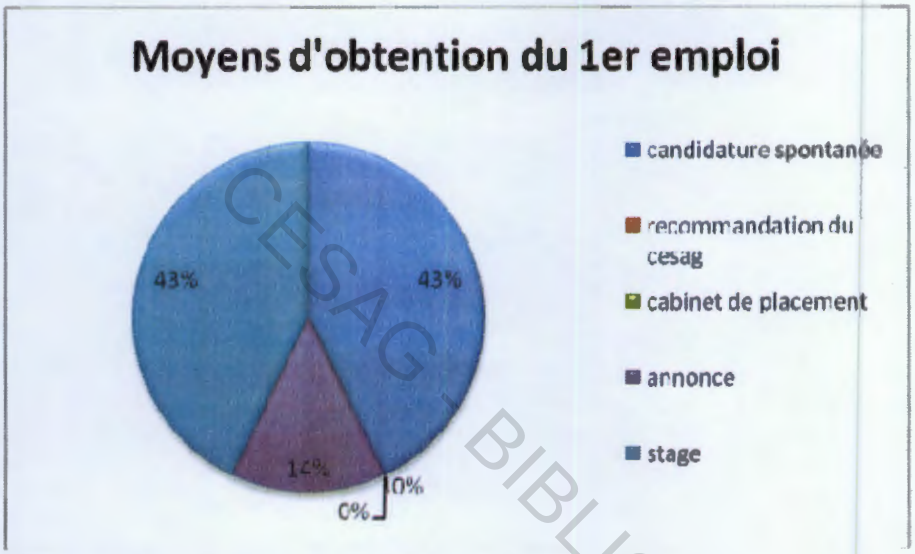
***Graphique 45 :*** Taux d'insertion professionnelle des diplômés de l'ISMEO de 2004 à 2009.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

***Commentaire*** : De la présente étude, il ressort que 94% des diplômés de l'ISMEO des 5 dernières années (2004-2009) ont réussi à s'insérer dans le monde professionnel.

Plusieurs moyens ont permis à l'ensemble des étudiants d'obtenir leur 1[er] emploi. Nous pouvons citer :

## 2.2. Par quel moyen avez-vous obtenu votre premier emploi après le CESAG ?

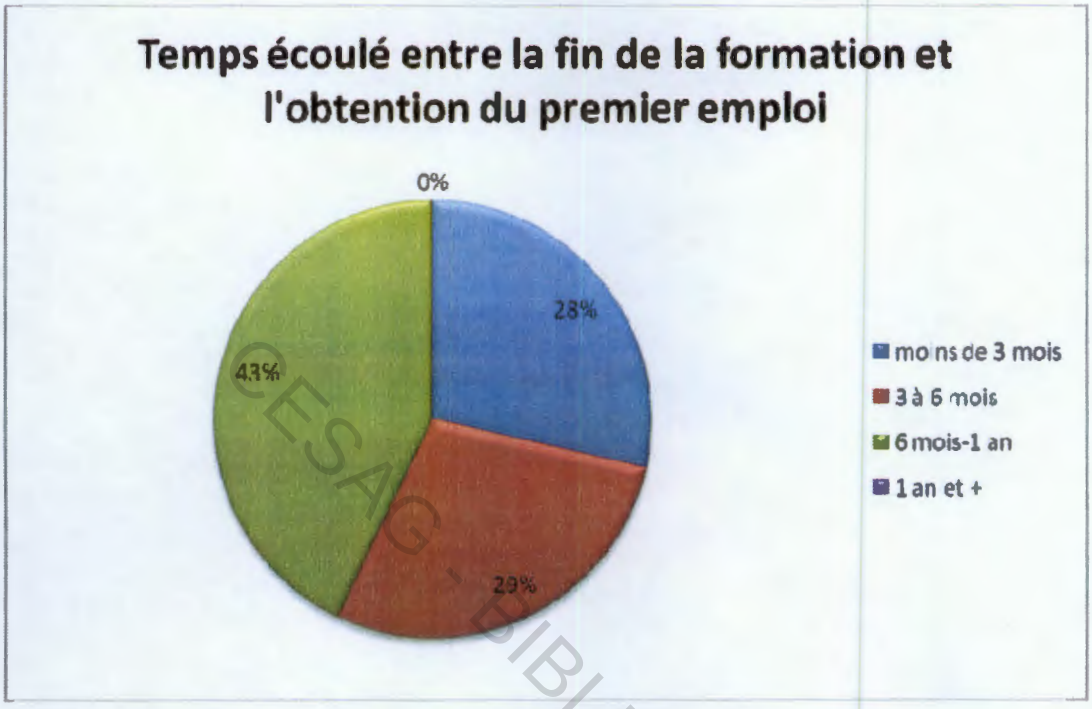



***Graphique 46 :*** Moyens d'obtention du 1er emploi

***Commentaire*** : 43% des répondants ont obtenu leur 1[er] emploi à l'aide de candidatures spontanées et de stages. Et 14% l'ont obtenu grâce aux annonces.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 2.3. Au bout de combien de temps avez-vous obtenu votre premier emploi?




