



CATALOGUE 2011



FinAfrique

LEARNING

www.finafrique.com

*Vous présente
son programme de formations*

- 🔗 MARCHÉS FINANCIERS & INGENIERIE FINANCIERE*
- 🔗 CORPORATE FINANCE*
- 🔗 CONTROLE DE GESTION, AUDIT & CONTROLE INTERNE*
- 🔗 FINANCEMENTS IMMOBILIERS*
- 🔗 ASSURANCE & RÉASSURANCE*
- 🔗 GESTION DES RISQUES, DEONTOLOGIE & CONTRÔLE INTERNE BANCAIRE*
- 🔗 GESTION DE TRÉSORERIE*
- 🔗 ATELIERS D'INFORMATIQUE APPLIQUÉS A LA FINANCE*
- 🔗 MANAGEMENT & STRATÉGIE*

Sont inclus, des formations sur les Normes IFRS, les Normes Bâle II, les Back et Middle office des opérations de marché, la Gestion de portefeuille, les Notations financières, les Financements structurés, les Montages et analyses de dossiers de crédit...

Edito

L'émergence des marchés financiers en Afrique (*Douala Stock Exchange, Bourse de Valeurs Mobilières d'Afrique Centrale, Bourse Régionale de Valeurs Mobilière à Abidjan ...*), la globalisation des marchés financiers, la complexité des réglementations, l'évolution des besoins des clients et de la technologie, introduisent des changements dans l'exercice des métiers de la banque et de la finance. Ces évolutions exigent aux intervenants des moyens importants en termes de transactions financières, de produits financiers, de gestion et de transfert des risques entraînant des besoins de compétences accrues à tous les niveaux de la chaîne de traitement.. A cela se rajoute le changement de conjoncture qu'a connu le monde suite à la violente crise de liquidité de ces deux dernières années.

Les banques, les institutions financières, les sociétés d'assurance ainsi que les principaux opérateurs économiques publics et privés africains sont donc contraints de s'adapter à ce nouveau contexte et d'adopter des stratégies de développement basées sur des procédures adéquates, la recherche permanente d'efficacité et la révision permanente des méthodes de travail afin de satisfaire aux exigences liées à l'exercice de leur métier. Dans ce contexte, la formation revêt être un outil indispensable. FinAfrique au travers de son offre FinAfrique learning propose des formations, **adaptées et rigoureusement menées** afin d'accompagner les cadres et dirigeants africains dans cet environnement changeant.

FinAfrique Learning s'est constituée autour de deux valeurs communes solidement ancrées dans le monde de la Finance & de l'Assurance : **le pragmatisme et la flexibilité**. L'expérience professionnelle, pédagogique et internationale de nos formateurs leur permet d'allier la rigueur intellectuelle, le pragmatisme opérationnel et la flexibilité relationnelle nécessaires pour stimuler l'intérêt et la curiosité des participants.

Les équipes de **FinAfrique Learning** prennent en compte vos spécificités en matière de culture d'entreprise et de politique de développement des ressources humaines, afin de vous proposer des solutions adaptées vous permettant d'étendre vos compétences dans les domaines les plus variés.

Les engagements de **FinAfrique Learning** :

- Notre équipe pédagogique est constituée presque exclusivement de **professionnels internationaux** issus de la banque d'investissement, de sociétés de gestion, de la banque de réseau, de l'assurance, du conseil, et de l'audit,
- Des professionnels confirmés de la Finance vous transmettent leur expertise et vous font partager leur expérience,
- Nos formations sont basées sur de nombreux **exercices pratiques et études de cas** pour une interactivité maximale,
- Des **formations sur mesure** en totale adéquation avec votre niveau de technicité et vos objectifs,
- Des formations adaptées aux problématiques financières africaines actuelles et futures,
- **Vos attentes et votre appréciation sont prises en compte** grâce à des questionnaires remis avant et en fin de formation.

Les équipes de FinAfrique Learning

LISTE DE QUELQUES INTERVENANTS (1/3)

- **Marcel YONDO-N'KEMBÉ**
Co – Responsable Arbitrage & Proprietary Trading Support Unit
SOCIETE GENERALE (PARIS)
- **Moussa KOUYATÉ**
Chef de missions en Audit Interne
SOCIETE GENERALE (PARIS)
- **Alex KOAGNE**
Analyste Financier : Secteur Bancaire
NATIXIS SECURITIES (PARIS)
- **Vivien NJEWEL**
Consultant : Gestion des Risques Financiers
OTC FINANCE (PARIS)
- **Mohamadou HAYATOU**
Gérant-Analyste sur fonds de fonds actions
NATIXIS MULTI MANAGER (PARIS)
- **Serge KOUAO**
Analyste Risque Assurance sur Fonds Garantis
La Banque Postale Asset Management (PARIS)
- **Patrick FOMETHÉ**
Contrôleur Financier
WORLD AIDS CAMPAIGN (AMSTERDAM)
Anciennement European Reporting Accountant
BRITISH PETROLEUM (LONDRES)
- **Gaëlle TSAFACK**
Business Analyst
BNP PARIBAS (PARIS)
- **Gaëlle MVU MOULIOM**
Audit, Contrôle et Gestion des Risques Financiers
DELOITTE (LUXEMBOURG)

LISTE DE QUELQUES INTERVENANTS (2/3)

➤ **Thierry OWONO NNOMENDOUÉ**

Trader sur Dérivés de Crédit
CREDIT SUISSE (LONDRES)

➤ **Dieudonné DJIMI**

Gérant de Fonds Obligataire
NATIXIS ASSET MANAGEMENT (PARIS)

➤ **Kodjovi ASSIGBLEY**

Analyse et Contrôle de P&L
BNP PARIBAS (PARIS)

➤ **Héroid TAKODJOU**

Recherche & Développement sur Dérivés Actions
SOCIETE GENERALE (PARIS)

➤ **Idrissa COULIBALY**

Département Méthodologie Risques de Crédit
Banque Populaire & Caisses d'épargne (BPCE PARIS)

➤ **James KOUAMÉ**

Audit Manager
STANDARD CHARTERED BANK (SINGAPOUR)

➤ **Idriss TCHAPDA-DJAMEN**

Structuration et Modélisation: Portfolios & Loans Management
BNP PARIBAS (PARIS)

➤ **Elvis NGBONDO SAKPO**

Consultant indépendant
Anciennement Responsable d'appels d'offre (Marketing)
NATIXIS ASSET MANAGEMENT (PARIS)

➤ **Adama OUATTARA**

Auditeur Interne
CREDIT AGRICOLE (PARIS)

➤ **Françoise NGO BILONG**

Compliance Officer : Déontologie Centrale
NATIXIS (PARIS)

LISTE DE QUELQUES INTERVENANTS (3/3)

➤ **Guy AKOUVI**

Senior Banker
NATIXIS SECURITIES (PARIS)

➤ **Alassane DIALLO**

Gérant de Fonds Alternatifs
HSBC GLOBAL ASSET MANAGEMENT

➤ **Silue TCHIM**

Gestion Actif-Passif
Banque Populaire & Caisses d'épargne (BPCE PARIS)

➤ **Raoul ITOUMBOU**

Manager : Capital Markets Unit
ACCENTURE (PARIS)

➤ **Stéphane FANGUÉ**

Consultant en Assurances
MILLIMAN (PARIS)

➤ **Fatoumata DOSSO**

Deputy Project Manager SI Comptables et Financiers
BOLLORE AFRICA (PARIS)

➤ **Yves ADISSANGONA**

Consultant Sénior Management & Stratégie :
GLOBALPRAXIS (BARCELONE)

➤ **Cédric DJOUKAM**

Gérant de Fonds Obligataires & Alternatifs
HSBC GLOBAL ASSET MANAGEMENT

➤ **Himadou ALOU**

Inspection Générale
NATIXIS (PARIS)

➤ **Fabrice KOM TCHUENTÉ**

Risk Manager sur Fonds Obligataires
NATIXIS ASSET MANAGEMENT (PARIS)

Pourquoi Choisir FinAfrique Learning ?

- **FinAfrique Learning** vous propose des formations de qualité sur site et à moindres coûts,
- Grâce à ses intervenants internationaux, les formations que vous propose **FinAfrique Learning** sont au cœur de l'innovation financière,
- Les intervenants de **FinAfrique Learning** cumulent des expériences et des compétences Mathématiques, Financières et Informatiques qui les rendent clairvoyants et efficaces dans la résolution de problématiques financières concrètes,
- **FinAfrique Learning** vous propose des formations ciblées et adaptées aux problématiques Africaines et des pays en voie de développement,
- **FinAfrique Learning** est à la fois présent en Afrique Centrale et en Afrique de l'Ouest,
- **FinAfrique Learning** prend en charge toute la logistique afin d'organiser des formations efficaces et efficaces,
- **FinAfrique Learning** vous offre la possibilité si vous le souhaitez, de contribuer à l'élaboration de vos plans de formation notamment en auditant, vos besoins au sein de vos équipes.

MODALITES PRATIQUES & CONTACTS

Le coût de nos prestations de formation, très attractif comparé à nos concurrents, varie en fonction de plusieurs paramètres :

- 🔗 *Le type d'intervention souhaité (Inter ou Intra entreprise)*
- 🔗 *Le contenu et la nature de la formation*
- 🔗 *La durée de la formation*
- 🔗 *Le nombre de participants*
- 🔗 *Le lieu d'intervention*

Pour les inscriptions ainsi que les renseignements, vous pouvez nous contacter par téléphone ou par email :

☎ Cameroun : 00 237 22 10 79 86
00 237 94 96 20 90

☎ Côte d'Ivoire : 00 225 06 33 06 43

☎ France : 00 33 (0) 6 19 28 89 44

Email : infos@finafrique.com

I.	THEME: MARCHÉS FINANCIERS ET INGÉNIERIE FINANCIERE.....	14
A.	MODULE – MICROSTRUCTURE DES MARCHÉS FINANCIERS	14
	1. APPROCHE DESCRIPTIVE.....	14
	2. ENJEUX DE LA MICROSTRUCTURE	14
	3. LES INDICES DES MARCHES FINANCIERS	14
	4. EFFICIENCE DES MARCHES FINANCIERS	15
	5. MICROSTRUCTURE DES MARCHES FINANCIERS EN AFRIQUE	15
B.	MODULE – SYNDICATION ET ORINATION DU MARCHE OBLIGATAIRE	16
	1. PARTIE I : DESCRIPTION DES PRINCIPAUX ACTEURS DU MARCHE OBLIGATAIRE	16
	2. PARTIE II : ORINATION	16
	3. PARTIE III : CARACTERISTIQUES ET OBJECTIFS D'UNE EMISSION.....	16
	4. PARTIE IV : DEROULEMENT ET ETAPES PRELIMINAIRES A UNE EMISSION	16
	5. PARTIE V : SYNDICATION.....	16
	6. PARTIE VI : EVALUATION D'UNE EMISSION.....	16
	7. PARTIE VII : GESTION DYNAMIQUE DE LA DETTE	16
C.	MODULE – GESTION DE PORTEFEUILLE	17
	1. PARTIE I : GESTION ADMINISTRATIVE D'OPCVM.....	17
	2. PARTIE II : GESTION DE PORTEFEUILLE	17
D.	MODULE – BACK OFFICE ET MIDDLE OFFICE DES OPERATIONS DE MARCHE	19
	1. PARTIE I : DISPOSITIF GLOBAL DES ACTIVITES	19
	2. PARTIE II : BACK OFFICE DES OPERATIONS DE MARCHE	19
	3. PARTIE III : MIDDLE OFFICE DES OPERATIONS DE MARCHE	19
E.	MODULE – MARCHÉS DES MATIERES PREMIERES : COTON, BOIS, PÉTROLE, ENERGIE,.....	20
	1. COMMERCE INTERNATIONAL DE MATIERES PREMIERES.....	20
	2. LES DIFFERENTS MARCHES	20
	3. ECONOMIE INDUSTRIELLE DES MATIERES PREMIERES	20
	4. MARCHES DU PETROLE, DU GAZ, DU BOIS ET DE L'ELECTRICITE	20
	5. PRODUITS DERIVES SUR MATIERES PREMIERES : FUTURES ET OPTIONS.....	20
F.	MODULE – LES METIERS DE LA BANQUE DE FINANCEMENT ET D'INVESTISSEMENT	21
	1. DEVELOPPEMENT DE LA BANQUE DE FINANCEMENT ET D'INVESTISSEMENT	21
	2. CONTRAINTES DE LA BANQUE	21
	3. METIER DE CONSEIL	21
	4. METIER DE FINANCEMENT	21
	5. METIER D'UNE SALLE DES MARCHES	21
	6. Les Fonctions supports.....	22
G.	MODULE - INGÉNIERIE FINANCIERE : FINANCEMENTS STRUCTURÉS	23
	1. METHODES DE FINANCEMENT,	23
	2. L'INGENIERIE FINANCIERE ET LES PRODUITS DERIVES,	23
	3. INGENIERIE FINANCIERE DES FINANCEMENTS STRUCTURES,	23
	4. FUSIONS, ACQUISITIONS ET INTRODUCTIONS EN BOURSE.....	23
II.	THEME: CORPORATE FINANCE	25
A.	MODULE – DIAGNOSTIC FINANCIER ET EVALUATION DE SOCIÉTÉS	25
	1. INTRODUCTION AU DIAGNOSTIQUE FINANCIER	25
	2. ANALYSE ET LECTURE DES COMPTES	25
	3. ANALYSE DE LA PERFORMANCE.....	25
	4. ANALYSE DU RISQUE ET GESTION DES RISQUES.....	25
	5. DEMARCHE D'ANALYSE ET RECOMMANDATIONS.....	25
	6. HARMONISATION DE L'INFORMATION FINANCIERE	25
	7. INTRODUCTION A L'EVALUATION DE SOCIETES.....	25
	8. FONDEMENTS DE LA VALEUR.....	26
	9. PRATIQUE DU COÛT DU CAPITAL.....	26
	10. METHODE DCF: Discounted Cash Flow	26

