
Préparé par/By :
Sams Dine SY, Consultant

MBF/CESAG
MASTERE BANQUE ET FINANCE

SYNOPSIS

The draft report of the Mid-Review of the Programme MBF/CESAG dated 02/27/2005 was submitted to the Executive Committee, the 03/22/2005. The final report which follows, integrates its observations and recommendations. Moreover, the Executive Committee invited the Consultant to support the project formulation of strategic orientations and emergency action plan to ensure financial sustainability and visibility by the end of the first half of 2005. The policy paper attached at the beginning of this final report answers this invitation.

The mid term review shows that the future of the MBF/CESAG is influenced by the fundamental elements which are the vision which gave it the initial push, the objectives that it continues as well as the conceptual framework and logic which it structure. The translation of this vision in concrete program, ran up against financial and managerial failures which cost 25% of the resources envisaged in the initial budget and two world class partners. But it is the price to pay to support the institutional insertion of the project in its environment.

The MBF is a program-headlight which needs an attentive, patient and durable support to produce an impact and to manage its expansion. In this respect, one will need, during next years, to form, not 200 students, but a thousand of high level professional MBF, in order to have the core competences to lead to the transformation of the African banking and financial structure and to remain near the (knowledge) financial frontier. The internationalization of the MBF/CESAG is a need, to avoid the risks of a resounding failure. For all this period, it should clearly be marked that the program is a “Central Banks Project, CPB”, in order to meet the conditions of transfer to the African private financial sector.

The next stage for the project is the organization, during first six-month period 2005 of a series of seminars which bring back 53 000 Euros. To reach this stage successfully, contributes to engage the beam of support which it awaits from its financial partners, of which ACBF and BCEAO.

This present report which follows the policy paper on the future of the MBF summarize the majors findings of the performance evaluation, and the recommendations to the project and its governance bodies.

SYNOPSIS

Le rapport provisoire de la Revue à mi-parcours du Programme MBF/CESAG, en date du 27 Février 2005, a été soumis au Comité Exécutif le 22 Mars 2005. Le rapport final qui suit, intègre les observations et les recommandations formulées au cours de cette réunion. En outre, le Comité Exécutif a invité le Consultant à appuyer le projet dans la formulation des orientations stratégiques et du plan d'actons prioritaires, pour assurer la pérennité financière et la visibilité du MBF d'ici la fin du premier semestre 2005. La note placée au début de ce rapport répond à cette invitation.

La revue à mi-parcours montre que l'avenir du MBF/CESAG est influencé par les éléments fondamentaux que sont la vision qui lui a donné l'impulsion initiale, les objectifs qu'il poursuit ainsi que le cadre conceptuel et logique qui le structure. La traduction de cette vision en programme concret, s'est heurtée à des défaillances financières et managériales qui ont coûté 25 % des ressources prévues dans le budget initial et deux partenaires de premier choix. Mais c'est le prix à payer pour favoriser l'insertion institutionnelle du projet dans son environnement.

Le MBF est un programme-phare qui a besoin d'un soutien attentif, patient et durable pour produire un impact et gérer son expansion. À cet égard, il faudra, au cours des prochaines années, former, non pas 200 étudiants, mais un millier de MBF professionnels de haut niveau, afin de disposer de la masse critique de compétences pour conduire à la transformation du système bancaire et financier africain et rester à proximité de la frontière (de la connaissance) financière. L'internationalisation du MBF/CESAG est une nécessité, pour éviter les risques d'un échec retentissant. Pendant toute cette période, il devrait clairement être affirmé que le programme est un « Projet des Banques Centrales, PBC », en vue de réunir les conditions de transfert au secteur financier privé africain.

La prochaine étape pour le projet est l'organisation, au cours du premier semestre 2005 d'une série de séminaires avec l'objectif de rapporter 53 000 Euros. Franchir cette étape avec succès, contribue à enclencher le faisceau de soutien qu'il attend de ses partenaires financiers, dont l'ACBF et la BCEAO.

Le rapport de synthèse qui suit le projet de note d'orientation sur l'avenir du MBF, reprend les éléments principaux de l'évaluation de performance, et les recommandations à l'adresse du projet et de ses organes de gouvernance.



Sommaire

	<i>Sigles</i>	5		<i>Initials</i>	5
	<i>Personnes impliquées</i>	6		<i>Implied people</i>	6
Projet de Note d’Orientation sur l’avenir du MBF		7	Policy paper on the future of MBF		7
	Bilan et perspectives	7		Assessment and prospects	7
	Orientations stratégiques	8		Strategic framework	8
	Plan d’Actions Prioritaires pour la période avril- juillet 2005	10		Emergency action plan for april-july 2005	10
	Synthèse	14	Findings and recommandations		14
	1. Grille de notation et limitations	14		Rating performance and limitations	14
	2. Performance globale du Projet	16		Project global performance	16
	3. Recommandations	19		Recommendations	19
	Données de base sur la performance du projet	23		Basic data on the project performance	23
Rapport détaillé		28	Full Report		28
I.	Introduction	28	Introduction		28
	1. Termes de référence	28		Terms of reference	28
	2. Méthodologie	29		Methodology	29
II	Le Projet MBF/CESAG	32	Project MBF/CESAG		32
	1. Contexte	32		Context	32
	2. But et objectifs	33		Goals and objectives	33
	3. Activités et cohortes	34		Activities and cohorts	34
III.	Performance du Projet	38	Project Performance		38
	1. Vision	38		Vision	38
	2. Conception des objectifs	39		Objectives design	39
	3. Mise en œuvre	41		Implementation	41
	4. Gestion	48		Management	48
IV.	Performance du Programme de formation	57	Training Program Performance		57
	1. Attractivité et visibilité	57		Attractivity and visibility	57
	2. Viabilité et utilité pratique	59		Viability and practical utility	59
	3. Impact et pérennité	65		Impact and sustainability	65
V.	Performance financière	68	Financial performance		68
	1. Situation financière du projet	68		Financial standing of the project	68
	2. Scénario 1 : 2006, Année Blanche	72		Scenario 1: 2006, White Year	72
	3. Scénario 2 : MBF réduit à l’option « Banque »	75		Scenario 2:MBF reduced to “the Bank” option	75
	4. Scénario 3 : Redéploiement et synergies avec Groupe l’IBF le COFEB	77		Scenario 3: Redeployment and synergy with IBF and COFEB	77
	5. Scénario 4 : Reconfiguration avec 2 Volets panafricains	79		Scenario 4: Reconfiguration with 2 Panafrican projects	79
	6. Résumé de l’évaluation de performance	81		Summary of performance review	81
Annexes		84	Appendices		84
	Listes des personnes rencontrées	85		Lists of the people met	85
	Classification des MBA internationaux	86		Classification of the international MBA	86
	Termes de référence	87		Terms of reference	87

Sigles

ACBF	African Capacity Building Foundation
ACM	Analyse des Comptes Macroéconomiques
AFD	Agence Française de développement
AON	Directeur des Opérations pour l'Afrique de l'Ouest et du Nord - ACBF
BAD	Banque Africaine de Développement
BC	Banques Centrales
BCE	Banque Centrale Européenne
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BDF	Banque de France
BEAC	Banque des États de l'Afrique Centrale
BICIS	Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie
BVRM	Bourse Régionale des Valeurs Mobilières
CAMES	Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur
CEAC	Communauté des Etats de l'Afrique Centrale
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CESAG	Centre Africain d'Enseignement Supérieur en Gestion
CFPP	Centre de Formation et de Perfectionnement Professionnels
COFEB	Centre Ouest Africain d'Etudes et de Formation Bancaire
EAD	Enseignement A Distance
FIBAA	Foundation for International Business Administration Accreditation
FT	Financial Times
GDLN	Global Development Learning Network,
GMAT	Graduate Management Admission Council
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IBFI	Institut Bancaire et Financier International
IBW	Institutions de Bretton Woods
IFMI	Institut du Fonds Monétaire International
ILCI	Institut des Langues et Communication Internationale
INSEAD	INSEAD
JEL	Journal of Economic Literature Classification
KBM	Knowledge Based Management
LSE	London School of Economic
Master PRO	Mastère Professionnel
MBF	Mastère en Banque et Finance
MIT	Massachusetts Institute of Technology
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et des Communications
NYU Stern	New York University Stern School of Management
ODM	Objectifs de Développement pour le Millénaire
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SGBS	Société Générale de Banques au Sénégal
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UVA	Université Virtuelle Africaine
WARI	Association des Anciens Etudiants du MBF
WBI	World Bank Institute
WSJ	The Wall Street Journal

Données de base sur le Mastère « Banque et Finance »**Dates principales :****Evaluation :**

Avril 1998 : Protocole d'accord entre BCEAO et BDF
 Septembre 1998 : Préparation du document de projet,
 Juillet 1999 : Approbation du document de projet

Juillet 2000 : Validation et finalisation par les partenaires
 Novembre 2000 : *Draft Appraisal Report* ; ACBF
 Décembre : Approbation du budget par ACBF

Avril 2000 : Finalisation par CESAG et IBFI	
Conception détaillée : Février 2001 : Programme de Formation « Mastère en Banque et Finance » ; CESAG Mars 2002 : Préparation du Document Cadre relatif au MBF	Partenaires : financiers : ACBF, UE, BCEAO, BDF, BEAC, Banque Mondiale techniques : AFD, BRI, IBFI, NYU Stern, INSEAD, BCEAO, ECOBANK
Accréditation : Décembre 2003 : Présentation du dossier MBF au CAMES	Accords conclus : 27 juin 2000 : Convention cadre de partenariat CEFEB 3 avril 2001 : Accord de don n° 56 CESAG/ACBF
Clôture : Décembre 2006	27 décembre 2001 : Accord CESAG/NYU Stern
Agence d'exécution : CESAG	27 décembre 2001 Contrat de subvention CESAG/UE

Personnes impliquées :

	Au stade de la définition de la Vision	Position actuelle
BDF BCEAO BEAC FMI	Jean Claude TRICHET , Gouverneur Charles KONNAN BANNY , Gouverneur Jean Félix MAMALEPOT , Gouverneur Allassane Dramane OUATTARA , Directeur Général Adjoint	Président BCE Gouverneur Gouverneur
	Au stade de la Conception et du Démarrage	
BDF /IBFI	Jean Pierre PATAT , Directeur Général des Services Etrangers, des Etudes et des Relations Internationales Gérard MAZZIOTTA , Directeur de l'IBFI (1999-2001) Gérard BEDUNEAU , Adjoint au Directeur des Relations Internationales et Européennes Gilles MORISSON , Chef du service de la formation – Secrétariat Général de la Commission Bancaire (2001) Joseph E. PEGUES, Jr , Senior Banking Sector Specialist, WBI (1999-2000), Chargé de mission IBFI(2000-01), Senior Banking Sector Specialist, WBI (2001-02)	Marc Olivier STRAUSS KAHN , Directeur Général des Services Etrangers et des Relations Internationales Gérard BEDUNEAU , Directeur de l'IBFI Gilles MORISSON , Directeur Adjoint, Responsable du Pôle Afrique Sub Saharienne et Océanie
BCEAO	Marie Ferdinande DESCLERCS , Directrice de la Formation (2000)	Modienne GUISSÉ Directeur de la Formation
ACBF	Dr. Soumana SAKO Secrétaire Exécutif Dr Apollinaire NDWKWIGIRA , Directeur du Département de Recherche, Formation, Systèmes d'Information et Publications	Dr. Soumana SAKO Secrétaire Exécutif Dr. Samba KA Directeur de programmes pour l'Afrique de l'Ouest Ernest ETTI , Administrateur de Programme
CESAG	Patrice KOUAME , Directeur Général Séga BALDE , Directeur de l'IBF Marie Ferdinande DESCLERCS , Conseiller du Directeur Général Gilles MORISSON , Chef du Projet MBF (2001-2002)	Sylvain LADIKPO , Directeur Financier, Chargé de l'intérim du DG Marie Ferdinande DESCLERCS , Conseiller du Directeur Général Roger ATINDEHOU , Chef du Projet MBF (depuis décembre 2002)
Autres personnes impliquées au démarrage et actuellement dans les activités du MBF	Dominique PILHON , Professeur Université Paris X	Jean Pierre PATAT , Intervenant Joseph E. PEGUES , Intervenant Gilles MORISSON , Intervenant Gérard MAZZIOTTA , Intervenant
BEAC	Santiago NSUE MEDJA , Directeur de la Formation Teteya TOLEQUE , Directeur Adjoint de la Formation	—

L'Avenir du MBF/CESAG : Orientations Stratégiques et Plan d'Actions Prioritaires

Bilan et perspectives

Les Gouverneurs de la BCEAO et la BDF ont conçu le Programme MBF/CESAG professionnel, international, de haut niveau pour accompagner la modernisation du secteur financier africain en pleine transformation avec la globalisation financière. En appui aux Banques Centrales, l'ACBF, l'UE et l'AFD ont mis à la disposition du CESAG, en tant qu'agence d'exécution, les ressources financières destinées à couvrir les dépenses de formation et de renforcement des capacités, sur la période 2001-2006. L'objectif majeur de ce programme est la formation d'une masse critique de compétences professionnelles de haut niveau en banque et finance. En outre, le projet devait renforcer la capacité humaine et institutionnelle du CESAG en formation supérieure en banque et finance de niveau international et former un noyau de cadres et de formateurs spécialisés dans ces deux domaines.

Il faut cependant admettre que la capacité du projet à réaliser la performance attendue a été moyennement satisfaisante. La traduction de cette vision en réalité s'est heurtée à des défaillances financières et managériales. Le partenariat autour du projet a été mis à rude épreuve. La coordination de l'exécution s'est révélé être une tâche au-dessus des capacités organisationnelles du CESAG. L'implication des banques, des entreprises et des sociétés de marchés, directement ou à travers les organisations professionnelles ne s'est pas concrétisé et n'a eu aucune incidence sur la performance financière du projet. Pourtant, la capacité des systèmes financiers africains à faire face exposée aux risques et incertitudes de la globalisation financière, n'a jamais été aussi faible. En témoigne, la multiplication de rapports alarmants sur les perspectives du développement de l'Afrique à l'horizon 2015, et les initiatives internationales et bilatérales visant à enrayer la baisse de l'aide publique extérieure. L'utilisation efficace d'une aide croissante, les défaillances des marchés financiers et la lenteur des progrès de la gouvernance d'entreprise constituent à présent de nouveaux défis pour les compétences africaines en banque et finance.

Le projet a réussi à assurer jusqu'ici la formation au programme diplômant de 4 cohortes. La formation des formateurs n'a commencé que cette année. Par contre, les résultats attendus du programme de formation continue et du programme de formation à distance, n'ont pas été atteints, puisqu'ils n'ont pas été assurés jusqu'ici. Le CESAG et la BCEAO, qui devaient assumer un leadership dans la formation en plaçant plus de la moitié des modules sous leur responsabilité, ont été marginalisés avec à peine un peu plus du quart. L'africanisation du programme en a été ralentie d'autant, avec des conséquences sur le coût du MBF qui multiplie les obstacles à son institutionnalisation au sein du CESAG.

De la revue à mi-parcours de Février 2005, il ressort que le projet se trouve dans une zone d'incertitude radicale. Quatre scénarios sont esquissés aux fins d'examen des perspectives. Ces scénarios sont construits à partir d'une réflexion renouvelée sur :

- la base de connaissance du MBF : degré de professionnalisation et d'interdisciplinarité requis face au problème complexe de la formation des compétences pour tirer parti de la globalisation financière ;
- les modèles possibles : un ou deux volets, une ou deux options, formation longue et diplômante ou courte en alternance ;
- l'analyse des enjeux du MBF au plan financier et stratégique et de la position des acteurs ;
- l'identification précise de sa valeur ajoutée.

Il en ressort que le projet n'est pas à l'abri d'une décision visant à décréter l'année universitaire 2005-2006 « ANNE BLANCHE », au risque de compromettre le déroulement de l'année 2004-2005, en l'absence de ressources complémentaire nécessaires aux autres composantes du projet.

Pour mettre en œuvre l'ensemble des activités non réalisées depuis 2001 et celles qui sont prévues en 2005 et 2006, le projet a besoin de 1 256 000 euros. Or, il ne peut compter à ce jour que sur la moitié de ce montant (55 %), pour assurer les activités programmés.

Tout d'abord, le projet a démarré en 2001 avec un gap initial de ressources financières de 220 700 euros sur un budget initial de 3 379 500 euros. Ce gap n'a pas encore été comblé. En outre, il a fallu au bout d'un an d'activités, prendre acte de la défaillance de deux partenaires de premier choix – la BEAC et la Banque Mondiale. Le manque à gagner non comblé s'élève à 410 000 euros. Or, à ce jour, aucune révision budgétaire n'a été entreprise et le cahier des charges du projet pour la période 2001-2006 reste inchangé.

Le projet n'a même pas pu disposer des économies réalisées sur la ligne budgétaire affectée au chef de projet pour un montant de 450 000 euros sur 3 ans. À la faveur du remplacement de celui-ci en décembre 2002, son contrat a été étendue à toute la durée du projet. De ce fait, les économies pouvant être réalisées sur ce poste – à hauteur de 180 000 euros - ont été affectés à des activités non génératrices de revenus propres.

Pour couronner le tout, la fluctuation du Dollar US à la baisse depuis 2001, a considérablement affecté le montant du don octroyé par l'ACBF et occasionné une perte de change estimée à 171 000 euros au 31 décembre 2004.

Malgré tout ce déficit financier, l'avenir du MBF reste influencé par les éléments fondamentaux que sont la vision qui lui a donné l'impulsion initiale, les objectifs qu'il poursuit, et le cadre conceptuel et logique qui le structure. Il faut maintenant passer aux étapes suivantes au cours desquels la conception du programme sera stabilisée et son appropriation par les utilisateurs finaux, effective. Ensuite seulement on pourra s'envisager la production industrielle des compétences par un Institut Banque et Finance rénové et précurseur en matière de normalisation des MBF et acteur majeur de la globalisation des systèmes financiers africains. Tel est l'objet des orientations stratégiques et du plan d'action prioritaires qui découlent des conclusions du rapport provisoire de la revue à mi-parcours. Les observations et les recommandations formulées par le Comité Exécutif au cours de sa réunion du 22 Mars 2005 y sont intégrées.

Les orientations stratégiques invitent les partenaires actuels du projet à dépasser la phase actuelle de test afin de sécuriser le MBF et au-delà, de permettre à l'IBF qui constitue son cadre institutionnel naturel, de maîtriser le marché final de la formation professionnelle de haut niveau. Le plan d'actions prioritaires vise à emporter leur adhésion quant à la nécessité de combler le gap financier du projet sur la base d'un contrat de performance à réaliser au cours de l'année 2005 et 2006. Aussi est-il destiné à servir de support aux actions de plaidoyer du Comité Exécutif à l'endroit des hautes autorités parties prenantes du projet afin d'attirer leur attention sur la situation financière du MBF.

Il est attendu du plaidoyer auprès des Gouverneurs de la BCEAO et de la BDF et du Secrétaire Exécutif de l'ACBF, et à travers eux, auprès des autres partenaires, y compris la BEAC et la BCE, que la révision du budget permette de sécuriser dès le troisième trimestre 2005, la somme de 1 256 000 euros indispensable à la réalisation de toutes les activités planifiées en 2005 et 2006.

Orientations stratégiques

Le MBF est le programme-phare du CESAG. En tant que tel, il demande un soutien attentif, patient, programmé dans la durée, pour produire un impact et gérer son expansion. A cet égard, il faudra, au cours des prochaines années, former, non pas 200 étudiants, mais un millier de MBF professionnels et de haut niveau, afin de disposer de la masse critique de compétences diversifiées pour conduire la transformation du système bancaire et financier africain et rester à proximité de la frontière (de la connaissance) financière. L'hypothèse de 400 bénéficiaires peut être retenue pour les phases ultérieures, de façon à atteindre cet objectif à l'horizon 2015.

La formation au leadership, pour couronner le parcours du bénéficiaire, doit être présente à l'esprit de tous les intervenants, dans toutes les composantes et dans tous les modules. Elle est aussi présente à toutes les étapes du parcours de l'étudiant du programme diplômant et occupe une place centrale dès l'étape du mémoire et du stage.

L'internationalisation du MBF/CESAG, de même que son soutien public, sont une nécessité pour éviter les risques d'un échec retentissant. Elle doit cependant être maîtrisée dans la perspective du transfert du financement du programme au secteur bancaire et financier africain et de la mobilisation des fonds alloués par une structure indépendante, garante de la vision des partenaires.

L'effectivité du transfert du MBF au secteur financier est liée à la capacité des bénéficiaires actuels et potentiels du programme :

- à mettre en œuvre des compétences qui imposent un changement radical dans la gestion de la performance financière, dans tout un ensemble de domaines allant, de la stratégie à la fonction financière, en passant par la valorisation des actifs, l'ingénierie, la fiscalité, le back-office, l'exploitation, l'e-finance ;
- à faire de leur recrutement par les banques, les sociétés des marchés et les entreprises, un enjeu stratégique, du fait qu'ils serviront de point focal qui articule leur employeur et son organisation professionnelle au MBF, favorisant ainsi une construction plus sûre de la base de connaissance des cadres supérieurs du secteur, en interaction avec le contenu des formations qui sont offertes, et en relation avec la demande adressée au programme ;
- à inscrire le MBF au cœur des enjeux d'attractivité pour les centres régionaux africains de formation de haut niveau dans le contexte de la globalisation financière, du partenariat mondial, des alliances stratégiques, des fusions acquisitions et du développement du commerce électronique.

Le programme MBF offre au secteur financier africain des opportunités et des menaces. Il faut s'attendre à ce que les banques et les entreprises les mieux organisées se livrent à une concurrence pour maîtriser cette filière de formation qui offre des compétences opérationnelles de haut niveau à un coût compétitif.

La formation, telle qu'elle est conçue, nécessite une forte capacité de coordination et de la flexibilité, avant, pendant et après. Il faut assurer avec rigueur, transparence et équité, la sélection des candidats et des intervenants, coordonner un cadre partenarial complexe, maintenir une approche interdisciplinaire, assurer un suivi continu et post-formation, garantir les dimensions transversales que sont la valeur ajoutée régionale, le genre et le bilinguisme et s'appuyer sur les hautes technologies en salle de marché. Le projet et ses partenaires doivent être en mesure d'offrir une perspective claire à toutes les cibles potentielles et à leurs employeurs. Cela suppose au minimum, une identification des domaines prioritaires de formation, des métiers à servir et des aptitudes à acquérir. Cela suppose aussi que le programme de formation des formateurs produise des intervenants pour réaliser les phases ultérieures et que le portefeuille de modules soit enrichi, diversifié et opérationnel.

L'expérience internationale montre qu'une telle formation nécessite la présence d'un partenaire chef de file pour coordonner le marché final du mastère, dans la mesure où il représente un enjeu de compétitivité. Il en sera ainsi tant que l'Afrique sera la grande absente de ce marché et que l'attractivité du CESAG se mesurera par la qualité du soutien des autorités communautaires.

Pour disposer des compétences aptes à faire face aux incertitudes et risques de la globalisation financière, l'orientation fondamentale du projet doit être maintenue et mieux expliquée. La mise en place de deux volets doit être encouragée et défendue auprès de la BEAC, compte tenu de l'intérêt manifeste des ressortissants de la Zone CEMAC, de plus en plus nombreux à être admis et à bénéficier des bourses.

Il convient aussi de bâtir les phases ultérieures sur les leçons de l'expérience de la phase initiale. La mise en œuvre de la formation continue et la formation à distance est impérative pour accroître l'impact du projet et assurer la pérennité par la diversification des sources de revenus et la valorisation de la salle de marché école. La logique de la répartition des lignes budgétaires entre les partenaires doit aussi être abandonnée au profit d'une répartition des objectifs, dans le cadre d'une approche programme.

Le renforcement des capacités de coordination du partenariat et la mise en place de toute une gamme d'activités de soutien à la formation sont indispensables pour accélérer la professionnalisation et l'internationalisation du MBF. Par ailleurs il convient de favoriser l'interdisciplinarité et établir des critères de choix transparents pour la conception du curriculum et des modules.

Il ne s'agit pas seulement de mettre en œuvre la phase initiale conformément au schéma convenu au début du projet. A cette première orientation, il convient d'ajouter deux autres, pour que le processus de renforcement des capacités par la formation produise des résultats tangibles au cours des prochaines années. Dans cette perspective, il devrait clairement être affirmé que le programme est un « Projet des Banques Centrales, PBC », en vue de réunir les conditions de transfert au secteur financier privé africain.

Les trois orientations proposées sont les suivantes :

- *poursuivre l'exécution du Projet jusqu'à son terme et l'inscrire dans la durée ;*
- *adopter l'approche programme pour la conception et la mise en œuvre de la Phase II ;*
- *donner aux futurs participants une véritable formation au leadership.*

Plan d'Actions Prioritaires pour la période Avril - Juillet 2005

Orientation stratégique I

Poursuivre l'exécution du projet jusqu'à son terme et l'inscrire dans la durée

Action I.1. : Consolider la Phase initiale

Avril	1. Préparer, au cours du second trimestre 2005, un programme de travail pour la période restant à courir en 2005 et en 2006 qui le point de la situation depuis la réunion du dernier Comité Exécutif (22 Mars 2005) et propose des options détaillées, leurs implications juridiques, financières, pédagogiques, commerciales et administratives et un calendrier des tâches à entreprendre au cours l'année 2006.
Avril	2. Soumettre aux principaux partenaires financiers avant le mois de Mai 2005, une Note d'Orientation sur les perspectives du Projet à court, moyen et long terme.
Avril	3. Rendre visible et crédible, dès le second trimestre, les efforts entrepris par le projet pour générer des revenus propres à partir de la formation continue et de la formation à distance.

	<p>3.1. Formation continue :</p> <ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que l'ouverture des modules aux professionnels en activité, déjà programmé par le projet et mis en ligne, permet de générer la somme de 53 000 Euros en six mois ; - se fixer l'objectif de 5 participants supplémentaires en moyenne par module spécialisé étant entendu qu'il est déjà ouvert à des formateurs inscrits ; - exiger des candidats qu'ils remplissent les mêmes conditions que les étudiants inscrits, notamment, une expérience professionnelle de 2 à 4 ans, ainsi qu'un diplôme de 3^e cycle en économie, gestion ou en sciences dures ; - exiger l'accord de l'employeur ; - mettre en ligne toute l'information sur la structure et le contenu des modules ; - délivrer des certificats attestant la participation effective au module.
	<p>3.2. formation à distance :</p> <ul style="list-style-type: none"> - offrir un accès en ligne à la salle des marchés et aux informations qui y sont disponibles ; - mettre en ligne toute l'information relative aux formations et aux services offerts.
Avril	4. Mieux valoriser les résultats du projet
	4.1. Diplômés du MBF
	<ul style="list-style-type: none"> - mettre en place une antenne MBF /CESAG dans chacun des pays bénéficiaires ; - interconnecter les antennes et favoriser les échanges d'expérience ; - valoriser les parcours des anciens en les autorisant à présenter des témoignages.
	4.2. Certifiés du MBF
	<ul style="list-style-type: none"> - mettre en place des réseaux métiers réunissant les anciens participants ; - interconnecter les réseaux dans le cadre de l'association des anciens.
Avril	5. Aider les intervenants qui le souhaitent à gérer les implications pédagogiques de l'ouverture des modules à de nouveaux participants
	5.1. informer les intervenants sur la décision d'ouvrir les modules à des professionnels en activité ;
	5.2. préparer un questionnaire permettant d'identifier les implications qui en découlent ;
	5.3. confectionner une note sur les implications pédagogiques et sur le contenu du module.
Action I.2 : Préparer les phases ultérieures du Projet	
Mai	1. Enclencher dès à présent la conception de la Phase II
	1.1. Renforcer le programme de formation des formateurs
	<ul style="list-style-type: none"> - introduire une initiation à la conception des modules cadrés sur les métiers retenus et à la gestion d'un cahier des charges aussi bien pour la formation diplômante que non diplômante ; - introduire une formation au tutorat.
	1.2. Mieux structurer le troisième étage du MBF : stage et mémoire
	<ul style="list-style-type: none"> - introduire des éléments d'apprentissage au leadership à l'intérieur du stage ou du mémoire.
Mai	2. Inscrire les Phases II et ultérieures sous le signe de la mise en œuvre de la vision initiale du MBF : PRO, international et de haut niveau en 12 mois parrainé par les Banques Centrales
	2.1. Restaurer le concept dans sa plénitude et faciliter son appropriation
	<ul style="list-style-type: none"> - définir le profil du chef de projet avec une ambition claire de faire du MBF un standard international reconnu comme tel et accrédité par au moins trois entités représentatives : CAMES, Middle State Commission in Higher Education (<i>Characteristics of Excellence in Higher Education</i>), AMBA, AACSB, EQUIS ; - limiter le financement du poste sur ressources extérieures à trois ans et mettre en place un système de rémunération basée sur la performance (part fixe = 70 %, part variable indexée sur la performance = 30 %) afin d'inciter le chef du projet à former son remplaçant à intégrer le CESAG ; - ouvrir son recrutement à la concurrence internationale avec l'accord de l'ACBF ; il doit provenir des « school of management » classées parmi les tops 20, ou de firmes classées « World Class Finance

	Organisation » ou encore d'organisations financières notées AAA par une des principales agences de rating (S&P, Moody's, Fitch) ;
	<ul style="list-style-type: none"> - inciter, à l'aide d'une subvention conditionnée, la Direction générale du CESAG à utiliser le programme MBF comme benchmark et à accélérer l'effort d'adaptation des autres programmes aux normes du MBF dès la 3e phase ; - maintenir le bilinguisme et l'équilibre entre les deux langues y compris dans la formation continue ; - faciliter la présence des anglophones (hors Nigeria et Ghana) sans préjudice pour la sélectivité ; - renforcer la présence des femmes, y compris dans la formation continue sans préjudice pour la sélectivité ; - renforcer la présence des ressortissants des pays encore faiblement représentés (hors Côte d'Ivoire, Sénégal, Cameroun) sans préjudice pour la sélectivité ;
	2.2. Faciliter l'appropriation du MBF par toutes ses parties prenantes
	<ul style="list-style-type: none"> - confectionner une charte définissant la stratégie de partenariat, les avantages et les obligations ; - éliminer tous les risques de conflits d'intérêt en évitant les subventions déguisées, les financements sous forme de prestations et en garantissant l'indépendance des organes de gouvernance ; - appliquer le principe de la sélectivité et de la concurrence aussi bien pour le recrutement des intervenants que pour celui des prestataires de service ; - Exercer une maîtrise complète de la politique de tarification des prestations des intervenants.
	2.3. Inciter la BEAC à soutenir le projet à travers les ressortissants de la Zone CEMAC.

