



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

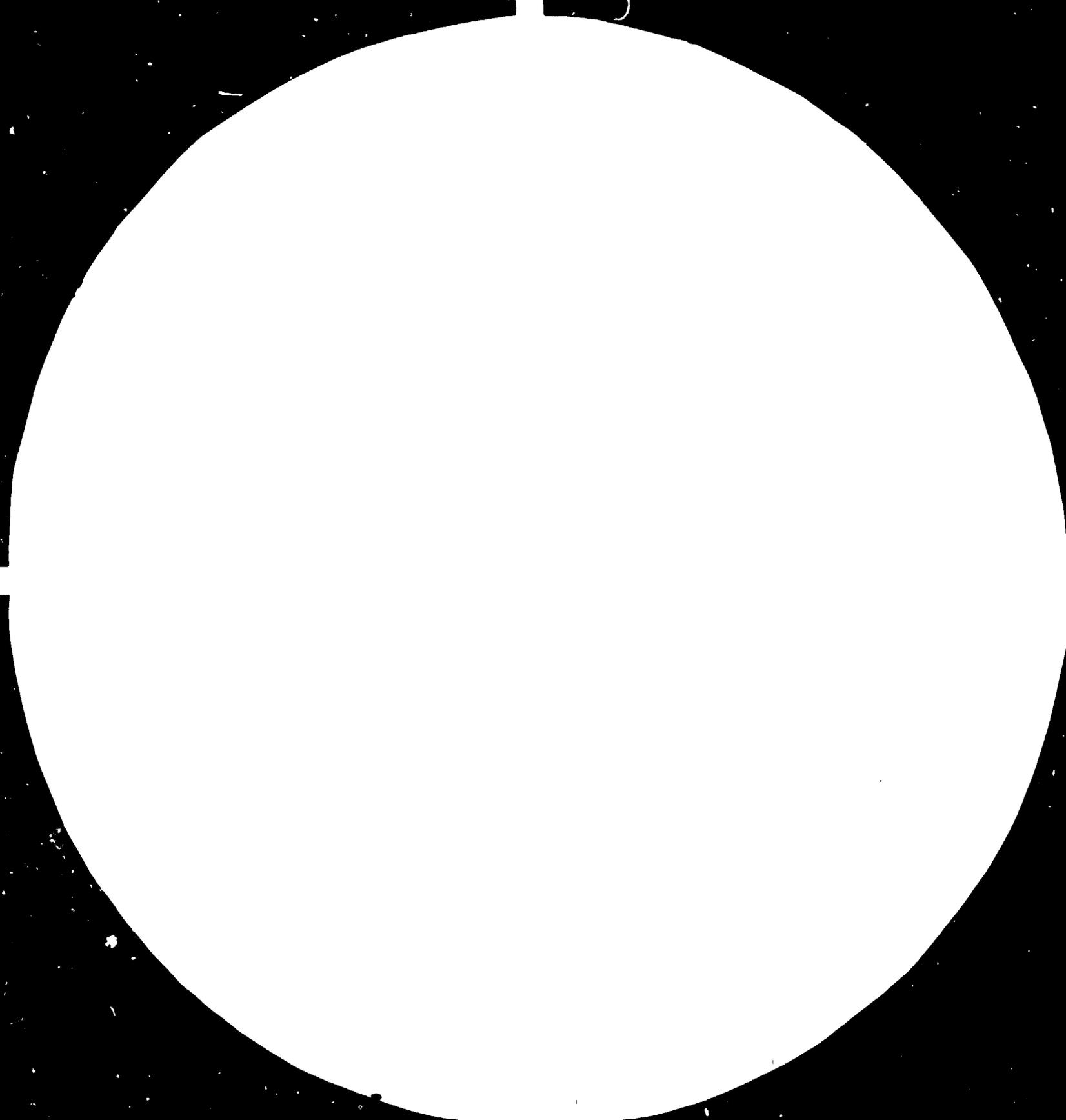
FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org





3.6

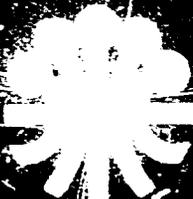
4.0



MICROCOPY RESOLUTION TEST CHART
NATIONAL BUREAU OF STANDARDS-
STANDARD REFERENCE MATERIAL 1010a
(ANCE) and ISO TEST CHART No. 21

AGENCE DE COOPÉRATION CULTURELLE & TECHNIQUE

ÉCOLE INTERNATIONALE DE BORDEAUX



11773

1978

AGENCE DE COOPÉRATION CULTURELLE ET TECHNIQUE

19, avenue de Messine, 75008 Paris
Secrétaire général : Professeur Dankoulodo DAN DICKO

ÉCOLE INTERNATIONALE DE BORDEAUX

43, rue Pierre Noailles, 33405 Talence Cedex (France)
Directeur : Salfó Albert BALIMA

ORGANISATION DES NATIONS-UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

B. P. 707 A 1011 Vienne (Austria)
Directeur exécutif : Abderhamane KHANE

11773

LES BANQUES DE DÉVELOPPEMENT :

**LEUR RÔLE DANS LES PAYS FRANCOPHONES
EN DÉVELOPPEMENT**

**LA FORMATION DES FORMATEURS DE LEUR
PERSONNEL**

CONCLUSIONS DES SÉMINAIRES ORGANISÉS A :

ABIDJAN, 5 au 23 septembre 1977

BORDEAUX, 12 juin au 7 juillet 1978

1978

PRÉFACE

Dans le cadre des activités de son École Internationale, dont le siège est à Bordeaux, l'Agence de Coopération Culturelle et Technique a organisé, en collaboration avec l'Organisation des Nations-Unies pour le Développement Industriel, deux séminaires de perfectionnement réservés à des cadres responsables des banques de développement. Ces actions se situaient dans la ligne des orientations de l'École. Celle-ci cherche à faciliter la réflexion des responsables, dans un climat d'échange d'expériences, sur des problèmes et des préoccupations qui sont les leurs au sein de leur environnement. Le rôle des banques de développement et la formation de leur personnel apparaissent ainsi comme deux thèmes importants à débattre de la part de responsables venus de différents pays membres de l'Agence. En conjugant ses efforts avec ceux de l'Organisation des Nations-Unies pour le Développement Industriel, l'Agence a pu réaliser deux rencontres internationales de qualité, la première à Abidjan, en septembre 1977 sur "Le rôle des banques de développement en Afrique francophone", la seconde à Bordeaux sur "la formation des formateurs du personnel des banques de développement", en juin 1978. Le succès des deux séminaires organisés par l'École Internationale de Bordeaux a pu être atteint, non seulement grâce à l'éminente collaboration de l'Organisation des Nations-Unies pour le Développement Industriel, mais également au soutien des hauts responsables d'organismes de financement qui n'ont pas métriagé leur coopération lors des diverses interventions. Mais le succès est dû principalement à la motivation des participants eux-mêmes. Ceux-ci ont accepté de réfléchir au devenir d'institutions qu'ils connaissent bien et dont le rôle apparaît si important pour nos différents États.

Les travaux de chacun de ces deux séminaires ont donné lieu à la mise au point d'un document final élaboré par les participants eux-mêmes. Ces rapports me paraissent le fruit d'une réflexion de responsables insérés dans leur milieu et je crois qu'ils valent la peine d'être largement diffusés car ils constituent une contribution utile au développement de nos économies.

N'est-ce pas le rôle fondamental de l'École Internationale de Bordeaux d'être, au sein de notre Agence de Coopération Culturelle et Technique, un centre international où des cadres venus d'économies et de cultures différentes partagent leurs expériences dans un climat de dialogue réel, de meilleure compréhension et de coopération authentique, et mûrissent leur réflexion sur leur responsabilité et sur leur action au sein de leur propre environnement ?

En conclusion, je voudrais exprimer mes remerciements à tous ceux qui ont permis la réalisation efficace de ces deux séminaires : M. Pierre COENRAETS, consultant O.N.U.D.I. qui a eu la charge d'assurer, à Abidjan et Bordeaux, la direction scientifique des séminaires, les autorités du gouvernement de la Côte d'Ivoire, et en particulier, M. Abdoulaye KONE, Ministre des Finances, des Affaires économiques et du Plan et M. Ange BARRY BATTESTI, Ministre de l'Enseignement technique et de la formation professionnelle, lesquels n'ont pas ménagé leur précieux soutien à la parfaite organisation des travaux d'Abidjan ainsi que les nombreux représentants des diverses organisations qui ont accepté de faire une communication durant les séminaires. J'exprime enfin ma satisfaction à M. Jacques THOMAS, actuel Directeur adjoint de l'École, qui a eu la mission d'assurer la coordination générale des travaux à Abidjan et à Bordeaux.

