

Projet de Renforcement des Capacités  
Programme Mastère en Banque et Finance  
MBF/CESAG

Revue à  
Mi-  
Parcours



Sams Dine SY  
Consultant  
22/03/2005

## **SOMMAIRE DE LA PRESENTATION**

- Le Rapport de la Revue à Mi-Parcours
- Contexte
- Performance globale
- Performance du projet
- Performance du programme de formation
- Scénarios
- Principes et orientations
- Recommandations

# Le Rapport de la Revue

- L'Accord de dons ACBF prévoit une Revue à Mi-Parcours de l'exécution du Projet
- Le présent rapport vient après le rapport d'évaluation interne à mi-parcours réalisé en 2004 par le Projet
- Il couvre que la période 2001-2004
- La revue intervient dans un contexte financier critique
- Les données sont arrêtées au 31/12/04
- La devise est l'Euro sauf indication contraire

## Plan du rapport :

	<b>Rapport de synthèse</b>	<b>7</b>
	➤ <i>Note de performance</i>	
	➤ <i>Recommandations</i>	
	<b>Rapport détaillé</b>	<b>19</b>
	➤ <i>I. Introduction</i>	<i>20</i>
	➤ <i>II. Le Projet</i>	<i>23</i>
	➤ <i>III. Performance du Projet</i>	<i>28</i>
	➤ <i>IV. Performance du Programme</i>	<i>47</i>
	➤ <i>V. Performance financière et scénarios</i>	<i>56</i>
	<b>Annexes</b>	<b>72</b>

- ↳ évaluer la performance du projet sur la base
  - de la documentation disponible,
  - des réponses apportées par les responsables du projet
  - des points de vue exprimés par les bénéficiaires
  
- ↳ élaborer une grille pour noter la performance globale du projet sur la base d'une évaluation qualitative quantifiée
- ↳ évaluer la performance répartie entre :
  - A : cinq domaines d'évaluation du projet
  - B : trois domaines d'évaluation du programme
  
- ↳ Évaluer la performance financière
  - la situation financière actuelle
  - les scénarios d'évolution dans les domaines les plus critiques (C)
  
- ↳ Pondérer A + B par C pour obtenir la note globale abaissée ou rehaussée

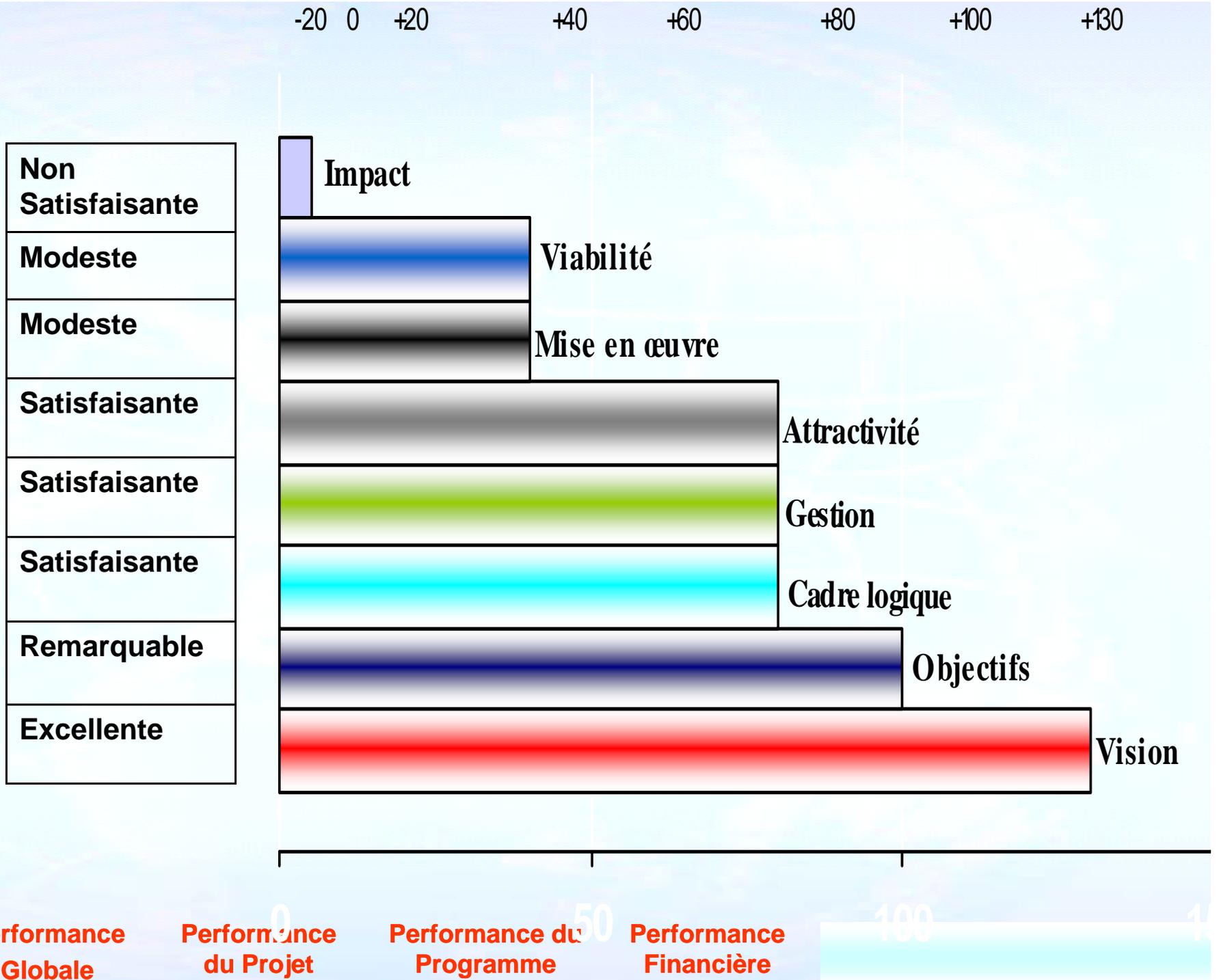
<b>Eq. points</b>	<b>130</b>	<b>100</b>	<b>80</b>	<b>60</b>
<b>Note</b>	<b>Excellente</b>	<b>Remarquable</b>	<b>Satisfaisant e</b>	<b>Moyenne</b>
1 à 3 ; ou 1 à 5 ; ou 1 à 7 1 = meilleure note	100% de 1	80% de 1	60% de 1	50% de 1 50% de 2
<b>Eq. points</b>	<b>40</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>- 20</b>
<b>Note</b>	<b>Modeste</b>	<b>Négligeable</b>	<b>Non Satisfaisante</b>	<b>Inacceptable</b>
1 à 3 ; ou 1 à 4 ; ou 1 à 7 1 = meilleure note	80% de 2	80% de 2	60% de 2	100% de 3 ou 4 ou 7

1 à 3 : Projet  
1 à 4 : Vision  
1 à 7 : Programme

	Pondération	Note globale
<b>A</b> Evaluation du projet d'appui au CESAG/MBF	60 %	<b>100%</b>
<b>B</b> Evaluation académique de la formation au MBF	40%	
<b>C</b> Evaluation de la performance future selon la tendance d'évolution pour les domaines critiques	Permet d'abaisser ou de relever la performance agrégée de A et de B	

Revue à mi-parcours

Par Ordre de Mérite :  
Vue d'ensemble



## Domaine

## Note

Vision	Excellente
Objectifs	Remarquable
Cadre logique	Satisfaisante
Gestion	Satisfaisante
Attractivité et visibilité	Satisfaisante
Mise en oeuvre	Modeste
Viabilité et utilité pratique	Modeste
Impact et pérennité	Non satisfaisante

Performance Globale

Note globale  
Pondérée

Equivalent points

Moyennement  
satisfaisante

Vision	Excellente
Objectifs	Remarquable
Cadre logique	Satisfaisante
Gestion	Satisfaisante
Attractivité et viabilité	Satisfaisante
Mise en oeuvre	Modeste
Viabilité et utilité pratique	Modeste
Impact et pérennité	Non Satisfaisante

78

↳ Performance « **Excellente** » du fait de la **robustesse de la vision** :

- Une vision « prospective » qui anticipe sur les conséquences de la globalisation sur les compétences
- Une vision « stratégique » de la formation en MBF

↳ Performance « **Remarquable** » dans la formulation des objectifs

- Avec clarté et simplicité
- Concept de MBF professionnel, international et de haut niveau

- ↳ Performance « **Satisfaisante** » au niveau de la cohérence du cadre logique
- ↳ Performance « **Satisfaisante** » dans la gestion du projet
- ↳ Performance « **Satisfaisante** » au niveau de l'attractivité et de la visibilité

↳ Performance « **Modeste** » dans la  
Mise en oeuvre

↳ Performance « **Modeste** » au niveau  
de la viabilité et de l'utilité pratique

↳ Performance « **non Satisfaisante** »  
au niveau de l'impact et de la viabilité

- contribuer au renforcement des capacités de cadres Africains dans le secteur bancaire et financier en assurant une formation professionnelle de haut niveau dans deux domaines prioritaires :
- la gestion bancaire et la maîtrise des risques
  - les marchés financiers et la finance d'entreprise

## ↳ Dimension prospective

- *Vision inclusive de la globalisation financière (MBF International et de haut niveau : zone FCFA et au-delà ; approche multi-partenariale)*
- *Affirmation de la volonté politique des pays à travers les BC, (BP et des GE?)*

## ↳ Dimension stratégique

- *nouvelle conception de la formation professionnelle de haut niveau, dans un secteur où l'innovation joue un rôle fondamental*
- *Jumpstart Management du projet*

## ↳ Orientation marché et sélectivité

- *Market correcting (market making ?)*
- *Partenariat privés et publics (Stern, BRI)*
- *Recrutement par concours ouvert*