Orientation stratégique II :

Adopter l'approche programme pour la conception et la mise en œuvre de Phase II

Action II.1 : Tirer tous les enseignements de la mise en oeuvre de la phase initiale du projet

Mai	1. Bien mesurer toutes les implications de l'approche programme pour renforcer les capacités de formation en MBF, y compris les implications pour la gouvernance et pour la stratégie budgétaire et de gestion du taux de change, notamment pour les dépenses en Dollar US ou en Euro
Mai	2. Procéder à la réévaluation des défis auxquels le projet doit faire face pour la période 2006-2010 et les priorités de la formation
Mai	3. Définir pour chaque grande priorité, le programme correspondant, les modalités de réalisation et le budget à l'horizon de 2 ans (activités prioritaires) et de cinq ans (l'ensemble des activités)
Mai	4. Identifier dès à présent un chef de file ainsi que la stratégie budgétaire par volet et par composante
Mai	5. Examiner la faisabilité de la mise en œuvre du projet <ul style="list-style-type: none"> - avec deux volets panafricains - avec un seul volet restreint aux pays membres de la Zone UEMOA - avec un volet ouvert aux pays de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO)

Action II.2 : Renforcer la capacité de coordination et de pilotage

Juin	1. Préparer un rapport d'autoévaluation au 30 juin 2005
Juin	2. Préparer la réunion des organes de gouvernance (CO et CE)
Juin	3. Organiser au cours du second semestre une réunion sur les perspectives du projet autour des membres du CE et ouverte à des membres du CO, des partenaires potentiels et des personnes-ressources

	indépendantes
Juin	4. Explorer toutes les opportunités de synergies avec le COFEB, l'IBFI et le CEFEB

Orientation stratégique III :
Donner aux futurs participants une véritable formation au leadership

Action III.1 : Renforcer les caractéristiques interdisciplinaires et professionnelles du MBF sans augmenter la charge horaire et le coût

Juin	1. Rationaliser le tronc commun et renforcer la base en macroéconomie, marchés financiers, programme financiers, stratégie globale, géométrie fractale, économétrie, ingénierie des réseaux, dynamique et régulation des systèmes
Juin	2. Rationaliser la structure des options de spécialisation en banque et finance du programme diplômant et se fonder sur la JEL Classification pour définir le contenu des modules : - option 1 : banques, institutions et services financiers - option 2 : finance d'entreprise, gouvernance et sécurité financière
	3. Planifier le stage comme une mission en entreprise et le mémoire comme une formation à et par la recherche
	4. Introduire un module transversal d'apprentissage au leadership qui couvre la période allant de la spécialisation à la post-formation autour des thèmes de : Coaching, Peer Review, Performance Plan, Self Evaluation, System Tool

Action III.2 : Concevoir un programme de courte durée, de haut niveau, détaillée et complet pour la formation continue et la formation à distance

Juin	1. Confectionner un programme ciblé de formation continue spécifique pour les anciens étudiants, axée sur les enjeux de la modernisation du secteur financier africain : connexion aux marchés financiers globalisés et aux microstructures financières, attractivité de place financière, marchés émergents, financement des infrastructures, de la RD et des entreprises à fort potentiel de croissance ; outils de gestion d'une communauté de pratiques entre anciens MBF.
Juin	2. Confectionner un programme ciblé de formation continue avec les organisations professionnelles de banque, de finance d'entreprise et de marché ; l'accent sera mis sur la prévention et la gestion des crises financières, l'intégration financière, le partenariat, les fusions acquisitions, les fonds de pension, et la sécurité des systèmes financiers
Juin	3. Confectionner un programme de formation sur mesure à offrir au niveau des pays à un groupe de banques, entreprises et sociétés de marchés africaines sélectionné sur la base d'un appel à proposition impliquant les organisations professionnelles du pays.
Juin	4. Examiner avec le COFEB, la faisabilité d'un programme conjoint de formation à distance et d'un forum interactif de haut niveau destinés aux patrons des banques, entreprises et sociétés de marché et portant sur des thèmes spécifiques : - mise en contact avec des « global leaders » des grandes firmes cotées ; échanges d'information en finance avancée ; performance et efficacité financière ; chaîne de valeur ; règles prudentielles et due diligence ; corporate governance ; finance socialement responsable ; éthique financière ; efinance ; - formation exécutive aux approches innovatrices de financement, de gestion de projets complexes et de l'évaluation financière « Knowledge Management, KM ; Customer Relationship Management, CRM ; Business Intelligence, BI ; Entreprise Risk Management, ERM ; Partenariat-Public-Privé, PPP ; Jumpstart Management ; Design Built Operate Transfert, DBOT ; Scaling up & Randomisation ;

Prospective stratégique ; WebMining ; Web Casting ; Coaching ; Leadership au quotidien...».

RAPPORT DE SYNTHÈSE

L'ACBF a mis en place un projet de renforcement des capacités du Programme MBF du CESAG en partenariat avec la BDF, la BCEAO l'UE, l'AFD, la Coopération Française. Le Programme offre en 12 mois depuis 2001, une formation du type « Mastère Professionnel » avec deux options en Gestion bancaire et maîtrise des risques et Finance d'entreprise et des marchés. La revue à mi-parcours du Projet de 17j/h, a été confiée à Sams Dine SY, Chargé d'évaluation et Consultant basé à Dakar. Le Consultant tient à remercier les personnes qui ont bien voulu lui fournir les données et les informations indispensables à sa réussite.

1. Grille de notation et limitations

La Revue à mi-parcours est basée sur l'examen du « Document interne d'évaluation à mi-parcours, juillet 2004 » du CESAG, concernant le projet MBF, complété par une mission sur le terrain.

La performance est évaluée à l'aide de critères et d'une grille de notation présentés dans le tableau suivant. Les critères couvrent le projet de renforcement des capacités et le programme de formation MBF. Les différents domaines ont été pondérés afin de mieux rendre compte de leur importance pour le projet.

	Pondération	Note globale
A Evaluation du projet d'appui au CESAG/MBF	60 %	100%
B Evaluation académique de la formation au MBF	40%	
C 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	

Pour obtenir une appréciation « Excellent » il faut avoir la meilleure note (1) sur tous les critères au regard desquels l'évaluation a été effectuée, ce qui équivaut à plus (+)130 points. Pour obtenir une appréciation « Inacceptable » qui équivaut à moins (-) 20 points, il faut avoir la plus mauvaise note, c'est-à-dire (3) ou (4) dans les domaines du projet pour lesquels la performance est facile à identifier ou (7) dans les domaines du programme pour lesquels l'évaluation de la performance nécessite un éventail plus large (tableau I.3).

Equivalent points	(+) 130	(+) 100	(+) 80	(+) 60	(+) 40	(+) 20	0	(-) 20
Note	Excellente	Remarquable	Satisfaisante	Moyenne	Modeste	Négligeable	Non Satisfaisante	Inacceptable
1 à 3 ; ou 7 ; ou 4 1 = meilleure note	100% de 1	80% de 1	60% de 1	50% de 1 50% de 2	100% de 2	80% de 2	40% de 2	100% de 3

Les perspectives d'évolution à court terme sont examinées pour les domaines dans lesquels la performance est jugée faible ou médiocre et sont décrites sous forme de scénarios dont le nombre est limité à quatre. Cette démarche permet d'identifier les points faibles et les points forts et de les placer dans une perspective dynamique.

Certains aspects de la revue comme l'analyse comparative n'ont pu être approfondi faute de temps. Une telle analyse nécessite d'adresser aux programmes et instituts similaires des correspondances pour recueillir les informations non disponibles sur le website et d'attendre la

réponse. Il en est de même pour l'impact sur les utilisateurs finaux et le point de vue des anciens étudiants, qui n'ont pu être approché qu'en petit nombre et au bout de deux semaines c'est-à-dire pratiquement à la fin de la mission. Les programmes similaires n'existant pas à Dakar, il n'a pas été jugé utile d'effectuer des comparaisons avec des centres qui forment au niveau du second cycle et qui sélectionnent leur clientèle dans la perspective d'une formation complémentaire à l'extérieur afin d'y obtenir un MBA. En outre, il n'a pas été prévu de se rendre dans d'autres pays et encore moins auprès d'autres partenaires importants pour recueillir une information plus complète. Les interviews par téléphone ne compensent que partiellement ces lacunes. A l'avenir, les organes du projet devraient veiller à ce que la liste des personnes et institutions à rencontrer soit établie à l'avance et annexée aux termes de référence, de manière à mieux utiliser le temps consacré à la revue. Plusieurs informations indispensables à une analyse approfondie du MBF n'ont pu être mis à la disposition du consultant. Il importe à l'avenir que toute la documentation soit prête à l'avance.

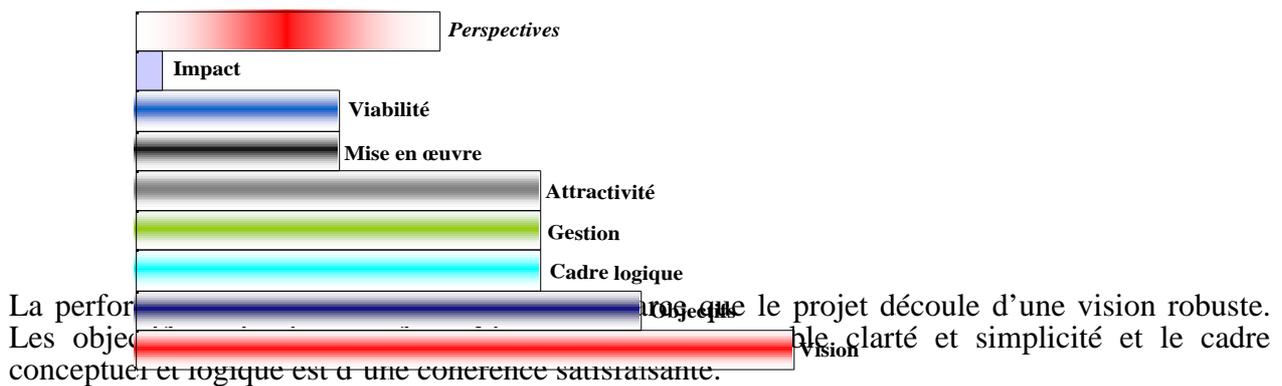
Le rapport est structuré autour des domaines concernés par la revue. Après le chapitre introductif, le chapitre II donne la vue d'ensemble et un bref rappel du contexte historique et institutionnel du projet. Le chapitre III procède à l'évaluation de la performance du projet. Le chapitre IV est consacré à la performance du programme de formation MBF proprement dit. Le chapitre V est consacré à la performance financière du projet et aux scénarios d'évolution. Les principales constatations et recommandations de la revue sont reprises dans le volet « synthèse » placé au début de ce rapport à la suite du projet de note d'orientation sur l'avenir du MBF.

2. Performance globale du projet et du programme de formation

La situation du projet est critique, mais elle n'est pas désespérée. La pondération des quatre scénarios invite à relever le niveau de performance de :

« moyennement satisfaisante » à « satisfaisante ».

Note	Inacceptable	Non Satisfaisante	Négligeable	Modeste	Moyenne	Satisfaisante	Remarquable.	Excellente
	-20	0	+20		+40		+60	+80
							+100	+130



La robustesse de la vision découle de sa double dimension prospective et stratégique. Formulée dès 1997, elle a anticipé sur une nouvelle conception de la formation professionnelle de haut niveau, dans un secteur où l'innovation joue un rôle fondamental. Pour ne pas tomber dans le piège des projets d'assistance technique ou d'appui institutionnel classiques, un certain nombre d'ingrédients y ont été introduits en vue de tester la validité du concept : démarrage avant de boucler le tour de table, aménagement d'un gap financier pour inciter à la conquête de part de

marché, limitation du mandat du chef de projet à trois ans pour créer les conditions de l'institutionnalisation.

Le MBF/CESAG ne devait pas se contenter d'imiter un modèle existant. Il devait aussi innover, prendre des risques, d'où l'importance de l'orientation vers le marché et la sélectivité. Le programme est conçu comme celui d'un MBF professionnel, international et de haut niveau.

Les objectifs ont été formulés avec clarté et simplicité, ce qui en toute logique facilite leur réalisation. Les éléments permettant d'assurer une planification détaillée ont été énoncés de façon logique et cohérente. Du point de vue conceptuel, les conditions sont réunies pour permettre le « *Jumpstart Management* », seul garant d'un passage efficace de la phase initiale à la phase de stabilisation de la conception du programme.

Le projet a été doté d'une structure de coordination et de gestion dont la performance est inégale. Autant la gestion a été satisfaisante, en dépit du changement du chef de projet et de difficulté d'insertion dans l'agencement académique du CESAG, autant la mise en œuvre s'est révélée défailante, du fait de la faible capacité d'anticipation et de gestion de crise des organes de gouvernance. Face à des problèmes aigus qui ont amplifié le déficit financier du projet au point de représenter près du quart de l'enveloppe budgétaire prévue, le Comité Exécutif n'a pas pris d'initiatives concluantes. Il en est ainsi pour la relation avec la BEAC, avec la Banque Mondiale, avec l'IBF/CESAG et pour la gestion du taux de change Euro/Dollar qui a provoqué un manque à gagner de 10 % sur le don attendu de l'ACBF en euros. Il en est surtout ainsi pour le choix du chef de projet, du fait des conséquences découlant de son changement au bout d'un an pour une période de quatre ans. La stratégie budgétaire initiale offrait pourtant l'opportunité de dégager des économies, suite à son intégration dans le personnel du CESAG.

Le programme de formation apparaît comme le plus attractif du CESAG, malgré des faiblesses accentuées par des actions de promotion insuffisantes.

En l'absence de ressources financières suffisantes, il a été pratiquement impossible pour le projet de réaliser tout le programme. Les activités de formation continue et de formation à distance n'ont pas effectivement démarré, en dépit de la présence d'intervenants de haut niveau et de la disponibilité d'une salle de marché bien équipée. Le programme de formation des formateurs n'a démarré qu'en 2004. De ce fait, la pérennité financière, l'impact rapide et la viabilité de la formation sont devenus des problèmes urgents et critiques qui interpellent le projet d'ici la fin de l'année 2005.

Quatre ans après son lancement, il constitue le programme-phare du CESAG en terme d'attractivité et de gestion stratégique, en dépit de facteurs d'instabilité découlant du changement de chef de projet, à peine un an après le démarrage du projet. La défaillance de partenaires financiers et la baisse du cours du dollar US par rapport à l'Euro ont privé le projet de près de 25% des ressources prévues.

Au premier trimestre 2005, le projet se trouve à la croisée des chemins. Quatre scénarios sont esquissés aux fins d'examen des conséquences des positions des différents acteurs du projet. Ces scénarios sont construits à partir d'une réflexion renouvelée sur :

- la base de connaissance du MBF : degré de professionnalisation et d'interdisciplinarité requis face au problème complexe de la formation des compétences pour tirer parti de la globalisation financière
- les modèles possibles : un ou deux volets, une ou deux options, longue et diplômante ou courte en alternance.
- L'analyse des enjeux du MBF au plan financier et stratégique et de la position des acteurs ;

- l'identification précise de sa valeur ajoutée.

Pour chacun des scénarios, les implications les plus importantes ont été identifiées, notamment les implications financières.

Les perspectives d'évolution du projet et de sa performance dépendront, au cours des prochains mois, de l'issue de la confrontation entre les deux logiques qui affectent les aspects fondamentaux de la formation supérieure de haut niveau. Selon que le projet s'ancre dans la logique de la professionnalisation et de la pluridisciplinarité, il tombera dans l'un ou l'autre des quadrants. On obtient alors quatre scénarios schématisés comme suit :

1. 2006, proclamée année blanche dès la fin du 1^{er} semestre 2005 en vue de l'intégration du MBF dans l'un des programmes du CESAG du type DESS ou MBA International ;
2. mise en œuvre du programme 2006 uniquement pour les étudiants qui veulent choisir la dominante « Banque et Gestion des risques » puis glissement vers un Mastère spécialisé adapté aux besoins du segment du système bancaire africain le mieux organisé ;
3. redéploiement du projet avec recherche de synergies avec l' IBF et le COFEB, pour former des économistes, des gestionnaires et des ingénieurs financiers pour le secteur public et privé régional ;
4. reconfiguration du projet autour de 2 pôles panafricains dont l'un est constitué du volet MBF de Dakar et l'autre d'un volet basé dans un pays africain anglophone (Cameroun, Maurice ou Afrique du Sud), pour délivrer un MBF PRO International unique.

Les quatre scénarios esquissés sont surtout destinés à stimuler la réflexion sur l'avenir du projet et permettre aux partenaires de mieux mesurer les implications de leur position respective. Les hypothèses retenues sont en relation avec les domaines dans lesquels la performance du projet est faible, voire médiocre.

A l'évidence un scénario d'évolution moyenne, sans histoire ni à-coups est exclu, pour des raisons liées à la configuration de son environnement externe et interne.

Le projet dispose néanmoins d'atouts en réserve dont la valorisation permet à elle seule de neutraliser les risques qui découlent de l'année blanche ou de la mise en œuvre d'une partie du programme. Il n'en est que dans sa phase initiale, au cours de laquelle la performance des partenaires se mesure par une capacité d'attention et de patience, dont ils savent par essence qu'elle est indispensable pour implanter un MBF international où que ce soit, y compris en Afrique. De ce point de vue, la perspective d'évolution de la performance du projet mérite d'être rehaussée, ce qui lui vaut une performance globale qualifiée de « satisfaisante ».

RECOMMANDATIONS

Les recommandations qui suivent sont adressées au projet et à ses organes. Elles visent à renforcer leur capacité à réduire et à se protéger des menaces qui découlent d'une performance faible ou médiocre enregistrée dans les domaines critiques de la pérennité, de l'impact, de l'utilité pratique, de la viabilité, de l'attractivité, de la coordination du partenariat, de la pénétration du secteur financier et de la gouvernance. En ce qui concerne les atouts du projet et les opportunités que lui offre la présence des banque centrales dans son partenariat et leur leadership dans la conception du projet, il est surtout important de rappeler le principe de base qui consiste à inscrire leur soutien dans la durée. La note d'orientation reprend les principaux axes stratégiques du

projet ainsi que le plan d'actions prioritaires à mettre en œuvre par le projet et le CESAG au cours des prochains mois afin de renforcer leur adhésion à ce principe de base. Les recommandations à mettre en œuvre immédiatement y sont détaillées.

1. Pérennité financière

Générer au cours du second trimestre des revenus propres à travers des activités de séminaires et d'ateliers ciblés et se fixer comme objectif la somme de 53 000 Euros. A cette fin, ouvrir dès cette année, conformément à la décision du CE du 19 février – la formation diplômante aux professionnels. Le profil des participants devra être mieux défini et des correspondances doivent leur être adressé directement à travers un mailing list.

D'autres options comme l'organisation d'un module allégé en dehors des heures habituels de cours et même en dehors des locaux du CESAG ne devraient pas être écarté, si la durée d'une semaine s'avérait contraignante pour les participants, à condition que le nombre le justifie. Afin que l'expérience soit enrichissante, aussi bien pour les étudiants que pour les professionnels, il faudra sans doute revoir la stratégie thématique et au besoin, mieux articuler plusieurs modules afin d'obtenir des « produits d'appel » suffisamment attractifs pour le public visé.

A titre d'exemple, au lieu de programmer deux séminaires séparés pour couvrir les modules « Bank Management Strategy » et « Audit Bancaire », pourquoi ne pas envisager de les articuler autour de la « conduite d'un audit des due diligence » ? D'autres thèmes peuvent aussi être mieux spécifiés afin de tenir compte des préoccupations plus concrètes : « *International financial relations* » oui, mais dans le contexte du financement du développement de l'Afrique, autour de quelques grands projets précis. Le projet tient là le thème d'un séminaire international de haut niveau qui cible des professionnels du secteur public et du secteur privé qu'il peut même organiser conjointement avec d'autres partenaires financiers.

En tout état de cause la formation continue ne saurait se contenter d'un simple document dressant la « liste des séminaires ouverts au public ». Un document de projet complet devrait être disponible précisant les objectifs, les résultats financiers et commerciaux à atteindre, les activités à entreprendre qui ne se limitent pas seulement à l'organisation des cours, les indicateurs, les cibles et les informations détaillées pour les participants d'autres pays.

2. Visibilité internationale

S'assurer de la présence des intervenants de la NYU Stern et de l'INSEAD pour garder la connexion avec le marché mondial de la formation en banque et finance et préserver la visibilité internationale ; quel que soit le scénario qui s'imposera, la relation avec ces deux « *school of management* » doit être maintenue par le CESAG à travers leurs intervenants ; il sera plus facile de trouver des solutions aux problèmes financiers du projet si leur présence continue d'être assurée dans des conditions acceptables, dès cette année.

3. Utilité pratique et impact

Veiller à la qualité et la pertinence des modules et des thèmes des séminaires en renforçant le programme MBF dans ses aspects pluridisciplinaires et professionnels ; en initiant les étudiants à en organisation industrielle, en géométrie fractale, en analyse en termes de réseaux en dynamique des systèmes financiers c'est-à-dire l'analyse des faceturs de stabilité et d'instabilité, de normalisation et d'exposition, d'appropriation des retombées de la

globalisation et de régulation ; en préparant les participants de tous les programmes à l'exercice de leadership et du *coaching* ; et en les confrontant, très tôt à la résolution des problèmes concrets à travers une conception rénovée du stage, du mémoire et du séminaire davantage axée sur la formation à et par la recherche. L'intégration de l'approche pluridisciplinaire et de la perspective professionnelle est d'une importance cruciale pour attirer les meilleurs intervenants, les banques et les entreprises les mieux cotées et les plus prospères.

4. Attractivité

Accroître la sélectivité à tous les niveaux, que ce soit pour le choix des modules à enseigner en établissant des critères transparents ; le choix des bénéficiaires du programme en mettant l'accent sur la nécessité de disposer en ligne d'un projet de développement professionnel explicite afin de mesurer la vitesse de progression. Ceci suppose que les intervenants, les étudiants et les participants des autres programmes de courte durée et formation des formateurs) acceptent de s'impliquer dans des tâches de gestion des différents réseaux et d'évaluation et de sélection conduites par le projet.

5. Partenariat

Mieux structurer le partenariat autour du projet en améliorant les conditions d'accès par la confection d'une charte qui en définit les modalités, les obligations et les bénéfices que peut en tirer chaque partenaire ; les attentes vis-à-vis des partenaires n'étant pas les mêmes, il convient d'établir un traitement différencié entre les Banques Centrales qui sont souveraines et les centres de formation professionnelle qui partent à la conquête de marché ou d'influence internationale.

6. Participation des étudiants et des anciens

Les étudiants doivent participer au financement du programme, pas seulement à travers les frais d'inscription et autres charges connexes ; ils doivent mener des activités qui sont susceptibles d'avoir des retombées financières du type dîner-débat, jeu de bourse, édition d'annuaires, recherche et offres d'emploi, services d'information aux entreprises et dans la mesure du possible des tournois sportifs ; les Anciens ont un rôle crucial à jouer dans la valorisation du titre MBF/CESAG qui est leur propriété. Ils sont tenus d'animer l'association WARI, de créer un portail et de le maintenir à jour et surtout de contribuer aux ressources du programme en achetant les services qu'il fournit.

7. Collecte de dons et de subventions

Une opération de collecte de fonds sous forme de dons et de subventions auprès de *sponsors* doit être organisée par les organes du projet, avec le concours de ses partenaires financiers, en utilisant comme support une Conférence Inaugurale de haut niveau à laquelle participeraient plusieurs des intervenants qui y trouveront une bonne occasion d'être ensemble pour une fois dans l'année, chacun d'eux pouvant assurer la promotion du MBF dans son environnement proche. Cette Conférence doit être placée sous le signe de la transdisciplinarité, ou chacun traiterait d'un sujet capable de mobiliser les partenaires stratégiques du système financier international, y compris les agences de développement.

8. 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, ainsi qu'à leur société mère. Leur contribution varie selon qu'ils s'inscrivent dans une logique de partenariat complet ou restreint. Ils auront ainsi accès à une série de droits allant d'un siège dans l'un ou l'autre des organes de gouvernance à la possibilité de participer au choix du stagiaire, du thème du mémoire et de l'impliquer dans une activité de réflexion stratégique pendant la période post-enseignement.

9. Gouvernance

Procéder à la réévaluation du mandat et de la structure des organes de gouvernance en veillant à ne pas mettre ensemble des partenaires qui sont de nature différente comme les Banques Centrales, les Agences de développement et les Centres de formation professionnelle et les Universités. Le groupe des Banques Centrales qui a impulsé le projet doit faire l'objet d'un traitement particulier en vue de renforcer sa cohésion et son ouverture à d'autres Banques Centrales (Cameroun, Nigeria, Ghana, Afrique du Sud, Maurice...) y compris à la Banque Centrale Européenne. Il doit apparaître clairement au cours de la phase suivante, que le projet est un projet des Banques Centrales, en soutien au développement des compétences de haut niveau pour le secteur financier dans la perspective d'un transfert effectif à ce dernier. Les Banques Centrales seront mises à profit pour organiser le concours avec la rigueur et la transparence voulues, alimenter le programme en intervenants, octroyer des bourses et accueillir des stagiaires.

10. 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. Les rares programmes qui délivrent un MBF ne réunissent pas toutes ces qualités à la fois, ce qui fait de celui du projet un titre unique. Dans cette perspective, les actions à mener doivent contribuer à l'ériger en standards, au même titre que les MBA Internationaux, pour lesquels l'Europe a réussi une percée stratégique au point de voir figurer 4 « *school management* » dans les « *top 5* ». le rôle de précurseur est à portée de main du CESAG, à condition que la direction du centre prenne conscience de cet atout et crée l'environnement intellectuel propice à l'explosion du MBF. Il convient, dans un souci de rationalisation et d'économie d'intégrer le MBF et l'IBF, après évaluation du fonctionnement de ce dernier. Il convient d'utiliser le MBF comme *benchmark* pour les autres programmes et d'élargir le partenariat académique à d'autres programmes similaires (Lausanne, Frankfurt, Shanghai, Paris I Sorbonne, EDHEC Lille, Bentley, FINAFRICA, MIT Sloan, Bedheim Center for Finance...)

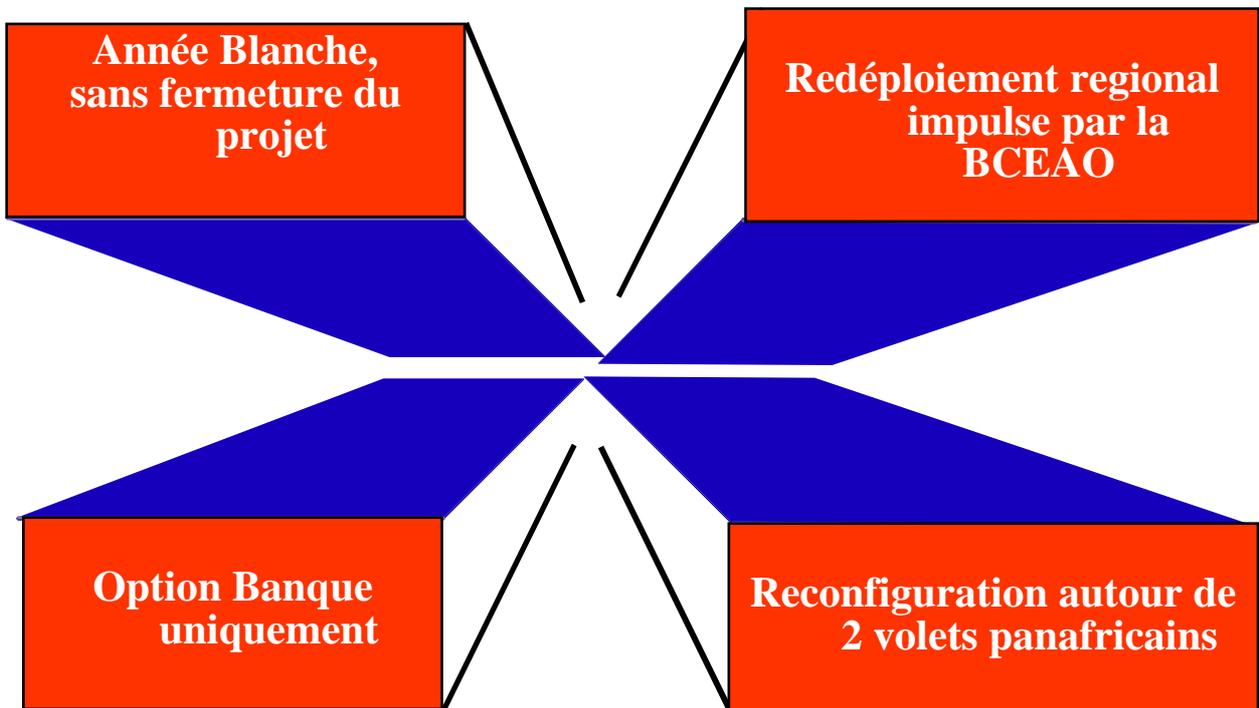
11. Prestations de services

Créer une unité de services consultatifs autour de quelques intervenants volontaires, formateurs et collaborateurs extérieurs qui peuvent être retenus parmi les candidats malheureux au programme de formation de formateurs. Cette unité pourra disposer des facilités du projet comme la salle de marché, l'unité de gestion de la consultation du CESAG, pour mener à bien une activité d'exécution de projet, de préparation d'études stratégiques et de fournitures de conseil financier sur mesure. Pour commencer lancer auprès des prestataires de services d'information financière un appel à proposition relatif à la valorisation de la salle de marché école pendant la période au cours de laquelle elle est fermée.



