



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

EVALUATION DES BESOINS DE FORMATION

DES BANQUES DE DEVELOPPEMENT EN

AFRIQUE FRANCOPHONE

Organisation des Nations Unies pour le Développement
Industriel (O N U D I)

Avec la collaboration de :

Banque Africaine de Développement .

Association Africaine des Instituts de Financement de
Développement .

Institut de Développement Economique .

Par Mr F. LAKHOVA

Consultant

JANVIER 1984

TABLE DES MATIERES.

<u>Liste des abbréviations</u>	<u>PAGES</u>
<u>CHAPITRE I :</u>	
I- <u>Introduction</u>	2
I.1- <u>Les objectifs</u>	
I.2- <u>Methodologie</u>	3
<u>CHAPITRE II : La situation existante.</u>	6
II.1 - Formation Banques Commerciales Vs. I.F.I.D	
II.2 - La Formation dans les IFID	
II.3 - Les seminaires de l'IDE - BAD	8
ANNEXE II.1 : B.A.D.	10
ANNEXE II.2 : B.B.D.	13
ANNEXE II.3 : BDET	15
ANNEXE II.4 : B.D.R.N	17
ANNEXE II.5 : B.N.D.C	19
ANNEXE II.6 : B.N.D.E	21
ANNEXE II.7 : B.N.D.S	23
ANNEXE II.8 : CNCA-RN	25
ANNEXE II.9 : CNCA-MAROC	27
ANNEXE II.10 : SOFIDE	29
ANNEXE II.11 : SOFESEDT	31
<u>CHAPITRE III : Les actions futures</u>	33
III.1 - Elaboration d'un programme de formation	
III.2 - Nécessité de la formation	
III.3 - Les centres de formation	35
III.4 - Les actions futures	36
III.5 - Les besoins les plus urgents	38

ANNEXE III.1	: CEFEB	41
ANNEXE III.2	: CF-BDRN	43
ANNEXE III.3	: CE.PE.TE.DE.	45
ANNEXE III.4	: COFEB	47
ANNEXE III.5	: I.FI.D	49
ANNEXE III.6	: I.T.B.	53
 <u>CHAPITRE IV : Conclusions et Recommandations</u>		 55
IV.1	: Les besoins	
IV.2	: Les recommandations	56
ANNEXE IV.1	: Personnes rencontrées.	58
ANNEXE IV.2	: Itéraire de Mr F. LAKHOUA	60
ANNEXE IV.3	: Questionnaire de l'enquête	61
ANNEXE IV.4	: Extraits des rapports de Mission de Mrs A. NESPOULOUS- NEUVILLE ET L. THORSON.	62

LISTE DES ABBREVIATIONS

1 - AIAFD	Association des Institutions Africaines de Développement
2 - BAD	Banque Africaine de Développement
3 - BAD	Banque Algérienne de Développement
4 - BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
5 - BBD	Banque Béninoise de Développement
6 - BDET	Banque de Développement Economique de Tunisie
7 - BDRN	Banque de Développement de la République du Niger
8 - BNDE	Banque Nationale pour le Développement Economique
9 - BNDC	Banque Nationale du Développement du Congo
10 - BPS	Brevet Professionnel de Banques
11 - CCCE	Caisse Centrale de Coopération Economique
12 - CEE	Communauté Economique Européenne
13 - CEPTEDE	Centre de Perfectionnement aux Techniques de Développement
14 - CF-BDRN	Centre de Formation de la BDRN
15 - CNCA	Caisse Nationale de Crédit Agricole du Maroc
16 - CNCA-RN	Caisse Nationale de Crédit Agricole de la République du Niger
17 - COPEB	Centre Ouest Africain de Formation et d'Etudes Bancaires
18 - IDE	Institut de Développement Economique
19 - IFID	Institut de Financement du Développement
20 - SOFIDE	Société Financière et de Développement
21 - SOFESEDT	Société Financière Sénégalaise pour le Développement de l'Industrie et du Tourisme
22 - SFI	Société Financière Internationale

I - INTRODUCTION

Dans les pays en voie de développement, la pénurie du personnel qualifié est souvent un obstacle de taille au succès des efforts entrepris dans les domaines du financement industriel et des opérations bancaires, c'est la raison pour laquelle il faudrait que les institutions africaines de financement du développement étendent et intensifient leurs programmes de formation.

L'Association des Institutions Africaines de Financement du Développement (AIAFD) a pris en charge l'évaluation et la formulation d'un programme de formation, en accord avec le Centre de Formation de la Banque Africaine de Développement (CF-BAD) et l'Institut de Développement Economique (IDE) de la Banque Mondiale. Ce programme couvrira les 3 années 84, 85 et 86 et pour sa mise en oeuvre, l'AIAFD fera appel à la coopération technique et financière des institutions nationales et internationales intéressées par la formation.

1.1 - LES OBJECTIFS :

Les objectifs de l'étude sont :

- i - Définir pour les 3 années considérées 1984-86 les besoins de formation des IFD africaines.
- ii - Déterminer les politiques menées par les différents IFD et évaluer leur efficacité interne et externe.
- iii - Préparer un schéma d'action pour les années à venir.
- iv - Identifier des groupes cibles.
- v - Identifier des centres "d'excellence" capables de mener une partie de la formation.

I.2 - METHODOLOGIE :

Compte tenu du grand nombre et la dispersion des IFD membre de l'AIAPD ainsi que du volume des informations à recueillir, il n'a pas été possible de procéder à une enquête exhaustive. L'enquête s'est effectuée en procédant à une sélection de onze IFD francophones. Il est vrai que les IFD visitées ne représentaient qu'une fraction des IFD intéressées mais dans la sélection et le choix des IFD visitées, on avait tenu compte d'une certaine homogénéité représentative. Par ailleurs, une étude similaire sur les besoins des IFD anglophones a été achevée par M. S.P.S DEOL. Un questionnaire a été envoyé à toutes les IFD environ un mois avant le début des visites. Le travail a été considérablement facilité par les contacts préalables avec les services opérationnels de la B.M en vue de recueillir leur avis sur la situation en personnel et les problèmes de formation dans chaque IFD. Pour chaque IFD visitée, nous avons tenu à avoir, au préalable, le dernier rapport annuel de l'IFD et éventuellement une "plaquette" de présentation de l'Institution. Après étude de ces divers documents, une séance de travail était programmée avec des hauts responsables de l'IFD pour répondre le questionnaire et essayer d'avoir une fiche sur chaque IFD visitée.

I.3 - LE QUESTIONNAIRE :

Le questionnaire sur les besoins de formation devrait recueillir l'ensemble des informations suivantes :

- 1°) Informations sur l'Institution
 - statut
 - actionnaires
 - organigramme
 - rapport d'activité

2°) Les besoins de formation :

- le nombre total des employés.
- la répartition par catégorie professionnelle.
- la répartition par spécialité.
- la politique de formation.
- les actions de formation existantes.
- le matériel pédagogique utilisé.
- liste des cours et séminaires donnés au cours des deux dernières années.
- les besoins de formation servis par l'Institution elle-même.
- les besoins de formation servis par des Institutions locales, régionales et internationales.
- le coût de la formation par rapport à la masse salariale totale.

3°) Les priorités en matière de formation pour les prochaines années :

- Comptabilité
- Analyses financières
- Analyses économiques
- Analyses techniques
- Etudes de marché
- Suivi et supervision
- Identification et promotion des projets
- Mobilisation des ressources
- P.M.E
- Politiques sectorielles
- Formation des formateurs

4°) Identifier les formateurs capables de conduire des sessions de formation interne ou régionale.

CHAPITRE II

LA SITUATION EXISTANTE

La situation actuelle est très préoccupante pour l'état de la formation dans les Instituts de Financement.

Une fiche faisant le point pour chaque institution visitée fait partie des annexes II.1 à II.12.

II.1 - La Formation Banques Commerciales Vs. Instituts de Financement

Les Banques Commerciales mixtes sont liées plus ou moins étroitement à des groupes bancaires internationaux. Elles disposent toutes d'une structure de formation interne avec un responsable actif à plein temps. La formation s'effectue sur place ou à l'étranger dans des banques soeurs du groupe.

Au niveau des cadres moyens, la formation s'effectue sur place en suivant les cours des centres de formation professionnelle de banques. Cette formation doit être poursuivie, elle est très motivante pour les agents et recherchée. Elle fournit une culture bancaire ayant d'éventuelles retombées sur le travail, mais elle demeure essentiellement orientée vers les Banques Commerciales. Bien que dispensée par des nationaux elle gagnerait à être adaptée au contexte des pays africains.

Les Instituts de Financement ont privilégié la formation inter-bancaire, la plus simple à réaliser. En général, la formation interne est réduite à la seule formation sur le tas des agents nouvellement recrutés par leurs supérieurs hiérarchiques et à des séances d'information du fait de l'absence d'une réelle politique de formation interne.

II.2 - La Formation dans les Instituts de Financement

Dans le tableau II.1, nous avons repris toutes les informations sur la situation qui existe de la formation dans les onze institutions visitées*. Sur un total effectif de 4428 personnes, 985 sont considérés comme des cadres. Le taux d'encadrement varie de 70 % pour la SOFI-

* La situation est identique aux 7 institutions visitées par les Consultants André NESPOULOUS-NEUVILLE, Lloyd THORSON et qui est résumé dans les annexes

SEDIT à 3 % pour le CNCA- RN avec une moyenne de 22 % pour l'ensemble des institutions visitées. Nous dégagons les remarques suivantes :

1 - Trois institutions seulement organisent des programmes de formation internes à l'entreprise. Et six avec les trois premières dans cet ensemble qui organisent des programmes de formation externes.

2 - En ce qui concerne les supports de formation, trois institutions disposent de salles propres à la formation, et deux autres utilisent la salle du conseil d'Administration pour leurs activités de formation. Une seule institution dispose d'un rétroprojecteur, et trois autres de tableaux. Aucune institution n'a acquis un système vidéo.

3 - Une seule entreprise, la CNCA-Maroc dispose de ses propres documents de formation interne, de notes de cours et des études de cas.

