



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**INSTITUT SUPERIEUR DE GESTION DES ENTREPRISES ET
AUTRES ORGANISATIONS (ISMEO)**



**Mémoire de fin d'études pour l'obtention du Diplôme d'Etudes
Supérieures en Administration et Gestion des Entreprises et Autres
Organisations (DESAG)**

Promotion : 11

Année académique : 2012-2013

THEME

**DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL D'UN SERVICE
ADMINISTRATIF PAR L'APPROCHE BENCHMARKING : CAS DU
SERVICE SCOLARITE ET ADMISSIONS DU CESAG**

Présenté par :

Mme Koumbou Edwige

KAFANDO épouse SANKARA

Sous la Direction de :

Dr Jean Martin

COLY, Enseignant Associé au CESAG

Avril 2015

Dédicace

Je dédie ce travail :

- ❖ Au Seigneur Tout Puissant, pour m'avoir donné la santé et la force de suivre cette formation et de réaliser ce travail : Que ton nom soit loué à jamais ! Amen !
- ❖ A mon cher époux, Monsieur Managa Bamba SANKARA, pour son affection et son soutien indéfectibles ; Que Dieu te donne longue vie à mes côtés dans la santé, le bonheur, et la réussite de nos enfants ;
- ❖ A mes enfants, Grace Raky Ragnag- Ninwendé, Kèlètigui Arthur Zoodo et Rim Alex, qui illuminent mon cœur et ma vie ; Que Dieu vous donne longue vie aux côtés de vos parents, vous protège de tout mal, et arrime le bonheur et le succès à votre destin Amen !

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Au terme de notre formation pour l'obtention du Diplôme d'Etudes Supérieures en Administration et Gestion des Entreprises (DESAG) du CESAG, et à travers ce modeste travail, nous formulons nos vifs et sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué d'une façon ou d'une autre à sa réalisation et à notre formation.

Ces remerciements s'adressent en particulier :

- ❖ A Monsieur Jean Martin COLY, notre maître de mémoire, pour avoir guidé efficacement ce travail de recherche ; Qu'il trouve à travers ces mots, l'expression de notre profonde reconnaissance ;
- ❖ A Monsieur Boubacar BAIDARI, Directeur Général du CESAG, et Monsieur Abdoulaye COULIBALY, chef du Département des Ressources Humaines, pour avoir accepté notre demande de formation et autorisé la prise en charge de son coût ; Que Dieu vous rende au centuple vos bienfaits ;
- ❖ A Monsieur Joël DIEDHIOU, notre supérieur hiérarchique, pour nous avoir vivement encouragé à suivre cette formation ; Qu'il trouve ici l'expression de notre sincère reconnaissance ;
- ❖ A Monsieur Alexis KOUASSI, Monsieur Bertin CHABI et Mademoiselle Mously SEYE pour leurs conseils avisés et soutien agissants, tant à l'occasion de la formulation du thème de recherche, que lors de la phase pratique du travail ;
- ❖ A toutes et à tous mes collègues de service et ami(es) (Mesdames Rose LOKO, Fatou DIOP, Messieurs BADO François, Racine GUENE, Arona SENGHOR, Mamadou AMAR et Lamine SONKO) pour leur soutien, leur compréhension et leurs encouragements ; Nous vous prions de retrouver à travers ces mots l'expression renouvelée de notre fraternelle considération ;
- ❖ Aux membres du corps professoral, pour avoir bien voulu partager avec nous leurs précieuses connaissances et expériences ;
- ❖ A tous les étudiants de la classe DESAG PROMOTION 11, pour la convivialité dans le sérieux, le partage d'expériences et la collaboration fructueuse qui ont caractérisé les moments passés ensemble ;
- ❖ A tous ceux dont nous n'avons pu citer ici les noms, nous disons merci du fond du cœur.

Liste des sigles et acronymes

APD	: Appel de Préparation à la Défense
CEF	: Espace Campus France
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CGE	: Conférence des Grandes Ecoles
CROUS	: Centre Régional des Œuvres universitaires et scolaires
DAP	: Demande d'Admission Préalable
DESAG	: Diplôme d'Etudes Supérieures en Administration et Gestion des Entreprises et Autres Organisations
DESAG- MAE DESAG	: DESAG : Diplôme d'Etudes Supérieures en Administration et Gestion des Entreprises et Autres Organisations – MAE : Master en Administration des Entreprises.
EFMD	: European Foundation for management development = Fondation Européenne pour le Développement du Management)
EQUIS	: European Quality Improvement System
I.N.E	: Identifiant National de l'Etudiant
IAE POITIER	: IAE POITIER : l'Institut de l'Administration des Entreprises (IAE) de Poitier
ISO	: International Standard Organisation
LMD	: Licence- Master-Doctorat
MBAIP	: Master Bussiness Administration international Paris
PSL	: Paris Sciences et Lettres
S.S.A.	: Service Scolarité et Admissions

Liste des tableaux

TABLEAU 1 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU SERVICE SCOLARITE ET ADMISSIONS...	42
TABLEAU 2 : L'EFFICACITE DANS LE TRAVAIL DU SERVICE SCOLARITE ET ADMISSION	43
TABLEAU 3 : TEMPS DE REACTIVITE DU SERVICE SCOLARITE POUR SATISFAIRE UNE DEMANDE DE DOCUMENT ADMINISTRATIF EST RELATIVEMENT COURTE	45
TABLEAU 4 : QUALITE DES INFORMATIONS REÇUES PAR LES ETUDIANTS	46
TABLEAU 5 : LES POINTS FAIBLES DU SERVICE SCOLARITE ET ADMISSION.....	48
TABLEAU 6 : LE PERSONNEL DU SERVICE SCOLARITE EST SOUVENT DEBORDE DE TRAVAIL.	52
TABLEAU 7 : DISPONIBILITE DU PERSONNEL DU SERVICE SCOLARITE ET ADMISSIONS DU CESAG.....	53
TABLEAU 8: BLOCAGES DUS AU FONCTIONNEMENT DU SERVICE SCOLARITE ET ADMISSIONS	55
TABLEAU 9 : PRESENTATION DES GRANDES TENDANCES	59

Liste des figures

FIGURE 1: FIGURE REPRESENTATIF DE NOTRE POPULATION ETUDIEE:.....	39
FIGURE 2: STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU SERVICE SCOLARITE ET ADMISSION.....	42
FIGURE 3: EFFICACITE DU SERVICE SCOLARITE ET ADMISSION DU CESAG	43
FIGURE 4: REACTIVITE DU SERVICE SCOLARITE DU CESAG.....	45
FIGURE 5: QUALITES DES INFORMATIONS REÇUES	47
FIGURE 6: POINTS FAIBLES DU SERVICE SCOLARITE ET ADMISSION DU CESAG	48

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des annexes

ANNEXE 1 :L'ORGANIGRAMME DU CESAG.....	B
ANNEXE 2 :QUESTIONNAIRE ADRESSE AU PERSONNEL DU SERVICE SCOLARITE ET ADMISSIONS	C
ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX ETUDIANTS	I
ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRE ADRESSE AU PERSONNEL DU SERVICE SCOLARITE ET ADMISSIONS DE L'IAE DE POITIER	M
ANNEXE 5 : GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES CHEFS DE DEPARTEMENT DU CESAG.....	X

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

.....	I
DEDICACE	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	III
LISTE DES TABLEAUX	IV
LISTE DES FIGURES	V
LISTE DES ANNEXES	VI
SOMMAIRE	VII
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : LA REVUE DE LA LITTÉRATURE, L'APPROCHE CONCEPTUELLE, L'APPROCHE CONTEXTUELLE	6
CHAPITRE 1 : LA REVUE DE LA LITTÉRATURE	7
CHAPITRE 2 : L'APPROCHE CONCEPTUELLE	9
CHAPITRE 3 : APPROCHE CONTEXTUELLE	15
DEUXIEME PARTIE : DIAGNOSTIC DU SERVICE SCOLARITE ET ADMISSIONS, PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS, REALISATION DU BENCHMARKING, SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS	36
CHAPITRE 1 : DIAGNOSTIC DU SERVICE SCOLARITE ET ADMISSIONS	37
CHAPITRE 2 : PRESENTATION ET INTERPRETATION DES DONNEES	41
CHAPITRE 3 - LE BENCHMARKING	68
CHAPITRE 4 : SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS	78
CONCLUSION	82
ANNEXES	A
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	Y
WEBOGRAPHIE	Z

TABLE DES MATIERES AA

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

1. Contexte de l'étude

Les principaux handicaps d'une entreprise résultent généralement des décalages qui se créent entre son organisation (structure, acteurs, valeurs, métiers) d'une part, et les mutations socioculturelles et environnementales d'autre part.

Organiser l'entreprise est à la fois une technique et un art du management. La pratique nouvelle de ce métier a plus besoin de repères et d'un « doute permanent » que de recettes apprises et appliquées en toutes circonstances. Ce doute permanent, implique un diagnostic.

Ainsi, à l'image de l'homme qui, une fois par an doit faire un bilan de santé, les entreprises, pour rester compétitives et s'adapter à l'évolution, doivent faire de temps à autre, leur état des lieux. Comme l'écrit Edgar MORIN : « plus on cherche à comprendre, plus on découvre l'incertitude, l'aléa, l'erreur ».

Dans un monde où l'imprévisible est devenu le quotidien des entreprises, la flexibilité, l'innovation et l'adaptation permanente deviennent les maîtres mots des organisations. Cet art du management ne se trouve plus entre les mains de quelques experts chevronnés mais dans l'action quotidienne de ceux qui en ont besoin dans leur travail.

C'est l'une des raisons pour lesquelles nous avons choisi de faire notre mémoire de fin de cycle de formation sur le thème : diagnostic organisationnel d'un service administratif : cas du Service Scolarité et Admissions du CESAG.

Problématique de l'étude et questions de recherche

Le Service Scolarité et Admissions du CESAG, est un service d'appui aux différentes structures du Centre. Il a pour mission de gérer les processus d'admission, le traitement des dossiers administratifs (délivrance des relevés de notes, de certificats de scolarité...), l'information, les validations de fin de formation, ainsi que l'édition et la remise des attestations de diplômes.

Ainsi, le doter d'une bonne organisation fonctionnelle et dynamique devient un impératif pour l'amener à mieux remplir ses missions.

Nous constatons quelques défaillances au niveau de son système d'information : une mauvaise circulation ou diffusion de l'information en interne et en externe.

Il existe des goulots d'étranglement dans la production et la délivrance de certains documents administratifs. Dans ce domaine, le temps d'attente pour obtenir un document administratif est, en règle générale assez long (minimum un mois).

Cela contribue à alourdir le fonctionnement du Service Scolarité et Admissions. Il est rendu aussi responsable de la lenteur des procédures de gestion et il endosse la responsabilité des désagréments qui en découlent.

La charge cumulée de travail du Service Scolarité et Admissions (répondre au téléphone, accueillir les clients et les étudiants de même que les informer, satisfaire leurs doléances exécuter les tâches administratives...) explique le manque de suivi régulier des dossiers individuels d'admission des étudiants. Ainsi, leur repérage est parfois difficile. Or ces dossiers sont d'une importance capitale et nécessitent une gestion rapprochée qui s'inscrit dans la durée.

Il n'existe presque pas de règles, de manuel de procédures écrites, ou règlement intérieur qui guident et formalisent le mode de gestion et l'organisation du Service Scolarité et Admissions. Seules quelques notes de service viennent quelquefois soutenir les pratiques qui existent ou qui ont été instaurées précédemment.

Des doctrines, des méthodes, des valeurs et des outils de management existent, ils sont entrain de proliférer, de se moderniser et de se diffuser. Mais rien en cette matière ne se fait en un seul jour. Il en est ainsi pour la plupart des pratiques de management qui vont s'étendre à une grande population d'entreprises. Elles sont imaginées et expérimentées par des entreprises audacieuses et créatives. Elles sont repérées par des consultants, des formateurs ou des professeurs d'universités qui les font connaître à d'autres entreprises qui les adoptent et les expérimentent à leur tour. Puis, vint la notoriété de la méthode dans les médias et la mode se transforme en phénomène. D'où l'intérêt de faire du benchmarking. Cependant, prendre les meilleures pratiques chez les autres, suppose se connaître, se découvrir, déceler ses points forts et ses points faibles pour mieux s'organiser et aller de l'avant ; d'où le diagnostic organisationnel d'un service scolarité par l'approche benchmarking, notre thème de recherche.

2. Objectifs de l'étude

2.1. Objectif principal

Notre objectif est donc de parvenir à rendre plus visibles les activités et les failles éventuelles de ce Service, ainsi que, partant, de contribuer un temps soit peu à l'amélioration et l'optimisation de son fonctionnement et de sa gestion.

2.2. Objectifs spécifiques

L'objectif principal de ce travail, est donc de faire un « état des lieux » du SSA du CESAG afin de proposer des pistes d'amélioration de son management par l'approche benchmarking.

Pour ce faire, des objectifs spécifiques au nombre de quatre, qui paraissent prendre en compte tous les aspects de la question, ont été identifiés :

- rendre plus visibles et clarifier les missions et les actions du Service Scolarité et Admissions ;
- détecter les insuffisances du Service Scolarité et Admissions ;
- permettre la comparaison de la performance de l'organisation avec celle d'autres structures semblables dans le même secteur d'activité ;

- proposer des pistes d'amélioration ; autrement dit, un plan d'actions correctrices au regard des bonnes pratiques qui font utilement leurs preuves ailleurs (benchmarking).

3. Intérêt de l'étude

L'intérêt de ce travail s'appréhende en termes d'objectifs d'amélioration du système de management du Service Scolarité et Admissions, et partant, de l'amélioration de la qualité des services offerts à « ses » clients, au sens des contrats d'interfaces qui existent dans les entreprises qui appliquent les programmes de certification qualité, genre ISO.

- **Pour le CESAG**, ce travail pourrait être un outil auquel on peut se référer pour le mode de fonctionnement et d'organisation du Service Scolarité. En effet il relate ses activités et ses missions, décrit son fonctionnement et propose des pistes d'améliorations. Il pourrait également contribuer d'une part, à rendre plus visible les actions et les missions du service et d'autres parts, aider à améliorer sa performance.
- **Pour l'étudiante**, cette étude marque la finalisation de notre formation au « diplôme d'études supérieures spécialisées en administration et gestion des entreprises » (DESAG). Elle est avant tout un essai à valeur contributive, à l'application des connaissances théoriques engrangées dans le contexte de ce programme de formation.

Elle permettra à cet égard, de mieux faire face aux réalités de l'organisation et du fonctionnement du Service Scolarité en y apportant un potentiel de réponses appropriées.

4. Méthodologie sommaire

L'analyse des facteurs internes au Service permet d'indexer quatre variables dont l'influence sur la performance semble évidente. Ces quatre variables retenues permettent de dégager l'hypothèse centrale suivante :

Hypothèse : parmi les facteurs internes, le système d'information, la structure organisationnelle, les procédures et outils de gestion, ainsi que les ressources humaines sont à l'origine des difficultés d'optimisation des ressources et de la productivité du Service Scolarité et Admissions.

L'analyse de cette hypothèse se décline en quatre sous-hypothèses :

Sous-hypothèse 1 : Cette situation a pour origine, le système d'information du Service Scolarité et Admissions : l'indisponibilité, la méconnaissance et les difficultés de circulation de l'information.

Sous-hypothèse 2 : Cette situation a pour origine, la structure organisationnelle. En d'autres termes, l'inadéquation entre la formalisation du fonctionnement et son effectivité.

Sous-hypothèse 3 : Cette situation a pour origine, les outils, procédures et mécanismes de gestion du Service ; c'est-à-dire la quasi inexistence ou le manque de visibilité de ces outils, et mécanismes de gestion.

Sous-hypothèse 4 : Cette situation résulte de l'inadéquation quantitative des ressources humaines disponibles. Autrement dit, l'insuffisance en effectifs en rapport avec l'importance de la charge de travail.

5. Plan

La réalisation de ce travail nécessite l'adoption d'une démarche par laquelle sont exposés tour à tour, le contexte de l'étude, la problématique, l'objectif de l'étude, l'intérêt de l'étude, la méthodologie et une série d'autres étapes induites qui se résument en deux grandes parties :

- la première partie qui est la phase théorique, traite de la revue de la littérature, de l'approche conceptuelle et l'approche contextuelle.
- la deuxième partie s'intéresse à la phase pratique du mémoire. Elle traite : d'abord du diagnostic du Service Scolarité et Admissions du CESAG, ensuite, de la présentation et de l'interprétation des résultats de l'enquête, puis, de la réalisation du benchmarking, et enfin, de la formulation des recommandations.

**Première partie : LA REVUE DE LA LITTÉRATURE, L'APPROCHE
CONCEPTUELLE, L'APPROCHE CONTEXTUELLE**

Chapitre 1 : LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

Chapitre 2 : L'APPROCHE CONCEPTUELLE

Chapitre 3 : L'APPROCHE CONTEXTUELLE

CHAPITRE 1 : LA REVUE DE LA LITTERATURE

Dans ce chapitre, il s'agit de : d'une part, de faire le point sur la quintessence des travaux déjà effectués intra-muros pour permettre de mieux apprécier l'originalité et l'apport de la présente étude consacrée au « diagnostic organisationnel du Service Scolarité et Admissions du CESAG par l'approche benchmarking », et d'autre part, de tenter d'expliquer l'objectif, de donner de la profondeur au traitement de ce thème par l'approche conceptuelle. Il est aussi possible de passer en revue les approches générales concernant le benchmarking.

Concernant les travaux de référence déjà réalisés sur des sujets voisins ou comparables de recherche, il sied de noter que, M. **MAR** Modou (2004) a planché sur « L'élaboration et la conception des tableaux de bord dans le système de gestion de la Sous-direction de la scolarité du CESAG ». Ce travail a porté sur un ensemble d'indicateurs (statistiques et graphiques) permettant d'assurer le pilotage de toute la Sous-direction de la Scolarité.

M. **TOGBE** Hyacinthe Hospice (2008), a effectué à peu de choses près le même travail (sur la conception du tableau de bord de gestion) mais concernant la Direction des études et de la vie étudiante.

Tous les deux ont proposé un outil de gestion (tableau de bord) qui donne des signaux d'alerte sur la gestion des activités de l'ensemble de la Sous-direction de la Scolarité.

M. **GUENE** Racine (2009), a également choisi effectué son travail de recherche sur le thème de la « Contribution à la conception d'un système d'information de gestion dans un établissement de formation professionnelle : cas de la scolarité du CESAG ». Ce travail a porté sur la conception et l'implantation d'un site intranet et extranet pour le CESAG.

Nonobstant ces repères scientifiques existants et proches à certains égards, du présent sujet de recherche, il n'est pas inexact de conclure que celui-ci est quelque peu différent, dans le contexte du CESAG, même si par ailleurs ce n'est sans doute pas la première fois que des recherches sur le diagnostic organisationnel par l'approche benchmarking y ont été conduites.

Outre ces travaux réalisés dans le cadre des mémoires de fin de formation, nous nous sommes inspirés de quelques documents (ouvrages et articles de périodiques) sur le

benchmarking et sur le diagnostic en vue de structurer nos données. Ces documents sont entre autres :

- Le livre écrit par **le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables** (1998), intitulé « Guide du benchmarking des meilleures pratiques professionnelles » Cet ouvrage est un guide d'analyse comparative des pratiques professionnelles appliquées dans des cabinets d'experts comptables. Il utilise le principe simple de la comparaison. On y trouve des actions réalisées par d'autres cabinets et des idées rares qu'ils sont peu nombreux à mettre en œuvre.
- L'ouvrage de **REIDER Rob** (2000) dont le titre est « Benchmarking strategies ». Ce livre écrit en langue anglaise, donne plusieurs définitions du benchmarking ; il relate dans les moindres détails les différents types de benchmarking, les avantages et les limites de chaque type de benchmarking et les étapes à suivre pour leur réalisation. Le livre offre des cas pratiques, d'excellentes pratiques professionnelles pour permettre à chaque utilisateur d'en tirer profit.
- Le livre écrit par **BRILLAN Jean** (2001), intitulé « les meilleures pratiques de management ». Cet ouvrage présente les doctrines, méthodes et outils qui semblent émerger avec assez de puissance pour devenir des phénomènes massifs. Il explique également avec beaucoup de détails les meilleures pratiques du management susceptible d'être utile aux dirigeants d'entreprises dans leurs actions.

Partant de ces documents de la doctrine, il s'agira d'analyser les théories sur les concepts de « benchmarking » et de « diagnostic »

CHAPITRE 2 : L'APPROCHE CONCEPTUELLE

2.1-GENERALITES SUR LE BENCHMARKING

2.1.1-Historique du concept « Benchmarking »

Le concept de « benchmarking » a été inventé par Rank Xerox, leader mondial des photocopieurs en 1975. Attaqué par les Japonais Canon, Minolta, Ricoh, Sharp, il voit sa part de marché chuter de 82% à 41% entre 1976 et 1982.

La reconquête du marché est en partie fondée sur le « benchmarking », lancé en 1979. En effet, Rank Xerox apprend par sa filiale que l'une des sources d'inspiration des entreprises japonaises est l'échange sur les « best practices » qui ont lieu entre entreprises d'activités différentes appartenant au même « KEIRETSU »¹

Rank Xerox décide alors de se comparer aux meilleures entreprises dans ses différentes fonctions et activités.

Ainsi, la démarche « benchmarking » repose sur le principe de comparaison. Elle consiste, pour une société ou une organisation, à chercher ailleurs, des informations concernant des méthodes ou actions que l'on ne maîtrise pas ou que l'on souhaite améliorer.

2.1.2. Définitions :

- Le « benchmarking » est un processus qui consiste à identifier, analyser et adopter, en les adaptant, les pratiques des organisations les plus performantes dans le monde, en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation. Tirée de l'ouvrage « les meilleures pratiques de management de Jean **BRILMAN** »
- Robert C. **CAMP** (octobre 2005), disait : « Qui veut s'améliorer doit se mesurer, qui veut être le meilleur doit se comparer » In : « le benchmarking, se comparer pour s'améliorer » de Dominique **LOROY**.

¹« KEIRETSU » ou « Zaki » est un terme japonais désignant un ensemble d'entreprises de domaine varié entretenant entre elles des participations croisées.

- Le « benchmarking » est la méthodologie qui consiste à rechercher en permanence les meilleures pratiques afin d'adopter, ou d'adapter leurs aspects positifs et de les mettre en œuvre pour progresser et devenir « le meilleur des meilleurs ».
- C'est en somme, une stratégie utilisée par les entreprises dans le but d'améliorer leurs performances aux fins de demeurer compétitives. Il concerne donc principalement la gestion de la qualité, l'organisation interne et le marketing.