Salfo Albert BALIMA
Directeur de l'École

31 août 1978

SOMMAIRE



	Pages
Introduction.....	7
Le rôle des banques de développement en Afrique francophone.....	11
La formation des formateurs du personnel des banques de développement.....	21
 <i><u>Annexes :</u></i>	
Liste des participants, des observateurs et des intervenants au séminaire sur "Le rôle des banques de développement en Afrique francophone".....	28
Liste des participants et des intervenants au séminaire "Formation des formateurs des personnels des banques de développement".....	32
 Bibliographie	 34

INTRODUCTION

Depuis une vingtaine d'années, depuis l'époque où de nombreux pays d'Afrique ont recouvré leur indépendance, diverses institutions œuvrant pour le développement économique ont été mises en place dans les nouveaux états.

Parmi ces institutions, on trouve dans chaque pays une ou plusieurs banques de développement.

Longtemps après leur création, elles portent encore la marque des événements particuliers qui ont entouré leur fondation. Leur origine varie d'après les circonstances locales : certaines banques ont été créées de toutes pièces, tandis que d'autres sont issues de banques commerciales ou de banques à vocation immobilière. Si les états ont manifesté leur vif intérêt à ces institutions, leur capital social est, dans quelques cas, détenu pour une part non négligeable par des actionnaires privés, nationaux et étrangers. Dans un même pays, plus d'une banque de développement a vu le jour à des époques différentes pour répondre à des besoins dont la spécification sectorielle est apparue au fil des ans. Ces banques ont connu des fortunes différentes : les unes ont répondu à l'attente des gouvernants, d'autres ont modifié leur action sous l'impulsion de leurs dirigeants, d'autres encore connaissent des difficultés financières graves.

Toutes ces banques d'intérêt national ont dû s'adapter à des conditions de fonctionnement mouvantes. Elles doivent tenir compte de la création de banques de développement d'intérêt régional ou d'institutions financées par des fonds européens, américains ou arabes. Les marchés financiers ont évolué, entraînant la modification des conditions de refinancement. Enfin ces banques ont dû se prêter à des changements dans les structures administratives ou politiques de leur sphère d'activité.

Maintenant que les banques de développement d'Afrique francophone existent depuis plus de 10 ans, il est apparu fort utile de faire le point de leur évolution et de leur situation. Il a pu être fait lors d'un séminaire organisé conjointement à Abidjan en septembre 1977 par l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) et l'Agence de Coopération Culturelle et Technique (ACCT).

Pendant trois semaines, des cadres supérieurs de banques de développement ont analysé le rôle de ces institutions en Afrique francophone. Chaque jour des personnalités invitées ont exposé leurs vues sur un aspect qui était ensuite examiné par les participants. Le rapport final du séminaire, tel qu'il est publié dans la présente plaquette, reprend le contenu de brefs rapports que les participants rédigeaient quotidiennement en commun.

Ce rapport constitue un contrat de la situation qui prévaut actuellement; il ouvre également les voies à une action plus efficace des banques de développement. C'est à ce titre qu'il a été envoyé aux directeurs généraux de ces banques ainsi qu'à leur ministre de tutelle.

Ce document met en lumière la complexité et la technicité bancaire de la mission qui a été confiée à ces institutions. Il se termine sur la constatation de la nécessité impérieuse de la formation professionnelle et du perfectionnement permanent de leurs cadres.

L'ONUDI s'est préoccupée depuis de nombreuses années d'aider les banques de développement dans tous les continents. En 1977, elle m'avait chargé, en réponse à une demande formulée par l'Union Africaine et Mauricienne des banques de développement, de visiter les membres de cette union, d'analyser leurs besoins en formation et de formuler les conditions de fonctionnement d'un centre de formation. L'idée, reprise en 1977 par l'Association des Institutions Africaines pour le Financement du Développement, n'a pas encore abouti.

La formation professionnelle que les cadres peuvent acquérir dans des centres ou des séminaires ne constitue pas le seul moyen d'assurer le perfectionnement. La formation reçue à l'extérieur doit s'allier à celle qui peut être organisée à l'intérieur de chaque banque; cette alliance doit s'inscrire et s'expliciter dans une politique conçue par l'organe de décision de chaque institution.

Assurer une formation professionnelle dans une banque constitue une activité qui a ses exigences techniques propres que doivent maîtriser ceux qui sont chargés de cette fonction. Aussi, conscientes de ce problème, l'ACCT et l'ONUDI ont joint leurs efforts pour organiser en juin 1978 à l'École Internationale de Bordeaux un séminaire de quatre semaines destiné à "former les formateurs". Des cadres supérieurs des banques de développement d'Afrique francophone et de Haïti ont été invités à participer à ce séminaire qui a été pratiquement le premier à avoir consacré tant de temps et de moyens à ce sujet. Effectivement, une semaine a été consacrée à la motivation des participants; elle a été facilitée par l'analyse du rapport du séminaire d'Abidjan sous l'angle des connaissances professionnelles que les cadres doivent posséder pour exercer les différentes fonctions des banques de développement. Les aspects psychologiques de la communication dans l'entreprise, aspects débouchant sur la dynamique de groupe et la technique de la conduite de réunions de

formation d'adultes, ont fait l'objet de l'enseignement de la seconde semaine. Enfin, les deux dernières semaines ont été consacrées à la pratique des leçons à donner sur des sujets bancaires. L'utilisation du magnéscope a permis aux participants d'étudier leur propre comportement et leurs propres qualités et défauts.

Les résultats de leurs observations et de leurs exercices ont été consignés par les participants dans un rapport que l'on lira ci-après. Ce document informe ceux qui portent la responsabilité d'améliorer les conditions de fonctionnement de leur institution des conditions réelles dont une politique de formation professionnelle doit tenir compte.

Le rapport du séminaire d'Abidjan a, en décrivant le rôle des banques de développement, aidé à préciser la finalité de ces organismes à travers les conditions pragmatiques de leur existence. Le rapport du séminaire de Bordeaux présente un des puissants moyens d'atteindre cette finalité.

Pierre COENRAETS,

*Directeur scientifique des séminaires
d'Abidjan et de Bordeaux.*

Consultant de l'O.N.U.D.I.

**LE RÔLE DES BANQUES
DE DÉVELOPPEMENT
EN AFRIQUE FRANCOPHONE**

**RAPPORT FINAL
DU SÉMINAIRE ORGANISÉ A ABIDJAN
du 5 au 23 septembre 1977**

**La Banque de
Développement
dans
son contexte.**

**Relations entre
le Plan
et la Banque de
Développement.**

La rentabilité.

Avant d'aborder le fonctionnement même des banques de développement, il convient de situer celles-ci dans leur contexte économique. La plupart des pays ont recours à la planification. Malgré la controverse sur son opportunité et son réalisme, il demeure qu'elle est nécessaire car elle permet de recenser les disponibilités nationales, de localiser les difficultés et de définir des objectifs précis. Cependant, la planification implique une connaissance exacte de la situation, des facteurs qui la déterminent et des mécanismes les liant entre eux. Les structures existant dans bon nombre de nos pays ne permettent pas généralement d'appréhender pareille connaissance. Il serait souhaitable que nos États se dotent des outils de collecte et de traitement des informations qui soient mieux à même de répondre aux exigences d'une planification efficace. Le rôle que doivent jouer les banques de développement dans la stratégie nationale est souvent mal défini ; il conviendrait que ces banques, étant l'instrument de financement de la réalisation du plan, soient plus étroitement associées à sa conception et à son exécution. Or, on constate notamment que les responsables de banques de développement sont généralement dépourvus d'informations ou d'instructions, ce qui les oblige à improviser des programmes d'action qui ne correspondent pas nécessairement à ceux prévus par le plan. De même les rapports entre le ministère du Plan et les banques de développement devraient être clairement définis.

Cette définition est d'autant plus utile que ces banques sont appelées à répondre au financement des projets qui se matérialisent sous la forme d'entreprises. Si la viabilité de ces dernières est garantie par le fait qu'elles réalisent un profit réel, soit pour ses promoteurs, soit pour la collectivité, la rentabilité sous sa forme financière, si elle semble primordiale, ne saurait être considérée comme le critère exclusif lors du choix des investissements proposés au financement des banques de développement. En effet, elles se doivent de tenir compte de la rentabilité économique des projets qui leur sont soumis. Les méthodes d'analyse sont nombreuses et une prudence dans leur maniement est souhaitable car les critères de choix des investissements ne sont pas neutres et sont souvent influencés par le contexte socio-politique ainsi que par les impératifs des bailleurs de fonds étrangers. En outre, si l'encouragement de certains projets s'impose, une sélection rigoureuse doit permettre d'éviter des situations occasionnant des rentes réelles à certaines entreprises.