4 - Les frais alloués à la formation par rapport aux salaires des cadres sont insignifiants lorsque l'information existe. Les chiffres avancés par nos interlocuteurs nous semblent très approximatifs et ne peuvent indiquer qu'une tendance générale : la part minime consacrée à la formation dans les budgets des institutions.

5 - Si certains efforts sont faits pour envoyer des cadres participer à des séminaires internationaux organisés par l'IDE, IDEBAD, CEPEB, FINAFRICA, COCE, ITB, Crédit Lyonnais, CAMPC, City Bank IFID et l'Ecole Internationale de Bordeaux, on peut s'engager à émettre les remarques suivantes :

- les cadres supérieurs, essentiellement les directeurs de départements sont les plus favorisés pour suivre des actions de formation. Il s'agit, à notre sens de privilèges accordés à certains cadres supérieurs que d'actions de formations réelles dans le cadre d'une politique cohérente. En général, la sélection des participants qui sont le plus souvent les mêmes "semiranite" constituerait une récompense pour permettre aux cadres sélectionnés un voyage à l'étranger et la constitution d'une épargne substantielle. Il est vrai aussi que la formation au cours d'un séminaire à l'étranger fournit un prestige et un charme que la formation nationale est incapable d'offrir. Il est nécessaire de revoir ces méthodes de sélection des candidats.

- les coûts de participation sont pris en charge par l'aide étrangère. On continue à compter sur l'aide étrangère pour les besoins de formation.

On répond aux invitations de participation pour limiter la pression exercée par les institutions d'aide internationales et les bailleurs de fonds.

- le problème de la disponibilité, l'institution ne peut profiter réellement que s'il y a disponibilité : Pour toute politique de formation, il est important d'avoir un excédent "stratégique" de cadres supérieurs. Il est aussi important que les durées de formation ne doivent pas être trop longues pour ne pas saturer les personnes et perturber les services.

II. 3 - Les séminaires de l'IDE-BAD

Huit anciens participants des séminaires de l'IDE à Abidjan ont été contactés au cours de cette mission. La formation reçue a un effet bénéfique sur leurs carrières et a fourni aux participants une grande satisfaction dans leur travail.

Les points très positifs sont :

1 - Le séminaire est une occasion d'approfondir des outils d'analyse plus spécifiques pour des cadres qui possèdent un bon niveau académique.

2 - De retour, on utilise les documents ramenés dans le cadre d'une réflexion propre à l'institution. On organise des groupes de travail et ces documents sont mis à la disposition de tous les cadres. Il ne s'agit pas d'un cas isolé, mais ceci semble une pratique répandue. Les effets de formation sont réinjectés et diffusés pour l'ensemble de l'institution.

3 - Pour les séminaires sur les projets agricoles, la partie sur les méthodes de calcul des revenus agricoles semble très intéressante pour déterminer la capacité d'endettement et de solvabilité des producteurs.

4 - Les séminaires sont aussi une occasion de travailler en équipes. La méthode étant participative et le travail sur le terrain sont très enrichissants.

Les points faibles sont :

1 - Les études de cas et les exercices pratiques ne sont pas toujours très appropriés. Certains exercices nécessitent des calculs

numériques assez longs. Pourquoi ne pas utiliser les micro-ordinateurs

2 - Les voyages d'application sur le terrain sont de très courte durée.

3 - Les aspects humains sont privilégiés par rapport aux aspects financiers et techniques.

4 - Certains animateurs ou conférenciers ne sont pas bien préparés pour les séances. Il semble qu'ils n'étaient pas prévenus à temps ou se contentaient lors de survoler la question ; ou que la connaissance du français n'était pas bonne.

5 - Certains thèmes doivent être développés pour compléter la formation :

- les études de marché ;
- le montage financier des projets ;
- les négociations avec les bailleurs de fonds.

A N N E X E II.1

LA BANQUE ALGERIENNE DE DEVELOPPEMENT (B.A.D)

La BAD a été créée au lendemain de l'indépendance par la loi du 7 Mai 1963 sous le nom de Caisse Algérienne de Développement. Le contexte dans lequel est intervenue cette création était marquée par la désorganisation des structures économiques du pays et la nécessité de reconstruire une économie essentiellement coloniale en lui traçant de nouvelles perspectives de développement. Parallèlement, la BAD a été un instrument d'action pour le trésor, chargée de la gestion du budget d'équipement public de 1963 à 1966.

Mais c'est sans doute l'année 1971 qui marque un tournant décisif dans les attributions de la BAD. En effet la réforme du financement des investissements planifiés des entreprises publiques introduites par la loi des finances de 1971 a confié à la BAD un rôle nouveau dans le financement du développement.

La BAD est une agence gouvernementale pour promouvoir, étudier et mettre en place des projets d'investissement. C'est l'une des principales institutions financières de l'Algérie, non seulement au regard de l'importance de ses ressources, mais surtout par rapport au rôle qu'elle assure dans l'exécution du plan.

Les principaux objectifs de la BAD sont les suivants :

- Préparer les plans de financement des projets approuvés par le plan. Ces plans sont basés sur des études techniques et économiques.
- Rendre disponibles les financements étrangers nécessaires au financement de la composante en devises des projets d'investissement.
- Superviser la réalisation de ces investissements.
- Octroyer les avantages du code des investissements aux entrepreneurs privés.

Le secteur d'intervention de la BAD est très large et recouvre l'industrie, l'énergie, le tourisme, le commerce et la distribution, la pêche et les offices agricoles, et, en ce qui concerne l'infrastructure, les entreprises de réalisation et de transport ainsi que l'aménagement des zones industrielles.

2/ Le Conseil d'Administration se compose du :

- Directeur Général
- Représentant du Ministère des Finances
- Directeur du Trésor
- Représentant de la Banque Centrale
- Représentant du Ministère du Plan
- 3 représentants des banques primaires (Banque Nationale d'Algérie, Crédit Populaire d'Algérie, Banque Extérieure d'Algérie)
- Un représentant du Ministère concerné par le projet.

La BAD est aussi dotée d'un conseil de Gestion interne et d'un certain nombre de commissions spécialisées. Trois cent cinquante personnes constituent le personnel de la BAD, quatre vingt quinze peuvent être considérés comme des cadres supérieurs. La structure organisationnelle comporte neuf (9) départements, le Directeur Général est assisté de deux Directeurs Généraux et de plusieurs assistants. Les départements sont spécialisés par type d'activité, on distingue :

- Département Opérations Hors Budget
- Département des projets
- Direction suivi et centralisation
- Direction financements extérieurs
- Direction trésorerie et comptabilité
- Direction personnel et moyens
- Direction régionale Ouest
- Direction régionale Centre
- Direction régionale Est.

Un secretariat particulier est chargé de la commission des investissements.

Direction Regionale Est

3/ Actuellement la BAD est à l'étroit avec un personnel qualifié qui répond aux objectifs assignés à la banque. Depuis 1973, la BAD avait recruté vingt six (26) cadres universitaires pour lesquels elle a organisé un programme de formation sur le tas avec un chef de cellule de la Banque Mondiale.

L'effort de la formation actuelle s'oriente vers l'envoi des cadres à des séminaires régionaux ou internationaux. Avec l'insistance sur la formation de formateurs, les besoins exprimés semblent tendre vers les actions suivantes :

- l'analyse économique
- les études techniques
- les études de marché
- promotion et identification des projets
- gestion des prêts

L'extension du rôle de la BAD (plus de 500 projets par an) et le volume croissant de ses interventions font de la BAD un organisme en plein développement.

LA BANQUE BENINOISE POUR LE DEVELOPPEMENT (BBD)

- 1- Au cours des dernières années, la situation économique et financière du Bénin s'est relativement dégradée, toutes les cultures vivrières ont connu un déclin de leur production. Le Bénin connaît une hypertrophie du secteur commercial dont la contribution au PIB est supérieure à 30 % alors que celle de l'industrie n'est que de 10%. La BBD a comme objectif la participation à des projets industriels et même d'infrastructure électrique, elle octroie des crédits commerciaux, l'immobiliers et même sociaux (il s'agit essentiellement de crédits pour la scolarisation des enfants).
- 2- Le Directeur Général est assisté d'un Directeur Général Adjoint et d'un secrétariat particulier. Cinq départements se partagent les activités de la BBD.

- Département des études de la promotion
- Département des crédits d'investissement
- Département juridique
- Département administratif.

La BBD a une agence régionale à Parakou.

- 3- A la fin de 1982, la BBD comprend 135 personnes dont 6 directeurs de départements, 20 cadres supérieurs et 28 cadres moyens. Avec l'assistance d'un expert belge et pendant 2 ans, la BBD a essayé de compléter la formulation d'une étude sur ses besoins de formation. M. Van Werhouver, expert belge, n'était pas occupé à plein temps pour sa mission. Il avait même organisé avec l'aide de la BBD 2 séminaires sur les PME.

De 1972 à 1982, le personnel a connu un accroissement sensible en nombre de 275% alors que le bilan critique des actions de formation et de perfectionnement durant la même période fait ressortir l'inexistence d'une cellule de formation à la BBD qui jusque là, n'a entrepris que des actions timides de formation même les stages à l'étranger sont attribués à l'initiative de la direction générale ; les cadres supérieurs, essentiellement les directeurs de départements, sont les plus favorisés dans les décisions de formation et de perfectionnement du personnel.

Il s'agit, à notre sens davantage de privilèges accordés à certains cadres supérieurs que d'actions de formation réelle dans le cadre d'une politique cohérente.

Pour les cadres moyens et les agents d'exécution, des cours du soir sont organisés par la Chambre de Commerce. La BBD compte organiser certains de ces cours sur place.

4- Les frais totaux de formation représentent environ 15 millions de FCFA, la BBD compte essentiellement sur l'aide étrangère pour ses besoins de formation. Comme l'évaluation des besoins était déjà faite, les priorités semblent s'orienter vers :

- l'analyse financière
- les PME

Une importance particulière est toutefois accordée à la formation des formateurs.