2.1.3. Les objectifs du « benchmarking »

L'objectif principal est d'améliorer les performances d'une fonction, d'un métier ou d'un processus de manière importante. Il permet en effet :

- ✓ de poser des objectifs ambitieux.
- ✓ d'accélérer le rythme du changement.
- ✓ de surpasser le NIH (Not Invented Here).
- ✓ d'identifier des processus permettant des percées.
- ✓ d'accroître la satisfaction des clients et les avantages compétitifs.
- ✓ de mieux connaître ses atouts et faiblesses par une meilleure auto-évaluation.
- ✓ de créer un climat basé sur les faits, générateur de consensus.
- ✓ d'accroître la capacité à utiliser des mesures pour gérer.

Au total, le « benchmarking » crée de la valeur.

2.1.4. Les différents types de « benchmarking »

On peut distinguer quatre types de « benchmarking » :

- **Le « benchmarking » interne** : Il est interne à l'entreprise et permet de comparer ses opérations à d'autres similaires dans la même organisation (entre sites, entre filiales, entre pays, etc.).

Cette étude est simple à mener car les données sont faciles à collecter et permettent de dresser un « état des lieux » général de l'entreprise et d'identifier les fonctions pouvant faire l'objet d'un « benchmarking ». On sait que, par contre, le potentiel d'amélioration est faible et qu'il est possible d'obtenir des résultats favorables de l'ordre de 10%.

- **Le « benchmarking » externe ou concurrentiel** : Ce deuxième type de « benchmarking » consiste à faire des comparaisons spécifiques avec des concurrents sur le produit, la méthode ou le processus. Le gain qui peut être escompté est de l'ordre de 20%. Ce type de « benchmarking » est délicat à réaliser, car il ne s'agit pas d'espionnage industriel mais d'un « benchmark » qui se fait ouvertement et avec l'accord des deux parties. Deux concurrents n'ont en général, pas le désir de à l'un à l'autre le secret de leurs performances ; c'est pourquoi ils ne comparent en général que sur des terrains jugés neutres (la gestion des ressources humaines, la productivité, les processus, etc.)

- **Le « benchmarking » fonctionnel** : Ici, c'est le principe de comparaison de fonctions similaires entre entreprises non concurrentes du même secteur d'activités, pour déceler des techniques novatrices. Le gain peut être considérable et atteindre 35%, car quelqu'un qui exerce des activités analogues sans être concurrent, peut avoir consacré beaucoup de temps et d'intelligence à devenir performant sur un processus qui est clé dans son domaine. Il suffit alors de s'en inspirer.

- **Le « benchmarking » générique** : La particularité de ce type de « benchmarking » est qu'il s'opère entre entreprises de secteurs différents, sur des processus ou sur les méthodes de travail. C'est la méthode la plus productive, pouvant conduire à des gains excédant les 35%. La collecte d'informations est en outre plus aisée. En effet, une entreprise leader sur un secteur donné, a tout à gagner à partager des informations avec des entreprises non concurrentes, afin de développer des réseaux d'échanges et de collaboration. Le fait de n'être pas leur concurrent autorise à aller voir des processus analogues chez des entreprises qui sont parmi les meilleures du monde.

Concernant notre étude, nous allons nous appuyer sur le benchmarking fonctionnel car ce type de benchmarking est beaucoup plus aisé en pratique et peut nous procurer un gain assez considérable de résultats.

Toutefois, avant d'aller voir des processus analogues chez de tierces entreprises, il est nécessaire et important de bien connaître sa propre entreprise, et cela peut efficacement se faire par le truchement du diagnostic organisationnel.

2.2 - GENERALITES SUR LE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

2.2.1- Définition :

Selon l'encyclopédie libre WIKIPEDIA, un **diagnostic organisationnel** consiste en une prise de recul pour évaluer l'«état de santé» d'une organisation telle qu'une entreprise, et transmettre des recommandations afin d'améliorer l'efficacité du fonctionnement et l'efficience des activités.

2.2.2- Champs d'application et finalité du diagnostic organisationnel :

Le diagnostic permet d'identifier les points forts et les dysfonctionnements possibles de son entreprise. Il permet de clarifier une situation, et de comprendre l'origine de blocage, ou l'absence de performances. Il permet à un instant « T » donné, tel un bilan comptable, de faire un état des lieux de la santé et du fonctionnement général de l'entreprise.

La prise en compte d'une part, des hommes, et d'autre part, de l'organisation en fait un instrument très élaboré de mesure de la cohérence et de l'efficacité.

2.2.3- Quand faire le diagnostic ?

Le diagnostic apporte une véritable valeur ajoutée, sous la forme de réponse appropriée, à toute question que se pose le dirigeant de l'entreprise sur la façon dont son organisation répond ou doit répondre aux contraintes de son environnement. Il paraît donc opportun d'y recourir dans les cas ci-après :

- Quand l'environnement amène à s'interroger sur la façon dont l'entreprise répond à sa mission (apparition d'un nouveau concurrent, arrivée d'une nouvelle technologie, restructuration de l'organisation de clients notamment avec un changement d'interlocuteur...);
- Quand, en soi, l'organisation elle-même de l'entreprise pose problème. Il en est ainsi par exemple, lorsque les synergies des équipes ne se mettent pas en place, que les départements se méfient les uns des autres, que les différents services ne collaborent pas, que le personnel n'adhère pas aux objectifs, que des chevauchements de responsabilités sont notés et que des conflits en résultent ;
- Quand l'organisation semble bonne, mais les hommes ne sont pas en cohésion et en coopération efficace (l'entreprise vient de fusionner et se restructure, conflits

interpersonnels, fuite des personnes les plus compétentes, insatisfaction généralisée dans l'évolution des carrières entre autres).

2.2.4- Modalités et étapes du diagnostic organisationnel

Le diagnostic de fonctionnement s'appuie sur la « Structure et Dynamique des Organisations et des Groupes » de Éric Berne, fondateur de l'analyse transactionnelle. Cette théorie permet de développer une approche cohérente de la structure (entreprise, association, service public) prise comme un tout, et de la personnalité des hommes qui la composent. Cette approche extrêmement complète permet de tirer des conclusions tant en termes d'animation et de motivation des humains, qu'en termes d'organisation de votre structure.

Les modalités pratiques dépendent de la taille et du nombre de personnes composant la structure. Les différentes étapes sont :

- Réalisation d'entretiens au sein de l'organisation (cadres, agents, élus), étude des documents existants (relevé des absences, organigramme, tableaux de bord...) et observation afin de collecter des informations sur le fonctionnement ;
- Traitement des données pour la réalisation du diagnostic, des dysfonctionnements (évaluation qualitative, quantitative et financière) ;
- Réflexion sur les pistes d'amélioration possibles (actions à mettre en œuvre, indicateurs de pilotage à formaliser à partir de cette analyse...)
- Réalisation du projet de mise en œuvre : actions préconisées, conditions de faisabilité, évaluation des impacts économiques.

2.2.5- Typologie de diagnostics organisationnels

On peut noter deux types de diagnostic organisationnel :

- Diagnostic du fonctionnement d'une collectivité, d'une direction ou d'un service particulier ;
- Diagnostic d'un processus de gestion : par exemple diagnostic du processus de la commande publique, du système d'information ou encore du système d'évaluation de la performance individuelle.

Dans notre travail, il s'agira du premier type naturellement puis que le contexte s'adapte à ce genre de diagnostic.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : APPROCHE CONTEXTUELLE

Ce chapitre est consacré d'une part, à la présentation générale du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion : son historique, ses missions et son domaine d'activité. Et d'autres part, à la description détaillée du Service Admission et Scolarité dudit centre : ses missions et ses activités.

3.1 PRESENTATION DU CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION (CESAG)

3.1.1-Historique et missions du CESAG

3.1.1.1- Historique du CESAG

Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), est une institution postuniversitaire à caractère public et international spécialisé dans la formation, le conseil, la consultance et la recherche en gestion.

Il a été créé en application d'une décision prise par les chefs d'Etats de la Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest (CEAO) à la conférence de Bamako en 1978.

Au départ, 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.

Par la suite, le CESAG s'est imposé comme la principale grande école de formation en management en Afrique francophone au sud du Sahara dès son entrée en activité en 1985.

Créé à l'origine pour servir les pays membres de la CEAO, le CESAG s'est progressivement ouvert à l'ensemble de la sous-région et au continent Africain. Suite à la dissolution de la CEAO en 1994 et à la liquidation de ses institutions spécialisées, le CESAG a été rétrogradé en novembre 1995 à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). Depuis lors, il s'est engagé dans un processus de restructuration et de dynamisation de ses activités pour mieux répondre aux besoins et attentes de ses clients et partenaires.

La totalité des diplômes délivrés par le CESAG sont reconnues par le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES). Aussi, en 2005, L'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) accorde le label de Centre d'excellence à trois des programmes de formations du CESAG dont le Master Banque et Finance (MBF), le Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Economie de la Santé (DESS/ES) et le Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Comptabilité et Gestion financière (DESCOGEF). En 2006, le CESAG entre dans l'air du système Licence- Master- Doctorat (LMD) modifiant ainsi son système d'enseignement pour l'adapter aux standards européens. Cela nécessita une réorganisation de l'Institution par décision N° 007 du 1^{er} août 2006 pour mieux remplir ses missions.

3.1.1.2- Missions du CESAG

Le CESAG a pour missions principales de :

- Former les cadres des entreprises privées et publiques, des administrations et des organisations diverses, avec une vision régionale et africaine ;
- Etre une institution post universitaire et complémentaire des institutions existantes ;
- Perfectionner et recycler les cadres en matière de gestion ;
- Formation des formateurs pour les institutions de formation en gestion de la sous-région ;
- Etre un centre africain d'information et de recherche appliquée dans les domaines de la gestion ;
- Fournir des services de consultation et de recherche en gestion aux entreprises privées et publiques, aux administrations et organisations diverses, et des services de formations aux institutions de formation.

Pour remplir pleinement ses missions, la Direction Générale s'est dotée d'un organigramme qui se veut opérationnel

3.1.2-Organisation du CESAG

Le CESAG est dirigé par un Directeur Général assisté d'un Secrétaire Général, d'un directeur de la formation et de Conseillers. Il est structuré en deux entités pédagogiques et trois structures d'appui sous la responsabilité du Secrétariat Général.

3.1.3- Les structures rattachées au Directeur Général

Les structures placées sous l'autorité directe du Directeur Général sont :

- Le Contrôle des Opérations contrôle à priori et à posteriori des opérations et des activités de toutes les structures du CESAG : respect des règlements, des normes et procédures. Il veille au suivi et à l'application de ses propres recommandations ainsi que celles des missions d'inspection et d'audit interne et externe.
- La cellule Assurance Qualité chargée de la conception et de la mise en œuvre de l'assurance qualité et du système de suivi-évaluation.

Les projets Autonomes qui comprennent : le Diplôme Supérieur d'Etudes Comptables et Financières (SP-DECOFI), le Projet Master Banque et Finance (PMBF), le Projet CLEAR et la Licences Professionnelle en PME/PMI avec le groupe TOTAL.

3.1.3.1. Direction de la Formation (DF)

La Direction de la Formation est chargée de la coordination des activités de formation de grades Licence et Master ainsi que celles de la formation continue conduisant à la délivrance de certificats. Elle s'occupe également de la gestion pédagogique de la Formation Ouverte et à Distance (FOAD) ainsi que de l'innovation pédagogique. Elle assure et organise le secrétariat du Comité Pédagogique.

Elle comprend six écoles spécialisées et une cellule qui sont :

- CESAG Banque, Finance, Comptabilité, Contrôle et Audit (CESAG BF-CCA). Cette école est chargée de la gestion des programmes de formation de grade master (1 et 2) en comptabilité et Gestion Financière (MPCGF) et en Audit et Contrôle de Gestion (MPACG). Ces programmes de formations faisaient partie de ceux qui constituaient l'ex Institut Supérieur de Comptabilité et Banque Finance ;
- CESAG Professional Education (CESAG PRO) : Cette école gère les programmes de Licence professionnelles en techniques comptables et financières (LPTCF), la Licence professionnelle en gestion des entreprises et autres

organisations (LPGEO) et également les licences développées en coopération avec les entreprises ;

- CESAG Grande Ecole : Il s'occupe de la gestion de la formation des programmes de Master Professionnel (1 et 2) en Sciences de Gestion (MPSG) ;
- CESAG Executive Education qui regroupe les programmes de Master Business Administration (MBA), l'Ex Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées (DSS) en :

- Audit et Contrôle et Gestion (MBA/AUDIT),
- Comptabilité et Gestion Financière (DESCOGEF)
- Administration et Gestion des entreprises et Autres Organisations (MBA/AG)
- Gestion de Projets (MBA/GP)
- Gestion des Ressources Humaines (MBA /GRH)
- Marketing et Stratégie (MBA / MS)
- Ingénierie et Gestion de la Formation (MBA/ IGF)
- Master en Administration International Paris Dauphine (MBAIP)

- CESAG Santé : il est Chargé de la gestion des programmes de formation de grade Master dans le domaine du management et de l'Economie de la Santé. Il s'agit des programmes de Master Banque Administration (MBA), l'Ex Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées (DSS) en Economie de la santé (MBA/ES) et en Gestion des Services de Santé (MBA /GSS)
- CESAG Langue : Cette école est chargée de la gestion des programmes de formation en langues et du développement du bilinguisme (Français-Anglais) au CESAG. IL s'agit de l'ex Institut de Langue et de l'ingénierie de la formation (ILIF)
- Cellule FOAD (Formation Ouverte et à Distance) et Innovation Pédagogique, est chargée de la conception et de la mise en œuvre de la stratégie du CESAG en matière de FOAD et de l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans le domaine pédagogique.

3.1.3.2- La Direction de la Recherche et de la Consultance (DRC)

La Direction de la Recherche et de la Consultance est chargée de la coordination des activités de recherche, de formation doctorale, de séminaires et de consultation. Elle est dirigée par un Directeur de la Recherche et de la Consultance et est organisée comme suit :

- CESAG Programme Doctoral : chargé de la gestion des programmes de formation doctorale (PHD et DBA) et du Centre de Recherche.
- CESAG Consultance : Chargé de la gestion des séminaires et des activités de conseil.

Ces deux entités pédagogiques sont appuyées par trois structures d'appui sous la responsabilité du Secrétariat Général.

3.1.3.3- Le Secrétariat général

Le secrétariat Général, dirigé par un Secrétaire Général, veille à la coordination des activités et au fonctionnement harmonieux des structures d'appui administratif, financier et logistique placées sous son autorité. Il organise et assure le secrétariat des réunions du Conseil d'Administration, du Conseil Scientifique et Pédagogique et du Comité de Direction. Il établit le rapport de gestion annuel.

Les structures rattachées au secrétariat Général sont :

- Le Département de l'Administration et des Ressources Humaines (DARH) : Il comprend :
 - le Service de la Gestion des Ressources Humaines et du Développement Social ;
 - le Service Approvisionnement et Moyens Généraux.
- Le Département Financier et Comptable (DFC) qui se compose de trois services à savoir :
 - le Service Finance, chargé de la gestion financière, du recouvrement et de la trésorerie ;
 - le service Comptabilité, chargé de l'organisation et de la tenue de la comptabilité générale et de la comptabilité auxiliaire ;

- le service Suivi Financier des Projets, chargé du suivi financier des projets, notamment des projets autonomes.
- Le Département des Ressources Pédagogiques (DRP) comprend les services ci-après :
 - le service Logistique Pédagogique, chargé de la logistique pédagogique, notamment, de la gestion des salles de cours, de l'imprimerie et des matériels pédagogiques ;
 - le Service Documentation, chargé de la documentation notamment de la bibliothèque, de la documentation scientifique et des archives ;
 - le Service Informatique, chargé de l'informatique, notamment de l'informatisation du système d'information, de l'assistance informatique et bureautique, de la gestion du site Internet du centre et du suivi technique du dispositif FOAD.
 - le service Scolarité et Admissions qui fera l'objet d'une présentation plus détaillée puisqu'il constitue le contexte particulier de notre étude.

3.2--CONTEXTE PARTICULIER : LE SERVICE SCOLARITE ET ADMISSIONS (SSA)

Communément appelé Scolarité, il est rattaché au Département des Ressources Pédagogiques et est chargé de la Scolarité et des admissions comme son nom l'indique. C'est le cœur de l'organisation du CESAG, puisqu'il est le service qui centralise les données, informations sur les étudiants depuis leur d'admission au centre jusqu'à l'obtention du diplôme d'études.

3.2.1- Les Missions

Le rôle fondamental du SSA est de venir en appui aux différentes écoles, à la Direction de la formation et aux autres services. Ses principales missions sont :

- Organiser le concours d'entrée au CESAG ;
- Gérer les inscriptions et les dossiers d'admission des étudiants ;
- Centraliser les notes des étudiants.

- Assurer les actes de gestion administratives depuis l'arrivée de l'étudiant au CESAG (inscription) jusqu'à son départ dans la vie professionnelle (délivrance des diplômes)

3.2.2- Le personnel

Le personnel de la SSA se compose de trois agents :

- Un chef de service de niveau Bac + 5 avec 12 ans d'expérience professionnelle dans la gestion au CESAG ;
- Deux assistants administratifs de niveau Bac + 4 ans et 5 ans d'expérience professionnelle.

3.2.3-Les activités

Nous pouvons distinguer quatre types d'activités selon la périodicité de réalisation de ces dernières : celles qui sont réalisées tous les jours, celles réalisées au moins une fois par semaine, au moins une fois par mois et une fois par an.

3.2.3.1-Les activités quotidiennes

- Accueillir, renseigner et orienter les visiteurs de manière générale et spécifiquement sur le choix des filières de formation ;
- Renseignement et orientation des futurs clients par voie téléphonique, par messagerie ;
- Accueillir les étudiants et gérer leurs doléances (demande de relevé de notes, de duplicata de diplômes, de notes de mémoire, d'attestation de diplôme, de copies des pièces contenues dans le document d'admission etc.) ;
- Rechercher des dossiers individuels d'admission pour élaborer les duplicatas d'attestation, ou authentifier les diplômes ou compléter des pièces manquantes etc.
- Imprimer des relevés de notes à la demande ;
- Réceptionner le courrier de la scolarité et le classer après traitement par le chef de service ;
- Réceptionner des notes de mémoires ;
- Répondre aux e-mails ;
- Remise des attestations de diplôme et des relevés de notes.

3.2.3.2-Les Activités hebdomadaires

- Saisir des notes de mémoires ;
- Imprimer et envoyer des relevés de notes dans les instituts pour signature ;
- Rechercher des dossiers individuels d'admission en vue d'insérer les notes de mémoires et quitus pour une validation ultérieure ;
- Reclasser des dossiers individuels sur les rayons après retrait de ceux à valider ;
- Reclasser les compléments de pièces des dossiers ;

3.2.3.3-Les activités mensuelles

- Constituer un jury de validation de fin de formation et de fin de semestre ;
- Saisir les dossiers dans le procès-verbal de délibération ;
- Etablir les fiches de relevés de notes individuelles pour la délibération du jury de validation ;
- Contrôler les pièces du dossier, (présence des copies des relevés de notes dans le dossier, quitus, fiche de notation du mémoire ou du rapport de stage) ;
- Insérer les relevés de notes dans les dossiers pour la validation ;
- Etablir les attestations de diplôme des étudiants validés ;
- Imprimer les attestations après contrôle et les classer par programmes de formation pour faciliter la recherche lors de la remise ;
- Imprimer les relever de notes finaux pour les dossiers validés et envoyer à l'institut pour signature ;
- Etablir un check liste après vérification du contenu des dossiers en vue de la remise des attestations de diplômes ;
- Reclasser les dossiers validés ;
- Diagnostiquer les causes de rejets des dossiers non validés en vue de les réintroduire au prochain jury ;
- Remettre les attestations de diplômes aux récipiendaires ;

3.2.3.4-Les activités annuelles

- Renseigner les futures clients, vendre, enregistrer les dossiers individuel d'admission pour les postulants à des formations au CESAG ;

- Réceptionner des dossiers individuels d'admission après vérification de la conformité et de la présence des pièces demandées ;
- Classer les dossiers par programme dès leur réception dans des boîtes d'archives ;
- Participer à l'organisation du concours par l'édition des listes des candidats ;
- Saisir des notes du concours ;
- Elaborer les lettres d'admission ;
- Inscrire les étudiants à la rentrée des classes (nouveaux et anciens étudiants) ;
- Etablir les certificats de scolarité et les badges des étudiants inscrits ;

Au regard de ces activités, comment tout cela fonctionne dans la pratique ? C'est ce que nous essayerons de relater dans les lignes qui suivent.

3.2.4-Pratiques professionnelles au service scolarité et admissions du CESAG

3.2.4.1– Les activités quotidiennes

3.2.4.1.1-Renseignement des clients.

Le renseignement se fait par voie téléphonique, par mail ou en présentiel (face à face du client).

La demande de renseignement peut concerner :

- un service autre que le Service Scolarité et Admissions (SSA). Il s'agit souvent de demande de facture pro forma, demande de l'emploi du temps de la semaine, demande de liste de séminaire, de consultance, de proposition de service, sur les auditeurs internes, renseignement sur un étudiant inscrit etc. Dans ce cas, nous guidons l'intéressé vers le service concerné ;
- le service Scolarité et Admissions : Par téléphone nous demandons le niveau de diplôme de la personne, sa fonction et nous lui présentons les filières qu'elle pourrait faire. Nous menons l'échange téléphonique 3 à 5 minutes et nous l'invitons à consulter le site du CESAG pour de plus amples informations. Par mail ou en présentiel, nous donnons les flyers sur les programmes de formation et nous briffons l'intéressé sur le contenu du document.

3.2.4.1.2 - Accueil des étudiants et traitement de leurs doléances

Ces demandes peuvent être des demandes de duplicata de relevé de notes, de duplicata de diplômes, de notes de mémoire, d'attestation de diplôme, de copies des pièces contenues dans le document d'admission etc.)

Lorsqu'il s'agit de connaître sa note de mémoire, d'avoir une copie d'une des pièces jointes du dossier individuel de l'intéressé ou un spécimen du bulletin pour reprise de matière, la tâche est exécutée sur le champ.

S'agissant des demandes de duplicata de relevés de notes, l'étudiant s'inscrit sur une fiche intitulée « fiche de demande de document à la SSA » et nous lui fixons un rendez-vous d'une semaine pour le retrait. Nous imprimons les relevés une fois par semaines, en fonction des demandes reçues et nous les déposons d'abord auprès des assistants de programmes des départements concernés pour vérification et signature (1^{ère} signature). Après leur signature par les chefs de département des écoles, les relevés nous sont retournés par les assistants de programmes. Ensuite, nous amenons les relevés au chef de service de la SSA pour une 2^{ème} signature puis auprès du chef de départements pour la dernière signature.