**Les Offices
de Promotion
et la Banque de
Développement.**

La rentabilité dans nos pays est souvent compromise par un certain nombre de difficultés éprouvées particulièrement par les entreprises nationales, privées ou publiques, que les banques de développement sont précisément appelées à financer. Parmi ces difficultés, celle qui a retenu le plus l'attention concerne l'incompétence des dirigeants en matière de gestion, due à leur manque de formation de base dans le cas des petites et moyennes entreprises ou due à un choix qui ne semble pas toujours répondre à des critères de compétence en ce qui concerne les entreprises publiques. D'autres difficultés sont également relevées : absence d'autonomie vis-à-vis du ministère de tutelle, instabilité des dirigeants, manque de moyens nécessaires pour réaliser les objectifs, contraintes et lourdeurs administratives difficilement compatibles avec la souplesse et la rapidité nécessaires à la vie des affaires. Pour aider les entreprises, la plupart de nos États ont créé des Centres ou Offices de Promotion de l'entreprise nationale. Il semble que ceux-ci ne disposent pas encore des moyens suffisants pour jouer pleinement leur rôle. Une complémentarité devrait exister entre les offices et les banques de développement afin qu'elles puissent limiter leur intervention dans ce domaine et éviter ainsi d'engager leur responsabilité dans la gestion des entreprises financées. Un meilleur dialogue doit s'engager entre les offices et les banques afin que soient mieux cernés les problèmes de la rentabilité réelle, des variations de prix durant le délai d'étude et de la revalorisation des rubriques du bilan.

Fonds spéciaux.

Les banques de développement, en vertu de leur caractère bancaire, doivent financer des opérations réelles. Toutefois, leur vocation de développement exige parfois des actions de promotion à recouvrement aléatoire. Dans ces cas, pour ne pas compromettre l'équilibre financier de ces banques, l'existence de fonds spéciaux ou en tout cas d'une liaison avec le trésor public s'impose. De même, pour la sauvegarde de la qualité de leur portefeuille et pour assurer leur propre rentabilité, les banques de développement devraient jouir d'une autonomie suffisante dans leur décision de financement.

**Fonctionnement
technique de la
Banque de
Développement.**

Ayant situé les banques de développement dans le contexte économique dans lequel elles œuvrent, il convient également d'examiner de près le fonctionnement de ces institutions dans ses aspects techniques.

Les ressources de ces banques posent un problème constant dont quelques aspects méritent de retenir l'attention. Le renforcement de leurs fonds propres doit répon-

**Captation de
l'épargne
nationale**

**La banque
centrale et la
Banque de
Développement.**

dre au développement du financement des projets. Ceci suppose que l'État, au même titre que les autres actionnaires, libère entièrement le capital souscrit. En outre, l'État devrait mettre à la disposition de la banque d'autres moyens financiers tels que des dotations de fonds spéciaux, des prêts, des fonds de bonification d'intérêt et de garantie sous forme d'aval. Si l'appel direct à l'épargne nationale peut apparaître comme un moyen à développer davantage, certaines formes de captation de celle-ci, tels que l'ouverture de guichets et la constitution de dépôts d'épargne, doivent être précédées d'une minutieuse étude de marché. On constate, par ailleurs depuis quelques années, l'existence d'organismes de centralisation de fonds publics (caisse d'amortissement, caisse de dépôts...) qui jouent un rôle important sur le marché monétaire. Il serait souhaitable que les banques de développement bénéficient d'un accès privilégié à de telles disponibilités. Un autre recours à des sources nationales se trouve dans le refinancement des banques de développement à la banque centrale. Dans certains cas, ce refinancement est considérable ; une utilisation excessive du réescompte devrait être évitée sinon limitée. Si cette modération doit être un souci constant, il est à remarquer par contre que la tendance actuelle à déspecialisation des institutions financières risque de défavoriser les banques de développement si des dispositions transitoires n'étaient pas prévues. Il faut rappeler à cet égard que ces banques ont été créées pour remplir une mission spécifique dont leur organisation interne porte la marque.

Comment la banque centrale peut-elle aider les banques de développement, instruments privilégiés du financement du développement, à s'adapter à la situation nouvelle ? L'on peut formuler les propositions suivantes :

- application d'une politique sectorielle favorable aux opérations de développement ;
- augmentation des quotas d'intervention ;
- relèvement des plafonds de financement par rapport aux emplois ;
- encouragement à la consortialisation des crédits à court, moyen et long terme ;
- création de fonds de bonification d'intérêt auprès de la banque centrale afin de permettre l'octroi de certains crédits prioritaires à des taux préférentiels.

Par ailleurs, il serait souhaitable que la banque centrale envisage, là où la possibilité n'existe pas encore, d'accepter au réescompte les effets représentatifs de

**Ressources
financières
étrangères.**

crédits à moyen et long terme destinés au financement des opérations productives de revenus.

A côté des ressources nationales, des ressources extérieures sont également mises en œuvre par les banques de développement. La connaissance de ces sources internationales, de leurs objectifs et leurs politiques est une nécessité pour leur utilisation judicieuse. Dans ce sens et compte tenu de la pluralité des utilisateurs nationaux, il apparaît indispensable qu'un organisme central gère ces informations et les rende accessibles à tous. Déjà certains gouvernements ont mis en place une telle structure.

Toutefois, les banques de développement ne doivent pas se dessaisir de la recherche et de la connaissance des ressources financières dans le cadre de leur fonction de mobilisation de capitaux. Dans la sélection de ces ressources, les habitudes et les pratiques historiques ainsi que le fait que les banques de développement aient des interlocuteurs privilégiés, ne doivent pas les empêcher de se livrer à une analyse comparative des conditions. Ces relations privilégiées sont souvent favorisées par une prise de participation étrangère à la banque. Une telle participation, si elle permet l'accès à des ressources, à des compétences et à des expériences étrangères, présente aussi certains inconvénients parmi lesquels on distingue la dépendance envers des centres de décisions extérieurs, les préférences accordées aux entreprises étrangères par rapport aux entreprises nationales, l'exploitation des informations à des fins personnelles ainsi que la réticence à l'augmentation du capital. La conclusion des contrats de financement internationaux appelle plusieurs réflexions quant aux conditions dans lesquelles ils sont négociés. En effet, face à de multiples besoins de caractère urgent, les banques de développement se voient contraintes d'accepter souvent sans négociation possible, la quasi-totalité des conditions de l'organisme bailleur de fonds. Comme ces banques ne disposent généralement pas de structures capables d'étudier efficacement sur le plan des conséquences juridiques les projets de contrats qui leur sont proposés, leurs dirigeants sont condamnés à signer des contrats d'adhésion. Il serait donc particulièrement souhaitable que des améliorations soient apportées à cet état de choses. Elles ne pourront sans doute pas être obtenues dans le cadre de négociations bilatérales isolées. Aussi pourrait-on envisager une action coordonnée de nos banques de développement. Cette coordination pourrait consister, par exemple, en la mise au point d'une proposition commune de contrat qui tiendrait mieux compte

**Aspects
juridiques.**

des intérêts des parties. Des améliorations pourraient être étudiées concernant des points tels que le taux de rétrocession des fonds, le caractère lié des prêts, la monnaie de remboursement, l'allègement des procédures d'utilisation et de contrôle. Parmi les conditions imposées figure presque toujours la garantie de l'État. Il importe de veiller à ne l'accorder qu'à des projets viables car, en cas de défaillance de l'entreprise financée, cette garantie devra sortir ses effets de droit au profit de la banque de développement.

**Les banques
commerciales
et la Banque de
Développement.**

Un autre aspect de la structure économique retient l'attention. L'appareil bancaire comporte dans nos États deux types de banque : les banques de développement et les banques commerciales. La participation au financement par ces dernières ne saurait être négligée. Bien que la composition des ressources soit différente pour les deux types de banques, des dispositions pourraient être prises dans le but d'assurer leur nécessaire complémentarité. Elle pourrait se manifester par la consortialisation des crédits à court, moyen et à long terme, le financement transitoire - éventuellement par le biais du marché monétaire - des effets représentatifs des crédits, la collaboration étroite avec les banques commerciales dans le domaine technique, dans la collecte des ressources tant nationales qu'étrangères et dans des conditions à déterminer, des prises de participations croisées entre les deux types de banques.

**Le risque
"supplémentaire"
de la Banque de
Développement.**

La distribution des crédits par les banques de développement mérite une attention particulière. Elles assument, en plus du risque normal lié à leur fonction, un risque supplémentaire inhérent à leur vocation spécifique. Il réside essentiellement dans la nature des projets financés, la durée des crédits, l'action promotionnelle dans les secteurs où la rentabilité financière n'est pas évidente. La nécessité d'obtenir le recouvrement des crédits accordés afin d'assurer le remboursement des ressources empruntées par les banques de développement, constitue la limite à l'acceptation du risque supplémentaire. Le respect de ces limites peut être assuré par la réglementation bancaire, le pourcentage maximum de crédits non couverts par une garantie suffisante, la répartition géographique et sectorielle des crédits, la constitution de provisions, l'exploitation de la centrale des risques, l'utilisation de systèmes d'échange de données entre banques de développement. Dans le même ordre d'idées, la rémunération des banques de développement, lors de la mise en œuvre de fonds spéciaux, devrait être particulièrement étudiée en raison du coût de la gestion de tels fonds.