↳ Ex

➤ 1

➤ 1

↳ Ex

➤ 1

➤ 1

↳ Re

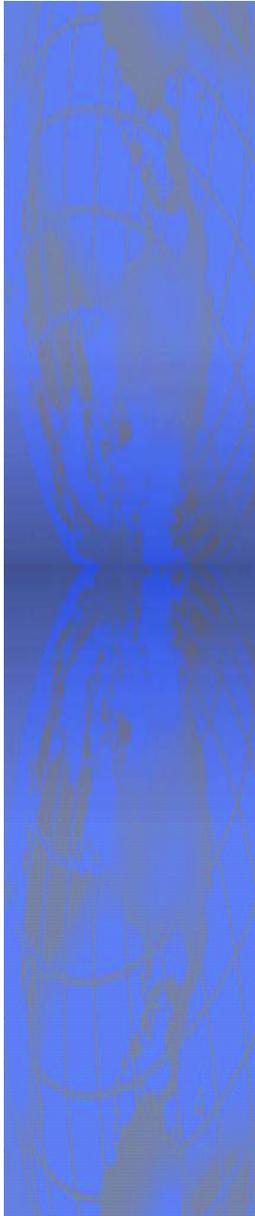
➤ 1-

➤ 1

➤ 1

Excellente

Revue à mi-parcours



**Maturité**  
*(production à la chaîne)*

**Program Development**

**Cadre conceptuel**

**MBF**

L'écart indique l'existence d'un risque

**Jumpstart**

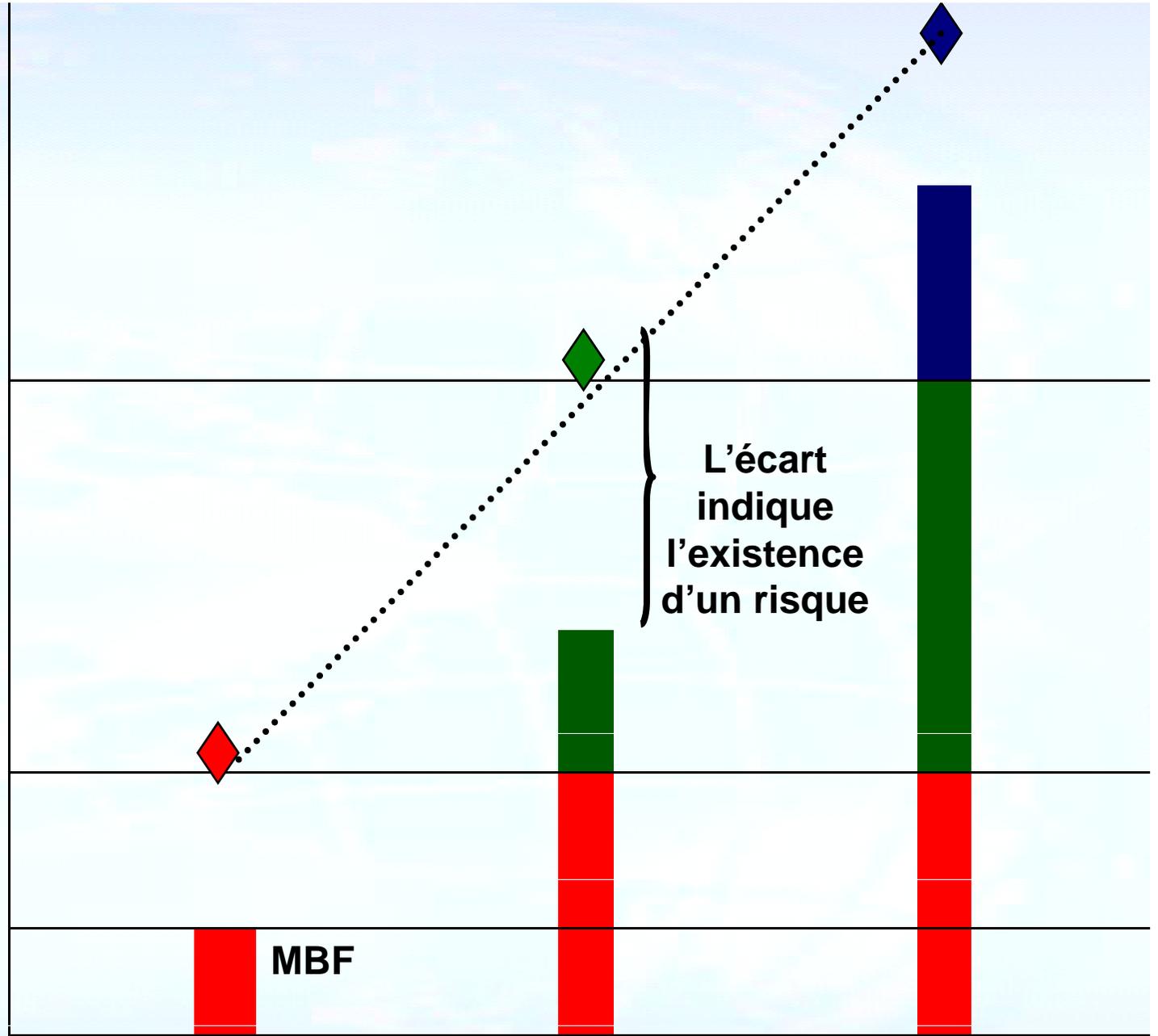
**Examen du programme**

**Pérennisation**

**Contexte**

**Performance Globale**

**Performance du Projet**

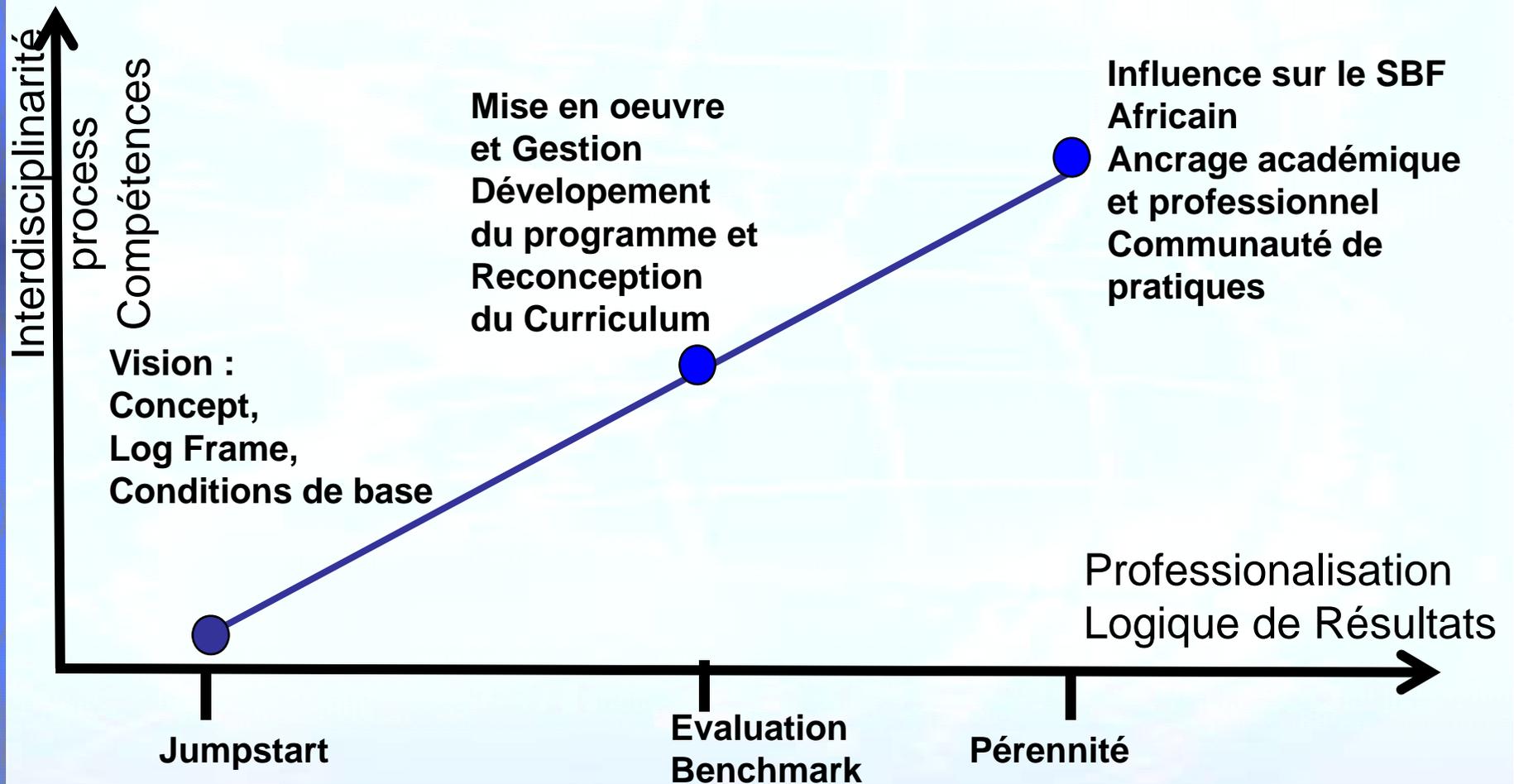


## Instruments d'implantation du MBF International, professionnel et de haut niveau

Pour mettre en place le MBF

1) Instruments (cadre conceptuel, développement de programme, production en série de Mastérien

2) Interaction forte entre ces différents instruments de formation





## Renforcer la capacité institutionnelle du CESAG

- pour assurer une formation supérieure en banque et finance de niveau international ;



## Former un noyau de cadres spécialisés en banque et finance

- pour pérenniser les capacités de formation spécialisées afin de **réduire** la dépendance du programme vis-à-vis des partenaires internationaux ;



## Former une masse critique de professionnels de la finance ressortissant de l'Afrique Subsaharienne,

- pour faire face aux **besoins de modernisation** du secteur financier en pleine transformation grâce à la globalisation des marchés financiers.

## ↳ Ciblage de la formation

- Clarté, Simplicité
- Cohérence et exhaustivité (pas d'objectif de soutien à la formation : réseau, post formation... (O2 et O3 sont des objectifs de formation)

## ↳ Réalisme des objectifs

- Sélectivité (nombre réduit)
  - Mesurabilité (horizon de O3, O2 ?)
- Valeur ajoutée
- Approche régionale, masse critique, modernisation, globalisation (O1 et O3)

## ↳ Re

- 1
- 2

## ↳ Sat

- 1
- 3

## ↳ Ex

- 1

<b>1. But/Objectifs</b>	<b>Sat</b>
<b>2. Résultats et Objectifs</b>	<b>Sat</b>
<b>3. Apports/Résultats</b>	<b>Sat</b>
<b>4. Indicateurs/Hypothèses</b>	<b>Rem</b>

Satisfaisante

Tableau II.1 : Log Frame			
Hierarchie Vision/Buts/Objectifs	Indicateurs de performance	Suivi-évaluation	Hypothèses
<p><b>I. Vision des partenaires</b> Un programme MBF d'études post-universitaire international, bilingue, spécialisé et professionnel en Banque et Finance</p>	<p>Accréditation par CAMES Nombre de langue et couverture géographique Nombre d'options offertes et degré de spécialisation Activités et composition du CO</p>	<p>Rapport du CAMES Rapport du CESAG</p>	<p>Le CESAG constitue le cadre approprié pour mettre en œuvre le programme Mise en place du partenariat et démarrage du projet en septembre 2000.</p>
<p><b>II. Missions assignées au CESAG</b> : Contribuer au renforcement des capacités de cadres Africains dans le secteur bancaire et financier Développer la culture de marché financier en Afrique et susciter l'intérêt pour la gestion des risques</p>	<p>Nombre et qualité des interventions du pôle Banque et Finance du CESAG au niveau du secteur</p>	<p>Rapport du CESAG Rapports des Banques Centrales</p>	<p>Le projet de fusion du CESAG et du COFEB s'accomplit Présence du CESAG sur le marché mondial des MBF</p>
<p><b>II. Buts</b> (Objectif ultime)</p>			<p><b>(Objectif/But)</b></p>
<p>Augmenter considérablement le nombre d'africains diplômés en management d'entreprise selon les standards internationaux et capables d'occuper des postes de direction dans le secteur privé et public</p>	<p>Reconnaissance internationale du MBF (AMBA , AACSB, EQUIS) Reconnaissance par les organisations publiques et privées (Associations professionnelles...)</p>	<p>Charte du programme Classement de revues spécialisées en finance</p>	<p>Le partenariat technique et financier rend le programme accessible aux candidats sélectionnés</p>

Tableau II.1 : Log Frame

Hiérarchie Vision/Buts/Objectifs	Indicateurs de performance	Suivi-évaluation	Hypothèses
<b>Objectifs spécifiques</b>			<b>(Objectifs spécifiques/But)</b>
1. Renforcer la capacité institutionnelle du CESAG pour assurer une formation supérieure an banque et finance de niveau international	Le projet organise 5 années académiques de 40 étudiants MBF L'IBF prend la suite du projet et dispose d'une capacité autonome de formation MFB	Rapports d'activité de l'IBF Rapports du CE Rapports des missions de suivi des partenaires Rapport d'évaluation des cours et séminaires	Pôle Banque et Finance du CESAG intégré et autonome au plan institutionnel et financier
2. Former un noyau de cadres spécialisés en banque et finance pour pérenniser les capacités de formation spécialisées afin de réduire la dépendance du programme vis-à-vis des partenaires internationaux	Le projet organise le cours de formation de formateurs chaque année L'IBF prend la suite du projet et dispose d'une capacité autonome de formation de formateurs	id	Le statut des enseignants est attrayant La compétence des formateurs est reconnue par leur tuteur
3. Former une masse critique de professionnels de la finance ressortissants de l'Afrique Subsaharienne, pour faire face aux besoins de modernisation du secteur financier en pleine transformation grâce à la globalisation des marchés financiers	Niveau et nombre séminaires organisés chaque année et de participants aux séminaires et conférences et notoriété des animateurs Niveau et nombre d'étudiants en activité	id	Existence de sponsors Participation effective des décideurs de haut niveau