11.	PRINCIPAUX RETRAITEMENTS DE LA DETTE	26
12.	EVALUATION PAR LES MULTIPLES.....	26
B.	MODULE – LES BASES DE L’ANALYSE FINANCIERE.....	27
1.	DE LA VISION COMPTABLE A LA VISION FINANCIERE,	27
2.	CONNAITRE LES SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION (SIG),	27
3.	COMPRENDRE LA NOTION D’AUTOFINANCEMENT (CAF),	27
4.	MAITRISER LES PRINCIPAUX RETRAITEMENTS COMPTABLES DES ETATS FINANCIERS,	27
5.	SAVOIR PASSER D’UN BILAN COMPTABLE A UN BILAN FINANCIER,	27
6.	SOLIDITE ET SOLVABILITE FINANCIERE,	27
7.	CONNAITRE LES NOTIONS DE SOLVABILITE ET DE LIQUIDITE FINANCIERE,	27
8.	COMPRENDRE CE QU’EST LE BESOIN EN FOND DE ROULEMENT,	27
9.	MAITRISER LES COMPOSANTES DU BFR ET LEURS EVOLUTIONS,	27
10.	SAVOIR CALCULER LA CAPACITE D’ENDETTEMENT D’UNE ENTREPRISE POUR MIEUX ANTICIPER LES RISQUES ET LES DECISIONS DES CREANCIERS,	27
11.	MESURE DE LA PERFORMANCE	27
C.	MODULE – IMPACT DES IFRS SUR L’ANALYSE FINANCIERE CORPORATE	28
1.	LES GRANDES QUESTIONS AUTOUR DE L’HARMONISATION COMPTABLE	28
2.	PRESENTATION DU PROCESSUS D’ELABORATION ET D’ADOPTION DES NORMES	28
3.	LES CLES DE LECTURE DES NORMES IFRS – LE CADRE CONCEPTUEL DES NORMES IFRS.....	28
4.	SYNTHESE DES IMPACTS DES IFRS SUR LA STRATEGIE ET LES ETATS FINANCIERS.....	28
5.	LES PRINCIPAUX IMPACTS SUR LES BILANS DES ENTREPRISES.....	28
6.	LES PRINCIPAUX IMPACTS SUR LE COMPTE DE RESULTAT DES ENTREPRISES	28
7.	LES AUTRES IMPACTS POUR LES ENTREPRISES.....	28
8.	ÉVOLUTION DES NORMES SUITE A LA CRISE FINANCIERE	28
D.	MODULE – ANALYSE ET MONTAGE D’UN DOSSIER DE CREDIT D’INVESTISSEMENT	29
1.	ETABLIR LA FICHE D’IDENTITE DE L’ENTREPRISE	29
2.	ANALYSER LA SITUATION FINANCIERE ET LA PERFORMANCE DE L’ENTREPRISE	29
3.	PRESENTER LE PROJET	29
4.	BÂTIR ET QUALIFIER LE PLAN DE FINANCEMENT.....	29
5.	PREVOIR LES GARANTIES.....	29
6.	ETUDES DE CAS.....	29
E.	MODULE – NOTATION FINANCIERE	30
1.	INTRODUCTION A LA NOTATION FINANCIERE.....	30
2.	METHODOLOGIE ET CRITERES DE NOTATION DES INSTITUTIONS FINANCIERES.....	30
3.	METHODOLOGIE ET CRITERES DE NOTATION DES ENTREPRISES NON FINANCIERES	30
4.	METHODOLOGIE ET CRITERES DE NOTATION DU RISQUE SOUVERAIN	30
5.	VALORISATION DES INSTRUMENTS DE DETTE.....	30
6.	Etude DE CAS	30
F.	MODULE – MARKETING DES PRODUITS BANCAIRES ET FINANCIERS	31
1.	PARTIE I : STRATEGIE ET SPECIFICITES	31
2.	PARTIE II : FIDELISATION DE LA CLENTELE.....	31
III.	THEME : CONTRÔLE DE GESTION, AUDIT & CONTROLE INTERNE	32
A.	MODULE – CONTRÔLE DE GESTION : CREER DE LA VALEUR ET SUIVRE LA PERFORMANCE	32
1.	METHODOLOGIE DE LA CREATION DE VALEUR.....	32
2.	ANALYSE DES RESULTATS.....	32
3.	ETABLISSEMENT DE PREVISIONS A MOYEN TERME	32
4.	NOUVELLES ORIENTATIONS DU CONTROLE DE GESTION	33
B.	MODULE – PERFECTIONNEMENT AU CONTRÔLE DE GESTION	34
1.	LE POURQUOI ET LE COMMENT DU CONTROLE DE GESTION	34
2.	LES OUTILS DE CONTROLE	34
3.	LE BUDGET.....	34
4.	LES SUIVIS	34
5.	LA MISE EN PLACE DU CONTROLE DE GESTION	34
C.	MODULE – CONTRÔLE BANCAIRE.....	35
1.	INTRODUCTION	35
2.	LA MISE EN SERVICE D’UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION	35
3.	MESURE DE PERFORMANCES ET CONTROLE DES RISQUES	35
4.	NOUVEAUX OUTILS DE CONTROLE DE GESTION	35
5.	CONCLUSION.....	35
D.	MODULE – AUDIT FINANCIER	36

1.	MAITRISER LA DEMARCHE GLOBALE DE L'AUDIT.....	36
2.	AUDITER LES CYCLES COMPTABLES.....	36
IV.	THEME: FINANCEMENTS IMMOBILIERS.....	37
A.	MODULE – FINANCEMENTS IMMOBILIERS.....	37
1.	LES INTERVENANTS CLES SECTEURS ET LEUR ROLES.....	37
2.	LES DIFFERENTS TYPES DE TRANSACTIONS ET STRATEGIES.....	37
3.	FINANCEMENT DE L'IMMOBILIER.....	37
4.	PRESENTATION DES RISQUES GENERAUX LIES AU FINANCEMENT IMMOBILIER.....	37
5.	PRESENTATION DES RISQUES PAR TYPE DE TRANSACTION.....	37
6.	LA GESTION DES RISQUES IMMOBILIERS.....	37
7.	STRUCTURE DE LA DETTE.....	37
V.	THEME: ASSURANCE ET RÉASSURANCE.....	38
A.	MODULE – L'ASSURANCE-VIE COMME ESSOR DES MARCHES FINANCIERS.....	38
1.	PRESENTER LES PRODUITS (SUPPORTS) FINANCIERS.....	38
2.	LES MONTAGES FINANCIERS FAISANT APPEL A L'ASSURANCE-VIE.....	38
3.	MAÎTRISER LES MECANISME DURANT LA VIE DU CONTRAT.....	38
4.	TYPOLOGIE DES CONTRATS.....	38
5.	FISCALITE.....	39
B.	MODULE – GESTION ACTIF-PASSIF EN ASSURANCE.....	40
1.	ENJEUX ET OBJECTIFS DE LA GESTIONS ACTIF-PASSIF.....	40
2.	LES PRINCIPES DE LA GESTION ACTIF-PASSIF.....	40
3.	STRATEGIES D'ACTIF ET DE PASSIF.....	40
C.	MODULE – RÉASSURANCE.....	41
1.	PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT DE LA RÉASSURANCE.....	41
2.	REASSURANCE DOMMAGES.....	41
3.	REASSURANCE VIE.....	41
D.	MODULE – MISE EN OEUVRE DU PROJET DE DIRECTIVE SOLVENCY II.....	42
1.	DEFINIR LA DIRECTIVE SOLVENCY II.....	42
2.	MODERNISER LES EXIGENCES PRUDENTIELLES APPLICABLES AUX ENTREPRISES D'ASSURANCE.....	42
3.	TRAITEMENT DES DIVERGENCES AVEC LE REFERENTIEL IFRS, BALE II, AUTRES DIRECTIVES.....	42
4.	RENFORCER L'HARMONISATION DES POUVOIRS ET DES MOYENS DE SUPERVISION.....	42
5.	APPROCHE PAR L'ANALYSE DU BILAN GLOBAL.....	42
6.	PRINCIPES DE VALORISATION DES PASSIFS.....	42
7.	INCITATION A LA GESTION DES RISQUES : MISE EN PLACE D'UNE STRUCTURE DE RISK MANAGEMENT.....	42
8.	INTERACTION ENTRE SOLVABILITE MINIMALE ET LE CAPITAL CIBLE.....	42
9.	D'UNE APPROCHE MODELE STANDARD A DES MODELES INTERNES.....	42
10.	ETUDES DE CAS.....	42
VI.	THEME: GESTION DES RISQUES, DEONTOLOGIE ET CONTROLE INTERNE DANS LE SECTEUR BANCAIRE.....	43
A.	MODULE – GESTION DES RISQUES (MARCHÉ CREDIT OPERATIONNEL) : NOUVELLES REGLEMENTATIONS BÂLE II & RAROC.....	43
1.	DE BÂLE A BÂLE II.....	43
2.	LES EXIGENCES MINIMALES DE FONDS PROPRES.....	43
3.	PROCESSUS DE SURVEILLANCE PRUDENTIELLE.....	43
4.	TRANSPARENCE ET DISCIPLINE DE MARCHÉ.....	43
5.	MISE EN ŒUVRE DE L'ACCORD.....	43
6.	BÂLE II ET LES NORMES COMPTABLES IAS-IFRS.....	44
7.	L'APRES BALE II : APPRECIATION ET PERSPECTIVES.....	44
8.	LES REPERCUSSIONS DE L'ACCORD BÂLE II.....	44
9.	LA METHODE RAROC : RAROC prédictif sur une transaction.....	44
B.	MODULE – GESTION DES RISQUES DE LIQUIDITE.....	45
1.	Les grands principes.....	45
2.	Risque de liquidité.....	45
C.	MODULE – LUTTE CONTRE LE BLANCHIMENT DE CAPITAUX.....	46
1.	ETAT DES LIEUX.....	46
2.	EVOLUTION DE LA JURISPRUDENCE PENALE ET ADMINISTRATIVE.....	46