Quant aux demandes de duplicata d'attestation de diplôme, l'intéressé doit déposer une demande de duplicata adressé au Directeur Général du CESAG. Après réception du courrier à la SSA, nous recherchons le dossier individuel du concerné aux archives, et nous procédons à la reproduction exacte de l'attestation de diplôme par le biais de la copies se trouvant dans le dossier. Ensuite, nous déposons le dossier, la demande et le duplicata auprès du Chef de Département des Ressources Pédagogiques pour signature. Après vient l'étape de cachetage (Cachet CESAG et cachet duplicata), copie du document fini pour le dossier individuel et sa remise à l'intéressé. La durée pour obtenir un duplicata de l'attestation de diplôme peut être de sept (7) à dix (10) jours à compter de la date de dépôt de la demande au service courrier jusqu'à la remise de l'attestation.

3.2.4.1.3. Réception des notes de mémoires

Les notes de mémoire sont contenues dans un document appelé « grille de notation de mémoire » Ces grilles de notation de mémoire nous parviennent des écoles à tout moment,

une à deux fois par jours en moyenne. Elles contiennent les évaluations détaillées du mémoire, les remarques des deux correcteurs du mémoire, les deux notes et la moyenne des deux notes. Elles sont accompagnées de l'autorisation de publication, du quitus de l'étudiant et de la fiche attestant du dépôt des deux exemplaires (version papier) et du CD du mémoire de fin de formation à la bibliothèque. Après vérification de la présence de toutes ces pièces, nous déchargeons le registre de transmission (pour certaines écoles comme CESAG-EXECUTIVE) ou la copie du document (pour d'autres comme CESAG-GRANDE ECOLE) et nous classer la grille de notation en fonction de sa provenance pour une saisie hebdomadaire.

3.2.4.2-Les Activités hebdomadaires

3.2.4.2.1. Saisie des notes de mémoires.

Cette activité se fait dans deux espaces de saisie différentes :

- Dans la nouvelle base de données « Kairos » (base de données finalisée en 2012) pour les notes de la promotion postérieure à l'année académique 2011-2012, c'est-à-dire de l'année académique 2012-2013 jusqu'à nos jours par les assistants de programmes des différentes écoles.
- Dans des fichiers Excel pour les notes concernant les promotions antérieures à l'année académique 2012-2013, c'est-à-dire de l'année académique 1989-1990 à 2011-2012 par nous-mêmes. Les fichiers Excel sont classés dans des dossiers par Instituts (l'ancienne structure du CESAG où on avait Institut Supérieur de Comptabilité et Banque Finance ISCBF, Institut Supérieur de Management des Entreprises et Autres Organisations ISMEO, Institut de Langues et d'Ingénierie de la Formation ILIF, Institut Supérieur de Management de la Santé ISMS) et des sous-dossiers par programmes de formation.

Après la saisie de chaque notes de mémoire dans le fichier approprié, nous imprimons le relevé de note individuel pour l'envoi prochaine à l'école concernée pour la vérification et la signature. La grille de notation est ensuite classée dans le dossier individuel de l'étudiant concerné.

3.2.4.2.2-Rechercher des dossiers individuels d'admission

Nous recherchons les dossiers individuels d'admissions pour insérer soit les compléments de dossier, soit les notes de mémoire.

Après avoir saisi les notes de mémoire, nous procédons à la recherche des dossiers individuels des étudiants en vue d'insérer les grilles de notations du mémoire pour une validation ultérieure.

Les dossiers individuels d'admission sont classés dans des boîtes d'archives par programme de formation et par année académique. Après avoir repéré le dossier concerné, nous le retirons de la boîte d'archives et nous y insérons la grille de notation du mémoire. Le dossier est ensuite reclassé dans une autre boîte d'archives étiquetée « validation en cours ».

Il s'agira de la même procédure pour insérer les compléments de dossier ; excepté que dans ce dernier cas le dossier est remis dans sa boîte d'archives initiale.

3.2.4.2.3- Mise à jour des relevés de notes

Certains étudiants n'ayant pas pu obtenir la note minimale requise lors de la 1^{ère} évaluation font une session de rattrapage. Leurs relevés de notes sont mis à jour avant la validation finale de la fin de formation : Nous imprimons les relevés de notes incomplets et nous les envoyons aux assistants de programme des écoles correspondantes pour insertion des notes de rattrapage. Les assistants de programmes nous renvoient le relevé corrigé (insertion aux stylos de la note) et la pièce justificative (copie de la feuille d'examen ou copie du PV des notes signé par le professeur concerné).

La mise à jour des relevés de notes se fait à la demande de l'étudiant ou à l'approche d'un jury de validation de fin de formation.

3.2.4.3-Les activités mensuelles

3.2.4.3.1. La tenue du jury de validation de fin de formation

Le chef du Service Scolarité et Admissions et le directeur de la formation arrête ensemble une date de la tenue d'un jury de validation de fin de formation en tenant compte du programme des activités du centre. Le Directeur de la formation demande l'avis du président

du jury de validation de fin de formation. Si l'avis est favorable, cette date devrait être validée par le Directeur général du CESAG. Une fois la date confirmée, elle est publiée officiellement et des convocations sont envoyées au président, aux membres du jury et structures du CESAG impliquées dans l'organisation du jury. Les membres du jury, au nombre de vingt (20) personnes en moyenne sont composés des chefs de département de chaque écoles du CESAG, d'enseignants permanents et associés du CESAG, et des professeurs et docteurs de l'Université Cheikh Anta Diop.

Les structures impliquées dans l'organisation et la tenue du jury de validation de fin de formation sont :

- la Direction de la formation qui dirige et coordonne les préparatifs : Tenue de réunion de coordination, simulation de jury ou pré jury, suivi de l'Etat d'avancement des travaux. Elle s'occupe également de l'envoi des convocations aux personnes concernées par le jury.
- le Département des Ressources Pédagogique : ce département apporte son aide à la préparation des relevés individuels. Le chef de Département est l'un des membres du jury.
- le Service Logistique et Audiovisuel : il apporte son aide logistique, informatique (installation de vidéo projecteur) au jury. Le Chef de service Logistique et Audiovisuel intervient dans la mise en forme et dans la qualité de la présentation, de la finalisation du projet de procès-verbal.
- le Service Scolarité et Admissions : Il est au centre des préparatifs puisque toutes les données sont centralisées à son niveau.

➤ **Préparation du jury de validation de fin de formation au Service Scolarité et Admissions**

Nous ressortons les boîtes d'archives contenant les dossiers avec leurs grilles de notations de mémoire et nous procédons comme suit :

- extraire des fichiers Excel, les relevés de notes individuels des étudiants à valider. Ces relevés de notes peuvent être regroupés si plusieurs étudiants de la même classe sont concernés par le jury en cours. Dans le cas contraire, ce sont des relevés de notes individuels présentés en paysage.

- vérifier et compléter les champs manquant tel Moyenne de classe, moyenne Général, ou Total crédit capitalisés et décision du jury.
- enregistrer chaque relevé de notes comme une feuille Excel dans le classeur créé pour le jury en cours.
- mettre en forme les différentes feuilles contenant les relevés de notes afin d'avoir une bonne lisibilité lors de l'impression.
- faire une première impression pour vérification.
- faire un check list des étudiants à valider (Nom et prénom, programme de formation, promotion ou année académique)

Après ce travail, le Directeur de la formation convoque les différents chefs de département, les structures d'organisations pour un pré-jury.

Après le pré-jury vient le jury de validation de fin de formation. Ce jury peut siéger pour toute la journée avec une pause déjeunée ou pour une demi-journée.

Les conditions pour qu'un étudiant soit déclaré admis par le jury de validation sont :

Pour le système LMD (master et licence), avoir validé toutes les unités d'Enseignement (obtenir 120 crédits pour ceux qui entrent en master 1 ; 60 crédits pour le MBF et le MAM ; 180 crédits pour les licences). Une note du rapport de stage supérieure ou égal à 10 pour les licences ou celle du mémoire pour le master, supérieure ou égale à 12.

Concernant l'ancien système (la licence spéciale ou les DESS, les conditions d'admission sont différentes :

Avoir une note dans chaque matière ; Avoir une moyenne de classe supérieure ou égale à 10 ;

Avoir une note du mémoire supérieure ou égale à 12 et une moyenne Générale supérieure ou égale à 12.

➤ **Déroulement du jury**

Le jour du jury de validation, nous acheminons les relevés de notes photocopiés en forma A5, au nombre des membres du jury prévu dans la salle.

Le chef de Service Scolarité et Admissions, présent dans la salle coordonne la répartition des relevés de notes et la présentation des relevés de notes par chaque chef de Département des différentes écoles.

Nous sommes souvent sollicités pour apporter le dossier d'un étudiant ou les relevés des classes antérieures.

Après le jury de validation, le procès-verbal nous est transmis pour établir les attestations de diplôme.

Nous trions les dossiers individuels des étudiants déclaré admis. Nous y ressortons la pièce d'état civil pour avoir le nom, le(s) prénom(s), la date de naissance, le lieu de naissance, le genre qui sont des éléments à renseigner dans l'attestation de diplôme. Nous profitons de ce moment pour faire aussi l'Etat du dossier : en vérifiant si d'une part, toutes les pièces qui devraient constituer le dossier à l'admission de l'étudiant sont présentes dans le dossier (photocopie légalisée des diplôme, du Bac, de la Pièce d'état civil) et d'autres parts, si celles complétées au cours du cursus scolaire y sont (copies de relevé de notes, document administratif du CESAG concernant l'étudiant (avertissement, dérogation) quitus, grille de notation du mémoire, fiche de dépôt du mémoire à la bibliothèque). L'état du dossier qui est renseigné dans le check List, permet de dire qui peut retirer son attestation et qui doit compléter telle ou telle pièce avant le retrait. Après l'édition des attestations de diplôme, nous faisons un premier tirage des attestations pour contrôler la conformité des données du dossier et celles mentionnées dans l'attestation de diplôme avant leur impression définitif en papier spécial, conçu à cet effet.

La durée de cette activité est fonction du nombre d'étudiants ayant été validés. Elle peut durer 7 à 14 jours.

Une fois cette tâche terminée, nous faisons deux copies des attestations de diplôme : une copie à insérer dans les dossiers individuels de chaque étudiant et une autre pour archiver dans un classeur. Aussi, les relevés de notes portant l'entête « à l'usage du jury de validation », les compléments de pièces sont insérés par la suite dans les dossiers individuels.

Enfin, les relevés de notes pour les étudiants sont imprimés et envoyés aux différentes écoles pour signature. Une fois signé, ils sont remis aux étudiants avec les attestations.

Les dossiers individuels des validés sont classés par programmes et par année de validation.

Enfin, il faut diagnostiquer les causes de rejets des dossiers non validés en vue de les réintroduire au prochain jury.

3.2.4.4- Les activités annuelles

3.2.4.4.1-Organisation du concours d'entrée au CESAG

A l'ouverture officielle des candidatures, nous renseignons les futurs clients sur les programmes de formations disponibles, la date limite de dépôt de dossiers et la date du concours d'entrée. Aussi, nous assurons le processus de retrait des dossiers, leurs dépôts et leur enregistrement.

➤ Retrait des dossiers de candidature

Le dossier individuel d'admission est en deux formats :

- le format électronique, téléchargeable sur le site du CESAG² dès le lancement des candidatures. Lorsqu'on télécharge le dossier, on verse 10000 F CFA à la caisse du CESAG au moment de son dépôt au SSA.
- le format papier est à retirer au SSA : après versement de 10000 F CFA à la caisse.

Cette somme représente les frais de traitement de dossier. Le retrait des dossiers individuels d'admission se déroule comme suit :

² L'adresse du site web du CESAG est : www.cesag.sn

- nous remettons au client, une fiche d'autorisation de vente à remplir. Cette fiche d'autorisation de vente est un document d'une page en deux volets où le client doit renseigner son nom et prénom, son numéro de téléphone, et adresse mail, le programme choisi, la date du jour et sa signature.
- nous l'invitons à aller régler les frais de dossier à la caisse après avoir vérifié, signé et cachet la fiche.

Après le règlement à la caisse, le client revient au SSA muni de son reçu de paiement et du deuxième volet de l'autorisation de vente. Nous faisons une copie du reçu que nous agrafons avec le deuxième volet de l'autorisation de vente dans son dossier individuel d'admission avant de le lui remettre. Nous lui rappelons que l'original du reçu lui revient et que le deuxième volet de la fiche d'autorisation de vente ainsi que la copie du reçu de paiement restent dans le dossier. Ensuite, nous l'invitons à s'enregistrer dans le registre de vente de dossier et nous lui rappelons la date limite de dépôt de dossier de candidature.

➤ Réception des dossiers individuels d'admission

Les dossiers retirés auparavant sont déposés au SSA avec toutes les pièces jointes : photocopies légalisées de tous les diplômes y compris le bac, une pièce d'état-civil, trois photos d'identité et trois enveloppes timbrées, des relevés de notes de la classe de seconde, première et terminale pour les postulants à la première année de licence et des relevés des deux dernières années pour ceux postulants pour la licence spéciale.

- Nous réceptionnons le dossier, vérifions que tous les champs sont correctement remplis, que toutes les pièces jointes sont intégrées avant de l'accepter.
- Une fiche de dépôt de dossier est remise au client pour y renseigner son nom et prénom, la date de dépôt, sa signature. Après cela, nous lui rappelons la date du concours.
- Le dossier est classé selon le programme de formation dans des caisses d'archives préparées à cet effet.

Nous recevons en moyenne 900 dossiers de candidature chaque année dans le centre de Dakar (CESAG). Les autres centres nous envoient en moyenne 600 dossiers de candidature.

Ces dossiers sont enregistrés dans la base de données du CESAG avant la date du concours.

En ce qui concerne la saisie des dossiers dans la base de données, le Chef de service obtient l'aide d'opérateur de saisie.

➤ **Participer à l'organisation du concours :**

Les différentes actions de l'organisation du concours sont :

Avant le jour « J »

- saisir la liste des candidats par programmes et les répartir par groupe en fonction des salles d'examen.
- Afficher des indicateurs des salles, des listes de candidats dans chaque salle.
- Prévoir des hôtesses pour guider les candidats.
- Organiser la surveillance du concours (déterminer deux surveillants au moins par salle d'examen et les convoquer le jour J).
- Faire la demande du matériel adéquat pour l'examen (feuille d'examen, de brouillon, marqueur, agrafeuses, stylos bleu et rouge, liste d'émargement...)

Le jour du concours :

- gérer la remise des épreuves, du matériel aux surveillants par programme et par salle d'examen.
- réceptionner les épreuves à la fin de l'examen, contrôler le nombre avec les surveillant, faire signer le PV par chaque responsable. Faire des paquets par épreuve et par salle d'examen avec des annotations.
- Anonymer chaque feuille d'examen et la reclasser dans son paquet d'origine.
- Organiser les colis par centre de correction.
- Convoquer les professeurs pour l'examen oral et la correction des épreuves.
- Récupérer les copies corrigées, contrôler le nombre et les ranger par centre de correction.
- Saisir les notes du concours dans la base de données après leur dépouillement (ôter les agrafes de chaque copie pour avoir le nom et le prénom du candidat).
- Délibérer les résultats à partir de la base de données.

- Publier les résultats du concours à travers des affiches au sein du CESAG et à travers son site web.
- Elaborer les lettres d'admission et les envoyer dans les différents centres d'examen.

3.2.4.4.2- Inscrire les étudiants à la rentrée des classes (nouveaux et anciens étudiants)

Le principe et la règle essentiel à l'inscription est :

ne peuvent être inscrits que les candidats sélectionnés à la suite du concours d'entrée pour l'année en cours ou bénéficiant d'un report d'admission ne pouvant excéder deux ans.

Le Directeur de la formation fixe la date de la rentrée académique et celle de démarrage et de la fin des inscriptions.

A l'approche de la rentrée des classes, les anciens comme les nouveaux étudiants doivent confirmer leurs inscriptions en ligne (à travers le site web du CESAG). Ils recevront en retour de leur confirmation une facture pro forma. Cette facture pro forma leur permettra de s'acquitter de leur frais de formation (au moins 50% des frais annuel de formation sont demandés à l'inscription).

➤ Processus d'inscription

Au démarrage des inscriptions, une salle plus spacieuse est réservée à cet effet.

Nous avons deux types d'inscriptions : les réinscriptions pour les anciens étudiants et les inscriptions pour les nouveaux.

- a)** En ce qui concerne les réinscriptions, l'étudiant doit se présenter à la salle des inscriptions muni de :
- ses relevés de notes de la classe précédente ou de son attestation de diplôme
 - son quitus (formulaire signé par les différents services de l'administration pour attester de la régularité de l'étudiant)
 - sa facture proforma
 - ses reçus de paiement des frais de formation ou sa lettre de prise en charges de frais de formation validé par le Chef de département financier.

- la carte d'assurance maladie couvrant le Sénégal ou tout autre document (imputation budgétaire, carnet IPM, etc.) ou encore le reçu de paiement de l'assurance maladie que le CESAG propose aux étudiants
- b)** Concernant les inscriptions, les nouveaux étudiants doivent s'assurer de la levée de réserve pour ceux qui étaient admis sous réserve avant de procéder aux inscriptions. Ainsi il se présente aux agents de la SSA muni de :
- la lettre d'admission ;
 - le reçu de paiement des frais de formation (au moins 50% du montant total) ou la lettre de prise en charge des frais de formation validée par le chef de département financier ;
 - la facture proforma ;
 - la carte d'assurance maladie couvrant le Sénégal ou tout autre document (imputation budgétaire, carnet IPM, etc.) ou encore le reçu de paiement de l'assurance maladie que le CESAG propose aux étudiants.

Nous vérifions la conformité des pièces produites par l'étudiant et nous procédons à son inscription ou réinscription dans la base. A la fin de la procédure d'inscription, nous imprimons la fiche d'inscription, et nous la remettons à l'intéressé pour correction éventuelle et signature. Ensuite, nous faisons des copies de toutes les pièces fournies que nous agrafons à la fiche d'inscription. Le certificat de scolarité est imprimé sur le champ afin de le faire signé par le chef de service SSA par la suite. Enfin, nous fixons un rendez-vous à l'étudiant pour le retrait de son certificat de scolarité.

➤ **Etablir les badges.**

A la fin des inscriptions, nous ressortons les dossiers des candidats inscrits pour suivre la formation, nous y retirons les photos que nous faisons scanner et nous éditons les badges des étudiants par classe.

Le gouverneur de chaque classe est contacté par téléphone pour le retrait des badges. Ce dernier est chargé de les remettre à leurs propriétaires tout en les faisant signer sur le trombinoscope. Le gouverneur nous retournera par la suite le trombinoscope signé par tous ceux qui ont retiré leur badge.

Au regard de ce qui précède, il ressort que le Service Scolarité et Admissions présente des défaillances au niveau de son fonctionnement et de son organisation ; problème qui a été posé au début du travail et qui nous a permis de formuler des hypothèses de recherche.

Par conséquent, quelles méthodes de recherche allons-nous adoptés pour vérifier ces hypothèses ?

Toutefois, avant d'aller voir des processus analogues chez de tierces entreprises, il est nécessaire et important de bien connaître sa propre entreprise, et cela peut efficacement se faire par le truchement du diagnostic organisationnel.

**Deuxième partie : DIAGNOSTIC DU SERVICE SCOLARITE ET ADMISSIONS,
PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS, REALISATION DU
BENCHMARKING, SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS**

- CHAPITRE 1 : DIAGNOSTIC DU SERVICE SCOLARITE ET ADMISSIONS
- CHAPITRE 2 : PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS
- CHAPITRE 3 : REALISATION DU BENCHMARKING
- CHAPITRE 4 : SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE 1 : DIAGNOSTIC DU SERVICE SCOLARITE ET ADMISSIONS

1.1-METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Notre travail de recherche s'est déroulé en trois phases :

L'élaboration de la revue de la littérature, l'observation directe, le questionnaire, le guide d'entretien et le benchmarking.

- Phase de documentation approfondie et d'enquête sur le terrain

Avant d'entamer la recherche proprement dite, nous avons commencé par indexer notre thème de recherche. Ainsi, nous avons retenu comme mots-clés : Diagnostic organisationnel, benchmarking, Service scolarité et Admission. Ces vedettes matières nous ont servi d'accès à des informations les concernant. Aussi, la lecture des documents existants nous a permis d'avoir des données pour la rédaction

- Phase d'observation directe

Cette phase d'observation a débuté depuis le 3 janvier 2013, date à laquelle nous avons pris fonction au Service Scolarité et Admission du CESAG. Faisant partie du personnel administratif du CESAG depuis 2008 nous vivons tous les jours les réclamations, les insatisfactions, les remarques, les déviances de nos clients. C'est donc une préoccupation majeure de vouloir faire mieux notre travail en partant de l'expérience acquise, le vécu quotidien.

- Phase d'expérimentation par le questionnaire

Dans cette partie, nous avons administré des questionnaires aux personnes cibles de notre étude dans le but d'obtenir des informations nécessaires pour tester les hypothèses de recherche formulées précédemment.

1.1.1-Les outils d'investigation

La base de données de la bibliothèque et les Archives du CESAG, le questionnaire, le guide d'entretien nous ont servi d'outils de collecte d'information pour la réalisation de ce travail de recherche.

1.1.1.1-La recherche documentaire

Elle s'est effectuée au niveau de la Bibliothèque et des Archives du CESAG. Ainsi, par le biais des mots clés cités précédemment, nous avons fait d'abord une recherche bibliographique à partir de la base de données de la bibliothèque et celle des archives. Ensuite nous avons sélectionnés les références des documents les plus pertinents et ayant un rapport avec notre thème de recherche. Enfin, ces références bibliographiques ont permis d'accéder aux documents (support papier et numérique) puis, de les exploiter.

1.1.1.2-Le questionnaire

- Population d'enquête

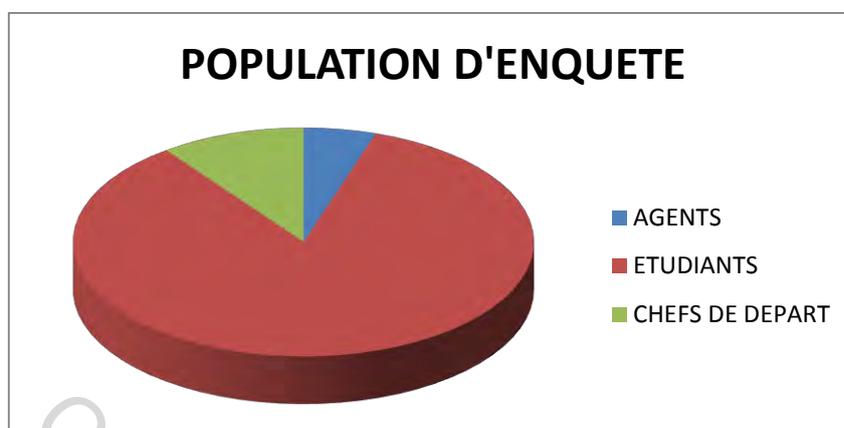
Nous avons élaborés trois types de questionnaires en fonctions de 3 groupes cibles visés. Ces 3 groupes, qui sont les acteurs clés du Service Scolarité et Admission représentent notre population d'enquête :

Le 1^{er} type de questionnaire qui vise à accueillir l'avis du personnel administratif sur leurs activités. (Confère annexe N° 2)

Le 2^{ème} type s'adresse aux étudiants du CESAG ayant fait au moins 2 ans de formation au CESAG (ceux ayant fait le système LMD) qui ont plus côtoyé le Service Scolarité contrairement aux autres. (Confère annexe N° 3)

Le 3^{ème} type de questionnaire s'adresse au personnel de l'université Paris dauphine et celui de l'Université de Poitier. Il concerne la partie benchmarking de notre travail.