Données de l'évaluation de la performance

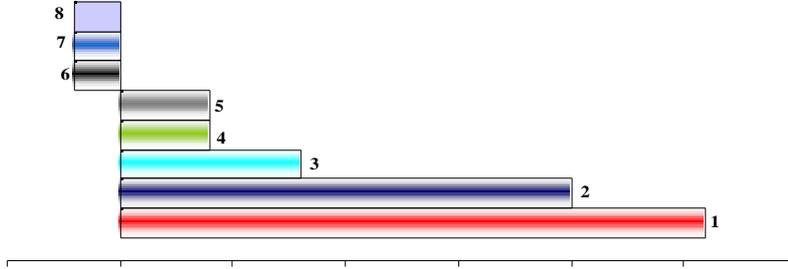
Scénarios d'évolution de la performance globale



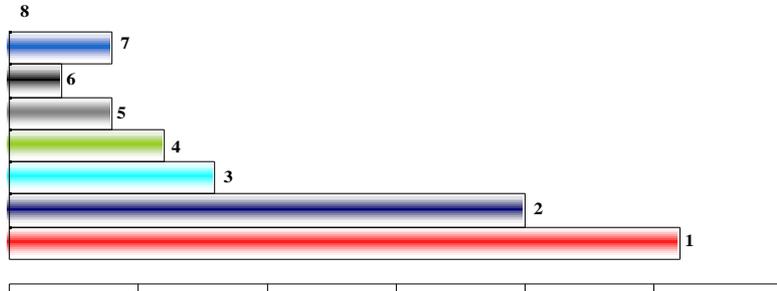
Evolution de la performance par domaine dans les quatre scénarios

1 : vision 2 : objectifs 3 : cadre logique 4 : gestion 5 : attractivité 6 : mise en œuvre 7 : viabilité 8 : impacte							
Inacceptable	Non Satisfaisante	Négligeable	Modeste	Moyenne	Satisfaisante	Remarquable	Excellente

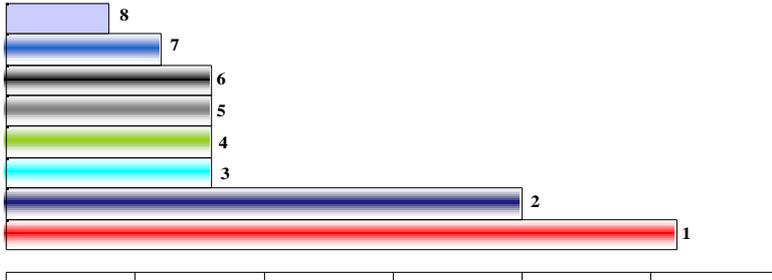
Scénario 1 : Année blanche en 2006



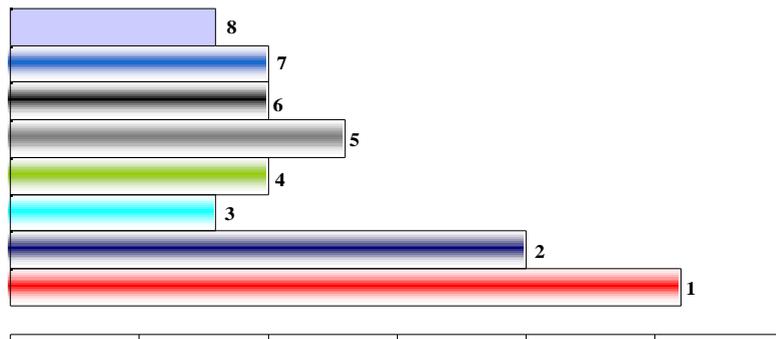
Scénario 2 : Mastère Banque en 2006



Scénario 3 : Redéploiement régional COFEB/IBF/CESAG



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



Implications financières pour 2005 et 2006

Graphique IV. : Le plan de financement 2005 et 2006 selon les scénarios, en €

Scénario 1 : Année Blanche			
	Total	2005	2006
Besoins de financement	628 403	628 403	
Ressources attendues	686 723	621 723	65 000
Excédent	58 320	- 6 680	+65 000
Financement (économies à réaliser)			
Economies	58 320		58 320
Total	58 320	0	58 320

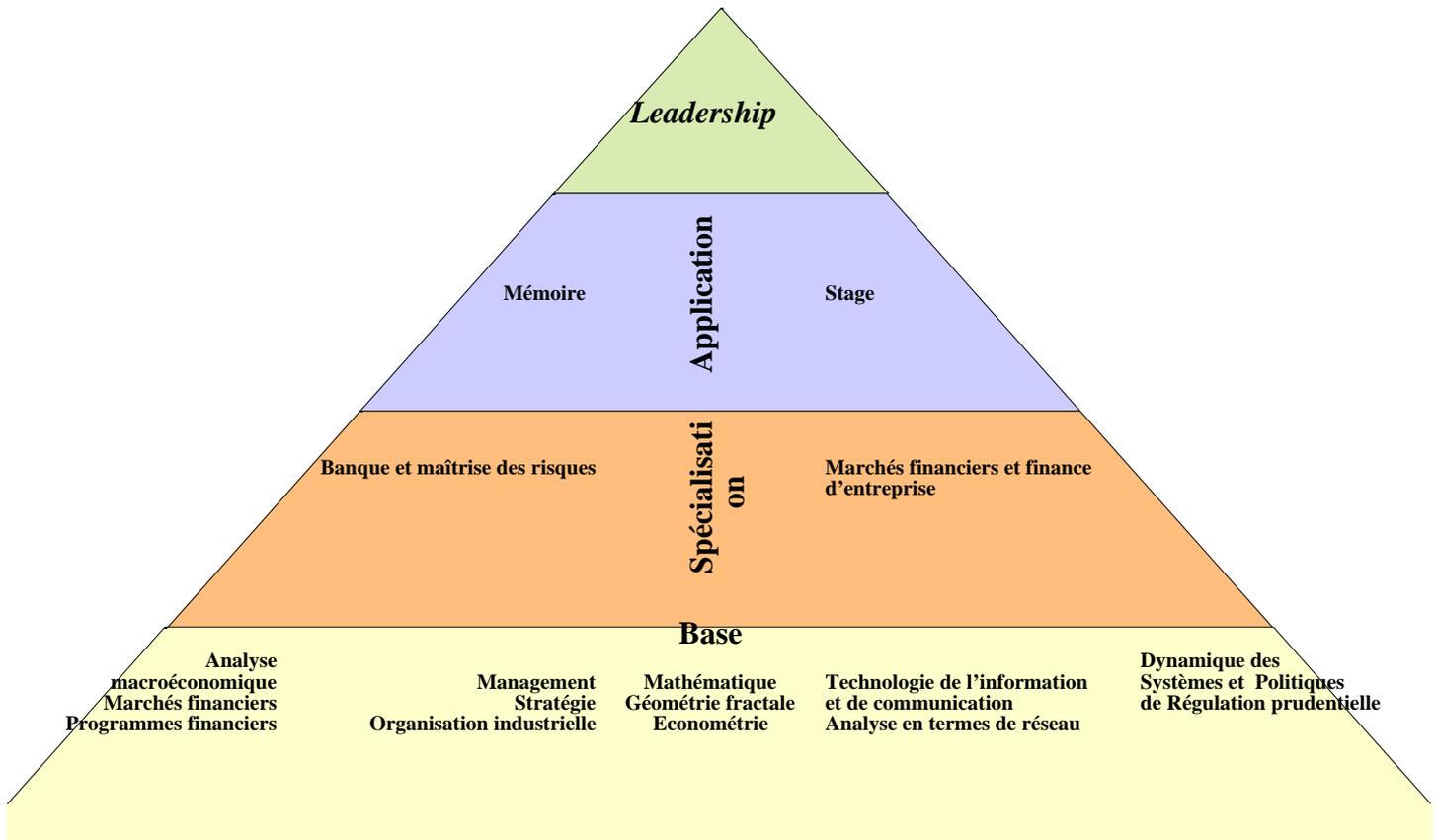
Scénario 3 : Redéploiement régional			
	Total	2005	2006
Besoins de financement	1 255 906	628 403	627 503
Ressources attendues	686 723	621 723	65 000
Déficit à combler	- 569 183	- 6 680	- 562 503
Financement (compensation et économies à réaliser)			
ACBF (équivalent perte de change)	170 736	170 736	0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

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
Financement (compensation et économies à réaliser)			
Formation continue	20 000	10 000	10 000
ACBF (équivalent 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
Total	622 416	483 476	138 940

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

Implications pour le programme de formation :

Les aspects pluridisciplinaires et professionnelles à prendre en compte à terme (en italique)



Implications pour les modules

X : module pouvant faire l'objet d'une africanisation selon le scénario

Sigles	Modules	Euros	Scénarios			
			1	2	3	4
IFR	International financial relations	20 600				
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		X		
MSE	Management stratégique de l'entreprise	15 250		X		
MOD SUP	Module Support MSE	15 000		X		
BMS	Bank management strategy	13 100		X		
AFBF	Anglais-Français bancaire et financier	10 000				
PMSF	Politique Monétaire et Stabilité Financière	8 725		X		
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	
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				

Sans objet

Graduelle selon le rythme imposé par le futur

RAPPORT DETAILLE

I. INTRODUCTION

1. Termes de référence

L'ACBF a mis en place un projet de renforcement des capacités du Programme MBF du CESAG en partenariat avec la BDF, la BCEAO L'UE, l'AFD, la Coopération Française. Le Programme offre en 12 mois depuis 2001, une formation du type « Mastère Professionnel » avec deux options en Banque et Finance. La revue à mi-parcours du Projet a été confiée à Sams Dine SY, Chargé d'évaluation et Consultant basé à Dakar. Le présent rapport résulte d'une mission effectuée du 1^{er} au 17 Février 2005, pour une durée de 17 jours/homme. En accord avec le Secrétariat Exécutif de l'ACBF, le consultant a effectué toute la mission à Dakar au siège du projet.

La revue met l'accent sur la performance du Projet, l'identification de ses forces et faiblesses, les leçons de l'expérience et les perspectives financières, compte tenu de la défaillance de deux partenaires et de la baisse du cours du Dollar.

Le Consultant tient à remercier les personnes qui ont bien voulu lui fournir les données et les informations indispensables à sa réussite et tout particulièrement, à Dakar.

Mr Roger ATINDEHOU, Chef du Projet
Mr Mamadou LAYE, Comptable

Le Consultant tient aussi à remercier les membres du Comité Exécutif et du Conseil d'orientation, les professeurs, les étudiants, les anciens étudiants du MBF ainsi que les représentant des utilisateurs qui ont bien voulu lui fournir leur appréciation sur le fonctionnement du Projet. Leur nom figure en annexe.

Les termes de référence fixent le but de la revue :

- évaluer la performance du projet par rapport aux objectifs ;
- identifier ses forces et faiblesses découlant de sa formulation, son organisation, de son fonctionnement et de son environnement ;
- en tirer les leçons de l'expérience pour améliorer la performance du projet et assurer sa pérennité.
- procéder à l'évaluation de la situations financière, organisationnelle, institutionnelle, et pédagogique en vue de formuler des recommandations pour une nouvelle orientation du projet.

Du fait qu'elle s'étend à tous les aspects du projet, la revue porte aussi sur :

- l'examen approfondi de la situation financière en vue de proposer des solutions alternatives pour faire face aux risques encourus par le projet et pour assurer sa viabilité financière à terme.
- l'analyse critique de la conception du projet, y compris la structure et l'organisation de l'enseignement, et du plan de financement afin de proposer de nouvelles orientations stratégiques ;
- la comparaison des coûts du projet par rapport aux normes africaines et internationales.

Les différents aspects du projet sont principalement définis par les documents suivants :

- i. The MBA in Banking an Finance Project, *Draft Appraisal Report*, soumis à l'ACBF au 24th *regular meeting of the executive board* ; Novembre 2000
- ii. Programme de Formation « Mastère en Banque et Finance », Février 2001, document produit par le CESAG,
- iii. Accord de don n° 56 entre le CESAG et l'ACBF relatif à l'appui au Programme de Mastère en Banque et Finance en date du 3 avril 2001.

- iv. Contrat de subventions – aides extérieures 8 ACP TPS 117 entre la Commission Européenne et le CESAG en date du 27 décembre 2001
- v. Le Document cadre signé avec la BCEAO, la BDF, l'AFD
- vi. Le Dossier soumis au CAMES pour accréditation

2. Méthodologie

La Revue à mi-parcours est basée sur l'examen du « Document interne d'évaluation mi-parcours, juillet 2004 » du CESAG, concernant le projet MBF. Cet examen a été complété par une mission sur le terrain au cours de laquelle le Consultant a, entre autres tâches :

- i. examiné les dossiers du projet ainsi que des documents portant sur le CESAG et l'IBF
- ii. interrogé le personnel du projet, les étudiants et les enseignants ;
- iii. observé des étudiants, des enseignants et les tuteurs en situation de conférence et soutenance de mémoire ;
- iv. recueilli les appréciations d'anciens étudiants dont un par téléphone, de leur employeur actuel et d'autres utilisateurs potentiels du secteur bancaire et financière notamment ;
- v. interrogé les membres du Comité Exécutif et du Conseil d'Orientation, dont certains par téléphone ;

Le présent rapport a pour objet principal de valider et de compléter le document interne d'évaluation à mi-parcours et d'examiner les problèmes critiques que traversent le projet. Dans cette perspective, il procède à la revue complète de la performance du projet et se prononce sur les perspectives de financement des années 2005/2006 et au-delà.

La performance est évaluée à l'aide de critères et d'une grille de notation présentés dans les tableaux, I.1 et I.2. Les critères couvrent le projet de renforcement des capacités, le programme de formation MBF. Les différents domaines ont été pondérés afin de mieux rendre compte de leur importance pour le projet.

	Eventail	Pondération	Note globale
A Evaluation du projet d'appui au CESAG/MBF	1-3 ; 1 Meilleure note	60 %	100%
B Evaluation académique de la formation au MBF	1-7 ; 1 Meilleure note	40%	
C Evaluation de la performance future selon la tendance d'évolution	1-4 ; 1 Meilleure note	+ ou – 10 % après agrégation de A et de B	

	Domaines	Note (points)	Pondération %	Note pondérée	Observations
A	Projet				
1.	Vision		20		
2.	Objectifs		20		
3.	Cadre logique		10		
4.	Mise en oeuvre		10		
5.	Gestion		10		

B	Programme de formation				
6.	Attractivité et visibilité		10		
7.	Viabilité et utilité pratique		10		
8.	Impact et pérennité		10		
	Note agrégée (points)				
9.	Perspective financière future				
	Note globale surélevée (points)			X	
	Performance globale				Qualitative

Pour obtenir une appréciation « Excellent » il faut avoir la meilleure note (1) sur tous les critères au regard desquels l'évaluation a été effectuée, ce qui équivaut à plus (+)130 points. Pour obtenir une appréciation « Inacceptable » qui équivaut à moins (-) 20 points, il faut avoir la plus mauvaise note, c'est-à-dire (3) dans les domaines du projet pour lesquels la performance est facile à identifier ou (4) ou (7) dans les domaines du programme pour lesquels l'évaluation de la performance nécessite un éventail plus large comme la vision (tableau I.3).

Equivalent points	(+) 130	(+) 100	(+) 80	(+) 60	(+) 40	(+) 20	0	(-) 20
Note	Excellente	Remarquable	Satisfaisant e	Moyenne	Modeste	Négligeable	Non Satisfaisante	Inacceptable
1 à 3 ; ou 4 ; ou 7 1 = meilleure note	100% de 1	80% de 1	60% de 1	50% de 1 50% de 2	100% de 2	80% de 2	40% de 2	100% de 3

Les perspectives d'évolution financières à court terme sont examinées pour les domaines dans lesquels la performance est jugée faible ou médiocre. Selon que cette évolution est favorable ou défavorable, la performance globale du projet va changer au cours du 2^e, 3^e et 4^e trimestre 2005 et orienter les choix stratégiques. La note attribuée vient surélever ou rabaisser la note obtenue par agrégation de A et de B. Les perspectives d'évolutions sont décrites sous forme de scénarios dont le nombre est limité à quatre.

Le rapport est structuré autour des domaines concernés par la revue. Après le chapitre introductif, le chapitre II donne une vue d'ensemble et un bref rappel du contexte historique et institutionnel du projet. Le chapitre III procède à l'évaluation de la performance du projet. Le chapitre IV est consacré à la performance du programme de formation MBF proprement dit. Le chapitre V est consacré à la performance financière du projet et aux scénarios d'évolution. Les principales constatations et recommandations de la revue sont reprises dans le volet « synthèse » placé au début de ce rapport.

II. Le Projet CESAG/MBF

1. Contexte

Le concept de MBF constitue une innovation institutionnelle et pédagogique radicale. Contrairement au MBA, les standards permettant de le caractériser, ne sont pas encore bien stabilisés. Il peut être à vocation internationale, avoir une durée de un à deux ans, être à temps plein ou partiel, mono ou bilingue, disposer ou non d'une Salle de Marché *High Tech*. Il est généralement encadré par un réseau de partenaires académiques, professionnelles et institutionnelles.

BUSINESS SCHOOLS: RECRUITERS' TOP PICKS

Fast and Furious

AND THE WINNERS ARE...

The Top International School

1. IMD, International Institute for Management Development
2. London Business School
3. ESADE, Escuela Superior de Administracion y Direccion de Empresas
4. HEC School of Management, Paris
5. Massachusetts Institute of Technology (Sloan School of Management)

National picks:

1. University of Michigan (Ross)
2. Carnegie Mellon (Tepper)
3. Dartmouth (Tuck)
4. University of Pennsylvania (Wharton)
5. University of Chicago

Regional picks

1. Purdue University (Krannert)
2. Vanderbilt University (Owen)
3. Ohio State University (Fisher)
4. University of Maryland (Smith)
5. Brigham Young University (Marriott)

Parmi les rares exemples qui ne remplissent pas tous ces critères à la fois, figurent : le MBF de l'IBF de Lausanne, celui de Hfd de Frankfurt et de Bentley Massachusetts, ou encore les Universités de gestion qui délivrent un MBA spécialité Finance : IMD, INSEAD, MIT Sloan, NYU Stern, HEC, EDHEC, Paris I Sorbonne, Shangai IBF, MBFD Turin, MBF Ghent, pour ne citer que ceux-là. Ils sont de valeur inégale, comme en témoigne le classement de la Revue *Career Journal*, repris par FT et WSJ, mais qui ne reflète que partiellement la réputation en banque en finance (Tableau I.1 et Annexe 3). Les MBF qui accueillent en majorité des étudiants des économies en voie de développement ou émergentes sont rares.

Le MBF du CESAG basé à Dakar vise la formation de 200 étudiants sur une période de 5 ans. Le programme a été défini dès le départ comme un programme académique à vocation professionnelle, bilingue, intensif et bénéficiant d'un partenariat académique de haut niveau. Il accueille tous les ans pendant cinq ans et sur concours, une cohorte limitée à 40 étudiants. Des bourses sont offertes aux 31 meilleurs étudiants selon les critères définis par les partenaires qui les accordent. Les enseignements sont délivrés en face-à-face avec des intervenants issus d'Europe, d'Amérique et d'Afrique.

L'idée de mettre en place un MBF en Afrique est née à l'occasion de rencontres en 1997 entre le Directeur Général Adjoint du FMI, les Gouverneur de la Banque de France et de la BCEAO. L'accord a été d'autant plus facile à trouver que ces Banques Centrales entretiennent des relations anciennes de coopération au sein des institutions de la Zone Franc. Les deux dernières pilotent conjointement, depuis 1996, un important projet de renforcement des capacités appuyé par l'ACBF. La crédibilité des initiateurs ainsi que la disponibilité en leur sein de l'infrastructure et des compétences de formation, ont facilité l'éligibilité du programme aux ressources des partenaires au développement.

L'étude de marché et la conception détaillée du projet ont été réalisées sous l'autorité du CESAG dont le patrimoine venait d'être transféré à la BCEAO. Mais l'assistance technique de l'IBFI a joué un rôle fondamental dans le choix des domaines de formation, des partenaires financiers et techniques et dans la préparation du premier document de projet de septembre 1998. Le partenariat s'est rapidement mis en place autour d'une équipe, comprenant les responsables de quatre centres de formation rattachés aux Banques Centrales : l'IBFI, le COFEB, le CFPP et le CESAG. Parmi les autres partenaires sollicités pour compléter le tour de table, figurent l'AFD/CEFEB et la Banque Mondiale. La NYU Stern, l'INSEAD ont été identifiés comme centres de ressources et partenaires académiques.

Le document du projet a été soumis à la première réunion de concertation de Juillet 1999. Au cours de cette réunion, un consensus s'est établi sur la nécessité de disposer d'un programme de formation avancée dont la viabilité sera assurée par la composante « formation des formateurs » afin de correspondre aux normes en vigueur dans les projets de renforcement des capacités. Les objectifs, la structure et le contenu du programme ont été renforcés afin de prendre en compte ces exigences. Il a donc été convenu que :

- le programme devrait être véritablement panafricain et respecter l'équilibre régional ;
- le document devrait être enrichi par une composante "formation à distance» ;
- un programme de bourses devrait être prévu pour soutenir les meilleurs candidats ;
- le CESAG devrait procéder au recrutement d'un Chef de projet ayant une vaste expérience académique, administrative, institutionnelle et professionnelle ;
- les étudiants devraient réussir l'examen identique au *Graduate Record Examination*, GRE des *Business School* américaines ;
- le programme devrait réunir chaque année des universitaires et d'autres parties prenantes afin de discuter des perspectives de développement du secteur financier africain et de rehausser la base de connaissance en banque et finance des institutions de formation.

2 But et Objectifs du Projet

La finalité, les objectifs, la structure et le contenu du Projet sont répertoriés dans le document cadre du projet et dans les accords conclus avec les différents partenaires. La vocation et les objectifs sont énumérés dans des termes identiques par le « *Draft Appraisal Report* » et par l'accord de don de l'ACBF et par le dossier soumis au CAMES.

Le projet MBF a pour vocation de 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, à savoir la gestion bancaire et la maîtrise des risques et les marchés financiers et la finance d'entreprise. Les objectifs sont les suivants :

- i. Renforcer la capacité institutionnelle du CESAG pour assurer une formation supérieure en banque et finance de niveau international ;
- ii. 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 ;
- iii. 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.

3. Activités et cohortes

Les activités ont démarré à l'aide d'un préfinancement de la BDF, de la BCEAO et du MFAE, alors que tous les partenaires sollicités n'avaient pas encore donné leur accord et mis en place leur concours. La sélection, le recrutement du Chef de projet ainsi que le concours d'entrée ont été organisés dès l'année 2001. Au cours de l'année 2001, l'accord de don de l'ACBF et le soutien de l'UE sont conclus. En Mars 2002, le Document cadre du projet est présenté, pour la première fois collectivement aux autres partenaires (BDF, BCEAO, BEAC, AFD, CESAG) sans être signé, en l'absence de mandat pour les deux représentants de la BEAC et de l'AFD. Les efforts visant à mobiliser le financement de la Banque Mondiale et de la BEAC sont restés vains à ce stade.

La formation se déroule sur 12 mois et comporte des enseignements et un stage pratique, d'étude ou de recherche. Au cours de l'année académique, les étudiants suivent un tronc commun, avant d'être répartis entre les deux options Banque et Finance. Après 8 mois de formation en temps plein, ils effectuent 3 mois de stage en entreprise et consacrent 1 mois à la rédaction du mémoire, en vue d'obtenir le diplôme de « Mastère en Banque et Finance ». Les enseignements sont fondés sur la pédagogie pour adultes avec un large recours à la méthode des cas, aux travaux individuels et de groupes, aux exposés et à la mise en situation en salle de marché-école. Des conférences animées par des spécialistes, complètent les enseignements.

Compte tenu de sa dimension internationale, le Programme est ouvert aux ressortissants de tous les pays africains sur concours, qui peut être organisé dans leur pays de résidence avec l'aide des Banques Centrales nationales. Le MBF a commencé à accueillir des étudiants à partir de l'année 2001.

La première cohorte (2001/2002) est marquée par la mise en œuvre du programme diplômant tel qu'il a été spécifié dans le document cadre. Les autres composantes du programme n'ont pas réussi à démarrer. La première promotion est composée de 28 étudiants, qui ont tous obtenu leur diplôme.

Au cours de cette année, deux partenaires ont remis en cause leur soutien au projet. La BEAC conditionne son soutien à la mise en place d'un volet autonome au sein de la Zone CEMAC, en même temps que le volet CESAG. En fin de compte, elle se retire de fait du projet sans toutefois le spécifier par écrit.

Dans le même temps, l'ACBF fait des objections sur les conditions de sélection et de recrutement du chef de projet et conditionne l'usage de ses ressources à son remplacement. Cette décision découle du mandat de la Fondation PACT-ACBF dont le soutien est limité aux ressortissants des pays de l'Afrique Subsaharienne, aussi bien pour le personnel que pour les bénéficiaires du projet. L'ACBF a jugé que le processus de recrutement n'était pas compétitif, ouvert et transparent a conduit au durcissement de sa position et à réclamer le départ du chef de projet, au plus tard en Novembre 2002. Cet avis n'est cependant pas partagé par un membre du Comité Exécutif qui estime que « ...la probité des membres du jury et de son Président n'est pas à mettre en doute... Par ailleurs, l'ACBF a été informé du lancement d'un appel d'offre international et n'a remis en cause le choix de projet ... qu'après sa prise de fonction et la signature du contrat d'embauche avec le CESAG ». Le concours financier de l'ACBF n'a pu être mis en place qu'après le recrutement d'un nouveau chef du projet, un an plus tard.

La deuxième cohorte (2002-2003) : Cette année est, de même que la précédente, marquée par la mise en œuvre du programme diplômant et par le recrutement d'un nouveau chef de projet pour un mandat de 4 ans. Le tronc commun est remanié pour introduire les concepts de la macroéconomie financière. L'option Finance est restructurée pour maintenir l'équilibre entre les marchés financiers et la finance d'entreprise. Au cours de cette année, ni la formation continue, ni la formation des formateurs, n'ont démarré.

La deuxième promotion est composée de 42 étudiants, tous francophones et en partie, des professionnels. Pour la première fois, le concours pour l'année 2004 est organisé dans les pays anglophones. Les organes du projet sont mis en place et commencent à fonctionner effectivement.

Cette année est marquée aussi par l'intervention de la BRI par le canal des Banques Centrales. Au terme de cet accord. La BRI apporte son soutien au MBF en mettant à sa disposition des intervenants dans ses domaines de compétence. Cette contribution permet de réduire le coût de la

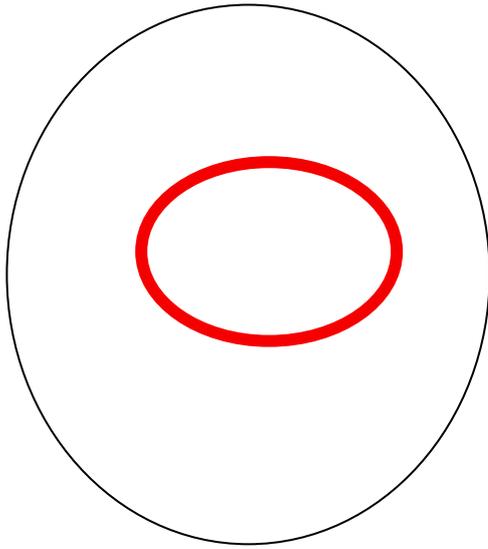
formation. En juillet 2003, le CESAG signe un protocole d'accord avec ECOBANK, en vue d'établir un partenariat stratégique pour la formation de jeunes professionnels en MBF et la formation continue du personnel de la Banque. En décembre 2003, le CESAG soumet avec succès le dossier du MBF au CAMES pour accréditation. En Août 2002, la Banque Mondiale apportait une réponse défavorable à la requête de soutien financier du CESAG/MBF tout en réaffirmant sa disponibilité à apporter un appui technique sans cependant préciser la nature de cet appui. La cohorte fonde la première association d'étudiants, dénommé WARI.

La troisième cohorte (2003-2004) est, comme les autres, marquée par la mise en œuvre du programme diplômant. Le tronc commun reste identique mais intègre, les techniques d'expression orale. L'option finance s'enrichit du cours sur les politiques et décisions financières. La composante formation des formateurs démarre ces activités pour 7 auditeurs. Ni la formation continue, ni la formation à distance ne sont mises en œuvre. La troisième promotion est composée de 38 étudiants, dont 8 anglophones. La majorité des étudiants est en phase de rédaction et de dépôt de mémoire. Au cours de cette année, il a été décidé par le CE que la soutenance du mémoire ne serait plus obligatoire.

La quatrième cohorte (2004-2005) devait être placée sous le signe de l'institutionnalisation. Dans la conception initiale, le poste du chef de projet était budgétisé pour seulement trois ans, ce qui devait inciter le CESAG à intégrer le Programme MBF dans ses activités ordinaires. Cependant, à la faveur du changement de chef de projet, le contrat de celui-ci couvrait toute la période restante (2003-2006).

Les cours du programme diplômant ont commencé en novembre 2004 avec 39 étudiants ainsi que le programme de formation de formateurs, pour 15 auditeurs sélectionnés. En ce qui concerne la formation continue, il est prévu d'ouvrir les modules du tronc commun et des options à des participants extérieurs.

Le premier rapport d'activité portant sur l'année 2002-2003 est disponible ainsi qu'un document interne d'évaluation à mi-parcours. Ce dernier document fait le bilan du MBF depuis son démarrage et dégage des pistes de réflexion sur son avenir. La décision de procéder à la revue à mi-parcours est prise.