3.	LA SPHERE JUDICIAIRE ET L'ENQUÊTE.....	46
4.	LA GESTION DU RISQUE : lutte contre le blanchiment de capitaux et contre le financement du terrorisme 46	
5.	LA COOPERATION ENTRE AUTORITES ET PROFESSIONNELS.....	46
6.	LES ASPECTS LAB/CFT EN MATIERE DE CORRESPONDANT BANKING.....	46
7.	LA PREVENTION DU RISQUE LAB/CFT.....	46
D.	MODULE – LE CONTRÔLE INTERNE DANS LE SECTEUR BANCAIRE ET FINANCIER.....	47
1.	DEFINITIONS, OBJECTIFS, COMPOSANTES, ACTEURS, LIMITES.....	47
2.	QUELS SONT LES PRINCIPES DU contrôle INTERNE EN MILIEU BANCAIRE ?.....	47
3.	COMMENT FAIRE DU contrôle INTERNE UN OUTIL DE MESURE DE LA QUALITE ?.....	47
4.	COMMENT METTRE EN PLACE DES SYSTEMES D'ANALYSE ET DE MESURE DES RISQUES OPERATIONNES ?.....	47
5.	QUELS OUTILS DE contrôle POUR SELECTIONNER ET MAITRISER LES RISQUES DE CREDIT ET DE CONTREPARTIE ?.....	47
6.	DETECTER LES RISQUES DE BLANCHIMENT.....	47
7.	COMMENT ARTICULER LES DIFFERENTS ROLES ? COMPLIANCE OFFICER, AUDITEUR, DEONTOLOGUE,.....	47
8.	QUELLE EST LA METHODOLOGIE ET QUELS SONT LES OUTILS DE DETECTION.....	47
9.	COMMENT S'ASSURER DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS ?.....	47
10.	COMMENT COMMUNIQUER LES RESULTATS DE L'AUDIT ?.....	47
11.	QUEL SUIVI ORGANISER AUPRES DES DIRECTIONS OPERATIONNELLES ?.....	47
12.	COMMENT FAVORISER L'ADHESION ?.....	47
13.	QUELLES MESURES EN CAS DE NON RESPECT ?.....	47
14.	ETUDE DE CAS.....	47
VII.	THEME: GESTION DE TRESORERIE.....	48
A.	MODULE – GESTION ACTIF-PASSIF.....	48
1.	ENJEUX ET OBJECTIFS DE LA GESTION ACTIF-PASSIF.....	48
2.	LES PRINCIPES DE LA GESTION ACTIF-PASSIF.....	48
3.	STRATEGIES D'ACTIF ET DE PASSIF.....	48
B.	MODULE – GESTION DE TRESORERIE.....	49
1.	LES PREVISIONS DE TRESORERIE.....	49
2.	LES FINANCEMENTS ET LES PLACEMENTS A COURT TERME.....	49
3.	INITIATION A LA GESTION DU RISQUE DE CHANGE.....	49
C.	MODULE – MAITRISER L'INTERPRETATION JURIDIQUE DES ETATS FINANCIERS.....	50
1.	COMPRENDRE LES DOCUMENTS COMPTABLES, SAVOIR OU TROUVER LES INFORMATIONS UTILES.....	50
2.	ANALYSER LA STRUCTURE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE AVEC LE BILAN.....	50
D.	MODULE – AFFACTURAGE.....	51
1.	SITUER LE CADRE DU CONTRAT.....	51
2.	METTRE EN PLACE UN SUIVI EFFICACE DE LA SOLUTION AFFACTURAGE.....	51
3.	créer ET UTILISER DES TABLEAUX DE BORD.....	51
4.	SAVOIR OPTIMISER LES COUTS ET LE FINANCEMENT.....	51
5.	ETUDES DE CAS.....	51
VIII.	THEME: ATELIERS D'INFORMATIQUE APPLIQUEE A LA FINANCE.....	52
A.	MODULE – CALCULS FINANCIERS SOUS EXCEL.....	52
1.	UTILISATION ET INTERPRETATION DES FONCTIONS FINANCIERES.....	52
2.	FONCTIONS DE RAPPROCHEMENT.....	52
3.	APERCU DES MOYENS DE CALCULS SOUS EXCEL.....	52
B.	MODULE – INITIATION AU VISUAL BASIC.....	53
1.	VBA UN LANGAGE ORIENTE OBJET.....	53
2.	LES VARIABLES, LES CONTRAINTES ET LES OPERATEURS.....	53
3.	GENERALITES.....	53
4.	LES INSTRUCTIONS CONDITIONNELLES.....	53
5.	LES BOUCLES.....	53
C.	MODULE – INITIATION A ACCESS : APPLICATION EN FINANCE.....	54
1.	DEFINITION D'UNE BASE DE DONNEES RELATIONNELLE.....	54
2.	CREATION DE TABLES.....	54
3.	CREATION DE RELATIONS EN APPLIQUANT L'INTEGRITE REFERENTIELLE.....	54
4.	CREATION DE FORMULAIRES : ECRANS DE SAISIE PERSONNALISES.....	54

5.	CREATION DE SOUS-FORMULAIRE	54
6.	CREATION DE REQUETES : INTERROGATION MONO ET MULTI-TABLES	54
IX.	THEME: MANAGEMENT ET STRATÉGIE	55
A.	MODULE – LES BASES DU MANAGEMENT	55
1.	Recueil des attentes	55
2.	Les différents types de management	55
3.	Le fonctionnement d'une équipe	55
4.	Les facteurs de cohésion.....	55
5.	La signification du projet collectif.....	55
6.	Se positionner comme manager.....	55
7.	Adopter un style de management efficace	55
8.	Savoir déléguer.....	55
9.	Les outils du manager	55
10.	55	
11.	Echange des expériences entre participants.....	55
12.	Développer son Charisme et son Pouvoir d'attraction	55
13.	Définition d'objectifs et d'axes de progression	55
14.	55	
15.	. Apports théoriques sur les différents thèmes agrémentés d'exemples et d'exercices pratiques.....	55
B.	MODULE – DEVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES.....	56
1.	Les Différents styles de Management	56
2.	Analyser son propre style de Management	56
3.	Développer son Charisme et son Pouvoir d'attraction	56
4.	Les Caractéristiques d'une équipe performante.....	56
5.	Fixer des Objectifs qualitatifs et quantitatifs.....	56
6.	Coacher ses collaborateurs	56
7.	Gérer des conflits, des égos et des personnalités difficiles.....	56
8.	Détecter les forces et les points d'amélioration de l'équipe	56
9.	Evaluer les compétences clés de ses collaborateurs à développer.....	56
C.	MODULE – LE MANAGEMENT DES MANAGERS	57
1.	IDENTIFIER SON RÔLE ET SA VALEUR AJOUTEE DE MANAGER DE MANAGERS	57
2.	PILOTER SON EQUIPE DE RESPONSABLES OPERATIONNELS.....	57
3.	CREER UNE SYNERGIE AU SEIN DE SON EQUIPE DE MANAGERS	57
4.	ADAPTER SON MANAGEMENT A CHAQUE RESPONSABLE OPERATIONNEL.....	57
D.	MODULE – REUSSIR DANS SA STRATEGIE D'ENTREPRISE	58

I. THEME: MARCHÉS FINANCIERS ET INGÉNIERIE FINANCIERE

A. MODULE – MICROSTRUCTURE DES MARCHÉS FINANCIERS

OBJECTIFS : Ce module vous permettra de :

- Connaître l'organisation, la structure et le fonctionnement des marchés financiers,
- Comprendre les marchés financiers contemporains (bourses africaines et occidentales etc..) ainsi que les modèles théoriques et les mécanismes de la formation des cours.

CIBLE : Direction des risques / Directions financières / Intermédiaires bancaires / Métiers du financement spécialisé / Auditeurs / Back office / Middle office / Consultants / Economistes / Juristes financiers / Trésoriers d'entreprises / Inspecteurs / Investisseurs institutionnels...

DUREE : 3 Jours

1. APPROCHE DESCRIPTIVE

- a) Déroulement d'une transaction
- b) Opérateurs principaux
- c) Types d'ordres
- d) Typologie des marchés financiers
 - (1) Marchés Primaires de capitaux
 - (2) Emissions des obligations gouvernementales (la dette pays)
 - (3) Emissions des obligations corporate (entreprises)
 - (4) Emission des actions par les entreprises
 - (5) Marchés secondaires de capitaux
 - (6) Importance des marchés secondaires
 - (7) Le cas des obligations
 - (8) Le cas des actions

2. ENJEUX DE LA MICROSTRUCTURE

- a) Caractéristiques du processus des prix
- b) Performances et qualités des marchés
- c) Régulation des marchés financiers

3. LES INDICES DES MARCHES FINANCIERS

- a) Introduction
- b) Utilisation des Indices
- c) Les facteurs intervenant dans la construction des indices
 - (1) L'échantillon
 - (2) Le poids de chaque membre dans l'échantillon
 - (3) Les procédures de calcul
- d) Les indices des marchés actions
 - (1) Les indices pondérés par les prix
 - (2) Les indices pondérés par la valeur
 - (3) Les indices non pondérés
 - (4) Les indices de style
 - (5) Les indices globaux d'action
- e) Les indices des marchés obligataires
 - (1) Les indices obligataires de type Investment Grade
 - (2) Les indices obligataires de type High-Yield

(3) Les indices obligataires gouvernementaux

f) Les indices composites Action - Obligation

4. EFFICIENCE DES MARCHES FINANCIERS

a) Introduction

b) Pourquoi les marchés financiers doivent-ils être efficaces ?

c) Les hypothèses alternatives d'efficacité des marchés

(1) La forme faible d'efficacité des marchés

(2) La forme semi-forte d'efficacité des marchés

(3) La forme forte d'efficacité des marchés

d) Implications de l'efficacité des marchés

(1) Efficacité des marchés et analyse technique

(2) Efficacité des marchés et analyse fondamentale

5. MICROSTRUCTURE DES MARCHES FINANCIERS EN AFRIQUE

a) Cas particulier des principales bourses africaines : Douala, Libreville, Abidjan, Tunis

B. MODULE – SYNDICATION ET ORINATION DU MARCHE OBLIGATAIRE

OBJECTIFS : Comprendre le rôle des intervenants et l'organisation du marché primaire obligataire. Maîtriser toutes les caractéristiques et étapes d'une émission. Maîtriser les principales techniques de syndication

CIBLE : Originateurs et syndicateurs débutants / Intermédiaires financiers / Traders et vendeurs obligataires / Middle office, Back office / Contrôleurs internes, Auditeurs / Service Juridique et fiscal / Directions Financières de banque / Directeurs financiers et Responsables Haut de bilan d'entreprise

DUREE : 2 Jours

1. PARTIE I : DESCRIPTION DES PRINCIPAUX ACTEURS DU MARCHE OBLIGATAIRE

- a) Émetteurs
- b) Investisseurs
- c) Les intermédiaires

2. PARTIE II : ORINATION

- a) Définition de l'origination
- b) Principales mission d'un originateur : vente, analyse financière et structuration

3. PARTIE III : CARACTERISTIQUES ET OBJECTIFS D'UNE EMISSION

- a) Devises : besoins naturels ou arbitrages
- b) Taille, liquidité, plates-formes de trading électroniques
- c) Documentation
- d) Marché visé : public / privé, retail / institutionnel
- e) Clauses spécifiques
- f) Type et rang : Secured / unsecured : la titrisation, Covered bonds, Senior / subordonnée : spécificités des institutions financières

4. PARTIE IV : DEROULEMENT ET ETAPES PRELIMINAIRES A UNE EMISSION

5. PARTIE V : SYNDICATION

6. PARTIE VI : EVALUATION D'UNE EMISSION

7. PARTIE VII : GESTION DYNAMIQUE DE LA DETTE

OBJECTIFS : Maîtriser les aspects réglementaires de leur gestion et connaître les principes de fonctionnement des différentes formes de gestion OPCVM. Comprendre le métier de la gestion d'actifs et son organisation. Apprécier les caractéristiques fondamentales des classes d'actifs et leur place dans une stratégie d'investissement. Comprendre les principes de gestion obligataire, actions et les principales autres stratégies de gestion. Savoir présenter et analyser la performance d'un investissement

CIBLE : Collaborateurs juniors des sociétés de gestion / Conseillers de clientèle particuliers / Conseillers en investissements financiers / Back office / Middle office / Informaticiens / Services juridiques

DUREE : 5 Jours

1. PARTIE I : GESTION ADMINISTRATIVE D'OPCVM

a) Différents types d'OPCVM

- (1) Monétaires
- (2) Obligataires
- (3) Actions
- (4) Diversifiés
- (5) OPCVM cotés en bourse

b) Cadre réglementaires des OPCVM

- (1) Fonctionnement et contraintes de la gestion d'actifs
- (2) Service en investissement
- (3) Périmètre des valeurs mobilières
- (4) Règles de composition de l'actif
- (5) Opérations autorisées
- (6) Le prospectus

c) Les principaux intervenants

- (1) Autorité de tutelle
- (2) Société de gestion
- (3) Société d'intermédiation
- (4) Contrôle interne
- (5) Dépositaire
- (6) Commissaire aux comptes
- (7) Distributeur

d) Eléments qui impactent la valorisation des OPCVM

- (1) Frais de gestion
- (2) Calcul de la valeur liquidative
- (3) Opérations sur titres

2. PARTIE II : GESTION DE PORTEFEUILLE

a) Introduction

- (1) Le métier de Gérant de Portefeuille
- (2) L'environnement du gérant de Portefeuille
- (3) Les principales classes d'actifs

b) Les différents styles de gestion

- (1) Gestion benchmarkée

- (2) Gestion à performance absolue
- (3) Gestion indicielle
- (4) Gestion active

c) Gestion actions

- (1) Allocation sectorielle
- (2) Allocation internationale
- (3) Style (valeurs de rendement, valeurs de croissance)
- (4) Principaux instruments utilisés
- (5) Indicateurs de risque
- (6) Analyse de performance

d) Gestion obligataire

- (1) Valorisation des obligations
- (2) Analyse de la courbe des taux
- (3) Indicateurs de risque
- (4) Analyse de performance

e) Gestion monétaire

- (1) Gestion de la liquidité
- (2) Indicateurs de risque

f) Allocation d'actifs

- (1) Allocation d'actifs stratégique : CAPM, Optimisation
- (2) Allocation d'actifs tactique
- (3) Analyse de performance

g) Quelques autres types de gestion

- (1) Gestion ISR : Investissement Socialement Responsable
- (2) Assurance de portefeuille : Gestion Structurée et gestion à capital garanti)

D. MODULE – BACK OFFICE ET MIDDLE OFFICE DES OPERATIONS DE MARCHÉ

OBJECTIFS : Comprendre l'organisation des activités Front, Middle et Back offices. Connaître les flux de traitement consécutifs aux opérations d'une salle de marché. Appréhender les mécanismes des principaux produits de marchés. Intégrer les principes comptables concernant les opérations de marché. Mettre en évidence les contrôles opérationnels menés par les services de Middle Office au quotidien. Appréhender les relations avec les départements opérationnels et les autres métiers de contrôle au sein de l'établissement.