Figure 1: Figure représentatif de notre population étudiée:



Source : l'auteur

- Echantillon et échantillonnage

Les étudiants du CESAG représentent la population mère de notre étude, puisque ces derniers sont les clients fidèles du Service Scolarité et Admission.

La sélection de l'échantillon s'est faite sur un choix raisonné et non aléatoire : les étudiants régulièrement inscrits au CESAG. Ensuite, nous avons opté d'interroger parmi ces étudiants, ceux ayant fait au moins deux ans d'études au CESAG c'est-à-dire ceux poursuivant le cursus LMD. La raison est que ces étudiants ont du solliciter plusieurs fois les services de la scolarité et par conséquent, ont plus d'informations à donner par rapport aux nouveaux venus du CESAG. Le recrutement des enquêtés porte sur une population mère de 600 étudiants inscrits en master 1 et ayant fait la licence 1 au CESAG et désirant répondre à notre questionnaire.

- Taille de l'échantillon

La taille de notre échantillon est portée à 38 personnes soit 12,66 % et supérieur à 1/10 ème de la taille de l'échantillon. Compte tenu de la contrainte de temps que nous avons, nous avons limité la taille de notre échantillon à ce nombre.

Puis, nous avons eu l'avis du personnel du Service Scolarité et Admission à travers le questionnaire, interviewé les chefs de Département des différentes Ecoles du CESAG qui

sont les décideurs et les têtes penchants de l'organisation et du fonctionnement du centre pour avoir leur avis également sur le Service Scolarité et Admission.

Enfin, nous avons envoyé un questionnaire à deux Universités de renommée internationale (Paris dauphine et Poitier) en ce qui concerne la partie benchmarking. Nous y reviendrons ultérieurement avec plus de détaille.

1.1.2. Présentation du terrain et difficultés rencontrées

Notre position en tant qu'Assistante Administrative au Service Scolarité et Admissions du CESAG a joué un rôle à notre avantage dans la proximité avec notre population d'étude. (Etudiants, Chefs de Département, Collègues de Service). Cette proximité nous a permis d'avoir presque la totalité des réponses de nos questionnaires (90 %).

Cependant, nous avons noté quelques difficultés à plusieurs niveaux

- ✓ Les interviews avec les chefs de Départements du CESAG : contrainte de temps pour calendrier chargé de ces derniers, report de rendez-vous pour motif de voyage en mission etc. Mais, ces difficultés nous les avons surmontés.
- ✓ Le benchmarking effectué à distance était difficile (échange de mail, entretien via skype, envoie de fichiers électroniques de questionnaires etc.). Nous ne pouvions pas effectuer le déplacement sur les terrains (Université de Paris Dauphine et Poitiers). S'y rendre dans ces pays s'avère couteux et compliqué : il faut aussi l'accord des supérieurs hiérarchiques et il faut des moyens financiers assez considérables (visa, billet d'avion, frais de séjours...). Cependant, nous avons bénéficié du soutien du Chef de Département et de l'Assistante du Programme de l'Ecole CESAG EXECUTIVE à travers leurs relations de travail ; avec qui ils gèrent en collaboration les programmes de formation MBA /AG-MAE et MBAIP. Cette partie a ralenti la progression de notre rédaction car l'attente du retour des questionnaires a été très longue (deux mois après leur envoi dans les zones de benchmarking)

Après la collecte de ces données, il est logique de les analyser puis de les interpréter dans le but de vérifier les hypothèses de recherche et de proposer des recommandations. Alors, Quelle méthode d'analyse des données allons-nous opté ?

CHAPITRE 2 : PRESENTATION ET INTERPRETATION DES DONNEES

Après avoir présenté le contexte général et le contexte particulier de notre travail de recherche, nous avons présenté la méthodologie de la recherche et la collecte de données. Nous procédons maintenant à la présentation, à l'analyse et à l'interprétation des données de notre enquête.

2.1-PRESENTATION ET ANALYSES DES DONNEES

Nous avons élaboré 2 types de questionnaires et un guide d'entretien pour tester notre hypothèse de recherche :

Concernant notre échantillon, nous avons administrés 40 questionnaires, dont 38 ont fait l'objet de réponse de la part des étudiants ciblés. Le taux de récupération est satisfaisant : Il est de l'ordre de 95 % de données et 98% de données remplies.

Dans les réponses aux questionnaires, les non réponses aux commentaires sont au nombre de 2 soit 5%. Quant aux 2 autres échantillons, leur taux de récupération est de l'ordre de 100 % de données remplies.

L'analyse de ces données par le biais du logiciel SPHINX, donne les résultats comme suit :

2.1.1 Analyse et interprétation des données

Pour l'analyse des données, ce sont les logiciels SPHINX Plus²(V5) et EXCEL 2013 qui ont été utilisés. SPHINX Plus² (V5) a été utilisé pour le masque de saisir du questionnaire et l'analyse des données. Excel 2013 a servi pour faire les différents graphiques.

2.1.1.1 Statistiques descriptives

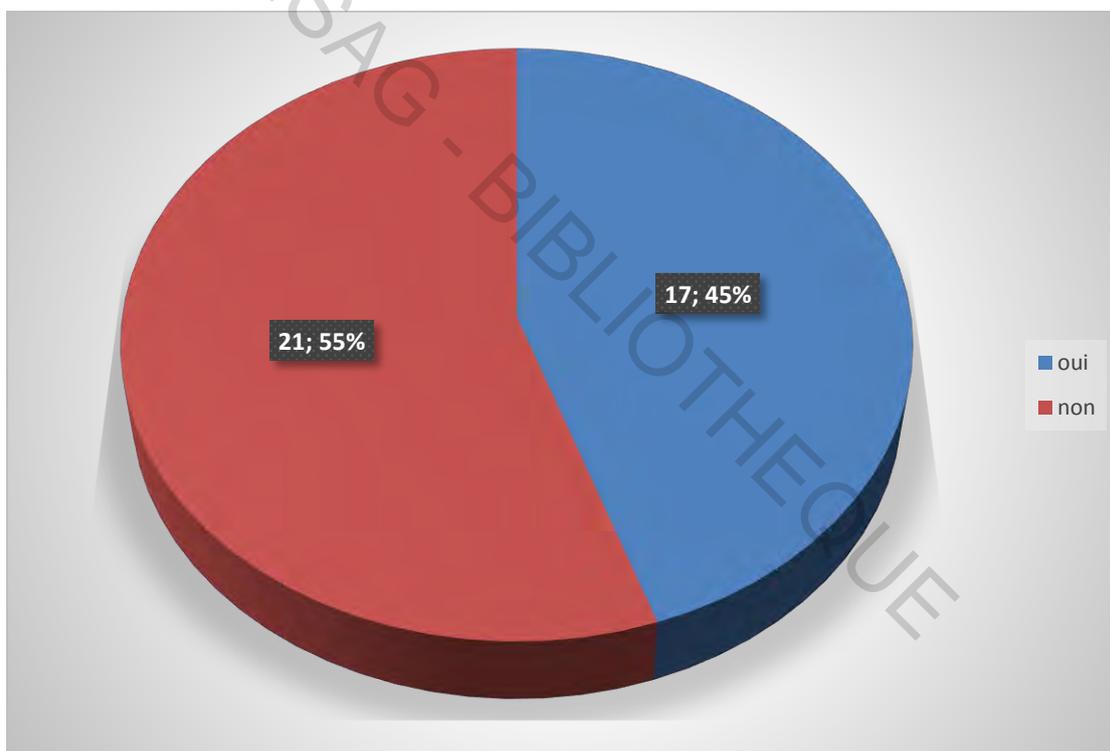
Cette section est consacrée à la descriptive sous forme de tableau et de graphique des résultats obtenus à l'issue de l'enquête.

Tableau 1: Structure organisationnelle du Service Scolarité et Admissions

Modalités	Nombre	Fréquence
oui	17	44,70%
non	21	55,30%
Total	38	100%

Source : Données de l'enquête/Auteur

Figure 2: Structure organisationnelle du Service Scolarité et Admission



Source : Données de l'enquête/Auteur

L'enquête menée auprès des étudiants montre que 17 personnes soit 45% affirme que le service scolarité est bien organisé et 21 personnes soit 55% affirme que le service est mal organisé.

Selon les étudiants (résultats du commentaire à la réponse) les causes seront : la lenteur et la lourdeur du service, les procédures lourdes et inutiles, la faiblesse du nombre de personnel, la décentralisation des tâches etc.

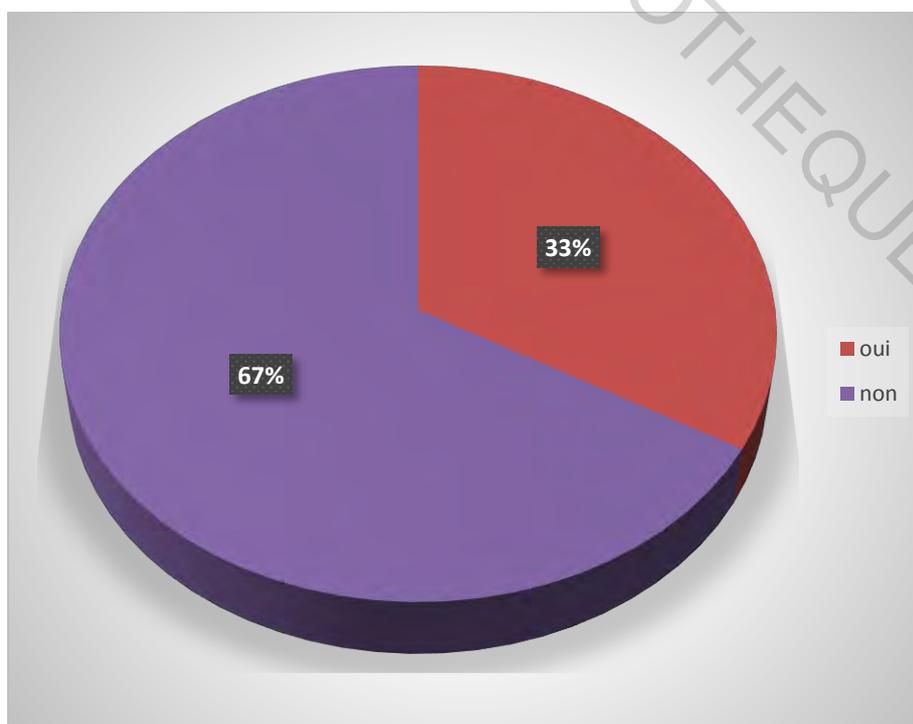
En effet, la défaillance du système d'information (instabilité du logiciel), pourrait expliquer la lenteur et la lourdeur du service de la scolarité, invoquée par les étudiants

Tableau 2: l'efficacité dans le travail du service Scolarité et admission

Modalités	Nombres	Fréquences
oui	12	33,33%
non	24	66,67%
Total	36	100%

Source : Données de l'enquête/Auteur

Figure 3: Efficacité du service scolarité et admission du CESAG



Source : Données de l'enquête/Auteur

Concernant la performance et l'efficacité du service, l'enquête montre que 33% des personnes interrogées pensent que le service scolarité et admission du CESAG est efficace et 67 % dont plus de la moitié disent le contraire.

D'après les commentaires des répondants, les causes de cette efficacité sont : le retard pour la délivrance de leurs relevés de notes, beaucoup de lenteur dans l'exécution des tâches et des rendez-vous non respectés, trop de casse-têtes administratifs, le retard pour la délivrance des attestations de diplôme.

Commentaires des répondants

10 : retard dans la transmission des reçus de la caisse vers la comptabilité

11 : Trop de casse-têtes administratif

12 : retard pour la délivrance des relevés de notes pour les étudiants en cours du soir

17 : Lenteur dans l'exécution

18 : parce que cette question est dépendant de la première

20 : Si vous avez un problème de notes ou autre; on vous fait faire des va et vient entre la scolarité et votre département

21 : peu de travailleur pour effectuer tout le processus d'inscription et d'admission

23 : Bulletins non disponible jusqu'à présent

28 : je ne connais pas tous leurs objectifs; mais je pense qu'ils sont efficaces en matière de satisfaction des étudiants ;

29 : Parfois les demandes restent sans réponses (Bulletins indispensables)

32 : Le service d'admission est hautement inefficace

35 : Beaucoup de lenteurs constatées et des RDV non respectés

37 : l'Efficacité= est égale à la permanence

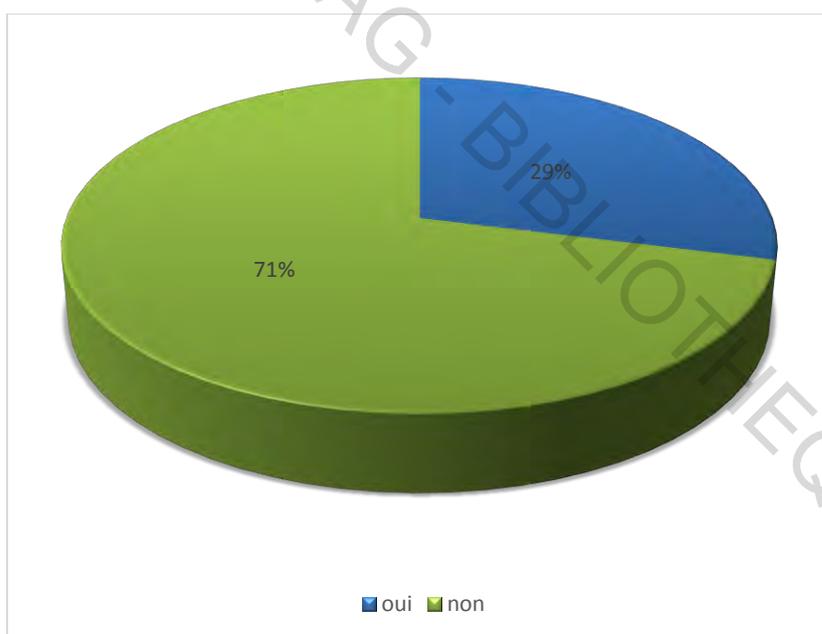
38 : Il fait des va et vient interminables pour voir sa demande satisfaite

Tableau 3: Temps de réactivité du service scolarité pour satisfaire une demande de document administratif est relativement courte

Modalités	Nombres	Fréquences
oui	11	28,90%
non	27	71,10%
Total	38	100%

Source : Données de l'enquête/Auteur

Figure 4: Réactivité du service scolarité du CESAG



Source : Données de l'enquête/Auteur

Parmi les étudiants du CESAG interrogés, 71% pensent que le service scolarité n'est pas réactif contre 29% qui disent que leur service scolarité est réactif.

Commentaires des répondants :

13 : les bulletins

19 : tout est fonction de la nature du document demandé

20 : ça dépend de la période, parfois cela prend du temps

21 : Souvent il fixe des horaires et si on vient en retard. C'est la semaine d'après qu'il faut revenir

22 : pas tellement

23 : Quitus, la démarche éprouvante

28 : A cause des longues files d'attentes qu'on doit souvent respecter et les longues procédures dites administratives

32 : Le service prend trop de temps pour réagir mais il doit être disponible dans les délais pour répondre à une demande de document

33 : la scolarité prend trop de temps pour réagir

34 : On peut améliorer toujours

35 : le temps est souvent trop long

37 : Ça prend du temps pour se faire délivrer l'attestation

38 : Il est très long. Au service financier c'est pire, des fois on t'accuse de non-paiement, ils perdent des données.

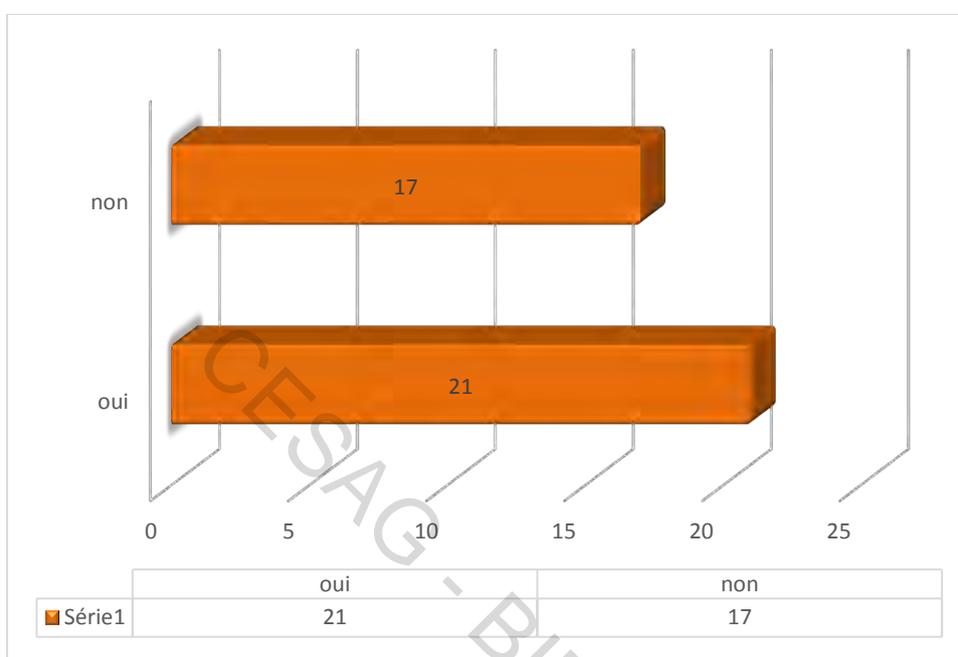
Tableau 4: Qualité des informations reçues par les étudiants

modalités	Nombres	Fréquence
oui	21	55,30%
non	17	44,70%
Total	38	100%

Source : Données de l'enquête/Auteur

De l'avis des étudiants, 55, 30% affirment qu'ils reçoivent les bonnes informations essentielles à leur cursus scolaire et 44.70% affirment le contraire.

Figure 5: Qualités des informations reçues



Source : Données de l'enquête/Auteur

Commentaire des répondants :

Les sources d'informations nous permettant d'obtenir des informations liées à notre cursus scolaire sont :

5 : d'autres étudiants

6 : on se débrouille ou ils nous les donnent avec beaucoup de retard

10 : ce sont des amis

11 : les anciens étudiants ou amis

17 : Entre managers ou entre alumni et nouveaux

18 : les informations sont généralement de nos départements

19 : les informations fournies sont très généralistes. Les plus importants détails sont découverts au cours de l'année

20 : le département ou l'institut

28 : oui lorsque l'information est disponible au service scolarité ; sinon je suis orienté vers le service indiqué pour me la donner

33 : le gouverneur ou l'ASEMA

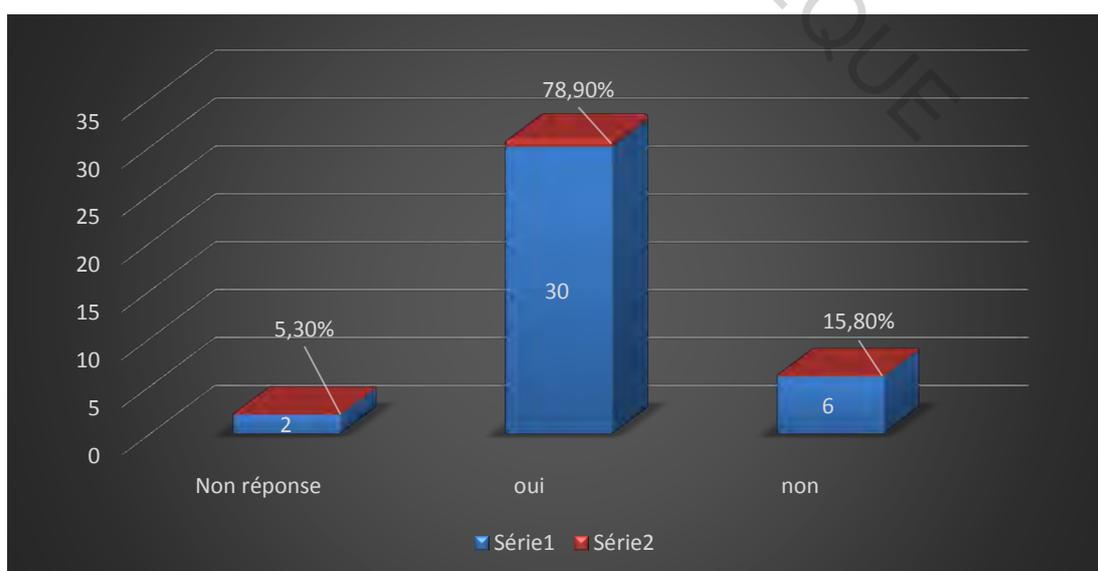
38 : le montant de la scolarité, les modalités de paiement (et c'est sur demande bien sûre)

Tableau 5 : Les points faibles du Service Scolarité et Admission

Modalités	Nombres	Fréquences
non réponse	2	5,30%
oui	30	78,90%
non	6	15,80%

Source : Données de l'enquête/Auteur

Figure 6: Points faibles du Service Scolarité et Admission du CESAG



Source : Données de l'enquête/Auteur

Ce tableau et ce graphique montrent que 78.9% des étudiants pensent que leur Service Scolarité et Admission à des points faibles ; 15.8% disent qu'il n'y a pas de points faibles et 5.3% affirme ne pas savoir.

Commentaire des répondants

5 : la communication

6 : Non réactivité des agents

8 : Manque de personnel, manque de communication

9 : le local du service est étroit, les procédures sont longues. Insuffisance de personnel

10 : Retard dans l'établissement des certificats de scolarité

16 : lenteur dans la démarche d'inscription, personnel insuffisant

17 : Trop de formalité et document demandé, année scolaire faite au CESAG doit être validé par le CESAG, lenteur pour la délivrance des bulletins et attestations

19 : manque d'effectif

20 : il y'a un manque de coordination entre la scolarité et les instituts, manque de personnel

21 : le service scolarité ne détient pas toutes les informations, personnel statique, manque de personnel

22 : Retard dans la production de document administratif

23 : Lenteur dans les démarches, trop de procédures

24 : Remise des bulletins, des diplômes

27 : Lenteur d'exécution, trop de protocole

28 : les files d'attentes sont qui parfois trop longues et l'absence des mesures pour les gérer

29 : Manque de communication des documents à fournir dans les brefs délais

31 : il y'a pas assez de place

32 : le traitement que les agents du service d'admission donnent aux étudiants.

