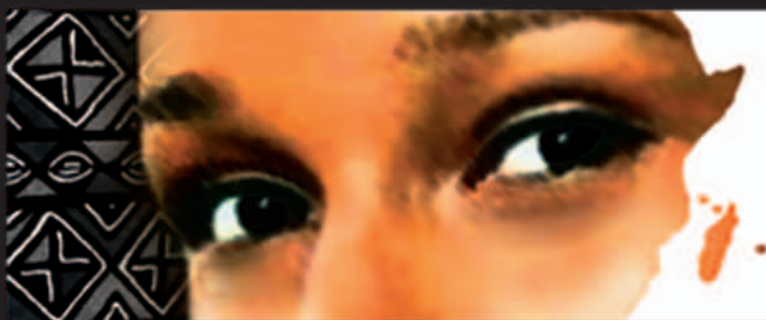


**Université Polytechnique**  
*de l'Ouest Africain*

U

**EXECUTIVE MBA**



**INSTITUT DE FINANCE ET DE MANAGEMENT AVANCES (IFMA)**



En partenariat avec

**ECOBANK**

Global Development  
Learning Network

FINANCIAL TIMES

# S O M M A I R E

<b>MODALITES PRATIQUES DU MBA EXECUTIVE</b>	<b>4</b>
<b>EDITORIAL</b>	<b>5</b>
<b>CORPS PROFESSORAL</b>	<b>6</b>
<b>POLITIQUE GENERALE D'ENTREPRISE</b>	<b>8</b>
<b>DIAGNOSTIC GENERAL D'ORGANISATION</b>	<b>9</b>
<b>DECISIONS &amp; INGENIERIES FINANCIERES</b>	<b>10</b>
<b>MANAGEMENT STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>11</b>
<b>STRATEGIC PLANNING</b>	<b>12</b>
<b>ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR &amp; PERFORMANCE IMPROVEMENT</b>	<b>13</b>
<b>SYSTEME DE GESTION &amp; SYSTEME D'INFORMATION - ERP</b>	<b>14</b>
<b>MANAGEMENT DES PROCESSUS &amp; DE LA PERFORMANCE</b>	<b>15</b>
<b>MARKETING STRATEGIQUE &amp; OPERATIONNEL</b>	<b>16</b>
<b>DECISIONS STRATEGIQUES</b>	<b>17</b>
<b>DROIT PENAL DES AFFAIRES</b>	<b>18</b>
<b>COMMUNICATION &amp; PRATIQUE DES MEDIAS</b>	<b>19</b>
<b>DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE L'ENTREPRISE</b>	<b>20</b>
<b>POLITIQUE COMPTABLE ET FISCALES DE L'ENTREPRISE</b>	<b>21</b>
<b>DOSSIER D'INSCRIPTION</b>	<b>22</b>

*«Impose ta chance, serre ton bonheur et  
va vers ton risque. A te regarder, ils  
s'habitueront.»*

*René Char*

*« Secret du monde, va devant ! Et  
l'heure vienne où la barre,  
Nous soit enfin prise des mains !...»*

*Saint-John Perse*

## MODALITES PRATIQUES D'ORGANISATION DU MBA EXECUTIVE

Les inscriptions ont lieu tous les ans, entre Janvier et Février. Les cours démarrent en Avril. Le MBA executive donne droit à la totalité des séminaires ici présentés. Le programme est bilingue anglais/français. Les enseignements prérequis sont dispensés dans le cadre du MBA Executive. Ce qui porte le crédit horaire total à **512** heures.

Les candidats intéressés par une spécialisation dans un domaine donné pourront bénéficier de programmes conçus sur mesure et qui donneront droit à un Certificat d'Approfondissement. Les candidats peuvent se rapprocher du Service des Admissions.

### CRITERES DE SELECTION

1. Etre titulaires de l'un des diplômes suivants : diplôme d'Ingénieur ou d'école de commerce ; diplôme de maîtrise ou équivalent ; diplôme de 3ème cycle ou diplôme équivalent .
2. Justifier d'une expérience professionnelle d'au moins 3 ans, en tant que cadre dans des structures publiques ou privées.

Des dérogations pourraient être accordées aux candidats ne répondant pas à l'un des deux critères mentionnés ci-dessus.

### ORGANISATION DE LA FORMATION

Le MBA Executive a une durée de 18 mois. Il s'organise en 2 phases : - une phase de formation sur le campus d'une semaine bloquée en début de séquence (mars) et en fin de séquence (17 mois plus tard) ; - des cours sur le campus les vendredi et samedi, en moyenne d'une fois par mois. La plupart des modules comporteront des études de cas et d'autres travaux pratiques.

Les ressortissants de pays disposant d'un Centre d'enseignement à distance (Banque Mondiale) pourront suivre les cours sans se déplacer au Sénégal par des procédures mise en place par l'Université.

### PROCEDURE DE SELECTION

Phase d'admissibilité : examen du dossier écrit de candidature pour évaluer les conditions de recevabilité sur la base des critères mentionnés ci-dessus.

Phase d'admission : comporte un entretien avec un jury pour mieux cerner les qualités, la personnalité et les aspirations professionnelles du candidat et un test de langue anglaise.

La liste définitive des candidats admis sera arrêtée par un jury mixte composé de représentants de l'Université polytechnique et de ses partenaires, de Chefs d'entreprises, de représentant du Ministère de l'Education.

### COUT ET FINANCEMENT DES ETUDES

Les frais de scolarité s'élèvent à 4, 5 millions F CFA, payable en début de scolarité. Le versement des cotisations se fait par virement bancaire, chèque ou en espèces au bénéfice de : Société Condorcet /Université Polytechnique N° RIB : K0094 01001 000725301018 18 ECOBANK Dakar.

Les participants au programme, titulaires d'un contrat à durée indéterminé dans une organisation, peuvent bénéficier d'un prêt bancaire auprès de ECOBANK. Ils peuvent se rapprocher du Service des Admissions de l'Université Polytechnique pour présenter leur demande de financement.