CIBLE : Collaborateurs Back office et Middle office / Organismes / Contrôleurs internes / Auditeurs / Informaticiens / Contrôleurs des opérations de marché / Membres des services comptables des opérations de marché / Secrétariat général (COO, "Chief Operating Officer").

DUREE : 3 Jours

1. PARTIE I : DISPOSITIF GLOBAL DES ACTIVITES

- a) Définitions, principes de gestion (séparation des tâches, contrôle interne, ...)
- b) Organisation des activités : Front, Middle et Back offices
- c) Missions, fonctions, organisation informatique
- d) Exemples d'organisation

2. PARTIE II : BACK OFFICE DES OPERATIONS DE MARCHÉ

- a) Le Back office Titres et son environnement
 - (1) La réglementation en vigueur
 - (2) Les structures de Place
 - (3) L'organisation d'un back-office
- b) La comptabilité des titres et espèces
 - (1) Règles et obligations
 - (2) Principes de réconciliation
 - (3) Contrôles
- c) Evaluer le fonctionnement d'un Back office
 - (1) Diagnostic des principales activités : comptabilité, qualité des prestations, fonctions support,...
 - (2) Principaux points de contrôle : réglementation, comptabilité, ajustement de la conservation,...

3. PARTIE III : MIDDLE OFFICE DES OPERATIONS DE MARCHÉ

- a) Gestion des risques opérationnels
 - (1) Contrôle de la saisie et traitement des erreurs
 - (2) Utilisation des informations du système back-office
 - (3) Performance des chaînes de traitement
 - (4) Rapprochements journaliers indispensables
 - (5) Centralisation et gestion des incidents
 - (6) Participation au dispositif d'approbation des nouveaux produits/services
- b) Les contrôles de second niveau des opérations de front-office
 - (1) Les principes à respecter (séparation des fonctions)
 - (2) Vérification à l'entrée en relation avec la clientèle
 - (3) Contrôle de l'intégrité des opérations par rapport aux instructions des clients
 - (4) Assurance du respect des règles de marché et de règlement/livraison

E. MODULE – MARCHÉS DES MATIÈRES PREMIÈRES : COTON, BOIS, PÉTROLE, ENERGIE,...

OBJECTIFS : Ce module permettra d'assimiler :

- La géopolitique des marchés de matières premières,
- Le fonctionnement du commerce international des matières premières,
- Le rôle et la taille des marchés de l'énergie au sein du négoce mondial,
- La typologie des phénomènes d'interaction existant entre les divers compartiments des marchés financiers.

CIBLES : Vendeurs Matières premières / Contrôleurs interne / Contrôleurs financiers / Auditeurs / Inspecteurs / Directions financières / Economistes / Analystes matières premières / Producteurs de matières premières / Consommateurs de matières premières

DUREE : 2 Jours

1. COMMERCE INTERNATIONAL DE MATIÈRES PREMIÈRES

- a) Tendances et fonctionnement du commerce international des matières premières
- b) Évolution historique du rôle des matières premières sur les marchés financiers jusqu'à aujourd'hui
- c) Caractéristiques du système et intervenants

2. LES DIFFÉRENTS MARCHÉS

- a) Agriculture tempérée (coton, céréales, viandes, etc.)
- b) Produits tropicaux (bois, cacao, café, caoutchouc, fibres, etc.)
- c) Fer, acier et principaux métaux non ferreux
- d) Métaux et produits précieux (diamants, or, argent)
- e) Énergie (pétrole, gaz naturel, charbon, etc.)

3. ECONOMIE INDUSTRIELLE DES MATIÈRES PREMIÈRES

- a) Interprétation, prévision et évolution des prix des matières premières
- b) Marchés à terme de matières premières
- c) Fondamentaux et structures de marché
- d) Relation entre le prix des matières premières et le prix des instruments dérivés
- e) Influence des facteurs politiques sur la formation des prix

4. MARCHÉS DU PÉTROLE, DU GAZ, DU BOIS ET DE L'ÉLECTRICITÉ

- a) Caractéristiques et géopolitique des marchés pétroliers, gaziers, électriques et du bois
- b) Rôle et importance des différents acteurs (pays producteurs et consommateurs, compagnies, OPEP)
- c) Analyse des mécanismes de fonctionnement des marchés de l'énergie et des outils de gestion
- d) Électricité : étude de la nature particulière du marché

5. PRODUITS DÉRIVÉS SUR MATIÈRES PREMIÈRES : FUTURES ET OPTIONS

- a) Marchés des produits dérivés et contrats utilisés sur ces marchés
- b) Marchés organisés et de gré à gré
- c) Facteurs d'influence et formation du prix sur ces marchés
- d) Description des contrats fermes
- e) Description des contrats optionnels
- f) Exemples des stratégies de couverture de risque pris sur les marchés pétroliers

OBJECTIFS : Ce module vous permettra d'appréhender l'organisation des départements d'une banque d'investissement, le rôle des principales fonctions, les relations internes et les principaux métiers

CIBLE : Nouveaux entrants dans les métiers Banque de financement et d'investissement / Responsables Recrutement / Responsables Formation / Responsables Gestion de carrière / Communication interne

DUREE : 3 Jours

1. DEVELOPPEMENT DE LA BANQUE DE FINANCEMENT ET D'INVESTISSEMENT

- a) Structure, évolution et principaux acteurs
- b) Clients : internes / externes
- c) Rentabilité : structure des revenus et des charges
- d) Stratégies de croissance

2. CONTRAINTES DE LA BANQUE

- a) Principaux risques liés à l'activité de banque de financement et d'investissement
- b) Contraintes économiques et réglementaires particulières
 - (1) Fondamentaux de la réforme Bâle II
 - (2) Cadre réglementaire de la prévention des risques
 - (3) Fonds propres au sens du ratio Cooke
 - (4) Risques de contrepartie : Cooke & Mc Donough
 - (5) Risques de marché : Value at Risk et stress test
 - (6) Risques opérationnels : Mc Donough. Rentabilité des fonds propres : ROE / RAROC

3. METIER DE CONSEIL

- a) Coverage : Relationship managers / Senior bankers
- b) Primaire actions (origination & syndication) : introduction en bourse, émissions secondaires, trading de blocs, émission de produits equity linked
- c) Primaire taux (origination & syndication) : monétaire et obligataire
- d) Fusions / Acquisitions

4. METIER DE FINANCEMENT

- a) Private equity / capital risk
- b) Titrisation
- c) Financements d'acquisition et Financements export
- d) Financements de projets
- e) Financements d'actifs (immobilier, shipping, air craft, ...)

5. METIER D'UNE SALLE DES MARCHES

- a) Front office : proprietary trading, market making, arbitrage, structuration, sales
- b) Traitement et suivi des opérations : Back office et Middle office
- c) Autres fonctions «supports» : analystes, recherche
- d) Acteurs externes à la salle
 - (1) courtiers / brokers
 - (2) dépositaires /custodians
 - (3) compensateurs / clearers
 - (4) Organisation des principales banques

6. Les Fonctions supports

- a) Middle office / Back office /comptabilité
- b) Direction des risques (marché/credit opérationnel)
- c) Juridique / conformité/ déontologie

OBJECTIFS : Ce module vous permettra de :

- Découvrir et de comprendre les différentes méthodes de financement,
- Modéliser des portefeuilles synthétiques construits avec des produits dérivés,
- Comprendre le financement structuré.

CIBLE : Tout public

DUREE : 3 Jours

1. METHODES DE FINANCEMENT,

Cette première partie introduit notamment les méthodes de financement et les théories sous-jacentes plus une étude de cas de modélisation financière directement applicable à un financement classique.

- a) Désintermédiation et flux des capitaux,
 - (1) Les flux des capitaux;
 - (2) Théories relatives aux choix de structure financière des entreprises.
- b) Types de dette et le financement bancaire classique,
 - (1) Analyse de crédit (méthode de base, « framework »);
 - (2) Modélisation financière avec étude de cas

2. L'INGENIERIE FINANCIERE ET LES PRODUITS DERIVES,

Cette deuxième partie matérialise le passage au niveau supérieur de la théorie financière moderne et des mathématiques financières par la modélisation des portefeuilles synthétiques construits avec des produits dérivés.

- a) Gestion des risques avec des produits dérivés,
 - (1) Spéculation et Gestion des risques avec des contrats à terme Forward et Futures;
 - (2) Spéculation et Gestion des risques avec des Options d'achat et de vente – Portefeuilles synthétiques.
- b) Le cas des Hedge Funds,
 - (1) Types, stratégies, modèles, risques, rendement.

3. INGENIERIE FINANCIERE DES FINANCEMENTS STRUCTURES,

Cette troisième partie présente en détail et par étude de cas la situation complexe du financement mezzanine et la dette subordonnée avant de se consacrer au financement structuré proprement dit.

- a) Dette subordonnée, financement mezzanine,
- b) Financement alternatif
 - (1) Capital Investissement (Private Equity) et Capital risque (Venture Capital)
 - (2) Etude de cas
 - (3) Leasing et factoring
- c) La Titrisation
 - (1) Opérations de titrisation gagées sur des crédits hypothécaires _ Mortgage Backed Securities (MBS)
 - (2) Opérations de titrisation adossées sur actifs - Asset Backed Securities (ABS) -Collateralized Bond Obligations (CBO)
 - (3) Valorisation des MBS et ABS
 - (4) Titrisation des investissements immobiliers

4. FUSIONS, ACQUISITIONS ET INTRODUCTIONS EN BOURSE

Cette dernière partie est dédiée au thème des fusions et acquisition, notamment le volet évaluation et modélisation. Une succincte présentation des investissements dans des entreprises en détresse y est incluse.

- a) Les activités de F&A et LBO (Leveraged Buy-Out),
 - (1) Stratégies, types, objectifs
 - (2) Satisfaction de l'intérêt des actionnaires (creating shareholder value) et compensation du management
- b) Analyse de l'acquisition
 - (1) Sources de valeur dans une F&A

- (2) Structurer la transaction (deal structuring)
- (3) Problèmes post-acquisition
- c)** Méthodes d'évaluation
- d)** Etude de cas F&A
- e)** Investissements dans des entreprises en détresse (« distressed securities »)

II. THEME: CORPORATE FINANCE

A. MODULE – DIAGNOSTIC FINANCIER ET EVALUATION DE SOCIÉTÉS

OBJECTIFS : Ce module vous permettra de :

- Appréhender les techniques et les logiques de l'analyse et de l'évaluation financière,
- Apprendre à formuler un diagnostic et des recommandations,
- Comprendre les concepts sur lesquels reposent les techniques d'évaluation,
- Maîtriser les principales méthodes d'évaluation des entreprises,
- Appliquer ces méthodes à travers de nombreux exemples et cas d'évaluation.

CIBLE : Chargés d'affaires Entreprises / Directions financières / Responsables de Haut bilan en entreprises / Experts comptables / Collaborateurs de cabinet d'audit...