II PERFORMANCE DU PROJET

1. La Vision du Projet

Au départ, la vision du projet était centrée sur la formation en gestion et aux techniques bancaires ainsi que sur les notions de base en économie financière, en gestion et en finance d'entreprise. Le choix de l'agence d'exécution s'est porté sur le CESAG dont le patrimoine avait été transféré en 1995 à la BCEAO par l'UEMOA. L'initiative devait le transformer en un centre de formation de gestion de classe mondiale, capable de délivrer un MBA équivalent aux meilleurs du monde. La décision a été d'emblée prise de donner au programme, la forme d'un cycle long d'enseignement de niveau 3^e cycle (DESS) avec deux spécialités :

- gestion bancaire et maîtrise des risques ;
- Marchés financiers et finances d'entreprise.

La vision du projet à la veille de sa mise en œuvre, est celle d'un MBF/CESAG international, spécialisé et professionnel. La démarche des initiateurs peut être structurée autour des thèmes fédérateurs de toute vision prospective face à des exigences de leadership, d'excellence, et de performance par la transmission de connaissances, de compétences instrumentales et d'aptitudes. Les contours du MBF qui en découlent s'articulent comme suit :

- Un MBF spécialisé et de haut niveau qui requiert l'acquisition de connaissances avancées dans les domaines de l'économie financière, de l'organisation industrielle et du management d'entreprise ;
- Un MBF professionnel et salle de marché-école qui requiert l'acquisition de compétences utilisables directement par le secteur bancaire et financier et en rapport avec des métiers précis ;
- Un MBF international et bilingue qui requiert des aptitudes à l'exercice d'un leadership transculturel aussi bien de la part des étudiants que des enseignants.

Les initiateurs du Projet n'ont pas attendu que sa conception détaillée soit achevée et que le financement soit bouclé pour le lancer. C'était sans doute la meilleure façon de tester les hypothèses et le concept. En effet, un programme de formation post-universitaire, situé dans la perspective de modernisation du secteur bancaire et financier, a besoin d'une quinzaine d'année pour acquérir autonomie, réputation et crédibilité. Aussi, la décision de démarrer les activités a-t-elle été prise dès 1999.

Dans sa conception initiale, le projet devait générer 20 % des ressources tandis que les trois Banques Centrales initiatrices devaient contribuer à hauteur de 20 % dans les mêmes proportions (20 %) et l'aide au développement à hauteur de 60%. La recherche de partenaires devait être poursuivie pendant la mise en œuvre.

La vision est ambitieuse et inaugure une véritable rupture conceptuelle avec les projets classiques d'assistance technique et de renforcement des capacités. Le projet a démarré en trombe, avant que le tour de table soit bouclé. Les appuis extérieurs ont été rapidement mobilisés y compris sous forme de préfinancement. Les fonds mobilisés ont été dépensés à un rythme record. En l'espace de trois ans, plusieurs acteurs - partenaires financiers, responsables, enseignants - ont disparu de la scène du projet, pour des raisons d'opportunité, de procédures ou de performance insuffisante. Des matières enseignées la première année, sont rapidement passées à la trappe. Les candidats à la formation se sont bousculés. Les relations entre les partenaires ont été secouées par plusieurs crises de leadership et par une compétition âpre pour l'appropriation des retombées du projet.

Les résultats du MBF ont fait l'objet d'évaluation continue les organes du projet et les missions régulières sur le terrain, conduites par l'ACBF. Les intervenants sont évalués par les étudiants, Le

programme est mis en œuvre dans des conditions auxquelles toutes les parties prenantes se sont adaptées. Certains, ont durci leur position, tandis que d'autres ont fait preuve de patience et de flexibilité. L'impératif de résultat a été la norme durant les trois premières années de fonctionnement. Le pilotage a été facilité par son rattachement direct à la Direction Générale du CESAG qui lui a accordé une large autonomie, conformément aux procédures arrêtées par les partenaires.

Tout cela a été possible grâce à la robustesse de la vision, à l'engagement des initiateurs qui ont su mobiliser les équipes dans un climat d'urgence ; ce qui mérite la note « excellente ».

Note de performance de la vision et de sa robustesse								
Equivalent points	(+) 130	(+) 100	(+) 80	(+) 60	(+) 40	(+) 20	0	(-) 20
Note	Excellente	Remarquable	Satisfaisant e	Moyenne	Modeste	Négligeable	Non Satisfaisante	Inacceptable
1 à 3 ; ou 7 ; ou 4 1 = meilleure note	100% de 1	80% de 1	60% de 1	50% de 1 50% de 2	100% de 2	80% de 2	60% de 2	100% de 3

2. Les Objectifs

La question ici est de savoir dans quelle mesure les objectifs sont pertinents ou correspondent aux priorités du CESAG, de l'IBF et de la demande. Les priorités du CESAG sont clairement définies dans le Plan stratégique 2001 – 2003 qui couvrent la période de démarrage du projet.

Objectif 1 : Renforcer la capacité institutionnelle du CESAG pour assurer une formation supérieure en banque et finance de niveau international.

La formation supérieure en banque et finance constitue un objectif majeur en matière de renforcement de capacité des centres et des individus. Le CESAG en a fait un axe d'activité, dans la mesure où un département finance - rattaché à la Direction générale des études, des programmes et de la recherche - existait déjà en 1999. La stratégie de croissance envisagée pour la période passait par plusieurs axes dont : la mise en œuvre d'un projet en banque et finance ; la fusion du CESAG avec le COFEB ; le renforcement de la sélection ; le bilinguisme ; et la décentralisation de la gestion des pôles d'activité. Le pôle Banque et Finance devait au départ comprendre le Mastère et certains cycles de formation du COFEB pour devenir un Institut Banque et Finance, IBF. Cependant, par notes de service en date du 12/1/2000, la Direction érige le MBF en projet autonome chargé d'expérimenter une nouvelle filière avant d'être à un pôle de compétence existant ou érigé en institut à part entière.

Le projet MBF est directement rattaché à la Direction générale pour en exprimer le caractère prioritaire et l'autonomie. Il est conçu pour aider des professionnels et des jeunes diplômés à acquérir des connaissances de base et avancées à travers le programme de formation sanctionné par un diplôme dans le domaine prioritaire de l'économie financière et bancaire. Il finance aussi bien les cours, l'accès aux grandes installations financières à travers la salle de marché, que le stage et la préparation du mémoire. Il permet au CESAG et aux étudiants d'établir des liens avec des centres de formations les mieux cotés d'Europe et d'Amérique. Il favorise l'accès du CESAG aux ressources de l'ACBF et des Banques Centrales ainsi que le placement des étudiants par la diffusion de plaquette informant sur leur profil. Aussi, cet objectif est davantage un objectif de renforcement des capacités de formation proprement dites, qu'un objectif de renforcement

institutionnel, dans la mesure où il permet à la direction du CESAG de gérer un partenariat international dans un domaine complexe.

Le Département Banque et Finance s'est trouvé de fait écarté du champ du projet. C'est en Octobre 2002 qu'il a été érigé en pôle de compétence et le directeur de l'IBF nommé. Le domaine couvre la banque, les marchés financiers, et les finances publiques.

Objectif 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.*

La viabilité de la formation passe obligatoirement par la formation de formateurs et l'utilisation effective de ces derniers pour remplacer les professeurs en visite. D'une part, cela suppose de trouver de solides partenaires qui ont à cœur d'atteindre cet objectif sans donc chercher à s'enraciner. D'autre part, leur utilisation effective passe par la sélection rigoureuse des cibles à former à l'entrée et par l'existence de disposition attractive pour les retenir. L'objectif ne fait pas de choix entre la formation sur place et à l'extérieur, la formation à distance et la formation présentiel. Par ailleurs la question de l'équilibre à respecter entre formateurs locaux et internationaux n'est pas posé. La présence de ces derniers permet d'éviter l'isolement des réseaux mondiaux de compétences.

Objectif 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.*

Le choix s'est porté sur les compétences de haut niveau, accessibles après une formation post universitaire et une expérience professionnelle. L'avis des responsables du secteur privé et bancaire interrogés est partagé sur cette question. En fait, elle dépend surtout du type d'employeurs. Les postes disponibles à ce niveau – qui sont des postes de direction - sont d'autant plus rares qu'on s'élève dans la hiérarchie. De plus, le marché naturel des MBF est constitué par des entités implantées dans plusieurs pays, comme les banques et les entreprises commerciales privées ou à défaut par les grosse entreprises industrielles et minières. Les barrières à l'entrée sont nombreuses et difficiles à franchir, surtout quand l'entreprise ou la banque est filialisée ou intégrée dans un réseau d'entreprises étrangères qui, pour les besoins de contrôle, lui fournissent son staff. Pour nombre d'entre elles, le renouvellement du personnel s'est opéré au cours de la deuxième moitié des années 90.

Les objectifs ont été formulés de façon suffisamment large pour ne pas enfermer le projet dans une logique techniciste, ce qui leur vaut la note « remarquable ».

Note de performance dans la formulation des objectifs et de la cohérence entre eux								
Equivalent points	(+) 130	(+) 100	(+) 80	(+) 60	(+) 40	(+) 20	0	(-) 20
Note	Excellente	Remarquable	Satisfaisant e	Moyenne	Modeste	Négligeable	Non Satisfaisante	Inacceptable
1 à 3 ; ou 7 ; ou 4 1 = meilleure note	100% de 1	80% de 1	60% de 1	50% de 1 50% de 2	100% de 2	80% de 2	60% de 2	100% de 3

3. Le Cadre Logique

Le degré de cohérence d'un projet de renforcement des capacités apparaît d'abord dans l'existence d'un cadre logique qui traduit les attentes des bénéficiaires en performance améliorée, compétences acquises, consolidées ou utilisées et en attitudes face à des situations d'incertitude et risque élevé. Le cadre logique a été reconstitué à partir des documents du projet, pour mettre en évidence les forces et faibles de la conception.

Hierarchie Vision/Buts/Objectifs	Indicateurs de performance	Suivi-évaluation	Hypothèses
I. Vision des partenaires Un programme MBF d'études post-universitaire international, bilingue, spécialisé et professionnel en Banque et Finance	Accréditation par CAMES Nombre de langue et couverture géographique Nombre d'options offertes et degré de spécialisation Activités et composition du CO	Rapport du CAMES Rapport du CESAG	Le CESAG constitue le cadre approprié pour mettre en œuvre le programme Mise en place du partenariat et démarrage du projet en septembre 2000.
II. Missions assignées au CESAG : 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	Nombre et qualité des interventions du pôle Banque et Finance du CESAG au niveau du secteur	Rapport du CESAG Rapports des Banques Centrales	Le projet de fusion du CESAG et du COFEB s'accomplit Présence du CESAG sur le marché mondial des MBF
II. Buts (Objectif ultime) 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	Reconnaissance internationale du MBF (AMBA, AACSB, EQUIS) Reconnaissance par les organisations publiques et privées (Associations professionnelles...)	Charte du programme Classement de revues spécialisées en finance	<i>(Objectif/But)</i> Le partenariat technique et financier rend le programme accessible aux candidats sélectionnés
Objectifs spécifiques			<i>(Objectifs spécifiques/But)</i>
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 MBF	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

Hierarchie Vision/Buts/Objectifs	Indicateurs de performance	Suivi-évaluation	Hypothèses
Résultats attendus		Rapports d'exécution	<i>(Résultats/Objectifs)</i>
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	Ratio candidatures/admissions		Nombre croissant de candidats

à travers la formation de formateurs			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

.../... **Tableau II.1 : Log Frame reconstitué fin**

Composantes				(Résultats/Composantes)
1. Appui au développement institutionnel et des ressources humaines			Rapports d'activités Rapports du CE et du 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		
2. Formation de formateurs				
2.1 Formation locale	10 Experts formateurs régionaux africains Salaire du Chef de projet MBF non pris en charge par les ressources des partenaires financiers à partir de (2004)	Rapports d'activités Dossiers de candidatures		
2.2 Formation à distance	2 par année	id		
3. Mastère Banque et Finance				
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			
Apports et ressources dont :		3 379 500 €		
1. Appui au développement institutionnel et des ressources humaines		2 429 300	Préconditions : Obtention de plus de 60 % du financement	
1.1 Mise en place du MBF		ACBF	1 500 000	1 743 200
1.2 Salle de marché école		Stagiaires	570 000	750 000
1.3 Mobilisation des experts africains		UE	345 000	450 000
1.4 Cours de courte durée de haut niveau		BDF	225 000	198 200
2. Formation de formateurs		200 000	BCEAO	225 000
2.1 Formation locale		BEAC	225 000	100 000
2.2 Formation à distance		Banque Mondiale	185 000	38 100
3. Mastère Banque et Finance		(bourses) 750 000	AFD - CEFEB	152 500
3.1 Tronc commun		Form. continue	105 000	
3.2 Cours en Option : Banque et Finance		Autres sponsors	60 000	
3.3 Stage et mémoire		Coop. française	42 700	
		Gap financier	- 220 700	
		Total	3 379 500	3 379 500

Il aurait été sans doute préférable de doter le projet dès le départ d'un cadre conceptuel et logique explicite, pour faciliter l'évaluation de la performance. Une telle réflexion aurait aussi permis de mieux aligner les objectifs et la stratégie budgétaire, dans le cadre d'une approche programme. Elle fournit aussi l'occasion d'explicitier les hypothèses de départ ainsi que les conditions à remplir, notamment par le CESAG pour une mise en œuvre réussie. Mais les projets de formation, ont une tendance à consacrer leur effort aux aspects pédagogiques et à négliger l'investissement dans un cadre d'analyse causale, alors que leur vocation première est la poursuite et la gestion de la connaissance. C'est ce qui vaut à la cohérence du cadre logique, la note « satisfaisante ».

Note de performance dans la conception du cadre logique et de sa cohérence globale

Equivalent points	(+) 130	(+) 100	(+) 80	(+) 60	(+) 40	(+) 20	0	(-) 20
Note	Excellente	Remarquable	Satisfaisante	Moyenne	Modeste	Négligeable	Non Satisfaisante	Inacceptable
1 à 3 ; ou 7 ; ou 4 1 = meilleure note	100% de 1	80% de 1	60% de 1	50% de 1 50% de 2	100% de 2	80% de 2	60% de 2	100% de 3

4. La Mise en oeuvre

La mise en oeuvre du projet a trait à la qualité du cadre d'exécution et à son efficacité à promouvoir le développement institutionnel et humain du CESAG.

Le cadre d'exécution mis en place, concerne les organes de décision et d'orientation : le Comité Exécutif, CE et le Conseil d'Orientation, CO. Le CE a pour vocation de suivre le projet au plan pédagogique et financier. Le Document cadre précise que le CE se réunit autant de fois qu'il est nécessaire et au moins trois fois par an. Le CO a pour vocation essentielle de fixer les orientations pédagogiques et stratégiques et se réunit au moins une fois l'an. Sa présidence est assurée par l'institution d'accueil.

Comité Exécutif		Conseil d'Orientation	
1.	BDF/ IBFI	1.	BDF/
2.	BCEAO - Directeur de la Formation	2.	BCEAO - Directeur de la Formation
3.	BEAC - Directeur de la Formation		
4.	AFD/CEFEB - Directeur du CEFEB	3.	AFD/CEFEB
5.	ACBF - Directeur des Opérations AON	4.	ACBF
6.	CE - Administrateur Principal	5.	CE -Office de Coopération Europe AID
7.	CESAG - Directeur Général	6.	CESAG
8.	Chef du Projet	7.	Le Chef du Projet, pendant la durée de son mandat
		8.	Ministère Français des Affaires Etrangères
		9.	Banque Mondiale
		10.	CAMES
		11.	Les établissements de crédit, les entreprises et les associations professionnelles sous régionales intéressées par le programme
		12.	Les Universités associées et des intervenants dans le cycle
		13.	L'Association des étudiants du Mastère Banque et Finance

Le mandat et la composition de ces Comités sont définis dans le document cadre et par l'Accord de don de l'ACBF. La responsabilité de la gouvernance du projet incombe d'abord au Conseil d'Orientation. Ces décisions sont mises en oeuvre par le Chef du projet, sous l'autorité du Comité Exécutif plus restreint. Le Comité Exécutif a un rôle de validation pédagogique et de proposition au CO en matière de budget d'investissement. Les principaux partenaires financiers, à l'exclusion de l'ACBF, de l'UE, du Ministère français des Affaires étrangères et de l'AFD y sont représentés mais à des niveaux différents. Ainsi les Banques Centrales africaines sont représentées au sein du CO par leur Gouverneur. L'IBFI représente la BDF au sein du CE uniquement.

Composés, respectivement de 7 membres et de 11 membres, ces deux organes regroupent des partenaires et des acteurs d'importance et de statut variés, dont certains se retrouvent des deux côtés tandis que d'autres n'ont pas été formellement identifiés, comme les établissements de crédit les associations professionnelles, les entreprises et les universités.

Le cadre d'exécution doit être évalué au regard des principes reconnus de séparation des pouvoirs, de bonne gouvernance, de transparence et de redevabilité.

La distinction du mandat des deux organes n'est pas aisée. L'un définit les orientations, l'autre, émanation plus restreinte du CO, supervise la mise en œuvre. Si l'on se réfère au document cadre, tous les partenaires du projet font de fait partie des deux organes. Les règles élémentaires d'indépendance entre eux et au moins de l'un d'entre eux par rapport aux partenaires financiers n'est pas respecté.

Le Comité Consultatif devant assurer la liaison avec les milieux d'affaires n'existe que sur le papier (Accord e don de l'ACBF).

Il aurait été souhaitable de disposer d'un organe de parrainage dépositaire de la vision (Comité des Gouverneurs des Banques Centrales), d'un organe de pilotage et d'orientation (Comité Exécutif), d'un organe consultatif indépendant du Comité exécutif et regroupant les partenaires techniques, professionnelles, académiques, privés.

Le chef du projet siège de fait dans les deux organes, bien que cela n'ait été prévu dans aucun des documents. Il appose sa signature sur les relevés des conclusions des réunions du CE, ce qui constitue une anomalie. L'usage suggère qu'il assure seulement le secrétariat du Comité Exécutif et qu'il préside le Conseil d'Orientation. En l'absence d'une définition à priori, claire des mandats, on aurait pu espérer que les premières réunions soient consacrées à une réflexion sur leur compétence respective et la méthode de travail. Aussi, les limites et les contours de leurs compétences apparaissent-elles, dès que le projet fait face à des problèmes aigus de gestion ou de financement, au regard desquels s'évalue la performance de son exécution :

- le partenariat avec la BEAC et la Banque Mondiale ;
- le recrutement du chef du projet ;
- l'institutionnalisation du projet ;
- la baisse du dollar US.

Le traitement qui a été réservé par les Comités à ces trois problèmes parmi d'autres est au mieux inégal. Au pire, il laisse à désirer. En effet, si les relations heurtées avec la BEAC ont été bien abordées et documentées dans tous les rapports du CE, il n'en est rien pour les relations avec la Banque Mondiale.

La question du **partenariat avec la BEAC** a été posée dès la première réunion du CE qui a examiné la possibilité de créer une filière du Mastère à Yaoundé et réitéré son accord d'une option, voire d'une filière en Afrique Centrale. Par contre le CE n'a pas voulu assumer une quelconque responsabilité dans l'examen de la faisabilité, de la conception et du financement de cette option. Il l'a imputé directement à la BEAC alors qu'il s'agit d'une question qui rentre pleinement dans son mandat et dans celui du CO. Le CE s'est contenté de prendre acte des conditions posées par la BEAC (Compte rendu du 17 juillet 2002) et de la regretter, oubliant que cette dernière est souveraine en ce qui concerne le soutien aux actions de développement. Une mission du CE sur place pour s'imprégner des conditions de la BEAC et réfléchir avec son

Gouvernement sur la stratégie du projet, aurait sans doute permis d'éviter la crispation qui transparaît dans les relevés des conclusions de ces réunions et sans doute, ce qui avec le recul, relève de « l'incident diplomatique ».

En ce qui concerne le **partenariat avec la Banque Mondiale**, nulle part, il n'est fait référence à un engagement explicite de cette dernière à financer le projet. Pourtant, au mois d'Août 2002, la Direction des programmes d'intégration régionaux, DPIR de la BM avait décliné la requête du projet, tout en restant ouvert sur la possibilité d'appui technique sans toutefois en préciser la nature. La Direction Générale du CESAG lui avait rappelé par lettre en date du 21/ Août 2002 les engagements de financement de l'institution, sans pour autant faire référence à une correspondance explicite. Les raisons de ce qui peut être interprété comme un revirement n'ont pas été explorées par le Comité Exécutif, sans doute parce qu'il ne s'agissait que d'un engagement verbal obtenu auprès d'un des guichets de la Banque qui n'était pas peut-être pas le mieux indiqué pour ce type d'appui. La défection de la Banque Mondiale a fait l'objet d'une mention dès la réunion du 9 octobre 2002, tout comme la nécessité d'y pallier par la rentabilisation de la salle de marché et par la sollicitation de la Banque du Maroc. Mais c'est seulement au cours de la réunion du CE du 19 février 2004 que des propositions d'ajustement ont été envisagées, sans que le résultat des pistes explorées par la réunion précédente soit mentionné. Il est vrai que le CE ne s'est réuni qu'une fois en 2003 pour se consacrer aux questions pédagogiques prioritaires.

	Prévu	2002	2003	2004	Ratio
Comité Exécutif	9	3	1	2	66,6%
Conseil d'Orientation	3	1	1	1	100 %

Le problème **du chef de projet** et son traitement par le CE en dit long sur les limites de compétence de cet organe. C'est au cours de la réunion du 17 juillet qu'apparaît la décision du remplacement du chef de projet, sans qu'aucune explication ne soit fournie par ailleurs. Il est aussi fait mention de la nécessité « des candidatures africaines et de procéder à une sélection transparente et rigoureuse sur une base compétitive ». Aucune mention n'est faite nulle part de la performance du premier chef de projet et de la qualité de la procédure de son recrutement. L'évaluateur extérieur ne peut que se poser des questions à propos du degré de transparence du fonctionnement du CE et reste impressionné par la fragilité du poste de chef de projet. Pourtant, une lettre adressée par le Secrétariat exécutif de l'ACBF en date du 9 Août 2002 indique à quel point cette institution remet en cause la procédure de recrutement du premier chef de projet dans la mesure où « l'appel à candidature ne saurait être limité aux cadres des seules institutions partenaires : il doit être ouvert à tous les ressortissants africains... ».

Le traitement réservé au problème induit par **l'institutionnalisation du projet**, prévue à partir de la quatrième année, laisse à désirer. Le processus passe par l'intégration du chef du projet au sein du personnel du CESAG et le financement du poste sur les ressources propres. Il passe aussi par le redéploiement du pôle de compétence Banque et Finance et par l'africanisation graduelle des intervenants. Il s'accomplit avec la prise en main du MBF par un organe de partenaires

professionnels « *managing partners* » crédible et représentatif du marché final du Mastère. Il s'agit de questions hautement stratégiques qui interpellent aussi bien le CE que le CO.

En ce qui concerne l'intégration du chef du projet dans le personnel du CESAG et de l'africanisation du poste, la décision a été prise au cours de la réunion du 17 juillet 2002. Mais c'est le rapport de mission de supervision du 28 Octobre 2002, co-signé par le DG du CESAG et le Directeur pour l'Afrique de l'Ouest et du Nord de l'ACBF qui révèle que le contrat de celui-ci a été fixé pour une durée de quatre ans. Cette durée est assortie d'une période probatoire d'une année, soit un contrat qui couvre toute la période restant à courir pour le projet, jusqu'en 2006. Ce changement stratégique ainsi que les raisons le justifiant et ses implications n'ont fait l'objet d'aucune analyse ou mention dans les relevés des conclusions des réunions des organes du projet.

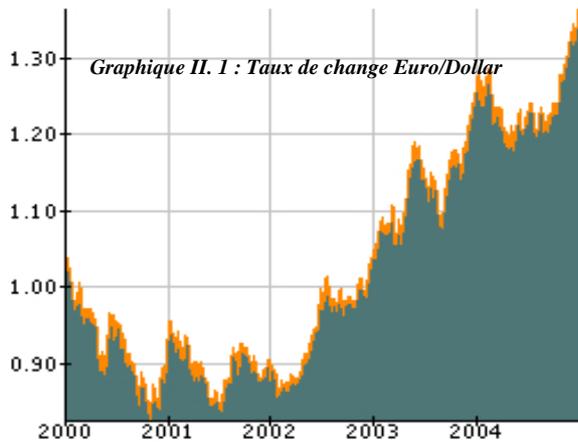
Au cours de la réunion du 9 Octobre 2002, la question a été débattue et le CE a tranché en faveur de la décision de maintenir une gestion commune du programme par les deux organes de gouvernance : le CE et le CO. Le CE a aussi rappelé que ses décisions étaient souveraines en ce qui concerne le MBF et que celles-ci ne devaient pas être remises en cause par le Comité Pédagogique du CESAG. Les raisons de ce rappel à l'ordre ne sont pas précisées. Pourtant ce dernier a pour mandat de coordonner l'activité de la formation et de s'assurer en permanence de la qualité du programme MBF et des méthodes pédagogiques. Le projet de fusion entre le COFEB et le CESAG constitue un axe du Plan stratégique du CESAG 2001-2003. S'il ne s'est pas encore concrétisé, il n'a pas été explicitement abandonné, puisqu'il figure parmi les orientations stratégiques reconduites dans le plan stratégique 2004-2006. En fait, il s'agit surtout de rechercher des synergies, entre le MBF et le COFEB, compte tenu de la proximité des domaines d'intervention. Néanmoins aucune action conjointe d'envergure n'a encore été envisagée.

Le Consultant n'a pas réussi à documenter la mesure dans laquelle **les relations entre l'IBF et le MBF** à travers leurs principaux responsables ont à voir avec ce problème. Toujours est-il que l'IBF a été érigé en pôle de compétence couvrant les domaines de la Banque, des marchés financiers et des finances publiques et son directeur nommé par note de service (n° 0028/DG), le 16 Octobre 2002, soit une semaine après la réunion du CE. Il convient de rappeler que par note de service en date du 12/1/2000 (n° 0012/DG) la liste des Instituts du CESAG a avait été fixé sans que l'IBF y figure. Quant au MBF, il a été défini comme un projet autonome chargé d'expérimenter une nouvelle filière avant d'être transféré à un pôle de compétence existant ou érigé en Institut à part entière. Par ailleurs, le Plan stratégique du CESAG 2001-2003 prévoyait que le pôle Banque et Finance comprendrait le Mastère et certains cycles de formation du COFEB pour devenir un Institut Banque et Finance, IBF.

Le document de projet prévoyait la mise en œuvre d'un programme de courte durée n'a pas été mis en œuvre par le projet. « L'expérience acquise par le CESAG en banque et finance et ses relations de proximité avec les milieux professionnels » que le *Draft appraisal report* de l'ACBF avait érigé en garantie d'une formation tirée par la demande, s'est avéré d'aucune utilité. Pourtant, le CESAG dispose avec l'IBF, d'un autre programme de formation continue pour les agents de maîtrise de banques. Mais les revenus qu'il aurait généré en 2004 ne sont pas identifiables dans le budget du CESAG soumis au Conseil d'Administration du 4 Février 2005, contrairement à ceux des séminaires organisés par d'autres unités. Une recette de 52 050 000 FCFA, soit 8 000 Euros, est attendue en 2005 à la suite de séminaires portant sur les techniques

de négociation banques/entreprises, la communication financière, les séminaires interbancaires, l'accueil de la clientèle bancaire et la micro finance. Il n'y a pratiquement aucun lien entre les activités du MBF et de l'IBF. Le directeur de cet institut a même entrepris des démarches en 2001 et 2002 auprès du Conseil des marchés financiers, CMF en France, de la BDF et du CREPMF de l'UEMOA, pour former des opérateurs du marché financier front et back office à travers des modules identiques à ceux du MBF. La démarche, jugée trop ambitieuse n'a pas abouti. Le CESAG s'y est opposé sans en tirer les conséquences en termes de rationalisation et de gestion de conflit. Bien au contraire, en décidant de loger au sein de l'IBF un programme de développement municipal et de micro-finance, il contribue à éloigner cette perspective et à réduire d'autant le soutien que le projet est en droit d'attendre, à l'instar des autres MBF (Lausanne, Hfd ou Bangkok) de l'institut qui les abrite. On est en présence d'un véritable dysfonctionnement face auquel le CESAG affiche une impuissance.

La baisse du cours du dollar US par rapport à l'Euro constitue un autre problème dont le



traitement par les organes laisse perplexe. Cette baisse était suffisamment prévisible pour alerter le CE au moment des négociations et de la signature de l'accord de dons avec l'ACBF. L'évolution du cours du dollar a fait l'objet d'une analyse foisonnante dès l'année 2000, aussi bien les Conseil des Conseillers Economiques du Gouvernement américain (*Council of Economic Advisers, CEC*) que par l'OCDE, le FMI et plusieurs *Think tank* réputés. La controverse se situait moins sur la tendance à la baisse que sur les modalités de l'atterrissage du dollar (*soft or crash landing ?*).

Dès lors, un accord de dons libellé en dollar appelait le déclenchement d'un signal d'alerte d'autant plus que le budget est libellé en Euros. Même si le projet a redoublé d'effort pour réaliser des économies, aucun relevé des conclusions du CE et du CO n'en a relevé la gravité. L'ampleur du manque à gagner, soit près de 10 % du cofinancement attendu de l'ACBF en Euros, constitue une indication de la passivité du CE, alors suffisamment d'arguments plaident en faveur d'un traitement équitable par la Fondation, à défaut de libeller le budget en FCFA, sauf pour les dépenses en Dollar US ou en Euro. L'accord de dons fait explicitement référence au budget établi en Euros (section 2.02 : retrait du compte de Don et Annexe I) en tant que cadre de financement et de montant à décaisser.