33 : Manque de réactivité ou lourdeur dans les actions, trop de goulot d'étranglement

34 : C'est la gestion des étudiant, le personnel du CESAG est souvent débordé de travail

35 : les bureaux sont petits, personnel insuffisant, lenteur dans le service à rendre aux usagers

36 : Toujours débordé

37 : Ils n'ont pas un bureau fixe

38 : Il met du temps pour ressortir vos dossiers en tant qu'ancien étudiant

Propositions des étudiants pour améliorer le mode de fonctionnement du Service Scolarité et Admissions

Cette enquête a permis à certains étudiants de formuler des propositions pour l'amélioration de la structure organisationnelle du Service Scolarité et Admission du CESAG. Ces proposition se résument à alléger les procédures, améliorer la réactivité et l'efficacité, améliorer le système d'information, augmenter le nombre de personnel et décentraliser la gestion, agrandir le local du Service Scolarité et Admission.

Commentaire des répondants

3 : non

4 : flexibilité

5 : des sorties détentes entre membres pour créer des liens

6 : réactivité, disponibilité, efficacité

7 : non

9 : Réduire les procédures

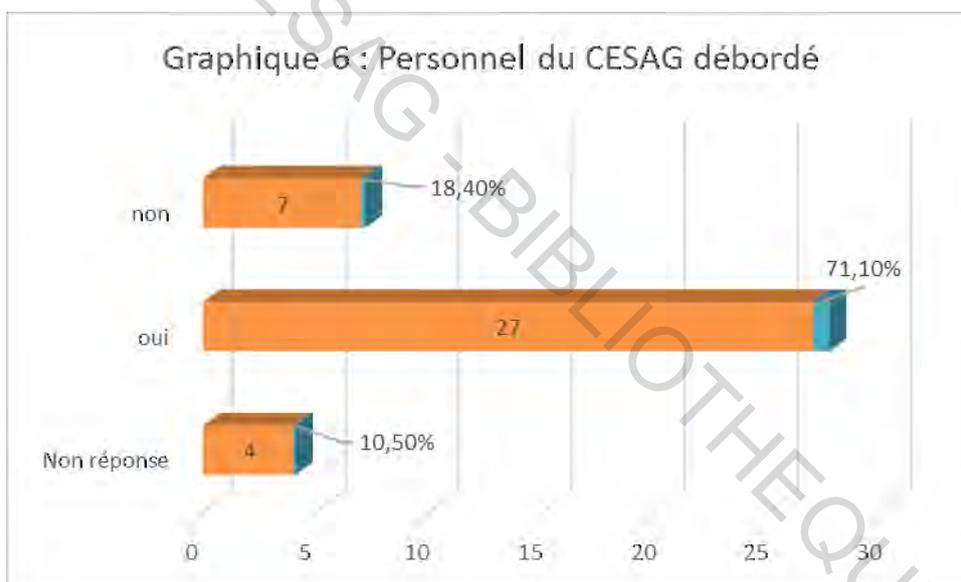
- 10 : Demander les informations téléphonique pour que ça aille plus vite
- 11 : Mettre les informations à la disponibilité des étudiants au moment opportun
- 16 : Diminuer les activités du processus d'inscription qui est lourd
- 17 : réduire les jurys aux affaires nécessaires
- 18 : collaborer avec les gouverneurs de classe
- 19 : Favoriser la rédaction de prospectus répondant aux questions fréquentes
- 20 : Recrutement de personnel, Réunion de coordination
- 21 : Agrandir le bureau, augmenter le personnel, réorganiser le service
- 28 : prendre des mesures pour gérer les files d'attentes
- 29 : faire passer les informations urgentes par mail et sur les tableaux et non sur la télé (trop pression pour lire)
- 30 : Tout fonctionne correctement
- 31 : beaucoup plus d'espace
- 32 : Formation et sensibilisation aux agents du service
- 33 : Décentralisation de la scolarité avec un représentant dans chaque département
- 34 : renforcer le système de communication, utiliser surtout les NTIC
- 35 : Délocalisation dans un lieu spacieux, augmentation du personnel en période de Pic, diligence dans le service à rendre
- 36 : doivent prendre plus de personnel pour les aider et redéfinir les tâches de chacun
- 38 : Qu'ils collaborent mieux avec le service financier qui passe leur temps à demander le paiement de scolarité des étudiants qui ont déjà en règle.

Tableau 6 : Le personnel du Service Scolarité est souvent débordé de travail

Modalités	Nombre	Fréquences
non réponse	4	10,50%
oui	27	71,10%
non	7	18,40%
Total	38	100%

Source : Données de l'enquête/Auteur

FIGURE 7 : PERSONNEL DU CESAG DEBORDE



Source : Données de l'enquête/Auteur

Concernant cette question, 71.10% pensent que le personnel du CESAG est débordé, 18.40% disent le contraire et 10.50% n'en savent rien.

Commentaires des répondants

5 : je ne sais pas

17 : retard dans les initiatives (inscription, Jury)

20 : je ne sais pas

21 : certains services sont débordé et d'autre pas du tout

28 : je ne sais pas

29 : temps d'attente trop long

30 : Quelques fois

32 : la procédure est trop bureaucratique

34 : Surtout en début d'année

35 : Il faut une bonne organisation et méthode de travail, un planning minutieux

37 : Parce que tout est fait au dernier moment

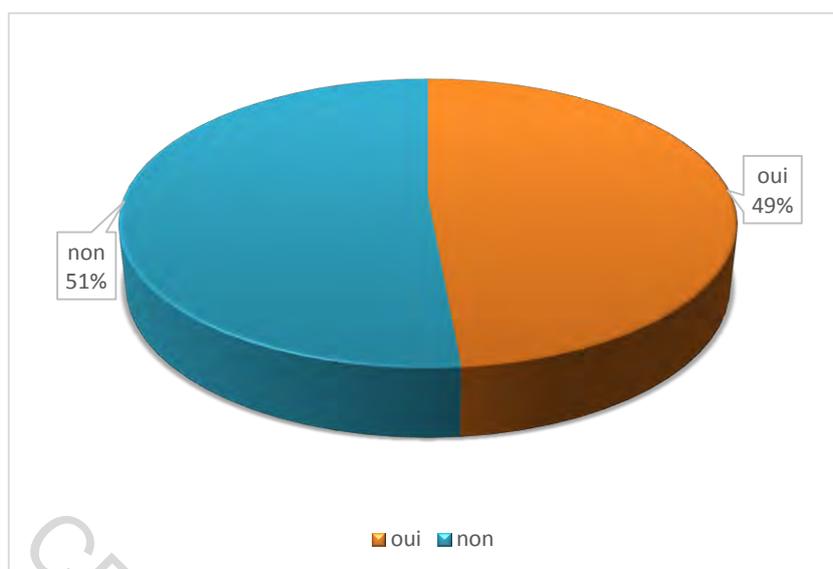
38 : Mais pas fréquemment. Le service qui presque toujours débordé, ils font toujours des erreurs.

Tableau 7: Disponibilité du personnel du service scolarité et admissions du CESAG

Modalités	Nombres	Fréquences
non réponse	3	7,90%
oui	17	44,70%
non	18	47,40%
Total	38	100%

Source : Données de l'enquête/Auteur

Figure 8: Disponibilité du personnel du service scolarité et admissions du CESAG



Source : Données de l'enquête/Auteur

A propos du volet disponibilité du personnel, 49% des interrogés affirment que le personnel du service scolarité et admission du CESAG est disponible contre 51% qui pensent le contraire.

Commentaire des répondants

12 : Mais pas parfois au moment souhaité

17 : Lenteur aux réponses de validation de thèmes de mémoire

20 : pas toujours

21 : Mais souvent, il ne détient pas l'information et te renvoi vers d'autres personnes

28 : Vraiment oui, le personnel est disponible

29 : pas de liens directs entre la comptabilité et la caisse du CESAG, rupture des cours

33 : Certains agents administratifs sont très arrogants

34 : Toutefois certains manquent courtoisie

35 : Du niveau des secrétariats, le personnel reste peu soucieux des usagers et souvent arrogant ou dédaigneux

36 : Trop occupé et pas souvent dans leur bureau

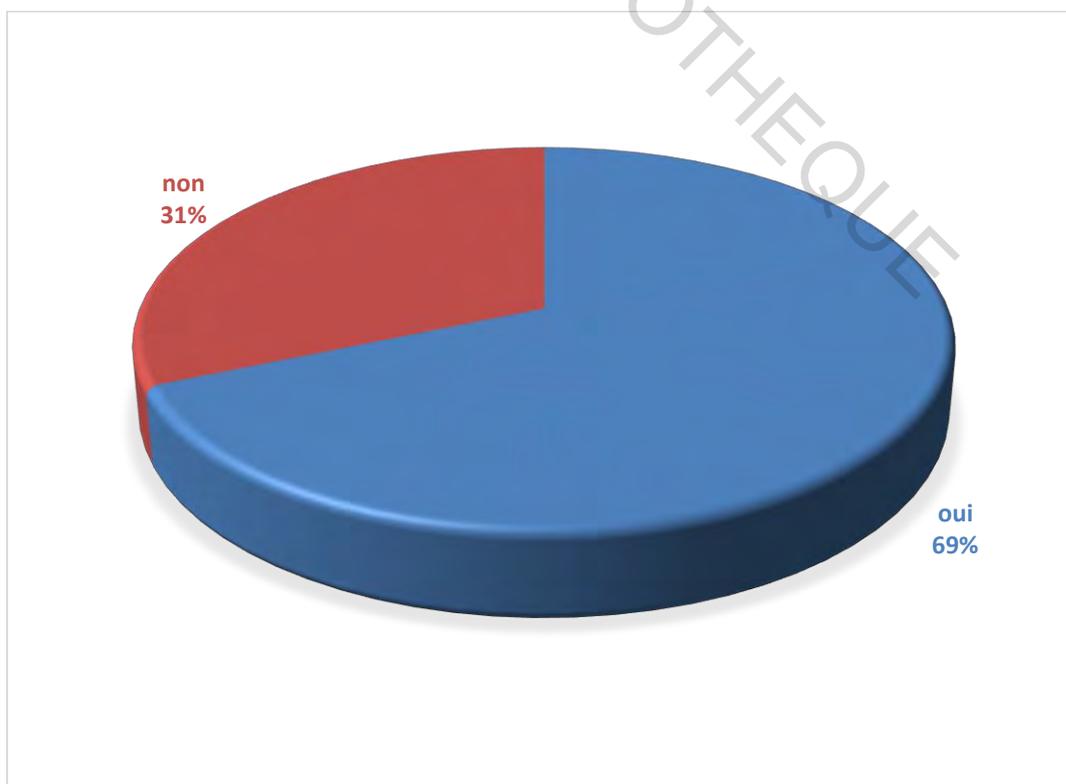
38 : Ils sont vraiment disponibles malgré tout

Tableau 8: blocages dus au fonctionnement du Service Scolarité et Admissions

Modalités	Nombres	Fréquences
oui	24	68,57%
non	11	31,43%
Total	35	100,00%

Source : Auteur

Figure 9 : Blocage dues au fonctionnement du service scolarité et admissions du CESAG



Source : Données de l'enquête/Auteur

69% des étudiants affirment avoir été confronté à un blocage au Service Scolarité et Admissions tandis que 31% disent n'avoir jamais eu de blocage.

Commentaire des répondants

1 : le fait de ne pas être accueillant

4 : Disponibilité des relevés de note

5 : remise de certains documents

6 : pour fournir les documents dont on a besoin

10 : la délivrance du quitus

16 : non inscription à temps

20 : délais d'attente pour un document

23 : Bulletins de note définitive non disponible

28 : ça ne m'est pas arrivé personnellement

29 : Car les factures ne permettent pas d'accéder à l'école. Régularisation non automatique alors que l'étudiant est à jour

32 : Demande des documents administratifs

33 : dans l'octroi de la lettre de recommandations

34 : Personnellement non à part l'année 2011, par rapport à une lettre à la lettre de garantie

35 : des relevés de notes, des attestations de réussite, des pertes de notes

38 : Mon bulletin de note tardait à être signé par l'administration. Difficultés d'obtention du bulletin de notes après rectification de ces dernières

Remarques et suggestions des étudiants par rapport aux blocages constatés

1 : le fait de ne pas être accueillant

6 : ils devraient être plus disponibles et réactifs

9 : les contrôles à la porte

12 : améliorer le rôle de fonctionnement

17 : Amélioration des relations personnelles entre administration et étudiant, valoriser les relations avec les anciens pour les stages et autres services importants

19 : Un service efficace dans l'ensemble mais disposant de peu d'effectif pour satisfaire les 1200 étudiants du CESAG

20 : organisation plus fluide, mettre à disposition de manière rapide les notes, diplômes et autres aux étudiants

21 : Le CESAG est une grande école et devrait se pencher plus sur l'enseignement que sur les problèmes de paiement. Combien d'étudiant sont à la recherche de stage

23 : Plus d'efficacité, être plus accueillant, moins de procédures

28 : je pense qu'ils sont bien organisés dans leur travail. Pour le reste, ils maîtrisent mieux les difficultés auxquelles ils font face

29 : Réception immédiate d'encaissement au niveau de la comptabilité sans avoir à apporter les reçus de factures payés

31 : elle doit être efficace, il y'a un problème d'harmonisation

32 : Formation et sensibilisation au personnel du service, évolution continue de l'efficacité du service

33 : Sensibilisations des agents sur la nécessité d'être plus évolutif

34 : être plus souple par rapport aux étudiants qui ont déjà séjourné pendant 2 à 3 ans au CESAG

35 A l'instar des autres bureaux, améliorer l'accueil et répondre aux correspondances pour la bonne information de l'auditeur.

38 Le délai de réception des relevés de notes après rectification est long

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.2-INTERPRETATION DES RESULTATS

Tableau 9: Présentation des grandes tendances

variables à expliquées	INTERPRETATION		
	Appréciation	causes	conséquences
Structure organisationnelle	Mal organisé	Lenteur dans la production de document (relevé de notes, duplicata, attestation de diplôme)	délai d'attente de document trop long
		difficultés liées à la gestion des dossiers individuels sur support papier des étudiants	Repérage difficile des dossiers lors des validations De fin de formation, de l'établissement des duplicata de diplôme ou relevé de notes.
Le système d'information du SSA	Défaillant	-Instabilité du Logiciel de gestion	L'inaccessibilité des données comme les relevés de notes, Pv de délibération de fin de formation, etc.
		Mauvaise circulation de l'information entre le Service et les Départements	Informations non fiables, contradictoires ou indisponibles
		Chaque Service possède son propre logiciel de gestion, lequel est différent des autres	Lourdeur du système, étudiants valsés entre Départements et SSA
Outils et procédures de gestion	Procédures non visibles, peu connues	Natures informelles (pas d'actes écrites les formalisant), de sources orales	Procédures longues et alléchante, de longue discussion lors de la tenue des jurys de validation de fin de formation
Ressources humaines	Inefficacité du Service, Manque de performance	Effectif du personnel faible par rapport à la charge du travail	Non réactivité des agents parfois débordés, retard dans l'édition de documents administratifs

Source : Auteur

2.3-Interprétation commentée des résultats

a) Analyse des résultats par rapport au système d'information :

Constat

Il ressort de notre analyse que le système d'information du Service scolarité est défaillant :

Causes

D'abord, la base de données est instable. Des perturbations du Logiciel Kairos surviennent souvent, marquant ainsi l'inaccessibilité des données comme les relevés de notes, les procès-verbaux.

Ensuite, la mauvaise circulation de l'information, et le manque de coordination entre le SSA et les Départements, l'existence de certaines règles et procédures informelles font que les étudiants sont valsés entre les Départements et la scolarité.

En sus de cela, l'accès à l'information par voie téléphonique ou par mail au CESAG n'est pas chose aisée : surcharge de lignes téléphoniques, de tâches des agents du Service Scolarité et Admissions chargés de répondre entre autre.

Conséquence

Notre interprétation des données : le CESAG n'a pas un service chargé spécifiquement de la gestion de l'information. Presque tout son système d'information est centralisé d'abord au Service Scolarité et Admission qui diffuse l'information qu'il reçoit puis, au service informatique qui l'automatise et la rend visible à travers le site et les pages web et enfin au niveau des Départements.

Cependant, pour bien informer, il faut posséder soi-même et en temps opportun le savoir, l'information et bien la comprendre, diffuser ou transmettre. Au Service Scolarité, les informations à transmettre ou à exploiter ne sont pas toutes toujours disponibles en temps réel. Ainsi, nous constatons une mauvaise circulation ou diffusion de l'information en interne : le personnel opérationnel du service Scolarité et Admission, fait partie le plus souvent des dernières personnes du centre à recevoir ou à entrer en possession de l'information.

Aussi, la rareté des réunions avec la hiérarchie ne permet pas de disposer d'informations actualisées et actuelles susceptibles d'avoir un effet sur l'organisation des tâches et le fonctionnement du Service. Les décisions prises lors des réunions administratives, pédagogiques ne sont pas diffusées sur l'intranet et les réunions entre les hiérarchies et leurs collaborateurs, tous ne donnent pas systématiquement lieu à compte-rendu. Par conséquent, les étudiants, les partenaires ou clients potentiels sont parfois sous informés et mal informés.

Le personnel du Service Scolarité et Admission passe beaucoup de leur temps de travail au téléphone au détriment des tâches administratives : La plupart du temps, pour essayer de joindre tel ou tel service ou pour transférer des appels téléphoniques vers d'autres services ou encore pour donner des informations dépassées qui ont été modifiées par la suite à notre insu. Cela diminue la crédibilité du service, rallonge la durée de l'appel téléphonique (pour l'agent qui répond et pour le client qui téléphone) et empêche de se consacrer à l'essentiel des activités. Cela se traduit par une contre-performance : une déconcentration intellectuelle puisque le téléphone sonne en moyenne chaque 5 minute, une lenteur et des erreurs dans la réalisation des documents administratifs. Cela écorne l'image du service qui influe sur celle du Centre tout entier.

Le site web du CESAG qui pourrait être une des solutions au problème d'information du centre connaît quelques défaillances : informations non actualisées au jour le jour, problème de connexion, contenu informationnel du site non exhaustif. Notamment, quoique de ce point de vue, des efforts aient été fourni dernièrement dans le renouvellement et la gestion du site web du CESAG mais des améliorations restent souhaitables.

Toujours au chapitre des insuffisances, il n'est pas rare que les informations sur le fonctionnement, les procédures et processus de gestion qui parviennent au niveau du Service soient de nature informelle (défaut de mise à jour pour l'essentiel ou de notes d'informations et d'une manière générale d'actes écrits les formalisant). Ces Informations, pour l'essentiel, opérationnelles émanent le plus souvent des sources orales et donc, susceptibles d'être modifiées, voire tronquées. Donc, par conséquent, ces informations ne sont pas toujours fiables.

Le cumul des tâches (accueil, traitement des doléances, appels téléphoniques, et autres tâches quotidiennes diverses), la diversité et le volume du flux d'informations à réceptionner, traiter

et transmettre par jour dans l'entreprise font que cette transmission par voie téléphonique est parfois escamotée (besoin urgent de terminer rapidement une conversation téléphonique afin de recevoir les doléances d'un étudiant, lequel met à profit les 10 minutes de sa pause-café pour venir régler un problème de notes par exemple, ou, pour recevoir un visiteur venu pendant qu'on répond au téléphone ; En somme, des difficultés à privilégier la visite sur place et laisser sonner le téléphone pendant ce moment etc.)

Au total, l'accès à l'information par voie téléphonique ou par mail au CESAG n'est pas chose aisée : surcharge de lignes téléphoniques, de tâches des agents chargés de répondre entre autres. A cela, s'ajoutent les facteurs d'influence de la communication qui posent quelques moments ce que certains auteurs appellent problème de communication « trouble » : échange mal. En cela l'école de Palo Alto définit la communication comme « un processus social intégrant une multitude de comportements aussi divers que l'écrit, la parole, le geste, le regard, la mimique, l'espace interindividuel...C'est un tout intégré qui mêle simultanément le contenu, le contexte et les individus qui y participent. »³ Donc, la communication verbale est souvent source de distorsion dans les transmissions.

Il sied de rappeler par ailleurs, que les moyens et procédés classiques (manuels) de transmission de l'information tels que les formulaires, flyers sur papier sont comme le téléphone, plus lents à atteindre une grande masse de personnes.

b) Analyse des résultats par rapport à la structure organisationnelle :

Constat

On observe quelques Goulots d'étranglement dans la production de certains documents administratifs : relevé de notes, duplicata de diplôme, Attestation de diplôme.

³Birdwhistell, Batteson, Goffman, Hall, Jackson...La nouvelle communication, Le Seuil, 1984.

Causes

La difficulté à repérer rapidement le dossier individuel de l'étudiant (sur support papier dont la gestion n'est pas suivie régulièrement) dans lequel se concentrent toutes les informations le concernant peut rallonger le temps de réalisation d'un duplicata ou de l'attestation de diplôme.

S'agissant des demandes de relevés de notes, la difficulté se situe au niveau de la vérification et de la signature dans les départements concernés. Il faut un suivi assidu du Service Scolarité (des relances) pour obtenir les relevés signés par certains Départements dans des meilleurs délais, soit en moyenne 3 jours à 7 jours après leur dépôt. Après cela, le chef du Service Scolarité et Admission signe le même jour et le lendemain, c'est au tour du Chef du Département des Ressources Pédagogiques d'apposer sa signature. En général, le processus peut prendre en moyenne dix jours. Aucun processus ou règle écrite n'existe en la matière.

Aussi, il ressort de l'analyse des données, des difficultés liées à la gestion et au suivi des dossiers individuels d'admission, des grilles de notation de mémoire.

Enfin, la validation de fin de formation est un processus très long, fastidieux et couteux.

Conséquences

Dans ce domaine, le temps d'attente pour obtenir un document administratif est assez long et non maîtrisable par le Service Scolarité et Admission bien que ce soit lui-même qui exécute les tâches.

En ce qui concerne les demandes de duplicata, la durée de l'attente peut varier de 7 à 10 jours. Le courrier concernant la demande de duplicata doit suivre le circuit administratif avant de parvenir au Service Scolarité et Admission 3 à 4 jours après son dépôt. Ensuite, La signature du document produit (le duplicata) peut prendre 2 à 3 jours en fonction de la disponibilité du signataire (supérieur hiérarchique).

Cela rend lourd le fonctionnement du service Scolarité et Admission. Il est rendu aussi responsable de la lenteur des procédures de gestion et il endosse la responsabilité des désagréments qui en découlent.