***Graphique 47 :*** Temps écoulé entre le fin de la formation et l'obtention du 1er emploi

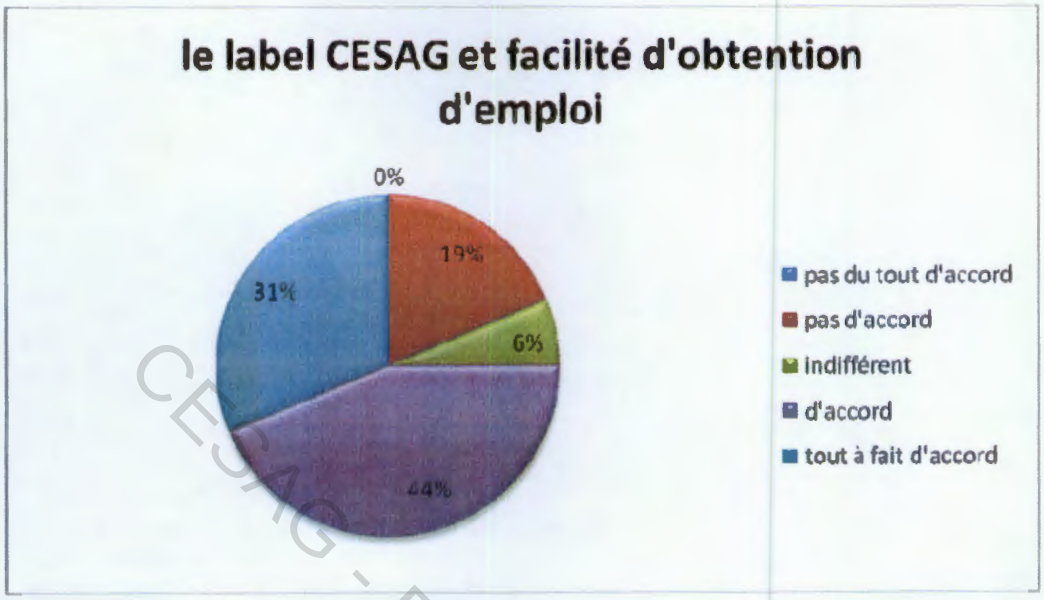
***Commentaire*** : 43% des répondants ont obtenu leur premier emploi entre six (06) mois et un (01) an après leur formation. Il faut cependant noter, que 28% d'entre eux ont commenceé à travailler moins de 3 mois après l'obtention de leur diplôme. Enfin, 29% des étudiants ont obtenu leur 1er emploi dans un délai compris entre trois (03) et six (06) mois.

En général, près de 71% des diplômés de l'ISMEO réussissent à intégrer le monde professionnel en moins d'un an.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette facilité d'insertion :

©CESAG - BIBLIOTHEQUE

## 2.4. Le label CESAG facilite l'obtention d'emploi

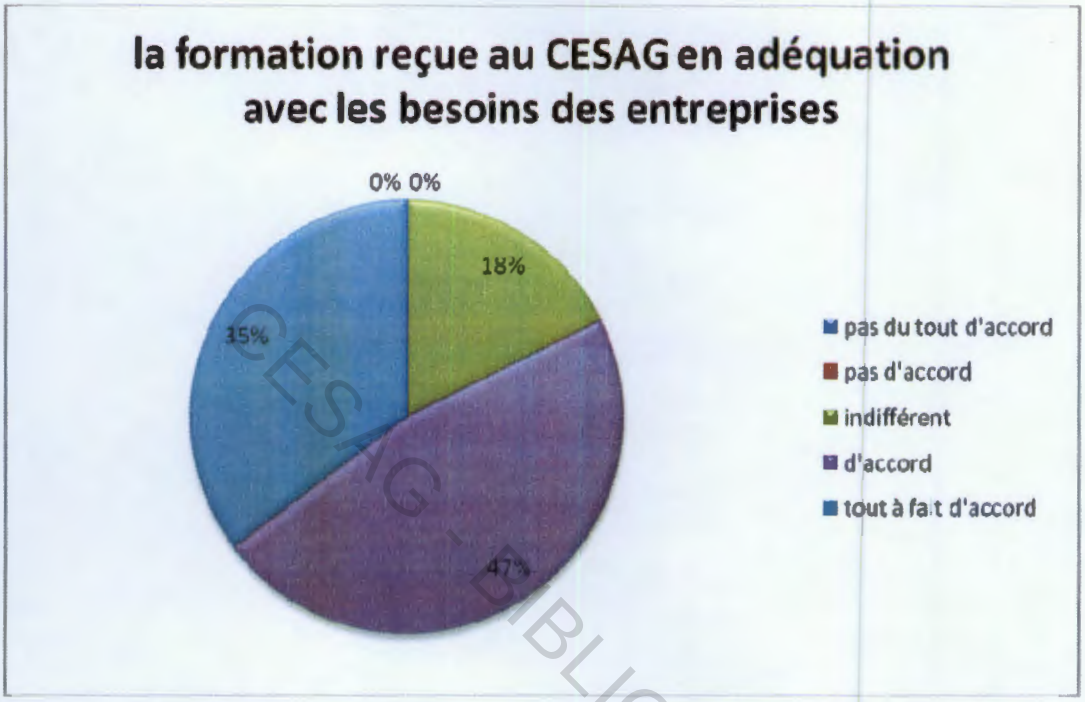



***Graphique 48:*** Label CESAG et facilité d'obtention d'emploi

***Commentaire*** : L'étude présente que le label CESAG joue un rôle important dans l'obtention d'un emploi. En effet, 75 % des enquêtés affirment cela, contre 19% qui ne sont pas d'accord. 9% sont restés indifférents à cette question.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 2.5. La formation reçue au CESAG est en adéquation avec les besoins de l'entreprise