DUREE : 3 Jours

1. INTRODUCTION AU DIAGNOSTIQUE FINANCIER

- a) Définition et enjeux : quelle analyse financière pour qui ?
- b) Documents financiers et information financière
- c) Acteurs de l'analyse financière

2. ANALYSE ET LECTURE DES COMPTES

- a) Compte de résultat (structure et présentation, marges)
- b) Bilan (capitaux engagés, besoins de financement d'exploitation, endettement net)
- c) Flux de trésorerie (cash-flow et free cash-flow)
- d) Logiques de consolidation et évolution des normes internationales

3. ANALYSE DE LA PERFORMANCE

- a) Marges opérationnelles et effet de levier d'exploitation
- b) Rentabilité des capitaux engagés (ROCE) et décomposition
- c) Rentabilité pour l'actionnaire (ROE) et effet de levier

4. ANALYSE DU RISQUE ET GESTION DES RISQUES

- a) Risques d'exploitation (délais, ristournes, saisonnalité)
- b) Indicateurs de liquidité et de solvabilité

5. DEMARCHE D'ANALYSE ET RECOMMANDATIONS

- a) Démarche d'analyse et études de cas réels

6. HARMONISATION DE L'INFORMATION FINANCIERE

- a) Limites de l'analyse des comptes
- b) Données masquées, manquantes ou floues

7. INTRODUCTION A L'EVALUATION DE SOCIETES

- a) Acteurs de l'évaluation
- b) Rappels de mathématique financière

8. FONDEMENTS DE LA VALEUR

- a) Cohérence des méthodes (méthodes boursières, méthodes patrimoniales, etc.)
- b) Principes élémentaires (création de valeur, VAN, EVA, MVA, etc.)
- c) Principaux concepts (valeur de marché des capitaux propres, valeur de la firme, etc.)

9. PRATIQUE DU COÛT DU CAPITAL

- a) Principes élémentaires (définition, concepts, problèmes pratiques, bases de données)
- b) Modèles de détermination du coût du capital
- c) Cas des entreprises non cotées
- d) Cas des entreprises situées dans les pays émergents

10. METHODE DCF: DISCOUNTED CASH FLOW

- a) "Free Cash Flow to the Firm"
- b) Autres cash flows : "Free Cash Flow to Equity", etc.
- c) Comment valider un business plan ? Exemple
- d) Valeur terminale : quelles alternatives ?

11. PRINCIPAUX RETRAITEMENTS DE LA DETTE

- a) Evaluation de la dette (impacts des IAS, titres hybrides, etc.)
- b) Cas particuliers (entreprise pluri-activités, etc.)

12. EVALUATION PAR LES MULTIPLES

- a) Les différents multiples
- b) Cohérence entre les multiples

OBJECTIFS : Ce module vous permettra de :

- Mesurer la performance de l'entreprise,
- Maîtriser ses principaux indicateurs,
- Associer une vision comptable aux flux financiers de l'entreprise.

CIBLE : Tout public

DUREE : 2 Jours

1. **DE LA VISION COMPTABLE A LA VISION FINANCIERE,**
2. **CONNAITRE LES SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION (SIG),**
3. **COMPRENDRE LA NOTION D'AUTOFINANCEMENT (CAF),**
4. **MAITRISER LES PRINCIPAUX RETRAITEMENTS COMPTABLES DES ETATS FINANCIERS,**
5. **SAVOIR PASSER D'UN BILAN COMPTABLE A UN BILAN FINANCIER,**
6. **SOLIDITE ET SOLVABILITE FINANCIERE,**
7. **CONNAITRE LES NOTIONS DE SOLVABILITE ET DE LIQUIDITE FINANCIERE,**
8. **COMPRENDRE CE QU'EST LE BESOIN EN FOND DE ROULEMENT,**
9. **MAITRISER LES COMPOSANTES DU BFR ET LEURS EVOLUTIONS,**
10. **SAVOIR CALCULER LA CAPACITE D'ENDETTEMENT D'UNE ENTREPRISE POUR MIEUX ANTICIPER LES RISQUES ET LES DECISIONS DES CREANCIERS,**
11. **MESURE DE LA PERFORMANCE**
 - a) Comprendre les fondements de la performance à partir des indicateurs physiques et financiers d'activité et de la productivité,
 - b) Maîtriser les ratios de rentabilité économique et financière,
 - c) Comprendre le fonctionnement de l'effet de levier: ses avantages, ses risques, et ses limites

OBJECTIFS :

- Comprendre les techniques de mise en œuvre des normes IFRS,
- Appliquer ces méthodes à travers de nombreux exemples et cas d'évaluation.

CIBLE : Directions financières / Analystes Crédit / Comptables / Chargés d'affaires / Contrôleurs internes / Auditeurs Financiers / Consultants / Trésoriers d'entreprises / Inspecteurs

DUREE : 3 Jours

- 1. LES GRANDES QUESTIONS AUTOUR DE L'HARMONISATION COMPTABLE**
- 2. PRESENTATION DU PROCESSUS D'ELABORATION ET D'ADOPTION DES NORMES**
- 3. LES CLES DE LECTURE DES NORMES IFRS – LE CADRE CONCEPTUEL DES NORMES IFRS**
- 4. SYNTHESE DES IMPACTS DES IFRS SUR LA STRATEGIE ET LES ETATS FINANCIERS**
- 5. LES PRINCIPAUX IMPACTS SUR LES BILANS DES ENTREPRISES**
- 6. LES PRINCIPAUX IMPACTS SUR LE COMPTE DE RESULTAT DES ENTREPRISES**
- 7. LES AUTRES IMPACTS POUR LES ENTREPRISES**
- 8. ÉVOLUTION DES NORMES SUITE A LA CRISE FINANCIERE**

OBJECTIFS : Ce module permettra de savoir analyser, monter et présenter un dossier de crédit et qualifier le plan de financement.

- Disposer d'une méthodologie efficace pour constituer un dossier de demande de crédit,
- Savoir identifier les besoins effectifs à moyen ou long terme des entreprises,
- Répondre aux attentes des entreprises en assurant la maîtrise du risque bancaire,
- Entretenir un dialogue constructif avec l'entreprise.

CIBLES : Responsables d'agences / Chargés d'affaires entreprises / Chargés d'affaires PME-PMI / Analyste crédits / Chargés de compte / Chefs service crédit / Cadres bancaires et financiers / Directeurs administratifs et financiers

DUREE : 3 Jours

- 1. ETABLIR LA FICHE D'IDENTITE DE L'ENTREPRISE**
- 2. ANALYSER LA SITUATION FINANCIERE ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE**
- 3. PRESENTER LE PROJET**
- 4. BÂTIR ET QUALIFIER LE PLAN DE FINANCEMENT**
- 5. PREVOIR LES GARANTIES**
- 6. ETUDES DE CAS**

OBJECTIFS : Former des dirigeants d'entreprises et d'autres acteurs du monde de la finance sur l'évaluation du risque crédit.

CIBLE : Chefs d'entreprises / Analyste crédit / Analyste financiers / Direction des risques / Négociateurs / Economistes / Capital-risque

DUREE : 3 Jours

- 1. INTRODUCTION A LA NOTATION FINANCIERE**
- 2. METHODOLOGIE ET CRITERES DE NOTATION DES INSTITUTIONS FINANCIERES**
- 3. METHODOLOGIE ET CRITERES DE NOTATION DES ENTREPRISES NON FINANCIERES**
- 4. METHODOLOGIE ET CRITERES DE NOTATION DU RISQUE SOUVERAIN**
- 5. VALORISATION DES INSTRUMENTS DE DETTE**
- 6. ETUDE DE CAS**

OBJECTIFS :

- Comprendre les spécificités de l'activité bancaire et leurs conséquences sur le marketing bancaire.
- Appréhender et identifier les spécificités comportementales et les attentes du client bancaire.
- Maîtriser les variables du « mix marketing » appliquées à l'environnement bancaire.
- Connaître les tendances récentes en matière de stratégies marketing dans le secteur bancaire (approche globale de la clientèle, développement durable,...)

CIBLE : Responsables marketing / responsables segmentation / chefs de produit / chargés d'études / responsables développement et stratégie / responsables de la banque à distance / chargés d'affaires / conseillers patrimoniaux / Tout collaborateur en charge du management et/ou de la stratégie souhaitant maîtriser les spécificités et les stratégies en matière de marketing bancaire.

DUREE : 3 Jours

1. PARTIE I : STRATEGIE ET SPECIFICITES

- a) Marketing des services et marketing bancaire : les spécificités
- b) Le « Mix Marketing » appliqué à la banque
- c) Tendances actuelles des stratégies Marketing au sein du secteur bancaire
- d) Evaluation du CRM dans la banque

2. PARTIE II : FIDELISATION DE LA CLENTELE

- a) Analyse comparative des différents types d'opérations
- b) Gestion de la relation client dans le secteur bancaire : Enjeux, composante, organisation
- c) Analyse des pratiques de fidélisation dans le secteur bancaire
- d) Propositions d'axes stratégiques de fidélisation
- e) Mise en place d'un programme de fidélisation

Etudes de cas : Analyse de plans marketing, jeux de rôle

III. THEME : CONTRÔLE DE GESTION, AUDIT & CONTROLE INTERNE

A. MODULE – CONTRÔLE DE GESTION : CREER DE LA VALEUR ET SUIVRE LA PERFORMANCE

OBJECTIFS : Ce module vous permettra de :

- Comprendre le rôle du contrôle de gestion dans la recherche de la performance,
- Mettre en œuvre des méthodes pour améliorer le suivi de la performance.

CIBLE : Contrôleurs de gestion / Responsables des services comptables / Responsables d'unités opérationnelles

DUREE : 3 Jours

1. METHODOLOGIE DE LA CREATION DE VALEUR

- a) Fondement de l'analyse de la création de valeur
- b) Calcul des coûts des capitaux investis et intégration du BFR
- c) Calcul du profit économique
- d) Les différents leviers pour améliorer le profit économique
- e) Cas pratique : comparer le résultat et le profit économique de 2 projets
- f) rationalisation des investissements
- g) rentabilité et choix des investissements
- h) Cas pratique : calculs et simulations avec résultats et profits économiques différents - "pay back period", capacités d'autofinancement actualisées,
- i) Calcul de la VAN et du profit économique dégagé - choisir entre deux investissements

2. ANALYSE DES RESULTATS

- a) Analyse du résultat par le budget flexible
- b) Analyse des marges brutes, incidences des mix produits, mix destinations, etc.
- c) Analyse et écart du profit économique
- d) Tableau de financement, "free cash flow"
- e) Les principaux ratios comme indicateurs de suivi
- f) Ratios d'analyse de la performance
- g) Exercice : analyser des écarts prix, mix produits, canaux de distribution

3. ETABLISSEMENT DE PREVISIONS A MOYEN TERME

- a) Construire des "rolling forecast" (budgets glissants)
- b) Exploiter l'enchaînement des budgets mensuels, trésorerie mensuelle, tableau de financement et bilan prévisionnel
- c) Cas pratique : analyser des prévisions sur les six mois suivants

4. NOUVELLES ORIENTATIONS DU CONTROLE DE GESTION

- a) Recherche des activités créatrices et destructrices de valeur
- b) Méthode ABC
- c) Incidence de certains choix sur les coûts indirects de l'entreprise
- d) Mise en place de tableaux de bord pour suivre la valeur : le Balanced Scorecard

B. MODULE – PERFECTIONNEMENT AU CONTRÔLE DE GESTION

OBJECTIFS : Ce module vous permettra de :

- Connaître, comprendre et décider pour pouvoir pratiquer les divers aspects de la gestion "contrôle" d'une responsabilité d'entreprise ou de service.

CIBLE : Cadres financiers et techniques souhaitant s'initier ou se perfectionner à la maîtrise de la gestion

DUREE : 2 Jours

1. LE POURQUOI ET LE COMMENT DU CONTROLE DE GESTION

- a) 3 verbes clés : connaître, comprendre et décider
- b) 3 missions principales : créer, gérer et apprécier les résultats d'indicateurs.
- c) La délégation de responsabilité.
- d) Le pilotage.

2. LES OUTILS DE CONTROLE

- a) Les outils historiques : le concept de "stratégie", le tableau de bord stratégique, le diagnostic, lma, les plans opérationnels et les indicateurs.
- b) Les outils d'anticipation : le projet d'entreprise fondé sur la négociation au sein de l'entreprise.