Il n'existe pas une date limite de dépôts des mémoires de fin de formation. L'étudiant qui finit sa formation a la latitude de déposer son mémoire au moment voulu. Cela est source de complication dans la gestion des dossiers individuels d'admission des étudiants dès lors que des étudiants peuvent rester 5 voire 10 ans après la fin de leur formation avant de déposer leurs mémoires. Pendant toute cette durée, le dossier doit être suivi et bien conservé. Ainsi, on se retrouve à gérer des milliers de dossiers pendant des années. La mise à jour de ces dossiers individuels d'admission reste donc une préoccupation majeure : De nombreux étudiants s'inscrivent tardivement ou changent de filière de formation sans que les dossiers ne soient mises à jour dans l'immédiat, faute de temps des agents du Service concerné. Cela rend le repérage des dossiers difficile lors de la recherche.

Les difficultés liées à la gestion des grilles de notation des mémoires sont nombreuses :

Les grilles de notation des mémoires de toutes les promotions nous parviennent à compte-goutte, et sont généralement incomplètes (manque de quitus ou de fiches de dépôt des exemplaires du mémoire à la bibliothèque...). Cela rend la gestion fastidieuse (revenir sur le classement des pièces dans le dossier individuel plusieurs fois, recherché des dossiers dans la même boîte plusieurs fois, traiter le même fichier plusieurs fois etc.) Pour la saisie des notes, nous n'arrivons pas à respecter le planning de saisie hebdomadaire des notes car nous sommes souvent submergés de travail. C'est à l'approche d'un jury de validation de fin de formation que les notes sont souvent saisies. De plus, nous avons quelques défailances au niveau des fichiers Excel : problème de formule à insérer ou à modifier, problème d'identification du bon fichier car il arrive qu'on ait deux ou trois copies du même fichier. Cela favorise les erreurs et la lenteur dans l'exécution des tâches.

La présentation des relevés de notes à valider par le jury de fin de formation est un travail minutieux qui prend plusieurs semaines de préparation. Les procédures de validations sont lourdes : Il faut attendre que le jury siège et publie les résultats pour obtenir une attestation de diplôme. Il n'existe pas de règles, de manuel de procédures écrites, ou règlement intérieur qui guident et formalisent la tenue de ce jury de validation. Seules quelques notes de services viennent quelques fois soutenir les pratiques qui existent ou qui ont été instaurées en la matière lors de précédentes sessions. Par ailleurs, le jury de validation ne permet pas de valider régulièrement la fin de la formation puis qu'il nécessite une organisation minutieuse, officielle et longue. Il en résulte que certains étudiants attendent deux à trois mois après le

dépôt de leur mémoire avant de bénéficier du seul document attestant de leur réussite ou fin de formation au CESAG. De même, chaque session de jury, nécessite des moyens financiers importants (honoraires des membres du jury, coût de pause-café, pause - déjeuner, budget papier à imprimer etc.).

Toujours dans le chapitre des difficultés, la production des attestations de fin de formation y trouve sa place.

Pour produire les attestations de fin de formation, nous avons besoin des données de l'état civil de chaque étudiant dont le jury de validation a prononcé l'admission. Cette pièce se trouve dans le dossier individuel de l'intéressé. Il arrive que nous n'arrivons pas à repérer le dossier du concerné ; alors, on utilise les informations qui existent dans la base de données pour établir l'attestation. Cela augmente le risque d'erreurs sur les attestations produites puis qu'il est impossible d'effectuer un contrôle de fiabilité des informations à partir du logiciel, seul outils de gestion.

Ce travail demande également beaucoup de concentration et plusieurs vérifications pour minimiser le risque d'erreurs ; ce qui n'est pas compatible avec la charge cumulée de travail du Service Scolarité et Admission.

En sus de cela, nous devons contrôler le contenu du dossier individuel d'admission et vérifier que l'étudiant est en règle avec les différents services du CESAG (confirmer notamment la présence du quitus) avant la remise de l'attestation. Cela engage lourdement la responsabilité du Service Scolarité et Admission car, il est question ici, du règlement financier de l'étudiant (Frais de scolarité, frais d'impression de document au service informatique, frais d'hébergement, empreint de documents à la bibliothèque du CESAG). En somme, Le Service est chargé de jouer aussi le rôle de gendarme financier du CESAG.

C) Analyse des résultats par rapport aux outils, procédures et mécanisme de gestion du Service Scolarité et Admission

Constat

Des outils, règles, procédures et processus de gestion du Service Scolarité et Admission ne sont ni actuelles ni visibles ; par conséquent, ils sont peu connus et même quasi inexistantes pour les agents dudit service. Les quelques règles et procédures qui sont employées pour la gestion, sont parfois de nature informelles (de sources orales non formalisées par des actes écrites)

Conséquence

Des procédures longues et alléchantes, de longue discussion lors de la tenue des jurys de délibération ou de validation de fin de formation etc.

D) Analyse des résultats par rapport à l'effectif du personnel

Constat

Le personnel du SSA est peu efficace ; il n'est pas toujours très réactif par rapport aux sollicitations des clients. Cela se traduit par une moindre performance.

Cause

L'effectif du personnel est insuffisant par rapport à la charge du travail du Service Scolarité et Admission.

Conséquence

Le manque du personnel se traduit par une moindre performance de la productivité du Service. Ainsi, le service ne peut respecter son planning de travail ; les tâches sont exécutées selon leur degré d'urgence. Certaines tâches comme la mise à jour des dossiers ou leur pointage se feront selon le besoin du moment ; cela pourrait expliquer en partie la difficulté au niveau du suivi et de la gestion des dossiers individuels d'admission, de leur archivage et aussi de l'archivage de certains documents administratifs.

Au total, il ressort de cette analyse de données que les hypothèses de recherche posées au début de l'étude se sont avérées vraies car, plus de 50% des personnes interrogées ont donné des réponses négatives : que ce soit en ce qui concerne la structure organisationnelle, le système d'information, les outils, procédures et méthodes de gestion ou les ressources humaines.

Partant de ce constat, allons voir ailleurs (les structures considérées comme performantes), leurs meilleures pratiques professionnelles.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 - LE BENCHMARKING

L'analyse et l'interprétation des données permettent de mettre en évidence les points faibles du Service Scolarité et Admissions du CESAG. Partant de ces éclairages, nous allons découvrir les bonnes pratiques professionnelles chez les autres qui n'existeraient pas au CESAG.

Le présent chapitre fait le point des pratiques professionnelles mises en œuvre dans des services comparables d'autres universités, lesquelles constituent notre terrain de benchmarking.

3.1. Choix des entreprises étalons et méthode de collecte de données :

Le processus de benchmarking développé, appelé MICROSCOPE, est basé sur la mesure des principes indicateurs de performances (par rapport à des standards validés dans plusieurs pays d'Europe) de l'entreprise analysée. En tenant compte de ces indicateurs de performance, nous avons choisi de faire notre benchmarking, d'abord auprès du Service Scolarité de **l'université (IAE) de Poitiers** puis, dans celui de **l'Université de Paris Dauphine** et enfin, à l'Institut Jeanne d'Arc Post Baccalauréat de Dakar.

Comme souligné supra dans la partie « approche conceptuelle », notre choix s'est porté sur le benchmarking fonctionnel, car ce type de benchmarking permet de comparer des fonctions similaires non concurrentes du même secteur d'activités. De ce fait, le retour de bons résultats peut être considérable.

La recherche de bonnes pratiques (benchmarking) peut prendre plusieurs voies possibles : sources internes (bibliothèque, revues, publications) et externes (enquêtes, investigations spécialisées, visites sur sites).

Notre benchmarking comporte des limites dans ces voies, en ce sens que, nous n'avons pas pu faire les remontées de tous les terrains pour des raisons déjà citées dans la partie « présentation du terrain et difficultés rencontrées ». Nous avons pu nous rendre seulement à l'Institut Jeanne d'Arc Post Bac de Dakar pour les besoins du benchmarking.

La particularité des données qui y ont été recueillies est qu'elles sont qualitatives et non quantitatives comme dans la plupart des cas dans toute démarche de benchmarking.

Plusieurs méthodes ont été utilisées pour la collecte des données :

- Un entrevu de quinze (15) minutes avec le Professeur BOUCHET, coordonnateur du programme DESAG-MAE de l'IAE de Poitier et du CESAG a été l'occasion pour nous de prendre contact et de lui présenter notre projet de recherche.
- Un entretien avec le Dr Bertin CHABI, Responsable au CESAG du Programme DESAG-MAE de l'IAE de Poitiers et du CESAG.
- Un entretien avec le professeur Jean-François CASTA, Responsable du programme MBAIP, formation que le CESAG dispense en collaboration avec l'université de Paris Dauphine : cet entretien a eu lieu au CESAG lors du passage de Professeur CASTA dans le cadre de ses cours livrés aux stagiaires de MBAIP. Cela a été une opportunité d'échanger de vive voix avec lui et ainsi de lui faire part de notre projet aux fins de recueillir quelques informations sur le fonctionnement des services en charge de la scolarité à l'Université Paris Dauphine. Ainsi, le Professeur CASTA nous a gratifiés d'un exposé de 30 minutes sur l'organisation de la scolarité de cette Université.
- Les recherches sur internet : Cela a permis de collecter également des informations souhaitées.
- Un questionnaire adressé au personnel du Service Scolarité de l'IAE de Poitier et de l'Université de Paris Dauphine (voir annexes N° 3 et N° 4), qui nous a procuré des données utiles à la compréhension du fonctionnement respectif de chacun des deux.
- Une visite sur le terrain, à l'Institution Sainte Jeanne d'Arc Post Bac de Dakar, qui a été marquée par un entretien avec Mr Raymond Sidy SARR, Directeur des Etudes de cette Institution.

3.2. L'Institut de l'Administration des Entreprises (IAE) de Poitiers :

3.2.1. Raisons du choix de l'IAE Poitier :

Plusieurs raisons ont motivées le choix de l'IAE de Poitier :

D'abord, le fait que le CESAG travaille en étroite collaboration avec elle dans le cadre du programme de formation au DESAG-MAE.

Ensuite, l'IAE de POITIER est l'une des plus anciennes universités en France (plus de 50 ans) et par conséquent, très expérimentée et aguerrie en matière organisationnelle. Il est

ouvert au reste du monde, et offre une garantie de qualité de niveau international concernant ses enseignements, sa recherche et son organisation.

Considérée ainsi comme une référence pour l'enseignement en général, il l'est plus spécifiquement pour la formation à la gestion, à la finance, au management et au marketing. Ecole certifiée et structurée, l'Institut a en effet obtenu en 2006 **la certification de services QUALICERT** « Formation et Recherche » dans sa quête de garantie d'une qualité de service constante à la fois pour ses étudiants et pour ses partenaires. Tous les ans, les caractéristiques certifiées sont auditées pour les besoins du renouvellement de ce label QUALICERT.

3.2.2- Bonnes pratiques professionnelles à l'IAE Poitiers :

3.2.2.1- Concours d'entrée, en ligne :

Les différentes étapes pour accéder à une formation à l'IAE :

- ✚ envoi du dossier de candidature en ligne par le postulant : Chaque candidat a accès à son dossier de candidature envoyé à l'IAE de Poitiers et a la possibilité de le modifier à tout moment (compléments de pièces ou corrections des données) ;
- ✚ réception d'un formulaire de réponse dans sa boîte e-mail, avec attribution d'un code pour le test écrit (si le dossier, après étude, est accepté) ;
- ✚ le test écrit s'étend sur une période de dix (10) jours au maximum. IL s'agit d'un questionnaire à remplir en ligne au bout de 40 minutes ;
- ✚ les résultats sont envoyés dans la boîte e-mail de chaque candidat ;
- ✚ les inscriptions se font en ligne également.

3.2.2.2- L'organisation de la Scolarité de l'IAE de Poitiers :

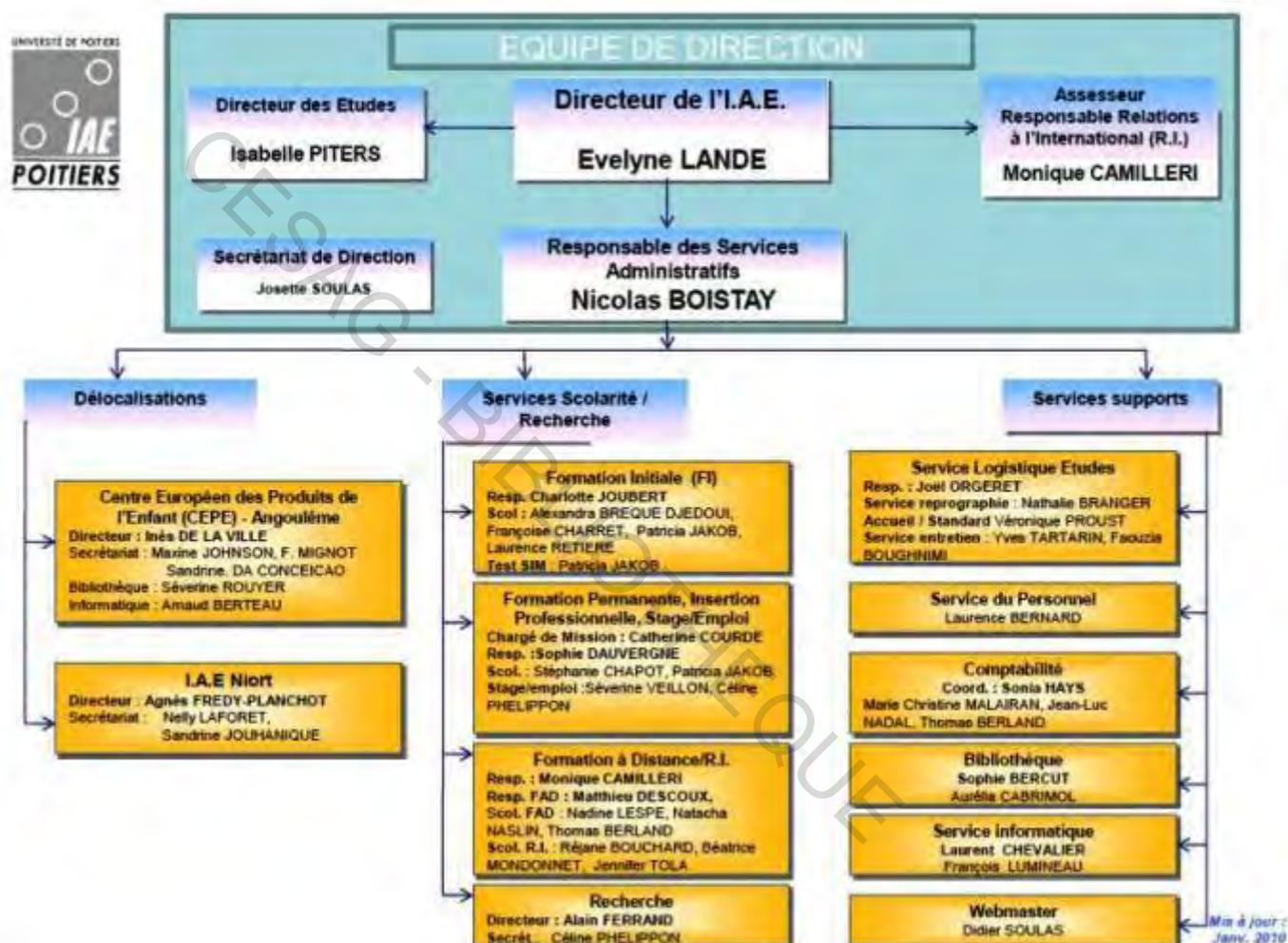
➤ Quelques particularités :

- ✚ A l'IAE de Poitier, chaque assistant de programme a en charge deux programmes de formation au maximum, qu'il gère de bout en bout. Il encadre et suit les étudiants des programmes de formation dont il a la charge dès leur inscription jusqu'à l'obtention du diplôme. Autrement dit, il gère l'inscription, les relevés de notes, les validations des relevés de notes et du

jury de fin de formation desdits étudiants. Cette décentralisation permet un suivi étroit et une bonne connaissance du travail de chaque étudiant.

- ✚ Le site web est facile à utiliser et regorge d'informations bien détaillées sur le parcours académique.

➤ **Organigramme des services administratifs :**



Source : site web de L'IAE de Poitier

Comme indiqué dans l'organigramme, chaque type de formation possède un service scolarité qui lui est propre. C'est donc de ce point de vue, un système de gestion décentralisé.

- ✚ Du point de vue structure organisationnelle, les locaux des Services Scolarité sont tous logés dans une grande salle divisée en box faisant office de bureaux.

3.2.2.3- Le jury de validation et la délivrance des diplômes :

- ✚ Le jury se constitue et exécute sa tâche en un temps record pour tous les programmes. Chaque assistant de programme présente un catalogue des relevés de notes des programmes de formation dont il a la charge ; le jury discute sur les cas de notes de repêchage, lesquelles sont appelées « notes du jury »
- ✚ A l'issue des travaux du jury, les attestations de diplômes et les diplômes sont générées automatiquement à partir de la base de données. Cela explique la rapidité avec laquelle elles sont mises à disposition des récipiendaires.

3.3- L'Université de Paris Dauphine :

3.3.1- Justification du choix :

Notre choix de faire du benchmarking auprès de l'Université de Paris Dauphine s'explique d'abord par le fait qu'à l'instar de l'IAE de Poitiers, le CESAG travaille également en étroite collaboration avec elle au travers du programme de formation au MBAIP. Ensuite, en raison de ce que l'Université de Paris Dauphine est connue pour être l'une des plus anciennes Universités d'Europe Spécialisée dans les Sciences de l'organisation et de la décision, et par conséquent, l'une des plus expérimentées, notamment au plan organisationnel et académique. En outre, elle est ouverte à l'international, et œuvre à garantir la qualité de ses enseignements, de sa recherche, de son organisation et de son rayonnement au niveau international.

Elle est accréditée :

- ❖ EQUIS-EFMD. En effet, EQUIS (European Quality Improvement System) est accordé par l'EFMD (European Foundation for Management Développement, Fondation Européenne pour le Développement du Management), organisme basé à Bruxelles. Cette association a pour vocation de promouvoir l'information, la recherche et les bonnes pratiques dans le management. Elle regroupe plus de 800 membres composés d'Ecoles dont le CESAG), d'entreprises et de services publics, dans 81 pays ;

- ❖ PSL, (Paris Sciences et Lettres) a été sélectionnée « Initiative d'excellence » par le jury international. Il procède d'une vision partagée de sa mission , qui

est de contribuer à la formation des élites, ouvrir les programmes à la pluridisciplinarité, aligner leurs standards de qualité sur ceux des meilleurs mondiaux, dynamiser le système d'enseignement supérieur, déployer une recherche d'excellence et valoriser les résultats de la recherche dans le monde économique ; l'objectif au finish étant d'intégrer le Top 20 mondial des universités.

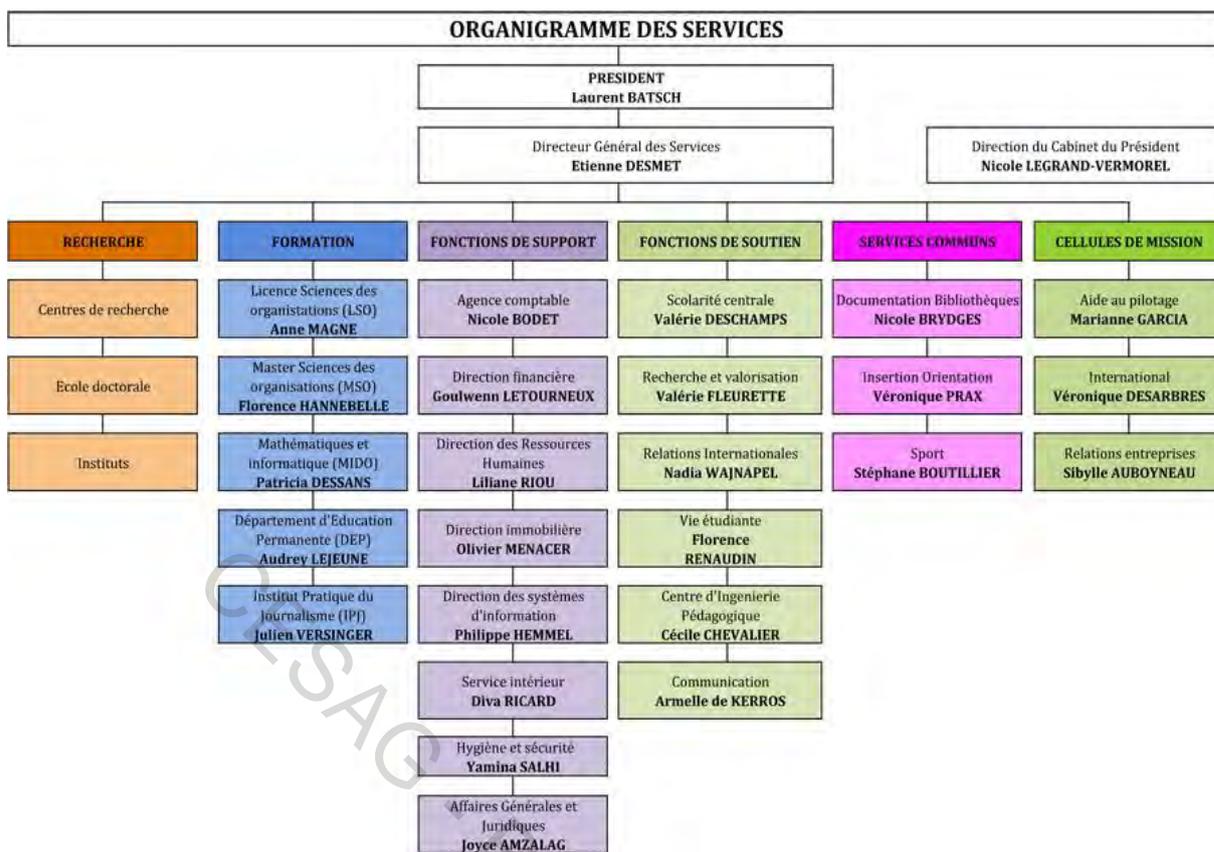
- ❖ CGE (Conférence des Grandes Ecoles) est une association regroupant de grandes Ecoles d'ingénieurs, de management, d'architecture, d'art, etc. Elle peut accréditer leurs formations en délivrant différents labels. Toutes sont reconnues par l'État et délivrent des diplômes de niveau Bac + 5 conférant le grade de Master. Elle compte aussi parmi ses membres, des entreprises, des associations d'enseignants ou d'anciens étudiants.

3.3.2- Bonnes pratiques professionnelles de l'Université de Paris Dauphine :

Il s'agit également dans cette partie, par comparaison implicite à partir de notre expérience du Service Scolarité et Admissions, de recenser ce qui se fait de mieux en la matière au sein de cette Université de renom qu'est celle de Paris Dauphine.