LA BANQUE DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DE TUNISIE (BDET).

- 1/ Anciennement "La Société Nationale d'Investissement", la BDET a connu une croissance très rapide. La Banque Centrale de Tunisie détient 35,44% du capital, les institutions internationales détiennent 40,31%, d'autres banques et privés détiennent 24,25% du capital. L'activité principale est le financement des projets industriels et touristiques. Avec le développement du portefeuille de la BDET, la BDET gère un important portefeuille de titres.
- 2/ L'effectif total de la BDET est de 210 personnes, au 31/10/83 avec 21 économistes et analystes financiers, 10 juristes, 5 comptables. La BDET a été une pépinière pour la formation des cadres bancaires ; elle recrute en moyenne et par an une dizaine de cadres, mais le taux des départs est aussi élevé ; surtout depuis la constitution des 4 banques de développement avec la participation des fonds arabes.

Le Président Directeur Général, est assisté par un Directeur Général Adjoint, un Directeur Conseiller et un Secrétariat de Direction. Cinq Directions se partagent l'activité de la BDET :

- Direction du développement
Département développement
Service documentation
- Direction des études
Département des études
Service contrôle des entreprises
- Direction des engagements
Département de la réalisation
Département juridique
- Direction de l'exploitation
Département trésorerie
Service comptable
Service recouvrement

- Direction des ressources
- Département titres et représentations
- Département ressources et statistiques

3/ Les frais totaux de formation représentent 3,7 % de la masse salariale pour les cadres et 0,42 % pour les autres personnels.

La BDET, pour ses besoins de formation avait fait appel à une entreprise de consultation pour une programmation en basic. La BDET a toujours participé aux séminaires de l'IDE, de la BAD et de l'Ecole Internationale de Bordeaux. La BDET envisage de se doter d'un système informatique pour traiter ses informations, pour la mise en place de ce système, prévu pour le début de l'année 1986, elle organisera des cycles de formation.

Par ailleurs, il semblerait que les priorités intéressantes au niveau des cycles de formation future sont :

- L'analyse économique
- Les études de marché
- La gestion de prêts
- L'identification et la promotion de projets
- Les PME.

LA BANQUE DE DEVELOPPEMENT DE LA REPUBLIQUE DU NIGER (BDRN)

1/ Le 29 Mai 1961 fut crée la BDRN. Elle avait un effectif de 15 personnes. La seule agence était celle du siège à Niamey. Au mois de Juin 1983, la banque compte 664 personnes et 11 agences. L'Etat du Niger détient 37 % du capital, 26,2 % sont détenus par des institutions et des privés nigériens et le reste soit 36,8 % est détenu par des banques et des privés étrangers.

Banque Commerciale, la BDRN collecte l'essentiel des dépôts et finance la majeure partie des besoins d'exploitation de l'économie et pratiquement tous les projets industriels, touristiques et commerciaux. La BDRN aussi préfinance partiellement ou totalement les projets gouvernementaux et gère certaines opérations pour le compte de l'Etat.

L'ORGANIGRAMME

Le Directeur Général est assisté :

- d'un secrétariat général et d'une inspection générale .

On compte 7 directions :

- Direction des relations avec l'extérieur
- Direction informatique, organisation et méthode
- Direction du développement
- Direction des affaires administratives
- Direction financière et comptable
- Direction de l'exploitation
- Direction des agences

On note en moyenne 3 services par Direction et 3 à 4 sections par service

2/ Avec un effectif total de 664 personnes, et des recrutements de 40 à 60 personnes en moyenne par an, la BDRN doit faire face à des besoins de formation sérieux pour essayer de maîtriser sa croissance.

Les frais de formation représentent à peu près 5 % de la masse salariale. Auparavant, pour la formation supérieure, la formation était essentiellement assurée par des banques participantes ou correspondantes à l'étranger. Pour le personnel d'exécution, la formation était assurée

par des cycles de formation de l'Association Professionnelle des Banques. Les besoins croissants ont conduit à la constitution sous le leadership de la BDRN d'un centre de formation bancaire dont on trouvera une analyse au chapitre suivant .

3/ Les priorités pour les prochaines années vont s'orienter vers :

- l'analyse financière
- l'analyse économique
- les études de marché
- la politique sectorielle
- PME

Mais la Direction Générale de la BDRN insiste particulièrement pour la formation des formateurs. La Banque Mondiale a été saisie pour l'organisation d'un séminaire de formation de formateurs.

LA BANQUE NATIONALE DU DEVELOPPEMENT DU CONGO (BNDC)

1/ Créée en 1961, la BNDC est une société d'économie mixte avec 70 % du capital qui appartient à l'Etat congolais et 8 % pour la Banque Commerciale du Congo. La CCCE et la Caisse des Dépôts Française détiennent 22 %.

La BNDC est une banque polyvalente qui octroie des crédits à moyen et long terme. Elle finance les activités agricoles, industrielles et artisanales. La BNDC est aussi la banque de l'habitat, des crédits sociaux (équipement familial) et du commerce.

2/ L'effectif total est de 148 personnes dont 8 directeurs de départements et 24 cadres supérieurs. Les économistes et les analystes financiers sont au nombre de 15. Depuis quelques années la BNDC dispose parmi son staff d'un ingénieur agricole.

La Direction Générale est assistée d'un Directeur Général Adjoint. La structure se compose de 7 directions :

- Direction administrative
- Direction comptable et financière
- Direction du contrôle et de l'inspection
- Direction juridique
- Direction des crédits sociaux
- Direction des crédits industriels
- Direction des études et de la promotion (PME)

3/ Aucune politique de formation n'a été suivie jusqu'à présent :

- En 1976, le D.G.A. avait suivi un séminaire à la BAD. D'autres offres de participation à des séminaires n'ont pas été prises en considération. Les niveaux demandés ne tiennent pas compte du niveau des cadres qui ont été formés sur le tas. Et il est très difficile d'envoyer un responsable pendant 2 mois à l'étranger.

- Aucun séminaire de formation interne n'a été organisé. Des fois, des collaborateurs font des exposés, et en l'absence de toute salle de formation, on utilise la salle du conseil d'Administration.

- Certains cadres supérieurs suivent les cours de l'ITB par corres-

pondance ou en participant à des séminaires bloqués. C'est un complément de formation pour les nouveaux recrutements. En 1982 avec la relance de l'activité économique, la BAD a exigé de renforcer la direction des études et de la promotion et on a recruté 7 licenciés.

- Pour les cadres moyens, la BNDC prend en charge certains frais pour permettre à ces cadres de passer les concours de la chambre du commerce, et les épreuves du baccalauréat.

- Tout nouveau recruté, avait un "parrain" et apprenait son travail sur le tas.

4/ Le niveau des qualifications semble assez faible, aucune politique n'a été élaborée, mais avec les nouveaux recrutements, les priorités semblent s'orienter vers la formation en analyse financière, en analyse économique, en PME, et surtout la formation de formateurs pour superviser cette politique de formation sur le tas.

LA BANQUE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE (BNDE)

- 1/ La BNDE est l'une des premières banques de développement dans le monde. Son évolution a été très rapide. Avec un capital de cent quarante millions de dinars (140 millions), l'Etat détient 34,16 %, les banques nationales et sociétés d'assurances détiennent 24,50 %, les institutions internationales détiennent 5,91 %, les banques étrangères 18,43 % et le reste à des privés marocains.

La BNDE a trois agences et une agence en création à TANGER. L'objectif principal de la BNDE est de conquérir au développement économique du pays pour le financement de l'investissement productif et rentable.

La BNDE doit entreprendre des études sectorielles qui lui permettent de mieux éclairer les interventions et de promouvoir de nouveaux projets d'investissements ; elle doit aussi favoriser la régionalisation des investissements.

La BNDE intervient dans le financement de toutes les branches du secteur industriel y compris les services liés au développement de ce secteur tels que l'informatique, les services d'entretiens de réparation et de maintenance.

- 2/ L'effectif total s'élève à 242 personnes en Septembre 1983 avec un accroissement de 8 personnes par rapport à 1982 dont 90 cadres et directeurs de départements.

L'organisation de la BNDE comporte :

- Un Président Directeur Général
- Un Directeur Général
- Trois Directeurs Centraux

Le Directeur Général a sous sa responsabilité directe le département technique, le département du suivi et du recouvrement, le département juridique et du contentieux, le département du finance et de la comptabilité.

Le Directeur Central chargé du secrétariat général a sous sa responsabilité le département de gestion des participations et les divisions suivantes : Administratives et du budget, formation professionnelle, relation extérieure, participation industrielle, participation touristique, affaires sociales de l'informatique, de l'arabisation et le secrétariat du conseil d'administration.

Le Directeur Central chargé de la coordination des opérations de crédits a sous sa responsabilité quatre départements et une division :

- Département des prêts long et moyen terme
- Département P.M.I
- Département des crédits spécialisés
- Département des études économiques et documentation
- Division des crédits à moyen terme réescomptable

Enfin le Directeur Central chargé de la planification et de l'audit interne.

3/ Conscient de ses responsabilités et surtout de l'insuffisance de toute facilité de formation dans le passé, la Direction Générale a créée la division formation du personnel le 21 Mars 1983. Les principaux objectifs assignés à la Division sont :

- Encadrement du personnel nouvellement recruté
- Compléter la formation du personnel déjà en place
- Renforcement de certains aspects de spécialisation des cadres dans l'accomplissement de leurs fonctions respectives et l'acquisition d'une formation plus disciplinaire facilitant le travail en groupe.
- Organiser et planifier et coordonner des programmes de formation en comptant avant tout sur les potentialités internes.
- Mettre en place une politique générale en matière de personnel.

Les priorités pour les prochaines années semblent s'orienter :

- l'analyse financière
- l'analyse économique
- l'identification et la promotion du projet
- les études de marchés
- la P.M.E
- et surtout la formation des formateurs.

Il semble que la division de formation est entrain d'élaborer avec l'aide de la Banque Mondiale un programme de formation à l'échelle nationale.