3. LE BUDGET

- a) Définition générale du budget.
- b) L'outil de base de la réalisation du futur de l'entreprise.
- c) La base de la délégation de responsabilités par attribution de moyens.
- d) Les différents types de budgets.
- e) Un système de récompenses - sanctions.
- f) Un outil de réduction des inégalités.
- g) Description des deux temps forts de la procédure :
 - (1) La préparation budgétaire.
 - (2) Le suivi budgétaire.

4. LES SUIVIS

- a) Le suivi des budgets de l'entreprise ou des directions, filiales, etc ...
- b) Le suivi des activités
- c) Le suivi des coûts ou des performances : un chiffre isolé ne sert à rien
- d) Le suivi d'écarts : quelques outils de calcul et des exemples d'écarts sur coûts directs ou indirects

5. LA MISE EN PLACE DU CONTROLE DE GESTION

- a) Quelques grands principes d'application
- b) La connaissance de la culture de l'entreprise
- c) La mise en place rapide d'outils de gestion

OBJECTIFS : Ce module vous permettra de :

- Maîtriser les concepts et les méthodologies à mettre en œuvre en fonction des différents niveaux de contrôle

CIBLE : Contrôleurs de gestion / Responsables des services comptables / Responsables d'unités opérationnelles

DUREE : 2 Jours

1. INTRODUCTION

- a) Pourquoi la banque est une entreprise comme une autre
- b) Contraintes prudentielles
- c) Gestion du couple risque / rentabilité
- d) Évolution de son environnement

2. LA MISE EN SERVICE D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION

- a) Grands axes d'analyse
- b) Typologie des informations de base comptables
- c) Soldes moyens en trésorerie, en valeur et en comptabilité
- d) Différents types de segmentation de clientèles et enjeux en contrôle de gestion
- e) Compte d'exploitation analytique
- f) Notion de float et mesure de sa rentabilité
- g) Allocation des capitaux par centres de profits
- h) Techniques de funding (calcul des taux de cession interne)
- i) Allocation et imputation des charges
- j) Différents types de coûts (coûts variables, fixes et marginaux)

3. MESURE DE PERFORMANCES ET CONTROLE DES RISQUES

- a) Mesure de la performance par centre de profit
- b) Mesure du résultat par client, par produit et par type de résultat
- c) Notion de point mort dans les banques
- d) Rentabilité de la production nouvelle
- e) Economic Value Added et Market Value
- f) Added pour une banque
- g) Systèmes d'allocation de fonds propres
- h) Nouvelles dispositions Bâle II et leurs conséquences
- i) Plan à 3/5 ans et budgets (procédures budgétaires, analyse des écarts)
- j) Reporting et tableaux de bord (indicateurs de suivi)

4. NOUVEAUX OUTILS DE CONTROLE DE GESTION

- a) Analyse de la valeur (Budget Base Zéro)
- b) ABC (Activity Based Costing) et ABM (Activity Based Management)

5. CONCLUSION

- a) Évolution attendue des méthodes de contrôle de gestion en banque

OBJECTIFS : Ce module vous permettra de :

- Connaître les techniques et outils d'audit comptable et financier
- Maîtriser la méthodologie d'audit comptable
- Mener un audit fiable

CIBLE : Les auditeurs financiers / Les contrôleurs financiers / Les cadres et responsables de directions financières / Les dirigeants.

DUREE : 3 Jours

1. MAITRISER LA DEMARCHE GLOBALE DE L'AUDIT

- a) Connaître l'organisation d'une direction financière
- b) Maîtriser les processus comptables
- c) Comprendre l'approche par les risques
- d) Appréhender les problématiques liées au système informatique
- e) Identifier les normes professionnelles de référence
- f) Disposer d'une méthode de travail
- g) Fournir les livrables

2. AUDITER LES CYCLES COMPTABLES

- a) Utiliser les techniques de contrôle interne
- b) Recourir à l'observation physique
- c) Mettre en pratique la circularisation
- d) Faire une revue analytique des comptes
- e) Exercice d'application : réalisation d'un audit des cycles comptables à l'aide de grilles d'audit
- f) Déterminer les comptes à contrôler
- g) Apprécier les enjeux de chaque contrôle
- h) Connaître les vérifications à faire pour chaque compte
- i) Exercice d'application : audit des écritures comptables à partir d'une balance des comptes
- j) Auditer le reporting
- k) Les documents à livrer
- l) Les états financiers semestriels et trimestriels
- m) Lister les documents à fournir
- n) Garantir la fiabilité de l'information financière
- o) Les normes IFRS/IAS

IV. THEME: FINANCEMENTS IMMOBILIERS

A. MODULE – FINANCEMENTS IMMOBILIERS

OBJECTIFS : Ce module vous permettra de :

- Analyser les fondamentaux de l'immobilier
- Comprendre et contrôler les risques immobiliers majeurs

CIBLE : Collaborateurs en financements immobiliers / Directeurs immobiliers d'entreprise / Monteurs d'affaires en immobilier / Direction des risques / Chargés d'affaires Immobilier / Investisseurs dans le secteur immobilier / Commerciaux / Départements Investissement

DUREE : 2 Jours

1. LES INTERVENANTS CLES SECTEURS ET LEUR ROLES

2. LES DIFFERENTS TYPES DE TRANSACTIONS ET STRATEGIES

- a) Deal construction
- b) Deal reconstruction
- c) Cash flow

3. FINANCEMENT DE L'IMMOBILIER

- a) Financement sans recours ou à recours limité
- b) Financement basé sur les cash flows
- c) Ajustement du levier : Ratio Dette / Fonds Propres

4. PRESENTATION DES RISQUES GENERAUX LIES AU FINANCEMENT IMMOBILIER

- a) Risque de la contrepartie emprunteuse
- b) Risque de break down

5. PRESENTATION DES RISQUES PAR TYPE DE TRANSACTION

6. LA GESTION DES RISQUES IMMOBILIERS

7. STRUCTURE DE LA DETTE

- a) Principaux indicateurs : cash on cash / yield / cap rate / TRI / VAN
- b) Étapes de la modélisation
- c) Couverture de la dette, covenants, points
- d) Hypothèques sur actifs immobiliers (terrain / bâti)
- e) Cycle de production
- f) Étude de faisabilité / Offre indicative
- g) Cas Pratiques : Financement d'un immeuble de bureaux, d'un hôtel, d'un centre commercial (à partir de cas réels)

V. THEME: ASSURANCE ET RÉASSURANCE

A. MODULE – L'ASSURANCE-VIE COMME ESSOR DES MARCHES FINANCIERS

OBJECTIFS : Ce module permettra de:

- Maîtriser les contrats d'assurance multi-supports,
- Maîtriser les actes de gestion de la vie du contrat,
- Maîtriser la typologie des contrats d'assurance-vie,
- Positionner l'assurance vie parmi les produits d'épargne,
- Définir les différents produits financiers,
- Maîtriser les délégations de gestion sur les produits multi-supports,
- Gérer les mécanismes des contrats multi-supports,
- Comparer la fiscalité produits placements / assurance-vie.

CIBLES : Agents généraux / Chargés de clientèle / Conseillers en assurances / Courtiers / Gestionnaires de contrats vie

DUREE : 2 Jours

1. PRESENTER LES PRODUITS (SUPPORTS) FINANCIERS

- a) Assurance de portefeuille : Fonds à Capital Garantis
- b) Action
- c) Obligation
- d) O.P.C.V.M.
- e) Autres produits des marchés financiers

2. LES MONTAGES FINANCIERS FAISANT APPEL A L'ASSURANCE-VIE

- a) Délégations d'assurance
- b) Prêts adossés
- c) Prêts in finé

3. MAÎTRISER LES MECANISME DURANT LA VIE DU CONTRAT

- a) Droits du souscripteur sur la provision mathématique
- b) Différents types de frais
- c) Arbitrage
- d) Retrait partiel
- e) Retrait total
- f) Avance
- g) Différentes formes de versements

4. TYPOLOGIE DES CONTRATS

- a) Contrats de prévoyance
- b) Contrats de retraite
- c) Contrats mixtes
- d) Contrats nouvelle génération
- e) Contrats d'épargne et de placement

5. FISCALITE

- a) Fiscalité des placements financiers
- b) Fiscalité assurance vie (en cas de vie, en cas de décès)
- c) Droits de mutation
- d) Analyse comparative

OBJECTIFS : Ce module permettra de :

- Rappeler les spécificités des comptes d'assurance,
- Identifier les principaux risques et la différence vie / non-vie,
- Répondre aux exigences réglementaires.

CIBLES : Collaborateurs des Directions transversales / Contrôle interne / Contrôle de gestion / Trésorerie

DUREE : 2 Jours

1. ENJEUX ET OBJECTIFS DE LA GESTION ACTIF-PASSIF

- a) Rappel des spécificités des comptes d'assurance
- b) Identifier les principaux risques et la différence vie / non-vie
- c) Répondre aux exigences réglementaires
- d) Missions et fonctions de la Gestion Actif-Passif

2. LES PRINCIPES DE LA GESTION ACTIF-PASSIF

- a) Différentes structures de modèles
- b) Modéliser le passif
- c) Calibrer un modèle
- d) Mise en place d'un système performant de mesure, de gestion et d'allocation des fonds propres
- e) Cas Pratiques : Exemples de simulations et de scénarios

3. STRATEGIES D'ACTIF ET DE PASSIF

- a) Déterminer son allocation globale des actifs
- b) Diversifier son allocation
- c) Moyens à choisir pour la couverture des risques
- d) Évaluer un programme de réassurance
- e) Comparer différentes stratégies
- f) Cas Pratiques : analyses d'une stratégie d'actif et d'une stratégie de passif

OBJECTIFS : Ce module permettra de :

- Étudier les techniques du proportionnel et du non-proportionnel
- Découvrir les différents traités,
- Construire un plan de réassurance dommages / vie
- Analyser les différents articles d'une convention de réassurance dommages / vie
- Analyser les spécificités de la tarification réassurance

CIBLES : Collaborateurs des Directions transversales / Direction Juridiques / Fonctions de Contrôle

DUREE : 3 Jours

1. PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT DE LA RÉASSURANCE

- a) Définition et finalités de la réassurance
- b) Comprendre les mécanismes et techniques de base de la réassurance
- c) Aperçu des principales clauses de traités de réassurance
- d) Les principaux termes de la réassurance : glossaire

2. REASSURANCE DOMMAGES

- a) Réassurance facultative
- b) Réassurance sous forme de traités
- c) Appréhender la construction d'un plan de réassurance dommages
- d) Les clauses d'une convention de réassurance dommages

3. REASSURANCE VIE

- a) Comprendre les mécanismes d'élaboration d'un plan de réassurance vie
- b) La tarification des contrats de réassurance vie
- c) Les traités

D. MODULE – MISE EN OEUVRE DU PROJET DE DIRECTIVE SOLVENCY II

OBJECTIFS : Ce module permettra de :

- Appréhender les éléments de mesure des risques des différents métiers de l'assurance
- Comprendre le lien avec les autres réformes structurelles de la bancassurance (référentiel IFRS, Accords Bâle II)

CIBLES : Responsables des Risques / Responsables ALM en assurance ou banque / Analystes des Risques

DUREE : 2 Jours

1. **DEFINIR LA DIRECTIVE SOLVENCY II**
2. **MODERNISER LES EXIGENCES PRUDENTIELLES APPLICABLES AUX ENTREPRISES D'ASSURANCE**
3. **TRAITEMENT DES DIVERGENCES AVEC LE REFERENTIEL IFRS, BALE II, AUTRES DIRECTIVES**
4. **RENFORCER L'HARMONISATION DES POUVOIRS ET DES MOYENS DE SUPERVISION**
5. **APPROCHE PAR L'ANALYSE DU BILAN GLOBAL**
6. **PRINCIPES DE VALORISATION DES PASSIFS**
7. **INCITATION A LA GESTION DES RISQUES : MISE EN PLACE D'UNE STRUCTURE DE RISK MANAGEMENT**
8. **INTERACTION ENTRE SOLVABILITE MINIMALE ET LE CAPITAL CIBLE**
9. **D'UNE APPROCHE MODELE STANDARD A DES MODELES INTERNES**
10. **ETUDES DE CAS**

VI. THEME: GESTION DES RISQUES, DEONTOLOGIE ET CONTROLE INTERNE DANS LE SECTEUR BANCAIRE

A. MODULE – GESTION DES RISQUES (MARCHÉ CREDIT OPERATIONNEL) : Nouvelles réglementations BÂLE II & RAROC

OBJECTIF : Ce module a pour objectif, de sensibiliser les acteurs économiques sur les nouvelles normes (Bâle II) dont ils devront dorénavant s'accommoder. Ces normes sont appliquées en Europe depuis le 1^{er} Janvier 2008 afin de limiter au mieux d'éventuels risques opérationnels.