Le crédit agricole.

Parmi les crédits comportant un risque élevé, le crédit agricole aux petits exploitants présente un caractère particulier dû aux aléas naturels, à la fluctuation des prix agricoles ainsi qu'à des obstacles tels que l'analphabétisme et l'assimilation du crédit au don. Un tel crédit pose le problème de sa rentabilité. Aussi constate-t-on une tendance à confier les interventions dans ce domaine à des organismes de financement spécialisés. Pour qu'ils puissent faire un crédit efficace, il conviendrait qu'ils puissent bénéficier de mesures d'exception quant au volume et à la nature de leurs ressources ainsi que dans les procédures de recouvrement des créances. Une liaison étroite doit en tout cas être établie entre les organismes de crédit agricole et les organismes d'encadrement des petits exploitants.

Rôle de la Banque de Développement.

Après avoir examiné les multiples faces des conditions de vie des banques de développement en Afrique francophone, il devient possible de présenter une définition du rôle qu'elles sont censées jouer. D'une manière générale ce rôle comporte les fonctions suivantes :

- participation à la promotion de l'entreprise nationale ;
- mobilisation des ressources internes et externes ;
- financement de la création et du développement des entreprises et plus particulièrement dans les secteurs comportant un risque supplémentaire ;
- fourniture aux entreprises financées de l'assistance technique nécessaire et assurance du suivi des crédits accordés.

Contrairement aux banques commerciales, le rôle des banques de développement est défini, lors de leur création, par l'État conformément à sa politique de développement économique et social. C'est en effet l'État qui dessine le cadre juridique dans lequel doit évoluer la banque de développement, fournit les premiers moyens financiers et désigne le gestionnaire.

Il arrive parfois qu'au cours de son fonctionnement, le rôle de la banque se trouve modifié soit en raison d'une réorientation voulue par l'État, soit par l'influence des prêteurs étrangers, soit encore par l'influence du gestionnaire. Cette évolution se reflète dans la diversité de la structure des bilans qui ne semblent pas toujours traduire les préoccupations qui pourraient de dégager de la définition proposée. Aussi serait-il souhaitable, lors de la création de nouvelles banques de développement ou de la modification de la réglementation bancaire, de tenir compte de l'impact de telles mesures sur le rôle des banques de

**Le rôle et la
formation des
cadres de la
Banque de
Développement.**

développement nationales ou régionales qui existent déjà.

Enfin, un dernier aspect du fonctionnement des banques de développement doit être mis en lumière. Étant donné l'étendue et la spécificité de la mission confiée aux banques de développement, le problème de la formation et du perfectionnement de leurs cadres s'impose comme une nécessité impérieuse. Cette formation doit permettre aux cadres de ces banques de jouer à la fois le double rôle de banquier et d'agent du développement. C'est pourquoi, elle doit allier la connaissance des techniques bancaires et de l'environnement économique global, et l'apprentissage au rôle d'animateur du développement.

Elle comprend non seulement les actions de formation de base mais aussi toutes les actions de perfectionnement et de recyclage. Il existe déjà au niveau national et international des institutions qui dispensent cette formation spécifique. S'il s'avère nécessaire d'utiliser au maximum les possibilités qu'elles offrent, il convient de souligner leur insuffisance tant pour couvrir les besoins qu'à cause du caractère général de leur enseignement.

Dès lors, il serait souhaitable de créer des organismes de formation régionaux et continentaux tenant mieux compte des réalités de nos économies.

Si la formation a pour objectif de doter les banques de développement de cadres compétents, il est néanmoins indispensable de créer les conditions de nature à assurer leur efficacité telles que :

- une rémunération correcte ;
- la délégation de responsabilités ;
- une bonne ambiance de travail.

Ainsi, la motivation garantirait une stabilité suffisante des cadres des banques de développement.

**LA FORMATION DES FORMATEURS
DU PERSONNEL
DES BANQUES DE DÉVELOPPEMENT**

**RAPPORT FINAL
DU SÉMINAIRE ORGANISÉ A BORDEAUX
du 12 juin au 7 juillet 1978**

**Nécessité d'une
formation
professionnelle.**

Depuis quelques années, les banques de développement ont constaté que leur activité est gênée, non seulement par la difficulté d'obtenir des fonds et de les redistribuer à bon escient à l'économie, mais aussi par l'insuffisance de la formation professionnelle de leur personnel. Bien que de nombreux stages et séminaires soient organisés par diverses institutions, il est apparu que ni le nombre des participants formés, ni l'enseignement dispensé ne correspondent aux besoins que la banque de développement doit satisfaire immédiatement.

Ces besoins en formation professionnelle doivent être appréciés en dressant un inventaire des fonctions techniques d'une banque de développement, inventaire qui a été établi en procédant à l'analyse du rapport rédigé par les participants au séminaire tenu à Abidjan en septembre 1977 sur "*LE ROLE D'UNE BANQUE DE DÉVELOPPEMENT EN AFRIQUE FRANCOPHONE*" (1).

**Fonctions d'une
Banque de
Développement.**

A travers la diversité des structures et des réglementations nationales, il a été constaté que plusieurs fonctions techniques sont communes à toutes les banques de développement. Celles-ci doivent être d'abord en mesure de se situer dans leur contexte économique. La connaissance de la situation économique et des mécanismes en jeu doit conduire la banque à établir un programme d'action réaliste susceptible de réajustements progressifs. C'est à ce titre que la banque de développement se doit d'être entendue lors de la rédaction d'un plan national en participant à la définition de l'action qui est attendue d'elle : la sélection sectorielle des projets et la conception de leur rentabilité constituent des préoccupations majeures.

Il importe de rappeler que la fonction financière d'une banque de développement consiste en la distribution de crédit qu'elle facilite en faisant appel à des fonds spéciaux de garantie, de subventions d'intérêts et de participation. Ses fonctions techniques bancaires sont multiples : mobilisation des ressources nationales et négociation de l'aide extérieure, étude de la faisabilité des projets sous les angles de l'analyse économique, financière et de l'ingénierie; examen des conditions de mise en place du crédit, assistance à la gestion des entreprises financées. Enfin une banque de développement est impliquée dans tous les types d'opérations de banque. Pour maîtriser toutes ces fonctions, il importe de tenir une comptabilité précise et rapide, aidée le cas échéant, par la technique informatique.

(1) Ce séminaire a été organisé conjointement par l'A.C.C.T. et l'ONUDI.

Politique de formation.

Considérant que les fonctions qui viennent d'être brièvement énumérées ne peuvent être exercées que par un personnel aguerri à ces techniques, et que, compte tenu de l'urgence ainsi que de la rareté des dirigeants chevronnés, on ne peut espérer former le personnel par les méthodes d'apprentissage communément appelées "sur le tas", il est impérieux d'énoncer une politique de formation professionnelle bancaire.

Sa formulation tient compte de deux points essentiels : la définition des besoins en formation et l'action de la direction générale de l'institution.

Groupes à former.

La définition des besoins en formation doit reconnaître les différents types de personnes à former afin d'adapter l'enseignement à leur capacité intellectuelle et à leur position dans la banque. En Afrique francophone, on peut isoler généralement trois groupes. Le premier est composé de cadres moyens dont l'ancienneté dans l'institution leur a souvent conféré une grande pratique d'un des éléments d'une fonction technique ; ces cadres moyens devraient bénéficier d'une initiation aux autres fonctions assurées par la banque. Le second groupe est composé de cadres supérieurs presque toujours nantis de diplômes d'études supérieures ; ces cadres supérieurs devraient approfondir les diverses techniques bancaires et acquérir une vision d'ensemble de la banque. Enfin, dans le troisième groupe peuvent se ranger les jeunes cadres supérieurs, frais émoulus des études ; une formation accélérée dans les techniques bancaires devrait leur être assurée.

Matières à enseigner.

Les matières à enseigner doivent être définies après le dépouillement d'une enquête à mener auprès du personnel et de la direction afin de ne pas recréer dans la banque un enseignement déjà dispensé dans les écoles ; il faut veiller à préserver le caractère de formation professionnelle aux techniques exercées par une banque de développement. Le critère général d'appréciation des matières est leur utilité immédiate à l'exercice des fonctions.

Le besoin en formation professionnelle d'une institution doit être identifié par la direction générale qui en saisit l'organe suprême de décision. Lorsque le besoin est ainsi reconnu, un budget est attribué, assurant ainsi les moyens matériels et humains. La définition d'une politique de formation comporte nécessairement la désignation d'une personne qui soit responsable de son exécution. Il apparaît que cette personne doit être un cadre supérieur possédant une expérience suffisante de l'institution et assuré de l'appui constant de la direction générale.

La communication et la pédagogie des adultes.

Le cadre chargé de la formation doit intégrer dans sa politique les avantages de la formation interne et les possibilités de la formation extérieure offerte presque sans frais par les organismes internationaux, dont l'action constitue un excellent catalyseur.