BANQUE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT DU SENEGAL (BNDS) :

- 1- C'est la première banque sénégalaise. La BNDS est en même temps une banque commerciale et une banque de développement. Le capital social est de 240.000.000 FCFA. L'Etat détient 72,9%, la CCCE 16,63%. La BCEAO 6,25%, et d'autres banques privées détiennent 5,21%
- 2- A la fin de 1982, l'effectif total est de 348 personnes dont 25 cadres supérieurs (5 directeurs principaux, 10 directeurs, 10 chefs de département) et 50 cadres moyens. Le Président Directeur Général est assisté par un D.G.A et un secrétariat particulier. Six Directions principales et un secrétariat général constituent l'organigramme de la BNDS. On distingue :

- Direction principale du Crédit :

- . Direction Crédit Agricole
- . Direction crédit Individuels
- . Direction Crédit Industriels
- . Direction Opérations de l'Etat
- . Direction participations
- S/Direction Recouvrement.

- Direction Principale Financière :

- . Direction des 9 Agences
- . Direction Comptabilité Auxiliaire
- . Direction de la Comptabilité Générale.

- Direction Principale Internationale

- Direction Principale Juridique

- Direction Principale des Relations Extérieures.

- Direction Principale Organisation et Méthode.

- . Direction études et documentation
- . Direction informatique
- . Direction inspection et contrôle

- Secrétariat Général

- 3- Les responsables de la BNDS souhaitent développer la formation. Avant 1983 les problèmes de formation étaient "résolus" au niveau du secrétariat général, il s'agissait beaucoup plus d'une centralisation des

dossiers des cadres moyens suivant les cours du C.F.P.B et des dossiers des participants aux séminaires à l'étranger. Depuis 1983, la Direction Générale de la BNDS avait chargé la Direction Centrale Organisation et Méthode de reprendre tout le dossier formation avec un plan de réorganisation de toute la BNDS. Cette direction compte renforcer la structure actuelle et établir un plan de formation. Des missions d'évaluation des besoins par des experts étrangers ont été achevées. Il s'agissait de proposer des programmes de séminaires internes pour la BNDS pour tenter de répondre à des besoins précis, identifiés par les experts ou exprimés par les intéressés et leurs supérieurs hiérarchiques dans un service particulier (ex : virement, portefeuille, recouvrement et suivi, etc...)

4- Au cours du passé, les frais totaux de formation étaient très faibles : on se contentait de payer des heures supplémentaires pour les cadres moyens suivant les cours du C.F.P.B en cas de leur réussite et certains compléments pour les participants à des séminaires à l'étranger. Aucune infrastructure matérielle n'est disponible, pour certaines réunions de formation on utilise la salle de documentation qui est par ailleurs occupée par 4 chargés de recherches. Pour mettre en place cette politique de formation, l'aide d'un organisme français a été sollicité. Les priorités sont :

- formation des formateurs
- analyse économique
- études de marché
- identification et promotion des projets
- P.M.E
- analyse financière.

LA CAISSE NATIONALE DE CREDIT AGRICOLE DE LA
REPUBLIQUE DU NIGER (CNCA-RN).

1- Compte tenu de la place de l'agriculture dans l'économie de la République de Niger, depuis le début des années 1960, a été créée une Union Nationale Centrale des Coopératives (UNCC). En 1967, le département Crédit de l'UNCC a été érigé en un établissement distinct de l'UNCC : la CNCA-RN.

La CNCA-RN est un établissement public dont le capital est entièrement souscrit par l'Etat. Sa vocation essentielle est le crédit agricole. Un essai de bancarisation a été tenté pour pouvoir augmenter les ressources : la collecte des dépôts. Mais c'est une activité qui demeure très faible. La CNCA-RN a 5 agences.

2- Le Conseil d'Administration est composé de 15 membres. Une inspection générale et 3 services constituent l'ossature organisationnelle de la CNCA-RN. Il s'agit :

- du service crédit
- du service comptabilité
- du service administration générale.

La double tutelle du Ministère des Finances et du Ministère du Développement Rural ne facilitent pas la vocation de la CNCA-RN. En effet le Ministère des finances ne considère pas pleinement la CNCA-RN comme une institution financière de son côté le Ministère du Développement Rural considère la CNCA-RN comme un organisme de distribution du petit matériel aux agriculteurs. De ce fait les "crédits" octroyés sont considérés comme des subventions de l'Etat.

3- L'effectif total est de 120 personnes dont 10 cadres supérieurs et un ingénieur agricole, chef du service du crédit. Le Directeur Général essaye depuis 3 ans de réorganiser et de rationaliser le CNCA-RN.

Une demande d'assistance a été adressée à la CCCE, à la CNCA de Paris, et à la CEE pour diagnostiquer les problèmes du crédit agricole. Les besoins de formation sont très élevés. En effet on veut former des cadres spécialistes dans le crédit agricole et capables d'analyser le risque, de mettre en place le crédit et de faire le suivi nécessaire.

4- D'un côté, la faiblesse de ses infrastructures administratives, qui limite ses capacités d'organisation et d'adaptation aux exigences actuelles du monde agricole. L'élimination de cette contrainte requiert un renforcement important et courageux de ses fonds propres, vu la dispersion des zones dans lesquelles elle doit intervenir dans un pays de plus de 1.200.000 Km². Plus que tout autre établissement financier, la CNCA doit investir pour réaliser son siège et établir un réseau dense de représentations régionales.

De l'autre côté, la faiblesse et le coût très élevé de ses ressources, ne lui permettent de faire face aux besoins croissant du secteur rural, à faible rentabilité. La recherche de sources de financement à des conditions très douces est d'une importance capitale pour la CNCA-RN.

Dans un pays où 90% de la population est rurale, il est incontestablement que l'amélioration de la productivité de ce secteur, y détermine la croissance et le développement économique et social. Toute l'aide doit être apportée au CNCA-RN surtout dans les domaines de :

- l'analyse du crédit agricole
- des études techniques
- de la communication.

LA CAISSE NATIONALE DE CREDIT AGRICOLE (CNCA) - MAROC

1. Créée en 1961, la CNCA avait pour objectif essentiel l'étude et l'octroi des crédits agricoles, mais devant faire face à des problèmes de ressources assez importants et vu la répartition régionale et la présence de 34 Caisses Régionales, de 94 Caisses Locales et de 6 guichets autonomes, la bancarisation de la CNCA fut décidée en 1973.

2. Le Directeur Général est assisté d'un Directeur Général Adjoint, d'un secrétaire général, d'un secrétaire particulier et d'un certain nombre de chargés de mission.

L'organigramme se divise en 11 départements :

- Département de l'inspection générale
- Département organisation et informatique
- Département du personnel et des affaires sociales
- Département du crédit
- Département de la comptabilité générale
- Département de la trésorerie et de la formation bancaire
- Des études de projets
- Département des études juridiques et du contentieux
- Département de la coordination de l'activité des caisses locales
- Département de l'équipement et de l'approvisionnement.
- Département de la formation.

La CNCA comprend également 6 inspections régionales.

En 1983, la CNCA compte 2 000 agents dont 198 des directeurs de département et des cadres supérieurs. Avec des recrutements annuels de 20 à 40 agents, la CNCA s'est dotée d'un département de la formation qui avait pour objectif l'organisation de cours et de stage de formation, le suivi et l'évaluation de cette formation.

En 1981, une enquête exhaustive auprès des cadres et des agents a été menée pour déterminer les besoins en formation. Avant 1975, le Département de la formation disposait de ses propres animateurs, mais vu l'éloignement de ces animateurs des opérations, on avait constaté un écart entre la réalité des opérations et l'enseignement. On a décidé alors de changer de politique :

La meilleure formation ne peut être donnée que par les praticiens. Une forte pression pour former des formateurs a été ressentie.

3) La CNCA a établi des programmes de formation par catégorie d'agents. Des cycles de formation sur l'agriculture, pour les économistes (études et suivi des dossiers), des cours pour le personnel administratif et, en dernier lieu, et vu l'étendue des opérations de la CNCA, une nécessité à mieux former les agents de recouvrement s'est faite ressentir.

L'organisation de ces cours était faite à partir d'un diagnostic des points faibles ressentés au cours de la gestion des opérations.

Avec donc l'intérêt pour la formation des formateurs, les priorités doivent s'orienter vers :

- l'analyse économique
- la politique sectorielle : l'agriculture
- les études de marché.

ANNEXE II.10

LA SOCIÉTÉ FINANCIÈRE DE DÉVELOPPEMENT (SOFIDE)

1- La SOFIDE a été créée le 9 Janvier 1970. Elle a la forme d'une société Zaïroise par actions à responsabilité limitée. Son capital est de : 12 millions de Zaïres. La république du Zaïre détient 40% , le secteur privé Zaïrois détient 35,07%, la SFI détient 4,69%, le reste est détenu par 15 institutions financières publiques et privées étrangères.

La SOFIDE a pour objectif essentiel : la promotion, la création, l'extension et la modernisation d'entreprises industrielles, agricoles ou commerciales.

Avec les problèmes économiques et la gestion d'une dette libellée en devises étrangères, la SOFIDE connaît de sérieux problèmes.

2- Le Président Directeur Général est secondé par un Directeur Général Adjoint qui est en général un étranger.

Six départements se partagent les activités de la SOFIDE.

- Département des études économiques
- Département de l'évaluation des projets agricoles
- Département des projets non agricoles
- Département des études techniques et supervision
- Département de gestion financière et comptable
- Département administratif.

A ces départements, s'ajoute un secrétariat du Crédit des Agences (au nombre de 4).

3- En Septembre 1983, la SOFIDE comptait 175 agents.

Les directeurs et les cadres supérieurs sont au nombre de 62 dont 40 économistes et analystes financiers. Les cadres moyens sont au nombre de 20.

Les frais totaux de formation représentent à peu près 2% de la masse salariale des cadres. Ne disposant pas de facilités pour des actions de formation et étant une pépinière pour le recrutement des responsables de l'Etat, la SOFIDE a dû organiser pendant les 2 dernières années des séminaires résidentiels de 5 jours où tous les cadres doivent être présents, y compris le P.D.G, mais depuis 1982, la SOFIDE a joué un rôle très important pour la création du CEPETED.