SERVICE DES ADMISSIONS UNIVERSITÉ POLYTECHNIQUE DE L'OUEST AFRICAIN

Route de Ngor, Almadies Dakar, Sénégal

Tél : ( 221 ) - 869 73 55 / 537 39 44 / 639 15 55

# E D I T O R I A L



Mesdames et Messieurs,

*L'Université Polytechnique, avec ses partenaires, est honorée de mettre à la disposition des dirigeants des organisations privées et publiques du continent africain une formation d'élite, élaborée selon des normes et des critères mondialement admis et acceptés. Ce souci d'inscrire la trajectoire du continent sur le Temps du monde fut à l'origine de la création de l'Université Polytechnique, et plus précisément, de l'**Institut de Finance et de Management Avancés (IFMA)**.*

*Aujourd'hui, comme hier, la règle est impitoyable: les organisations privées et publiques de notre continent sont condamnées à se réformer, à se renouveler, et à renouer avec les meilleures traditions de transparence, d'efficacité pour répondre à des besoins de plus en plus complexes.*

*Ce pari du changement, maîtrisé, planifié et réussi, est crucial, dès lors qu'elle est la condition sine qua non de la survie des entreprises. **C'est l'esprit du MBA Executive que nous offrons d'insister sur les problèmes de changement organisationnel, de gestion de crise, de direction des hommes, de prise de décision dans un environnement complexe qui exige l'acquisition de la bonne information et son traitement optimal.** Ces problèmes de décision sont cruciaux pour la compétitivité de nos entreprises, et donc pour notre survie.*

*C'est ce combat pour la vie qui est à la base de cette offre d'éducation et de formation, mise à la disposition de nos élites, c'est-à-dire, de celles et de ceux qui ont pour vocation de diriger, en montrant la voie, en animant le mouvement, par l'exemplarité.*

*Le MBA Executive de l'IFMA se veut un lieu d'apprentissage des techniques les plus élaborées en matière de management et de finance, grâce un corps professoral engagé et de qualité exceptionnelle. Il se veut aussi un lieu d'échanges et de rencontres où chacun apprendra un peu plus de sa responsabilité sociale et de son rôle de créateur de richesses dans une société qui en a vitale besoin.*

*Le Président  
Ehadji Ibrahima Sall*



### Mamadou Guèye

Directeur au sein d'EUROGROUP, premier Cabinet français indépendant de Conseil en Organisation et Management et intervient, dans ce cadre, dans la conduite de projets de transformation des grandes entreprises et administrations publiques à forts enjeux stratégiques, financiers et humains. Docteur en Sciences de gestion et Génie industrielle à l'Ecole Centrale Paris, il est par ailleurs :

- Chargé de cours à l'École Nationale d'Administration (ENA) sur le « Management comme levier de modernisation de l'État » ;
- Chargé de cours en management et pilotage de la performance à l'Institut National des Télécommunications (Groupe des Écoles des Télécommunications) et à l'Université Paris VIII (3ème cycle de management) ;
- Membre fondateur d'un Cercle de réflexion sur la réforme de l'État qui réunit notamment des Secrétaires généraux / directeurs d'administration de ministères et directeurs d'organismes publics et qui a pour objet de formuler des propositions concrètes pour la réussite de la mise en œuvre de la réforme de l'État français.
- Œuvre de la réforme de l'État français.

### Boubakar Dione

Titulaire d'un DESS Juriste d'affaires  
 - Diplôme de juriste conseil d'entreprises  
 - Certificat Supérieur de Fiscalité Mr Dione est chargé depuis plusieurs années d'enseignement à l'Université Paris Panthéon-Sorbonne Actuellement Directeur juridique CDC Entreprises (Groupe Caisse des Dépôts), il a été pendant longtemps Responsable juridique des activités de private-equity à la Banque Worms et Conseiller juridique au Cabinet Price Waterhouse Juridique et Fiscal (Paris).

### Fabrice Hervieu-Wane

Journaliste, ancien rédacteur en chef de la revue L'Ecole des parents, ancien chef de service société de l'hebdomadaire Jeune Afrique, Fabrice Hervieu-Wane s'est spécialisé sur les questions éducatives des pays du Nord et du Sud, a publié de nombreux articles (Le Monde diplomatique, Le Monde de l'Éducation, Marianne, Sciences Humaines, Phosphore...), et plusieurs ouvrages dont un récit sur le Sénégal intitulé Aujourd'hui au Sénégal (Gallimard Jeunesse, 2005), un essai sur l'importance des rites de passage à l'adolescence intitulé Une boussole pour la vie. Les nouveaux rites de passage (Albin Michel, 2005), et une enquête sur les graffitis scolaires intitulée Pupitres de la Nation (Alternatives, 1997).

### Ambroise Barouan

Diplômé de HEC, Mr Ambroise Barouan est administrateur de Sociétés et occupe actuellement les fonctions de Président Directeur du Groupe HORS - MEDIA, une entreprise de Marketing et de Communication. Mr Barouan a auparavant eu une solide expérience dans le marketing des produits sur des marchés du continent africain.

### Andrew Gilboy

is a performance and management specialist with over 35 years of experience, applying organizational change methods in the US, Canada and many african countries. He designed and delivered Management courses in Performance improvement, conducted external evaluation of donor projects, consulted for private multinationals in the mining sector, provided marketing consulting to a major Hedge Fund in Chicago and developed real estate projects in North Carolina. Mr. Gilboy has a Masters Degree and is member of the International Society for Performance Improvement and is active with two US based NGOs working in Africa.

### Felipe Tejada

is an organizational development expert with over 35 years of international consulting experience. He has provided his expertise in strategic planning, teamwork and team building, business and program development strategies, and organizational development to government and donor agencies, large and small companies and international and local NGOs on three continents. Mr. Tejada has a Masters of Science degree in Management and a Masters of Arts degree in African Studies and Linguistics. Mr. Tejada lived and worked in Senegal for seven years and continues to consult there, and he currently resides in West Africa, traveling extensively as a development consultant.

### Claude Sartini

Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris. Il a accumulé une expérience de 22 ans dans la gestion des ressources humaines, dans les secteurs du pétrole, de la métallurgie et de la grande distribution. M. Sartini a été DRH de filiale, puis de DRH de Groupe et membre du jury de sélection des grandes écoles de gestion de France. Il est PDG de la CFAO au Sénégal et Délégué général du Groupe CFAO pour la Guinée, la Guinée Bissau et la Gambie.