Lorsque la politique de formation est définie, le fonctionnaire chargé de la mise en œuvre s'attachera à acquérir les éléments indispensables de la psychologie de la communication dans l'entreprise ainsi que de la pédagogie des groupes d'adultes. Les collègues à qui il confie des parties de l'enseignement doivent être pourvus de la même préparation.

Transmission du message vers un groupe restreint.

Après une large introduction aux aspects de la communication entre les membres du personnel de la banque, la préparation des formateurs porte sur les moyens d'organiser la transmission correcte d'un message vers les membres d'un groupe. Il convient de faciliter l'unité du groupe en observant les consignes qui garantissent cette transmission correcte. Le transmetteur - en l'occurrence le formateur - s'astreint à une préparation approfondie du message qu'il doit délivrer dans une période dont la longueur précise constitue une des contraintes les plus malaisées à respecter. Chargé d'un certain magnétisme qui lui permet de capter l'attention, le formateur ne néglige pas de vérifier si l'information parvient à ses auditeurs. Ceux-ci doivent, préalablement à la leçon, être préparés à recevoir ce message. La transmission de ce dernier se heurte à quelques difficultés telle la barrière que constitue la technicité du langage du formateur, provoquant la perte d'une partie du message. Sa répétition par les auditeurs offre la possibilité de le rectifier, le cas échéant.

Le groupe restreint.

La formation se dispense de préférence à des groupes restreints qu'il est plus aisé de contrôler. Il importe de vérifier l'homogénéité des membres d'un petit groupe quant à leur capacité d'entendement, afin que les objectifs que le formateur s'est assignés lors de sa préparation puissent être plus sûrement atteints. La communication, qui devient information, utilisera des réseaux qui assurent sa destination : on utilisera à bon escient les processus de diffusion en chaîne, en cercle, en rayon. L'ignorance de ces techniques peut faire diminuer la qualité et l'intensité de la communication, phénomène qui entame l'esprit de solidarité du groupe.

Utilisation du magnétoscope pour former les formateurs.

La préparation aux fonctions de formateur est facilitée dans une importante mesure par l'utilisation du magnétoscope. Le formateur peut étudier son propre

comportement, ainsi que celui du groupe, lors des leçons d'essai qu'il donne.

Les questions.

Il dispose ainsi de la possibilité de se corriger et d'améliorer les chances de faire aboutir l'information. Le formateur ne perd jamais de vue qu'il est l'animateur de son groupe. Le message qu'il délivre doit être rendu vivant par les questions qu'il pose à son auditoire. La forme des questions (fermées, ouvertes, à choix limités) et leur nature (directe, à la cantonnade, sous forme de relais) sont choisies à bon escient. Elles doivent tenir compte du savoir de l'auditoire, encourager les réponses claires et ne jamais mettre un auditeur en mauvaise posture.

Il apparaît que n'importe quel membre du cadre supérieur ne peut devenir formateur. Un schéma théorique du "profil" requis peut être dressé ; on doit avoir soin de l'adapter aux besoins et à la structure de la banque en pondérant les diverses qualités requises. Celles-ci comprennent la connaissance de la matière à enseigner, l'autorité et la maîtrise de soi, l'esprit d'organisation et de méthode, le sens relationnel et social, la capacité de communiquer oralement et par écrit. Une bonne présentation, la ponctualité et la régularité dans les prestations ne doivent certes pas être négligées.

Difficultés observées lors des leçons.

Avant que les formateurs commencent leurs fonctions, il est vivement souhaitable qu'ils aient l'occasion de participer à un stage de préparation pratique dont le magnétoscope constitue l'outil privilégié. Les formateurs qui ont utilisé cet équipement constatent, lors de leçons qu'ils ont données sur des sujets bancaires, des difficultés de divers ordres. L'expression verbale de l'animateur souffre souvent d'un débit trop rapide, de l'utilisation répétitive d'expressions et de l'emportement dû à un discours passionné. La leçon doit être planifiée pour éviter la confusion et l'absence de liaison entre les parties de l'exposé ; l'utilisation du matériel pédagogique doit également être prévue dans le détail. Il est couramment observé que le respect du temps constitue une contrainte importante pour le formateur. Même si la leçon a été bien préparée, il peut se laisser entraîner par l'auditoire à déborder du sujet. Les efforts que l'animateur déploie pour mener à bien sa communication peuvent accroître sa tension psychologique au point qu'il risque de perdre le contact avec le groupe ou, au contraire, qu'il se laisse aller à une agressivité qui compromet son action.

Quelques conseils peuvent être donnés à l'animateur chargé de dispenser la formation. Il doit éviter d'imposer

**Quelques
conseils pour
le formateur.**

mais plutôt convaincre. Savoir écouter son auditoire et accepter ses critiques lui permet de mieux transmettre son message. Ce dernier sera émis de manière continue, sans les longs silences qui s'établissent parfois lorsque le formateur écrit sur le tableau.

Les composantes capitales de la politique de formation sont exposées plus haut. Il convient d'y ajouter quelques observations qui concernent sa mise en œuvre.

**Constitution
des groupes.**

Lorsque les groupes de personnes sont identifiés, quant au contenu de la formation à leur assurer, il faut prendre soin de composer ces groupes en veillant à l'homogénéité de leur capacité intellectuelle. Leur effectif ne doit pas dépasser une quinzaine de personnes ; il n'est pas non plus indiqué qu'il soit inférieur à une douzaine. Il faut encore se préoccuper de rassembler les membres du personnel qui vient d'être recruté : ils doivent bénéficier d'une initiation. Ceux qui exercent déjà des fonctions ont besoin d'un perfectionnement tandis que les "anciens" méritent un recyclage.

Le lieu.

Le lieu où la formation est donnée doit être équipé de façon correcte et correspondre à l'effectif des groupes. Il apparaît à l'expérience que ce lieu doit se situer de préférence en dehors de la banque.

Le moment.

Le moment où les personnes sont formées doit être étudié. Il est vain de préconiser une formule universelle car la solution dépend de la région, des usages et de l'organisation de la banque. L'ignorance de ces données peut ruiner un plan judicieux.

**Le matériel
pédagogique.**

Le matériel pédagogique, s'il doit retenir l'attention, ne doit constituer qu'un moyen dont il ne faut pas surestimer l'importance. La richesse de ce moyen ne compense nullement les défauts de la politique de formation ou de l'imprévoyance du formateur. Ce dernier doit s'astreindre à une préparation intellectuelle, fonctionnelle, physique et morale.

La motivation.

Enfin, il doit être répété avec force que si l'aboutissement de la formation professionnelle repose sur les épaules du formateur, elle dépend de la motivation qui doit être acquise par les personnes à former. On ne peut espérer l'insuffler et la maintenir qu'à la condition qu'elle soit partagée par la direction générale de la banque. La conviction des hauts dirigeants constitue en définitive la meilleure garantie de la réussite d'une politique de formation professionnelle dans les banques de développement.

ANNEXES

SÉMINAIRE SUR "LE ROLE DES BANQUES DE DÉVELOPPEMENT EN AFRIQUE FRANCOPHONE"

ABIDJAN, 5 au 23 septembre 1977



LISTE DES PARTICIPANTS

- M. AYE Félix
Économiste, Banque Africaine de Développement.
- M. COSSO YABAYOU
Sous-directeur financier, Crédit de Côte d'Ivoire, Côte d'Ivoire.
- M. DJEMAL Abdelfettah
Sous-directeur, responsable du FOPRODI, Agence de Promotion des Investissements, Tunisie.
- M. DOSSOU Paul
Directeur général adjoint, Banque Béninoise de Développement, Bénin.
- M. FATTON Bernard
Directeur adjoint, Institut de Développement Agricole et Industriel, Haïti.
- M. GERMOUNI Mohammed
Fondé de pouvoir, Banque Nationale pour le Développement Économique, Maroc.
- M. GNOUKOURY Alexis
Directeur juridique, Banque Nationale de Développement Agricole, Côte d'Ivoire.
- M^{me} KAGISYE-RUVAHAFI Séraphine
Membre de la Commission Économique et Sociale du Parti UPRONA, Burundi.
- M. KON KAM KING Ignace Sidney
Investment Officer, Development bank of Mauritius, Ile Maurice.
- M. KARIKE Édouard
Inspecteur général, Crédit de Côte d'Ivoire, Côte d'Ivoire.
- M. KWIMI NSEL
Chef de département adjoint, Société Financière de Développement, Zaïre.

M. MACOSSO Luc

Fondé de pouvoir, Banque Nationale pour le Développement de la République Populaire du Congo, Congo.

M. MAKAYA

Directeur du Département Crédit, Banque Centrale du Zaïre, Zaïre.

M^{me} NANGA Odette-Germaine

Administrateur financier, Banque Ouest-Africaine de Développement.

M. NDIAYE Alioune

Ingénieur, Sous-directeur chargé des études techniques, Société Financière pour le Développement de l'Industrie et du Tourisme, Sénégal.