3.3.2.1 - Organisation de L'Université de Paris Dauphine :

L'Université est constituée de cinq Départements (LSO, MIDO, MSO, IPJ, DEP), de services de support, de services communs, et de services de soutien.



Source : Données de l'enquête/Auteur

Comme indiqué dans l'organigramme, le Service équivalent du Service Scolarité du CESAG est la « Scolarité Centrale » qui constitue notre site spécifique de benchmarking.

Le Service Scolarité Central coiffe et supervise tous les autres Services Scolarité dont dispose Chaque Département (Faculté).

La scolarité centrale est en charge des procédures d'inscription administrative des étudiants (perception des droits de scolarité et délivrance de la carte d'étudiant), de la délivrance des diplômes, et de la gestion des bourses d'enseignement supérieur. En liaison avec les Départements de formation, elle assure le suivi pédagogique des étudiants (transferts, authentification de diplômes, etc.).

- L'effectif du personnel de la Scolarité Centrale est de cinq (5) agents permanents et de sept (7) vacataires saisonniers pendant les périodes de préinscription ou d'inscription.

Un Service communication gère l'information, les renseignements, la communication interne et externe. Toutes les informations sont disponibles en ligne de même que les contacts de tous les responsables des services.

3.3.2.2- Inscription en ligne :

Les inscriptions se déroulent en ligne selon un calendrier prédéfini : le mois de juillet en ce qui concerne les premières inscriptions et le mois de septembre pour les Masters 2 du Département MSO, du lundi au vendredi de 9 h 00 à 15h 30 sans interruption. Dès octobre, le service ferme de 12h 00 à 13h30. Les inscriptions en dehors de cette période se font sur présentation d'un courrier du Département concerné. Cependant, aucune inscription ne sera effectuée après fin janvier sauf pour les réorientations du second semestre, pour lesquelles les inscriptions peuvent s'effectuer jusqu'à la mi-février.

Pour procéder à une inscription administrative, il faut avoir obtenu au préalable une autorisation délivrée à la suite de l'acte de candidature, soit sur les applications spécifiques « BOLERO » ou « E-CANDIDAT », soit par la procédure dite CEF (Espace Campus France) et DAP ; dans ce dernier cas, les étudiants titulaires d'un diplôme étranger de fin d'études secondaires qui souhaitent s'inscrire en première ou en deuxième année doivent en effet impérativement faire une demande d'admission préalable (DAP) auprès du service culturel de l'Ambassade de France de leur pays de résidence.

- Après l'inscription, le Service Scolarité Centrale de l'Université de Paris-Dauphine délivre le certificat de scolarité et la carte d'étudiant. Cette carte, d'une durée de validité de trois(3) ans, comporte une photo et une vignette annuelle correspondant à l'année universitaire en cours. Cette vignette est apposée sur la carte chaque année. A la deuxième et à la troisième année d'inscription, l'étudiant garde sa carte et le sticker est apposé par le Service de la Scolarité Centrale lors de la remise de son certificat de scolarité.

3.3.2.3- Jury de validation de fin de formation et délivrance du diplôme :

- ✚ La Scolarité de Paris Dauphine n'édite pas de relevés de notes des étudiants. Chaque Département gère les relevés de notes de ses étudiants.

- ✚ Quant à la validation de fin de formation, le jury se réunit et discute sur les cas spéciaux : les notes à « arrondir » ou l'étudiant à « racheter » pour son passage en classe supérieure.
- ✚ L'attestation de réussite est un document utilisé temporairement pour prouver la réussite à la formation en attendant que le parchemin de diplôme soit établi. Elle n'est éditée qu'une seule fois.
- ✚ Durant la période d'inscription administrative, l'édition des diplômes est suspendue (juillet à fin septembre)
- ✚ Dès que le diplôme est édité, l'étudiant reçoit un e-mail lui indiquant qu'il peut le retirer à la Scolarité Centrale, du lundi au vendredi de 9h à 12h et de 13h30 à 16h. ; avec des précisions sur le chemin qui conduit au bureau de délivrance.

3.4- Institution Sainte Jeanne D'arc Post-Bac :

3.4.1- Raisons du choix de L'Institution Sainte Jeanne d'Arc Post-bac :

Dans le cadre du benchmarking, nous avons effectué une visite de terrain à l'Institution Sainte Jeanne D'arc Post-bac de Dakar, sise Avenue Roosevelt X Jambar.

Nous avons choisi de faire notre benchmarking local à l'Institution Sainte Jeanne D'arc Post-Bac car c'est une des structures de l'Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest (UCAO) laquelle est reconnue au niveau sous-régional pour la qualité de ses enseignements. Créée par les évêques de la Conférence Episcopale Régionale de l'Afrique de l'Ouest (CERAO), elle fait partie d'une Université Catholique en réseau d'unités universitaires, reconnues pour la qualité et la rigueur dans leur gestion et dans leur enseignement. En effet, l'Eglise catholique possède une longue expérience confirmée dans l'enseignement primaire et secondaire de qualité dans laquelle elle a été pionnière et demeure le fer de lance. Aussi, pour répondre à la demande en enseignement supérieur, une université de qualité s'imposait-elle.

Ces raisons nous ont motivé à y aller chercher des pratiques professionnelles éprouvées qui n'existeraient pas au CESAG. Ainsi, nous avons eu un entretien d'une heure avec Mr Raymond Sidy SARR, Directeur des études de ladite Institution.

Notre constat à la fin de cette visite sur le terrain est que les conditions, procédures et pratiques professionnelles en matière d'admissions, d'inscriptions, de validation de fin de formation, de délivrance des attestations de diplôme et des diplômes de l'Institution Sainte Jeanne D'arc Post-Bac sont quasi identiques à celles du Service Scolarité et Admissions du CESAG.

Cependant, cette visite n'a pas été sans intérêt. Elle a apporté la confirmation du respect scrupuleux des exigences du CAMES par ces deux entités : l'Institution Sainte Jeanne d'Arc, tout comme le CESAG.

Le benchmarking a donc permis au total, de voir ce qui se fait de mieux à l'IAE de Poitiers et à l'Université de Paris Dauphine. Il nous a inspiré à dégager des suggestions et recommandations à valeur de contribution pour améliorer l'efficacité du Service Scolarité et Admissions du CESAG.

CHAPITRE 4 : SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS

Au terme de l'analyse et du benchmarking, nous sommes en mesure d'apporter nos suggestions et recommandations dans l'objectif d'améliorer l'organisation et le fonctionnement du Service Scolarité et Admissions. Ces suggestions et recommandations sont réparties dans les quatre (4) rubriques et variables de l'étude que sont, à titre de rappel:

- ❖ la structure organisationnelle ;
- ❖ le système d'information ;
- ❖ les outils, méthodes et procédures de gestion ;
- ❖ le personnel.

4.1. Suggestion pour l'amélioration de la structure organisationnelle

L'amélioration de la structure organisationnelle devra passer par :

- Une révision de la structure du SSA :

Il s'agira de créer des conditions d'efficacité par un allègement des tâches administratives. Il convient de faciliter le passage d'un mode d'organisation de type « mécanique » à un mode d'organisation de type « organique »

Le mode d'organisation « mécanique » se caractérise par une division du travail, une culture de dépendance et d'exécution et s'appuie sur des fonctions et des spécialités.

Par contre, le mode d'organisation « organique » identifie les interactions, et met en valeur les processus au détriment des fonctions et spécialités. Il privilégie les relations entre les unités plus que les unités elles-mêmes.

Il est difficile pour le Service d'être performant et efficace au niveau requis et dans la constance, compte tenu de l'importance, en terme quantitatif, de ses activités et de sa charge quotidienne de travail. Pour y arriver, nous proposons une révision de la structure du Service dans un sens qui permette à chaque Département de disposer de son propre Service Scolarité pour régler les problèmes de notes et de suivi scolaire de ses étudiants afin que le Service Scolarité et Admissions devienne la Scolarité Centrale, qui centralise toutes les données tout en gardant, pour l'essentiel, les mêmes missions.

- Une coordination assez dynamique et puissante :

Dans ce projet, il conviendra de définir clairement et rendre le plus lisibles possible le rôle et les responsabilités de chaque Sous Service Scolarité Départementale et par rapport à ceux de la Scolarité Centrale. Pour ce faire, il est souhaitable de mettre en place :

- une bonne répartition des tâches ; celles-ci devant être actualisées et connues de tous ;
- une standardisation des résultats comme mode de coordination et visible partout ;
- un contrôle périodique régulier des activités et de leur coordination.

4.2. Suggestion pour l'amélioration du système d'information :

Le système d'information est au cœur de la performance, de l'efficacité et de l'efficience de toute organisation. Pour contribuer à son amélioration, nous préconisons :

- D'acquérir un nouveau logiciel, qui soit à même de gérer en harmonie tous les Départements et Services du CESAG : Scolarités, Finance & Comptabilité, Reprographie, Informatique, Résidence. Ce logiciel pourra mettre l'harmonie dans la gestion, réduire les procédures et les formalités administratives trop lourdes (circuit du quitus, circuit du courrier etc.) et faire gagner en temps et en papiers (fiches d'inscription et pièces jointes, dossiers individuels d'admission entre autres, qui sont des sources de consommation de papiers)
Cela réglerait en même temps le problème de gestion des dossiers individuels d'admission et facilitera ainsi le travail du personnel du Service Scolarité et Admissions. La question de lenteurs pour la délivrance des bulletins de notes et des attestations de diplômes y trouverait également sa solution.
- De mettre en place un bon système de communication interne : Cela passe par l'instauration d'un Service communication à part entière qui se chargera de l'accueil, de l'information des étudiants et clients, ainsi que du personnel, afin que tous soient au même niveau d'information. Ce service devra coordonner et diffuser l'information pour tous et faire la promotion des Services et formations offerts par le CESAG.
- D'exiger la tenue de réunions et la production de rapports de réunions destinés à être diffusés (car ils sont des moyens d'information, de coordination et de contrôle assez

efficaces). Les décisions prises et les actions menées pourraient être consignées dans un registre de procès-verbaux dûment établis et signés pour preuve, suivis et archivés pour l'avenir.

4.3. Suggestion pour améliorer les méthodes, outils de gestion et procédures :

L'amélioration des méthodes, outils de gestion et procédures nécessitera, à notre avis :

- une révision, une actualisation et une formalisation des outils, méthodes de gestion et procédures qui existent mais qui ne sont ni suffisamment visibles ni simplifiés ou modernes ;
- une mise en place formelle de nouvelles procédures (au sens ISO 90001) et méthodes adaptés aux nouveaux systèmes de gestion (le programme LMD, la recherche de l'excellence, l'internationalisation du CESAG, la culture du contrôle...);
- la rédaction d'un manuel de procédures du Service Scolarité et Admissions ;
- l'identification et la maîtrise des processus avec pour effets attendus, un impact au plan organisationnel tel que la définition d'une nouvelle fonction de « propriétaire de processus » et le développement « approche matricielle » de l'entreprise. Cette démarche contribue alors à réduire des délais de réponse, accroître la flexibilité de l'entreprise, et agir positivement sur la productivité ;
- une veille à l'adéquation entre les informations formalisées (procédures) et leur emploi au quotidien dans les pratiques professionnelles.

En somme, poser le principe qu'il faut donner la priorité au client et ainsi amener la structure à rapprocher ses activités sous l'angle des processus et non sous l'angle de sa structuration par spécialisation.

4.4. Suggestion par rapport aux ressources humaines

Selon Michel Crozier, « la création de l'avenir, le développement d'une société, c'est d'abord la transformation des personnes qui la composent, ou plus exactement des rapports

qu'elles ont entre elles, et du système de règles, d'échanges et de coutumes qui leur permet de vivre et de vivre mieux »

La partie diagnostic a mis en exergue l'insuffisance de ressources humaines par rapport à la charge de travail du SSA. Nous préconisons pour remédier à cela :

- un renfort en effectifs du personnel au du SSA ;
- la création d'occasions de professionnalisation des agents par la formation, les séminaires et leur évaluation, encouragement et motivation ;
- la définition claire des tâches de chaque agent, l'évaluation permanente du travail et la valorisation des mérites ;
- la mise en place d'un système (création d'une cellule d'information) permettant de créer des rapports de collaboration et la coordination des activités et informations entre le SSA d'une part, et les Ecoles et Départements d'autre part ;
- le développement des potentiels humains en donnant une place à l'expression, la reconnaissance et l'appréciation des connaissances.

CONCLUSION

En dépit des discours, il existe un écart important entre la théorie et la réalité quotidienne, entre une volonté politique globale et son application locale dans les services. L'écart est suffisamment grand pour provoquer des dysfonctionnements.

En effet, dans la théorie, le Service Scolarité et Admissions est bien structuré et répond parfaitement aux attentes de son environnement par l'atteinte de ses objectifs globaux. Les pratiques professionnelles décrites témoignent de son bon fonctionnement. Il arrive à remplir globalement ses missions sans difficultés visibles.

Toutefois, le diagnostic réalisé, l'expérience du vécu ont permis de déceler un certain nombre de limites du Service Scolarité et Admissions du CESAG dues entre autres à un sous-effectif en personnel. La conséquence de ce phénomène est que certaines activités sont structurellement et permanemment privilégiées par rapport à d'autres, ce qui peut inopportunément laisser croire que le personnel est inefficace et peu réactif par rapport aux délais de satisfaction des doléances.

Ils révèlent aussi une faiblesse du système d'information (instabilité du logiciel de gestion de la scolarité et manque de coordination dans la communication et l'information interne) se traduisant par une lourdeur de gestion et des doléances insatisfaites, un travail fastidieux et pas toujours efficace. L'absence de procédures dans certains cas et la méconnaissance des outils et méthodes de gestion ne favorisent pas une gestion transparente et efficace du Service.

Notre hypothèse de recherche s'est avérée vraie : parmi les facteurs internes, le système d'information, la structure organisationnelle, les procédures et outils de gestion, ainsi que les ressources humaines sont à l'origine des difficultés d'optimisation des ressources et de la productivité du Service Scolarité et Admissions.

L'étude de ces limites au travers du prisme du benchmarking a permis d'émettre des suggestions : l'élaboration du manuel de procédures du SSA, l'acquisition d'un bon et unique logiciel de gestion performant pour gérer tous les services (Finances, Comptabilité, Informatique, Résidence, Ressources Humaines, Reprographie, Audiovisuel) et tous les Départements (CESAG EXECUTIVE, CESAG GRANDE ECOLE, CESAG PRO, CESAG BF-CCA, CESAG SANTE, CESAG LANGUE, PMBF). La mise en place d'un service de

communication et d'information, le renforcement du SSA en personnel, pourront l'aider à minimiser ses limites et à le rendre plus performant, plus efficace et en dernière analyse, à en faire un modèle à suivre au sein du CESAG tout entier.

Le benchmarking réalisé à IAE de Poitiers et à l'Université de Paris Dauphine a ainsi aidé à formuler et conforter nos suggestions en ce sens : un bon et unique logiciel pour toute l'Université, un nombre suffisant de ressources humaines où chaque agent est affecté à un domaine bien précis ; une décentralisation de la scolarité en sous-scolarités par Département et une scolarité Centrale ; une bonne maîtrise de la communication et de l'information tant en interne qu'à l'externe ; des textes et procédures bien visibles et connus de tous pour régir toutes les activités en toute transparence.

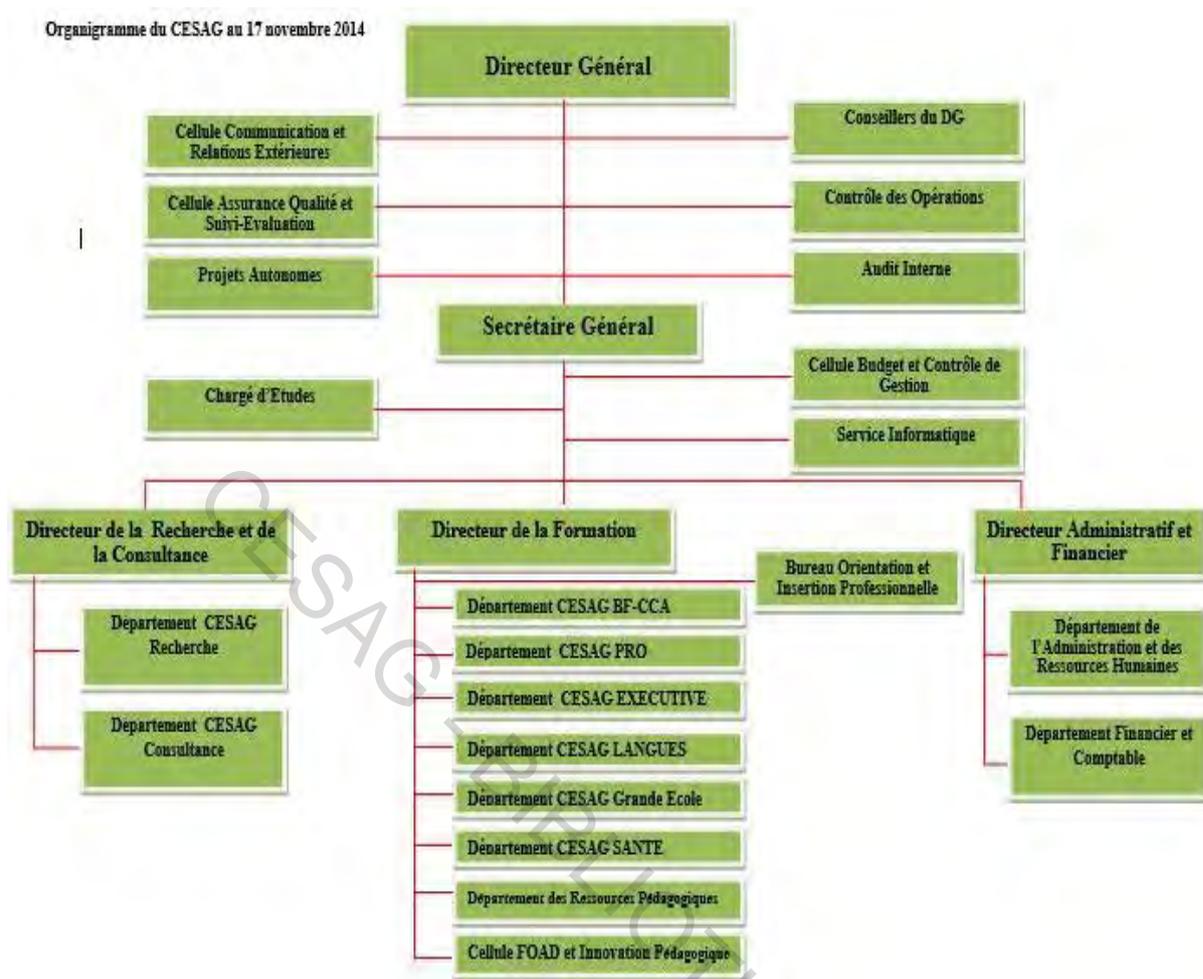
Il est à souhaiter qu'une bonne exploitation du présent travail puisse contribuer un temps soit peu à améliorer la performance du Service Scolarité et Admissions du CESAG.

Il est à signaler toutefois que ce travail a ses limites, en ce sens qu'il n'a pas la prétention d'être exhaustif. Aussi suggérerions-nous qu'il ouvre la voie à des études et recherches complémentaires ou additionnelles dont une pourrait avoir pour thème: « Amélioration des qualités de gestion d'un service administratif par la mise en place d'outils et de procédures de gestion : cas du Service Scolarité et Admissions du CESAG »

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : L'ORGANIGRAMME DU CESAG



Source : CESAG

Annexe 2 : QUESTIONNAIRE ADRESSE AU PERSONNEL DU SERVICES SCOLARITE ET ADMISSIONS

Cher(e) collègue,

Ce questionnaire que nous vous demandons de remplir en répondant le plus précisément possible aux questions entre dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation qui tente de faire le diagnostic organisationnel du Service Scolarité et Admission du CESAG.

Comptant sur votre amabilité et votre entière collaboration pour la réalisation de ce projet, veuillez recevoir chers collègues notre considération distinguée.

NATURE DE L'ACTIVITE	OUI	NO N	COMMENTAIRE
1-Comment trouvez- vous votre travail : <ul style="list-style-type: none"> • compliqué ? • passionnant ? • fatigant 		
2-Comment estimez-vous le volume de votre travail ? <ul style="list-style-type: none"> • normal ? • important ? • trop Important ? 		
3- Pensez-vous que le volume de travail est proportionnel au nombre du personnel disponible dans le service ?			

ORGANISATION DU TRAVAIL	OUI	NON	COMMENTAIRE
4-Pensez-vous qu'il existe une adéquation entre la formalisation du travail et son effectivité ? Si non quelles sont les manquements ?		
5- Existe-t-il des dispositions prises dans les documents régissant l'organisation du Service Scolarité et Admissions et relatives à son fonctionnement ? Si oui, citez-les.		
6- Existe-t-il des méthodes, procédures		

<p>établies pour l'accomplissement du travail dans ce service ? Si oui, citez-les</p>			<p>..... </p>
<p>7-Les informations dont vous avez besoin dans le cadre de la réalisation de vos activités sont-elles immédiatement disponibles et formalisées sur un support ?</p>			<p>..... </p>
<p>8-Etes-vous souvent confronté à des problèmes dans l'accomplissement de votre travail ?</p>			
<p>9- Si oui, comment vous</p>			

<p>les réglez-vous le plus souvent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • tout seul ? • avec l'aide des collègues ? 			
<p>10- Avez- vous toujours, en temps opportun, les informations et les décisions prises concernant votre service ?</p>			
<p>11- Etes-vous satisfait de la manière dont le Service est organisé ? si non, quelles sont les failles</p>			

LES RESSOURCES	OUI	NON	COMMENTAIRE

<p>12-Votre service dispose-t-il suffisamment de ressources financières pour la réalisation de ses objectifs ?</p>			<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>13- Votre service dispose-t-il suffisamment de ressources matériels pour la réalisation de ses objectifs ?</p>			<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>14- Si non quel type de matériel vous faudra-t-il ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • matériel informatique • matériel bureautique • autres à préciser 			<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>15-Votre Service dispose- t-il suffisamment de ressources humaines ?</p>			<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

		
<p>-Si non, combien, vous en faut-il en plus ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agents d'appui • Techniciens • Autres à préciser 		
16- Avez-vous déjà participé à un séminaire concernant vos activités ?		
17-Votre contribution au travail est-elle appréciée à sa juste valeur ?		
<p>18-Quelle est la périodicité des réunions dans le service ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • une fois par mois • une fois par trimestre • occasionnellement 		

<p>19-Etes-vous motivé dans l'accomplissement de votre travail ?</p> <ul style="list-style-type: none">• Si oui, par• Si non, pourquoi ?			<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--	--	--	---

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 3 : QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX ETUDIANTS

groupe cible : les étudiants ayant fait au moins deux ans de formation au CESAG c'est-à-dire ceux qui ont fait le cursus LMD.