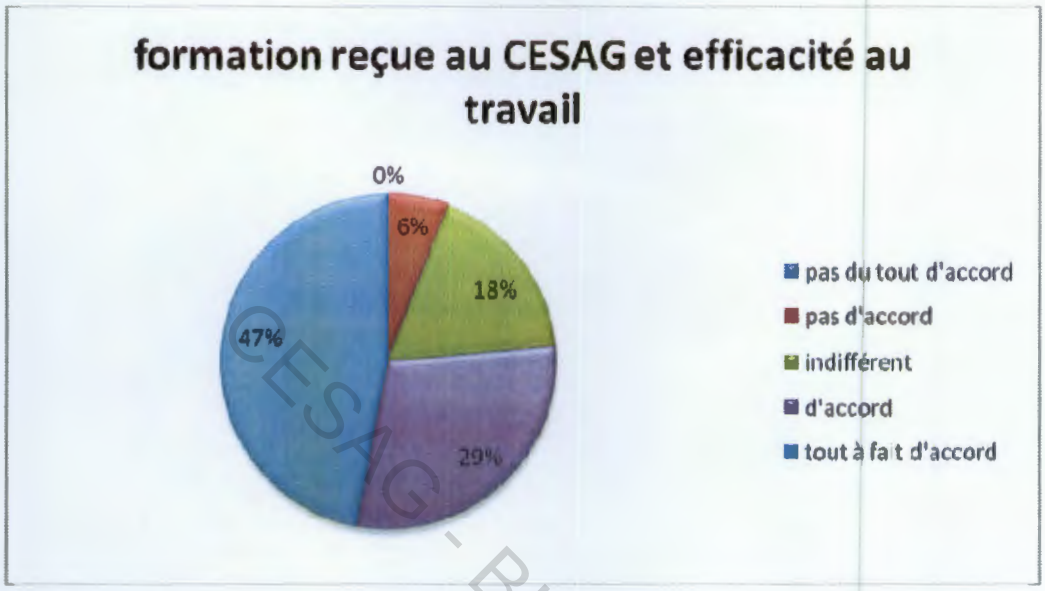



CESAG - BIBLIOTHEQUE

***Graphique 49:*** formation reçue au CESAG en adéquation avec les besoins des entreprises

Commentaire : il ressort de cette enquête que 47% des étudiants sont d'accord que la formation reçue au CESAG est en adéquation avec les besoins des entreprises et 35% le sont tout à fait. Par contre 18% n'ont pas d'opinion sur cette question.

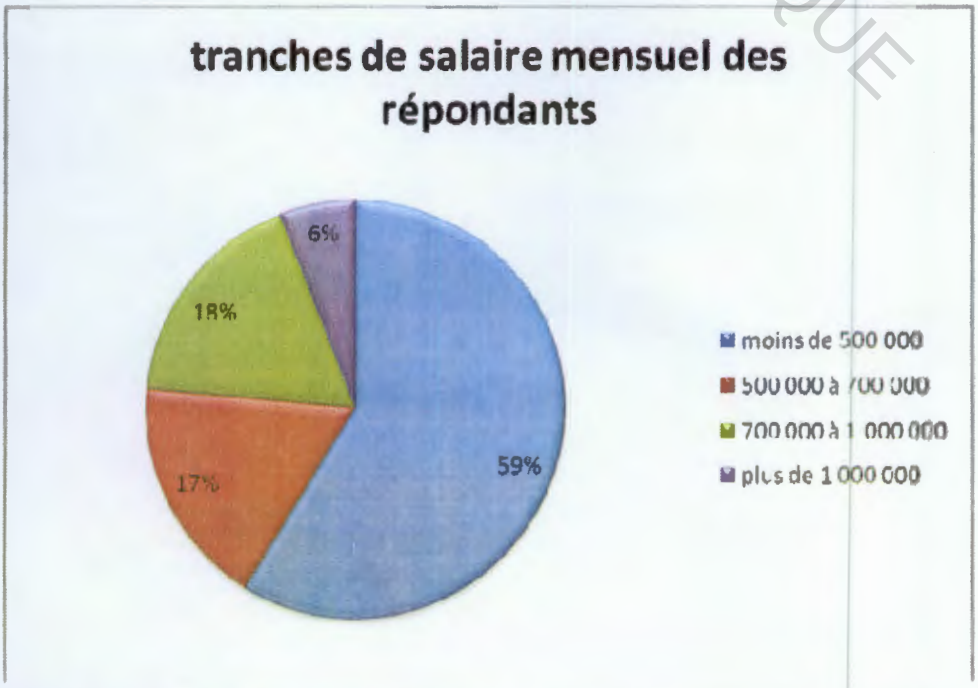
### 2.6. Votre formation au CESAG vous permet d'être opérationnel et efficace dans l'exécution de vos tâches




***Graphique 50:*** Formation reçue au CESAG et efficacité au travail.

***Commentaire*** : 76% des étudiants pensent que la formation reçue au CESAG leur permet de réaliser avec efficacité leurs tâches au travail. Par contre 18% ne le sont pas, et 6% sont restés sans réponse.