Tableau II.1 : Log Frame suite			
Hiérarchie Vision/Buts/Objectifs	Indicateurs de performance	Suivi-évaluation	Hypothèses
<b>Résultats attendus</b>		Rapports d'exécution	<b>(Résultats/Objectifs)</b>
Le MBF post-universitaire attire et forme des jeunes diplômés et des professionnels	Ratio candidatures/admissions	id	Nombre croissant de candidats et sélection rigoureuse
La viabilité et la pérennité sont assurées à travers la formation de formateurs	Ratio candidatures/admissions		Nombre croissant de candidats et sélection rigoureuse
Les cours de haut niveau de courte durée sont organisés en face à face et à distance et couvrent un nombre varié de sujets , y compris la micro-finance	Ratio participants/thèmes : -développement des marchés financiers -finance et la gestion d'entreprise - développement de micro et de PME -- développement de l'entreprenariat -- micro-finance -- bonne gouvernance, transparence et intégrité de la gestion	Dossiers d'appel à propositions	Participation effective des cadres et décideurs de haut niveau

Hiérarchie	Indicateurs de performance	Suivi-évaluation	Hypothèses
<b>Composantes</b>			<b>(Résultats/Composantes)</b>
<b>1. Appui au DI et aux RH</b>		Rapports d'activités Rapports CE et CO	Fonds mobilisés
1.1 Mise en place du MBF	200 Cadres supérieurs titulaires du MBF		
1.2 Salle de marché école	Nombre de jour de fonctionnement des postes reliés en temps réel aux différentes sources d'informations : Cours des titres, informations économiques et financières...		
1.3 Mobilisation des experts africains	1 Conférence inaugurale annuelle	Dossiers d'appel à propositions	
1.4 Cours de courte durée de haut niveau	Nombre de séminaires	id	
<b>2. Formation de formateurs</b>			
2.1 Formation locale	10 Experts formateurs régionaux africains 1 Chef de projet MBF nommé à mi-parcours (2004)	Rapports d'activités Dossiers de candidatures	
2.2 Formation à distance	2 par année	id	
<b>3. Mastère Banque et Finance</b>		id	
3.1 Tronc commun	40 étudiants par promotion pour 400 heures de cours par année	id	
Cours en Option : Banque et Finance	40 étudiants répartis entre les 2 options pour 300 heures de cours	id	
3.3 Stage et mémoire	40 stages organisés par année 40 mémoires rédigés par année		

Hiérarchie Vision/Buts/Objectifs	Indicateurs de performance	Suivi-évaluation			Hypothèses
<b>Composantes</b>					<b>(Résultats/Composantes)</b>
<b>Apports et ressources dont :</b>	<b>3 379 500 €</b>	<i>Préconditions :</i> <i>Obtention de plus de 60 % du financement</i>			
<b>1. Appui au développement institutionnel et des ressources humaines</b>	<b>2 429 300</b>	ACBF	1 500 000	1 743 200	Budget de fonctionnement
1.1 Mise en place du MBF		Stagiaires	570 000	750 000	10 Bourses d'études
1.2 Salle de marché école		UE	345 000	450 000	Chef de projet (3 ans)
1.3 Mobilisation des experts africains		BDF	225 000	198 200	Budget d'investissement
1.4 Cours de courte durée de haut niveau		BCEAO	225 000	100 000	Formation à distance
<b>2. Formation de formateurs</b>	<b>200 000</b>	BEAC	225 000	100 000	Formation de formateurs
2.1 Formation locale		Banque Mondiale	185 000	38 100	Etudes et évaluation
2.2 Formation à distance		AFD - CEFEB	152 500		
<b>3. Mastère Banque et Finance</b>	<b>750 000 (bourses)</b>	Form. continue	105 000		
3.1 Tronc commun		Autres sponsors	60 000		
3.2 Cours en Option : Banque et Finance		Coop. française	42 700		
3.3 Stage et mémoire		Gap financier	- 220 700		
		<b>Total</b>	<b>3 379 500</b>	<b>3 379 500</b>	

<b>Gouvernance</b> <i>(Procédures de prise de décision, critères de choix, institutionnalisation du projet)</i>	Mod	Modeste
<b>Réactivité</b> <i>(Baisse du cours du \$US)</i>	Non S	
<b>Flexibilité</b> <i>(Recrutement du Chef de projet)</i>	Mod	
<b>Coordination des soutiens</b> <i>(BEAC, BM)</i>	No S	

## Membres des organes du projet

Comité Exécutif	Conseil d'Orientation
BDF/ IBFI	
BCEAO - Directeur de la Formation	
<i>BEAC - Directeur de la Formation</i>	
AFD/CEFEB - Directeur du CEFEB	AFD/CEFEB
ACBF - Directeur des Opérations AON	ACBF
CE - Administrateur Principal	CE -Office de Coopération Europe AID
CESAG - Directeur Général	CESAG
Chef du Projet	Le Chef du Projet,
	Ministère Français des Affaires Etrangères
	<i>Banque Mondiale</i>
	CAMES
	Les établissements de crédit, les entreprises et les associations professionnelles sous régionales intéressées par le programme
	Les Universités associées et des intervenants
	1.L'Association des étudiants du Mastère

## Stratégique

Développement du programme  
Pénétration du secteur bancaire

Sat  
2  
3

## Opérationnelle

Gestion et suivi des extrants de la formation  
audit et évaluation  
Maîtrise du marché final (market making)

Moy  
2  
1  
3

## Marketing

Promotion  
Benchmark

Mod  
3  
2

## Financière

Tarifification  
coûts

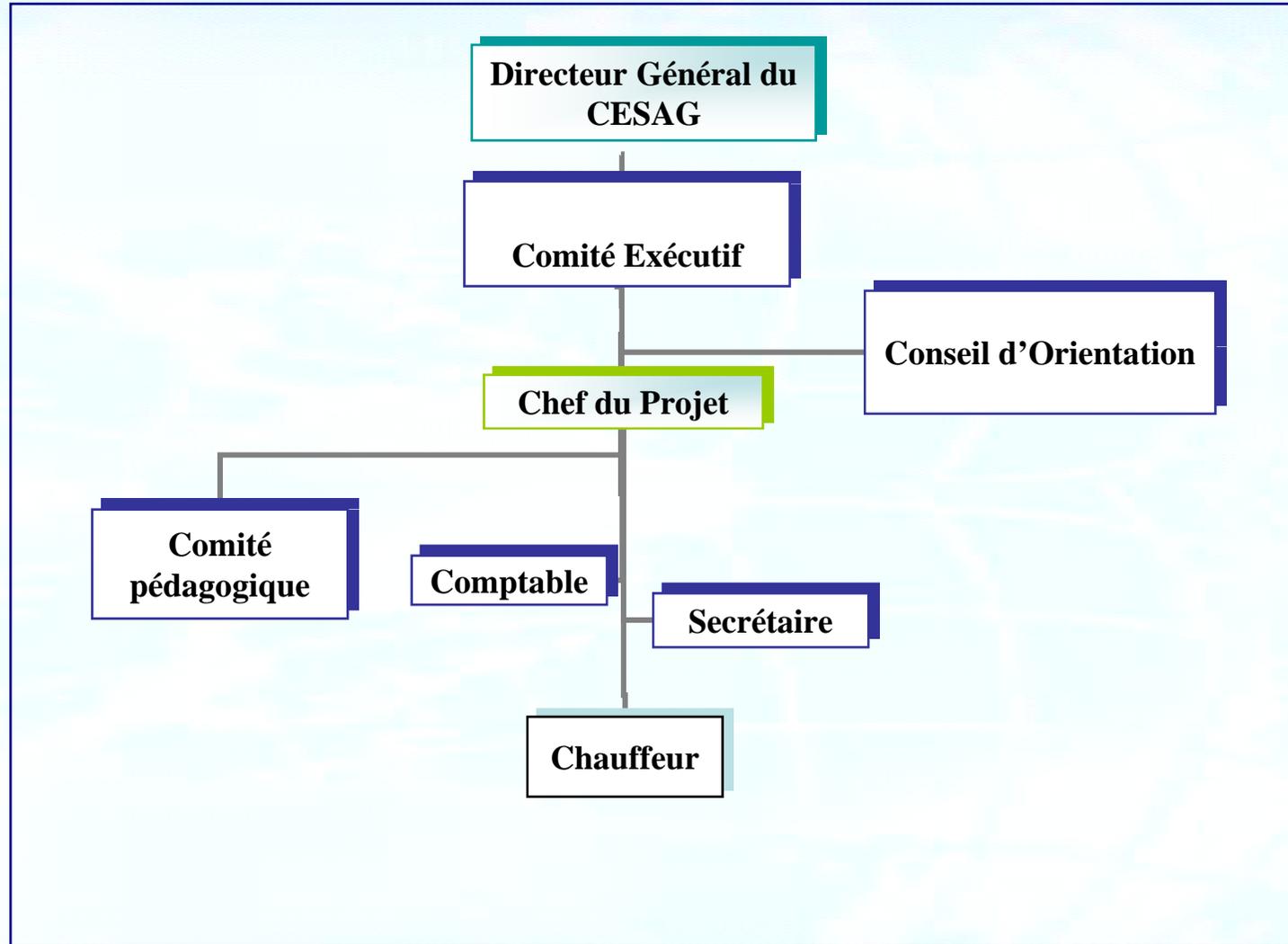
Sat  
2  
2

## Administrative et organisationnelle

Comptabilité  
Ressources humaines

Re  
1  
2

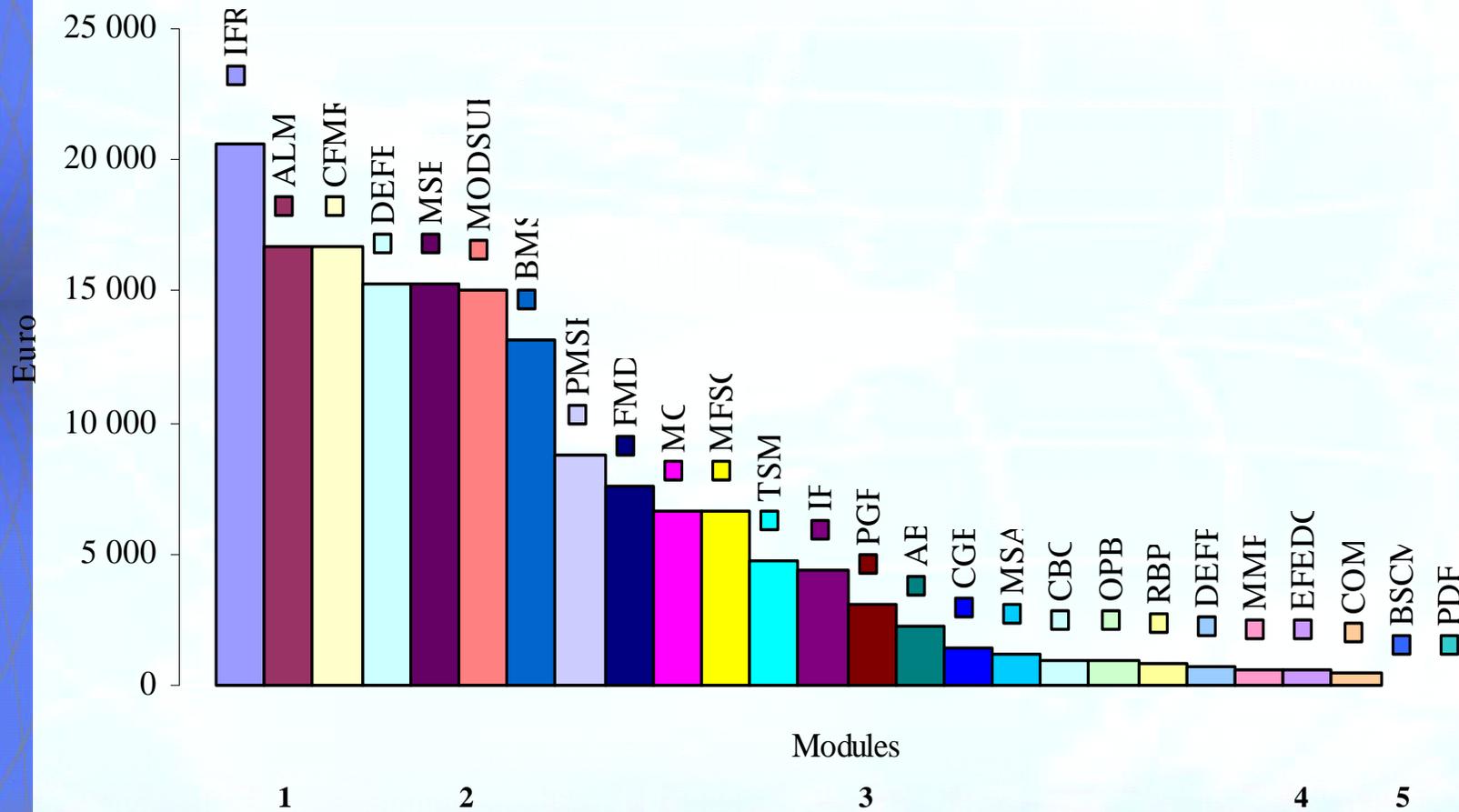
Satisfaisante



<b>Statut des objectifs, résultats et composantes</b>	
ND : Non disponible	
	<b>% de réalisation</b>
<b>Objectifs spécifiques</b>	
1. Renforcer la capacité institutionnelle du CESAG	83%
2. Former un noyau de cadres spécialisés	40%
3. Former une masse critique de professionnels	ND*
<b>Résultats attendus</b>	
Le MBF attire et forme des jeunes diplômés et des professionnels	
La viabilité et la pérennité à travers la formation de formateurs	
Les cours de haut niveau de courte durée	ND*

