



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**Recrutement d'un consultant pour la conduite d'une étude de
marché du Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion
(CESAG)**

TERMES DE RÉFÉRENCE (TDRs)

Avril 2026

1. Contexte de la mission

Le Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion (CESAG) est une Business School régionale de référence, basée à Dakar (Sénégal), avec une vocation panafricaine. Depuis sa création en 1985, le CESAG contribue à la formation de cadres, dirigeants et experts dans les domaines de la gestion, du management, de l'économie, de la finance, de l'audit, de la gouvernance et des politiques publiques.

Le contexte actuel de l'enseignement supérieur en Afrique est marqué par une intensification de la concurrence entre institutions publiques, privées et internationales ; une diversification rapide des offres de formation (présentiel, hybride, e-learning, micro-certifications, *executive education*) ; une évolution des besoins du marché du travail, avec une demande croissante de compétences numériques, managériales, entrepreneuriales et transversales ; des exigences accrues en matière de qualité académique, d'employabilité, d'internationalisation et d'innovation pédagogique.

Dans une perspective d'alignement avec les standards internationaux d'accréditation des Business Schools (AACSB, AMBA, EQUIS, etc.), le CESAG inscrit son développement dans une logique de mission institutionnelle claire, d'impact mesurable, d'amélioration continue et d'adéquation avec les besoins des parties prenantes.

Dans ce contexte, le CESAG s'est engagé dans un processus d'actualisation de son plan stratégique fondé sur une approche "*mission-driven*", afin de renforcer son positionnement, sa compétitivité et sa pertinence face aux transformations du marché.

Afin de fonder cette actualisation stratégique sur des données probantes, le CESAG souhaite conduire une étude de marché structurée selon les bonnes pratiques internationales en matière de pilotage stratégique des Business Schools, couvrant l'analyse de la demande, de l'offre, de la concurrence, ainsi que la perception et les attentes des parties prenantes internes et externes.

C'est dans ce cadre que le CESAG prévoit de recruter un consultant pour la conduite de cette mission.

2. Objectifs de la mission

2.1 Objectif général

Réaliser une étude de marché du CESAG, destinée à analyser son positionnement actuel, sa compétitivité et son adéquation avec les besoins du marché de l'enseignement supérieur en gestion, en cohérence avec sa mission institutionnelle, ses ambitions d'accréditation internationale (AACSB, AMBA, EQUIS) et les exigences d'amélioration continue, afin d'alimenter de manière structurée et opérationnelle l'actualisation du plan stratégique de l'institution.

2.2 Objectifs spécifiques

La mission visera notamment à :

- a. Analyser la demande actuelle et potentielle en formation initiale et continue, au niveau national, sous-régional et international.
- b. Évaluer la notoriété, l'image et la perception du CESAG auprès de ses différentes parties prenantes.

- c. Identifier les facteurs déterminants du choix d'une Business School par les étudiants et les organisations.
- d. Analyser la pertinence, la qualité et la cohérence de l'offre de formation du CESAG au regard des besoins du marché et des référentiels internationaux d'assurance qualité et d'apprentissage (*Assurance of Learning-AoL*).
- e. Étudier l'environnement concurrentiel (institutions nationales, régionales et internationales).
- f. Identifier les opportunités de diversification et d'innovation (nouveaux programmes, formats pédagogiques, partenariats).
- g. Évaluer l'adéquation entre les compétences développées par les programmes du CESAG et les besoins du marché du travail, dans une logique d'employabilité et d'impact.
- h. Formuler des recommandations stratégiques alignées sur les standards AACSB, AMBA et EQUIS pour renforcer la gouvernance, l'internationalisation, l'engagement des parties prenantes et la performance institutionnelle.

3. Portée de la mission

3.1 Portée thématique

L'étude couvrira, sans s'y limiter :

- la formation initiale (licence, master, doctorat),
- la formation continue et exécutive,
- les certifications professionnelles,
- la recherche appliquée et l'expertise,
- les services aux entreprises et institutions publiques.