A l'évidence, les organes du projet ont buté sur les problèmes aigus. Le CESAG a été utilisé comme agence d'exécution, avec de faibles moyens de contrôler les orientations de gestion. L'information sur l'état de préparation exacte du Centre a sans doute fait défaut. La compétence des organes a manqué de définition précise. Le CE n'a pas fonctionné avec régularité. Ce qui vaut pour « le développement institutionnel » une note de performance « Modeste ».

Note sur la performance dans la mise en œuvre et son efficacité								
Equivalent points	(+) 130	(+) 100	(+) 80	(+) 60	(+) 40	(+) 20	0	(-) 20
Note	Excellente	Remarquable	Satisfaisant e	Moyenne	Modeste	Négligeable	Non Satisfaisante	Inacceptable
1 à 3 ; ou 7 ; ou 4	100% de 1	80% de 1	60% de 1	50% de 1	100% de 2	80% de 2	60% de 2	100% de 3

I = meilleure note				50% de 2				
--------------------	--	--	--	----------	--	--	--	--

5. La Gestion

La performance de la gestion du projet sera examinée ici sous l'angle stratégique (développement du programme et pénétration du secteur bancaire), opérationnel (gestion des produits et des résultats, maîtrise du marché final), marketing (promotion et benchmark), financier (tarification et coûts), organisationnel, administratif (comptabilité et ressources humaines). Les aspects purement pédagogiques et financiers seront examinés dans les chapitres suivants.

Gestion stratégique

Le tableau II.4 reconstitue, à partir des indicateurs du cadre logique élaboré (tableau II.1), le taux de réalisation des activités, des résultats et des objectifs.

Le programme MBF entame sa quatrième année. Le programme de formation continue, qui devait être lancé bien avant le Mastère en est à sa première année. Sa portée est limitée dans la mesure où il consiste à ouvrir 16 modules à des auditeurs extérieurs.

La formation des formateurs n'a commencé qu'en 2004.

Aucune conférence inaugurale organisée à l'échelle internationale n'a encore eu lieu.

La salle de marché école, ne fonctionne qu'à l'occasion de la tenue des cours de l'option Finance.

Le document de projet prévoyait la mise en œuvre d'un programme de formation continue couvrant les thèmes suivants :

- développement des marchés financiers ;
- finance et la gestion d'entreprise ;
- développement de micro et de PME ;
- développement de l'entrepreneuriat ;
- micro-finance ;
- bonne gouvernance, transparence et intégrité de la gestion.

Ce programme n'a pas été mis en œuvre par le projet. Le soutien logistique qui était attendu du CESAG, de l'IBFI et du WBI ne s'est pas concrétisé. Le Comité Exécutif a préféré opter pour l'ouverture des modules spécialisés aux professionnels en activité.

Un intervenant du programme, qui a été impliqué dans la conception du projet, notamment dans la mise en contact avec la Banque Mondiale, a proposé ses services et soumis un plan stratégique de développement marketing. Cette proposition a été discutée en réunion du CE en 2003. Jugé irréaliste faute de précision, de limite dans le temps et de financement, elle est restée sans suite.

Tableau II. 4 : Statut des objectifs, résultats et composantes		ND : Non disponible
Objectifs spécifiques	Indicateurs	% de réalisation
1. Renforcer la capacité institutionnelle du CESAG pour assurer une formation supérieure en 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 MBF	83%
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	40%
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	ND*
Résultats attendus		
Le MBF post-universitaire attire et forme des jeunes diplômés et des professionnels	Ratio candidatures/admissions	
La viabilité et la pérennité sont assurées à travers la formation de formateurs	Ratio candidatures/admissions	
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'entrepreneuriat - micro-finance - bonne gouvernance, transparence et intégrité de la gestion	ND*
Composantes		
1. Appui au développement institutionnel et des ressources humaines		
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...	ND
1.3 Mobilisation des experts africains	1 conférence inaugurale annuelle	0%
1.4 Cours de courte durée de haut niveau	Nombre de séminaires	ND
2. Formation de formateurs		
2.1 Formation locale	10 experts formateurs régionaux africains Salaire du Chef de projet MBF non pris en charge par les ressources des partenaires financiers à partir de (2004)	40% 0%**
2.2 Formation à distance	2 par année	0%
3. Mastère Banque et Finance		
3.1 Tronc commun	40 étudiants par promotion pour 400 heures de cours par année	73,5%
Cours en Option : Banque et Finance	40 étudiants répartis entre les 2 options pour 300 heures de cours	73,5%
3.3 Stage et mémoire	40 stages organisés par année 40 mémoires rédigés par année	73,5% ND
* Il n'y a pas d'indicateur quantitatif prévu, sauf une conférence du type inaugurale annuelle internationale ; le projet a organisé 16 conférences, essentiellement réservées au public dakarois en utilisant les enseignants du Mastère en majorité ; il n'y a pas de données sur le nombre et le niveau des participants. ; il s'agirait pour l'essentiel des étudiants MBF et de ceux du COFEB.		
** L'ACBF a donné son accord pour un contrat de 4 ans jusqu'en 2006		

Il appartient en fait au Chef de projet de formuler les orientations stratégiques et de les soumettre aux organes pour discussion et validation, d'assurer les relations avec les milieux professionnels et le marketing. Le premier document élaboré dans ce sens l'a été seulement en 2004. Il envisage l'avenir du programme sous forme de trois scénarios :

- arrêt du programme ;

- cession du programme au CESAG ;
- poursuite du projet pour une deuxième phase.

Ces scénarios sont construits sur la base d'une hypothèse *ad hoc* portant sur l'engagement des partenaires financiers. Or celui-ci s'analyse plutôt comme la conséquence de la performance du projet, autrement dit, l'effort qu'il réalise pour mettre en œuvre la vision des partenaires financiers, obtenir les résultats escomptés et l'impact final. Cet effort se mesure par la génération de revenus propres, la rationalisation des activités pour dégager des économies, l'efficacité accrue du soutien du CESAG à travers l'IBF et des anciens étudiants.

Depuis sa mise en place, le projet fait face à des défis majeurs qui exercent une pression sa capacité :

▪ **défis internes :**

- l'africanisation de la formation ;
- la baisse du cours du dollar US ;
- l'intégration dans des réseaux de centres d'excellence ;
- l'insertion au sein de l'IBF/CESAG ;
- le projet de fusion entre le COFEB et le CESAG ;
- la couverture géographique africaine ;
- la gestion de la relation avec la Banque Mondiale et la BEAC ;
- la gestion du partenariat technique avec les centres de formation fournisseurs de savoir faire bancaire la NYU Stern, l'INSEAD, l'IBFI, le CEFEB et le COFEB ;
- la communication avec les organisations professionnelles de banque et avec les filiales des banques étrangères toujours réticentes quand il s'agit de délocaliser la formation et de renforcer les capacités de leadership de leurs cadres africains.

▪ **défis externes :**

- la mise en place du Marché financier régional et de la BRVM ;
- les conflits dans certains pays de la région et leur incidence sur le développement du marché financier et du programme MBF (recrutement des participants et d'enseignants, organisation de stage, contact de sponsors...) ;
- l'explosion de l'offre de formation dans les filières du management et de la finance (formation à distance, implantation de programmes étrangers, création de nouveaux programmes au sein des universités) ;
- les nouveaux besoins des acteurs face à l'impératif de sécurité financière mais aussi, l'exigence de relever le niveau de qualification et de compétence de la main d'œuvre du système bancaire africain ;
- le financement de la croissance africaine, compte tenu de la difficulté de mobiliser les 50 Milliards \$US annuels requis pour atteindre les ODM, qui à titre de comparaison est inférieur au montant des primes sur les transactions quotidiennes portant rien que les options (60 Milliards).

Le projet ne dispose pas de tableau de bord suffisamment complet pour suivre et comparer l'évolution de sa performance en référence aux standards des programmes similaires.

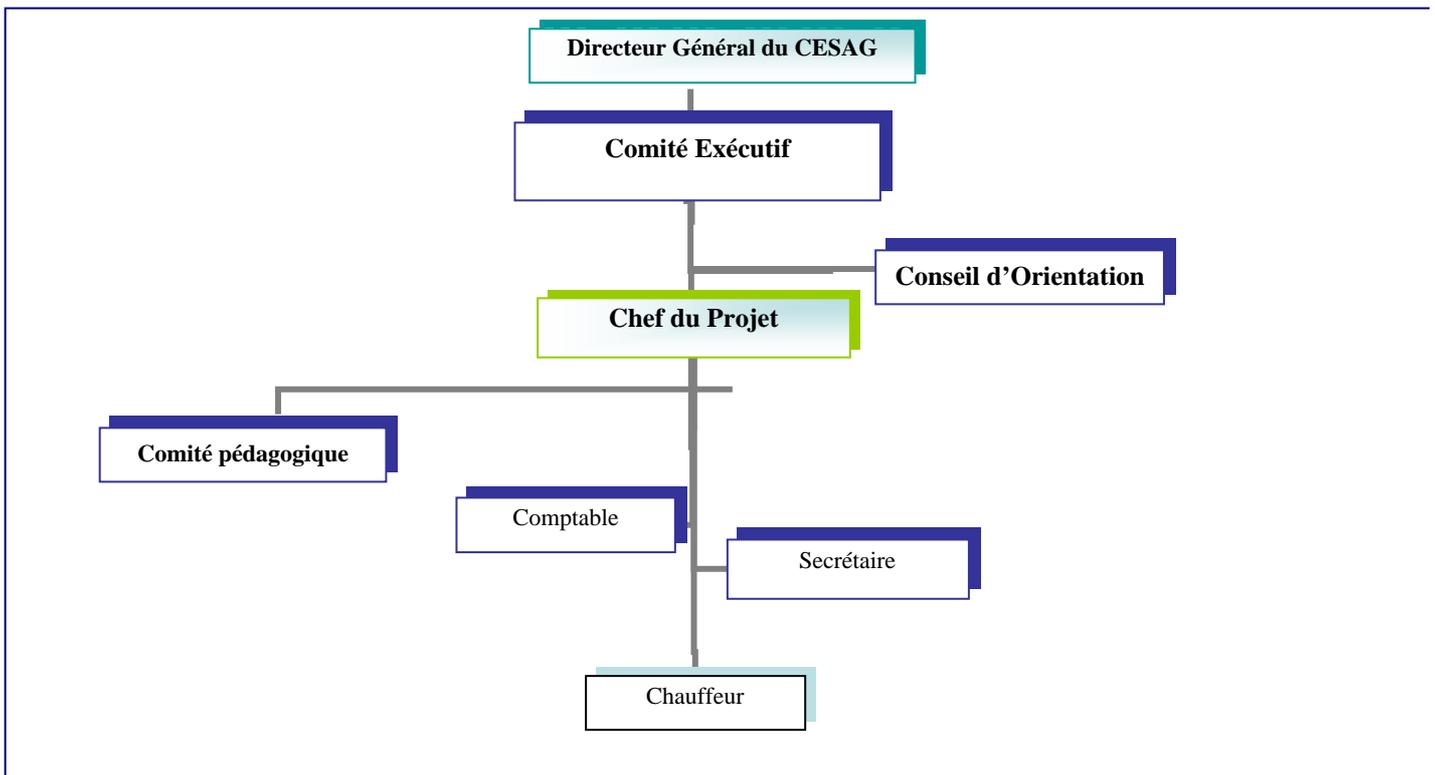
Il est dans l'état actuel du système de gestion du projet, difficile de relever ces défis et d'examiner leurs implications sur les objectifs, les résultats, les modules de formation et les projets personnels des étudiants.

Le MBF en est encore à sa phase initiale de validation du concept, qui précède la phase de développement et de stabilisation du programme de formation et la phase de production industrielle de compétences. C'est le rôle de la gestion stratégique que de l'y conduire avec succès.

Ressources humaines

Les ressources humaines du projet se limitent au Chef de projet au comptable, à la Secrétaire et au Chauffeur. A la demande du CESAG, le Comptable a été recruté en 2003 alors que le poste n'était pas prévu au Budget.

Graphique II.2 : Organigramme du Projet



La gestion du projet est assurée par le chef du projet qui rend compte directement au Directeur Général du CESAG. En dehors du Comité Exécutif et du Conseil d'Orientation, un Comité pédagogique et un Comité de Sélection interviennent sur les aspects qui les concernent. Le projet dispose d'une autonomie budgétaire complète et a une comptabilité distincte de celle du CESAG.

Les dispositions relatives à la gestion administrative et comptable ont été prises, ce que confirment les derniers rapports des missions de supervision du projet. Ces dispositions sont consignées dans le manuel de procédures et sont reprises dans l'accord de dons. Les procédures du CESAG s'appliquent au Projet. Le Chef de projet et le Directeur financier du CESAG détiennent la double signature sur toutes les dépenses engagées. En dehors des fonds de l'ACBF dont la mise en place se fait par tranches, tous les autres fonds ont été presque entièrement versés par les partenaires financiers effectifs.

Les efforts de promotion du projet ont débouché sur l'augmentation des candidatures et sur la conclusion d'un accord avec ECOBANK. Il a même été envisagé un moment de sous-traiter l'activité de promotion marketing à un intervenant formateur. Le plan média comporte une série d'action allant de l'insertion de pages publicitaires dans des journaux à la mise à jour de la brochure du MBF, en passant par la conception d'un film vidéo.

Le projet a apporté son soutien à la mise en place de l'association des anciens étudiants (WARI). Le fonctionnement de celle-ci est assuré par les étudiants en cours de formation.

Le projet a reçu en héritage les problèmes financiers liés au préfinancement avant le démarrage effectif, au changement de chef de projet et à la gestion des comptes, imposées par l'ACBF. Les opérations comptables induites le démarrage précoce du projet font l'objet d'un traitement progressif et seront apurés dans un délai raisonnable. Une mission d'audit est en cours.

Compte tenu du faible nombre d'étudiants, leur suivi ne pose pas encore de problèmes particuliers. Le rapport d'évaluation interne recense les postes occupés par la plupart de ceux qui faisaient partie des 3 premières promotions. Les contacts sont maintenus avec plusieurs étudiants de la promotion 2003/04.

Tarification et coûts

Le CESAG étant un centre de formation orienté délibérément vers le marché, l'offre et la demande devraient en toute logique déterminer la tarification des activités, ce qui permet d'apprécier sa compétitivité par rapport à d'autres MBF de même type. La nature des ressources du projet fait que les mécanismes de marché n'exercent aucune influence sur la tarification des activités.

Côté étudiant

Les tarifs suivants sont appliquées pour l'accès au Programme MBA :

Droit d'inscription	25 000
Frais de scolarité	2 500 000
Séminaires d'anglais	150 000
Frais d'installation	400 000
Assurance maladie	207 000

Ces tarifs sont couverts par une bourse offerte aux étudiants en fonction de 3 critères :

- les 5 premiers candidats ;

- le 1^{er} de chaque pays autre que le Cameroun, le Sénégal, la Côte d'Ivoire, le Gabon et le Sénégal, le Ghana, le Nigeria ;
- les 3 premières femmes, à l'exclusion de celles qui sont concernées par le 1^{er} et le 2^e.

Les bourses de l'Union Européenne sont octroyées à 11 étudiants, hormis les boursiers de l'ACBF. Au total le projet offre 31 bourses d'un montant de 3 760 000 FCFA en plus du remboursement du billet d'avion.

En ce qui concerne les Séminaires, le tarif institué se situe dans une fourchette de 400 000 à 500 000 FCFA, quels que soient le niveau, la durée (3 à 7 jours) et la langue.

Côté enseignant

Les Prestations servies par modules (année 2004-2005) s'échelonnent entre 26 000 et 0 Euros. Ces tarifs n'ont pas le même statut. La politique tarifaire selon l'origine international, régional et national du prestataire – d'usage courant dans la plupart des projets de renforcement des capacités - ne s'applique pas tout à fait. Des différentiels de rémunérations considérables subsistent à l'intérieur de chaque catégorie. Elles s'expliquent par le recours du programme à des intervenants de statuts différents. Certains sont recrutés sur une base privé, tandis d'autres doivent leur présence à l'existence d'un accord de partenariat formel entre le CESAG et l'institution d'origine de l'intervenant. Aussi faut-il faire la distinction entre les intervenants :

- salariés d'un partenaire financier comme la BDF, qui apporte sa contribution financière dont une partie en nature, sous forme de prestations de services, est couverte par son budget et le reliquat versé dans un compte, en accord avec le document cadre avec le CESAG ;
- salariés d'un partenaire financier comme la BCEAO, qui apporte sa contribution en espèces et en plus assure les enseignements qui leur sont confiés sur la base d'un forfait, en accord avec le document cadre avec le CESAG ;
- les salariés d'un partenaire technique qui, comme l'AFD verse toute sa contribution en nature sous forme de prestations de services en accord avec le document cadre et la convention cadre avec le CESAG ;
- les salariés d'un partenaire technique comme la BRI qui assure les enseignements qui lui sont confiés à partir de leur budget propre ;
- les salariés d'un partenaire académique comme la NYU dont la rémunération est comprise dans le coût de l'intervention négocié sur une base contractuelle ;
- les salariés d'un partenaire académique qui négocie directement le coût de sa prestations avec le projet (INSEAD, Universités) ;
- les experts ou consultants privés recrutés sur une base personnelle.

Différents critères interviennent pour déboucher sur un système tarifaire qui manque de cohérence, de simplicité et d'équité :

- critère lié à la nature de la subvention qui peut être conditionnée ou non directe ou non ;
- critère d'africanisation ;
- critère de « notoriété » ;

- critère propre au partenaire technique ;
- critère lié au statut professionnel du prestataire - privé ou public, enseignant ou non.

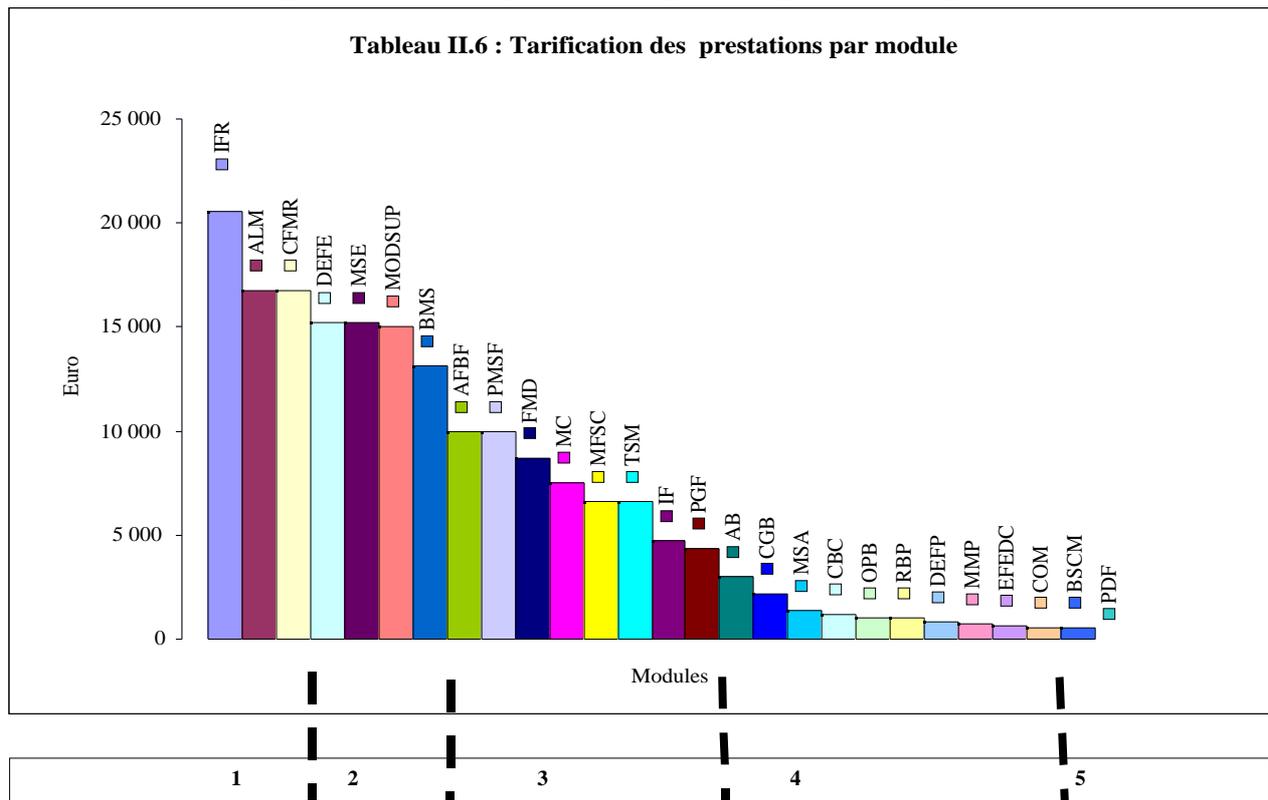


Tableau II.6 : les modules : tarif et sigles			
Sigles	Modules	Euros	Courses
IFR	International financial relations	20 600	International financial relations
ALMB	Asset and Liability Management in Banking	16 725	Asset and Liability Management
CFMR	Corporate finance and management of risk	16 725	Corporate finance and management of risk
DEFE	Diagnostic économique et financier de l'entreprise	15 250	Corporate financial analysis
MSE	Management stratégique de l'entreprise	15 250	Corporate management strategy
MOD SUP	Module Support MSE	15 000	Module Support MSE
BMS	Bank management strategy	13 100	Bank management strategy
AFBF	Anglais-Français bancaire et financier	10 000	English or French
PMSF	Politique Monétaire et Stabilité Financière	8 725	Monetary policy and financial stability
FMD	Financial markets and derivatives	7 535	Financial markets and derivatives
MC	Marchés de change	6 585	Forex and deposit markets
SC	Stratégies de couverture	6 585	Hedging strategies
TSME	Travaux en salle de marché-école	4 685	Trading room works
IF	Ingénierie financière	4 325	Financial engineering
PGP	Placements et gestion de portefeuille	3 025	Investment and Portfolio management
AB	Audit bancaire	2 200	Auditing
CGB	Contrôle de gestion bancaire	1 400	Banking Management Control
MSA	Mathématiques et statistiques appliquées	1 200	Applied Mathematics and Statistics
CBC	Comptabilité bancaire et consolidation	1 000	Bank accounting, consolidation
OPB	Opérations bancaires	1 000	Banking operations
RBP	Réglementation bancaire et prudentielle	800	Banking and prudential regulations
DMMP	Diagnostic macroéconomique et macrofinancier d'un pays	750	Macroeconomic financial programming
MMP	Marchés de matières premières	600	Commodity markets
AFEC	Analyse financière d'un établissement de crédit	550	Bank financial analysis
COM	Communication	500	Oral and written skills
BSCMFS	Banking system, capital markets and financial stability	0	Banking system, Capital markets and Financial stability
PDF	Politiques et décisions financières	0	Financial decisions

Dans le cadre d'une réflexion sur la politique de tarification, il convient de distinguer :

1. Les prestations à coût réel, servi directement par le projet (modules IFR, ALM, CFMR...) supporté par une subvention non conditionnée et dont le niveau est surtout fonction de l'origine de l'institution du prestataire (NYU, INSEAD) ; ces coûts sont bien tracés par la comptabilité du projet.
2. Les prestations en nature pour tout ou partie de la contribution, non rémunéré par le projet et dont le coût est supporté directement par le partenaire financier ou technique en accord avec le document cadre pour la BDF et le CEFEB et la Convention cadre de partenariat avec le CEFEB ;
3. les prestations à coût réel servi directement par le projet et négocié sur une base forfaitaire ad hoc ;
4. Les prestations à coût forfaitaire servi directement par le projet et qui représentent les coûts de l'africanisation ; ces coûts sont supportés par le don de l'ACBF et par la subvention des banques centrales (intervenants BDF CESAG, BCEAO, UCAD) ;
5. Les prestations à coût non visible, non comptabilisé par le projet au titre de dépenses de formation et qui représentent une subvention fournie sans condition (Chef de projet, BRI qui intervient au titre des Banques Centrales).

Benchmark

L'évaluation étalonnée de la politique de tarification n'est pas aisée. La seule information, disponible au sein du projet et permettant de comparer le MBF/CESAG à d'autres MBF, est puisée dans une revue acquise par le projet pour la circonstance. Or, un nombre croissant de MBF apparaît sur le marché de la formation supérieure et de haut niveau. Le développement fulgurant de ces Mastères, par la mutualisation des ressources des centres formation et du partenariat, participent d'un effort mondial visant à restructurer la base de connaissance des professionnels du secteur, face à la nouvelle grille de performance (*Performance oriented measurment Grid*) qui se met en place. Si les plus anciens - comme ceux de l'IMD, de LBS, de l'INSEAD, du MIT Sloan, de Harvard, de Stanford, de la NYU Stern (Département Finance, Salomon) Bedhem Center for Finance de Princeton - remontent aux années 70, il a fallu attendre la fin des années 90 pour que des MBF ayant des caractéristiques qui les distinguent nettement des MBA classiques voient le jour. Ils ont, pour la plupart un ancrage professionnel consacré par la présence de sponsors financiers et de « *managing partners* » Certains intègrent néanmoins une forte dimension recherche appuyée par la production d'une thèse (Hbf, EDHEC) ou délivrent un Master en Sciences. Ils couvrent les deux domaines « Banque et Finance » ou un seul d'entre eux, de préférence « Finance » (SIBFI, Hfd, Ghent, Dauphine, de Paris I Sorbonne). Certains centres forment en une année. Des MBF plus récents intègrent des perspectives alternatives comme la micro-finance et le financement du développement MBFD Finafrica, MBF de Shangai IBFI) et le financement de projet.

Il est indispensable d'exercer une fonction de veille sur l'évolution du produit MBF et de l'offre afin d'être partie prenante dans l'élaboration des standards et normes d'accréditation. Le Tableau II.5 permet seulement d'initier cet exercice dans la mesure où elle n'est pas disponible sur le website des institutions recensées. Le premier constat qui en découle est que le MBF/CESAG est

le moins cher de tous, si on exclut les DESS ou Mastères délivrés par les universités d'Etat (Ghent, Paris I Sorbonne). Le coût n'intègre pas les frais de transport, qui sont fonction du lieu de résidence de l'étudiant, les frais de séjour, qui varient d'une ville à l'autre. Il est aussi l'un des rares à offrir des bourses aux étudiants les mieux classés, à l'instar de l'IMD.

Tableau II.7 : les MBF, les MBA et les 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
MBF/CESAG	nc	25 000	2 675 000	32	12	Marché	40	- oui	4
MBA Finance /IMD Lausanne	1 ^{er}	23 336 116	8 485 860	31	10	nd	89	oui oui	30
MSFI /HEC Jouy en Josas	4 ^e	74 319 928		nd	12	nd	nd	nd	nd
MBA Finance /MIT Sloan Mass	5 ^e	18 596 072	13 551 794			e Trade			
MBA Finance /INSEAD Fontainebleau	12 ^e	28 534 130		nd	10	nd	nd	nd	nd
Ms BF /Hfd Frankfurt	nc	983 936	10 331 323	27	2250 h		101		15
MBF /IBF Lausanne	nc	4 030 784		nd	12	High tech	nd	nd	12
Ms Finance /Bentley Mass	nc	nd	nd		16-21	Marché	nd	nd	nd
MBFD /Finafirca Turin	nc	23 039 834		32	12	nd	28	nd	20
MBF CEEC /Finafirca Turin	nc	13 545 512		32	11	nd	28		20
MBF Ghent Belgique	nc	320 107	262 383		11	nd	nd	nd	nd

Légende : nc : non classé nd : non disponible sur le website

La performance dans la gestion du projet est inégale d'un domaine à l'autre. Elle est remarquable au plan administratif et comptable, satisfaisante au plan technique et marketing, mais laisse à désirer au plan stratégique. Il est vrai que le projet, dans sa structure actuelle, manque de ressources humaines surtout pour conduire les activités de formation continue et à distance et les activités de soutien (analyse de l'environnement, marketing, promotion...) ; ce qui vaut à la performance de gestion la note «satisfaisante».

Note de performance dans la gestion du projet et son efficience								
Equivalent points	(+) 130	(+) 100	(+) 80	(+) 60	(+) 40	(+) 20	0	(-) 20
Note	Excellent	Remarquable	Satisfaisante	Moyenne	Modeste	Négligeable	Non Satisfaisant	Inacceptable
1 à 3 ; ou 7 ; ou 4 1 = meilleure note	100% de 1	80% de 1	60% de 1	50% de 1 50% de 2	100% de 2	80% de 2	60% de 2	100% de 3

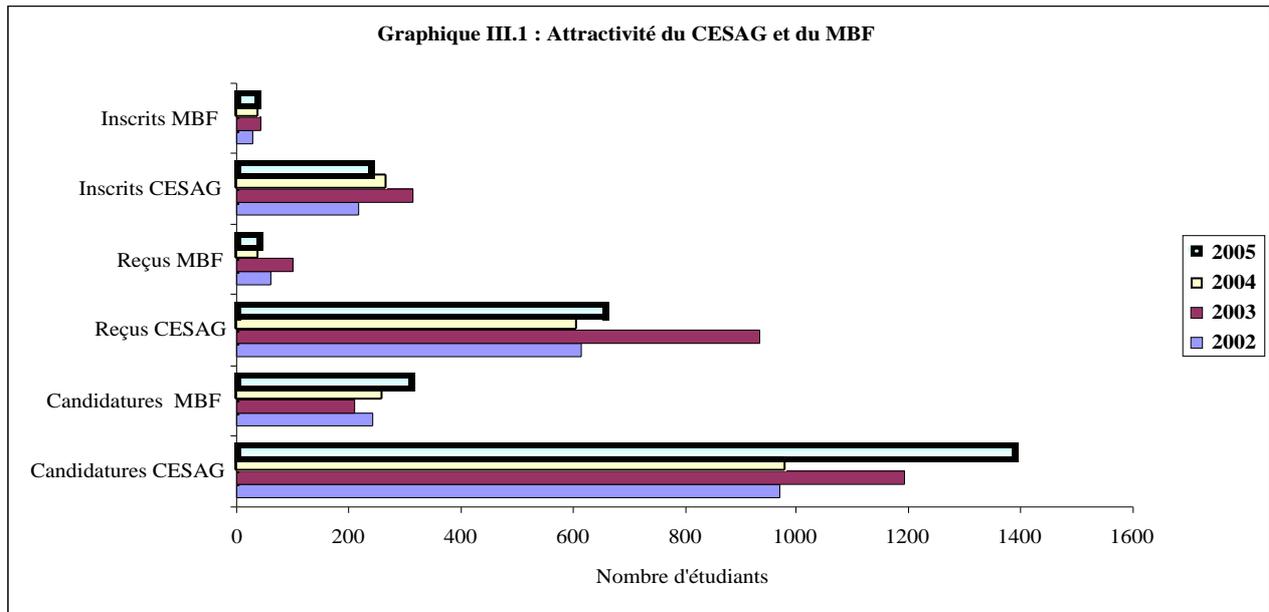
III. PERFORMANCE DU PROGRAMME

1. Attractivité et visibilité

Les statistiques du programme de formation (tableau III.1) révèlent un engouement certain pour le MBF avec un ratio de Un (1) élu pour Quatorze (14) appelés (14,3%), alors que la moyenne pour l'ensemble du CESAG sur la même période 2002-2005 atteint presque le double (1 pour 23, soit 22,9%). A lui seul, le programme MBF reçoit plus de 23% des candidatures des 18 programmes de 3^e cycle du CESAG réunis. Les facilités que le programme offre représentent un atout décisif dans la mesure où l'effectif du MBF est le plus élevé et qu'il est le seul à octroyer des bourses. Cette stratégie, qui accroît considérablement la visibilité du MBF s'inspire de celle de l'IMD avec ses 10 bourses et ses 89 places.