<b>Composantes</b>	
<b>1. Appui au DI et RH</b>	
1.1 Mise en place du MBF	
1.2 Salle de marché école	ND
1.3 Mobilisation des experts africains	0%
1.4 Cours de courte durée de haut niveau	ND
<b>2. Formation de formateurs</b>	
2.1 Formation locale	40%
2.2 Formation à distance	0%
<b>3. Mastère Banque et Finance</b>	
3.1 Tronc commun	73,5%
Cours en Option : Banque et Finance	73,5%
3.3 Stage et mémoire	73,5%

Tableau II.6 : Tarification des prestations par module



MBF, IMBA et Ms Finance : une comparaison internationale									
	Classement MBA 2004	Frais d'inscription	Autres Charges de scolarité	Age moyen	Durée (mois)	Type de Salle	Cohorte (nombre)	Prêt bancaire Bourse	Age du Master
<b>MBF/CESAG</b>		25 000	2 124 000	32	12	Marché		- oui	4
<b>MBA Finance /IMD Lausanne</b>	1 <sup>er</sup>	23 336 116	8 485 860	31	10		89	oui oui	30
<b>MSFI /HEC Jouy en Josas</b>	4 <sup>e</sup>	74 319 928			12				
<b>MBA Finance /MIT Sloan Mass</b>	5 <sup>e</sup>	18 596 072	13 551 794			e Trade			
<b>MBA Finance /INSEAD Fontainebleau</b>	12 <sup>e</sup>	28 534 130			10				
<b>Ms BF /Hfd Frankfurt</b>		983 936	10 331 323	27	2250 h		101		15
<b>MBF /IBF Lausanne</b>		4 030 784			12	High tech			12
<b>Ms Finance /Bentley Mass</b>					16-21	Marché			
<b>MBFD /Finafirca Turin</b>			23 039 834	32	12		28		20
<b>MBF CEEC /Finafirca Turin</b>			13 545 512	32	11		28		20
<b>MBF Ghent Belgique</b>		320 107	262 383		11				

‣ *Attractivité*

- *Etudiants*
- *Formateurs*
- *Professionnels seniors*
- *Partenaires nouveaux*

‣ *Visibilité*

- *Internationale*
- *Panafricaine*
- *Linguistique*
- *Régionale*
- *Genre*

‣ *Rem*

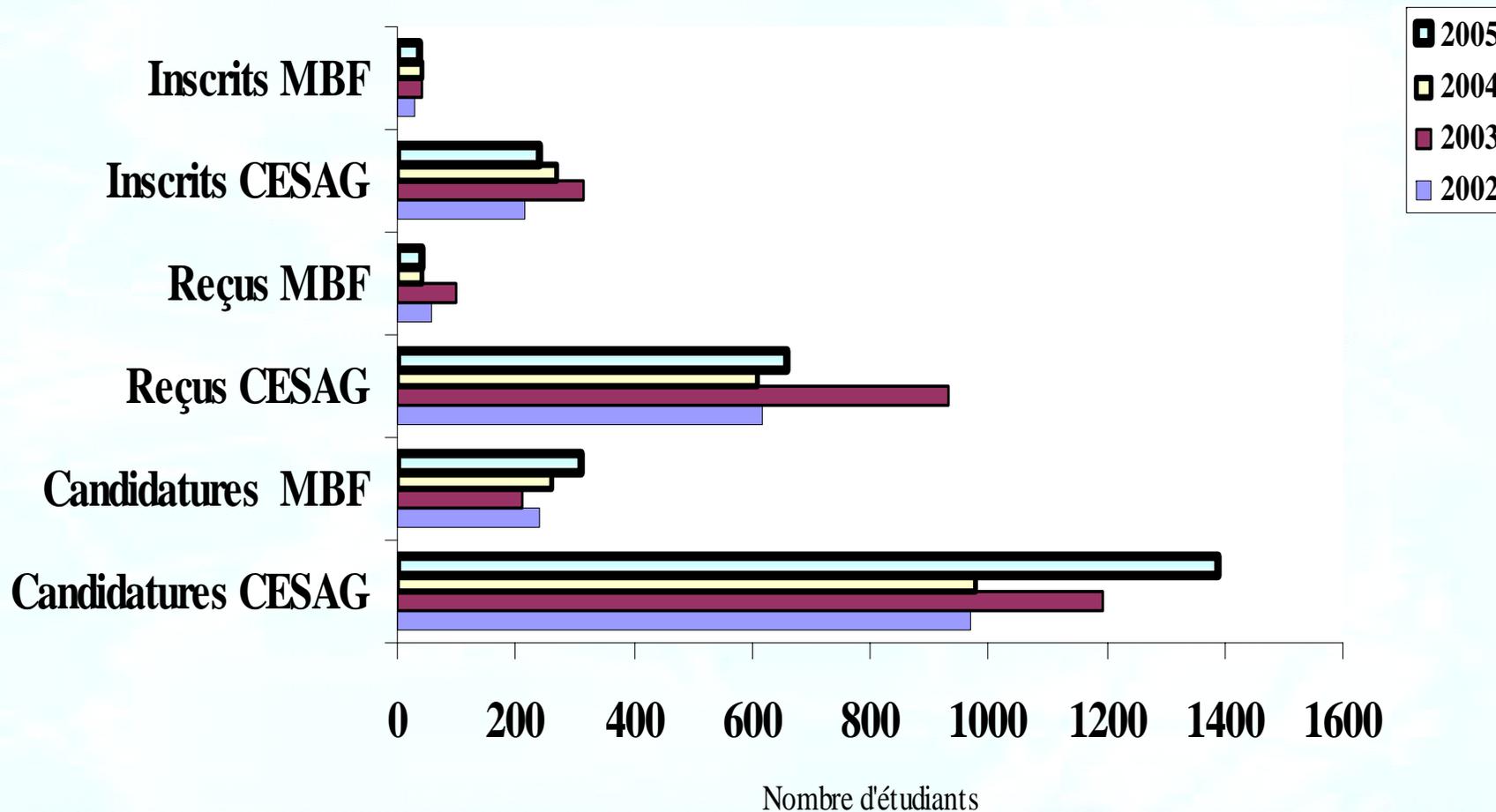
- 1
- 1
- 3
- 5

‣ *Moy*

- 3
- 3
- 3
- 4
- 5

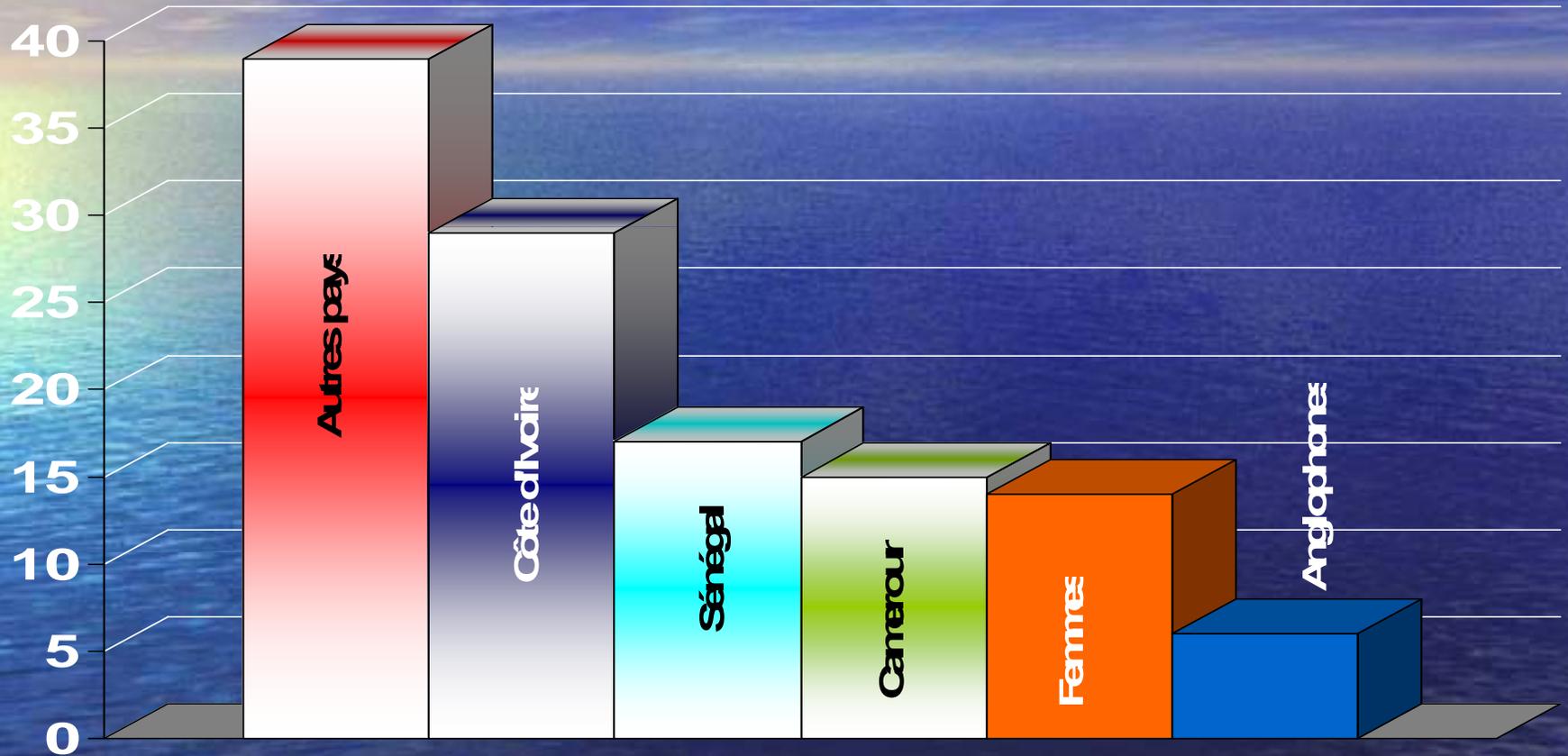
**Satisfaisante (10%)**

## Attractivité du CESAG et du MBF



# Caractéristiques de la Participation

- ▶ Les ressortissants de 3 pays capturent le MBF
- ▶ Tandis que ceux de l'UEMOA se réservent le prog de form form