### 2.7. Vous gagnez par mois en moyenne ?

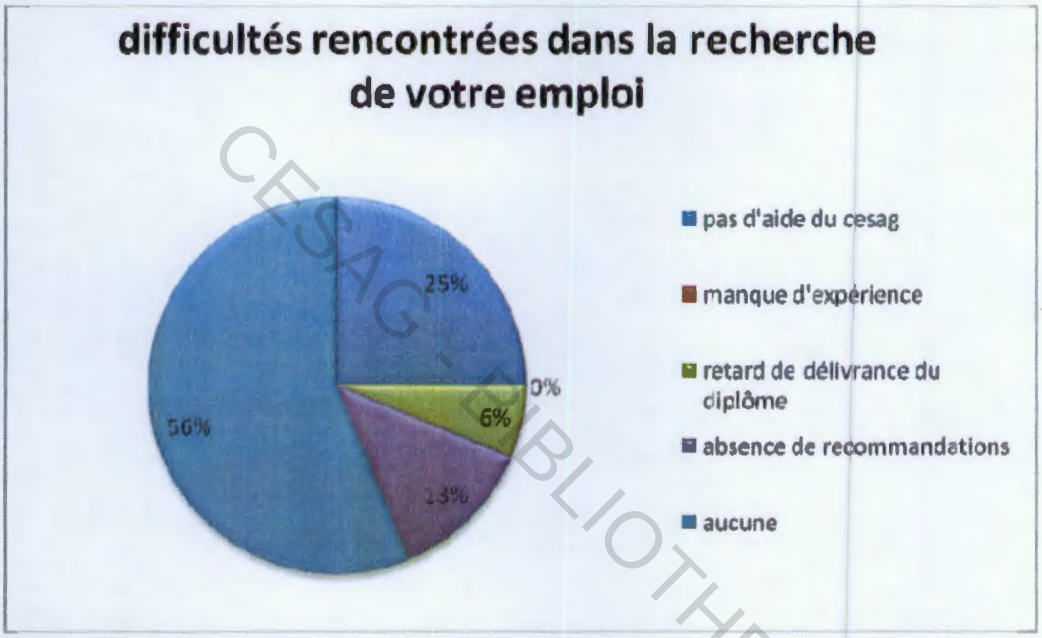



©CESAG - BIBLIOTHEQUE

***Graphique 51:*** Tranche de salaire mensuel des répondants

***Commentaire*** : A la question de savoir quel est le revenu mensuel des anciens étudiants, 59% perçoivent moins de 500.000F CFA contre 6% pour un salaire de plus d'un million. 18% des répondants ont un salaire compris entre 500.000 et 700.000, et 17% entre 700.000 et 1.000.000.

## 2.8. Quelles sont les difficultés rencontrées dans votre recherche d'emploi ?

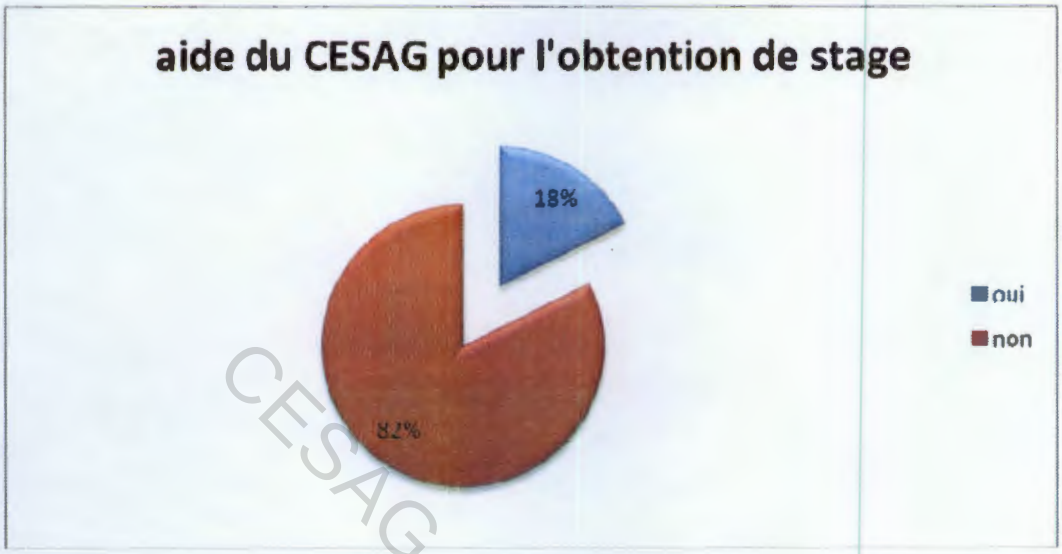



***Graphique 52 :*** Difficultés rencontrées dans la recherche d'emploi

**Commentaire :** Selon notre enquête, 56% des étudiants de l'ISMEO ont répondu n'avoir rencontré aucune difficulté dans la recherche de leur emploi. Il faut noter cependant quelques difficultés. Elles se résument au manque d'aide du CESAG (25%), au retard de livraison de diplômes (6%), et à l'absence de recommandations (13%).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 2.9. Avez-vous reçu une aide du CESAG pour l'obtention de ce stage ?




CESAG - BIBLIOTHEQUE

***Graphique 53:*** Aide du CESAG pour l'obtention de stage.

***Commentaire*** : A la question avez-vous reçu une aide du CESAG pour l'obtention d'un stage, 82% des répondants ont dit n'avoir reçu aucune aide du CESAG.

D'où la question que se posent les répondants : à quoi servent les nombreux partenariats du CESAG ?

Afin d'éviter aux promotions actuelles et futures de connaître les mêmes difficultés qu'eux, les anciens étudiants de l'ISCBF ont fait des recommandations. Il s'agit principalement de :

- Créer un réseau des anciens afin de leur permettre d'échanger entre eux mais aussi de partager des informations et des expériences avec les promotions actuelles ;
- Revoir les barrières à l'entrée aussi bien pour les étudiants que pour les professeurs ;
- Mieux exploiter les partenariats CESAG-Entreprises, afin d'en faire profiter les étudiants.

## II. Vérification des hypothèses de recherche

Au terme de l'analyse des résultats obtenus par notre questionnaire, nous sommes en mesure de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche ci-dessous rappelées:

- Le taux d'insertion des diplômés du CESAG est élevé.

- Le label CESAG est un facteur déterminant dans le recrutement de ses diplômés par les entreprises.
- Les étudiants ne bénéficient pas d'aide pour l'obtention du premier emploi.
- Les étudiants du CESAG rencontrent des difficultés dans la recherche de leur emploi.

Pour ce qui est de la première hypothèse, elle a été confirmée par les résultats que nous avons obtenus. En effet, nous notons un taux d'insertion professionnelle moyen sur les deux instituts de 94.5%. Néanmoins, les étudiants ont soulevé des difficultés qu'ils ont rencontrées lors de leur insertion professionnelle (le manque d'aide de la part du CESAG, le manque de recommandation, le retard dans la délivrance des diplômes, etc).