Une autre caractéristique de la formation de la SOFIDE a été l'obligation faite aux participants aux séminaires à l'étranger de faire à leur retour des rapports et des exposés devant les autres cadres. Les priorités de formation semblent s'orienter vers :

- l'analyse économique
- les études de marché
- la gestion des prêts (internationaux)
- la PME
- la politique sectorielle

Vu la pratique des séminaires résidentiels et du souci très prononcé de la formation à la SOFIDE, la formation des formateurs semble être l'un des objectifs primordiaux de la SOFIDE.

SOCIETE FINANCIERE SENEGALAISE POUR LE DEVELOPPEMENT
DE L'INDUSTRIE ET DU TOURISME. (SOFESEDIT)

1- Banque de développement créée le 19 Mars 1974 : c'est une société anonyme d'économie mixte. Elle a pour objectif : la création, l'extension, la modernisation d'entreprises exerçant leurs activités dans les secteurs de l'industrie, de la pêche, du tourisme, du conditionnement et de la transformation des produits agricoles et des transports.

Le capital est réparti entre l'Etat sénégalais, la B.C.E.A.O, la C.C.C.E, la S.F.I et diverses institutions financières sénégalaises étrangères, internationales et des privés sénégalais.

2- L'organisation de la Banque est adaptée à ses objectifs, elle est le fruit d'une expérience découlant de ses activités et le résultat d'une évolution continue.

Outre la direction générale assistée d'un Directeur Général Adjoint, la structure comprend :

- Une direction des investissements qui comprend deux départements :
 - un département du crédit maritime
 - un département du crédit industriel et touristique.
- Une direction financière et comptable qui comprend deux services :
 - un service comptable
 - un service portefeuille.
- Un département des affaires juridiques et administratives.

3- L'effectif total de la SOFESEDIT est de 31 personnes dont 15 cadres supérieurs et 7 cadres moyens. La SOFESEDIT a pu bénéficier de l'assistance de deux experts français pour une ligne de crédit Banque Mondiale. Un expert canadien continu a assurer une assistance pour le département du crédit maritime.

4- LA SOFESEDIT est en train de revoir sa stratégie d'intervention. Depuis 1974, 106 projets ont été approuvés, mais uniquement 66 projets ont

été réalisés (dont 12 projets en difficulté). La société est en train d'observer une pause, d'établir un diagnostic, et de planifier l'avenir. Elle est en train d'élaborer un programme de formation mais l'application est liée à la mise en place de la stratégie globale de l'institution. Les frais totaux de formation ont été très faibles par rapport à la masse salariale, il s'agissait beaucoup plus d'une partie d'aide étrangère à la formation liée à certains crédits.

Pour l'avenir les priorités en matière de formation seraient :

- la formation des formateurs
- l'analyse économique
- études de marché et identification des projets
- P.M.E.

CHAPITRE III

LES ACTIONS FUTURES

La pénurie du personnel hautement qualifié et la présence de certains experts étrangers exerce une très forte demande sur la formation.

A ce niveau, toutes les institutions visitées sont à un niveau avancé de la formulation d'une politique de formation. Il semble que les programmes visant à accroître la capacité institutionnelle répondent mieux au besoins spécifiques de ces institutions. Ils semblent mieux à même de satisfaire les besoins que les séminaires à l'étranger n'arrivent pas à satisfaire du fait qu'ils ne profitent qu'à quelques uns.

III. 1 - Elaboration d'un programme de formation :

Les différentes étapes de l'élaboration d'une politique adéquate en matière de formation sont :

- identification des objectifs de la formation.
- identification des groupes cibles.
- identification des besoins.
- identification des moyens.
- identification de la stratégie.

Les moyens doivent inclure, les moyens humains et leur formation, les moyens matériels, les supports pédagogiques, et l'organisation des cours.

La mise en place d'une stratégie doit comprendre 3 volets :
i) la formation de base ; ii) la formation de perfectionnement de recyclage des cadres ; iii) l'élaboration d'une stratégie de formation.

III. 2 - Nécessité de la Formation :

Les besoins de formation de cadres de hauts niveaux des institutions financières sont de plus en plus importants essentiellement à cause :

- de la création de nouvelles institutions financières ;
- de l'ouverture de plus en plus grande sur l'extérieur et les et les opérations de financement avec l'extérieur ;
- le développement, la restructuration et la réorganisation des institutions déjà sur la place ;
- le lancement de nouveaux produits pour une plus grande mobilisation des ressources d'épargne nationale ; et.

- Pour les Banques de Développement, elles ont toujours assuré un rôle de "pépinières" pour fournir des dirigeants des entreprises publiques ou des administrations centrales.

Mais, la formation des cadres nécessite :

- la création des cellules de formation permanentes et dotées d'un personnel d'encadrement spécifique.
- L'utilisation de méthodes pédagogiques appropriées.
- Les diplômes du deuxième cycle universitaire ne répondent pas aux profils exigés : la formation demeure théorique et n'est pas toujours conforme à l'environnement des institutions financières, d'où nécessité d'adapter le matériel pédagogique.

La réalisation de ces objectifs n'est pas possible que si on développe ou que si on tient compte des éléments suivants :

- Une formation complète et "alternée" à la fois théorique (cours de base et cours de spécialisation) et pratique : (chantiers d'application dans les domaines de la recherche appliquée et de l'intervention en entreprise).
- Une formation individualisée : en dernière phase de la formation, le programme de travail par petits groupes d'étudiants doit être établi "sur mesure" pour tenir compte du secteur d'activité auquel ils se destinent.
- Une formation de synthèse : mettant à profit des origines pluridisciplinaires des étudiants (gestionnaires, ingénieurs, planificateurs).
- Des méthodes pédagogiques actives directement liées à la vie professionnelle et nécessitant des investissements majeurs de la part des équipes d'enseignements.
- Une adaptation à l'environnement des pays en voie de développement par la création de documents et de moyens pédagogiques originaux et modernes.

Les expériences d'accroître la capacité institutionnelle des banques de certains pays doivent passer par une évaluation de la création d'institutions de formation bancaires africaines ou françaises.

Les détails concernant les programmes, les conditions d'admission, les points forts et certains points faibles de ces centres sont présentés dans les annexes III.1-III.5 de ce chapitre.

En général, ces centres de formation sont composés d'un noyau très restreint de corps professoral à plein temps. Dans sa majorité, le corps professoral vient en général de l'Université et des Banques. L'avantage de cette formule c'est de réunir un corps enseignant d'un très haut niveau et de gérer l'institution avec un coût réduit. Le désavantage, c'est que les forces centrifuges risquent de l'emporter et que les intérêts de certaines institutions bancaires participant aux programmes risquent de l'emporter sur les intérêts de l'institution de formation elle-même.

Parmi les centres visités, il nous paraît essentiel d'identifier des centres-pilotes au "centres d'excellence" qui seraient capables de fournir les services non seulement à leurs pays, mais aussi aux pays voisins. Le choix de ces "centres d'excellence" doit tenir compte des éléments suivants:

- capacité du centre à accueillir des cadres d'autres pays ;
- l'environnement politique entre le pays du centre et les autres pays de la région ;
- la facilité d'accès ;
- le coût de vie du séjour des participants à tout cycle de formation ;
- les compétences linguistiques des animateurs, de préférence ils doivent être bilingues ;
- des facilités d'accueil du centre ; et,
- des supports pédagogiques à développer ou en chantier ;

L'importance à accorder à l'identification de ces centres pour leur permettre d'atteindre des niveaux plus élevés de formation en développant la fonction de formation existante doit retenir une place prépondérante dans le choix des actions futures. Les avantages sont :

- 1 - La réduction des coûts de formation à l'échelle nationale, le coût de renforcement de ces institutions serait inférieur à toute création de nouvelles capacités de formation.
- 2 - Le renforcement de l'établissement d'un réseau d'institutions de formation capables d'encourager les échanges de supports pédagogiques et les expériences

de formation. Certains centres peuvent être mêmes les dépositaires d'une documentation de l'IDE ou de tout autre organisme de formation internationale.

3 - Le développement d'une recherche intégrée, basée et axée sur les problèmes spécifiques des pays en voie de développement.

4 - La mobilisation des ressources financières internationales serait beaucoup et de plus en plus aisée à réaliser dans un cadre régional par rapport à une aide propre à chaque institution.

III.4 - Les Actions Futures :

Au cours d'une mission de deux mois, il n'est pas possible d'identifier tous les besoins éventuels de formation jusqu'au niveau du poste individuel.

Pour les années à venir, l'effort doit porter sur une action pour l'évaluation spécifique de l'organisation interne et l'évaluation des besoins de formation de chaque institution.

Ces efforts doivent être encouragés, mais doivent rester du ressort des institutions. Les organisations d'aide doivent se contenter à formuler une méthodologie. La majeure partie des efforts doivent porter sur les moyens financiers, les moyens matériels, et les moyens pédagogiques.

4.1 - Les moyens financiers :

Avec la mobilisation de l'aide internationale, on doit encourager les institutions de financement à allouer annuellement un très faible pourcentage de la masse salariale à la formation. Cette contribution peut être récupérée par l'institution. En effet, dans certains pays francophones, toutes les entreprises sont obligées de contribuer à un fonds national de formation professionnelle (en général il s'agit de la Taxe à la Formation Professionnelle (T.F.P) qui représente à 1% de la masse des salaires distribuée dans chaque entreprise). Toute entreprise peut avoir une ristourne de T.F.P en organisant des séminaires propres et internes à l'entreprise, ou tout autre coût subie par l'entreprise en participant à un séminaire dans le pays ou à l'étranger. Deux conditions sont requises pour avoir droit à cette ristourne :

- 1 - soumettre le plan de formation pour avoir l'accord préalable de l'autorité gérant le fonds national ;
- 2 - la ristourne n'est donnée que jusqu'à concurrence du montant payé par l'entreprise.