- ▶ Les anglophones et les femmes en minorité

Contexte

Performance  
Globale

Performance  
du Projet

Performance du  
Programme

## Statistiques du programme de formation

Année	2002	2003	2004	2005	Total	CESA % G	2006 p.m
Formation MBF							
Candidatures reçus	242	212	261	311	1026	20,7%	292
Etudiants acceptés	60	100	40	40	180	4,9%	62
Taille de promotions	28	43	39	37	147		
Ratio Reçus/Candidats %	11,6%	28,3%	14,9%	11,8%	14,3%		
Anglophones	0	0	8	0	8		
UEMOA et CEMAC	28	43	31	37	139		
UEMOA	28	27	29	32	77		
CEMAC	8	5	2	9	24		
Femmes	2	11	6	2	21		
Age moyen	nd	nd	nd	nd	nd		
Expérience professionnelle (2 ans +)	nd	nd	nd	11			
Entreprises sponsors (bourses)	nd	nd	1	nd	-		
Note moyenne	nd	nd	nd	nd	nd		
Note moyenne mémoire	nd	nd	nd	nd	nd		
Option Banque	11	23	21	18			
Option Finance	17	20	18	21			

Contexte

Performance  
Globale

Performance  
du Projet

Performance du  
Programme

Attractivité et visibilité

Année	2002	2003	2004	2005	Total
<b>Formation des formateurs</b>					
<b>Candidatures reçus</b>			76		
<b>Etudiants acceptés</b>			21		
<b>Taille de promotions</b>			7	13	21
<b>Femmes</b>			2	1	3
<b>Anglophones</b>			0	1	1
<b>Ressortissants UEMOA et CEMAC</b>					
<b>UEMOA</b>			7	12	21
<b>CEMAC</b>			0	0	0
<b>Options :</b>					
<b>Corporate finance and management of risk</b>			3		
<b>Bank management strategy</b>			3		
<b>Ingénierie financière</b>					2
<b>International financial relations</b>			1		
<b>Gestion du portefeuille et stratégies de couverture</b>					3
<b>Asset and Liability Management in Banking</b>					3
<b>Financial markets and derivatives</b>					5
<b>Formation à distance</b>	-	-	-	-	-

➤ *Formation des formateurs*

- *locale*
- *extérieure*

➤ *Formation MBF*

- *Base*
- *Spécialisation*
- *Application*
- *Leadership*

➤ *Formation à distance*

➤ *Conférences, séminaires*

➤ *Moy*

- *1*
- *7*

➤ *Moy*

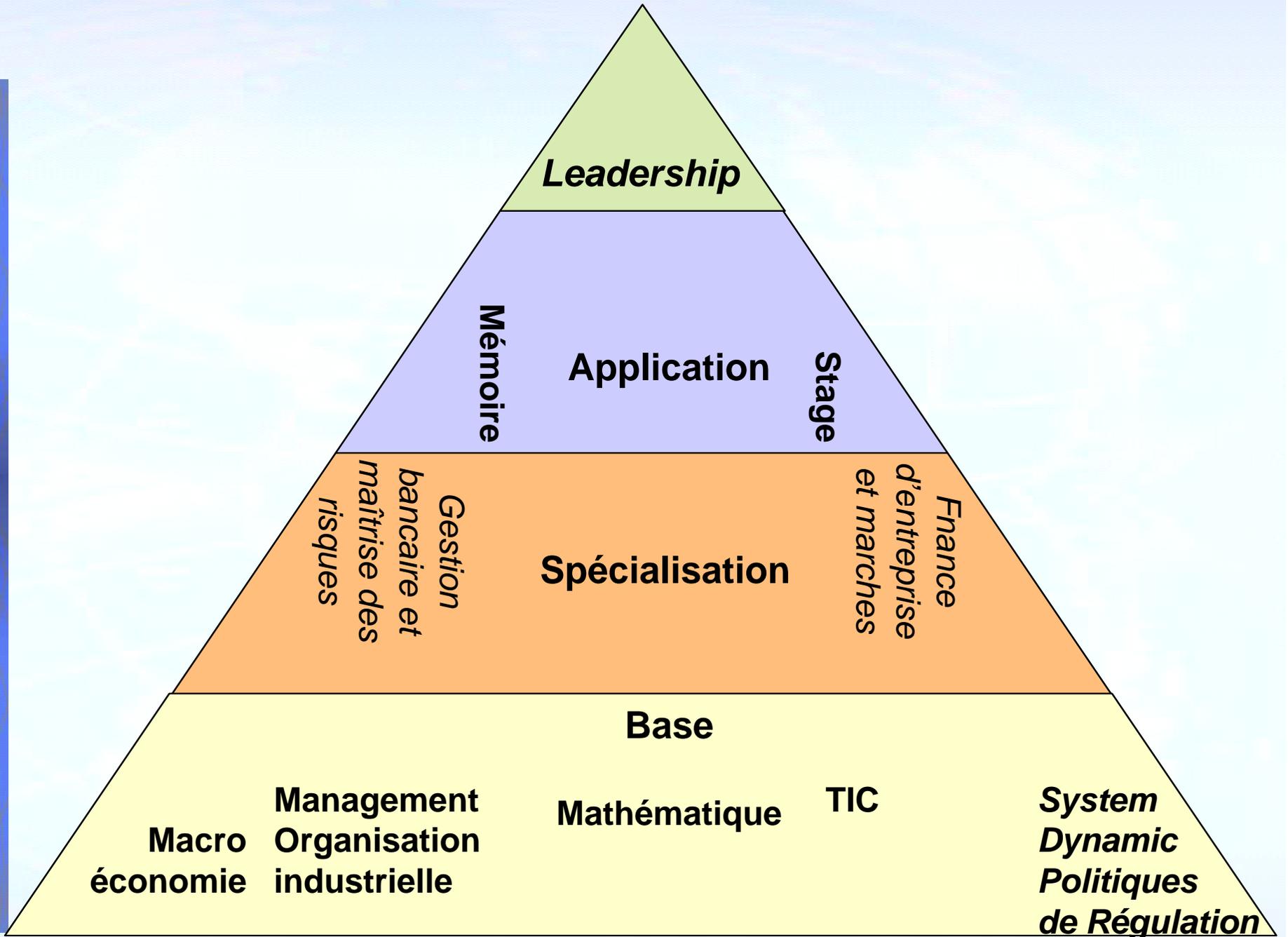
- *3*
- *2*
- *4*
- *7*

➤ *-*

➤ *Mod*

**Modeste (10%)**

Viabilité et Utilité pratique



Contexte

Performance Globale

Performance du Projet

Performance du Programme

Opération d'élargissement et d'affaiblissement du programme de formation

<i>JEL Classification</i>		<i>Modules</i>
G0	General	Tronc commun
G1	General Financial Markets	<i>Option 2.2 :</i> Finance de marchés
G2	Financial Institutions <i>and Services</i>	Option 1 : Gestion bancaire et maîtrise des risques
G3	Corporate Finance <i>and Governance</i>	<i>Option 2 .1:</i> Finance d'entreprise

JEL Classification		Modules	MC
<b>G0</b>	<b>General</b>	<b>Tronc commun</b>	
G00	General	<p><i>Anglais-Français bancaire et financier</i>  <i>Mathématiques et statistiques appliquées</i>  <i>Diagnostic macroéconomique et macrofinancier d'un pays</i>  <i>Diagnostic économique et financier de l'entreprise</i>  <i>Management stratégique de l'entreprise</i>  <i>Techniques d'expression orale</i></p>	
		Monnaie, système financier, politique monétaire	
<b>G1</b>	<b>General Financial Markets</b>	<b>Option 2.1 : Marchés financiers et...</b>	
G10	General	<i>Financial markets and derivatives</i>	
G11	Portfolio Choice	Placements et gestion de portefeuille	
G12	Asset Pricing		
G13	Contingent Pricing; Futures Pricing		
G14	Information and Market Efficiency; Event Studies	<i>Travaux en salle de marché-école</i>	
G15	International Financial Markets	International financial relations	
G18	Government Policy and Regulation	Banking system, capital markets and financial stability	

JEL Classification		Modules	MC
<b>G2</b>	<b>Financial Institutions and Services</b>	<b>Option 1 : Gestion bancaire et maîtrise des risques</b>	
G20	General		<i>Comptabilité bancaire et consolidation Contrôle de gestion bancaire Audit bancaire</i>
G21	Banks; Other Depository Institutions; Mortgages	Analyse financière d'un établissement de crédit	
		Asset and Liability Management in Banking	
G22	Insurance; Insurance Companies		
G23	Pension Funds; Other Private Financial Institutions		
G24	Investment Banking; Venture Capital; Brokerage	Bank management strategy	
G28	Government Policy and Regulation	Réglementation bancaire et prudentielle	
G29	Other	Opérations bancaires	

<i>JEL Classification</i>		<i>Modules susceptibles de s'y intégrer</i>	<i>Mc</i>
<b>G3</b>	<b>Corporate Finance <i>and Governance</i></b>	<b>Option 2.2 : ..Finance d'entreprise</b>	
G30	General	<i>Marchés de change</i>	
G31	<i>Capital Budgeting; Investment Policy</i>		
G32	<i>Financing Policy; Capital and Ownership Structure</i>	<i>Politiques et décisions financières</i>	
G33	<i>Bankruptcy; Liquidation</i>	<i>Marchés de matières premières</i>	
G34	<i>Mergers; Acquisitions; Restructuring; Corporate Governance</i>	<i>Corporate finance and management of risk</i>	
G35	<i>Payout Policy</i>	<i>Ingénierie financière</i>	
G38	<i>Government Policy and Regulation</i>		
G39	Other	<i>Stratégies de couverture</i>	

► *Impact*

- *Données de suivi de l'utilisation des extrants*
- *Réseau structuré de partenaires*
- *Degré de pénétration/influence professionnelle*