Le label CESAG apparait également comme un élément déterminant dans le recrutement des diplômés du CESAG. Les résultats obtenus lors de notre enquête nous montrent que 75% des enquêtés approuvent que le label CESAG facilite l'obtention d'un emploi. Nous pouvons donc confirmer cette seconde hypothèse.

A la question par quels moyens avez-vous obtenu votre premier emploi, seulement 9% des étudiants de l'ISCBF ont répondu avoir été recommandés par le CESAG. En ce qui concerne les étudiants de l'ISMEO, aucune réponse n'a été enregistrée sur l'aide du CESAG. Ce qui nous permet donc de confirmer notre troisième hypothèse.

Il faut noter que plus la moitié des étudiants de l'ISMEO, soit 56%, a répondu n'avoir pas rencontré de difficultées dans la recherche de leur emploi. D'une manière générale, les étudiants de l'ISCBF n'ont pas également rencontré de difficultées majeures dans la recherche de leur emploi. Ce qui nous permet d'infirmer notre dernière hypothèse.

Au vu des insuffisances présentées dans cette étude, la seconde section sera consacrée à l'élaboration d'un plan marketing pour permettre une meilleure insertion professionnelle des étudiants.

## Section II: Présentation de la stratégie marketing

Sur la base du diagnostic de notre étude, nous proposons au CESAG de mettre en place une cellule d'accompagnement et de valorisation des étudiants dans le cadre de leur insertion professionnelle.

Notre stratégie s'articulera sur deux axes principaux, à savoir le marketing stratégique et le marketing opérationnel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## I. Proposition du Marketing stratégique d'aide à l'insertion professionnelle.

Notre stratégie marketing s'articulera autour de trois (3) axes : la fixation d'objectifs marketing, la définition de notre publique cible, et pour terminer le choix d'un positionnement.

### 1. Objectifs marketing

Dans conception de cette stratégie, nous voulons valoriser l'image de marque du CESAG auprès des entreprises et autres organisation et promouvoir la qualité de l'enseignement et les compétences professionnelles des étudiants. Cette stratégie vise également à mettre les aspects pratiques des enseignements et à trouver des solutions pour faciliter le dépôt des mémoires dans un délai maximum de deux (2) dès la fin de la formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 2. Publics cibles

Nos cibles seront constituées essentiellement par des entreprises privées, des organisations non gouvernementales, des entreprises publiques et parapubliques.

Le choix de ces cibles se justifie par le fait qu'elles ont toutes un dénominateur commun qui est celui de la recherche de compétence en ressources humaines. En effet, ces entreprises (privée, publique, parapublique, ONG) ont besoin de recruter du personnel qualifié pour l'atteinte de leurs objectifs.

**Tableau 3 : Public cible et objectif.**

| Cible | objectif |
|---|---|
| **Entreprises privées** | **But lucratif.**<br>**recherche de profit (retour sur investissement)** |
| **Organismes, institutions internationales** | **But non lucratif.**<br>**Raison sociale (amélioration des conditions de vie)** |
| **Organismes gouvernementaux** | **But non lucratif**<br>**Raison sociale (amélioration des conditions de vie)**<br>**Recherche d'équilibre budgétaire** |

CESAG BIBLIOTHEQUE

### 3. Positionnement

Compte tenu de l'accroissement des écoles de gestion dans la sous-région, le CESAG se positionne comme une école chargée de former des cadres disposant d'un bon savoir, savoir-faire en management et savoir être au service des entreprises et autres organisations africaines.

## II. Proposition du marketing opérationnel d'aide à l'insertion professionnelle.

### 1. Produits

Une politique de produit axée sur la promotion des étudiants, la valorisation de la qualité des programmes formation et des enseignants du CESAG. L'ensemble des produits à valoriser par le CESAG se composent de la manière suivante :

#### 1.1. Etudiants

Ils constituent l'essence de l'existence du CESAG. Pour une meilleure promotion de ses étudiants, le CESAG doit :

- Intensifier son processus de sélection : il s'agit de mettre en place une commission de dépouillement des dossiers de candidature pour le test d'entrée au CESAG. Exiger au moins douze (12) de moyenne pour la présélection des candidats qui seront retenus pour le test d'entrée. Il faut également que la commission soit plus rigoureuse dans l'analyse du contenu du programme de formation (back ground) du dernier diplôme obtenu par l'étudiant qui souhaite déposer son dossier de candidature. Cette politique permettra au CESAG d'avoir les meilleurs étudiants dans ses effectifs et de lui éviter l'hétérogénéité des profils que l'on retrouve dans les classes.

- Mettre l'accent sur les notions d'éthique, de valeur et de culture d'entreprise. Ces notions doivent être inculquées aux nouveaux lors de leur admission au test d'entrée ou initier des modules de formation au cours de l'année académique. Nous voulons à travers cette action créer une identité personnelle sur l'attitude des étudiants en entreprise. Nous parlerons ici de **« LA CESAG ATTITUDE »**.

### 1.2. Programme de formation

Les programmes de formation constituent également un produit à promouvoir. En cela, le CESAG doit :

- Effectuer des analyses régulières sur l'adéquation des formations dispensées aux besoins réels des entreprises.
- Passer en revue l'exhaustivité de ses programmes de sorte à effectuer des réaménagements structurels en fonction des réalités socio-économiques.
- Mettre l'accent sur des visites en entreprise, afin de permettre la confrontation entre la formation théorique reçue et le monde professionnel.
- Vulgariser les jeux d'entreprise qui constituent un moyen d'opérationnalisation de la formation reçue, etc.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 1.3. Enseignants

La constitution d'un corps professoral de très haute qualité est un des produits que le CESAG doit promouvoir. Cette promotion peut passer par la publication des noms des professeurs selon leurs modules d'enseignement sur le site web du CESAG. On pourrait mettre en place un panel de consultants constitués des professeurs pour chaque programme.