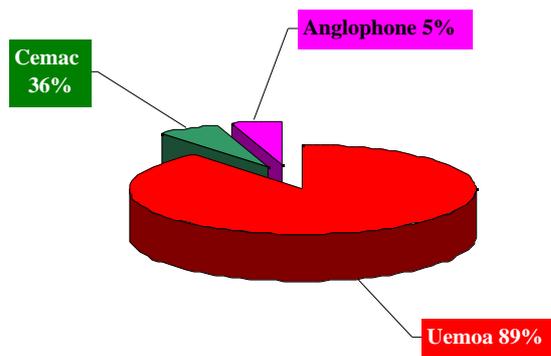
Tableau III.1 : Statistiques du programme de formation							
Année	2002	2003	2004	2005	Total	%CESAG	2006 p.m
Formation MBF							
Candidatures reçues	242	212	261	311	1026	20,7%	292
Etudiants acceptés	60	100	40	40	180	4,9%	62
Taille de promotions	28	43	39	37	147		
Ratio Reçus/Candidats %	11,6%	28,3%	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 et plus)	nd	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			
Formation des formateurs							
Candidatures reçus			76				
Etudiants acceptés			21				
Taille de promotions			7	13	21		
Femmes			2	1	3		
Anglophones			0	1	1		
Ressortissants UEMOA et CEMAC							
UEMOA			7	12	21		
CEMAC			0	0	0		
Options :							
Corporate finance and management of risk			3				
Bank management strategy			3				
Ingénierie financière					2		
International financial relations			1				
Gestion du portefeuille et stratégies de couverture					3		
Asset and Liability Management in Banking					3		
Financial markets and derivatives					5		
Formation à distance							
	-	-	-	-	-		

nd : non mis à la disposition du consultant

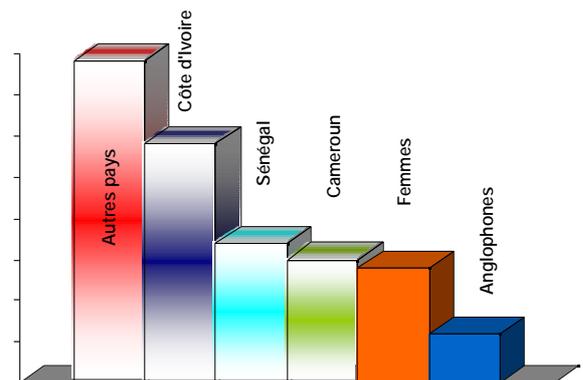


Cependant, les statistiques sur la période 2001-2005 ne reflètent pas les ambitions internationales, panafricaines, bilingues et post-expérience du programme de formation. Les pays de la Zone UEMOA et de la Zone CEMAC sont d'une écrasante majorité avec 94,5 % de l'effectif qui couvre 13 nationalités, en l'absence du Tchad (Graphique III.2). Deux de ces pays, le Sénégal et la Côte d'Ivoire, fournissent près de la moitié des cohortes avec 49 % de l'effectif total (Graphique III.3). La présence des pays anglophones, avec 5,4% de l'effectif total, n'a pu être assurée qu'en 2004 pour le Ghana, la Gambie et le Nigeria.

Graphique III.2 : Effectifs par Zone et langue d'origine



Graphique III.3 : Caractéristiques des principales cibles



En ce qui concerne l'exigence d'une expérience de deux ans minimum, la décision d'ouvrir la formation à des jeunes diplômés a été prise au cours la première année. Il a fallu néanmoins se rendre à l'évidence que l'application stricte de ce critère exerce un impact négatif sur le taux d'inscription. Les données complètes disponibles pour l'année 2005 montrent que les étudiants ayant deux ans d'expérience et plus, représentent un peu moins du tiers de l'effectif (29,9%). De même, le nombre d'étudiants bénéficiant d'un parrainage professionnel sous forme de bourses

reste assez faible, quand l'information est disponible. Les femmes représentent à peine 14% de l'effectif.

Il n'a pas été possible de vérifier le niveau de départ des étudiants inscrits pour témoigner d'une attractivité plus forte au niveau de la population des titulaires de 3^e cycle ni de disposer des notes moyennes obtenues aussi bien à l'entrée qu'à la sortie. Ces éléments sont indispensables pour confirmer les observations d'anciens étudiants rencontrés, sur la contribution du programme à l'amélioration de leur compétence et de son apport en termes d'une « vue imprenable » (*big picture*) sur le secteur, qu'ils jugent décisive. En effet, une grande sélectivité à l'entrée comme à la sortie sont autant de « plus » qui rend plus crédible l'opinion d'un ancien étudiant si elle est « extrêmement positive ».

Le programme de formation des formateurs a attiré 76 candidats dont 21 ont été admis à s'inscrire pour les deux années 2004 et 2005. Tous les formateurs reçus sont originaires des pays de la Zone UEMOA. Parmi eux, figurent un professeur agrégé, un Ph.d et plusieurs titulaires d'un DEA. L'expérience en matière d'enseignement apparaît comme un critère de choix des formateurs.

Ce qui vaut à l'attractivité et à la visibilité du programme la note « satisfaisante ».

Note de la performance du projet en matière d'attractivité et de visibilité								
Equivalent points	(+) 130	(+) 100	(+) 80	(+) 60	(+) 40	(+) 20	0	(-) 20
Note	Excellente	Remarquable	Satisfaisante	Moyenne	Modeste	Négligeable	Non Satisfaisante	Inacceptable
1 à 3 ; ou 7 ; ou 4 1 = meilleure note	100% de 1	80% de 1	60% de 1	50% de 1 50% de 2	100% de 2	80% de 2	60% de 2	100% de 3

2. Viabilité et utilité pratique

La formation MBF s'opérationnalise par la valorisation des connaissances, des compétences et des aptitudes acquises dans les trois domaines que sont : les marchés financiers, les institutions et services financiers, la finance et la gouvernance d'entreprise. Ces trois domaines sont structurés par la base de connaissance de l'économie financière, telle qu'elle est décrite par les tables de la *JEL Classification* (G1, G2 et G3) (tableau III.2). Cette vision est traduite concrètement en un programme décomposable en trois parties qui correspondent aux trois étapes majeures la formation délivré actuellement :

- tronc commun ;
- cours optionnels en banque et en finance ;
- application pratique dans le cadre d'un stage et de la rédaction du mémoire.

En termes **de structure et de contenu**, le programme a procédé depuis 2001, à un double mouvement d'élargissement et d'affaiblissement de la base de connaissance :

- **élargissement**, pour faciliter l'accès du programme à des individus dont la formation supérieure n'est ni l'économie ni la gestion et qui ont besoin d'être initiés aux concepts de base dans ces deux disciplines ; d'où l'apparition des modules comme la comptabilité, le management, la macroéconomie de base ;
- **affaiblissement**, pour tenir compte du niveau réel – faible - de développement du système financier africain, en particulier de sa composante marché financier ;

Tableau III.2 : Opération d'affaiblissement du programme de formation	
<i>JEL Classification</i>	<i>Modules du MBF</i>

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

Les conséquences de cette double opération sont les suivantes (tableau III.3) :

- les marchés financiers ne sont pas pris en compte dans le tronc commun, ce qui permet d'y introduire de nouvelles matières ;
- les services financiers, les fonds de pensions, la gestion alternative, et les assurances sont escamotés pour ne alourdir l'option 1 ;
- les marchés financiers sont intégrés dans l'option 2 ;
- la gouvernance d'entreprise et le domaine transversal du devoir de diligence (*due diligence*), indispensables à la bonne gestion de risques sont escamotés pour ne pas alourdir l'option 2.

Dès lors, la question est de savoir si :

- l'affaiblissement de la base se fait au profit de l'affirmation de la pluridisciplinarité avec l'intégration des domaines de la macroéconomie et d'autres disciplines comme la mathématique, la gestion et la technologie, l'analyse de système ;
- l'élargissement des différents étages se traduit par l'intégration d'une perspective plus professionnelle, conforme au label « Mastère PRO » tel que l'a défini le projet français de réforme LMD et qui vise l'acquisition des compétences requises pour l'exercice d'une profession dans le secteur bancaire et financier à un haut niveau, à travers une formation ouverte à des connaissances et à des compétences élargies.

<i>JEL Classification</i>		<i>Modules</i>	<i>Modules complémentariness</i>
G0	General	Tronc commun	
G00	General		Anglais-Français bancaire et financier Mathématiques et statistiques appliquées Diagnostic macroéconomique et macrofinancier d'un pays Diagnostic économique et financier de l'entreprise Management stratégique de l'entreprise Techniques d'expression orale
		Monnaie, système financier, politique monétaire	
G1	General Financial Markets	Option 2.1 : Marchés financiers et... (voir ligne G3)	
G10	General	Financial markets and derivatives	
G11	Portfolio Choice	Placements et gestion de portefeuille	
G12	Asset Pricing		
G13	Contingent Pricing; Futures Pricing		

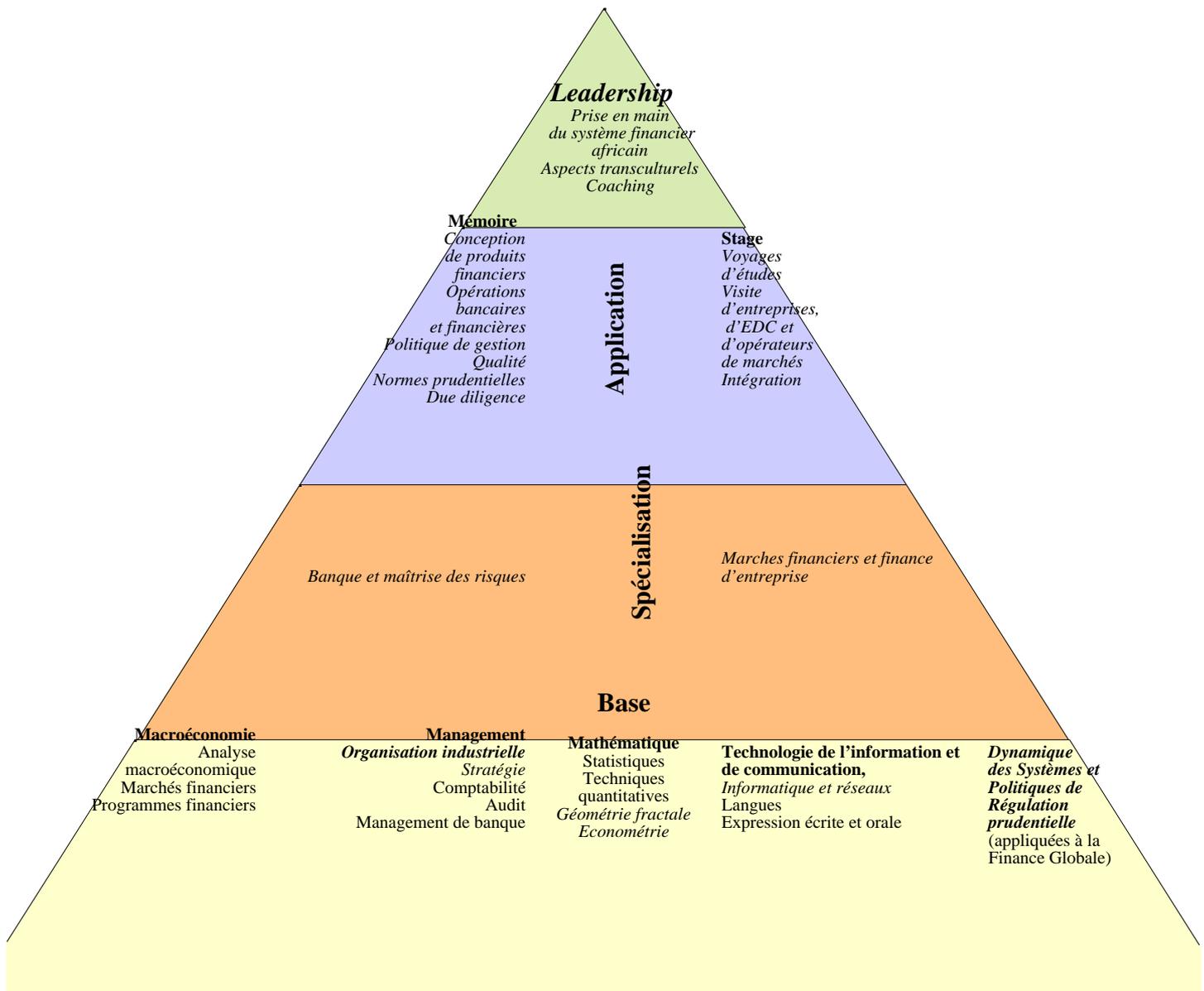
G14	Information and Market Efficiency; Event Studies	Travaux en salle de marché-école	
G15	International Financial Markets	International financial relations	
G18	Government Policy and Regulation	Banking system, capital markets and financial stability	
G2	Financial Institutions and Services	Option 1 : Gestion bancaire et maîtrise des risques	
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	
G3	Corporate Finance and Governance	Option 2.2 : ..Finance d'entreprise	
G30	General	Marchés de change	
G31	Capital Budgeting; Investment Policy		
G32	Financing Policy; Capital and Ownership Structure	Politiques et décisions financières	
G33	Bankruptcy; Liquidation	<i>Marchés de matières premières</i>	
G34	Mergers; Acquisitions; Restructuring; Corporate Governance	Corporate finance and management of risk	
G35	Payout Policy	Ingénierie financière	
G38	Government Policy and Regulation		
G39	Other	Stratégies de couverture	
Légende : en italique : les modules non pris en charge par le JEL G2 , G3, G3.			

Le Tableau III.3 permet, en un coup d'œil, de localiser les points et les points faibles du programme de formation ainsi que les possibilités de rationalisation sans préjudice pour le volume horaire prévu. Les points forts se situent au niveau de la base et de la spécialisation autour deux options. Les points faibles ou lacunaires sont identifiables au niveau de l'intégration professionnelle et de la formation au leadership.

Tableau III.3 : Benchmark d'un Mastère PRO :

(Approche basée sur les connaissances et la grille de performance (Knowledge Based & Performance Oriented Measurement Grid)

**En italique figurent les domaines du MBF dont la formulation pourrait évoluer, surtout au cours de la 2^e phase du projet, si elle a lieu*



Au plan micro, l'évaluation consiste à caractériser le **processus d'apprentissage** et de vérifier dans quelle mesure et avec quelle ampleur et efficacité les étudiants titulaires du MBF appliquent concrètement les connaissances, compétences et aptitudes acquises.

Le programme, les cours, les modules ainsi que leur contenu détaillé et leur articulation ont été codifiés dans le dossier qui a été soumis au CAMES. La liste des enseignants, le volume horaire, les méthodes pédagogiques et d'évaluation sont aussi spécifiés dans le même dossier, ainsi que la bibliographie. Le rapport d'activité 2002-2003 et le document interne d'évaluation à mi-parcours en fournissent une synthèse.

Le volume horaire global est de l'ordre de 1120 heures, répartie sur 9 mois, ce qui laisse aux étudiants du temps pour se livrer à d'autres activités. Ce volume a connu des évolutions d'une année à l'autre, dans le sens de l'alourdissement suite à l'introduction du cours sur les politiques et décision financière (option finance). Un réaménagement au sein de l'option banque a permis de prendre compte de l'expérience bancaire des pays africains anglophones (réglementation et opérations) au détriment du module de contrôle de gestion bancaire (Tableau III.4)

Modules	Prévu en 2001	2001-2003	2002-2003	2003-2004	2004-2005
Tronc commun	410	440	440	440	440
Option Finance	400	310	300	340	340
Option Banque	400	330	330	340	340
Total	1210	1080	1070	1120	1120

Il était prévu au départ que le CESAG assume la responsabilité de 37 % des modules, la BCEAO (avec la BEAC) 19 %, soit plus de la moitié. En 2005 leur responsabilité cumulé tombe à moins d'un tiers.

Modules	Prévue en 2001	2001-2003	2002-2003	2003-2004	2004-2005
CESAG	10	4	2	3	3
BCEAO	5	4	5	4	4
Autres	12	17	17	18	18
Total	27	25	24	25	25

La pédagogie du programme est fondée sur l'hypothèse de la participation active de l'étudiant au processus d'apprentissage et de conceptualisation. Elle fait recours à :

- l'alternance de cours, de séminaires et de conférences ;
- à la méthode des cas ;
- aux travaux individuels et de groupe ;
- aux exposés ;
- à la mise en situation en salle de marché-école, qui reproduit les conditions de l'activité.

Il est question aussi de visites pédagogiques en milieu réel, de recherches personnelles ou en groupe, d'exposés et d'évaluations formatives dans le dossier soumis au CAMES.

Les étudiants procèdent bien à des évaluations régulières des enseignements. Les résultats de l'évaluation réalisée en 2004 ont été consignés dans un rapport qui met en évidence l'appréciation que les étudiants portent sur les intervenants, le programme de formation dans son ensemble et son administration. Il n'y a pas encore d'enquête réalisée auprès des anciens pour s'assurer de l'adéquation des compétences au milieu de travail.

Il n'y a pas non plus dans les rapports du projet, de trace de visites réalisées ou de travaux de recherches réalisés, autre que le mémoire. Outre que ces éléments contribuent à la capitalisation des cours, les étudiants sont mis en situation de les approfondir. Le tuteur n'intervient qu'au stade du mémoire. Sa présence bien en amont permet à l'étudiant qui dispose d'un projet professionnel clair, de baliser son parcours. Il serait ainsi plus facile d'y intégrer une dimension formation par

la recherche et éventuellement le conseil, dans la mesure où, il bien prévu que le CESAG fasse intervenir les étudiants dans ces activités.

Si le contenu du tronc commun et des options est assez bien détaillé, il faut se reporter à la note de service n° 0016/DG du 4/06/2003 du CESAG pour trouver une description détaillée de la troisième dimension du programme - le stage et le mémoire. La forte spécificité du MBF - Mastère professionnelle, international, bilingue et de haut niveau - mérite d'être entièrement prise en compte, y compris dans cette dimension.

Il est simplement mentionné que l'étudiant doit réaliser un stage en entreprise ou banque et signer un convention avec son employeur. La stratégie consiste à envoyer des lettres de demande accompagnées de visites, d'entretiens téléphoniques, et de rencontres avec les Directeurs de ressources humaines de plusieurs sociétés de la place et de la sous-région. Mais compte tenu des difficultés rencontrées, surtout pour le placement des étudiants de l'option finance, le rapport d'activité recommande de signer des accords de stage avec les entreprises. Le problème de fond se trouve cependant dans la structuration de la troisième composante de la formation qui mérite d'être améliorée.

Une présentation complète des objectifs et de la description des moyens pour les atteindre aurait permis d'identifier les problèmes en amont pour apporter aux étudiants le soutien nécessaire autour – non d'une lettre de demande de stage - mais d'une lettre d'engagement pour la durée du stage négocié avec le partenaire d'accueil. Cette démarche est sans doute contraignante, mais elle oblige :

- l'étudiant : à clarifier dès le départ son projet personnel au regard des possibilités réellement existantes et à préciser le résultat qu'il veut atteindre pour lui-même, le partenaire et le programme ;
- le programme : à définir les étapes de suivi bien avant le début du stage et mieux impliquer le tuteur de l'étudiant ;
- les différents enseignants : à contextualiser leur cours et travaux en intégrant autant que possible les projets des étudiants ;
- le tuteur : à s'impliquer autant dans la préparation du stage que de celle du mémoire et à servir d'interface entre l'étudiant et le partenaire.

On comprend dès lors l'importance de la composante « formation des formateurs » dans le projet. Des formateurs localisés à proximité des étudiants sont plus en mesure d'effectuer un suivi – voire un tutorat rapproché que son homologue dont le séjour est ponctuel et de courte durée. Il est plus facile au programme de planifier le suivi et quand il s'agit de professionnels de faciliter leur implication. Le démarrage tardif de cette composante explique en partie l'articulation insuffisante du stage avec le reste du programme.

La gestion du stage et du mémoire qui constitue l'aboutissement de la formation et la transition vers la vie professionnelle, mérite une attention particulière, car c'est à ce niveau que se fait la différence entre une formation et un autre. Le processus est plus complexe que celui auquel fait référence le programme. La formation au leadership est pour l'instant inexistante alors qu'il est demandé aux étudiants de s'impliquer dans la modernisation du secteur bancaire africain, dont les rigidités structurelles défient pour l'instant tous les réformateurs.

La performance du programme de formation dans ce domaine est au mieux « modeste ».

Note de la performance du projet en matière de viabilité et d'utilité pratique								
Equivalent points	(+) 130	(+) 100	(+) 80	(+) 60	(+) 40	(+) 20	0	(-) 20
Note	Excellente	Remarquable	Satisfaisante	Moyenne	Modeste	Négligeable	Non Satisfaisants	Inacceptable
1 à 3 ; ou 7 ; ou 4	100% de 1	80% de 1	60% de 1	50% de 1	100% de 2	80% de 2	60% de 2	100% de 3

1 = meilleure note				50% de 2				
--------------------	--	--	--	----------	--	--	--	--

3. Impact et pérennité

L'impact final du programme a été formulé en termes de « masse critique » capable de faire face aux besoins de modernisation du secteur bancaire et financier en pleine transformation grâce à la globalisation des marchés financiers. Pour que l'impact soit effectif :

- les entreprises, les établissements de crédit et les sociétés de gestion doivent être de véritables partenaires du programme, accueillir les étudiants, effectuer des recrutements, au besoin en procédant à des réaménagements de services ou à des créations de postes pour mieux valoriser les compétences mises à leur disposition ;
- les étudiants doivent se positionner sur des métiers distinctifs ;
- les activités qui leur sont confiées doivent correspondre aux compétences acquises.

S'il est trop tôt pour mesurer l'impact, il n'en demeure pas moins que le degré de structuration des réseaux autour du programme et leur maturité constituent un bon moyen de mesure de l'ampleur de l'impact potentiel. A mi-parcours, les efforts réalisés ont permis d'établir une relation formelle de partenariat avec une banque qui accepte d'accueillir des stagiaires et des recruter. Quelques entreprises permettent à un cadre d'intervenir dans les organes du projet de subir une formation ou d'animer des cours. Le programme dispose avec ces personnes-ressources des éléments de réseau de partenaires professionnels qui demande encore à être structuré et élargi. Mais la réaction des employeurs interviewés est assez mitigée quant à la prise en compte des compétences du programme par leur système de planification et de gestion des ressources humaines, en dehors de quelque cas isolés.

Du côté du **partenariat technique**, le programme entretient des relations formelles le COFEB, l'IBFI et le CEFEB qui fournissent des intervenants et du matériel didactique (étude de cas...). Mais ces partenariats ont pour caractéristiques communes d'être déséquilibrés. Hormis la BDF/IBFI qui a accueilli de stagiaires, ces institutions envoient des intervenants et souvent se limitent à ce type de coopération. Pour être productives, ces relations doivent être multiformes, à double sens, bien planifiées et concerner aussi bien la formation de formateurs, que l'organisation de voyages d'études, la confection de matériel pédagogique, l'organisation d'activités communes de promotion et l'exécution conjointe de projet et de contrats. Faute de quoi, le processus de renforcement des capacités devient fragile et la pérennité, hors d'atteinte.

Du côté du **partenariat académique**, le programme entretient des relations avec la NYU Stern, l'INSEAD, les Universités Paris Dauphine et de Caen. Le choix des deux premiers est d'autant plus judicieux que ces centres font partie du « top 20 » des « *school of management* » internationales. En outre la NYU Stern appartient au club fermé des écoles de gestion dont un professeur a obtenu le Prix Nobel d'économie. L'intervenant de la NYU constitue un portail à lui tout seul et tous ses cours sont accessibles en ligne. Sa performance dans l'interconnexion des ressources de la finance (giddyonline.com) n'a rien à envier à celle que réalise, Nouriel Roubini (un autre de la NYU Stern) pour la macroéconomie globale. L'INSEAD, présente l'avantage d'être un modèle d'institut internationalisé et bilingue et figure toujours dans le classement de tête quel qu'en soit l'auteur. Ces deux partenaires contribuent à rapprocher le MBF/CESAG de la frontière (de la connaissance) financière.

Le **partenariat avec les anciens étudiants**, passe par le développement des activités de réseau d'entre aide, de suivi de leur parcours individuel et de mise en ligne de leur projet professionnel. Ce dernier point concerne surtout les étudiants en stage mais aussi les nouveaux entrants. Les progrès réalisés dans ce domaine sont encore marginaux, en l'absence d'un site web dédié à leurs activités.

Le partenariat professionnel attend d'être structuré autour des métiers ciblés par le programme que le graphique III. 4 esquisse.

Tableau III.5 : Typologie des métiers selon les différents segments du marché bancaire et financier

	Gestion de patrimoine, Gestion alternative, <i>Risk management</i>
Chargé d'affaires d'entreprises, d'analyste de crédit des banques Responsables de <i>projet financing</i> , de montage d'opérations de fusion acquisition Responsables transversaux de l'audit, de la gestion actif/passif, de l'inspection générale, des due diligence, de la surveillance prudentielle, du <i>corporate governance</i>	Postes de <i>traders</i> , de trésoriers, de <i>sales</i> , de marchés de capitaux Gestionnaire d'actifs : OPCVM, analyste financier, analyste d'études, analyste de marché

La lenteur dans la mise en œuvre de la composante « formation continue et à distance » constitue un frein à l'effort de structuration du partenariat, car c'est par ce biais que le programme peut toucher les employeurs et leurs cadres, mais aussi accéder à des personnes-ressources dont le déplacement est d'un coût exorbitant.

La pérennité du programme est fondamentalement liée à sa **pérennité financière**. Il convient à cet égard de souligner qu'il n'en est qu'à sa première phase, celle au cours de laquelle le concept est testé et validé. C'est seulement au cours d'une troisième phase que pourraient être envisagées, la production industrielle et la mise sur le marché de la masse critique de compétences – au moins un millier - pour exploiter les opportunités de la globalisation financière. A l'évidence, le passage aux phases ultérieures est conditionné par la performance globale de la phase initiale. Elle sera d'autant plus excellente que le projet aura réussi à mobiliser le financement nécessaire à l'organisation de l'année académique 2005-2006 et à mieux préparer la phase suivante. Mais les efforts réalisés dans la mobilisation de ressources additionnelles sont restés vains à ce jour.

Les perspectives qui se dessinent montrent qu'il n'y aura pas de scénario moyen pour le projet. En cas de succès ou en cas d'échec, le résultat sera retentissant. La génération de revenus propres et la recherche de financements extérieurs pour 2005 et 2006 constituent la priorité du programme. Le chapitre suivant est consacré à l'examen des scénarios d'évolution de la performance et des conditions à remplir pour son amélioration.

La performance du programme dans ce domaine est au mieux « non satisfaisante ».

Equivalent points	(+) 130	(+) 100	(+) 80	(+) 60	(+) 40	(+) 20	0	(-) 20
Note	Excellente	Remarquable	Satisfaisante	Moyenne	Modeste	Négligeable	Non Satisfaisante	Inacceptable
1 à 3 ; ou 7 ; ou 4 1 = meilleure note	100% de 1	80% de 1	60% de 1	50% de 1 50% de 2	100% de 2	80% de 2	60% de 2	100% de 3

IV. PERFORMANCE FINANCIERE DU PROJET MBF/CESAG

1. Situation financière du Projet et perspectives d'évolution en 2005

Situation financière

Le Tableau IV.1 renseigne sur la structure et le niveau de financement du projet ainsi que sur l'état des décaissements depuis 2002. Il met en évidence la diversité des sources de financement, malgré la prépondérance de l'ACBF, à hauteur de 44,7 %. Il montre aussi que le projet a réussi à mobiliser les financements prévus au bout de 4 années sur 5 alors qu'il devrait l'être dans sa quasi-totalité, dans la mesure où les dépenses relatives à la dernière année 2005-2006 devraient être engagées dès le second trimestre ou, à tout le moins, être déjà disponibles. Le taux moyen de réalisation au 31/12/04 des dépenses est de 58%.