► *Pérennité*

- *Financière*
- *Pédagogique*
- *Institutionnelle*

► *Mod*

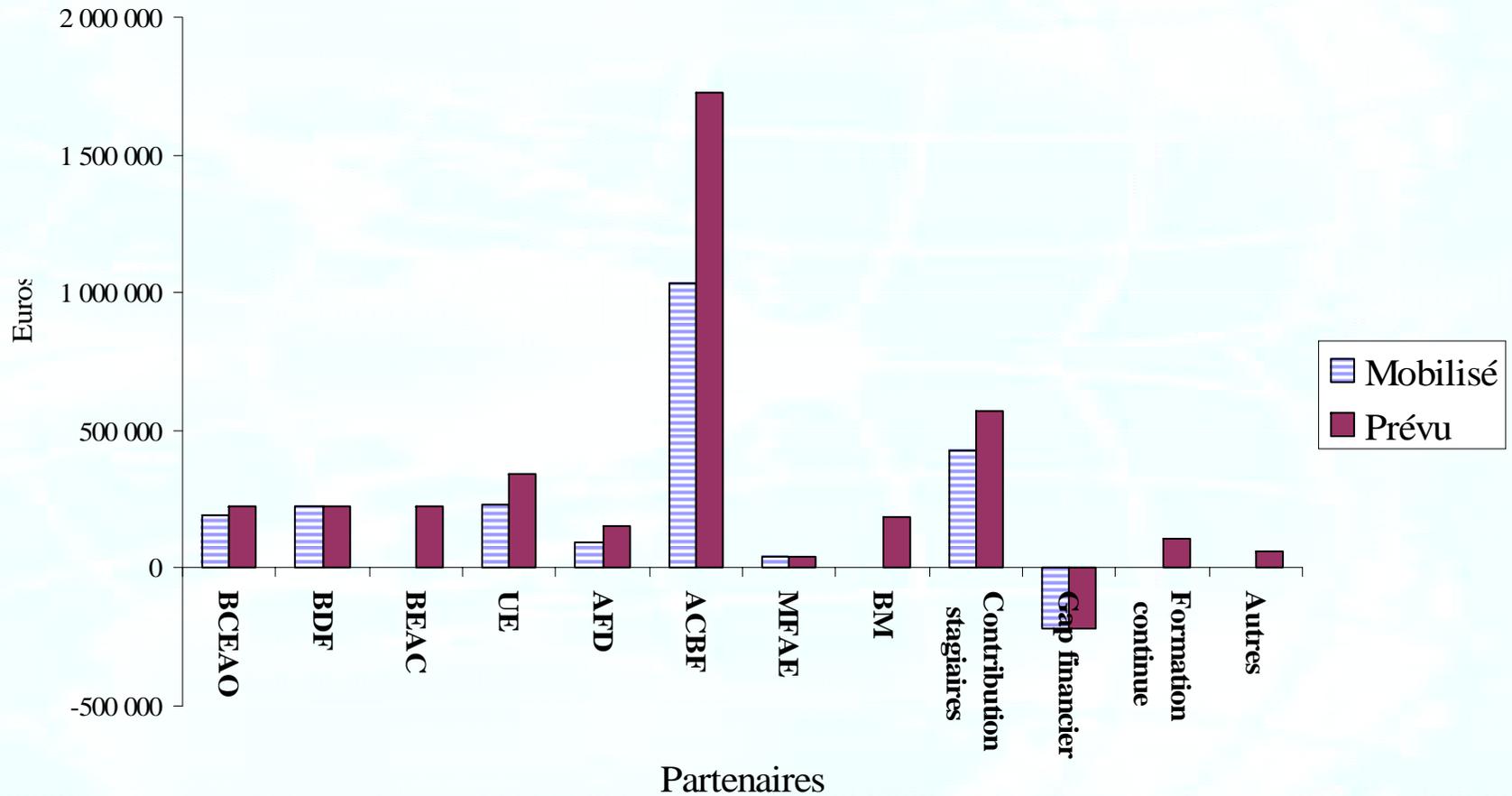
- 4
- 3
- 5

► *Non S*

- 6
- 3
- 7

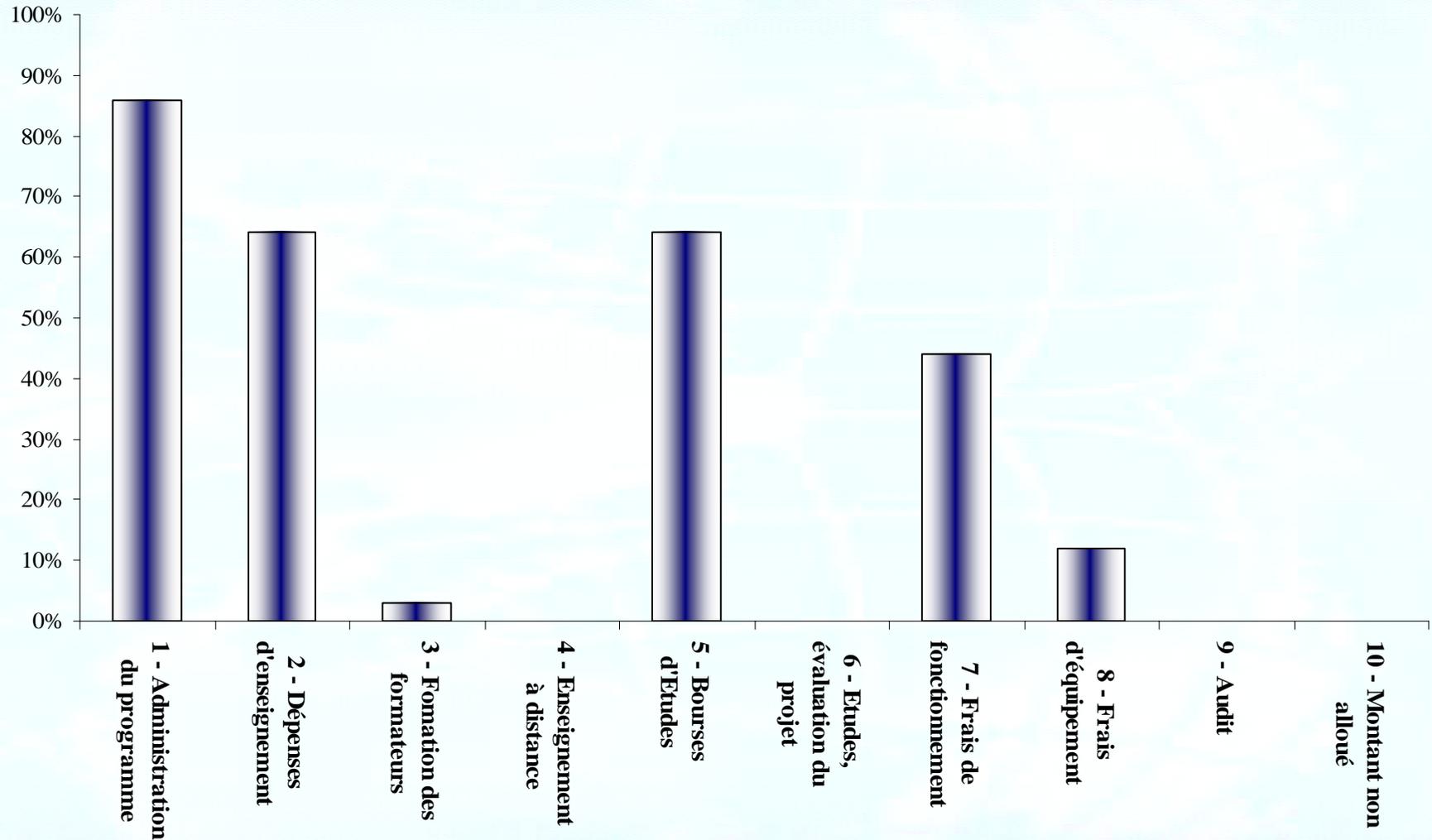
**Non Satisfaisante (10%)**

### Co-financement prévu sur la période 2001-06 et réalisé au 31/12/2004



## Taux de réalisation des dépenses

Situation financière



Contexte

Performance  
Globale

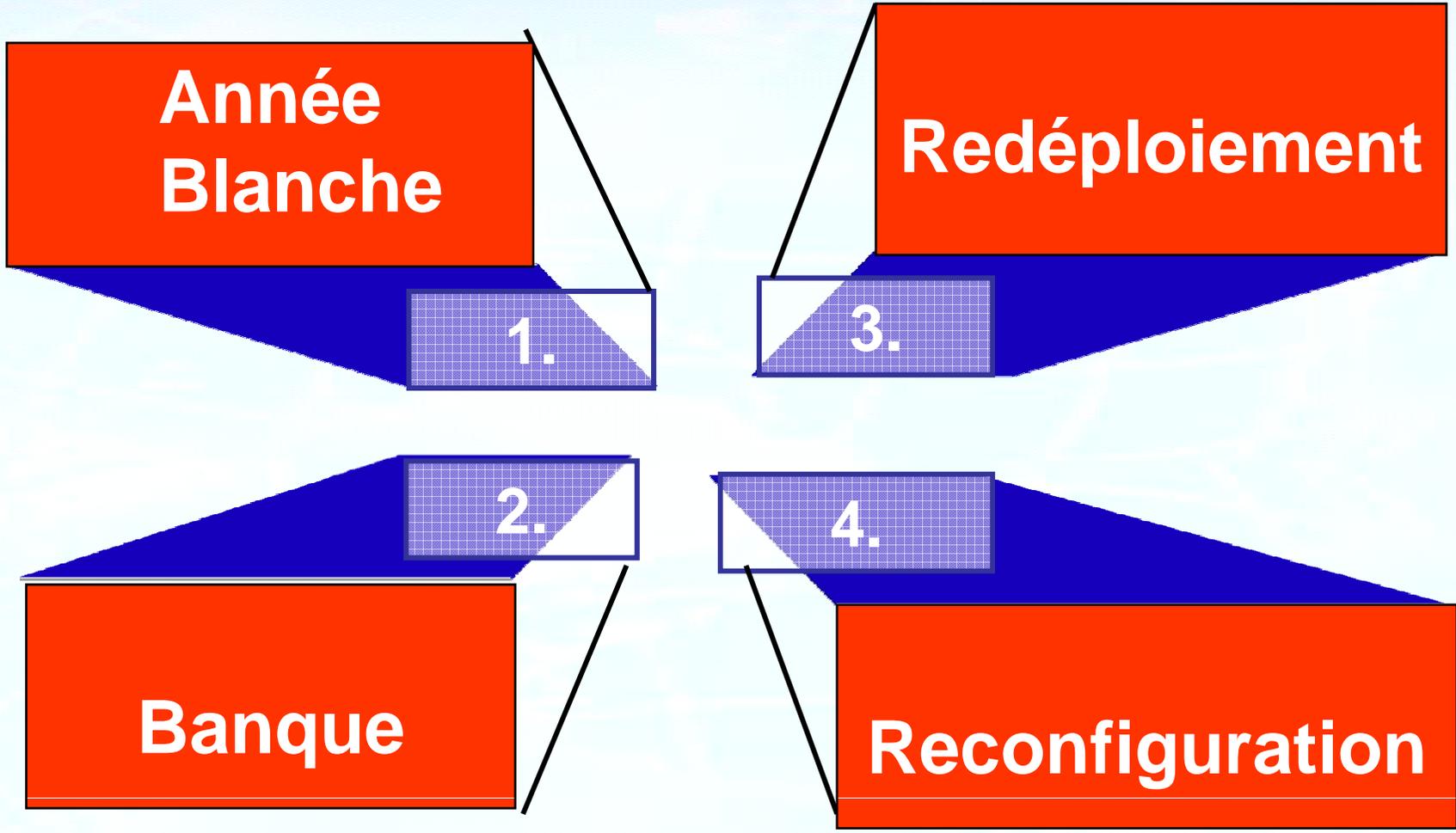
Performance  
du Projet

Performance du  
Programme

Performance  
Financière

S

# Perspectives : 4 Scénarios normatifs





**Scénario 1 :**  
**Année Blanche**  
La performance se dégrade du fait des mauvais résultats du programme de courte durée, de formation des formateurs et de la passivité de la tutelle et du chef du projet.

***Note : Modeste***



4 Scénarios normatifs

**Scénario 2 :**  
**Mastère en Banque**  
La performance se dégrade du fait des résultats insuffisants du programme de courte durée. Décision du CE d'africaniser et de délester le programme de l'option finance, tout en préservant les relations avec NYU Stern et INSEAD.

***Note : Moyenne***

## Scénario 3 :

### Redéploiement régional

La performance s'améliore, mais reste insuffisante, ce qui pousse la BCEAO à prendre les devants et à accélérer l'intégration avec le COFEB, tout en préservant l'autonomie et la spécificité de l'IBF/MBF. Africanisation de 6 modules.