3.2 Parties prenantes cibles

- Étudiants actuellement inscrits au CESAG
- Anciens étudiants du CESAG (*alumni*)
- Étudiants potentiels (nationaux et internationaux)
- Employeurs et recruteurs (secteurs public, privé, ONG, institutions internationales)
- Enseignants chercheurs
- Personnel administratif
- Partenaires institutionnels et techniques
- Organes de gouvernance académique et stratégique.

3.3 Portée géographique

- Sénégal
- Pays de la sous-région (UEMOA /CEMAC)

- Autres marchés pertinents selon les programmes (Reste de l'Afrique et diaspora)
- Partenariats académiques internationaux existants ou potentiels.

4. Approche méthodologique attendue

La mission devra adopter une approche méthodologique mixte, rigoureuse et triangulée, conforme aux exigences de qualité méthodologique et de traçabilité attendues dans les processus d'accréditation internationale.

4.1 Revue documentaire

- Analyse des documents stratégiques existants du CESAG
- Analyse des données internes (effectifs, insertion professionnelle, performances académiques, etc.)
- Revue des études sectorielles sur l'enseignement supérieur en Afrique
- Analyse des référentiels AACSB, AMBA, EQUIS, etc. applicables au pilotage stratégique.

4.2 Approche quantitative

- Échantillonnage rigoureux et représentatif
- Conception et administration de questionnaires structurés
- Analyses statistiques descriptives et analytiques
- Segmentation du marché et profils des apprenants
- Indicateurs de performance académique, d'employabilité et de satisfaction des parties prenantes.

4.3 Approche qualitative

- Entretiens semi-directifs avec les employeurs, décideurs et partenaires clés
- Focus groups avec les étudiants et *alumni*
- Analyse thématique et interprétation stratégique
- Analyse des attentes en matière de qualité académique, d'expérience étudiante, d'internationalisation et d'employabilité.

4.4 Analyse stratégique

- Analyse SWOT institutionnelle
- Analyse concurrentielle comparative
- Cartographie du positionnement stratégique
- Analyse des chaînes de valeur et modèles économiques
- Analyse de cohérence entre mission, stratégie, ressources et résultats (*mission-strategy-impact alignment*).

5. Résultats et livrables attendus

Le consultant devra produire au minimum les livrables suivants :

- a. Note méthodologique détaillée validée par le CESAG
- b. Rapport d'étude de marché complet, incluant :
 - o diagnostic détaillé,
 - o résultats quantitatifs et qualitatifs,
 - o analyses stratégiques approfondies
 - o analyse d'alignement avec les standards AACSB, AMBA, EQUIS, etc.
- c. Synthèse exécutive à l'attention de la Direction Générale
- d. Présentation PowerPoint des résultats et recommandations
- e. Note stratégique d'orientation pour l'actualisation du plan stratégique
- f. Matrice de recommandations stratégiques hiérarchisées selon les exigences d'accréditation internationale.

6. Organisation et gouvernance de la mission

- La mission sera placée sous la supervision de la Direction générale du CESAG.
- Un point focal institutionnel sera désigné pour assurer le suivi.
- Des réunions de validation intermédiaires seront organisées.

7. Durée et calendrier indicatif

La durée totale de la mission est estimée entre 12 et 16 semaines, réparties comme suit :

- Phase préparatoire et méthodologique
- Collecte des données
- Analyse et rédaction
- Validation et restitution.

8. Profil des consultants

8.1 Consultant principal / Chef de mission

- Diplôme de niveau Master ou Doctorat en économie, gestion, management ou domaine connexe
- Expérience avérée (minimum 10 ans) en études de marché ou stratégie
- Expérience dans l'enseignement supérieur ou les Business Schools

8.2 Autres experts

- Un statisticien disposant d'au moins 5 ans d'expérience.
- Un spécialiste en analyse qualitative disposant d'au moins 5 ans d'expérience.

9. Critères d'éligibilité et d'évaluation

Les propositions seront évaluées sur la base :

- de la compréhension des TDRs
- de la qualité de la méthodologie proposée
- de la capacité à intégrer les standards AACSB / AMBA / EQUIS, etc.
- de l'expérience et des références
- de la composition de l'équipe
- du rapport qualité/coût.