Les ressources des Banques Centrales ont été plus promptes à mobiliser sauf pour la BEAC. Celles des partenaires au développement sont mobilisées à un rythme échelonné, à l'exclusion des ressources de la Banque Mondiale. Quant aux ressources propres, leur mobilisation se réduit aux prélèvements des frais d'inscription sur les bourses.

Au regard des prévisions de ressources, le gap financier du projet se décompose comme suit :

€	Objet
279 500	Gap financier non comblé au démarrage du projet*
225 000	Défaillance de la BEAC
185 000	Réponse négative de la Banque Mondiale à la requête de qui lui a été adressée
170 736	Manque à gagner imputable à la baisse du cours du US Dollar au 31 12 04
860 236	Total, soit 25,4% de l'enveloppe financière initiale
<i>* voir le descriptif du programme élaboré février 2001 page 40</i>	

Cette somme représente à elle seule le quart du budget prévu en 2001. Pour mener à son terme l'année académique 2004-2005 et exécuter l'année académique 2005-2006 dans les mêmes conditions que les années précédentes, le projet a besoin respectivement de 628 403 et de 627 503 Euros (tableau IV. 2). En ne tenant compte que des ressources certaines, le projet parvient à peine à faire face aux besoins financiers de l'année 2004-2005.

Seul les deux Banques Centrales (BDF et BCEAO) ont précisé en temps utile qu'en aucun cas elles ne peuvent se substituer aux partenaires défaillants (Conseil Exécutif du 20 Mars 2002). La Banque Mondiale a officiellement décliné la requête.

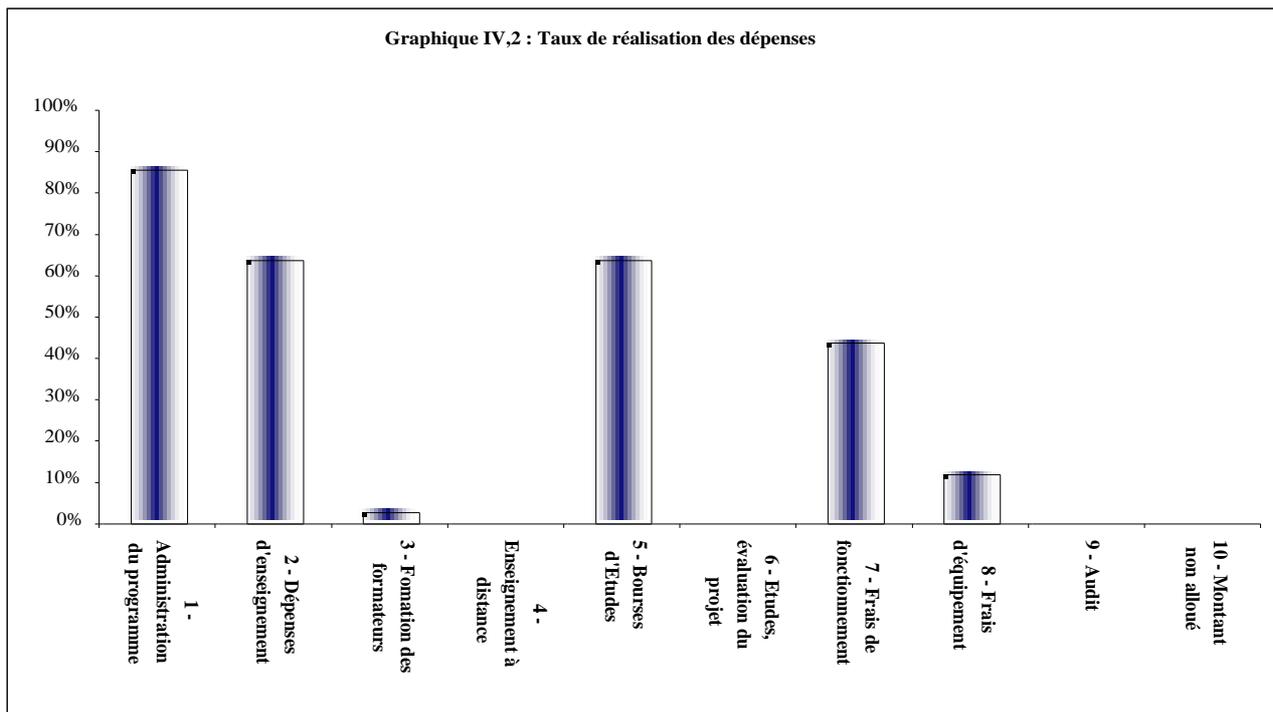
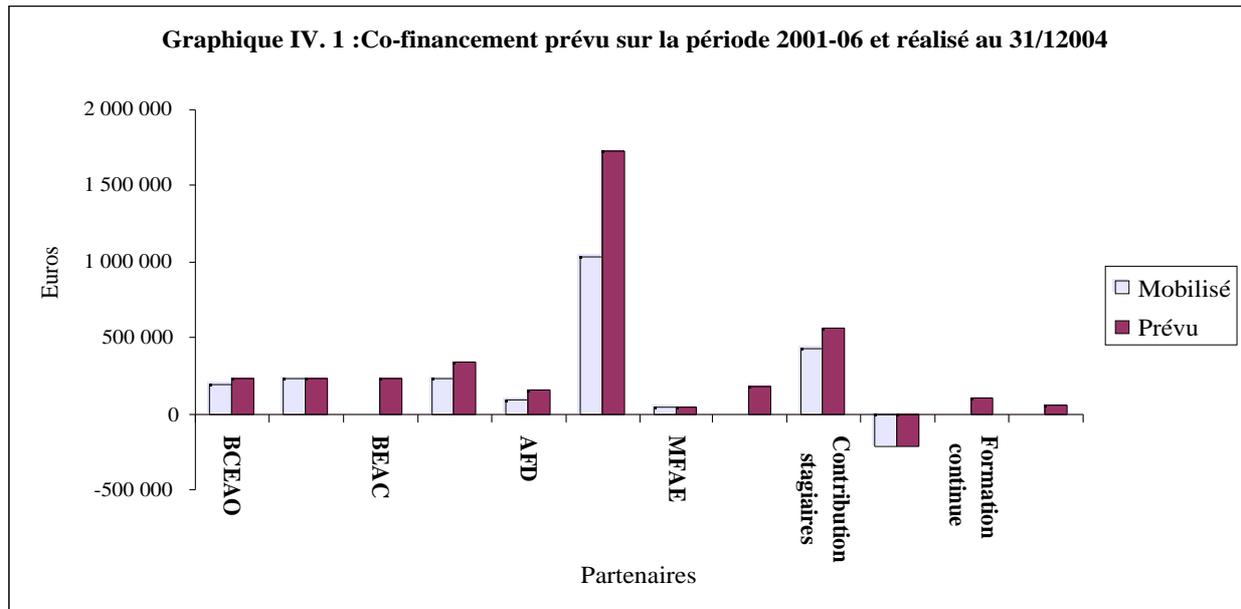


Tableau IV.1: Etat des Financements au 31/12/2004 en Euros*

	Préfinancement	2002	2003	2004	Total cofinancement		
					Reçu R	Prévu P	R/P
Banques Centrales					420268	675 000	62%
BCEAO	57 505	45 000	45 000	45 000	192 505	225 000	86%
BDF **	83 761	94 189	44 944	4 869	227 763	225 000	101%
BEAC	0	0	0		0	225 000	0%
Aide au développement					1 396 854	2 450 200	57%
UE		69 000	80 500	80 500	230 000	345 000	67%
AFD***	0	30 500	30 500	30 500	91 500	152 500	60%
ACBF		219 633	446 414	366 621	1 032 668	1 725 000	60%
MFAE	42 686				42 686	42 700	100%
BM					0	185 000	0%
Sous-total 1	183 952	458 322	647 358	527 490	1 817 122	3 125 200	58%
Ressources propres					428 833	735 000	58%
Contribution stagiaires		112 509	171 276	145 047	428 833	570 000	75%
Formation continue		0	0	0	0	105 000	0%
Autres		0	0	0	0	60 000	0%
Sous-total 2		112 509	171 276	145 047	428 833	735 000	58%
Total	183 952	570 831	818 635	672 537	2 245 955	3 860 200	58%

* Devise de référence pour la revue à mi-parcours : Euros, sauf indication contraire ** : prestations et versements *** : prestations

Tableau IV.2 : Budget sur la base des règlements : Taux de réalisation des dépenses

Euros au 31/12/2004

Postes budgétaires	Dotations Euros	2002	2003	2004	Totales	Ratio
1 - Administration du programme	450 000,00	150 264,64	154 841,88	80 751,02	385 857,54	86%
2 - Dépenses d'enseignement	1 404 700,00	277 705,73	322 162,62	299 380,29	899 248,64	64%
3 - Formation des formateurs	100 000,00	0,00	0,00	2 924,38	2 924,38	3%
4 - Enseignement à distance	100 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
5 - Bourses d'Etudes	750 000,00	134 212,49	185 421,38	163 844,63	483 478,50	64%
6 - Etudes, évaluation du projet	38 100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
7 - Frais de fonctionnement	338 500,00	32 071,80	47 306,71	69 154,31	148 532,82	44%
8 - Frais d'équipement	198 200,00	0,00	17 607,20	6 596,93	24 204,13	12%
9 - Audit		0,00	1 753,16	0,00	1 753,16	
10 - Montant non alloué		0,00	0,00	0,00	0,00	
TOTAL	3 379 500,00	594 254,66	729 092,95	622 651,56	1 945 999,17	58%

Tableau IV.3 : Tableau récapitulatif de la contribution ACBF au 31/12/2004

N° des tirages	Dates	USD	taux	XOF	EUR	BUDGET		
						Prévu	Déficit EUR	Déficit XOF
1	7-janv-02	\$100 000	720,8	72 076 546 F	109 880 €	115 000 €	5 120 €	3 358 454 F
2	16-août-02	\$99 884	720,8	71 992 937 F	109 753 €	114 867 €	5 114 €	3 354 558 F
3	18-déc-02	\$74 655	662,1	49 426 836 F	75 351 €	85 853 €	10 502 €	6 889 163 F
4	6-févr-03	\$49 607	624,1	30 961 217 F	47 200 €	57 048 €	9 848 €	6 459 824 F
5	8-mai-03	\$82 895	616	51 063 320 F	77 846 €	95 329 €	17 484 €	11 468 523 F
6	1-août-03	\$89 480	*754,4	67 499 170 F	102 902 €	102 902 €	0 €	0 F
7	21-août-03	\$88 768	570	50 595 097 F	77 132 €	102 083 €	24 951 €	16 367 044 F
8	3-nov-03	\$75 064	576,6	43 283 404 F	65 985 €	86 324 €	20 338 €	13 341 125 F
9	23-mars-04	\$67 698	*754,4	51 067 696 F	77 852 €	77 852 €	0 €	0 F
10	19-févr-04	\$77 851	558,6	43 484 455 F	66 292 €	89 529 €	23 237 €	15 242 447 F
11	28-juil-04	\$74 231	525,5	39 004 679 F	59 462 €	85 366 €	25 903 €	16 991 476 F
12	31-juil-04	\$93 638	*754,4	70 635 516 F	107 683 €	107 683 €	0 €	0 F
13	20-déc-04	\$72 669	493,38	36 294 832 F	55 331 €	83 569 €	28 238 €	18 523 028 F
TOTAL		\$1 046 439		677 385 704 F	1 032 668 €	1 203 404 €	170 736 €	111 995 642 F

* Taux utilisés dans le budget initial

Le plan de financement pour l'année 2005 et 2006 se présente comme suit :

Tableau IV.4 : Le plan de financement 2005 et 2006

Besoins de financement	Total	2005	2006
Administration		95 000	100 000
Dépenses d'enseignement		210 735	213 935

Formation de formateurs		15 000	0
Formation à distance		0	0
Bourses d'études		194 642	194 642
Etudes et évaluation		0	10 000
Frais de fonctionnement		91 526	87 426
Frais d'équipement		17 000	17 000
Audit		4 500	4 500
Total	1 255 906	628 403	627 503

Ressources	Attendu	Prévu 2005	Prévu 2006
ACBF	315 108	315 108	0
Stagiaires	163 120	163 120	
UE	115 000	80 500	34 500
BDF	0	0	0
BCEAO	32 495	32 495	0
BEAC	0	0	0
Banque Mondiale	0	0	0
AFD - CEFEB	61 000	30 500	30 500
Form. continue		0	0
Autres sponsors		0	0
Coop. française	0	0	0
Total	686 723	621 723	65 000
<i>Gap financier non comblé et non réévalué (pour mémoire)*</i>	<i>- 332 400</i>	<i>163 700</i>	<i>168 500</i>

* voir le descriptif du programme élaboré février 2001 page 40

Perspectives d'évolution : Les scénarios

Le graphique IV.3 donne un aperçu des perspectives d'évolution du projet et de sa performance, au cours des prochains mois. Celle-ci dépendra de l'issue de la confrontation entre les deux logiques qui affectent les aspects fondamentaux du projet. Plus le projet s'ancre dans la logique de la professionnalisation et de la pluridisciplinarité, plus sa performance s'améliorera. Dans le cas contraire, il est probable qu'elle se réduira. On obtient alors quatre scénarios schématisés comme suit :

1. 2006, proclamée année blanche dès la fin du 1^{er} semestre 2005 en vue de l'intégration du MBF dans l'un des programmes du CESAG (DESS ou MBA International) ;
2. mise en œuvre du programme 2006 uniquement pour les étudiants qui veulent choisir la dominante « Banque et Gestion des risques » puis glisse vers un Master spécialisé ;
3. redéploiement du projet par la mise en place de synergies avec l'IBF et le COFEB pour former des économistes, des gestionnaires et des ingénieurs financiers pour le secteur public et privé ;
4. reconfiguration du projet autour de 2 pôles panafricains dont l'un est constitué du volet MBF de Dakar pour délivrer un MBF PRO International et bilingue et l'autre dans un pays anglophone y compris le Cameroun.

Graphique IV. 3 : Les scénarios : vue d'ensemble

**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

**Scénario 3 :
Redéploiement régional**

La performance s'améliore, mais reste insuffisante, ce qui pousse la BCEAO à prendre les devants pour inciter à la rationalisation et au développement de synergie avec l'IBF et el COFEB. Africanisation de 6 modules.

Note : Moyenne

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

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

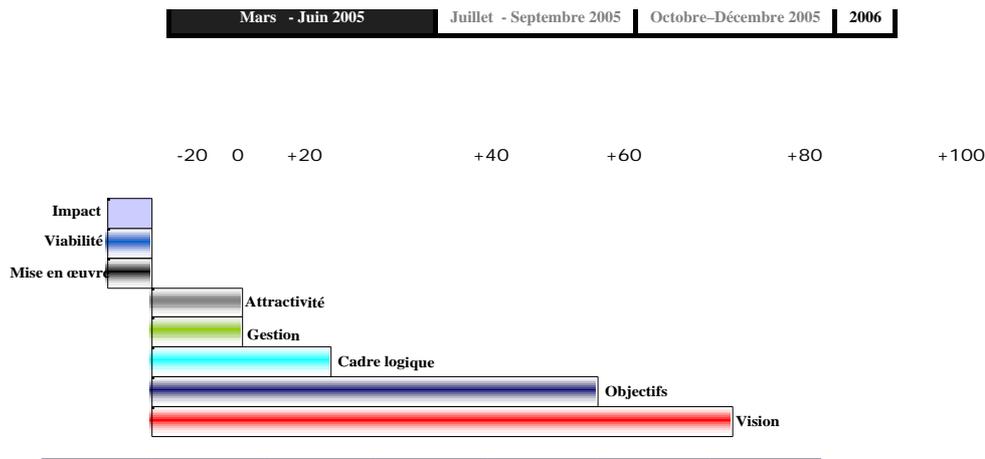
Note : Remarquable

**Scénario 4 :
Reconfiguration en 2 volets**

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

1. Scénario 1 : Année Blanche en 2005-2006



Hypothèse :

Aucune ressource complémentaire n'est générée.

Description

Les séminaires payants n'ont pas été mis en œuvre. Les étudiants, les intervenants et les professionnels ciblés n'y voient que des inconvénients, dans la mesure où la taille de la cohorte dépasse les normes, les bénéficiaires tirés sont mal répartis et les horaires inadaptés. Les employeurs ne comprennent pas pourquoi un programme qui leur est destiné ne tient pas compte des contraintes de leurs activités et ne propose pas un menu à la carte. Une enquête de priorités réalisée confirme leur préférence pour un programme avec uniquement des séminaires de courte durée auxquels ils peuvent participer sans avoir à l'organiser et à en supporter le coût. En l'absence de revenus propres générés par le projet, celui-ci a du mal à convaincre les partenaires financiers sur la nécessité de prendre en charge le gap financier. L'ACBF décline la requête relative à la couverture de la perte de change et de la contribution adressée à la Banque Mondiale. Les Banques Centrales s'en tiennent à la position déjà exprimée.

Conscient de la gravité de la situation, le Comité Exécutif, sur avis du Conseil d'Orientation prend dès la fin du premier semestre 2005, la décision de proclamer « ANNEE BLANCHE » l'année 2005-2006 et suggère à l'ACBF et à l'UE de convertir les bourses prévues en bourses octroyées aux étudiants déjà admis qui parviennent à être s'inscrire dans d'autres MBF ou MBA Finance équivalents d'Europe ou des Etats-Unis. Le CESAG prend acte de la décision du Comité Exécutif et procède à la mise sous scellé du matériel et mobilier du projet et à l'apurement des comptes. La BCEAO est informée de cette décision qui n'a cependant rien de dramatique, dans la mesure où ce procédé est courant dans les universités africaines, y compris au CESAG. Les enseignements de l'expérience permettent à la BCEAO d'être mieux informée sur les contours et les limites du projet de fusion entre le CESAG et le COFEB. L'ACBF en tire des conclusions sur la faisabilité d'un autre projet basé dans la zone anglophone.

La performance globale du projet est passée de « satisfaisant » à « modeste ».

Justification

Le projet a confectionné un programme de séminaire qui vise à ouvrir les modules du MBF à des participants externes. Cependant les activités programmées au cours du premier trimestre n'ont encore enregistré aucune participation, faute de publicité et de locomotive pour attirer la demande. Si la tendance persiste au cours du second trimestre, le constat d'inadéquation de la stratégie s'imposera tout seul. Les difficultés actuelles du CESAG accrues par la vacance du poste de Directeur Général, font que le centre ne fournira qu'un appui modeste au projet. Après tout, au moins six autres programmes ont déjà été confrontés à cette situation et le centre y a survécu.

Avantages et coûts

Dans ce scénario, les partenaires financiers économisent 58 320 Euros qu'ils peuvent réorienter vers d'autres usages. L'expérience livre suffisamment d'enseignement à chacun d'entre eux pour sa stratégie future de renforcement des capacités. Tous les partenaires financiers ont des motifs de satisfaction d'avoir expérimenté une tentative de combler une défaillance du marché, même si elle s'avère coûteuse. Il leur reste à méditer les principes séminaux de J.J. Laffont reformulés comme suit pour la circonstance : « *les gouvernements (des banques centrales) doivent prendre conscience de leur rationalité limitée ... et organiser le processus de décision en arbitrant entre les erreurs de premier type (prendre la mauvaise décision qui consiste à implanter le MBF au CESAG) et les erreurs de 2^e type (rejeter la bonne décision qui consiste à implanter le MBF dans une autre institution autour de la problématique du financement du développement, du marché obligataire et du micro-crédit, à l'intention du personnels des agences publiques et du tiers secteur)* ». L'échec du MBF/CESAG conduit à une réflexion d'ensemble incluant la modalité de mise en œuvre préconisée par la BEAC.

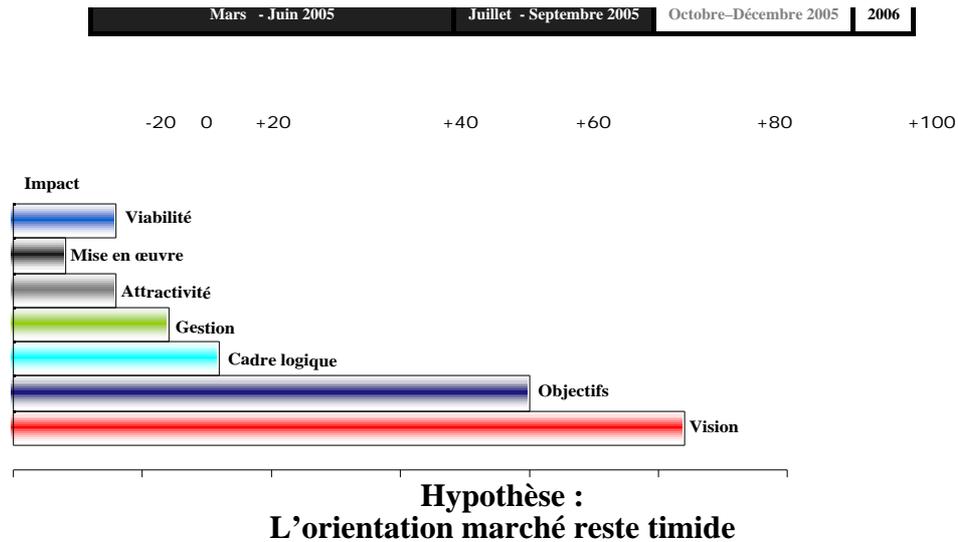
Tableau IV. : Le plan de financement 2005 et 2006 en € selon le scénario 1

	Total	2005	2006
Besoins de financement	628 403	628 403	
Ressources attendues	686 723	621 723	65 000
Excédent	58 320	- 6 680	+65 000
Financement (économies à réaliser)			
Economies suite à l'année blanche 2006	58 320		58 320
Total	58 320	0	58320

NOTE GLOBALE DE PERFORMANCE POUR LE SCENARIO 1

Equivalent points	(+) 130	(+) 100	(+) 80	(+) 60	(+) 40	(+) 20	0	(-) 20
Note	Excellente	Remarquable	Satisfaisante	Moyenne	MODESTE	Négligeable	Non Satisfaisante	Inacceptable

2. Scénario 2 : Organisation du Mastère Banque uniquement, en 2005-2006



Description

Ni le programme de courte durée ni le programme de formation des formateurs ne donne des résultats satisfaisants. La faible fréquentation du premier, combinée aux difficultés de disposer de formateurs répondant aux standards exigés par leur tuteur, fragilisent le projet. Les rapports entre les intervenants extérieurs et les formateurs locaux, d'une part et le projet d'autre part, rendent difficile la conduite sereine du programme de formation. Les partenaires financiers, académiques et techniques marquent leur réticence à s'engager davantage dans une impasse. L'ACBF accepte malgré tout de compenser le manque à gagner lié à la baisse du cours du dollar, mais décline la requête de se substituer à la Banque Mondiale. La BCEAO maintient sa position, mais appuie la demande de partenariat renforcé avec la BRI. La BDF et l'AFD se limitent à la fourniture d'assistants techniques.

Devant le constat de la situation critique mais non désespérée du projet, le Conseil d'Orientation, après avis du Comité Exécutif, décide au cours du troisième trimestre 2005, de consacrer l'essentiel des ressources disponibles à l'organisation de l'année 2004-2005 comme prévu mais de limiter l'année 2005-2006 à la seule option « Banque », moins coûteuse. Il décide de procéder à l'africanisation de tout le programme à l'exception des interventions de la NYU Stern, de l'INSEAD et de la BRI qui permettent de maintenir une visibilité internationale. Ce choix contribue aussi à renforcer le programme « Banque » d'éléments fondamentaux de la finance. Il invite aussi l'AFD et la BDF à augmenter leur contribution en espèces au profit des experts régionaux et nationaux et organiser des activités de promotion auprès du secteur privé et des autres Banques Centrales. L'année 2005-2006 est mise à profit par la BCEAO pour explorer les voies de synergies entre le CESAG, le COFEB et l'IBF qui avaient été envisagées dans les plans stratégiques 2001-03 et 2004-06. Dans cette perspective, un nouveau Directeur Général est désigné tandis que les directions du projet et de l'IBF, sont fusionnées et mises sous la responsabilité d'un membre du personnel de la direction générale, ce qui génère une économie substantielle.

La performance globale du projet s'abaisse de « satisfaisante » à « moyenne ».

Justification

De l'avis des employeurs et d'intervenants interviewés, la spécialisation en « Finance » est surdimensionnée par rapport aux besoins du marché. En conséquence, sa suppression en 2006 serait un bon moyen de tester l'existence réelle du besoin dans les métiers spécifiques aux marchés financiers (bourse, produits dérivés et options). La BRI a marqué des dispositions favorables pour

augmenter son intervention tant qu'une Banque Centrale est impliquée dans le projet. L'année 2006 sera mise à profit pour approfondir la connaissance de la demande. L'africanisation est d'autant plus justifiée qu'en 2005, le programme de formation des formateurs sera achevé, quels que soient les résultats. En ce qui concerne le personnel d'assistance mis à la disposition du projet par l'AFD, son africanisation permet à l'Agence de se conformer aux nouvelles orientations de l'aide publique au développement. Ces dispositions portent notamment sur le déliement et le recours aux compétences locales, au titre de contribution à l'effort « d'harmonisation des pratiques et des procédures des donateurs » recommandé par la réunion de suivi du forum à haut niveau du CAD de Rome, organisé en Paris en Mars 2005.

Avantages et coûts

Le financement du MBF 2005 et du Mastère Banque pour l'année 2006 est assuré comme suit.

Tableau IV. : Le plan de financement 2005 et 2006 en € selon le scénario 2

	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
Financement (compensation et économies à réaliser)			
ACBF (équivalent perte de change)	170 736	170 736	0
Africanisation (11 modules africanisés à 500 Euros par module)	199 330	96 565	102 765
Administration (salaire du chef du projet)	175 000	85 000	90 000
Total	545 066	352 301	192 765

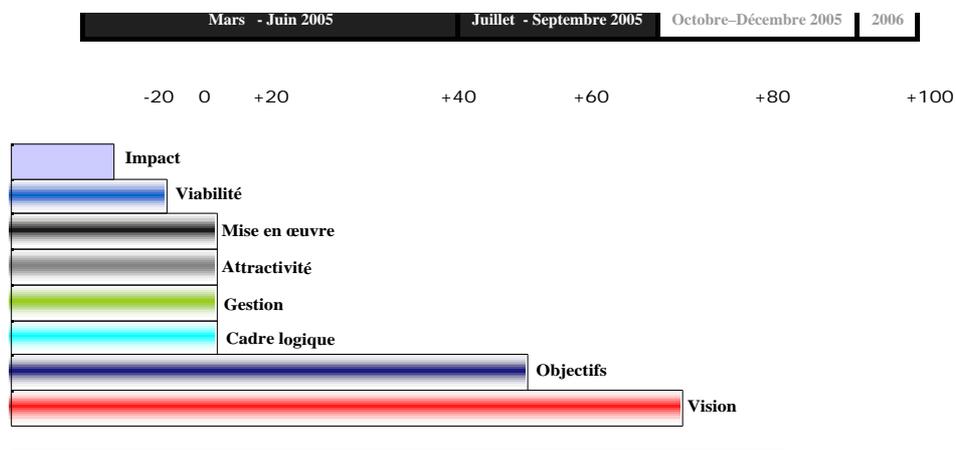
Les interventions au sein des modules suivants seraient africanisés dans ce scénario.

	Modules	Euros	Courses
DEFE	Diagnostic économique et financier de l'entreprise	15 250	Corporate financial analysis
MSE	Management stratégique de l'entreprise	15 250	Corporate management strategy
MOD SUP	Module Support MSE	15 000	Module Support MSE
BMS	Bank management strategy	13 100	Bank management strategy
PMSF	Politique Monétaire et Stabilité Financière	8 725	Monetary policy and financial stability
FMD	Financial markets and derivatives	7 535	Financial markets and derivatives
MC	Marchés de change	6 585	Forex and deposit markets
SC	Stratégies de couverture	6 585	Hedging strategies
TSME	Travaux en salle de marché-école	4 685	Trading room works
IF	Ingénierie financière	4 325	Financial engineering
PGP	Placements et gestion de portefeuille	3 025	Investment and Portofolio management

NOTE GLOBALE DE PERFORMANCE POUR LE SCENARIO 2

Equivalent points	(+) 130	(+) 100	(+) 80	(+) 60	(+) 40	(+) 20	0	(-) 20
Note	Excellente	Remarquable	Satisfaisante	MOYENNE	Modeste	Négligeable	Non Satisfaisante	Inacceptable

4. Scénario 3 : Redéploiement du MBF et synergie avec le COFEB et l'IBF



Hypothèse :

La capacité de mise en œuvre est renforcée

Description

Les efforts du côté du programme de séminaires et de formation des formateurs donnent des résultats qui, bien que modestes, poussent à l'optimisme. La performance du programme est plombée par les difficultés de pilotage et de coordination d'un partenariat diversifié et intransigeant. En l'absence d'une direction stratégique, le programme manque de visibilité et les initiatives qu'attendent les partenaires tardent à s'affirmer. En particulier l'ACBF attend des organes de gouvernance un effort de restructuration afin d'assurer un véritable ancrage professionnel. La place trop importante prise par les intervenants extérieurs ? y compris dans le programme de courte durée, le choix des thèmes qui se contentent de répliquer les modules ? ne contribuent pas non plus à donner au programme une image de précurseur qui innove. Une plus grande implication des professionnels des banques et des experts africains aurait permis d'inscrire la formation dans les réalités du système bancaire et financier africain.

Devant l'attentisme des autres partenaires qui ne veulent pas se substituer au CESAG, la BCEAO prend l'initiative, dès le quatrième trimestre 2005 de renforcer son contrôle sur l'institution en procédant à la nomination d'un de ses cadres. Celui-ci est en outre chargé d'un mandat spécifique de rationaliser le dispositif de formation et de préserver le MBF des risques de marginalisation compte tenu de sa jeunesse. Dans cette perspective, le Comité Exécutif demande au responsable du programme de préparer un nouveau projet qui tient compte des exigences du système bancaire et des administrations économiques et financières de l'Afrique de Ouest, en termes de formation diplômante, de formation de courte durée et de développement de réseau. Le poste du chef de projet et celui du Directeur de l'IBF sont fusionnés afin de générer des économies. Le principe de l'africanisation du programme de l'année 2006 est retenu en partie. Les modules pris en charge par NYU Stern, L'INSEAD, l'assistance technique étrangère ne sont pas concernés. Les modules couverts des intervenants n'appartenant pas à des institutions académiques ou des réseaux professionnels de notoriété mondiale sont progressivement africanisés.