***Note : Remarquable***

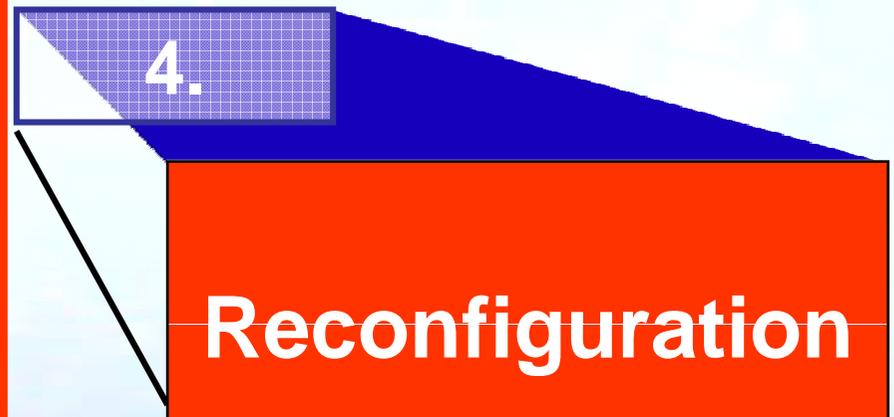


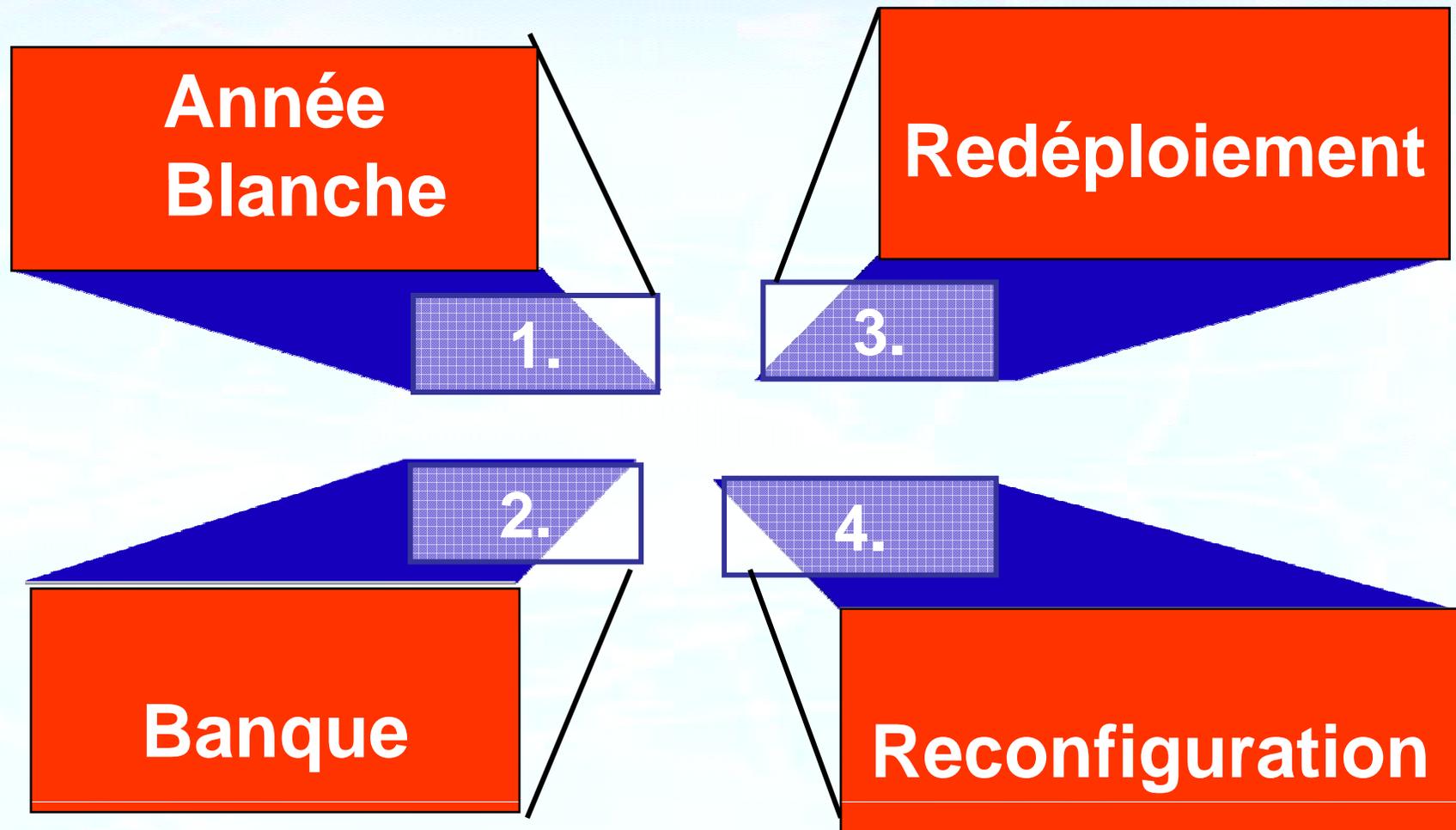
## **Scénario 4 : Reconfiguration**

La performance s'améliore du fait des résultats exceptionnels du programme de formation de courte durée qui met les partenaires dans des dispositions plus favorables pour envisager deux volets couvrant tous les pays de l'ASS.

***Note : Excellent***

## 4 Scénarios normatifs

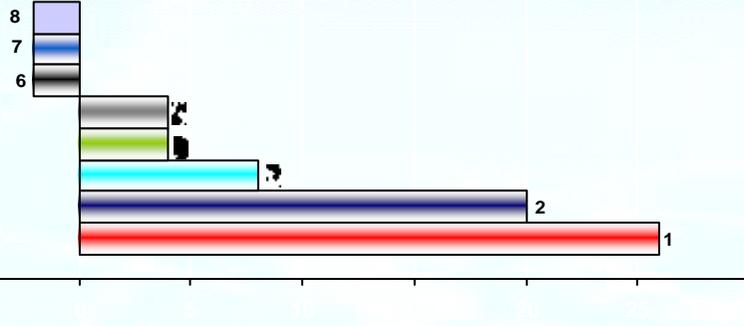




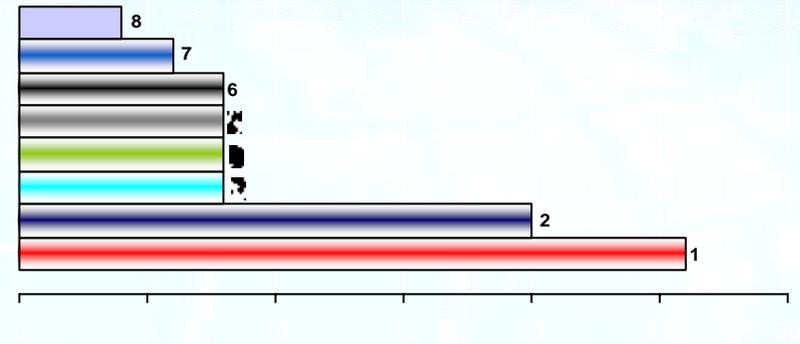
4 Scénarios normatifs

Performance par scénario

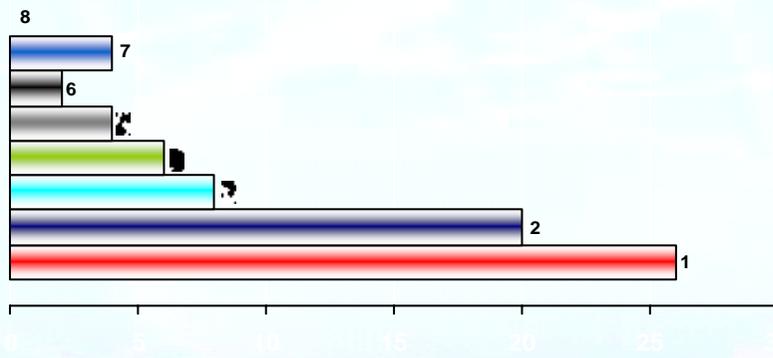
Scénario 1 : Année blanche en 2006



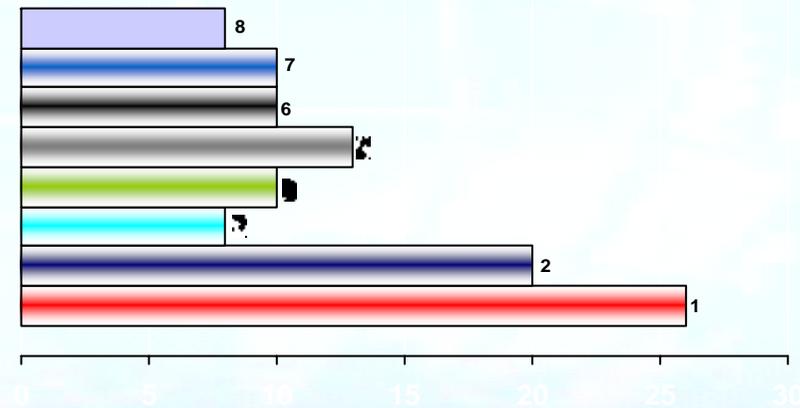
Scénario 3 : Redéploiement régional COFEB/IBF/CESAG



Scénario 2 : Mastère Banque en 2006



Scénario 4 : Reconfiguration autour de 2 volets panafricains dont 1 à Dakar



Contexte

Performance Globale

Performance du Projet

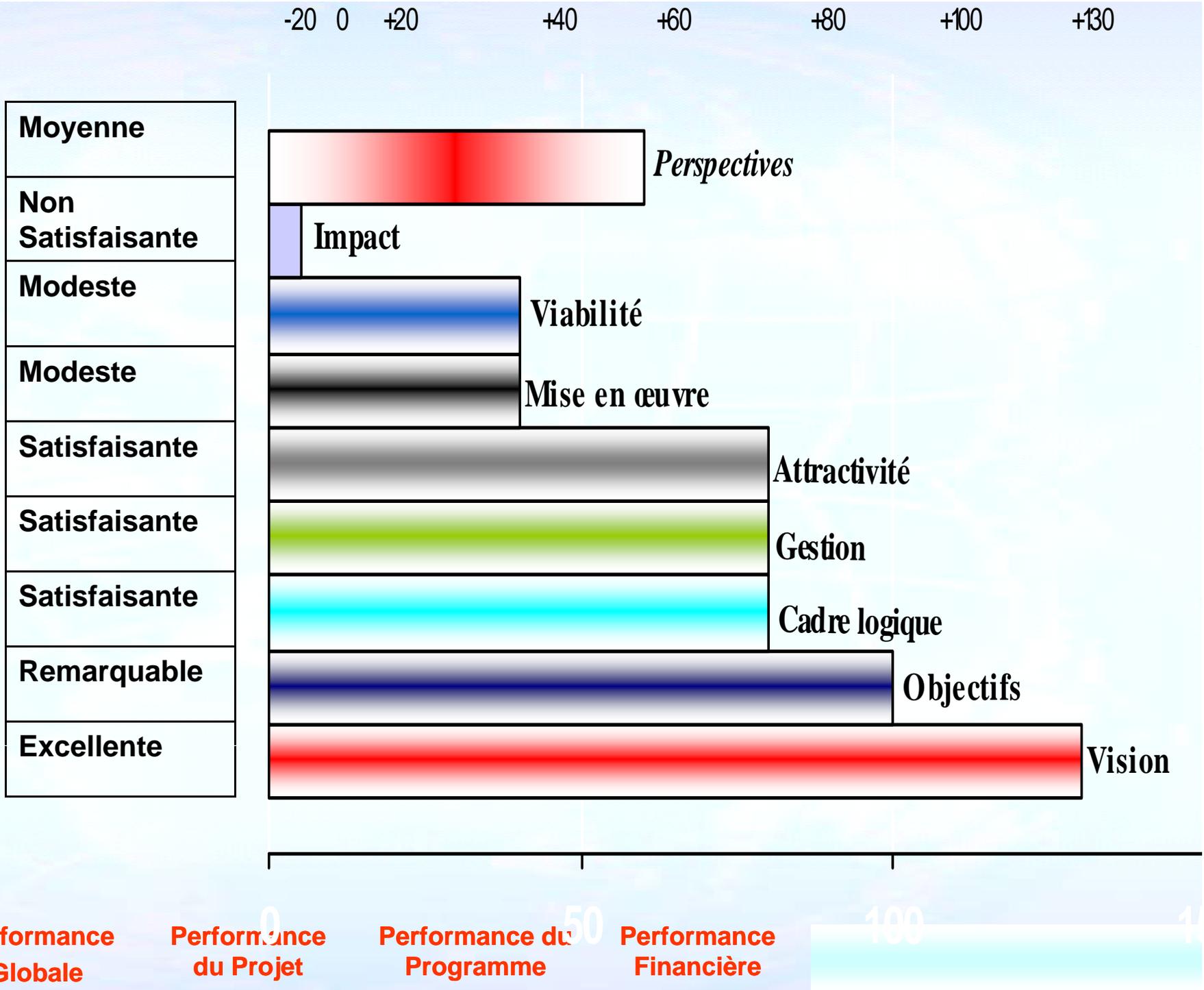
Performance du Programme

Performance Financière

Scénarios

Revue à mi-parcours

Par Ordre de Mérite :  
Vue d'ensemble



Contexte

Performance Globale

Performance du Projet

Performance du Programme

Performance Financière

## Scénario 1 : Année Blanche

	Total	2005	2006
<b>Besoins de financement</b>	<b>628 403</b>	<b>628 403</b>	
<b>Ressources attendues</b>	<b>686 723</b>	<b>621 723</b>	<b>65 000</b>
<b>Excédent</b>	<b>58 320</b>	<b>- 6 680</b>	<b>+65 000</b>
<b>Financement (économies à réaliser)</b>			
<b>Economies</b>	<b>58 320</b>		<b>58 320</b>
<b>Total</b>	<b>58 320</b>	<b>0</b>	<b>58 320</b>