### Ababacar MBENGUE

Diplômé d'HEC (Promotion 1984-1987), titulaire d'un DEA de Stratégie et Management de l'Université Paris X Nanterre, d'un Doctorat en Sciences de Gestion et d'une HDR (Habilitation à Diriger des Recherches) de l'Université Paris Dauphine ainsi que de l'Agrégation des Universités Françaises en Sciences de Gestion (concours 1996) Ababacar MBENGUE a été : Professeur visitant à Wharton, Université de Pennsylvanie (1 an : 1996-1997) Professeur visitant à l'Université d'Orel, Russie (Mars-Avril 2000) Chercheur Associé au Snider Center de Wharton (depuis 1997). Évaluateur pour « Revue Française de Gestion » (depuis 1996), « Canadian Journal of Administrative Science » (depuis 1996), « Academy of Management Journal » (depuis 1997), « Organization Science » (depuis 1997), « Strategic Management Journal » (depuis 1998), « M@n@gement » (depuis 1998) et « Finance-Contrôle-Stratégie » (depuis 1998). Au-delà des communications internationales, l'activité scientifique du Professeur MBENGUE concerne également de nombreuses publications dans la Revue française de Gestion ainsi que dans des ouvrages collectifs chez Dunod, Economica, Sage et Vuibert. Il encadre actuellement plusieurs thèses de Doctorat au sein de l'Université de Reims..





## CORPS PROFESSORAL

### Abdoulaye Chimère Diouf

Magistrat de haut rang. Il a occupé de hautes fonctions dans les juridictions de jugement sénégalaises. Ancien juge et ancien Procureur général à la Cour d'Appel, il a occupé la fonction de Directeur des Affaires Criminelles et des Grâces, avant de siéger comme membre du Conseil Constitutionnel du Sénégal.

### Issa Ndiaye

Docteur es lettres, M. Ndiaye est Maître de Conférence à l'université Cheikh Anta Diop et Chef du département de Lettres à la Faculté des Sciences et Techniques de l'Education et de la Formation. Mr. Ndiaye a publié de nombreuses contributions dans des revues internationales.

### Ibrahima Ngom

Docteur en Sciences économiques de l'Université de Nice et par ailleurs Expert Comptable Mémorialiste (Ordre des Experts Comptables de la région Paris - Ile de France). Il a été auditeur chez Arthur Andersen (France) et chez Grant Thornton (Paris). Il a servi comme commissaire aux comptes de plusieurs sociétés cotées à la bourse de Paris et de New York. Il est Directeur du département Audit du Cabinet Mayoro Wade.

### Ousmane NDIAYE

Diplômé de l'Ecole Nationale des Impôts de la République Française (ENI) est Inspecteur Général d'Etat de classe exceptionnelle, ancien Directeur Général de la SONADIS, ancien Directeur des Affaires Juridiques, Fiscales et du Contentieux de MAERSK S.A Sénégal, ancien Secrétaire Général du gouvernement du Sénégal et ancien Directeur Général des Impôts et Domaines du Sénégal.

### Jean Marc de Leersnyder

Diplômé de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC), Jean Marc de Leersnyder a également un DEA de Prospective Internationale et un doctorat de Sciences Politiques. Il a été auditeur de l'IHEDN. En matière d'enseignement, il est entré dans le Corps Professoral Permanent du Groupe HEC en septembre 1971, dans le département « Affaires Internationales ».

Il a été nommé Professeur en 1988 puis Directeur des Etudes de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC) de 1989 à 1993, Directeur de l'Ecole HEC de 1993 à 1997, Directeur International du Groupe HEC de 1997 à 2001.

Depuis 2001, il est Directeur Délégué de l'Executive MBA du Groupe HEC, et depuis 2006 également Academic Dean de l'Executive MBA HEC à Pékin. Au plan académique français, il a été Secrétaire Général du Chapitre des Ecoles de Gestion de la Conférence des Grandes Ecoles de 1992 à 1998, puis Membre du Conseil de Perfectionnement de l'Ecole Spéciale Militaire de St Cyr, Membre du Conseil de la Faculté de Droit Jean Monnet, Université de Paris Sud à Sceaux de 1993 à 1997, Membre du Conseil de Perfectionnement de l'Ecole Navale depuis 2002, Membre du Jury de l'Ecole Nationale d'Administration de l'ENA en 1986 et enfin Directeur de séminaire au Collège Interarmées de Défense du CID de 1996 à 2002.

Il enseigne régulièrement à l'étranger en Belgique, au Japon, au Liban, en Pologne et a été professeur invité dans de nombreuses universités ou Business Schools (Pologne, Kazakstan, Autriche, Chine) etc...

### Anne-Sophie Guèye

Responsable des clients nationaux aux fromageries Bel en particulier du client Intermarché (3ème distributeur alimentaire français - un CA total de 30,35 milliards d'euros en 2005).

Les fromageries Bel sont Leader mondial des fromages de marque en portions et 1er producteur de fromage fondu en France et en Europe, un CA en 2005 de 1729,4 millions d'euros commercialisant des marques fortes : La vache qui rit® est présente dans près de 100 pays, Kiri® et Mini Babybel® dans plus de 60 pays – et récemment Leerdammer®, l'une des marques les plus dynamiques sur le marché des fromages à trous en Europe. Diplômée de l'Insee Paris, elle est par ailleurs : • Chargée de cours marketing à l'Institut National des Télécommunications (Groupe des Ecoles des Télécommunications) • Fonctions précédentes : Category manager en charge du développement stratégique de catégories représentant 70% du CA du fromage - Responsable de la mise en marché et de la coordination des innovations pour la France responsable merchandising (stratégie merchandising innovante récompensée par un mètre d'Or par l'Institut Français du Merchandising).

### El Hadji Ibrahima Sall

Diplômé de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC), de The Wharton School of Finance de University of Pennsylvania (USA), El Hadji Ibrahima Sall est aussi diplômé en philosophie de l'Université Paris IV Sorbonne. Mr Sall a enseigné en DEA de Mathématiques Appliquées à l'Université Cheikh Anta Diop. El Hadji Ibrahima Sall a été chargé d'enseignement à HEC Paris, puis à l'Université Paris IX-Dauphine et à l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris. M. Sall a occupé des fonctions de directeur opérationnel et de Directeur Général dans des institutions bancaires et des Institutions sociales. Il a été chargé d'investissements à la Société Financière Internationale du Groupe de la Banque Mondiale. Il a aussi servi dans les organisations internationales (Nations Unies, OCDE), et a occupé des fonctions ministérielles dans le gouvernement de la République du Sénégal. M. Sall est Président de l'Université Polytechnique de l'Ouest Africain, Directeur du Centre de Recherche sur l'Ethique et le Développement, et administrateur de sociétés.

### Mouhamadou Diop

Ingénieur électronicien de Princeton University, Il obtient un Masters of Industrial Organization and Management de Columbia University, Mr Diop a fait une longue carrière à la Banque Mondiale qu'il intègre comme Young Professional pour finir Représentant Régional de la Société Financière Internationale pour l'Afrique Centrale. Il a été Directeur Général et Administrateur de Banque au Sénégal et mène des activités de Conseiller en investissements depuis 2004.