CIBLE : Analystes Crédit / Direction des risques / Directions financières / Intermédiaires bancaires / Métiers du financement spécialisé / Contrôleurs internes / Auditeurs / Back office / Middle office / Consultants / Juristes financiers / Economistes / Investisseurs institutionnels / Trésoriers d'entreprises / Inspecteurs / Assureurs...

DUREE : 2 Jours

1. DE BÂLE A BÂLE II

- a) Les caractéristiques de la réglementation Bâle II
- b) Les objectifs
- c) L'adéquation des fonds propres

2. LES EXIGENCES MINIMALES DE FONDS PROPRES

- a) Capital réglementaire et capital économique
- b) Calcul du nouveau ratio de solvabilité
- c) Risque de crédit - approche standard
 - (1) Conversion des évaluations de crédit
 - (2) Approche standard simplifiée
- d) Approche fondée sur les notations internes
 - (1) Méthode simple
 - (2) Méthode avancée
- e) Approche NI : pondération au titre du risque de crédit
- f) Risque de crédit - dispositions relatives à la titrisation
- g) Risque opérationnel

3. PROCESSUS DE SURVEILLANCE PRUDENTIELLE

- a) Importance de la surveillance prudentielle
- b) Les quatre principes essentiels de la surveillance prudentielle
- c) Les aspects spécifiques de la surveillance prudentielle
 - (1) Les autres aspects de la surveillance prudentielle
 - (2) Le processus de surveillance prudentielle pour la titrisation

4. TRANSPARENCE ET DISCIPLINE DE MARCHÉ

- a) Aspects généraux
- b) Les exigences de la communication financière

5. MISE EN ŒUVRE DE L'ACCORD

- a) Le calendrier
- b) La complexité du nouveau dispositif

- c) Le caractère pro-cyclique du nouveau dispositif

6. BÂLE II ET LES NORMES COMPTABLES IAS-IFRS

7. L'APRES BALE II : APPRECIATION ET PERSPECTIVES

- a) Les points forts de Bâle II
- b) Les points faibles. Les critiques

8. LES REPERCUSSIONS DE L'ACCORD BÂLE II

- a) Les répercussions sur le paysage bancaire
- b) Les répercussions économiques
- c) Les défis informatiques.

9. LA METHODE RAROC : RAROC prédictif sur une transaction

- a) Objectifs de gestion interne par rapport aux contraintes réglementaires de Bâle II
- b) Paramètres Bâlois
- c) Capital économique / capital réglementaire
- d) Calcul du RAROC
- e) Sensibilité du RAROC par rapport à certains paramètres (rating du client, maturité, ...)
- f) Impact sur le RAROC des facteurs de réduction des risques (sûretés réelles, sûretés personnelles, etc.)
- g) Exemples de financements et de calcul de RAROC

B. MODULE – GESTION DES RISQUES DE LIQUIDITE

OBJECTIF : Ce module a pour objectif de sensibiliser les acteurs économiques et financiers à la gestion de l'ensemble des risques liés à la liquidité. De comprendre l'impact d'une crise de liquidité sur les instruments financiers et le bilan d'un corporate ou d'une institution financière et de donner les concepts essentiels de gestion ALM d'une banque.

CIBLE : Analystes Crédit / Direction des risques / Directions financières / Intermédiaires bancaires / Métiers du financement spécialisé / Contrôleurs internes / Auditeurs / Back office / Middle office / Consultants / Juristes financiers / Economistes / Investisseurs institutionnels / Trésoriers d'entreprises / Inspecteurs / Assureurs...

DUREE : 2 Jours

1. Les grands principes

- a) Comprendre les risques stratégiques et opérationnels
- b) Evolution du contexte bancaire dans la gestion de la liquidité
- c) Gestion quotidienne de la liquidité au sein d'une banque

2. Risque de liquidité

- a) Mesure du risque de liquidité (rôle de la direction financière vs direction des risques, Modalité de suivi)
- b) Evaluation du gap (en fonction des risques stratégiques et des horizons temporels réglementaires)
- c) Traitement des exceptions dans l'évaluation du gap (deal ou position à durée incertaine)
- d) Coût de la liquidité
- e) Comment se matérialise une crise de liquidité
- f) Degré de liquidité des différents actifs bancaires
- g) Gestion du collatéral
- h) Interaction avec les autres risques
- i) Panorama des risques de liquidité pré et post crise
 - (1) Réforme baloise
 - (2) Impact de la crise de liquidité de 2007/2008 dans les banques et les entreprises
 - (3) Comment se financer en temps de crise

OBJECTIFS : Les objectifs de ce module sont :

- D'identifier les circuits de blanchiment de capitaux, de financement du terrorisme et les nouvelles tendances,
- D'établir une culture du risque et de sensibiliser l'ensemble des acteurs,
- De mettre en place des outils et des procédures adaptés pour mesurer et maîtriser les risques de blanchiment.

CIBLE : Analystes Crédit / Direction des risques / Directions financières / Intermédiaires bancaires / Métiers du financement spécialisé / Contrôleurs internes / Auditeurs / Consultants / Juristes financiers / Economistes / Investisseurs institutionnels / Trésoriers d'entreprises / Inspecteurs / Avocats d'affaires / Assureurs...

DUREE : 2 Jours

1. ETAT DES LIEUX

- a) Evolution des circuits et des opérations de blanchiment et de financement du terrorisme.
- b) Outils juridiques et financiers utilisés, nouvelles tendances de blanchiment

2. EVOLUTION DE LA JURISPRUDENCE PENALE ET ADMINISTRATIVE

- a) Rappel des risques encourus et des sanctions afférentes (civiles, administratives, pénales)
- b) Position des tribunaux et des autorités de tutelle (Commission Bancaire) : benchmark des décisions, analyse et prospective des tendances jurisprudentielles, synthèse des nouveaux risques encourus par les professionnels

3. LA SPHERE JUDICIAIRE ET L'ENQUÊTE

- a) Les aspects pénaux de la lutte contre le blanchiment
- b) La responsabilité pénale des professionnels (salariés, dirigeants, personnes morales)
- c) Le système judiciaire, l'enquête et les différentes phases d'investigation
- d) Le système de déclaration et la « chaîne » de la déclaration de soupçon
- e) La coopération avec les professionnels

4. LA GESTION DU RISQUE : lutte contre le blanchiment de capitaux et contre le financement du terrorisme

- a) Focus sur la déclaration de soupçon
- b) Les impacts organisationnels et procéduraux de la réglementation africaine
- c) Les modalités de déclaration (les risques en cas de non déclaration)
- d) Le comportement adéquat : lors de la détection d'une opération douteuse, post-déclaration

5. LA COOPERATION ENTRE AUTORITES ET PROFESSIONNELS

- a) Statut et fonctionnement des institutions d'investigation financière
- b) Le principe de la déclaration de soupçon
- c) Le système de déclaration et la « chaîne » de la déclaration de soupçon

6. LES ASPECTS LAB/CFT EN MATIERE DE CORRESPONDANT BANKING

- a) Le correspondant banking et l'activité flux : enjeux, risques, intérêts
- b) La problématique des virements (surveillance des opérations)
- c) La contractualisation des activités de correspondant banking (ingénierie juridique)
- d) Les titres papiers : chèques

7. LA PREVENTION DU RISQUE LAB/CFT

- a) L'organisation interne des intermédiaires professionnels (Bâle II, COSUMAF)
- b) Le principe KYC (Know your customer) : identification et connaissance du client et de ses activités
- c) Le contrôle des transactions (montages sociétaires : trust, fiducie,...)

OBJECTIFS : Ce module permettra de :

- Connaître le concept, les fondamentaux du contrôle interne et sa réalité pratique
- Définir les procédures de contrôle interne adaptées aux risques encourus
- Mieux organiser les missions de contrôle
- Situer les rôles et les responsabilités des différents acteurs et leur complémentarité
- Mettre en œuvre les meilleures pratiques et faire évoluer le dispositif de contrôle interne

CIBLES : Auditeurs internes / Contrôleurs internes / Managers / Analystes des risques opérationnels

DUREE : 2 Jours

1. **DEFINITIONS, OBJECTIFS, COMPOSANTES, ACTEURS, LIMITES**
2. **QUELS SONT LES PRINCIPES DU contrôle INTERNE EN MILIEU BANCAIRE ?**
3. **COMMENT FAIRE DU contrôle INTERNE UN OUTIL DE MESURE DE LA QUALITE ?**
4. **COMMENT METTRE EN PLACE DES SYSTEMES D'ANALYSE ET DE MESURE DES RISQUES OPERATIONNES ?**
5. **QUELS OUTILS DE contrôle POUR SELECTIONNER ET MAITRISER LES RISQUES DE CREDIT ET DE CONTREPARTIE ?**
6. **DETECTER LES RISQUES DE BLANCHIMENT**
7. **COMMENT ARTICULER LES DIFFERENTS ROLES ? COMPLIANCE OFFICER, AUDITEUR, DEONTOLOGUE, ...**
8. **QUELLE EST LA METHODOLOGIE ET QUELS SONT LES OUTILS DE DETECTION**
9. **COMMENT S'ASSURER DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS ?**
10. **COMMENT COMMUNIQUER LES RESULTATS DE L'AUDIT ?**
11. **QUEL SUIVI ORGANISER AUPRES DES DIRECTIONS OPERATIONNELLES ?**
12. **COMMENT FAVOSISER L'ADHESION ?**
13. **QUELLES MESURES EN CAS DE NON RESPECT ?**
14. **ETUDE DE CAS**

VII. **THEME: GESTION DE TRESORERIE**

A. MODULE – GESTION ACTIF-PASSIF

OBJECTIFS : Ce module permettra de :

- Identifier les principaux risques financiers
- Répondre aux exigences réglementaires

CIBLES : Collaborateurs des Directions transversales / Contrôle interne / Contrôle de gestion / Trésorerie

DUREE : 2 Jours

1. ENJEUX ET OBJECTIFS DE LA GESTION ACTIF-PASSIF

- a) Identifier les principaux risques financiers
- b) Répondre aux exigences réglementaires
- c) Missions et fonctions de la Gestion Actif-Passif

2. LES PRINCIPES DE LA GESTION ACTIF-PASSIF

- a) Différentes structures de modèles
- b) Modéliser le passif
- c) Calibrer un modèle
- d) Mise en place d'un système performant de mesure, de gestion et d'allocation des fonds propres
- e) Cas Pratiques : Exemples de simulations et de scénarios

3. STRATEGIES D'ACTIF ET DE PASSIF

- a) Déterminer son allocation globale des actifs
- b) Diversifier son allocation
- c) Moyens à choisir pour la couverture des risques
- d) Comparer différentes stratégies
- e) Cas Pratiques : analyses d'une stratégie d'actif et d'une stratégie de passif

OBJECTIFS : Ce module vous permettra de :

- Comprendre les principales composantes et les objectifs de la gestion financière à court terme,
- Maîtriser les principales formes de financement et de placement à court-terme,
- Etre capable de construire un plan de trésorerie,
- Connaître les principales caractéristiques de la gestion de trésorerie au jour le jour.

CIBLE : Direction des risques / Directions financières / Intermédiaires bancaires / Back office / Middle office / Métiers du financement spécialisé / Comptables / Investisseurs institutionnels / Trésoriers d'entreprises / Inspecteurs / Assureurs...

DUREE : 2 Jours

1. LES PREVISIONS DE TRESORERIE

- a) Prévisions financières à court terme : Le budget de trésorerie
 - (1) Principe et définition
 - (2) Les méthodes de prévision de la trésorerie
 - (3) Problèmes particuliers liés à certains postes
 - (4) Structure des tableaux (encaissements, décaissements, ...)
 - (5) Utilité du budget de la trésorerie
 - (6) Les prévisions de trésorerie en fin d'année (BFR, FR, ...)
 - (7) Plan de trésorerie
- b) Prévisions à très court terme
 - (1) Analyse des flux de trésorerie
 - (2) Recherche d'informations
 - (3) La mise en œuvre de la prévision
 - (4) Le rôle du trésorier

2. LES FINANCEMENTS ET LES PLACEMENTS A COURT TERME

- a) Principaux financements à court terme
 - (1) Financement hors du circuit bancaire (crédit interentreprises, affacturage...)
 - (2) Financement par le circuit bancaire
- b) Détermination du coût des financements à court terme
 - (1) Eléments constitutifs du coût
 - (2) Coût réel du crédit
- c) Les placements à court terme
 - (1) Critères de choix des placements
 - (2) Les différentes formes de placement
 - (3) Les choix de placement pour l'entreprise
- d) Négociations des conditions bancaires
 - (1) Types de négociation
 - (2) Principe et contrôle des négociations

3. INITIATION A LA GESTION DU RISQUE DE CHANGE

- a) Les marchés des changes au comptant
- b) Compte en devises
- c) Position de change & Couverture de change : vente et achat à terme / option de change

OBJECTIFS : Ce module a pour objectifs :

- Connaître et déchiffrer les différents outils comptables et financiers de l'entreprise,
- Savoir tirer les conséquences juridiques du fonctionnement financier de l'entreprise.