La BCEAO prend en charge le gap financier du projet, à l'exception de la perte de change que l'ACBF finit par accepter de couvrir. L'année 2006 se déroule avec les deux options maintenues. Au cours de cette année, le projet initie la préparation de la deuxième phase autour d'un partenariat plus productif et renforcé. L'initiative est laissée à la BEAC en ce qui concerne sa position. Par contre le Président de la BCE, qui fût à l'origine du concept est approché pour donner une nouvelle impulsion, ainsi que l'Union Européenne. De nouveaux partenariats sont envisagés avec d'autres MBF (Lausanne, Frankfurt) et les MBA Finance de premier plan (IMD, MIT Sloan), en vue de renforcer les cours, faciliter les voyages d'études et la dimension internationale. La performance globale du projet passe de « satisfaisante » à « remarquable ».

Justification

La conduite du projet a souffert d'insuffisances financières et managériales et à la faible capacité d'exécution du CESAG. Aussi, les préoccupations individuelles l'ont souvent emportés sur les priorités du projet, au point de réduire à néant l'appui attendu de l'IBF. Régler le problème de l'insertion institutionnelle du projet, contribue à améliorer sa visibilité, d'abord au sein du CESAG puis à l'extérieur. Quant à la BCEAO, elle prend déjà en charge des programmes et des projets dont l'importance est sans commune mesure avec celle du MBF. Du fait qu'elle assume la Présidence du Conseil d'Administration du CESAG, il lui est aisé de s'informer de la situation du MBF et de prendre les décisions à temps.

Avantages et coûts

Dans ce scénario, le financement du MBF 2005 et 2006 est assuré comme suit.

Tableau IV. : Le plan de financement 2005 et 2006 en € selon le scénario 2

	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
Financement (compensation et économies à réaliser)			
Formation continue	20 000	10 000	10 000
ACBF (équivalent perte de change)	170 736	170 736	0
Africanisation (6 modules africanisés à 500 Euros par module)	71 680	32 740	38 940
Administration (salaire du chef du projet)	175 000	85 000	90 000
BCEAO (quote part Banque Mondiale)	185 000	185 000	0
Total	622 416	483 476	138 940

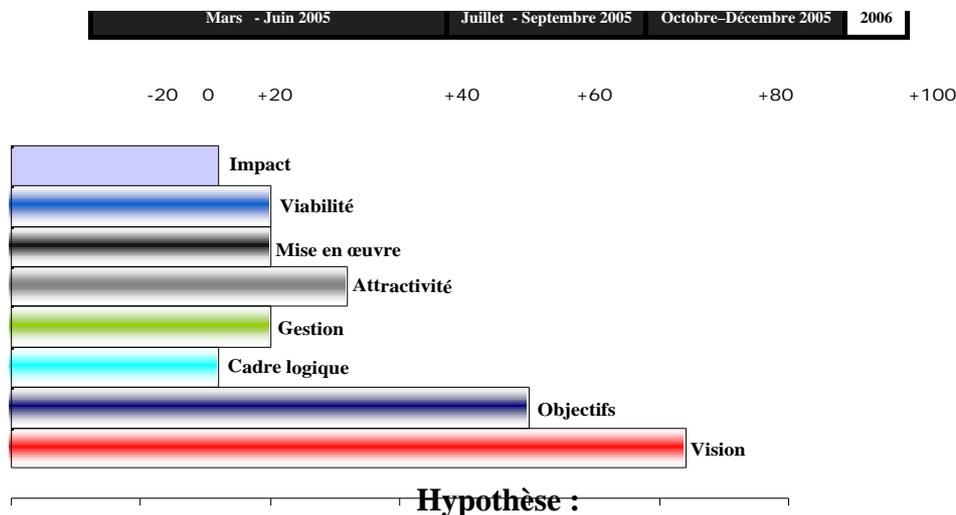
Tableau IV. Modules à africaniser dans le scénario 3

	Modules	Euros	Courses
FMD	Financial markets and derivatives	7 535	Financial markets and derivatives
MC	Marchés de change	6 585	Forex and deposit markets
SC	Stratégies de couverture	6 585	Hedging strategies
TSME	Travaux en salle de marché-école	4 685	Trading room works
IF	Ingénierie financière	4 325	Financial engineering
PGP	Placements et gestion de portefeuille	3 025	Investment and Portofolio management

NOTE GLOBALE DE PERFORMANCE POUR LE SCENARIO 3

Equivalent points	(+) 130	(+) 100	(+) 80	(+) 60	(+) 40	(+) 20	0	(-) 20
Note	Excellente	REMARQUABLE	<i>Satisfaisante</i>	Moyenne	MODESTE	Négligeable	Non Satisfaisante	Inacceptable

5. Scénario 4 : Reconfiguration du MBF en 2 Volets Pan-Africains



Description :

La mise en œuvre effective des séminaires rapporte en moyenne chaque trimestre 15 000 Euros. L'engouement des professionnels favorise la mise en place de cofinancement par des entreprises, des banques et des organisations professionnelles. Le projet intervient auprès des employeurs dans le cadre de service de conseil et d'information, de stages rémunérés, et offre des cours à temps partiel avec une procédure de validation des acquis. Au vue des résultats, l'ACBF accepte dès la fin du second trimestre de compenser la perte de taux de change. Conjointement avec l'ACBF, le projet initie une mission d'étude faisabilité d'un 2^e volet identique, basé dans un pays anglophone (Cameroun, Maurice, Afrique du Sud). La BCEAO renouvelle son soutien au projet et assure sa promotion auprès des institutions internationales (BCE, BRI, IFMI, WBI, IMA, Union Africaine/NEPAD). L'année universitaire 2005-2006 se déroule comme prévu. La préparation de la 2e phase commence dès le début de l'année 2006 et s'inscrit dans une perspective interrégionale. La BEAC accepte de participer à son élaboration.

La performance globale du projet passe de « Satisfaisante » à « Excellente ».

Justification

Le projet a préparé un programme de séminaires de courte durée pour l'année 2005 qui consiste à ouvrir 14 modules à des participants externes. Les revenus tirés par cette activité peuvent être chiffrés comme suit :

14 modules X 5 participants X 500 000 FCFA = 35 000 000 FCFA, soit environ 53 000 Euros,

ce qui permet de tabler sur une recette moyenne par trimestre de 13 250 Euros. L'attractivité du MBF, combinée à la difficulté pour les professionnels en activité de se libérer à temps plein, rend cette offre crédible et permet au projet d'honorer, en 2006 l'engagement de contribuer à hauteur de 20% au financement du projet (105 000 Euros).

Au vue des résultats de cet effort qui contribue de façon décisive à rapprocher le MBF du milieu professionnel les partenaires financiers sont dans de meilleures dispositions et confirment leur soutien au projet.

Coût et avantages

Le principal inconvénient de ce scénario réside dans la façon dont le programme de séminaires est conçu. En ouvrant les modules du MBF à des participants extérieurs, le risque est grand de diminuer l'attrait du programme à temps plein, puisque les employeurs et les étudiants peuvent se contenter de cibler les domaines qui les concernent et s'y limiter. En outre, les ressortissants des autres pays risquent d'être pénalisés, dans la mesure où aucune activité n'est prévue en dehors du siège du projet. En se limitant aux seuls modules existants, le projet risque de ne pas traiter convenablement d'autres thèmes stratégiques et plus proches des problématiques concrètes du système bancaire et financier comme le financement des projets structurants, la gouvernance d'entreprise, le devoir de diligence, les normes prudentielles et comptables, la gestion des fonds de pension et les fonds sociaux. L'objectif de masse critique peut être atteint défaut d'être suffisamment diversifiée. Certains pays (c'est déjà le cas pour le Tchad) et certains segments du secteur financier, risquent de supporter le déficit de compétences. Mais ces inconvénients sont compensés par les avantages du scénario au cours duquel la viabilité et la pérennité du projet sont assurées. La deuxième phase pourrait prendre en charge une demande supplémentaire croissante.

Tableau IV. : Le plan de financement 2005 et 2006 en € selon le scénario 4

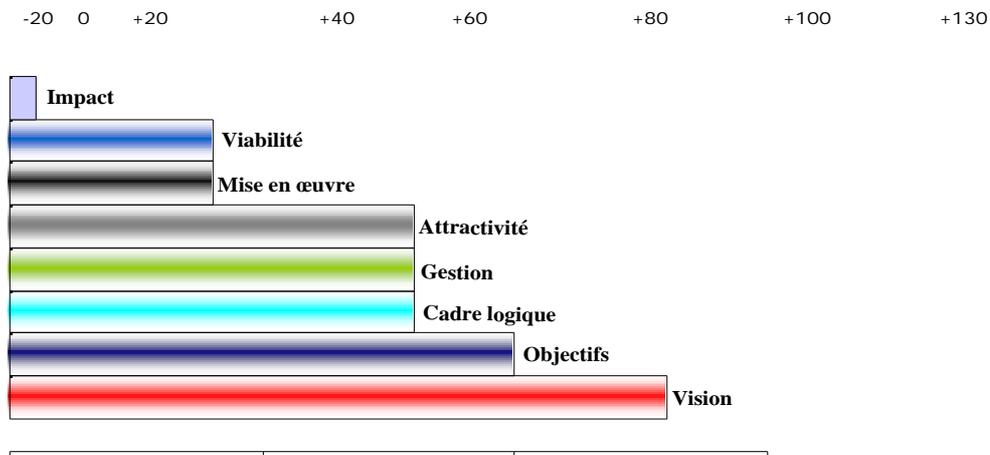
	Total	2005	2006
Besoins de financement	1 255 906	628 403	627 503

Ressources attendues	686 723	621 723	65 000
Déficit à combler	- 569 183	- 6 680	- 562 503
Financement (compensation et économies à réaliser)			
ACBF (équivalent perte de change)	170 736	170 736	0
ACBF (Cote 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
Total	561 736	448 736	113 000

NOTE GLOBALE DE PERFORMANCE POUR LE SC2ENARIO 4								
Equivalent points	(+) 130	(+) 100	(+) 80	(+) 60	(+) 40	(+) 20	0	(-) 20
Note	EXCELLENTE	Remarquable	Satisfaisante	Moyenne	MODESTE	Négligeable	Non Satisfaisante	Inacceptable

RESUME DE LA PERFORMANCE DU PROJET

Rappel de la performance pour les huit domaines du projet et du programme de formation



La performance globale du projet résulte de la pondération de la performance dans les huit domaines d'évaluation.

Les quatre scénarios esquissés au chapitre IV sont destinés surtout à stimuler la réflexions sur l'avenir du projet et permettre aux partenaires de mieux mesurer les implications de leur position respective. Les hypothèses retenues sont davantage en relation avec les domaines dans lesquels la performance du projet est faible voire médiocre : pérennité, viabilité et mise en œuvre.

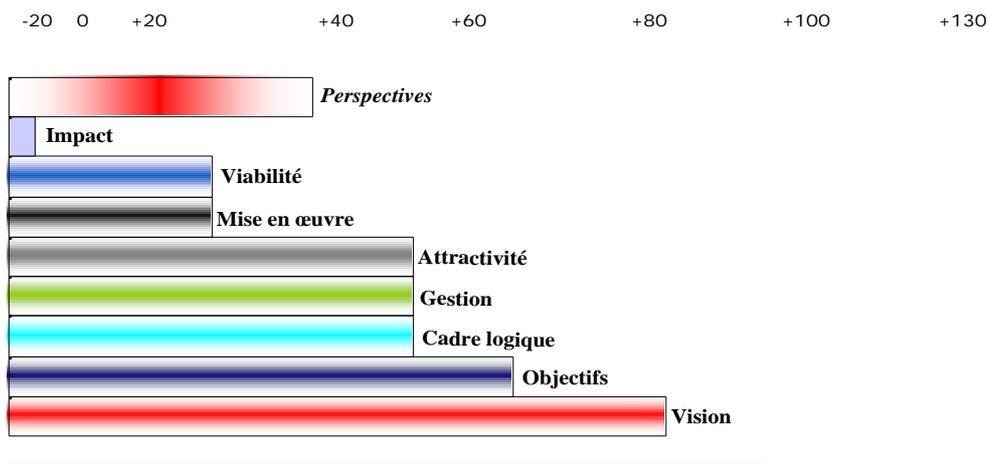
Le projet dispose néanmoins d'atouts en réserve, dont la valorisation permet à elle seule de neutraliser les risques qui découlent de l'année blanche ou de la mise en œuvre d'une partie du programme.

Il n'en est que dans sa phase initiale, au cours de laquelle la performance des partenaires se mesure par une capacité d'attention et de patience, dont ils savent par essence qu'elle est indispensable pour implanter un MBF international où que ce soit, y compris en Afrique.

Rappel des notes de performance pour l'évolution future de la situation financière du projet (les scénarios)

NOTE GLOBALE DE PERFORMANCE POUR LES 4 SCENARIOS								
	Scénario 4	Scénario 3	Scénario 1				Scénario 2	
Equivalent points	(+) 130	(+) 100	(+) 80	(+) 60	(+) 40	(+) 20	0	(-) 20
Note	Excellente	Remarquable	Satisfaisante	Moyenne	Modeste	Négligeable	Non Satisfaisante	Inacceptable

Note de performance en ce qui concerne les perspectives d'évolution favorables de la situation financière du projet								
Equivalent points	(+) 130	(+) 100	(+) 80	(+) 60	(+) 40	(+) 20	0	(-) 20
Note	Excellente	Remarquable	Satisfaisante	MOYENNE	Modeste	Négligeable	Non Satisfaisante	Inacceptable



Performance globale réévaluée compte tenu des scénarios

La situation du projet est critique, mais elle n'est pas désespérée. La pondération des quatre scénarios invite à relever le niveau de performance de :

« moyennement satisfaisante » à « satisfaisante ».

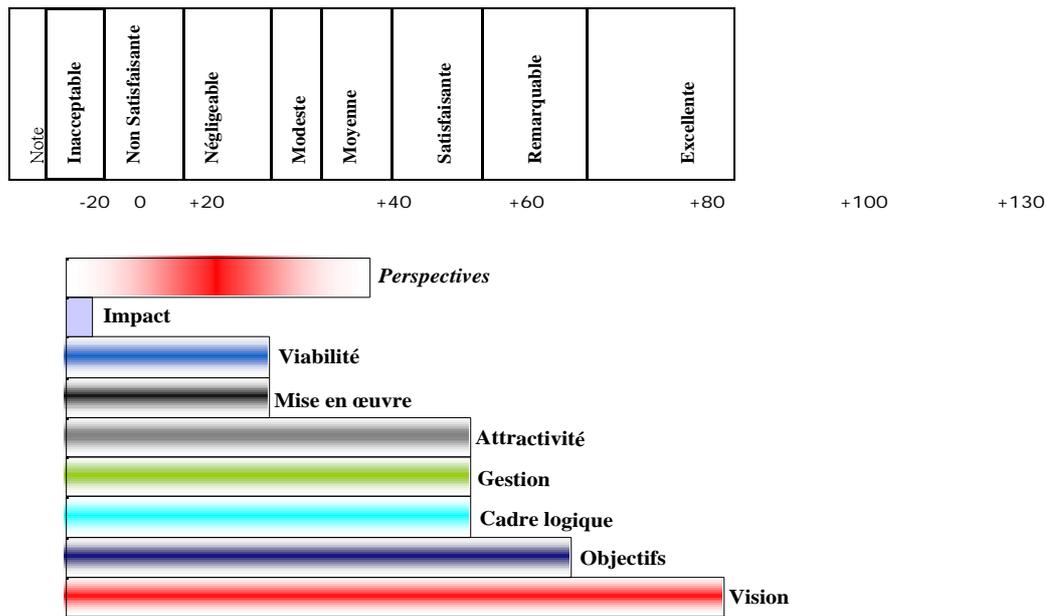


Tableau IV.5 : Performance globale du projet : vue détaillée

	Domaines	Note (points)	Pondération %	Note pondérée
1.	Vision	130	20	26
2.	Objectifs	100	20	20
3.	Cadre logique	80	10	8
4.	Mise en oeuvre	40	10	4
5.	Gestion	80	10	8
6.	Attractivité et visibilité	80	10	8
7.	Viabilité et utilité pratique	40	10	4
8.	Impact et pérennité	0	10	0
	Note agrégée (points)			78

performance moyennement satisfaisante

9.	Perspective financière future	<p><i>La situation est critique à cause de la performance n° 8, 7, 4. Mais elle n'est pas désespérée grâce à la performance n° 1, 2, 5 et 6. La note agrégée peut être relevée de 6 points par suite de perspectives de sortie de crise moyennement favorables au cours des prochains huit mois.</i></p>
----	--------------------------------------	--

	Note globale relevée (points)			84	
Performance globale		Satisfaisante			

ANNEXES

1. PERSONNES RENCONTREES A DAKAR

Mr AMATO , Chef du service de la formation, SGBS
 Mr Séga BALDE, Directeur de l'IBF, CESAG
 Mr Gerard BEDUNEAU, membre du Comité Exécutif, Directeur de l'IBFI, BDF
 Mr David S. BIERI, Intervenant, Economist, Monetary and Economic Department, BRI,
 Mr Bertrand BOISSELET, AFD Agence de Dakar
 Mme Marie Ferdinande DESCLERCS, Conseiller du Directeur Général du CESAG, membre du Comité Exécutif
 Mme Anta Mariane DIACK, Directrice, Direction des ressources humaines et formation, BICIS
 Mr Sita DIALLO, Responsable des Ressources Humaines et Administration Générale, BANK OF AFRICA
 Mr Patrice FALZON, Président Directeur Général, CFAO Sénégal
 Mr Modiene GUISSSE, Directeur de la Formation, BCEAO - Siège
 Mr Mam Cherno JALLOW, Chamber of Commerce, Banjul, Gambia, Promotion 2003
 Mr Patrice KOUAME, Directeur Général du CESAG
 Mr Eudon KPOMAHO, Chef du Service de la Formation et du Perfectionnement, Direction de La Formation, BCEAO- Siège
 Mr Gabriel LOPES, Citygroup Country Officer, CITIGROUP International
 Mr Gilles MORRISSON, ancien Chef du Projet MBF/CESAG, Directeur Adjoint , IBFI, BDF
 Mr Sylvain ODIKPO, Directeur Financier du CESAG, Chargé de l'intérim du DG
 Mr Jean Pierre PATAT, Professeur
 Mr Herbert POENISCH, Intervenant, Senior Economist , Monetary and Economic Department, BRI
 Dr Ousmane SANE, ancien Responsable Antenne Nationale de la BRVM, membre du Conseil d'orientation
 Mr Ababacar SECK, ICS, Promotion 2001
 Mme Ndèye Khady SY, Responsable Antenne Nationale, BRVM
 Mr Lamine SY, Intervenant, Directeur ILCI, Intervenant
 Mme Evelyne TALL, Directrice Générale, ECOBANK, Sénégal, Membre du Conseil d'orientation
 Mr Ahmadou Moctar TALL, Assistant financier, CFAO, Promotion 2002
 Mlle Mbaye Walimata, BICIS , Promotion 2003

2. CLASSEMENT DES MBA INTERNATIONAUX

Rank	Top International Schools	Rank	Recruiters' Top National Schools
1	IMD, International Institute for Management Development	1	University of Michigan (Stephen M. Ross School of Business)
2	London Business School	2	Carnegie Mellon University (David A. Tepper School of Business)
3	ESADE, Escuela Superior de Administracion y Direccion de Empresas	3	Dartmouth College (Tuck School of Business)
4	HEC School Of Management, Paris	4	University of Pennsylvania (Wharton School)
5	Massachusetts Institute of Technology (Sloan School of Management)	5	University of Chicago
6	Dartmouth College (Tuck School of Business)	6	Yale University
7	University of Michigan	7	Northwestern University (Kellogg Graduate School of Management)
8	Thunderbird, The Garvin School of International Management	8	Columbia University
9	Pennsylvania State University (Smeal College of Business Administration)	9	Massachusetts Institute of Technology (Sloan School of Management)
10	Stanford University	10	Stanford University
11	University of Chicago	11	University of North Carolina at Chapel Hill (Kenan-Flagler Business School)
12	INSEAD	12	University of Virginia (Darden Graduate School of Business Administration)
13	Columbia University	13	Harvard University
14	York University (Schulich School of Business)	14	Duke University (Fuqua School of Business)
15	Erasmus University (Rotterdam School of Management)	15	University of California, Berkeley (Haas School of Business)
16	Harvard University	16	University of Texas at Austin (McCombs School of Business)
17	University of Pennsylvania (Wharton School)	17	New York University (Leonard N. Stern School of Business)
18	IESE, The International Graduate School of Management of the University of Navarra	18	Cornell University (Johnson Graduate School of Management)
19	University of California, Berkeley (Haas School of Business)	19	University of California at Los Angeles (The Anderson School of Management)
20	Instituto de Empresa - IE		
21	Cornell University (Johnson Graduate School of Management)		

3. TERMES DE REFERENCE DE LA REVUE A MI-PARCOURS

PROJET DU MASTERE EN BANQUE ET FINANCE (CESAG)

1. Objectif, organisation et fonctionnement du projet

Le Mastère en Banque et Finance (MBF) est un programme bilingue (anglais - français) de 3^e cycle initié au CESAG, en collaboration avec plusieurs partenaires dont la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) qui participe au financement du programme pour un montant de US\$1,500,000. Le projet MBF a pour vocation de 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, à savoir la gestion bancaire et la maîtrise des risques et les marchés financiers et la finance d'entreprise. Le don ACBF couvre plusieurs catégories de dépenses, y compris les frais d'équipement, d'enseignement et de fonctionnement, les bourses d'études, et l'administration du programme.

Au terme des cinq premières années, le projet devrait avoir formé environ 200 cadres dans les deux domaines précités. Ceux-ci pourront occuper des postes de responsabilité dans le secteur public, dans les entreprises privées non financières et dans les institutions financières. Ils contribueront ainsi à rendre dynamique et efficace le secteur bancaire et financier et à assurer son adaptation aux exigences du nouvel environnement financier international.

La formation se déroule sur 12 mois et comporte des enseignements et un stage pratique, d'étude ou de recherche de 3 mois au terme duquel les étudiants doivent rédiger un mémoire de fin de formation. Les enseignements sont bilingues et fondés sur la pédagogie pour adultes avec un large recours à la méthode des cas, aux travaux individuels et de groupes, aux exposés et à la mise en situation en salle de marché-école. Des conférences animées par des spécialistes complètent les enseignements. L'accès à la formation se fait par voie de concours.

L'ACBF et l'Union européenne accordent des bourses aux étudiants admis selon des critères définis par chacune de ces institutions.

Les activités du Projet se déroulent sous la responsabilité d'un Comité Exécutif et d'un Conseil d'Orientation.

Le Comité Exécutif, présidé par le Directeur général du CESAG, est l'organe chargé du suivi du projet au plan pédagogique et financier.

Le Conseil d'Orientation réunit, une fois l'an, les partenaires et des professionnels intéressés au Projet. Le Conseil d'Orientation a pour vocation d'éclairer le Comité Exécutif sur les grandes orientations pédagogiques du Mastère.

Les avis du Conseil d'Orientation sont pris en compte par le chef du projet pendant la durée de son mandat, sous l'autorité du Comité Exécutif.

L'exécution des opérations courantes du Projet est sous la responsabilité du chef de Projet assisté d'un comptable, d'une secrétaire et d'un agent de liaison. Le chef de Projet relève directement du Directeur Général du CESAG.

Il est chargé d'assurer la coordination entre les enseignements, leur organisation et le contrôle des connaissances, du suivi des stagiaires, des relations avec les milieux professionnels et des partenariats avec les universités et écoles étrangères...

2. Budget et financement du projet

La durée du projet est de 5 ans. Son budget s'élève à 3 860 200 euros dont 1 725 000 euros au titre de la contribution de l'ACBF (équivalent de 1 500 000 USD en 2001). Selon l'accord de don, cette contribution se répartit comme suit :

Postes budgétaires	Montant (euros)
1 - Administration du programme	199 800
2 - Dépenses d'enseignement	623 400

3 - Formation des formateurs	44 400
4 - Enseignement à distance	44 400
5 – Bourses d'Etudes	332 900
6 - Etudes, évaluation du projet	16 900
7 - Frais de fonctionnement	150 200
8 - Frais d'équipement	88 000
9 – Audit	31 600
10 – Montant non alloué	193 400
TOTAL	1 725 000

A la date du 20 janvier 2005, l'ACBF a décaissé 1 075 009 USD soit environ 72% du financement promis selon l'accord de don (1 500 000 USD).

Les contributions attendues et réalisées des autres partenaires et les ressources générées se présentent comme suit :

Partenaires et autres contributions attendues	Montant (euros)	
	attendu	réalisé
Stagiaires (ressources générées)	570 000	442 827
BCEAO	225 000	192 505
BEAC	225 000	0
Banque de France (BDF)	225 000	225 000
Coopération française	42 700	42 700
Union Européenne (bourses d'études)	345 000	230 000
AFD – CEFEB (prestations)	152 500	122 000
Banque Mondiale	185 000	0
Autres sponsors	60 000	0
Formation continue	105 000	0
TOTAL	2 135 200	1 255 032

3. Résumé du bilan d'activité et problèmes financiers

Trois ans après son démarrage en novembre 2001, le projet a enregistré les résultats suivants :

- La formation de plus d'une centaine d'étudiants et professionnels provenant de plus d'une douzaine de pays anglophones et francophones d'Afrique de l'ouest et centrale confirmant ainsi le caractère bilingue et intégrateur du programme ;
- La mise en place d'une salle de marché-école reliée en temps réel à Reuters et son utilisation à des fins pédagogiques.
- L'octroi de bourses à 26 étudiants la première année et à 31 ensuite sur une quarantaine recrutés chaque année;
- Un taux de placement de plus en plus élevé sur le marché de l'emploi et une évolution significative de la carrière des mastériens déjà insérés dans la vie active;
- La mise en œuvre d'un programme de formation des formateurs en vue du transfert de connaissances aux enseignants locaux et régionaux ;
- L'intérêt grandissant manifesté par les institutions financières pour une formation de ce type à travers notamment, la signature de conventions de partenariat avec les banques et/ou le recrutement favorisant l'insertion professionnelle des diplômés ;
- La reconnaissance du diplôme du Mastère par le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES) ;

Au plan financier, le non paiement des contributions attendues de la BEAC et de la Banque Mondiale et - l'évolution défavorable du taux de change entre le dollar et l'euro, qui a réduit considérablement la contre-valeur en euros ou en CFA des ressources du Projet provenant de l'ACBF- ont entraîné une réduction importante des ressources attendues. Cette combinaison d'effets défavorables se traduit surtout par un déficit structurel qui remet en cause les objectifs du

projet et sa poursuite. L'analyse de la situation financière effectuée par le chef de projet indique un déficit d'environ 500 000 euros à financer, qui risque de compromettre l'activité des deux prochaines années.

4. Objectif et mission de la revue

La revue a mi-parcours a pour but :

- d'évaluer la performance du projet par rapport aux objectifs ;
- d'identifier ses forces et faiblesses découlant de sa formulation son organisation, de son fonctionnement et de son environnement
- d'en tirer les leçons de l'expérience pour améliorer la performance du projet et assurer sa pérennité.

Il s'agit d'une étude qui examinera tous les aspects du projet à travers l'évaluation de les situations financière, organisationnelle, institutionnelle, et pédagogique en vue de formuler des recommandations pour une nouvelle orientation du projet.

Etant donné l'ampleur du déficit financier mentionné ci-dessus et ses conséquences potentielles sur la pérennité du projet, l'étude examinera en profondeur sa situation financière et proposera des solutions alternatives pour faire face aux risques encourus par le projet et pour assurer sa viabilité financière à terme. Dans cette perspective, l'étude devra s'atteler à faire une analyse critique de la conception du projet, y compris la structure et l'organisation de l'enseignement, et du plan de financement afin de proposer de nouvelles orientations stratégiques. L'étude fera ressortir également des éléments de comparaisons des coûts du projet par rapport aux normes africaines et internationales.

5. Description des tâches

Le consultant pourrait réaliser les tâches indicatives ci-après:

1. Séances de travail à Dakar avec les parties concernées (Chef du Projet MBF ; Direction Générale CESAG ; Direction de la Formation BCEAO ; AFD, Union Européenne et contacts avec la Banque de France.)
2. Rencontres avec les étudiants, les anciens et leurs employeurs actuels.

6. Rapport et durée de la mission

A l'issue de la mission, le consultant devra établir un rapport provisoire qui sera examiné par l'ACBF. Les observations faites par l'ACBF devront être prises en compte pour la rédaction du rapport final. Le consultant doit soumettre à l'ACBF cinq exemplaires du rapport final (plus une version électronique sur disquette).

La durée requise pour l'étude est estimée à 17 jours repartis comme suit :

- | | |
|---|---------|
| • Etude de document, préparation du plan d'évaluation | 6 jours |
| • Entretiens CESAG, partenaires, étudiants, employeurs partenaires et organismes divers | 4 jours |
| • Rédaction du rapport préliminaire | 4 jours |
| • Production du rapport final | 2 jours |
| • Réunion de synthèse et restitution | 1 jour |

7. Profil du consultant

L'étude sera réalisée par un consultant ayant une grande connaissance de la gestion stratégique des écoles supérieures de commerce ainsi que de l'évaluation de projets dans le domaine de renforcement des capacités. Il doit avoir une très bonne connaissance de la formation post-universitaire en gestion bancaire et financière ainsi que du milieu bancaire et financier africain et international.