M. N'DRI YAO Jean

Directeur des Études et de la Recherche, Banque Ivoirienne de Développement Industriel, Côte d'Ivoire.

M. OUEDRAOGO Joseph

Chef du service financier, Banque Nationale de Développement, Haute-Volta.

M. SOMALI Ousmane

Directeur adjoint des Investissements, Banque Ivoirienne de Développement Industriel, Côte d'Ivoire.

M. SOW Tidiani

Chef de Service Banque à la Direction du Trésor, Banque et Assurance, Ministère des Finances, Mali.

LISTE DES OBSERVATEURS

M. COULIBALY

Directeur de la Formation, Banque Nationale pour le Développement Agricole, Côte d'Ivoire.

M. GBOZIA

Directeur des Fonds Nationaux et de la Dette des Sociétés d'État, Caisse autonome d'amortissement, Côte d'Ivoire.

M. GOMIS Jean-Baptiste

Directeur de la Gestion des Dépôts, Caisse autonome d'amortissement, Côte d'Ivoire.

M. KANTE Cheick Massa

Banque de Développement du Mali, Mali.

M. KONE Amadou

Directeur du Crédit, Banque Nationale pour l'Épargne et le Crédit, Côte d'Ivoire.

M. MELIANE Hédi

Secrétaire Général, Association des Institutions Africaines de Financement du Développement.

M. NGORAN

Secrétaire Général, Caisse autonome d'amortissement, Côte d'Ivoire.

M. OUATTARA

Directeur financier, Banque Nationale pour l'Épargne et le Crédit, Côte d'Ivoire.

M. OUEDRAOGO Rasmene

Chef de la Cellule "Crédit Agricole et Institutions Rurales", Secrétariat permanent du Comité de Coordination du Développement Rural, Ministère du Développement Rural, Haute-Volta.

M. TANO AKA

Cellule financière, Office de Promotion des Entreprises Ivoiriennes, Côte d'Ivoire.

M. VOUZON Célestin

Directeur des Opérations, Office de Promotion des Entreprises Ivoiriennes, Côte d'Ivoire



LISTE DES INTERVENANTS

(Séances d'ouverture et de clôture comprises)

S E M. Abdoulaye KONE

Ministre des Finances, des Affaires économiques et du Plan de la République de Côte d'Ivoire.

S E M. Ange BARRY-BATTESTI

Ministre de l'Enseignement technique et de la formation professionnelle de la République de Côte d'Ivoire, Président du conseil d'administration du Centre Africain et Mauricien de Perfectionnement des Cadres.

M. ALIBERT Jacques

Conseiller du Président, Banque internationale pour l'Afrique occidentale, Paris.

M. ANCIAUX Paul

Consultant O.N.U.D.I., Administrateur gérant de MISIFA, Bruxelles.

M. BAMBA Daouda

Directeur général adjoint de la Banque ivoirienne de développement industriel, Abidjan.

M. BAMBA VAMOUSA

Directeur général de la formation, Ministère de l'Enseignement technique et de la formation professionnelle, représentant Monsieur le Ministre Ange BARRY-BATTESTI, à la cérémonie d'ouverture.

M. COENRAETS Pierre

Consultant O.N.U.D.I., Directeur scientifique du séminaire.

M. COULIBALY

Directeur de la formation, Banque Nationale pour le développement agricole, Abidjan.

M. DAUBREY Auguste

*Directeur général de la Banque Nationale pour le développement agricole, Abidjan,
Président de l'Association des Institutions Africaines pour le Financement du Dévelop-
pement (A.I.A.F.D.)*

M. DIABATE Lamine

*Directeur national pour la Côte d'Ivoire de la Banque Centrale des États d'Afrique
de l'Ouest.*

M. ESMIOL Pierre

Expert de la mission régionale en Afrique de l'Ouest de la Banque Mondiale, Abidjan.

M. FIFATIN

*Professeur à l'Université, vice-doyen de la Faculté de Droit et des Sciences Écono-
miques de l'Université nationale du Bénin, Cotonou.*

M. LATORTUE Gérard R.

Conseiller principal de l'O.N.U.D.I. à Abidjan.

M. LAURE Mario

*Directeur du projet P.N.U.D. - F.A.O., Assistance au programme de développement
rural, Ouagadougou.*

M. NAKA

Directeur général de la caisse autonome d'amortissement, Abidjan.

M. NOUHOU Amadou

*Directeur général de la Banque nationale de développement du Niger, Niamey,
Président de l'Union Africaine et Mauricienne des Banques de Développement
(U.A.M.B.D.).*

M. NOUR

Expert de la Banque africaine de développement, Abidjan.

M. STEVENS Gilles

*Administrateur à la section formation, Organisation des Nations Unies pour le
Développement Industriel, Vienne.*

M. THOMAS Jacques

Professeur à l'École Internationale de Bordeaux, coordinateur du séminaire.



**SÉMINAIRE "FORMATION DES FORMATEURS
DES PERSONNELS
DES BANQUES DE DÉVELOPPEMENT"**

BORDEAUX, 12 juin au 7 juillet 1978



LISTE DES PARTICIPANTS

- M. ADDAH Nadjaldongar
Chef du service de la comptabilité à la Banque Nationale de Développement (Tchad)
- M. ALIMI ICHOLA Saliou
Chargé d'Études au Département "Étude et Promotion" de la Banque Béninoise de Développement (Bénin).
- M^{me} AYAYI Félicienne
Directrice du Département Juridique et Directrice par intérim du Département Administratif à la Banque Béninoise de Développement (Bénin).
- M. DAGA Ibrahim Bocar
Inspecteur des Finances - Détaché comme cadre à la Direction à la Banque de développement (Mali).
- M. DALCE Jean-Claude
Directeur de la Succursale du Bureau de Crédit Agricole du fonds des nègres (Haïti).
- M. DESMANGLES Gérard
Directeur de la Division de Crédit de l'Institut de Développement Agricole et Industriel (Haïti).
- M. ESSOMBA Christophe
Conseiller technique du Directeur Général de la Banque Camerounaise de Développement (Cameroun).
- M. JABBES Mohamed
Fondé de pouvoirs - Responsable du Contrôle des Entreprises financées par la Banque de Développement Economique (Tunisie).
- M. JOMAA Rachid
Chef de service principal de la Société Tunisienne de Banque (Tunisie).
- M. KANDOLO Wa Kashala
Directeur des Études Sofide (Zaire).

M. LEREBOURS Yves

Sous-Directeur du Bureau de Programmation et Membre du Comité de Crédit (Haïti).

M. MANI Moustapha

Directeur du Développement de la Banque de Développement (Rép. du Niger).

M. TAZI Mohamed

Chef de Service de la formation, Crédit Immobilier et Hôtelier (Maroc).

M. VAN WICHELEN Martial

Directeur financier - Conseiller Économique au Zaïre (Belgique).



LISTE DES INTERVENANTS

M. ANCIAUX Paul

Consultant O.N.U.D.I. - Administrateur-gérant de MISIFA (Bruxelles).

M. BELANGER Pierre

Professeur à l'École Internationale de Bordeaux.

M. COENRAETS Pierre

Consultant O.N.U.D.I., Directeur Scientifique du séminaire.

M. RABBAH Taoufik

Directeur Général de la Société Arabo-Africaine de management, d'organisation et de formation (Tunis).

M. THOMAS Jacques

Directeur Adjoint de l'École Internationale de Bordeaux, Coordonnateur du séminaire.



BIBLIOGRAPHIE

LES BANQUES DE DÉVELOPPEMENT DANS LES PAYS D'AFRIQUE FRANCOPHONE

BIBLIOGRAPHIE

préparée par le

CENTRE DE DOCUMENTATION DE L'E.I.B.