### 1.4. Cadre de formation

Le cadre de formation est un produit idéal pour l'amélioration de la performance des étudiants. En effet, le CESAG doit mettre l'accent sur l'application effective des règlementations (codes de conduite), la mise à disposition d'outils informatiques performants pour permettre aux étudiants de s'y familiariser. Il faut également enrichir d'avantage la bibliothèque et la rendre dynamique en créant des clubs de lecture interactifs (obliger les étudiants à intégrer ces clubs en leur donnant des notes). Les locaux constituent le dernier axe d'amélioration de ce produit. Elle passe par la mise en place un système d'entretien permanent des locaux.

**2. Prix**

Ici le CESAG se présente comme étant le vendeur, et l'entreprise qui recrute l'acheteur. Le CESAG percevra ainsi comme valeur économique l'insertion professionnelle de ses étudiants.

**3. Distribution**

La stratégie de distribution se fera de manière sélective et décentralisée. Nous aurons donc la création d'une cellule de placement décentralisée au niveau de chaque pays membre du CESAG sous la supervision du siège à Dakar. Cette cellule de placement sera constituée d'un chargé de l'insertion professionnelle et d'un chargé des relations publiques. Cette cellule est la force de vente principale du CESAG.

La cellule sera chargée de signer des conventions de partenariat avec les entreprises et autres organisations, afin de permettre une meilleure insertion professionnelle des étudiants.

Les étudiants au cours de leur formation devront intervenir comme consultants auprès de certaines entreprises pour résoudre les problèmes rencontrés par celles-ci.

**4. Communication**

Notre stratégie de communication sera de proximité. Elle se fera aux travers d'actions de marketing direct (mailing, publipostage, etc.), de relations publiques (lobbying) auprès des responsables du secteur privé et public, de sponsoring, parrainage, des forums de recrutement, et des journées portes ouvertes du CESAG. Une cérémonie de sortie de promotion constitue également un excellent moyen de communication pour la promotion de ces produits.

**III. Action pour le dépôt des mémoires.**

Pour atteindre l'objectif de la délivrance du diplôme d'un (01) an, nous proposons au CESAG d'octroyer une période maximum d'un (01) an pour la rédaction du mémoire. Passé ce délai, l'étudiant pourra subir une sanction allant jusqu'à deux ans de suspension de la délivrance de son diplôme.

**IV. Action d'acquisition d'expérience professionnelle par les stages.**

Nous proposons également un programme de stages et de jeux d'entreprise qui s'étend de la Licence au Master. Ce programme va permettre aux étudiants du CESAG de découvrir les réalités du monde professionnel dès la première année de licence.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

➢ Pour le cycle licence :

Licence 1 : stage d'observation

Chaque étudiant devra effectuer un mois dans une entreprise dans le but d'en observer la structure et le fonctionnement.

Licence 2 : stage d'application

Il s'agira pour eux d'effectuer un passage dans les principaux départements de l'entreprise (Marketing, Comptabilité-Finance, Gestion des Ressources Humaines, Production).

Licence 3 : stage de spécialisation

Il s'agit d'un stage d'une durée de deux mois dans le département correspondant à la spécialisation de l'étudiant. Ce stage sera sanctionné par la production d'un rapport de stage pour l'obtention du diplôme.

➢ Pour le cycle MASTER

Un stage de trois mois pour les étudiants de MASTER1 et de MASTER2. Les étudiants devront rédiger un mémoire en MASTER2. Ce mémoire devra permettre à l'entreprise de résoudre un ou des problème(s) qu'elle rencontre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## V. Action marketing, Budget et Planning

**Tableau 4 : actions marketing, budget et planning**

| ACTION MARKETING | BUDGET | PLANNING |
|---|---|---|
| **CELLULE DE PLACEMENT : mise en place à partir de l'année académique en cours.** | | |
| 3 Ordinateurs (3) | 600.000 FCFA | Renouvelable tous les deux ans |
| 3 Tables (3) | 105 000 FCFA | Renouvelable chaque en cas de besoin |
| 5 Chaises 5 | 75 000 FCFA | Renouvelable en cas de besoin |
| 1 Imprimante | 150 000 FCFA | Renouvelable en cas de besoin |
| TOTAL BUDGET | **930 000 FCFA** | |
| **COMMUNICATION** | | |
| Forum | 12 000 000 FCFA | Une fois par an |
| Sponsoring et mécénat | 5 000 000 FCFA | Au besoin avec un maximum de 3 activités de sponsoring et 2 activités de mécénat |
| Spot publicitaire télé | 4 000 000 FCFA | En début d'année scolaire, en milieu d'année et en fin d'année |
| Journée porte ouverte | 8 000 000 FCFA | Une fois par an |
| Cérémonie de remise de diplôme | 10 000 000 FCFA | Une fois par an |
| TOTAL BUDGET | **39 000 000 FCFA** | |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CONCLUSION

Au terme de notre étude, nous avons proposé une stratégie marketing qui permettra au CESAG de faire face au défi majeur des écoles de commerce qui est l'insertion professionnel de ses diplômés dans le monde professionnel.

Notre thème portait essentiellement sur la stratégie marketing pour l'insertion professionnelle des diplômés du CESAG.