4.2 - Les moyens Matériels

Dans la plupart des cas et pour les institutions de financement l'investissement nécessaire à la formation est relativement faible pour les moyens matériels. Il suffirait de l'équipement d'une ou de deux salles avec tables, chaises, tableaux, papier et matériel divers (rétroprojecteur, duplicateur, etc...). Cet investissement ne dépasserait en aucun cas 6.000 à 10.000 Dollars US par institution.

4.3 - Les moyens Pédagogiques :

Le matériel pédagogique doit servir en premier lieu à assurer la formation au cours des séminaires, mais on peut aussi le développer pour en faire un outil de formation par correspondance, à l'image de ce qui se fait par l'I.T.B., d'ailleurs, le développement des moyens audio-visuels et leur relative disponibilité en Afrique, fait qu'on peut enregistrer certaines conférences et les envoyer à divers centres.

Une évaluation très sommaire des documents pédagogiques actuels confirme que ces documents sont anciens, sont rares et ne sont pas adaptés à l'environnement des pays en voie de développement. Il n'y a pratiquement pas d'études de cas qui permettent d'illustrer le processus de décision. Ces études de cas ne semblent pas bien adaptées aux besoins des établissements de formation, quelque soit la politique de la formation des institutions, l'injection des opérationnels pour des séminaires ne pourra jamais remplacer la disponibilité d'une documentation abondante qui servirait et pour les participants aux séminaires et pour les institutions à laquelle il appartient. Certes, il est très difficile de mobiliser des économistes ou des gestionnaires compétents pour cette tâche.

Mais, il est important de procéder :

- 1 - à une revue analytique du matériel déjà existant.
- 2 - d'établir un ordre de priorité pour la confection d'un nouveau matériel.
- 3 - et de planifier pour préparer une documentation intéressante.

L'IDE doit faire un plus grand effort pour la mise au point et la distribution d'un nombre accru et varié de matériels de formation. Il doit mettre en collaboration avec d'autres experts d'autres matériels basé sur le travail sur le terrain pour des projets et des secteurs. Il nous semble important que l'IDE puisse développer durant les 2 ou 3 années à venir un ensemble de cours normalisés : cette initiative facilitera l'organisation et l'exécution d'activités de formation à une grande échelle.

III. 5 - Les besoins les plus urgents :

D'après notre enquête, les besoins les plus urgents en matière de formation seraient :

- la formation des formateurs ;
- des séminaires sur le recouvrement et le suivi ; et,
- des séminaires sur les P.M.E .

5.1 - Les P.M.E.

La politique de développement des Banques de Développement repose de plus en plus sur le financement des entreprises, petites ou grandes, industrielles ou commerciales.

5.1.1 - Objectif

Il s'agit de fournir aux institutions les compétences nécessaires dans le domaine des prêts aux P.M.E et qui constituent de plus en plus une priorité pour la croissance des P.V.D. Cette formation spécifique mais approfondie doit fournir tous les éléments ayant trait aux relations entre la banque et l'entreprise pour permettre de monter rapidement des dossiers de crédit.

5.1.2 - population cible

Jeunes cadres de haut niveau et renouvellement recrutés après une à deux années d'expérience sur le tas. Cette formation peut concerner aussi les responsables des agences et les personnes du département développement.

5.2 - Recouvrement et suivi

Même si le montage des dossiers de crédit est correctement assuré par les charges d'études grâce à une procédure élaborée et des précautions juridiques, il est vrai que certains crédits ou certaines participations connaissent des denouements difficiles. De telles situations pourraient être en parties évitées par un suivi attentif des dossiers par l'institution, avant les difficultés amenant au recouvrement.

5.2.1 - Objectif

Il faut vaincre la répugnance à sortir des bureaux et aller sur le terrain. Chaque cadre responsable du suivi d'une entreprise doit avoir en permanence les éléments d'actualisation. Il lui faut réaliser des visites

régulières à ces entreprises et connaître ses engagements avec la banque, prévoir les difficultés et donner l'alerte, et enfin proposer des solutions de redressement. Ce comportement dépasse l'attitude traditionnelle du banquier classique, nous pensons qu'il fait partie de la mission spécifique du banquier de développement, en particulier dans l'assistance aux P.M.E.

5.2.2 - Population cible

Tous les cadres de la direction du crédit industriel ou commercial à moyen et à long terme, les responsables des participations, ainsi que les chefs d'agences, si la banque a plusieurs agences, même si les dossiers sont tenus au siège.

5.3 - Formation des formateurs

La sélection des formateurs d'un très haut niveau et qui appartiennent aux institutions, est l'une des premières tâches vers laquelle doit s'orienter les programmes de formation futurs.

5.3.1 - Objectif

Vu les difficultés de trouver un nombre suffisant de formateurs africains pour animer et diriger des séminaires, on peut améliorer les qualifications des responsables de formation et de former un noyau de conseillers en formation auprès de l'AIAPD pour assister celle-ci dans le cadre de ces programmes de formation. En effet, les animateurs nationaux prennent un grand risque pour animer des séminaires dans leurs propres pays ou dans leurs propres institutions ; le risque est assez important si on n'arrive pas à montrer les compétences d'un très haut niveau. La régionalisation peut limiter ce risque.

5.3.2 - Population cible

Dans la sélection de ces formateurs, on doit tenir compte des éléments suivants :

- 1 - un niveau de qualification assez élevé ;
- 2 - une bonne ancienneté professionnelle ;
- 3 - une bonne connaissance de l'anglais pour permettre rien qu'au niveau de la formation l'utilisation des documents en anglais et, peut-être permettre des échanges entre l'Afrique anglophone et francophone d'un côté, et entre l'Afrique et l'Asie de l'autre côté. Les problèmes de

financement étant similaires, les anglophones et les asiatiques ont réalisé des investissements assez appréciables.

5.3.4 - Un programme I F I D - I D E

Vu l'expérience et le succès du séminaire de l'I F I D - I D E de Mai - Juin 1983 à Tunis, on recommande des séminaires de 3 semaines.

- La première semaine : on insiste surtout sur les aspects pédagogiques de la formation des adultes avec l'utilisation de plusieurs outils pédagogiques (études de cas, exercices, conférences, jeux de simulation, tours de table, séminaires, simulations sur micro-ordinateurs).

- La deuxième semaine : doit être consacrée à l'approfondissement théorique à un haut niveau de certains thèmes du sujet du séminaire. Cette semaine consacrée au contenu pédagogique doit être très bien préparée, et il semble qu'un investissement dans le matériel disponible actuellement est plus que souhaitable.

- La troisième semaine : doit être consacrée à l'élaboration par les participants et en groupes de leurs propres programmes de formation avec l'aide des animateurs de la deuxième semaine. L'ébauche d'un contenu propre pendant cette période est importante, car elle permet au formateur potentiel de bien préparer son cours loin des contraintes opérationnelles quotidiennes auxquelles il est soumis dans son institution d'origine.

CENTRE D'ETUDES FINANCIERES ECONOMIQUES ET BANCAIRES : CEFEB

Il s'agit d'un centre de formation créé par la Caisse Centrale de Coopération Economique (CCCE), Boulevard Saint Germain, Paris.

Le centre a connu deux périodes :

- la première a duré une dizaine d'années et a permis à quelques 300 cadres africains de suivre un cycle de formation de 18 mois.
- La seconde période amorcée en 1974-75 a permis à plus de 250 cadres africains de suivre un cycle de formation qui a été ramené à 12 mois.

Il ne s'agit certes pas de dresser un bilan de cette institution mais plutôt d'esquisser les grands traits du type de formation dispensé et des difficultés rencontrées :

1- LES ETUDES :

1) Les stagiaires du CEFEB dont la fin de cycle est sanctionnée par un diplôme sont :

- soit des étudiants licenciés (droit, sciences économiques) et des ingénieurs (travaux publics notamment et dans une proportion de 10 % environ).
- soit des professionnels ayant de 2 à 5 ans de carrière dans des organismes bancaires ou financiers (notamment les ministères des finances et les directions du trésor).

Les uns et les autres subissent un test de recrutement : culture générale, épreuves mathématiques pratiques (niveau du 2ème cycle de l'enseignement secondaire), et entretiens. L'enseignement est dispensé exclusivement en français.

2) Le cycle est subdivisé en 3 périodes entre lesquelles se déroulent deux stages pratiques de banque.

Le second stage pratique est sanctionné par un mémoire.

La troisième période qui permet de parfaire le cycle de formation est, elle aussi, sanctionnée par un mémoire.

3) La première période est une période de mise à niveau : 6 mois :

- Comptabilité, de l'initiation la plus élémentaire à la comptabilité analytique à un système secondaire intensif.

- Opérations de banque.
- Budget de l'Etat et comptabilité nationale
- Expression écrite et orale

La deuxième période est consacrée à :

- l'analyse financière avec études de cas
- aux études de crédits
- à l'évaluation économique et financière des projets
- aux banques de développement.

4) Le premier stage pratique est un stage en agence.

Le second a lieu à la Banque de France, dans un département ministériel (plan, finances, trésor, etc...), à la direction générale d'une banque (particulièrement crédit agricole et BFCF), ou dans une société régionale de développement.

2- LES DIFFICULTES :

- 1) Le caractère délibérément pratique de la formation accentue le décalage entre les stagiaires "professionnels" et les stagiaires "universitaires". Les derniers sont le plus souvent inscrits à des D.E.S qu'ils peuvent difficilement suivre compte tenu du rythme intensif des études au Centre.
- 2) Les méthodes pédagogiques et le contenu des enseignements ont été marqués par la formation des formateurs. Hommes de terrains routiers de la CCEE en Afrique. Les méthodes pédagogiques n'étaient pas toujours très bien adaptées à la formation des adultes. Les formateurs sont restés à la traîne en matière d'information, d'ouverture sur les institutions financières anglophones et réfractaires aux conceptions et aux approches modernes à la fois en matière de macro-économie et en matière d'audit et de contrôle de gestion.

CENTRE DE FORMATION B.D.R.N (CF- B.D.R.N).