Professeur : Ababacar Mbengue  
60 heures

**MBA 500**

## **POLITIQUE GENERALE D'ENTREPRISE**

### **OBJECTIF**



Ce cours a pour but de fournir aux participants un ensemble de connaissances, de méthodes et d'outils qui leur permettront de mieux comprendre la fonction de Direction Générale, de Responsable de filiale ou d'unité stratégique de l'entreprise ; de renforcer leur culture stratégique et d'être plus efficaces au sein de leur organisation ; d'être capable de concevoir, mettre en œuvre ou évaluer une politique générale d'entreprise.



Ce cours est destiné à tous ceux qui exercent une fonction de PCA, de Direction Générale ou qui sont appelés à l'exercer dans un futur proche mais également à tous les directeurs ou responsables qui participent, directement ou indirectement, à la formulation, à la mise en œuvre ou à l'évaluation de la politique générale des organisations. En un mot, il s'adresse aux dirigeants et cadres dirigeants d'entreprises, organisations ou institutions diverses, aux consultants, aux chercheurs... etc.

### **CIBLES**



**CONTENU**

1. Introduction - Définitions : la Politique générale d'entreprise et les concepts connexes (stratégie d'entreprise, planification stratégique, management stratégique...) - Analyse topologique de la Politique générale d'entreprise - Analyse historique.
2. Cadre général d'analyse : le paradigme "Diagnostic/Choix/Action"
3. Diagnostic stratégique (diagnostic externe, diagnostic interne)
4. Choix stratégique : niveau fonctionnel, niveau de l'activité, niveau global
5. Action stratégique : structure et organisation, culture et identité
6. Méthode synthétique de résolution des problèmes stratégiques

### **FORMAT**



Le cours sera organisé en deux blocs d'enseignements (2 semaines bloquées). La première semaine de cours sera consacrée aux connaissances, méthodes et outils. La seconde semaine bloquée sera consacrée aux aptitudes (application des connaissances, outils et méthodes, notamment de la démarche pratique synthétique de résolution des problèmes stratégiques).

D'une manière générale, ce cours associera travail individuel/travail collectif, travail dirigé/travail autonome, travail abstrait/travail concret. Les formules pédagogiques utilisées seront les suivantes : cours magistral (le professeur fera des apports de connaissance et de méthode sous la forme d'un exposé structuré et complet) ; exposés par les participants (ils porteront sur leur expérience propre ainsi que sur le support du cours constitué de textes et documents de référence fournis par le Professeur).

#### **Pré requis**

Néant.

#### **Evaluation**

L'évaluation des participants dépend de trois facteurs : une dissertation à mi parcours (30%) ; une étude de cas en fin de séquence (50%) ; un travail de groupe (20%).





Professeurs : Ibrahima Ngom & E. Ibrahima Sall  
48 heures

MBA 501

## DIAGNOSTIC GENERAL D'ORGANISATION

### OBJECTIF



Ce cours a pour but de passer en revue l'évolution des modes d'organisation des entreprises ; de renforcer les capacités des entreprises à agir sur l'organisation, en particulier en vue du changement ; d'identifier et d'approfondir les connaissances en pathologie des organisations.

Ce cours est destiné à non seulement tous les décideurs et acteurs engagés dans la vie de l'entreprise, mais aussi à tous ceux qui de près ou de loin participent à la mise en œuvre des décisions stratégiques et opérationnelles en entreprises. En un mot, il s'adresse aux administrateurs, auditeurs, dirigeants d'entreprises, responsables fonctionnels, consultants en organisation et aux chercheurs.



### CIBLES



### CONTENU

1. Diagnostic du Gouvernement d'organisation : modèles d'organisation existants, cadre et acteurs du gouvernement d'entreprise, missions, organisation et fonctionnement des instances de décision, droits et obligations des stakeholders, moyens de participation et de contrôle.  
Etudes de cas : Une banque, une entreprise industrielle, une institution sociale
2. Diagnostic de la politique générale d'organisation : stratégies, conduites et performances, cohérence PGE : structures, stratégies, environnement, identité, portefeuille, business unit.  
Etudes de cas : Une banque, une entreprise industrielle, une institution sociale
3. Diagnostic des ressources humaines : principes directeurs et étude de cas ; diagnostic des ressources financières : principes directeurs; diagnostic des ressources technologiques : principes directeurs
4. Diagnostic opérationnel des systèmes, des fonctions, des cycles, des processus, des procédures : diagnostic des systèmes de gestion; diagnostic des systèmes d'information; diagnostic des structures; diagnostic de procédures Diagnostic des processus de décision.  
Etudes de cas : Une banque, une entreprise industrielle, une institution sociale
5. Diagnostic de protection des actifs et des risques
6. Etudes de cas de PME/PMI

### FORMAT



D'une manière générale, ce cours associera travail individuel/travail collectif, travail dirigé/travail autonome, travail abstrait/travail concret. Les formules pédagogiques utilisées seront les suivantes : cours magistral (le professeur fera des apports de connaissance et de méthode sous la forme d'un exposé structuré et complet) ; exposés par les participants (ils porteront sur leur expérience propre ainsi que sur le support du cours constitué de textes et documents de référence fournis par le Professeur). Des intervenants extérieurs présenteront des cas de PME/PMI.

#### Pré requis

Politique générale d'entreprise.

#### Evaluation

L'évaluation des participants dépend de trois facteurs : une dissertation à mi parcours (30%) ; une étude de cas en fin de séquence (50%) ; un travail de groupe (20%).



Professeur : Boubakar Dione & E. Ibrahima Sall  
Mouhamadou Diop  
36 heures

MBA 502

## DECISIONS & INGENIERIES FINANCIERES

### OBJECTIF



Ce cours vise un triple objectif : fournir un cadre analytique pour comprendre la décision financière et sa spécificité ; passer en revue la panoplie des décisions financières de l'entreprise ; et donner une vue complète qui permette de prendre une bonne décision.

Ce cours est destiné à non seulement tous les décideurs engagés dans la vie de l'entreprise, mais aussi à tous ceux qui de près ou de loin participent à la mise en œuvre des décisions financières en entreprises. En un mot, il s'adresse aux dirigeants d'entreprises, aux consultants en organisation, directeurs financiers, contrôleurs financiers, trésoriers, directeurs administratifs et financiers et aux chercheurs.