## Scénario 2 : Mastère en Banque. Rien que Banque

	Total	2005	2006
Besoins de financement	1 255 906	628 403	627 503
Ressources attendues	686 723	621 723	65 000
Déficit à combler	- 569 183	- 6 680	- 562 503
<b>Financement (compensation et économies à réaliser)</b>			
Formation continue	20 000	10 000	10 000
ACBF perte de change	170 736	170 736	0
Africanisation de 6 modules	71 680	32 740	38 940
Salaire du chef du projet	175 000	85 000	90 000
BCEAO (quote-part Banque Mondiale)	185 000	185 000	0
<b>Total</b>	<b>622 416</b>	<b>483 476</b>	<b>138 940</b>

<b>Scénario 3 : Redéploiement régional</b>			
	Total	2005	2006
Besoins de financement	1 255 906	628 403	627 503
Ressources attendues	686 723	621 723	65 000
Déficit à combler	- 569 183	- 6 680	- 562 503
<b>Financement (compensation et économies à réaliser)</b>			
ACBF (équivalent perte de change)	170 736	170 736	0
Africanisation de 11 modules	199 330	96 565	102 765
Salaire du chef du projet	175 000	85 000	90 000
<b>Total</b>	<b>545 066</b>	<b>352 301</b>	<b>192 765</b>

<b>Scénario 4 : Reconfiguration en 2 volets</b>			
	Total	2005	2006
Besoins de financement	1 255 906	628 403	627 503
Ressources attendues	686 723	621 723	65 000
Déficit à combler	- 569 183	- 6 680	- 562 503
<b>Financement (compensation et économies à réaliser)</b>			
ACBF (équivalent perte de change)	170 736	170 736	0
ACBF (quote-part Banque Mondiale)	185 000	185 000	0
Formation continue	106 000	53 000	53 000
Prestations de services	100 000	40 000	60 000
<b>Total</b>	<b>561 736</b>	<b>448 736</b>	<b>113 000</b>

<b>Scénario 1 : Année Blanche</b>			
	Total	2005	2006
Excédent	58 320	- 6 680	+65 000
<b>Financement (économies à réaliser)</b>			
Economies	58 320		58 320
<b>Total</b>	<b>58 320</b>	<b>0</b>	<b>58 320</b>

<b>Scénario 3 : Redéploiement régional</b>			
	Total	2005	2006
Déficit à combler	- 569 183	- 6 680	- 562 503
<b>Financement (compensation et économies à réaliser)</b>			
<b>Total</b>	<b>545 066</b>	<b>352 301</b>	<b>192 765</b>

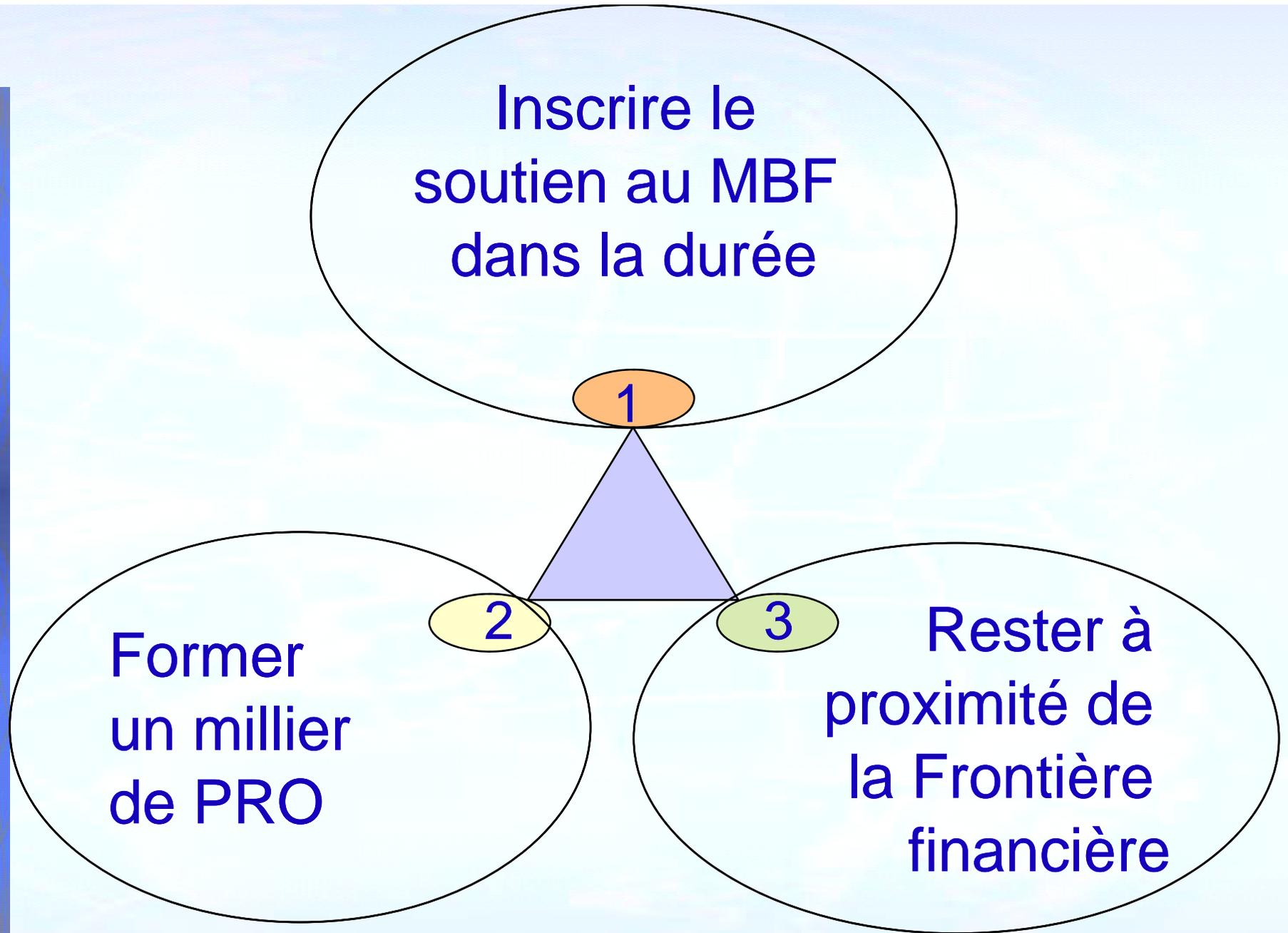
<b>Scénario 2 : Mastère en Banque. Rien que Banque</b>			
	Total	2005	2006
Déficit à combler	- 569 183	- 6 680	- 562 503
<b>Financement (compensation et économies à réaliser)</b>			
<b>Total</b>	<b>622 416</b>	<b>483 476</b>	<b>138 940</b>

<b>Scénario 4 : Reconfiguration en 2 volets</b>			
	Total	2005	2006
Déficit à combler	- 569 183	- 6 680	- 562 503
<b>Financement (compensation et économies à réaliser)</b>			
<b>Total</b>	<b>561 736</b>	<b>448 736</b>	<b>113 000</b>

Sigles	Modules	Euros	Scénarios			
			1	2	3	4
IFR	International financial relations	20 600	<b>Sans objet</b>			<b>Graduelle selon le rythme imposé par le tuteur</b>
ALMB	Asset and Liability Management in Banking	16 725				
CFMR	Corporate finance and management of risk	16 725				
DEFE	Diagnostic économique et financier de l'entreprise	15 250		<b>X</b>		
MSE	Management stratégique de l'entreprise	15 250		<b>X</b>		
MOD S	Module Support MSE	15 000		<b>X</b>		
BMS	Bank management strategy	13 100		<b>X</b>		
PMSF	Politique Monétaire et Stabilité Financière	8 725		<b>X</b>		

Sigles	Modules	Euros	Scénarios			
			1	2	3	4
						Graduelle selon le rythme imposé par le tuteur
FMD	Financial markets and derivatives	7 535		X	X	
MC	Marchés de change	6 585		X	X	
SC	Stratégies de couverture	6 585		X	X	
TSME	Travaux en salle de marché-école	4 685		X	X	
IF	Ingénierie financière	4 325		X	X	
PGP	Placements et gestion de portefeuille	3 025		X	X	

	Modules	Euros	Scénarios			
			1	2	3	4
AB	Audit bancaire	2 200				
CGB	Contrôle de gestion bancaire	1 400				
MSA	Mathématiques et statistiques appliquées	1 200				
CBC	Comptabilité bancaire et consolidation	1 000				
OPB	Opérations bancaires	1 000				
RBP	Réglementation bancaire et prudentielle	800				
DMMP	Diagnostic macroéconomique et macrofinancier d'un pays	750				
MMP	Marchés de matières premières	600				
AFEC	Analyse financière d'un établissement de crédit	550				
COM	Communication	500				
BSCMFS	Banking system, capital markets and financial stability	0				
PDF	Politiques et décisions financières	0				
AFBF	Anglais-Français bancaire et financier	ND				



## Ressources propres

Générer à tout prix  
des ressources propres à travers  
des séminaires et ateliers ciblés.

Objectif de recette  
au cours de 1er semestre :  
53 000 Euros

## Visibilité internationale

S'assurer de la présence  
des intervenants de la NYU Stern et  
de l'INSEAD et garder la connexion  
avec le marché mondial  
de la formation

## Utilité

### pratique et impact

Veiller à la qualité et la pertinence des modules et des thèmes des séminaires :

- renforcer le MBF dans ses aspects pluridisciplinaires et professionnels ;
- initier les étudiants à la dynamique des systèmes financiers... ;
- préparer les participants à l'exercice du leadership et du *coaching* ;
- les confronter à la résolution des problèmes concrets à travers le stage, le mémoire.

## Attractivité

Accroître la sélectivité  
dans le choix des modules à  
enseigner :

- établir des critères transparents dans le choix des bénéficiaires ;
- mettre l'accent sur la nécessité de disposer en ligne d'un projet de développement professionnel explicite afin de mesurer la vitesse de progression

## Partenariat

Mieux structurer le partenariat  
et améliorer les conditions d'accès :

- confectionner une charte qui définit les modalités, les obligations et les bénéfices pour chaque partenaire ;
- établir un traitement différencié entre les Banques Centrales souveraines et les centres de formation professionnelle

## Participation des étudiants et des anciens

participer au financement :

- mener des activités à retombées financières (dîner-débat, jeu de bourse, édition d'annuaires, recherche et offres d'emploi, services aux entreprises) ;
- organiser des tournois sportifs ;
- valoriser le titre MBF/CESAG ;
- animer l'association WARI ;
- créer un portail.

## Collecte de dons et de subventions

Organiser une opération de collecter des dons et subventions auprès de *sponsors* à travers une Conférence Inaugurale de haut niveau :

- conférence placée sous le signe de la transdisciplinarité ;
- traiter de sujets mobilisateurs de partenariats stratégiques au sein du système international de financement.

## Club de

### « *Managing Partners* »

La mise en place de ce club passe par la préparation d'un projet de charte du partenariat qui sera soumise à tous les acteurs du système bancaire et financier africain et aux 500 plus grandes entreprises du continent. Leur contribution varie selon qu'ils s'inscrivent dans une logique de partenariat complet ou restreint avec accès à une série de droits : siège dans les organes de gouvernance ; choix du stagiaire, du thème du mémoire et implication dans la réflexion stratégique

## Gouvernance

- Procéder à la réévaluation du mandat et de la structure des organes de gouvernance :
- renforcer la cohésion du groupe des Banques Centrales qui a impulsé le projet et l'ouvrir à d'autres ;
  - les mettre à profit pour organiser le concours, alimenter le programme en intervenants, octroyer des bourses et accueillir des stagiaires.

## Titres et accréditation

Le titre de titulaire d'un MBF professionnel, international et de haut niveau n'a pas encore d'équivalent dans le monde ;  
l'ériger en standard international ;

- intégrer l'IBF et le Projet ;
- utiliser le MBF comme *benchmark* pour les autres programmes du CESAG ;
- élargir le partenariat académique à d'autres programmes similaires



**MERCI**