Livres.....	35
Publications spécialisées annuelles	36
Articles de périodiques	36
Revue spécialisée	37
Techniques bancaires	38
Épargne.....	38
Crédit	38
Analyse de projets.....	38

LIVRES

- Amegavie (Yewou C.).** - La Banque Africaine de développement. - Paris, Éd. Pédone, 1977. - 368 p.
- Association des Institutions Africaines de Financement du Développement.** Abidjan. - Annuaire des institutions Africaines de Financement du Développement. 1976. - Abidjan, A.I.A.F.D., 1977. - 256 p.
- Baba Moussa (Abou B.).** - "La Banque Dahoméenne de développement et le financement de l'économie nationale" in : *Le Rôle des Institutions financières dans le développement.* - Ottawa, I.C.I., 1975.
- Banque Africaine de Développement.** Abidjan. - Accord portant création de la Banque Africaine de Développement. - Abidjan, B.A.D., 1967. - 38 p.
- Banque Arabe pour le Développement Économique en Afrique.** Khartoum. - Accord général portant création de la Banque Arabe pour le développement économique en Afrique (BADEA). - Khartoum, BADEA, 1975. - 24 p.
- Banque Arabe de Développement Économique en Afrique.** Khartoum. - Principes régissant la politique de la Banque en matière de financement des projets de développement en Afrique. - Khartoum, BADEA, 1975. - 9 p.
- Banque Arabe pour le Développement Économique en Afrique.** Khartoum. - Rapport annuel 1975. - Khartoum, BADEA, 1975.
- Banque Arabe de Développement Économique en Afrique.** Khartoum. - Règles des opérations financières de la Banque. - Khartoum, BADEA, 1975. - 9 p.
- Banque Arabe pour le Développement Économique en Afrique.** Khartoum. - Une stratégie globale pour la Coopération arabo-africaine par le Dr Chedly Ayari. - Khartoum, BADEA, 1975. - 44 p.
- Banques (Les) de Développement dans le Monde.** Paris. - Dunod, 1974. - 2 vol., 504 + 500 p.
- Bennager (Abdelkaoui).** - Les problèmes du personnel dans une banque de développement. Etude de cas : "la Banque Nationale d'Algérie". - Paris, diplôme EHESS, 1977. - 190 p.
- Bhatt (V.V.).** - On a development Bank's Selection Criteria for Industrial. Projects in : *Economic Development and Cultural Change*, 25 (4), juillet 1977. pp. 639-656.
- Boskey (Shirley).** - Problems and practices of development banks 3^e éd. - Baltimore, Londres, Johns Hopkins University Press, 1964. - 201 p. (Doc. de la Banque Mondiale).
- Burundi :** Banque Nationale de Développement Économique. - Mémento pratique du crédit agricole. - Bujumbura, Banque Nationale de Développement Économique, 1975. - 83 p.
- Dao (Moussa) ; Dosso (Lossemy).** - Le Crédit de la Côte d'Ivoire. Banque de développement et la Banque nationale pour le Développement agricole (Côte d'Ivoire). Son organisation, ses activités et ses résultats in : *Le rôle des Institutions financières dans le développement.* - Ottawa, I.C.I., 1975. - 35 p.
- Diamond (William).** - Development Bank's 5^e Éd. Baltimore, Londres, Johns Hopkins University Press, 1969. - 128 p. (Document de la Banque Mondiale).
- Institut de Coopération Internationale.** Ottawa. - Le rôle des institutions financières dans le développement. Bibliographie sélective. - Ottawa, I.C.I., 1976.
(Bibliographie sélective de l'I.C.I.).
- N'Doye (Arona) ; Diouf (Abdoulaye).** - Le Rôle des institutions financières dans le développement au Sénégal in : *Le Rôle des Institutions financières dans le développement.* - Ottawa, I.C.I., 1975, 11 p.

- Nyhart (J.D.). - Répertoire des banques de développement situées dans les pays en voie de développement par J.D. Nyhart et Edmond F. Janssens. - Paris, Centre de développement de l'O.C.D.E., 1967. - 451 p.
- Séminaire Canada Outremer, 1975. (Secom). 1975. Ottawa. - Le Rôle des institutions financières dans le développement. Rapport du séminaire... tenu à Ottawa, du 22 sept. au 24 oct. 1975. - Ottawa, Institut de Coopération Internationale, 1975. - pag. mult.
- Tankeu (Élisabeth) ; Tchounoui (Roger). - Institutions financières camerounaises et leur rôle dans le financement de l'économie, in : *Séminaire Canada Outremer (SECOM)*. 1975, Ottawa. - in : Le Rôle des Institutions financières dans le développement. - Ottawa, I.C.I., 1975, 16 p.

PUBLICATIONS SPÉCIALISÉES ANNUELLES

Rapports annuels de la Banque Mondiale. - Washington.

Rapports annuels des différentes Banques de Développement africaines.

ARTICLES DE PÉRIODIQUES

- Alibert (J.). - "Banques de développement et banques commerciales en Afrique Noire Francophone" in : *Association pour l'Étude des Problèmes d'Outre-Mer*, 148, Fév. 1978, pp. 1-11.
- "B.A.D. (La). Un instrument privilégié de développement" : in : *Voix d'Afrique* 38, 3 au 15 mai 1977, pp. 28 - 33.
- "Banque (La) africaine de développement, cadre de coopération interafricaine" in : *Economia*, 23 mai 1976, pp. 91 - 94 et in : *Jeune Afrique* 800, 7 mai 1976, pp.59-66.
- Banque (La) Africaine de Développement : seul organisme régional de financement entièrement africain in : *Le Moniteur africain*, 756, juin 1977, pp. 37 - 50.
- "Banque (La) gabonaise de développement, un instrument au service du développement" in : *Industries et travaux d'outremer*, 24 (274), sept. 1976, pp. 633 - 635.
- "Banques (Les) en Afrique " in : *Revue Française d'Études Politiques Africaines*, 128, août 1976, pp. 27 - 53.
comprend :
- NEGRE (Louis Pascal). - La Banque Africaine de développement, pp. 27-42
- DAMIBA (Pierre Claver). - La Banque Ouest Africaine de développement, pp. 43-53.
- "Banques (Les) en Afrique" in : *Revue Française d'Études Politiques Africaines*, 92, août 1973, pp. 25-76,
comprend :
- BADOUIN (Robert). - Les Banques de développement, pp. 25-40
- SOW (Amadou). - Banque et Africanisation des affaires, pp. 41-53
- ALIBERT (Jacques). - La Banque Internationale pour l'Afrique Occidentale, pp. 52-64.
- KOUZA (Félix). - Le Financement de l'économie africaine par voie bancaire, pp. 65-76.
- "Banques (Les) en Afrique Noire" in : *Bulletin de l'Afrique Noire*, 845, 26 nov. 1975, pp. 16465 - 16476 et 846, 3 déc. 1975, pp. 16485 - 16493.
- "Banques (Les) et le crédit" in : *Afrique Industrie Infrastructures*, 133, 15 fév. 1977, pp. 34 - 72.
- "Banques (Les) et le crédit en Afrique Noire" in : *Bulletin de l'Afrique Noire* 890, 24 nov. 1976, pp. 17361 - 17383.

"Comment évaluer les banques de développement" in : *Finances et Développement*, 11 (2), juin 1974, pp. 17-19 et 32-33.

Conseils des Gouverneurs de la Banque Africaine de développement et du Fonds Africain de développement. Travaux de l'Association des Institutions Africaines de financement de développement. Port Louis, 28 avril - 6 mai 1977, in : *Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest. Notes d'information et statistiques*, 251, juin 1977, pp. 3 - 44.

"Coopération (La) arabo-africaine : la Banque Arabe pour le développement en Afrique a accordé ses premiers prêts" in : *Europe-Outremer*, 550, nov. 1975, pp. 35-36 et 47.

Développement et africanisation du secteur bancaire en Afrique noire francophone et à Madagascar" in : *Europe-Outremer*, oct. 1974, pp. 6-48.

comprend :

- Alibert (Jacques). - L'Évolution et les problèmes du secteur bancaire. pp.6-9.
- L'Africanisation des Instituts d'émission, pp. 10-13.
- La Banque Africaine de Développement - B.A.D. - première institution financière panafricaine, pp. 15-16.
- Les Banques commerciales, pp. 17-26.
- Les Banques nationales de développement, pp. 27-33.
- La Caisse Centrale de Coopération Économique et les banques de développement p. 34 -36.
- Les autres établissements financiers, pp. 37-41.
- Les banques et les sociétés financières étrangères, pp. 42-46.
- Les nouvelles banques arabo-africaines et l'aide multilatérale arabe à l'Afrique, pp. 47-48.

"Dix (Les) ans de la Banque africaine de développement" in : *Afrique et moyen Orient 75. Le temps des grandes mutations*. - Paris, Éd. Jeune Afrique, 1975, pp. 109-113

"Monnaies, crédit et banque en Afrique" in : *Marchés tropicaux et méditerranéens*, 1531, 14 mars 1975, pp. 755-859.

"Premières (Les) interventions de la Banque Arabe de développement économique en Afrique (BADEA) et la coopération arabo-africaine multilatérale" in *Industries et travaux d'outremer*, 268, mars 1976, pp. 176-177.

"Réseau (Le) bancaire dans l'U.M.O.A." in : *Voix d'Afrique*.

1^{er} partie : 36, 4-17 avril 1977, pp. 22-41,

2^e partie : 37, 18 avril - 2 mai 1977, pp. 22-38.

"Rôle (Le) des banques de développement en Afrique Francophone. Séminaire École Internationale de Bordeaux en collaboration avec l'O.N.U.D.I." in : *Revue juridique et politique. Indépendance et coopération*, 4, oct.- déc. 1977, pp. 1189-1196.

"Spécial banques" in : *Afrique Industrie Infrastructures*, 106, janv. 1976, pp. 13-65.

REVUES SPÉCIALISÉES

Banque. - 18, rue de La Fayette, 75009 Paris.