Le taux d'insertion professionnelle est élevé soit 95 % pour les étudiants de l'ISCBF et 94% pour l'ISMEO. Cependant nous notons la non implication du CESAG dans l'obtention de stages et dans l'insertion professionnelle de ses diplômés etc. Suite à ces différents résultats obtenus, nous suggérons au CESAG la mise en place d'une politique de validation de la formation (obtention du diplôme, validation des stages) et une stratégie marketing pour intégrer le plus rapidement possible les étudiants dans le marché de l'emploi.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Au début de notre étude nous nous sommes fixés des objectifs à savoir :

- La mesure du taux d'insertion professionnelle des diplômés de l'ISMEO et de l'ISCBF du CESAG sur les cinq dernières années (2004 à 2009).
- La connaissance du taux de diplômassion de l'ISMEO et de l'ISCBF du CESAG ;
- L'étude de l'image des diplômés de l'ISMEO et de l'ISCBF du CESAG auprès de leurs employeurs ;
- La mesure du temps d'insertion professionnelle des diplômés de l'ISMEO et de l'ISCBF, etc.

Cette étude représente pour le CESAG un document de gestion avec lequel des améliorations pourront être apportées dans le cadre du fonctionnement d'une école de gestion. En effet, nous nous sommes appuyés sur des concepts marketing clés qui donnent à notre document un caractère professionnel.

A l'issue des analyses et résultats obtenus, nous avons pu confirmer ou infirmer les hypothèses de recherche que nous nous sommes posées au début de l'étude.

Néanmoins, il faut souligner que notre travail a des limites d'autant plus qu'il inscrit dans un cadre académique et que les moyens mis à notre disposition pour la réalisation de l'étude

étaient limités (manque de temps, insuffisance de données sur les étudiants, adresses des étudiants souvent erronées).

A la suite des travaux que nous avons effectués, nous estimons que d'autres recherches peuvent être menées afin de permettre une meilleure promotion des diplômés du CESAG dans l'environnement professionnel et dans le souci de contribuer à l'amélioration et au renforcement des acquis.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## BIBLIOGRAPHIE


- Jacques LENDREVIE, Julien LEVY, Denis LINDON, Mercator, 8ème édition, Paris, 2006.
- Bernard DUBOIS, Kevin Lane KELLER, Phillip KOTLER, Delphine MANCEAU, Marketing Management, 12ème édition, Paris, 2006.
- Laurent HERMEL, Jean QUIOC, Marketing Direct, Paris, 1994.
- Nathalie Van laethem, Yvelise Lebon, Béatrice Durand-Mégret, La boîte à outils du responsable marketing, édition DUNOD.
- Claude DEMEURE, aide-mémoire marketing, 6ème édition DUNOD, janvier 2008.


## WEBOGRAPHIE


- www.definitions-marketing.com/Definition-Strategie-marketing
- www.saes.sn
- www.lemessagersn.info
- www.confemen.org
- www.horizon.documentation.ird.fr
- www.demarches.gouv.sn
- www.av-garde.com
- www.lagazette.sn
- www.ansd.sn
- www.fastef.ucad.sn


CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# ANNEXES

# QUESTIONNAIRE

## Taux d'insertion professionnelle des diplômés du CESAG

***Dans le cadre d'une étude devant permettre au CESAG de mieux adapter ses formations aux besoins du marché de l'emploi, nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions suivantes.***

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### I. Rédaction de mémoire et stage

1. Avez –vous effectué un stage dans le cadre de la rédaction de votre mémoire ?
   - ☐ Oui
   - ☐ Non
2. Avez-vous reçu une aide du CESAG pour l'obtention de ce stage ?
   - ☐ Oui
   - ☐ Non

### II. Votre emploi actuel

3. Avez-vous un emploi actuellement ?
   - ☐ Oui
   - ☐ Non

### III. Votre premier emploi après le CESAG

4. Au bout de combien de temps avez-vous obtenu votre premier emploi?
   - Moins de 3 mois
   - 3 à 6 mois
   - 6 mois à 1 an
   - Plus d'un an (précisez).....

5. Par quel moyen avez-vous obtenu votre premier emploi après le CESAG ?
   - Candidature spontanée
   - Recommandation du CESAG
   - Cabinet de placement
   - Annonce
   - Stage
   - Autre (précisez).....

6. Quelles sont les difficultés rencontrées dans votre recherche d'emploi ?

.....

.....

## IV. Insertion dans le monde professionnel

7. Le label CESAG facilite l'obtention d'emploi
   - ☐ Pas du tout d'accord
   - ☐ Pas d'accord
   - ☐ Indifférent
   - ☐ D'accord
   - ☐ Tout à fait d'accord

8. La formation reçue au CESAG est en adéquation avec les besoins de l'entreprise
   - ☐ Pas du tout d'accord
   - ☐ Pas d'accord
   - ☐ Indifférent
   - ☐ D'accord
   - ☐ Tout à fait d'accord

9. Votre formation au CESAG vous permet d'être opérationnel et efficace dans l'exécution de vos tâches
   - ☐ Pas du tout d'accord
   - ☐ Pas d'accord
   - ☐ Indifférent
   - ☐ D'accord
   - ☐ Tout à fait d'accord

10. Vous gagnez par mois en moyenne
    - ☐ Moins de 500.000F
    - ☐ 500.000 à 700.000F
    - ☐ 700.000 à 1.000.000F
    - ☐ Plus de 1.000.000

11. Recommandations

.....

.....