- 1- L'Association Professionnelle des Banques de la République du Niger et sous l'impulsion de la B.D.R.N a décidé de créer un Centre de Formation qui offrira une formation d'un an à plein temps aux agents titulaires du baccalauréat ou du SPB. A défaut peuvent postuler les agents au moins titulaires du B.E.P.C. et possédant au minimum de 5 ans d'expérience. Dans ce cas, l'admission ne peut être prononcée qu'après le passage d'un test.
- 2- Pour former des gens de terrain, il est nécessaire d'utiliser des praticiens à qui on apportera des compléments pédagogiques. Huit cadres, en fait ce sont les 8 Directeurs de la B.D.R.N. qui ont été choisis pour enseigner les chapitres qu'ils souhaitent enseigner en fonction de leur compétence et de leur goût professionnel.

La répartition retenue pour les cours est la suivantes :

- Techniques bancaires	390 Heures
- Comptabilité	120 "
- Droit	120 "
- Economie	120 "
- Méthodologie	60 "
- Marketing Bancaire	30 "

- 3- Le Centre qui dispose d'un local propre a ouvert ses portes le 17 Octobre 1983. Dix huit stagiaires suivent leur formation au CF- B.D.R.N et sont détachés pendant toute la durée du cycle.
- 4- Malgré un budget prévisionnel assez important, le CF- B.D.R.N ne dispose ni d'une photocopieuse, ni d'un retroprojecteur, ni d'un magnétoscope. La documentation est inexistante.
- 5- A notre avis, et d'après la consultation sur place des programmes, le curriculum peut être amélioré si on retient les thèmes suivants :

- L'analyse des projets
- Le financement extérieur
- Les P.M.E.
- Le recouvrement des créances

Et, vu l'état d'avancement de l'informatique dans la B.D.R.N, un cours d'informatique est nécessaire.

6- La moitié de l'enseignement a été confié à un conseiller à la formation, dont la présence serait totalement accaparé par l'enseignement. Le conseiller aurait dû avoir pour rôle principal la gestion et surtout l'animation des programmes et la coordination pédagogique. Faire tout le cours de Techniques Bancaires ne laisserait aucun transfert au moment du départ du conseiller et le choix témoigne de l'absence d'une réflexion à moyen-terme.

LE CENTRE DE PERFECTIONNEMENT DES TECHNIQUES DE
DEVELOPPEMENT : CE.PE.TE.DE :

1- Le CE.PE.TE.DE a été créé en 1981 conscient de l'importance du besoin en perfectionnement des cadres Zaïrois et de l'absence de structures appropriées la Banque du Zaïre, la SOPIDE et d'autres banques et institutions Zaïroises ont décidé de créer un cadre de perfectionnement hautement spécialisé au Zaïre.

L'objectif du CE.PE.TE.DE. est de diffuser la connaissance liée aux problèmes du changement et du développement et d'approfondir les techniques de gestion dans le contexte Zaïrois.

2- Les candidats doivent avoir une formation de niveau universitaire et justifier d'une expérience professionnelle de 2 ans. Mais le CE.PE.TE.DE. rencontre beaucoup de difficultés auprès des entreprises et des administrations tant pour faire percevoir l'importance de la formation permanente que pour faire comprendre que le choix des candidats ne doit pas se faire dans la précipitation et l'improvisation.

Beaucoup d'entreprises déclarent ne pouvoir se passer de leurs cadres pendant 4 à 5 mois. Il semble que le CE.PE.TE.DE. n'est pas encore assez reconnu malgré les nombreuses actions de publicité effectuées. L'action doit être entretenue en permanence et nécessiterait l'emploi d'un cadre à plein temps.

3- La première session a débuté le 1er Mars 1982 avec 15 participants.
- La deuxième a débuté avec 22 participants.
- La troisième avec 24 participants.

Le module du tronc commun qui est essentiellement orienté vers le financement de l'entreprise, seize semaines de cinq jours sont consacrées à l'étude des thèmes suivants :

- Technique de travail en groupe
- Economie générale
- Comptabilité générale
- Comptabilité analytique
- Gestion financière à court terme
- Mathématiques financières

- Techniques d'analyse financière
- Organes de financement de l'entreprise
- Gestion de la trésorerie de l'entreprise
- Constitution et analyse de dossier

Il semble que les modules spécialisés en :

- Gestion des entreprises
- Gestion des institutions bancaires et financières
- Analyse et évaluation des projets

ne sont pas encore suivis par les promotions. Les étudiants se contentent d'assister au tronc commun.

4- Les méthodes pédagogiques :

sont des méthodes actives basées sur les exercices, les études de cas et l'utilisation de la microinformatique. Neuf (9) professionnels et deux (2) universitaires Zaïrois animent une bonne part de l'enseignement. Mais depuis sa création, quatre cadres expatriés permanents ont apporté leur contribution à la formation.

Les animateurs ont tous produits des documents pédagogiques élaborés d'un assez bon niveau et qui ont été réalisés par le centre grâce aux moyens matériels mis à sa disposition par la coopération française.

L'expérience semble intéressante et à encourager, mais peut-être faut-il penser à régionaliser le CE.PE.TE.DE.

A N N E X E III.4

LE CENTRE OUEST-AFRICAIN DE FORMATION ET D'ETUDES
BANCAIRES (C.O.F.E.B)

- 1- Le CCFEB a été créé par la B.C.E.A.O en Aout 1977 et a pour vocation la formation et le perfectionnement :
 - Des agents de la B.C.E.A.O.
 - Des cadres des banques et des établissements financiers
 - des agents des administrations économiques et financières
- 2- L'établissement compte des enseignants permanents et a recours, par ailleurs aux prestations de vacataires choisis compte tenu de leur expérience pratique et professionnelle. Un comité d'admission examine les candidatures aux différents cycles de formation.
- 3- Le cycle long s'étend sur une période de 18 mois pour les deux niveaux de formation. Les candidats pour le niveau supérieur doivent être titulaires d'une maîtrise universitaire en Sciences Economiques ou en Droit, soit d'un titre équivalent. Les candidats pour le cycle moyen doivent être titulaires du baccalauréat de l'enseignement secondaire.
- 4- Les programmes du cycle supérieur long comprennent trois phases :
 - Une première phase de tronc commun de 6 mois pour un enseignement dispensé à tous les stagiaires
 - Une deuxième phase de filières spécialisées de 6 mois aussi. Trois filières spécialisées ont été mises en place :
 - Filière "Banque Centrale"
 - Filière "Banques"
 - Filière "Administrations Economiques et Financières".
 - Une troisième phase : stage pratique qui se déroule pendant 6 mois dans l'entreprise d'origine et il est destiné à préparer concrètement le futur cadre à son poste d'affectation.
- 5- Les programmes du cycle moyen suivent le même schéma mais avec une première phase de 9 mois, une deuxième phase de 3 mois et la troisième de 6.

Les stagiaires des 2 cycles sont soumis à un système rigoureux de contrôle continu. Le C.O.F.E.B. fournit aux organismes employeurs des appréciations susceptibles de faciliter le choix des affectations.

6- La formation ne veut essentiellement professionnelle, concrète et bien adaptée au contexte des économies des pays en voie de développement. Les enseignements se déroulent selon les séquences qui privilègent les méthodes favorisant une grande participation des stagiaires : exercices pratiques, études de cas, jeux de simulation, etc...

INSTITUT DE FINANCEMENT DU DEVELOPPEMENT DU MAGHREB ARABE.(I.F.I.D)

1- Créé par la convention tuniso algérienne du 3 Septembre 1981, l'I.F.I.D a pour mission :

- De former les cadres supérieurs des banques et des assurances des pays du Maghreb ;
- De réaliser des travaux de recherche-action touchant au financement du développement ;
- D'assurer des cycles courts de formation supérieur continue et de formation de formateurs ;
- d'organiser et d'animer des échanges ainsi que des rencontres à caractère scientifique et technique dans le domaine du financement du développement et ce, plus particulièrement dans le cadre du Maghreb Arabe ;

2- Le programme de formation longue qui dure 24 mois comprend des cours théoriques de base et de spécialisation, des séminaires et des stages pratiques, véritables missions en entreprise qui donnent lieu à la rédaction d'un mémoire sur un thème de recherche.

- Cette formation est ouverte aux candidats titulaires d'un diplôme de 2ème cycle de l'enseignement supérieur ou équivalent et parrainés par une entreprise de banque ou d'assurance. L'accès à la formation est soumis à un concours comportant une épreuve d'admissibilité avec :

- une épreuve écrite
- l'examen du dossier

et une épreuve d'admission comportant un exposé oral et un entretien avec un jury.

Une grande importance est accordée à l'expérience pratique dans le secteur et aux stages effectués par le candidat.

- La première promotion de l'I.F.I.D doit sortir en Janvier 84.
- La seconde promotion est en cours de formation ;
- La troisième, déjà sélectionnée, doit entamer sa formation en Janvier 1984.

L'effectif par promotion est de 30 à 50 étudiants.

L'I.F.I.D se distingue par les particularités suivantes :

- Le corps enseignant est constitué de professionnels et d'universitaires maghrébins de haut niveau ;
- L'I.F.I.D crée des documents et des moyens pédagogiques originaux, modernes et adaptés à l'environnement maghrébin ;
- Les cours sont de type participatif de haut niveau associant les étudiants directement au déroulement de l'enseignement par le travail du groupe, la constitution de dossiers et l'évaluation régulière des cours et de la pédagogie.

3- Le schéma général de la formation s'établit comme suit :

- La période 1 :

Cours de tronc commun :

- Comptabilité d'entreprise
- Economie d'Entreprise et Sectorielle
- Droit et Fiscalité des Entreprises
- Méthodes Quantitatives
- Marchés Monétaires et Financiers.

Cours de tronc commun spécialisé :

- Opérations de Banque/Opérations d'Assurance
- Organisation de Banque/Organisation d'Assurance
- Système d'Assurance Maghrébin/Système Bancaire Maghrébin.

La période I s'achève par un stage initial d'impregnation au milieu professionnel d'une durée de 1 mois et demi et de la rédaction d'un rapport.