### CIBLES



### CONTENU

1. Information et décisions financières : Marchés, Institutions et Entreprises.
2. Stratégie financière de l'entreprise : principes et marges de manœuvre
3. Analyse de la valeur, du risque et décisions d'investissement
4. Politique financière : structure de capital et politique de dividende
5. Evaluation des actifs financiers : méthodes et modèles
6. Evaluation d'entreprises : principes, méthodes et pratique
7. Marché du capital investissement (equity-capital): structures, procédures, intervenants
8. Financement de la création d'entreprises : autofinancement, recours du capital risque
9. Emission de titres par opérations de marchés, et par opération hors-marchés
10. Fusions et acquisitions : négociations, montage financier, opérations à effet de levier
11. Relations Banque - Entreprise

### FORMAT



Cours magistral, suivi d'exposés et de conférences d'acteurs qui ont expérimenté la décision financière. Le support du cours sera constitué de textes et documents de référence fournis par le Professeur. Le cours bénéficiera de l'intervention d'un économiste du FINANCIAL TIMES (Londres).

#### Pré requis

Analyse financière

#### Evaluation

L'évaluation des participants dépend de trois facteurs : une dissertation à mi parcours (30%) ; une étude de cas en fin de séquence (50%) ; un travail de groupe (20%).



Professeur : Claude Sartini  
24 heures

MBA 503

## MANAGEMENT STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

### OBJECTIF



Ce cours vise un triple objectif : sensibiliser les participants aux enjeux individuels et organisationnels de la gestion des ressources humaines ; faire d'eux des agents effectifs du changement ; leur fournir les instruments d'une gestion stratégique des ressources humaines.

PCA, DG, DRH, cadres de direction générale et de direction des ressources humaines ; responsables de filiales, de grands projets et d'agences ; dirigeants de PME.



### CIBLES



### CONTENU

1. Stratégie des ressources humaines : politique générale de l'entreprise, projet d'entreprise et gestion des ressources humaines ; gestion des ressources humaines et gestion des personnes. Leviers RH de création de la valeur.
2. Politiques de développement des ressources humaines : identifier les besoins de l'entreprise ; politiques de recrutement, de motivation et de formation ; construction des systèmes d'incitation (politiques salariales, stratégies de rémunération, rémunération des populations-clés...) ; gestion des forts potentiels, gestion des talents.
3. Organisation de la fonction DRH : missions de conseil et de management et de coaching ; structures et organisation (réseaux, matrices, DRH de filiale et DRH de Groupe...) d'une DRH ; planification stratégique des ressources humaines ; évaluation des performances individuelles et collectives.
4. Identités de l'entreprise et GRH : les relations sociales de l'entreprise, anticipation des tensions et gestion des conflits ; management des RH et pilotage du changement ; management interculturel des ressources humaines ; internationalisation et stratégies des RH.
5. Construire un style de management.

### FORMAT



D'une manière générale, ce cours associera travail individuel/travail collectif, travail dirigé/travail autonome, travail abstrait/travail concret. Les formules pédagogiques utilisées seront les suivantes : cours magistral (le professeur fera des apports de connaissance et de méthode sous la forme d'un exposé structuré et complet) ; exposés par les participants (ils porteront sur leur expérience propre ainsi que sur le support du cours constitué de textes et documents de référence fournis par le Professeur).

#### Pré requis

Gestion du personnel.

#### Evaluation

L'évaluation des participants dépend de trois facteurs : une dissertation à mi parcours (30%) ; une étude de cas en fin de séquence (50%) ; un travail de groupe (20%).



Professeur : Felipe Tejada  
24 heures

**MBA 504**

## STRATEGIC PLANNING

### OBJECTIVES



- 1 Course participants become familiar with the reasons for doing Strategic Planning (SP) and describe how to go about developing an SP.
- 2 Course participants will be able to describe how to implement, monitor and evaluate the effectiveness of an SP.

Through lectures, case studies and individual readings, participants will learn the major elements of strategic planning for major corporations and organization



### CIBLES



CONTENT

Topics that participants will be introduced to include:

1. Definition: What is strategy development ? What are the various kinds of plans and planning approaches ? Why do Strategic Planning: what are the reasons behind an organization's embarking on the planning process ?
2. Elements of a Strategic Plan: what are the main features of a SP ? Process of developing a Strategic Plan: what steps are taken to develop a SP ? Business cases: examples of SPs from Government, NGO, and companies.
3. Key concepts and trends affecting Strategic Planning.
4. Assessing external information for planning: What do stakeholders want and what does the market tell us about doing an SP ?
5. SWOT/C: What are an organization's internal strengths and weaknesses, and what are the opportunities and threats/challenges that the external environment places on an organization preparing an SP ?
6. Implementing the Plan: what tools exist to implement a SP effectively ?
7. Monitoring the Plan: what approaches are used to monitor a SP?
8. Evaluating the Plan: how to evaluate a SP for effectiveness ?

### FORMAT



Participants in the SP course will attend the lectures, participate in group discussions, read assigned articles and case studies, participate in individual and group projects, and take a final exam reviewing the major concepts of the course.

#### COURSE READING MATERIALS

Participants will be given a packet of introductory information to read before the course begins (articles, books case studies). As well, a more complete reading list for follow up work will be given. Also glossary of French and English strategic planning terms will be provided during the course.

#### PRE REQUISITE

Politique générale d'entreprise



Professeurs : Felipe Tejada & Andrew Gilboy  
24 heures

**MBA 505**

## ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR & PERFORMANCE IMPROVEMENT

### OBJECTIVES



- 1: Participants will learn about, and consider integrating into their work places, key features of the latest approaches to organizational behavior change, in particular, those with proven results from North America.
- 2 : Participants will learn how to adapt major aspects of today's Performance Improvement methodology widely used in North America to the organizational environment in West Africa.



Managers and operational executives in the private sector, public organizations and NGOs .

### CIBLES



### CONTENT

Organizational Behavior. Through lectures, case studies and individual readings, participants will learn major trends and concepts that affect practical operations and 21st century growth strategies of major corporations and organizations. Topics to be covered include: Corporate Governance and Business Ethics, Corporate Social Responsibility (CSR), Quality and Continuous Improvement, the Learning Organization, Change Management, the Triple Bottom Line, Virtual Organizations, Reengineering Organizations, Transparency in Organizational Communications. Performance Improvement : PI is linked to the OB course above in that it provides practical tools and a hands-on experiences to give participants skills in applying the most important single source of increased productivity, profitability and growth in modern management. Performance improvement (PI) is a systematic approach widely used in North America (but less known in Europe and Africa) to analyzing current and desired performance in an organization and designing interventions to induce desired organizational modifications. The major focus of PI is on organizational change and obtaining results, not just individual behavior or learning. The PI approach implies providing workplace performance solutions for organizations, not just solely providing individual employees with additional knowledge and skills. The following six steps constitute the PI process, and participants will learn how to apply them in any work place regardless of location, ethnicity of employees, language, or cultural background.