## V. Identification de l'enquêté

Nom et Prénom(s) :
Nationalité :
Programme :
email :

*Merci pour votre disponibilité*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# TABLE DES MATIERES

DEDICACE ..... i
REMERCIEMENTS ..... ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS ..... iii
LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES ..... v
INTRODUCTION GENERALE ..... 1
2. Problématique de l'étude ..... 2
3. Objectifs de l'étude ..... 3
4. Intérêts ..... 4
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ..... 5
CHAPITRE I : REVUE DE LA LITTERATURE ..... 6
Section I : Définitions du marketing, activités et fonctions ..... 6
I. Définitions ..... 6
II. Activités et fonctions du marketing ..... 8
Section II : La stratégie marketing et ses étapes ..... 10
I. Définition de la stratégie marketing et les étapes de la stratégie marketing ..... 10
1. Définition de la stratégie marketing ..... 10
2. Les étapes de la stratégie marketing. ..... 11
II. Les outils d'aide à la mise en place de la stratégie marketing ..... 14
1. L'analyse SWOT (Strengths-weaknesses-opportunities-Threats) ..... 14
2. L'analyse PESTEL (Politique-Economique-Socioculutrel-Technologique-Environnementale-Légal) ..... 15
3. L'analyse de PORTER ..... 17
4. L'analyse BCG (Boston Consulting Group) ..... 18
5. L'analyse d'Ansoff ..... 20
CHAPITRE II : CADRE CONTEXTUEL ..... 23
Section I : Présentation du secteur de l'enseignement supérieur ..... 23
I. Les universités privées et les instituts et écoles de formation technique et professionnelle ..... 23
1. Les universités privées ..... 25
2. Les instituts et les écoles de formation technique et professionnelle ..... 25
II. Les traits caractéristiques des EPES et Les difficultés des EPES ..... 26

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. Le secteur tertiaire ..... 26
2. Le coût de la formation ..... 26
3. La présence des étrangers ..... 27
4. Les difficultés des EPES ..... 27
Section II : Présentation du CESAG ..... 27
I. Historique et missions ..... 28
1. Historique ..... 28
2. Missions ..... 29
II. Vision et objectifs ..... 29
1. Vision ..... 29
2. Objectif ..... 29
DEUXIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE ..... 30
CHAPITRE I : CADRE METHODOLOGIQUE ..... 31
Section I : Les méthodes de collecte et d'analyse des données de l'étude ..... 31
I. Les méthodes de collecte des données ..... 31
1. Etude documentaire ..... 31
2. Enquête par sondage ..... 31
2.1. Définition de l'enquête par sondage. ..... 31
2.2. Population et échantillon de l'étude ..... 32
2.3. La méthode d'administration et d'analyse du questionnaire ..... 32
2.4. La présentation du questionnaire ..... 33
Section II : Diagnostic externe et interne du CESAG ..... 33
I. Analyse du macro environnement du CESAG ..... 33
II. Analyse de l'intensité concurrentielle sur le marché de l'insertion professionnelle des étudiants des différents établissements au Sénégal. ..... 35
III. Analyse interne de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance et de l'Institut Supérieur de Management des Entreprises et Autres Organisations ..... 36
1. Analyse interne de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance. ..... 36

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2. Analyse interne de l'Institut Supérieur de Management des Entreprises et Autres Organisations ..... 43

IV. Synthèse de l'analyse (SWOT) ..... 56

CHAPITRE II : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS DU SONDAGE ..... 57

Section I : présentation et analyse des résultats obtenus ..... 57

I. Présentation des résultats ..... 57

1. Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance ..... 57

1.1. Avez-vous un emploi actuellement ? ..... 57

1.2. Par quel moyen avez-vous obtenu votre premier emploi après le CESAG ? ..... 58

1.3. Au bout de combien de temps avez-vous obtenu votre premier emploi? ..... 58

1.4. Le label CESAG facilite l'obtention d'emploi ..... 59

1.5. La formation reçue au CESAG est en adéquation avec les besoins de l'entreprise ..... 60

1.6. Votre formation au CESAG vous permet d'être opérationnel et efficace dans l'exécution de vos tâches ..... 61

1.7. Vous gagnez par mois en moyenne ..... 61

1.8. Quelles sont les difficultés rencontrées dans votre recherche d'emploi ? ..... 62

1.9. Avez-vous reçu une aide du CESAG pour l'obtention de ce stage ? ..... 63

2. Institut Supérieur de Management des Entreprises et Autres Organisations ..... 63

2.1. Avez-vous un emploi actuellement ? ..... 63

2.2. Par quel moyen avez-vous obtenu votre premier emploi après le CESAG ? ..... 64

2.3. Au bout de combien de temps avez-vous obtenu votre premier emploi? ..... 65

2.4. Le label CESAG facilite l'obtention d'emploi ..... 66

2.5. La formation reçue au CESAG est en adéquation avec les besoins de l'entreprise ..... 67

2.6. Votre formation au CESAG vous permet d'être opérationnel et efficace dans l'exécution de vos tâches ..... 68

2.7. Vous gagnez par mois en moyenne ? ..... 68

2.8. Quelles sont les difficultés rencontrées dans votre recherche d'emploi ? ..... 69

2.9. Avez-vous reçu une aide du CESAG pour l'obtention de ce stage ? ..... 70

CESAG BIBLIOTHEQUE

II. Vérification des hypothèses de recherche ..... 70

Section II: Présentation de la stratégie marketing ..... 71

I. Proposition du Marketing stratégique d'aide à l'insertion professionnelle. ..... 72

1. Objectifs marketing ..... 72

2. Publics cibles ..... 72

3. Positionnement ..... 73

II. Proposition du marketing opérationnel d'aide à l'insertion professionnelle ..... 73

1. Produits ..... 73

1.1. Etudiants ..... 73

1.2. Programme de formation ..... 74

1.3. Enseignants ..... 74

1.4. Cadre de formation ..... 74

2. Prix ..... 75

3. Distribution ..... 75

4. Communication ..... 75

III. Action pour le dépôt des mémoires. ..... 75

IV. Action d'acquisition d'expérience professionnelle par les stages ..... 75

V. Action marketing, Budget et Planning ..... 77

CONCLUSION ..... 78

BIBLIOGRAPHIE ..... ix

WEBOGRAPHIE ..... ix

ANNEXES ..... x

TABLE DES MATIERES ..... xiii

CESAG - BIBLIOTHEQUE