CIBLE : Trésorier / Comptable / DAF / Chef d'entreprise TPE / PME

DUREE : 2 Jours

1. COMPRENDRE LES DOCUMENTS COMPTABLES, SAVOIR OU TROUVER LES INFORMATIONS UTILES

- a) Compte, journal, balance, grand livre
- b) Bilan, compte de résultat, annexe

(1) Les informations issues de la comptabilité générale

(2) L'annexe, un document indispensable

(3) Les autres sources d'informations : dirigeants, mode managérial, climat social, informations économiques et politiques en fonction du secteur d'activité...

2. ANALYSER LA STRUCTURE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE AVEC LE BILAN

- a) Présentation du bilan

(1) Actif immobilisé, circulant, comptes de régularisation

(2) Passif : capitaux propres, capitaux permanents, provisions, dettes, comptes de régularisation

- b) Présentation de l'équilibre du bilan fonctionnel

(1) Fonds de roulement, besoins en fonds de roulement, trésorerie

- c) Identification des principaux ratios de structure et de rotation

(1) Liquidité, autonomie financière, solvabilité

(2) Stocks, clients, fournisseurs

Cas pratique : savoir interpréter un bilan et en déduire ses conséquences juridiques
Analyser l'activité de l'entreprise avec le compte de résultat

- d) Présentation d'un compte de résultat

(1) Les différentes rubriques d'un compte de résultat

(2) Les techniques de lecture pour assimiler sa logique

- e) Soldes intermédiaires de gestion : distinction entre résultat d'exploitation, financier et exceptionnel...

- f) Se familiariser avec les principaux ratios de résultat et de rentabilité

- g) Faire le lien entre le compte de résultat et le bilan

Cas pratique : analyse de l'évolution d'un compte de résultat durant les cinq derniers exercices
Initiation aux normes comptables internationales

- h) Normes IFRS

- i) Normes US GAAP

- j) Objectifs et méthodologie d'une évaluation d'entreprise

- k) Approches patrimoniale, financière, comparative

Cas pratique : conséquences légales des données financières de la cible dans une opération d'acquisition.

OBJECTIFS : Ce module permettra de comprendre les mécanismes fondamentaux de l'affacturage

CIBLES : Responsables comptables / Comptables / Directeurs financiers

DUREE : 1 Jour

- 1. SITUER LE CADRE DU CONTRAT**
- 2. METTRE EN PLACE UN SUIVI EFFICACE DE LA SOLUTION AFFACTURAGE**
- 3. créer ET UTILISER DES TABLEAUX DE BORD**
- 4. SAVOIR OPTIMISER LES COUTS ET LE FINANCEMENT**
- 5. ETUDES DE CAS**

VIII. THEME: ATELIERS D'INFORMATIQUE APPLIQUEE A LA FINANCE

A. MODULE – CALCULS FINANCIERS SOUS EXCEL

OBJECTIFS : Ce module a pour objectif d'assurer la maîtrise à l'utilisation d'EXCEL pour toutes les problématiques financières.

CIBLE : Cadres d'entreprises financières / Comptables / Collaborateurs de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre / Equipes support informatique...

DUREE : 2 Jours

1. UTILISATION ET INTERPRETATION DES FONCTIONS FINANCIERES

a) Calculs d'analyse et financiers

- (1) Fonctions des arrondis
- (2) Fonctions financières (taux d'intérêt d'un investissement donné)
- (3) VPM (remboursement d'un emprunt sur la base de remboursements et un taux - d'intérêt constant)
- (4) NPM (nombre de versements nécessaires pour rembourser un emprunt)

b) Valeurs cibles

2. FONCTIONS DE RAPPROCHEMENT

a) Notion de listes et de tables, fonctions de recherche

b) Fonctions de tri, d'extrema et de rang

c) Gestion des doublons, extraction et suppression

d) Méthodes de comparaison de deux ou plusieurs listes

e) Exemple d'exercices d'application :

- (1) Recherche et extraction de doublons dans une liste
- (2) Tableau croisé dynamique
- (3) Somme conditionnelle

3. APERCU DES MOYENS DE CALCULS SOUS EXCEL

a) Librairie EXCEL standard, classification des fonctions

- (1) Librairies standards et spécialisées, installation
- (2) Fonctions matricielles, utilisation des tables
- (3) Raccourcis et astuces

OBJECTIFS : Cette formation permet d'acquérir les bases du langage VBA ainsi que les compétences nécessaires au développement d'outils simples et efficaces d'aide à la décision financière.

CIBLE : Cadres d'entreprises financières / Collaborateurs de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre / Equipes de support informatique...

DUREE : 3 Jours

1. VBA UN LANGAGE ORIENTE OBJET

- a) Concept Objet
- b) Propriétés et méthodes
- c) Modèle Objet

2. LES VARIABLES, LES CONTRAINTES ET LES OPERATEURS

- a) Déclaration de variables
- b) Les types de données

3. GENERALITES

- a) Structure d'un programme
- b) les chaînes de caractères
- c) Les opérateurs
- d) La portée d'une variable
- e) Les constantes

4. LES INSTRUCTIONS CONDITIONNELLES

- a) Le test conditionnel : IF...THEN ELSE...
- b) Le test conditionnel à choix multiple : CASE... ELSE IF...
- c) Exercices d'application sur des problématiques financières
- d) Exemple
 - (1) Calcul automatiques de commissions, factures,
 - (2) Mise en place de tableaux de bords

5. LES BOUCLES

- a) FOR ... NEXT
- b) FOR EACH... NEXT
- c) DO WHILE
- d) DO... UNTIL...
- e) Sortie de boucle
- f) Exercices d'application sur des problématiques financières

OBJECTIFS : Cette formation a pour objectif d'initier à l'utilisation d'ACCESS en vue de la création et de la gestion de bases de données financières.

CIBLE : Cadres d'entreprises financières / Collaborateurs de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre / Equipes de supports informatique / Back office / Middle office ...

DUREE : 3 Jours

1. DEFINITION D'UNE BASE DE DONNEES RELATIONNELLE

- a) Concept et terminologie
- b) Analyse d'une base de données
- c) Définition du modèle relationnel - étude de cas sur papier
- d) Définition des clés primaires

2. CREATION DE TABLES

- a) Création d'une clé primaire
- b) Création des listes déroulantes (zone de liste)
- c) Utilisation de toutes les propriétés d'une table
- d) Réorganisation insertion et suppression de champs
- e) Maintenance d'une table
- f) Personnalisation d'une feuille de données
- g) Recherche de données
- h) Tri des enregistrements

3. CREATION DE RELATIONS EN APPLIQUANT L'INTEGRITE REFERENTIELLE

- a) Type de relation
- b) Modification et suppression des relations
- c) Impression des relations

4. CREATION DE FORMULAIRES : ECRANS DE SAISIE PERSONNALISES

- a) Création de formulaires à l'aide de différents Assistants
- b) Création de champs calculés (zone de texte calculés)
- c) Application de différents formats sur les champs
- d) Modification de l'ordre d'entrée (ordre de tabulation)
- e) Alignement et dimensionnement des contrôles

5. CREATION DE SOUS-FORMULAIRE

- a) Saisie multi-tables

6. CREATION DE REQUETES : INTERROGATION MONO ET MULTI-TABLES

- a) Ajout de champs dans une requête
- b) Définition d'un ordre de tri
- c) Définition des critères
- d) Réorganisation, insertion et suppression des champs
- e) Création des champs calculés
- f) Exclusion des champs d'une feuille de réponse
- g) Création de regroupement simple

IX. THEME: MANAGEMENT ET STRATÉGIE

A. MODULE – LES BASES DU MANAGEMENT

OBJECTIF : Cette formation a pour objectif d'amener les participants à prendre conscience de l'enjeu d'un management réussi, de leur donner les techniques de base du management et aider les manager à appréhender les outils de la cohésion d'équipe.

CIBLE : Tout collaborateur amené à animer une équipe

DUREE : 2 Jours

PARTIE I : EXERCER UN MANAGEMENT EFFICACE

1. Recueil des attentes
2. Les différents types de management
3. Le fonctionnement d'une équipe
4. Les facteurs de cohésion
5. La signification du projet collectif
6. Se positionner comme manager
7. Adopter un style de management efficace
8. Savoir déléguer
9. Les outils du manager
- 10.

PARTIE II : METHODES ET OUTILS PEDAGOGIQUES

11. Echange des expériences entre participants
12. Développer son Charisme et son Pouvoir d'attraction
13. Définition d'objectifs et d'axes de progression
- 14.

Etudes de cas :

. Mises en situation

15. . Apports théoriques sur les différents thèmes agrémentés d'exemples et d'exercices pratiques

B. MODULE – DEVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES

OBJECTIF : Développer sa posture de manager. Développer son management pour améliorer la performance. Acquérir des outils concrets pour animer une équipe. Favoriser l'instauration d'un climat de coopération. Fédérer une équipe et l'accompagner dans le changement.

CIBLE : Managers / Directeurs de projets / Directeurs d'une entité ou d'un service / Directeur de business unit / Managers de managers.

DUREE : 2 Jours

PARTIE I : EXERCER UN MANAGEMENT EFFICACE

- 1. Les Différents styles de Management**
- 2. Analyser son propre style de Management**
- 3. Développer son Charisme et son Pouvoir d'attraction**

PARTIE II : AUGMENTER LA PERFORMANCE DE SON EQUIPE

- 4. Les Caractéristiques d'une équipe performante**
- 5. Fixer des Objectifs qualitatifs et quantitatifs**
- 6. Coacher ses collaborateurs**
- 7. Gérer des conflits, des égos et des personnalités difficiles**
- 8. Détecter les forces et les points d'amélioration de l'équipe**
- 9. Evaluer les compétences clés de ses collaborateurs à développer**

Exercices de Simulation :

- . Animation d'une réunion de motivation
- . Gestion de situations conflictuelles

C. MODULE – LE MANAGEMENT DES MANAGERS

OBJECTIF : Situer son rôle dans les différents niveaux de management. Comprendre et assumer ses nouvelles responsabilités de manager de managers. Acquérir les pratiques managériales spécifiques à ce type de management. Évaluer et développer l'efficacité de ses pratiques managériales.

CIBLE : Managers qui ont la responsabilité d'une équipe de managers opérationnels ou d'encadrants de proximité.

DUREE : 3 Jours

- 1. IDENTIFIER SON RÔLE ET SA VALEUR AJOUTEE DE MANAGER DE MANAGERS**
- 2. PILOTER SON EQUIPE DE RESPONSABLES OPERATIONNELS**
- 3. CREER UNE SYNERGIE AU SEIN DE SON EQUIPE DE MANAGERS**
- 4. ADAPTER SON MANAGEMENT A CHAQUE RESPONSABLE OPERATIONNEL**

OBJECTIF : S'approprier les concepts-clés de la stratégie d'entreprise. Acquérir les outils d'analyse stratégique pour passer du plan stratégique au plan d'action. Savoir identifier la différence qui fera sa valeur ajoutée

CIBLE : Dirigeants / Entrepreneurs / Managers de centre de profit / Responsables de business unit / Cadres à haut potentiel

DUREE : 3 Jours

- 1. CONCEPTS-CLES DE LA STRATEGIE : les comprendre et les utiliser pour bâtir son avantage stratégique**
- 2. IDENTIFIER LES DIFFERENTES STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT**
- 3. S’APPROPRIER DES OUTILS D’ANALYSE STRATEGIQUE**
- 4. SAVOIR IDENTIFIER LES FACTEURS CLES DE SUCCES D’UNE ACTIVITE**
- 5. DEVELOPPER UN PLAN D’ACTION PERTINENT POUR SON ACTIVITE**

Etude de cas : Exemples propres aux secteurs d'activités des participants