Banque Afrique. - Informations bancaires et financières d'Afrique Noire. Publié par :

- Édiafric - La Documentation Africaine, 57, avenue d'Iéna, 75783 Paris - Cedex 16

Revue des Banques et des Établissements financiers de l'Afrique Noire, publiée par :

- Édiafric - La Documentation Africaine, 57, av. d'Iéna, 75783 Paris - Cedex 16.

Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest. Notes d'information et statistiques
Avenue du Barachois, B. P. 108 - Dakar (Sénégal).

Banque des États d'Afrique Centrale - Études et Statistiques. Rue du Dr Jamot, B.P. 1917
Yaoundé (Cameroun).

TECHNIQUES BANCAIRES

- Ardant (Henri).** - Technique de la banque. - Paris, Presses Universitaires de France, 1969.- 128 p. - (Que sais-je ?).
- Boudinot (A.) ; Frabot (J.C.).** - Technique et pratique bancaires. - Paris, Sirey, 1967.-413p.
- Branger (Jacques).** - Traité d'économie bancaire. - Paris, 1974.
1. Les Institutions. - 1974. - 400 p.
2. Instruments juridiques. Techniques fondamentales. - 1975. - 416 p.
- Ferrounière (Jacques) ; Chillaz (Emmanuel de).** - Les opérations de banque. 5^e éd. - Paris, Dalloz, 1976. - 874 p. (Coll. "Études politiques, économiques et sociales").
- Panouillot (Claude).** - Monnaies et crédit bancaire en Afrique. - Paris, Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1974. - 39 p.
- Petit-Dutaillis (G.).** - Le Risque du Crédit bancaire. 5^e éd. mise à jour. - Paris Éd. Riber, 1976. - 2 vol., 426 + 132 p.
Tome 1 : Généralités - Court Terme.
Tome 2 : Au-delà du cout terme.
- Schlosser (Michel) ; Vernimmen (Pierre).** - Gestion bancaire. Nouvelles méthodes et pratiques. - Paris, Dalloz, 1974 - 600 p. - (Coll. "Dalloz Gestion. Série Finances").

ÉPARGNE

- Cisse (Daniel).** - Problèmes de la formation de l'épargne interne en Afrique Occidentale. Préf. de Jacques Alibert. - Paris, Présence africaine, 1968. - 279 p.
- Krul (Nicolas).** - Épargne financière et développement économique. Problèmes et politiques d'encouragement à l'épargne des particuliers dans les pays en voie de développement. Paris, Éd. de l'Épargne, 1970. - 178 p.
- Pradel (P. M.).** - L'Épargne et l'investissement. - Paris, P.U.F., 1970. - 228 p. (Que sais-je ? 822).
- Yondo (Marcel).** - Le Financement des investissements dans les pays africains francophones. Paris, B.E.A.C., 1975. - 42 p. (Extrait du *Bulletin mensuel d'Afrique Centrale*, 27 déc. 1975).

CRÉDIT

- F.A.O. - Rome.** - Le Crédit à l'agriculture dans le monde en développement. Rapport de la Conférence mondiale sur le crédit agricole dans les pays en voie de développement. Rome, 14-21 oct. 1975. - Rome, F.A.O., 1975, 52 p., + annexes
- F.A.O. Rome.** - Le Crédit agricole en Afrique. Rapport du Séminaire régional sur le crédit agricole aux petits exploitants dans les pays africains, tenu à Accra, Ghana, 3-14 déc. 1973. - Rome, F.A.O., 1974. - 107 p.
- Vinay (Bernard).** - "L'Organisation, les problèmes monétaires et la politique du crédit dans l'Union monétaire de l'Afrique Centrale" in : *Revue juridique et politique. Indépendance et Coopération*, 17 (3), juillet-sept. 1971, pp. 279 - 296.

ANALYSE DE PROJETS

- Adler (Hans A.).** - La Planification des transports. (*Sector and projectplanning in transportation*). - Paris, Dunod, 1968. - 87 p. - (Etude préparée par le personnel de la B.I.R.D. N° 4).
- Amin (S.) ; Franco (M.) ; Sow (S.).** - La Planification du sous-développement. Critique de l'analyse de projets. - Paris, Éd. Anthropos, IDEP, 1975. - 405 p.

- Baldwin (George B.).** - "Little et Mirrlees. Un guide pour le profane". *Finances et Développement*, 9 (1), mars 1972, pp. 18 - 25.
- Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement.** Institut de Développement économique. Washington. - Tables d'intérêts composés et d'actualisation pour l'évaluation des projets dir. par J. Price Gittenger. - Washington, B.I.R.D., 1973. - 145 p. - (Coll. des ouvrages d'enseignement de l'I.D.E. 1).
- Baumol (William J.).** - "Au sujet des taux d'actualisation exact nécessaire à l'évaluation des projets publics". *Cahiers africains d'Administration publique*, 13 janv. 1975, pp. 169 - 177.
- Blume (Hans).** - Organizational aspects of agro-industrial development agencies. Nine case studies in Africa (tea - cotton - oil - palm). - München, Weltgorum, Verlag, 1971. - 239 p. - ("Afrika - studien". 58).
- Bussery (André).** - "Méthodes d'appréciation des projets dans les pays moins développés" *Metra*, 7 (3), 1973, pp. 335 - 354.
- Bussery (André).** - Méthodes d'appréciation des projets dans les pays moins développés. Paris, O.C.D.E., 1973. - 68 p.
- Chervel (Marc).** - "L'Évaluation des projets de production en économie sous-développée. Essai de typologie des méthodes". in : *Revue Tiers-Monde*, 15 (59-60), juil.-déc. 1974, pp. 371 - 804. Suivi de :
 "L'Analyse des projets par la méthode coûts et avantages : théorie et pratique. Une réponse à Marc Chervel" par John Roberts. in : *Revue Tiers-Monde*, 16 (64), oct. déc. 1975, pp. 821 - 828.
- Gittenger (John Price).** - Economic analysis of agricultural projects. - Baltimore, London, John Hopkins Univ. Press, 1972. - VII - 223 p.
 (Economic development Institute Publications. 1).
- Industry case studies and work exercises ed. by Frank H. Lamson - Scriber.** - Washington, B.I.R.D., Economic development Intitute, 1974. - 462 p.
- Julienne (Roland).** - Économie industrielle. - Paris, IÉDES, 1974. - 334 p. - (3^e cycle. Séminaire de l'option : développement industriel et technique d'évaluation des projets).
- Julienne (Roland).** - L'Élaboration et l'étude des projets d'investissement. - Paris, S.E.A.E. 1972. - 122 p. - (Méthodologie de la planification 5).
- King (John A.) Jr.** - Les projets de développement économique et leur évaluation. (*Economic development projects and their appraisal. Cases and principes from the experience of the World Bank*). Préf. de John H. Adler. - Paris, Dunod, 1969-632p.
- Lal (Deepak).** - Methods of project analysis : a reveiw. - Washington, B.I.R.D., 1974. - 56 p., bibliogr. - (World Bank staff occasional papers. 16).
- Nations Unies.** Affaires économiques et sociales. New York. Administration des programmes et des projets de développement. 2^e partie : certains aspects de l'administration des projets. New York O.N.U., 1972, 21 p.
- Olivier (Roland).** - Techniques quantitatives de la planification. - Paris, S.E.A.E., 1970.- 481 p. - (Planification en Afrique) - Opérations de la Banque mondiale. Études et politiques sectorielles. Préf. de Robert S. Mc Namara). - Paris, Dunod, 1972. - XII - 595 p.
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques.** Centre de Développement. Paris. - Manuel d'analyse des projets industriels dans les pays en voie de développement. Vol. 1 : Fiches technico-économiques. Paris, O.C.D.E., 1968. - 469 + 263 p.
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques.** Centre de Développement. Paris. - Manuel d'analyse des projets industriels dans les pays en voie de développement économique. Vol. 2 : l'analyse coûts-avantages du point de vue de la collectivité par Ian M.D. Little et James A. Mirrlees. - Paris, O.C.D.E., 1969-317 p.

- Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel.** Vienne. - Directives pour l'évaluation des projets. - New York, Nations Unies, 1973. - 364 p. (Série : Formulation et évaluation des projets. N° 2).
- Pouliquen (Louis Y.).** - L'appréciation du risque dans l'évaluation des projets. Étude préparée par le personnel de la B.I.R.D. - Paris, Dunod, 1972. - 103 p. (B.I.R.D. 14).
- Prou (Ch.) ; Chervel (M.).** - Établissement des programmes en économie sous-développée T. 3 : l'étude des grappes de projets. - Paris, Dunod, 1970. - 245 p. (Statistiques et programmes économiques. 16).
- Reutlinger (Shlomo).** - Techniques for project appraisal under uncertainty. - Washington, B.I.R.D., 1970. - 95 p. - (World Bank staff occasional papers. 10).
- Schneider (Harmut).** - Objectifs nationaux et évaluation des projets dans les pays en voie de développement. - Paris, O.C.D.E., 1975. - 119 p.