1. Defining the performance desired
2. Determining the performance gaps
3. Identifying the causes
4. Proposing interventions
5. Implementing the interventions
6. Monitoring changes and making adjustments.

### FORMAT



Participants in the OB/PI course will attend the lectures, work with other participants on issues drawn from case studies, make presentations to the group, read assigned articles, attend activities organized in local organizations, work on individual and group projects, and take a final exam.  
Guest Speaker : Mor Seck Global Development Learning Network, Dakar

#### COURSE READING MATERIALS

Participants will be given a packet of introductory information to read before the course begins. In addition to academic readings, participants will have access to materials from leading sources for OB and PI, including the International Society for Performance Improvement, Harvard Business Review, the Wall Street Journal, the Human Resources Association, the Global Institute for Leadership Development, and the Best from Organizational Development Summits. A glossary of French and English organizational development terms will be provided during the course.

#### PREREQUISITE

Contrôle de gestion



Professeur : Mamadou Guèye  
24 heures

MBA 506

## SYSTEME DE GESTION & SYSTEME D'INFORMATION - ERP

### OBJECTIF



Ce cours vise à initier à la problématique des systèmes d'information construits autour d'ERP (*Enterprise Resources Planning* ou progiciel de gestion intégrée) ; à préciser les enjeux et leviers qui constituent les ERP pour la performance et le pilotage d'une entreprise ; enfin, à rendre explicite la démarche et les modalités de mise en œuvre ainsi que les dispositifs d'appropriation et d'accompagnement du changement associés.



Ce cours est destiné tant aux décideurs engagés dans le pilotage de l'entreprise qu'à tous ceux qui de près ou de loin participent au management de la performance ou à l'aide à la décision auprès des instances de gouvernance de l'entreprise. Il s'adresse dès lors aux dirigeants d'entreprises, aux directeurs administratifs et financiers, aux directeurs du contrôle de gestion, aux directeurs de systèmes d'information et aux consultants en organisation.

### CIBLES



CONTENU

1. Systèmes d'information comme levier de performance et de pilotage de l'organisation
2. Présentation des ERP (définition, caractéristiques, panorama des offres, champs de couverture des besoins de gestion et de pilotage...) et des apports/impacts de leur implémentation
3. Mise en place d'un ERP: facteurs de réussite
4. Conduite du changement dans le cadre d'un projet ERP

### FORMAT



Cours magistral, rythmé par des présentations d'expériences de déploiement de projets de systèmes d'information ERP dans le cadre de démarches de réorganisation/ré-ingénierie des processus ou de refonte du dispositif de pilotage et de contrôle de gestion. Il sera ponctué par des études de cas et des échanges sur la base de présentation de retours d'expériences de démarches systèmes d'information et ERP menées en entreprise.

#### Pré requis

Contrôle de gestion

#### Evaluation

L'évaluation des participants dépend de deux facteurs : une étude de cas et un travail de groupe.





Professeur : Mamadou Guèye  
24 heures

MBA 507

## MANAGEMENT DES PROCESSUS & DE LA PERFORMANCE

### OBJECTIF



Ce cours vise à fournir un cadre de représentation et de pilotage d'une organisation au travers de l'approche de modélisation par les processus, à familiariser à la pratique de modélisation des processus et à la ré-ingénierie des processus, à proposer une approche de pilotage de la performance comme base de mise en œuvre d'un contrôle de gestion stratégique d'une entreprise.

Ce cours est destiné tant aux décideurs engagés dans le pilotage de l'entreprise qu'à tous ceux qui de près ou de loin participent au management de la performance ou à l'aide à la décision auprès des instances de gouvernance de l'entreprise. Il s'adresse dès lors aux dirigeants d'entreprises, aux directeurs administratifs et financiers, aux directeurs du contrôle de gestion et aux consultants en organisation.



### CIBLES



CONTENU

1. Mutations de l'environnement des entreprises et conséquences sur leur représentation organisationnelle, comptable et économique
2. Approche du système de gestion par la méthode des processus
3. Processus, systèmes de gestion et pilotage de la performance
4. Processus et management de la qualité
5. Repositionnement du contrôle de gestion dans le cadre d'un système ouvert à une approche horizontale
6. La méthodologie ABC/ABM comme outil de gestion et de pilotage

### FORMAT



Cours magistral, rythmé par des présentations d'expériences de conduite de démarches par processus et de contrôle de gestion reposant sur l'approche ABC/ABM. Il sera ponctué par des études de cas et des échanges sur la base de présentation de retours d'expériences de démarches menées en entreprise ou en administration publique relatives à la mise en place de systèmes de pilotage de la performance et de contrôle de gestion par processus.

#### Pré requis

Contrôle de gestion

#### Evaluation

L'évaluation des participants dépend de deux facteurs : une étude de cas et un travail de groupe.



Professeur : Anne- sophie Guève & Ambroise Barouan  
24 heures

MBA 508

## MARKETING STRATÉGIQUE & OPÉRATIONNEL

### OBJECTIF



Ce cours vise à familiariser les dirigeants d'entreprise et les responsables des départements marketing et commerciaux aux méthodes et techniques les plus récentes utilisées pour répondre de manière satisfaisante au développement des marchés, et aux attentes des consommateurs. Les participants devront être en mesure, au terme de ce séminaire, d'élaborer des stratégies marketing pour leur organisation et de les exécuter correctement. A la fin du séminaire, les participants prendront connaissance des nouveaux concepts stratégiques du marketing, des nouvelles organisations marketing en vue d'innover et de repenser les offres de l'entreprise à ses clients.



DG, Dirigeant de PME et d'Unités Stratégiques, Directeur Marketing, Directeur commercial, Cadres commerciaux, Responsable de communication d'entreprise.

### CIBLES



CONTENU

1. Approche conceptuelle : définitions et enjeux de cette discipline.
2. Connaissance du marché : études, recherches, marketing analytique et choix du consommateur
3. Stratégie marketing - Formulation : segmentation, positionnement, modèles de décision et élaboration d'un marketing mix. Etude de cas
4. Mise en oeuvre des politiques de prix, de produit, de marque, de distribution, d'organisation de force de vente, de merchandising, et de politique globale de communication (média et hors-média). Etude de cas
5. Planification et contrôle des stratégies marketing : Plan produits, plan marchés, plan clients, budgets et allocations de ressources; systèmes d'incitation, évaluation et contrôle. Etude de cas
6. E-marketing, marketing interactif, veille marketing. Fonction grands comptes.