La raison est que ces étudiants ont dû solliciter plusieurs fois les services de la scolarité.

Chers Etudiants du CESAG,

Ce questionnaire que nous vous prions de remplir, en souhaitant que vos réponses soient les plus précises possibles, entre dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation pour l'obtention du Diplôme d'Etudes Supérieures en Administration et Gestion des Entreprises et autres Organisations (DESAG) du CESAG (phase pratique du benchmarking), dont le thème est : *Diagnostic organisationnel d'un service administratif par l'approche benchmarking : cas du Service Scolarité et Admissions du CESAG.*

Comptant sur votre disponibilité et votre entière coopération pour la réalisation de ce projet, veuillez recevoir, **chers étudiants**, l'expression de notre considération distinguée.

ORGANISATION DU TRAVAIL	OUI	NON	COMMENTAIRE
1- Pensez-vous le service scolarité et Admission du CESAG est-il bien organisé?		
2-Selon vous, le service Scolarité et admission est-il efficace dans le travail ?		
3- Pensez-vous que le temps de réactivité du service scolarité pour satisfaire une demande de document administratif est relativement court ?		
4-Avez-vous toujours les bonnes informations		

toujours disponible à rendre service.		
9-Vous arrive-t-il d'être confronté à des blocages dus au fonctionnement du Service Scolarité ?		
10-Si Oui quel types de blocage ?		
11- Vos remarques et suggestions		

Merci de votre collaboration !

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 4 : QUESTIONNAIRE ADRESSE AU PERSONNEL DU SERVICE SCOLARITE ET ADMISSIONS DE L'IAE DE POITIERS

Bonjour Mesdames/Messieurs,

Ce questionnaire que nous vous prions de remplir, en souhaitant que vos réponses soient les plus précises possibles, entre dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation pour l'obtention du Diplôme d'Etudes Supérieures en Administration et Gestion des Entreprises et autres Organisations (DESAG) du CESAG (phase pratique du benchmarking), dont le thème est : *Diagnostic organisationnel d'un service administratif par l'approche benchmarking : cas du Service Scolarité et Admissions du CESAG.*

Notre objectif est d'analyser et comprendre l'organisation et le fonctionnement de la structure directement en charge de la scolarité à l'IAE de Poitiers, afin de nous inspirer de ses meilleures pratiques professionnelles qui n'existeraient pas chez nous.

Cela étant, le choix de faire du benchmarking auprès de l'IAE de Poitiers s'explique d'abord par le fait que le CESAG travaille en étroite collaboration avec elle à travers le programme de formation au DESAG-MAE. Ensuite, en raison de ce qu'IAE de Poitiers est connue pour être l'une des plus anciennes Universités d'Europe, et par conséquent, l'une des plus expérimentées, notamment au plan organisationnel et académique. En outre, elle est ouverte à l'international, et ainsi, garantit la qualité de ses enseignements, de sa recherche, de son organisation et de son rayonnement au niveau international.

Comptant sur votre disponibilité et votre entière coopération pour la réalisation de ce projet, veuillez recevoir, Mesdames/Messieurs, l'expression de notre considération distinguée.

.....

QUESTIONNAIRE :

1. Quelle est la mission du Service Scolarité (ou le Service correspondant) ?

.....
.....
.....
.....

2. Combien de personnes exercent au Service Scolarité (ou le Service correspondant)?

.....
...
.....
...

3. Comment se font les admissions (conditions, procédures et modalités) à l'IAE de Poitiers?.....

.....
.....

4. Existe-t-il des admissions sous réserve de la production d'une pièce quelconque ou d'un diplôme ? Si Oui, comment sont-elles gérées par la suite ?

.....
.....
.....
.....

5. Quelles sont les procédures administratives d'inscription des étudiants admis ?

.....
.....
.....
.....
.....

6. Peut-on s'inscrire en ligne ? si oui, comment ?

.....
.....
.....
.....

7. Quelle est votre fonction à l'IAE de Poitiers ?

.....
...
.....
.....

8. Quelles sont les activités et/ou tâches que vous exercez ou réalisez ?

a) Quotidiennement :

.....
.....
.....

b) Hebdomadairement :

.....
.....
.....

c) Mensuellement :

.....
.....
.....

d) Annuellement :

.....
.....
.....
.....

9. Quel est le processus de délivrance de duplicata de relevé de notes ou de diplôme ?

.....
.....
.....
.....

10. Quel est le délai d'obtention d'un document scolaire ou académique (relevé de notes ou diplôme par exemple)

.....
.....

11. Quelles sont les autorités habilitées à signer les documents spécifiés à la question 10 ci-dessus ?

.....
.....
.....

12. Dans l'exercice de vos activités, avec qui êtes-vous généralement en contact ou relations fonctionnelles (horizontales ou hiérarchiques) au sein de l'Université ?

.....
.....
.....

13. Quelles sont les procédures à suivre, permettant à un étudiant en fin de formation, d'entrer en possession de son attestation de réussite au diplôme qu'il a préparé?

.....
.....
.....
.....
.....

14. A la fin de leur formation :

14-1. de quel délai disposent les étudiants pour déposer leur mémoire ?

.....
...

14-2. passé ce délai, quel est le règlement appliqué ?

.....
.....
.....
.....

15. En attente de son attestation de réussite au diplôme :

.....
.....

15-1. l'étudiant ayant validé toutes les matières et déposé son mémoire peut-il bénéficier d'un document d'admissibilité ?

.....
...

15-2. si oui, quelle est la dénomination exacte de ce document ?

.....

16. Comment, sous quelles conditions, et dans quel délai sont délivrées les attestations de réussite aux diplômes et/ou les diplômes proprement dit ?

.....
.....
.....
.....

17. Existe-t-il un jury de validation de fin de formation ? Si oui, comment fonctionne-t-il ?

.....
.....
.....
.....

18. Quelles sont les règles, procédures (ou textes écrits) sur lesquelles vous vous appuyez pour mener à bien vos activités au Service Scolarité ?

.....
.....
.....
.....

19. Avec quel logiciel travaillez-vous au Service Scolarité ? Depuis combien de temps l'avez-vous mis en exploitation ?

.....
.....
.....
.....

20. Quels sont les champs d'actions de ce logiciel ?

.....
.....
.....
.....

21. Ce logiciel est-il utilisé par d'autres Services, Divisions, Départements, Facultés ou Instituts de l'Université ? Si oui, lesquels ?

.....
.....
.....

22. Ce logiciel vous donne-t-il satisfaction? En quoi ?

.....
.....
.....
.....

23. Le Service Scolarité a-t-il en charge la gestion de l'information (collecte et fourniture de renseignements aux clients potentiels et aux étudiants, accueil des étudiants et traitement de leurs doléances) ? Si non, quel est le Service (ou structure) dont relèvent ces activités ?

.....
.....
.....
.....

24. Comment sont conservés les dossiers des étudiants ? Ces dossiers sont-ils sur support papier ou sur format électronique ? Quel Service est en charge de ces dossiers ?

.....
.....
.....
.....
.....

FIN-

B°) QUESTIONNAIRE ADRESSE AU PERSONNEL DU SERVICE SCOLARITE ET ADMISSIONS DE L'UNIVERSITE DE PARIS DAUPHINE.

Mesdames/Messieurs,

Ce questionnaire que nous vous prions de remplir, en souhaitant que vos réponses soient les plus précises possibles, entre dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation pour l'obtention du Diplôme d'Etudes Supérieures en Administration et Gestion des Entreprises et autres Organisations (DESAG) du CESAG (phase pratique du benchmarking), dont le thème est : *Diagnostic organisationnel d'un service administratif par l'approche benchmarking : cas du Service Scolarité et Admissions du CESAG.*

Notre objectif est d'analyser et comprendre l'organisation et le fonctionnement de la structure directement en charge de la scolarité à l'Université de Paris Dauphine, afin de nous inspirer de ses meilleures pratiques professionnelles qui n'existeraient pas chez nous.

Cela étant, le choix de faire du benchmarking auprès de l'Université de Paris Dauphine s'explique d'abord par le fait que le CESAG travaille en étroite collaboration avec elle à

travers le programme de formation au MBAIP. Ensuite, en raison de ce que l'Université de Paris Dauphine est connue pour être l'une des plus anciennes Universités d'Europe, et par conséquent, l'une des plus expérimentées, notamment au plan organisationnel et académique. En outre, elle est ouverte à l'international, et ainsi, garantit la qualité de ses enseignements, de sa recherche, de son organisation et de son rayonnement au niveau international.

Comptant sur votre disponibilité et votre entière coopération pour la réalisation de ce projet, veuillez recevoir, **Mesdames/Messieurs**, l'expression de notre considération distinguée.

QUESTIONNAIRE :

1. Quelle est la mission du Service Scolarité (ou le Service correspondant)?

.....
.....
.....
.....

2. Combien de personnes exercent au Service Scolarité (ou le Service correspondant)?

.....
.....
.....
.....

3. Comment se font les admissions (conditions, procédures et modalités) à l'Université de Paris Dauphine?

.....
.....
.....
.....

4. Existe-t-il des admissions sous réserve de la production d'une pièce quelconque ou d'un diplôme ? Si Oui, comment sont-elles gérées par la suite ?

.....
.....
.....

5. Quelles sont les procédures administratives d'inscription des étudiants admis ?

.....
.....
.....
.....
.....

6. Peut-on s'inscrire en ligne ? si oui, comment ?

.....
.....
.....

7. Quelle est votre fonction à l'Université de Paris Dauphine?

.....
.....

8. Quelles sont les activités et/ou tâches que vous exercez ou réalisez ?

a) Quotidiennement :

.....
.....
.....

b) Hebdomadairement :

.....
.....
.....
.....

c) Mensuellement :

.....
.....
.....
.....

d) Annuellement :

.....
.....
.....
.....

9. Quel est le processus de délivrance de duplicata de relevé de notes ou de diplôme ?

.....
.....
.....
.....
.....

10. Quel est le délai d'obtention d'un document scolaire ou académique (relevé de notes ou diplôme par exemple)

.....
.....
.....
.....

11. Quelles sont les autorités habilitées à signer les documents spécifiés à la question 10 ci-dessus ?

.....
.....
.....
.....

12. Dans l'exercice de vos activités, avec qui êtes-vous généralement en contact ou relations fonctionnelles (horizontales ou hiérarchiques) au sein de l'Université ?

.....
.....
.....
.....

13. Quelles sont les procédures à suivre, permettant à un étudiant en fin de formation, d'entrer en possession de son attestation de réussite au diplôme qu'il a préparé?

.....
.....
.....
.....
.....

14. A la fin de leur formation :

14-1. de quel délai disposent les étudiants pour déposer leur mémoire ?

.....
.....

14-2. passé ce délai, quel est le règlement appliqué ?

.....
.....

15. En attente de son attestation de réussite au diplôme :

15-1. l'étudiant ayant validé toutes les matières et déposé son mémoire peut-il bénéficier d'un document d'admissibilité ?

.....
.....

15-2. si oui, quelle est la dénomination exacte de ce document ?

.....
.....

16. Comment, sous quelles conditions, et dans quel délai sont délivrées les attestations de réussite aux diplômes et/ou les diplômes proprement dit ?

.....
.....
.....
.....

17. Existe-t-il un jury de validation de fin de formation ? Si oui, comment fonctionne-t-il ?

.....
.....
.....
.....
.....

18. Quelles sont les règles, procédures (ou textes écrits) sur lesquelles vous vous appuyez pour mener à bien vos activités au Service Scolarité ?

.....
.....
.....
.....
.....

19. Avec quel logiciel travaillez-vous au Service Scolarité ? Depuis combien de temps l'avez-vous mis en exploitation ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

20. Quels sont les champs d'actions de ce logiciel ?

.....
.....
.....
...

21. Ce logiciel est-il utilisé par d'autres Services, Divisions, Départements, Facultés ou Instituts de l'Université ? Si oui, lesquels ?

.....
.....
.....
...

22. Ce logiciel vous donne-t-il satisfaction? En quoi ?

.....
.....
.....
...

23. Le Service Scolarité a-t-il en charge la gestion de l'information (collecte et fourniture de renseignements aux clients potentiels et aux étudiants, accueil des étudiants et traitement de leurs doléances) ? Si non, quel est le Service (ou structure) dont relèvent ces activités ?

.....
.....
.....
...

24. Comment sont conservés les dossiers des étudiants. Ces dossiers sont-ils sur support papier ou sur format électronique ? Quel Service est en charge de ces dossiers ?

.....
.....
.....

- FIN-

Annexe 5 : GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES CHEFS DE DEPARTEMENT DU CESAG

Bonjour Mesdames/Messieurs,

Cet entretien avec vous, entre dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation pour l'obtention du Diplôme d'Etudes Supérieures en Administration et Gestion des Entreprises et autres Organisations (DESAG) du CESAG (phase pratique du benchmarking), dont le thème est : *Diagnostic organisationnel d'un service administratif par l'approche benchmarking : cas du Service Scolarité et Admissions du CESAG.*

Notre objectif est d'avoir votre appréhension du service scolarité et Admission.

Nous garantissons que cet entretien restera anonyme.

- ❖ Quelle appréciation faites-vous de l'organisation et du fonctionnement du Service Scolarité et Admission ?
- ❖ Que Pensez- vous du système d'information (circulation de l'information interne et externe, la base de données ou le logiciel de Gestion KAIROS) du Service Scolarité et Admissions en particulier et celui du CESAG en général ?
- ❖ Quel commentaire faites-vous par rapport aux règles, procédures et mécanismes de gestion du Service Scolarité et Admission ? ces règles et procédures sont- elles visibles et accessibles ?
- ❖ Comment mesurez-vous la performance du Service Scolarité et Admission ? Attribuez-lui une note sur 10.
- ❖ Quelles sont, selon vous, ses insuffisances, ses faiblesses ?
- ❖ Quelles sont, selon vous, ses qualités ?
- ❖ Quel est votre opinion sur l'effectif du personnel du Service Scolarité et Admission ?
- ❖ Selon vous, quels sont les principaux goulots d'étranglement du service Scolarité et Admissions ?
- ❖ Quelles propositions feriez-vous pour contribuer à dénouer ces nœuds ; pour l'aider à améliorer son organisation et son fonctionnement ?
- ❖ Quel jugement portez-vous sur le jury de validation de fin de formation ?

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ces références bibliographiques signalent les outils de travail que nous avons utilisés pour faire nos investigations d'une part, et d'autre part des guides et mémoires qui nous ont inspirés du point de vue de la méthodologie et que nous avons déjà signalé dans le chapitre portant sur la revue de la littérature.

Ces références bibliographiques sont composées d'ouvrages, d'article de périodique, de mémoires et de web- graphie.

OUVRAGES

1. CONSEIL SUPERIEUR DE L'ORDRE DES EXPERTS COMPTABLES.- Guide du benchmarking des meilleures pratiques professionnelles : 100 questions pour positionner et améliorer votre pratique professionnelle.- Paris : Expert Comptable Média, 1998.- 236p.
2. REIDER, Rob. - Benchmarking strategies. - New York : John Wiley and Sons, INC, 2000. - 311p.
3. BRILMAN, Jean.- Les meilleures pratiques de management au cœur de la performance.- Paris : Edition d'organisation, 2001.- 472p.
4. MOSCAROLA, Jean.- Les enquêtes et analyses de données avec SPHINX.- Paris : Vuibert, 1990.- 307p.

Mémoires

5. MAR, Modou.- L'élaboration et la conception des tableaux de bord dans le système de gestion de la Sous-direction de la scolarité du CESAG.-Dakar : CESAG, 2004.- 73p.
6. TOGBE, Hyacinthe Hospice.- Conception du tableau de bord de gestion à la Direction des études et de la vie étudiante du CESAG.- Dakar : CESAG, 2008.-74p.
7. SECK, Doudou.-Diagnostic organisationnel du Service de la Banque de données financière de l'Institut National de la statistique de Côte d'Ivoire.-Dakar : CESAG, 2003.- 94p.

8. KOUASSI, Kouakou Alexis.-Diagnostic de la gestion budgétaire du CESAG dans une perspective de la synergie avec la gestion de la trésorerie.-Dakar : CESAG, 2006.-172p.

9. GUENE, Racine.- Contribution à la conception d'un système d'information de gestion dans un établissement de formation professionnelle : cas de la scolarité du CESAG.- Dakar : CESAG, 2009.-115p.

Articles de périodiques

10. LONDEZ, Francine. - Benchmarking : Changer vos infos avec vos concurrents : pourquoi se tenir toujours sur le pied de guerre ? De plus en plus d'entreprises comprennent qu'elles ont intérêt à s'entendre pour échanger leurs meilleures pratiques. Voici comment elles procèdent.- In : Management, N° 144, Août 2007. – P.78-79

11. RASPIN, Chris. - La pratique du Benchmarking dans les organismes d'audit du secteur public en Angleterre et au pays de Galles. – In : Politiques et management public, Vol..20 N° 3, septembre 2002. – P. 213-217.

WEBOGRAPHIE

12. Présentation de l'Université IAE de Poitiers

URL : <http://iae.univ-poitiers.fr/fr/admissions> [consulté le 05/01/2015]

13. Présentation de l'Université de Paris Dauphine

URL : <http://www.dauphine.fr/fr/diplomes-de-dauphine.html> [consulté le 05/01/2015]

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES.....	III
LISTE DES TABLEAUX	IV
LISTE DES FIGURES.....	V
LISTE DES ANNEXES	VI
SOMMAIRE	VII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : LA REVUE DE LA LITTÉRATURE, L'APPROCHE CONCEPTUELLE, L'APPROCHE CONTEXTUELLE.....	6
CHAPITRE 1 : LA REVUE DE LA LITTERATURE	7
CHAPITRE 2 : L'APPROCHE CONCEPTUELLE.....	9
2.1-GENERALITES SUR LE BENCHMARKING	9
2.1.1-Historique du concept « Benchmarking ».....	9
2.1.2. Définitions :	9
2.1.3. Les objectifs du « benchmarking ».....	10
2.1.4. Les différents types de « benchmarking »	10
2.2 - GENERALITES SUR LE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL	12
2.2.1- Définition :	12
2.2.2- Champs d'application et finalité du diagnostic organisationnel :	12
2.2.3- Quand faire le diagnostic ?	12
2.2.4- Modalités et étapes du diagnostic organisationnel.....	13
2.2.5- Typologie de diagnostics organisationnels	14
CHAPITRE 3 : APPROCHE CONTEXTUELLE.....	15

3.1 PRESENTATION DU CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION (CESAG)	15
3.1.1-Historique et missions du CESAG	15
3.1.1.1- Historique du CESAG	15
3.1.1.2- Missions du CESAG	16
3.1.2-Organisation du CESAG	16
3.1.3- Les structures rattachées au Directeur Général	17
3.1.3.1. Direction de la Formation (DF)	17
3.1.3.2- La Direction de la Recherche et de la Consultance (DRC)	19
3.1.3.3- Le Secrétariat général	19
3.2--CONTEXTE PARTICULIER : LE SERVICE SCOLARITE ET ADMISSIONS (SSA)	20
3.2.1- Les Missions	20
3.2.2- Le personnel.....	21
3.2.3-Les activités.....	21
3.2.3.1-Les activités quotidiennes	21
3.2.3.2-Les Activités hebdomadaires.....	22
3.2.3.3-Les activités mensuelles	22
3.2.3.4-Les activités annuelles	22
3.2.4-Pratiques professionnelles au service scolarité et admissions du CESAG	23
3.2.4.1– Les activités quotidiennes.....	23
3.2.4.1.1-Renseignement des clients.	23
3.2.4.1.2 - Accueil des étudiants et traitement de leurs doléances	24
3.2.4.1.3. Réception des notes de mémoires	24
3.2.4.2-Les Activités hebdomadaires.....	25
3.2.4.2.1. Saisie des notes de mémoires.	25
3.2.4.2.2-Rechercher des dossiers individuels d'admission	26

3.2.4.2.3- Mise à jour des relevés de notes.....	26
3.2.4.3-Les activités mensuelles	26
3.2.4.3.1. La tenue du jury de validation de fin de formation.....	26
3.2.4.4- Les activités annuelles	30
3.2.4.4.1-Organisation du concours d'entrée au CESAG	30
3.2.4.4.2- Inscrire les étudiants à la rentrée des classes (nouveaux et anciens étudiants).....	33
DEUXIEME PARTIE : DIAGNOSTIC DU SERVICE SCOLARITE ET ADMISSIONS, PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS, REALISATION DU BENCHMARKING, SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS	36
CHAPITRE 1 : DIAGNOSTIC DU SERVICE SCOLARITE ET ADMISSIONS	37
1.1-METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	37
1.1.1-Les outils d'investigation	37
1.1.1.1-La recherche documentaire.....	38
1.1.1.2-Le questionnaire.....	38
1.1.2. Présentation du terrain et difficultés rencontrées	40
CHAPITRE 2 : PRESENTATION ET INTERPRETATION DES DONNEES	41
2.1-PRESENTATION ET ANALYSES DES DONNEES	41
2.1.1 Analyse et interprétation des données.....	41
2.1.1.1 Statistiques descriptives	41
2.2-INTERPRETATION DES RESULTATS	59
2.3-Interprétation commentée des résultats	60
CHAPITRE 3 - LE BENCHMARKING	68
3.1. Choix des entreprises étalons et méthode de collecte de données :	68
3.2. L'Institut de l'Administration des Entreprises (IAE) de Poitiers :.....	69
3.2.1. Raisons du choix de l'IAE Poitier :	69

3.2.2- Bonnes pratiques professionnelles à l'IAE Poitiers :	70
3.2.2.1- Concours d'entrée, en ligne :	70
3.2.2.2- L'organisation de la Scolarité de l'IAE de Poitiers :	70
3.2.2.3- Le jury de validation et la délivrance des diplômes :	72
3.3- L'Université de Paris Dauphine :	72
3.3.1- Justification du choix :	72
3.3.2- Bonnes pratiques professionnelles de l'Université de Paris Dauphine :	73
3.3.2.1 - Organisation de L'Université de Paris Dauphine :	73
3.3.2.2- Inscription en ligne :	75
3.3.2.3- Jury de validation de fin de formation et délivrance du diplôme :	75
3.4- Institution Sainte Jeanne D'arc Post-Bac :	76
3.4.1- Raisons du choix de L'Institution Sainte Jeanne d'Arc Post-bac :	76
CHAPITRE 4 : SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS.....	78
4.1. Suggestion pour l'amélioration de la structure organisationnelle	78
4.2. Suggestion pour l'amélioration du système d'information :	79
4.3. Suggestion pour améliorer les méthodes, outils de gestion et procédures :	80
4.4. Suggestion par rapport aux ressources humaines	80
CONCLUSION	82
ANNEXES	A
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	Y
WEBOGRAPHIE	Z
TABLE DES MATIERES	AA