10. Dossier de candidature

Les soumissionnaires devront fournir :

- une offre technique détaillée
- une offre financière séparée
- les CV des experts proposés
- des références de missions similaires.

11. Modalités de soumission

Les dossiers de candidatures doivent être soumis par courriel à l'adresse clear@cesag.edu.sn au plus tard le **27 avril 2026 à 17h GMT**.

12. Dispositions finales

Le CESAG se réserve le droit :

- de ne pas donner suite à l'appel
- de demander des clarifications
- de négocier les termes contractuels avec le consultant retenu.

ANNEXE

GRILLE D'ÉVALUATION DES OFFRES TECHNIQUES

(Seules les offres ayant obtenu un score technique $\geq 70/100$ seront jugées techniquement qualifiées)

1. Compréhension des TDRs et du contexte institutionnel (10 points)

Sous-critères	Description	Score max
Compréhension des objectifs de la mission	Clarté de l'analyse des objectifs généraux et spécifiques de l'étude	3
Compréhension du rôle stratégique de l'étude	Capacité à relier l'étude de marché à l'actualisation du plan stratégique du CESAG	4
Pertinence de l'analyse du contexte	Prise en compte du contexte de l'enseignement supérieur et des Business Schools en Afrique	3
TOTAL 1		10

2. Qualité et pertinence de l'approche méthodologique (35 points)

Sous-critères	Description	Score max
Cohérence globale de la méthodologie	Logique d'intervention, articulation entre objectifs, méthodes et résultats attendus	6
Approche quantitative	Qualité des outils proposés (questionnaires, échantillonnage, analyses statistiques)	10
Approche qualitative	Pertinence des méthodes (entretiens, focus groups, analyse thématique)	7
Triangulation et robustesse analytique	Capacité à croiser données quantitatives, qualitatives et documentaires	6
Analyse stratégique	Outils d'analyse proposés (SWOT, analyse concurrentielle, positionnement)	6
TOTAL 2		35

3. Plan de travail, organisation et calendrier (10 points)

Sous-critères	Description	Score max
Plan de travail détaillé	Clarté des phases, livrables et jalons	5
Réalisme du calendrier	Faisabilité au regard de la durée prévue (12–16 semaines)	3
Dispositif de coordination	Modalités de collaboration avec le CESAG et mécanismes de validation	2
TOTAL 3		10

4. Qualifications et expérience de l'équipe proposée (25 points)

Sous-critères	Description	Score max
Consultant principal / Chef de mission		
Niveau académique	Master ou Doctorat en économie, gestion, management ou domaine connexe	3
Expérience générale	Minimum 10 ans d'expérience en études de marché, stratégie ou missions similaires	5
Expérience sectorielle	Expérience avérée dans l'enseignement supérieur ou les Business Schools	4
Rôle et leadership	Capacité démontrée à diriger des missions complexes et pluridisciplinaires	3
Sous-total 1		15
Statisticien		
Formation académique	Diplôme pertinent en statistique (Ecole de statistique)	2
Expérience professionnelle	Minimum 5 ans d'expérience en analyse statistique appliquée	2

Compétences techniques	Maîtrise des méthodes quantitatives et des logiciels statistiques	1
Sous-total 2		5
Spécialiste en analyse qualitative		
Formation académique	Diplôme pertinent en sciences sociales, sociologie, anthropologie ou équivalent	2
Expérience professionnelle	Minimum 5 ans d'expérience en recherche qualitative	2
Compétences méthodologiques	Maîtrise des entretiens, focus groups et analyse thématique	1
Sous-total 3		5
TOTAL 4		25

5. Expériences similaires et références (20 points)

Sous-critères	Description	Score max
Missions similaires	Au moins 01 Références pertinentes en études de marché	10
Missions similaires	Au moins 01 Références pertinentes en planification stratégique	10
TOTAL 5		20

6 Récapitulatif des scores

Critère	Score max
1. Compréhension des TDRs	10
2. Méthodologie	35
3. Plan de travail	10
4. Équipe	25
5. Références	20
TOTAL	100