### FORMAT



Nous partirons d'une approche du marché et de ses enjeux pour définir les grandes orientations de la stratégie marketing. Il faudra ensuite explorer les leviers de mise en œuvre des stratégies possibles, ainsi que les différentes combinaisons opérationnelles qui garantissent le succès des stratégies envisagées. Différents modules permettront en parallèle de découvrir les nouveaux champs d'application du marketing, ainsi que les domaines moins évidents où cette discipline joue un rôle stratégique.

Le cours sera animé autour des études de cas et autres matériaux pédagogiques fournis par les enseignants.

#### Pré requis

Marketing

#### Evaluation

Une évaluation des travaux réalisés en groupe (50%) ou de façon individuelle (50%)



Professeur : E. Ibrahima Sall  
24 heures

MBA 509

## DECISIONS STRATEGIQUES

### OBJECTIF



Ce cours vise un triple objectif : 1 fournir un cadre analytique pour comprendre la décision stratégique et ce qui fait sa spécificité ; 2 passer en revue la panoplie des décisions stratégiques de l'entreprise ; et 3 donner une vue complète qui permette une prise de décision de qualité.



Ce cours est destiné à non seulement tous les décideurs engagés dans la vie de l'entreprise, mais aussi à tous ceux qui de près ou de loin participent à la mise en œuvre des décisions stratégiques en entreprises. En un mot, il s'adresse aux dirigeants d'entreprises, aux consultants en organisation et aux chercheurs.

### CIBLES



### CONTENU

1. Décisions non stratégiques & décisions stratégiques
2. Risque, incertitude et rationalité dans la décision stratégique. Etude de la concurrence.
3. Modélisation des situations et décisions stratégiques.
4. Information incomplète, coopération et réputation dans la décision stratégique.
5. Décisions stratégiques de l'entreprise I : diversification, choix d'activités, choix de portefeuille.
6. Décisions stratégiques de l'entreprise II : fusions, acquisitions et alliances stratégiques.
7. Décisions stratégiques de l'organisation I : changements et adaptations.
8. Décisions stratégiques de l'organisation II : passage de la décision à sa mise en œuvre.

### FORMAT



Cours magistral, suivi d'exposés et de conférences d'acteurs qui ont expérimenté la décision stratégique : chefs d'entreprises, chefs militaires et leaders politiques. Chacun d'entre eux témoignera de son vécu : nature de la décision, processus de décision, décision finale, gestion des conséquences de la décision, analyse rétrospective de l'expérience. Le support du cours sera constitué de textes et documents de référence fournis par le Professeur.

Invité : Manager for Africa and Middle East du FINANCIAL TIMES

#### Pré requis

Politique générale d'entreprise.

#### Evaluation

L'évaluation des participants dépend de trois facteurs : une dissertation à mi parcours (30%) ; une étude de cas en fin de séquence (50%) ; un travail de groupe (20%).



Professeur : Abdoulaye Chimère Diouf  
24 heures

MBA 510

## DROIT PENAL DES AFFAIRES

### OBJECTIF



Ce cours vise à familiariser les participants (DG, DRH, Responsables département juridique) à l'évolution de l'environnement pénal des affaires afin de leur permettre d'éviter les délits propres à leurs activités. Ils pourront aussi grâce à ce cours mieux préparer d'éventuels procès qui les concernent.

DG, DRH, Responsables département juridique, conseillers juridiques, avocats.



### CIBLES



### CONTENU

1. Politique pénale et évolution du droit pénal des affaires : culpabilité, imputabilité et non responsabilité.
2. Infractions communes : escroquerie, faux, abus de confiance, autres détournements ; corruption, trafic d'influence, prise illégale d'intérêts ; recel, blanchiment.
3. Infractions spécifiques aux sociétés : délits de constitution des sociétés, délits de comptabilité des sociétés, délits de gestion et délits de dissolution de société
4. Infractions relatives aux procédures collectives et au travail : banqueroute, délits connexes, protection de la personne et de ses droits, organisation des relations individuelles de travail, organisation des relations collectives, emploi de la main d'œuvre étrangère, trafic de main d'œuvre, contrats précaires, droits au licenciement, entraves à la liberté d'entreprendre
5. Infractions relatives aux intérêts de l'Etat : infractions fiscales et douanières
6. Infractions relatives à la concurrence et à la consommation : atteinte à l'égalité des concurrents, à la loyauté de la concurrence, infractions relatives aux prix, infractions relatives à la publicité, usure, ventes agressives, refus de vente, tromperie, falsifications,
7. Droit pénal de l'environnement
8. Eléments et déroulement du procès pénal : conseil et assistance, juridictions, action publique, principes directeurs du procès, préparation du procès, phase décisive du procès, sanctions, effets des décisions judiciaires.

### FORMAT



Le séminaire sera dispensé sous forme de cours magistraux illustrés par des études de cas et enrichis par la participation de professionnels invités.

#### Pré requis

Droit des affaires

#### Evaluation

Une évaluation des travaux réalisés en groupe (50%) ou de façon individuelle (50%)



Professeur : Fabrice Hervieu-Wane & Issa Ndiaye  
24 heures

MBA 511

## COMMUNICATION & PRATIQUES DES MEDIA

### OBJECTIF



Faire prendre conscience, de l'intérieur, du fonctionnement médiatique, de ses dérives et de la manière dont les médias manipulent l'opinion. Permettre aux participants d'adopter un regard plus critique à l'égard de la production médiatique en général, et de pouvoir mieux « traiter » avec les journalistes en particulier.

Ce cours est destiné à non seulement tous les décideurs engagés dans la vie de l'entreprise, mais aussi à tous ceux qui de près ou de loin participent à la mise en œuvre des décisions stratégiques en entreprises. En un mot, il s'adresse aux dirigeants d'entreprises, aux consultants en organisation et aux chercheurs.



### CIBLES



### CONTENU

1. Registre des langues et organisation du discours
2. Rhétorique et argumentation
3. Présupposés et implicites dans le discours
4. Tendances et dérives du journalisme mondial
5. Comment les médias fabriquent notre opinion, mieux notre consentement
6. Journalisme de connivence / « Temps ce cerveau humain disponible » / Information marchandise banal
7. L'empire des mauvaises nouvelles / les médias conditionnent-ils notre niveau d'anxiété ?
8. Construction imaginaire du monde par les médias / Basculement dans le virtuel et le postmoderne, Comment résiste et se protéger face à l'invasion médiatique ? / Comment charger de perspectives

### FORMAT



Le cours alterne ces sessions de cours magistral, avec des travaux pratiques ou des études de cas pratiques, des groupes de discussion avec restitution d'un travail en commun, des séances de visionnage ce films avec productions de commentaires critiques et des conférences / débats avec des invités extérieurs. Les participants recevront à l'issu de chaque cours le plan de la leçon, ainsi que des documents de travail (écrits, photographiques ou autres ), articles clefs de certains autres, sites incontournables sur le thème du jour etc.).  
Invité : Christophe Labarde, Directeur Général de l'association des anciens HEC  
Evaluation  
Une évaluation ces travaux réalisés en groupe (50%) ou de façon individuelle (50%)



Professeur : Jean Marc de Leersnyder  
24 heures

MBA 512

## DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE L'ENTREPRISE

### OBJECTIF



Présenter aux participants les caractéristiques et contraintes de l'environnement international des affaires. L'accent est mis sur l'environnement économique et commercial d'une part, et financier d'autre part, et sur l'analyse de l'impact de cet environnement géopolitique sur les stratégies de développement des entreprises. Présenter et analyser le cadre particulier de l'Union européenne, et l'impact de ses modes de gouvernance sur les affaires internationales. Présenter les « bonnes pratiques » des entreprises en matière de marketing et de développement international : de l'exportation à l'implantation et la constitution de réseaux à l'étranger.

Ce cours est destiné à tous ceux qui exercent une fonction de PCA, de Direction Générale ou qui sont appelés à l'exercer dans un futur proche mais également à tous les directeurs ou responsables qui participent, directement ou indirectement, à la formulation, à la mise en œuvre des stratégies de développement international de l'entreprise. En un mot, il s'adresse aux dirigeants et cadres dirigeants d'entreprises, organisations ou institutions diverses, aux consultants, aux chercheurs, etc.



### CIBLES



### CONTENU

1. Internationalisation et globalisation : discussions autour de définitions
2. Globalisation et reconfiguration de l'espace de l'entreprise
3. Espace commercial et espace financier international
4. Construction européenne comme nouvelle donne stratégique de l'entreprise
5. Du marketing international au marketing global
6. De l'exportation à la constitution de réseaux internationaux : les « bonnes pratiques »

### FORMAT



Le cours alterne des sessions de cours magistral, avec des études de cas pratiques. Le cours sera animé autour des études de cas et autres matériaux pédagogiques fournis par les enseignants. Un mémoire écrit sera demandé aux étudiants et fera l'objet d'une évaluation.

Invité : David Applefield - Project Director - Africa FINANCIAL TIMES

#### Pré requis

Marketing; Politique générale d'entreprise.





Professeur : Ousmane Ndiaye & Ibrahima Ngom  
48 h

MBA 513

## POLITIQUES COMPTABLES ET FISCALES DE L'ENTREPRISE

### OBJECTIF



Ce cours vise à donner aux participants les outils nécessaires pour élaborer une véritable politique comptable et fiscale, fondée sur une vision et des principes clairs. Ils devront être en mesure d'opérer des choix comptables et fiscaux optimaux, à fort impact sur les résultats de l'entreprise, et d'éviter les difficultés qui pourraient naître de mauvaises décisions en matière de comptabilité et de fiscalité.

DG, Directeurs financiers, chefs de services comptable et fiscal, conseillers juridiques et fiscaux, auditeurs internes et externes.



### CIBLES



CONTENU

1. Structure, problématique, réglementation comptable et obligations permanentes
2. Evolution de la responsabilité pénale et des systèmes comptables
3. Présentation du SYSCOA
4. Choix comptables : activité courante, fusion, acquisition, coopération
5. Information comptable, contrôle et sanctions pénales
6. Conseil et assistance comptable : « les bonnes pratiques »
7. Règles générales de l'impôt, opérations imposables, régimes spéciaux, exonérations
8. Choix fiscaux dans la décision de gestion : obligations et marges de manœuvre
9. Contrôle fiscal, réclamations du contribuable et du redevable
10. Sanctions, contentieux fiscal et transactions
11. Conseil et assistance fiscale : « les bonnes pratiques »
12. IFRS : mutations comptable en cours dans le cadre des normes IAS/IFRS; impacts sur l'analyse des comptes et des ratios significatifs sur le contrôle de gestion et le système d'information, sur le choix des investissements, le financement et le mode de couverture des risques.

### FORMAT



Etude de cas  
Débats entre fiscalistes et comptables

#### Pré requis

Cours de comptabilité des sociétés et de fiscalité des entreprises.

#### Evaluation

L'évaluation des participants dépend de trois facteurs : une dissertation à mi parcours (30%) ; une étude de cas en fin de séquence (50%) ; un travail de groupe (20%).

# DOSSIER D'INSCRIPTION

# DONNEES PERSONNELLES

Noms et Prénoms : .....  
.....  
.....

Sexe : masculin  féminin

Date de naissance : .....

Lieu de naissance : .....

Nationalité : .....

Adresse Permanente : .....  
.....  
.....

Adresse au Sénégal : .....  
.....  
.....

Adresse du Tuteur : .....  
.....  
.....

Email : .....

Téléphones : .....

**NB** : Le dossier doit être accompagné de 4 photos d'identité  
- un bulletin de naissance - deux enveloppe timbrées  
portant l'adresse postale.

# EXPERIENCES PERSONNELLES

Position occupée	Organisation	Période d'Occupation	Temps plein / Temps partiel

Nombre total d'années à temps plein :

Nombre total d'années à temps partiel :

# FORMATION SCOLAIRE ET ACADEMIQUE

Institution	Domaine de spécialisation	Moyennes	Classement	Période de fréquentation

# DONNEES PERSONNELLES

Nom du signataire de la lettre : .....

.....  
.....

Fonction : .....

.....  
.....

Organisation : .....

.....  
.....

Nom et Prénoms du candidat : .....

.....  
.....

Comment et ou avez vous connu le candidat ?  
Quelles sont les qualités qui vous fondent à le recommander ?

Reponses : .....

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





Handwriting practice lines consisting of 30 horizontal dotted lines.



# NOTES

A series of horizontal dotted lines for writing notes, spanning the width of the page.





**Université Polytechnique**  
*de l'Ouest Africain*