- La période 2 :

Cours de tronc commun :

- Finance d'Entreprise
- Contrôle de Gestion
- Politique Economique et Internationale
- Marketing

- Relations Humaines et Sociales
- Développement et Financement au Maghreb.

Cours de tronc commun spécialisé :

- Informatique de Banque/ Informatique d'Assurance
- Calcul et Evaluation de Risque/ Evaluation d'Entreprise et de secteur
- La Réassurance/ Financement International

La période II s'achève par le stage à l'Etranger d'une durée de 2 mois et demi et la rédaction d'un mémoire de stage.

- La période 3 :

Cours de tronc commun spécialisés :

- Assurance et Financement de l'Economie
- Economie Monétaire et Gestion Internationale
- Assurance et Secteur au Maghreb
- Banque et Secteur au Maghreb
- Droit des Assurances
- Droit Bancaire
- Marketing des Assurances/ Marketing Bancaire
- Analyse de Crédit
- Contrôle de Gestion Bancaire/ et d'Assurance
- Introduction au Risk Management
- Assurance des Projets Industriels
- Evaluation et Gestion des Projets
- L'Assurance par Produit
- Stratégie d'industrialisation.

La période III s'achève par un stage final de préinsertion dans le futur poste de travail d'une durée de 1 mois et qui donne lieu à la rédaction d'un mémoire de stage.

- La Période 4 :

La période IV se compose essentiellement de séminaires animés par des professionnels et des experts de haut niveau. Cette période finale est également consacrée à renforcer, à la demande des étudiants, les connaissances qu'ils désirent développer. Elle sert enfin à préparer

L'arrivée dans l'entreprise d'un cadre immédiatement opérationnel.

- Politique Générale d'Entreprise
- Politique Economique Appliquée
- Comptabilité et Audit des Banques
- " " " " d'Assurance.
- Politique Economique Industrielle
- Stratégie d'Assurance
- Techniques de Financement International
- Informatique d'Assurance et de Banque
- Assurance par produits.

Au début de 1984, la première promotion serait opérationnelle et travaillant dans les entreprises. Un investissement considérable d'études de cas, de notes de cours, d'exercices sur micro-informatique, et de divers documents pédagogiques a été fait. Son appréciation et son évaluation restent à faire. L'I.P.I.D a été aussi un forum, de professionnels et d'universitaires, des axes de recherche et d'adaptation de matériel pédagogique sont à mettre en chantier. Une expérience intéressante et à encourager.

A N N E X E II.6

INSTITUT TECHNIQUE DE BANQUE (I.T.B) :

1- L'I.T.B est un organisme de formation rattaché au Conservatoire National des Arts et Métiers à Paris. Depuis 1966 , la formation dispensée par l'I.T.B est diffusée à l'étranger. En effet, plus de 20 pays francophones ont confié la formation supérieure de leurs agents de banque et de cadres des services financiers à l'I.T.B.

2- Sont admis à l'I.T.B :

- Les titulaires du Brevet Professionnel de Banque,
- Les titulaires d'un diplôme d'enseignement supérieur délivré par une Université.

Toutefois des dérogations peuvent être accordées à des personnes possédant d'autres diplômes ou qualifiées par leur expérience professionnelle.

3- La durée des études est de 3 ans. Pendant l'exercice universitaire, les étudiants reçoivent les textes des cours et une importante documentation. De plus ils sont invités à participer à des journées d'études dans des villes qui deviennent ainsi pour eux des centres pédagogiques de regroupement.

Pour la première année, les journées d'études sont au nombre de 7 et concernent les disciplines suivantes :

- Economie et marchés de capitaux nationaux
- Etude critique de l'entreprise et de ses documents comptables
- Méthodologie de la communication écrite et orale.

Pour la deuxième année, les 7 journées d'études concernent :

- Pratique des techniques bancaires et gestion financière des entreprises.
- Fiscalité.
- Droit commercial et bancaire.

Pour la troisième année, 23 journées sont prévues et sont regroupées dans 4 séminaires :

- Connaissance de l'environnement international et pratiques bancaires et financières internationales.
- Management des établissements bancaires et financières.
- Marketing bancaire et financier.
- Relations humaines et sociales.

4- Pendant l'année, les étudiants sont invités à rédiger des exercices écrits concernant certaines parties du programme. Pour la troisième année le candidat ayant obtenu la moyenne et ayant participé d'une façon active aux séminaires prévus, peut se présenter devant le Jury composé de Banquiers et de Maîtres de Conférences pour postuler au Diplôme d'Etudes Supérieures Bancaires.

5- La formation I.T.B est essentiellement orientée vers les besoins des Banques Commerciales. Vu l'étalement des cours, le nombre des inscrits est très important, mais ceux qui assistent aux journées d'études tend à diminuer à mesure qu'on avance dans l'année universitaire. Les taux de réussite sont très faibles. De plus les méthodes non selectives et les supports pédagogiques sont académiques. Sur 100 inscrits à la première année, 20 se retrouvent à la deuxième année et moins de 10 à la troisième année avec un taux de réussite pour le diplôme final de moins de 5 %.

CHAPITRE IV

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

IV - 1 - Les conclusions

- Malgré des besoins de plus en plus urgents, la formation dans les IFD a été négligée. Elle n'a jamais été formulée avec des objectifs bien précis et des moyens adéquats. La majeure partie du coût de la formation des cadres supérieurs était prise en charge par les organismes bailleurs de fonds ou d'aide. Pour la formation des cadres moyens, les centres CIFPB dispensaient une formation essentiellement adéquate aux banques commerciales.

- Les moyens matériels sont inexistants : seule une IFD visitée n'avait consacré au moins une salle pour la formation. Les supports matériels (rétro-projecteurs, tableaux, vidéo, etc...) ne sont pas disponibles. A part l'expérience du CNCA-Maroc, il n'y avait pas de formateurs internes à l'institution. Il est vrai que des fois, on organisait des séminaires internes, mais ils sont très limités et ils prennent souvent la forme de réunions de travail des directions générales.

- Certains cadres supérieurs étaient envoyés à des séminaires à l'étranger. La sélection des participants constituerait une récompense pour permettre aux cadres sélectionnés un voyage à l'étranger et la constitution d'une épargne substantielle. Il est nécessaire de revoir ces méthodes de sélection des candidats.

- Des institutions de formation inter-bancaires ont été créées ces dernières années. Elles ont des difficultés de financement, d'encadrement, de documentation adéquate et même d'acceptation par l'ensemble de la profession. Ces institutions doivent être encouragées, et l'IDE doit contribuer avec d'autres organismes d'aide et à leur donner des moyens plus importants pour parvenir à leurs objectifs.

- On voit apparaître des ébauches d'évaluation et des politiques de formation. La plupart des institutions sont entrain d'élaborer des programmes de formation mais, leur mise en application est liée à la stratégie de l'institution. Les méthodes sont différentes, les plus conscients par ces problèmes sont les IFD - Banques Commerciales (BNDS, SDRN).

- Il est très important de ne pas mélanger la formation et l'acquisition et la maîtrise de techniques. Les séminaires n'avaient jamais eu comme objectif la formation de banquiers avec un esprit critique et un sens absolu de l'appréciation du risque. La formation dispensée ne pouvait se limiter qu'à l'initiation au state of the Art.

IV 2 - Recommandations

- Former des formateurs doit être l'une des priorités fondamentales de toute politique de formation future.

Ces séminaires de formation de formateurs doivent initier les participants à certaines techniques pédagogiques, telle que la communication et la formation d'équipes. Les participants d'un très haut niveau doivent aussi approfondir les notions faisant l'objet des séminaires. Mais les durées de formation ne doivent pas être trop longues pour ne pas octurer les personnes et perturber les services.

- Avec l'aide de l'ADFIAP, on peut concevoir un programme même en anglais ou avec traduction simultanée pour bénéficier de l'accumulation pédagogique de l'ADFIAP.

- Création à l'instar de l'ITS une formation supérieure par correspondance en adoptant le matériel pédagogique à cette forme d'enseignement.

- Fournir des supports matériels (coût très modeste) à ceux qui accepteraient de consacrer au moins une salle à la formation continue.

- Aider les institutions de formation inter-bancaires.

- Différencier entre la formation pour les pays du Maghreb au niveau du choix des thèmes qui sont préoccupés par les problèmes :

PERSONNES RENCONTREES

<u>Washington</u>	B.M	Ettori, P.M. Yetha, B. Kouh-Monkouri, M. Potker, B.H.
	SFI	Diamond, N.
	EDI	Shatt, V.V.
<u>Kinshasa</u>	SOFIDE	Delfage, A.
	CEPETEDE	Kondolo, K.
<u>Brazaville</u>	BNDC	Akango, M. Bonifas, I.
<u>LOME</u>	Min.Plan	Dufour, P.
<u>Cotonou</u>	BBD	Dosson, P. Sahawel, D.M.
<u>Niamey</u>	BDRN	Madon, N. Ibrahim, A. Alibi, A.
	CF-BDRN	Saadou, M. Martin, P. Bonivard
	CNCA	Issaka, A.
	BNDS	BA, A.K. Melle Touré.
<u>Dakar</u>	SOFESEDIT	Corréa, J.R. Camara, I.P.
	BNDE	Rhoujami, A. El Gallaf, M.
<u>Casablanca</u>	CNCA	Mme Zegdini Mme BEKERLI
	Min.Plan	El Kardoudi, M.
	S.E Affaires Eco.	Sarraj, M.

d'analyse économique, d'études de marché, d'identification et de promotion des projets, et les autres IFD où les préoccupations se portent vers l'analyse financière, les études de marchés internes et la P.M.E.

- Accorder avec l'aide de la F.A.O une formation spéciale et d'ailleurs très urgente pour les Caisses de Crédits Agricoles.

- Régionaliser les programmes ; la sous régionalisation des programmes permet de réduire les frais de déplacement des participants. Cette sous régionalisation permet aussi de constituer un pool des meilleurs professeurs de la région susceptibles d'enseigner dans le cadre de ces programmes.

- Inciter les gouvernements à inciter des plans pour le perfectionnement des cadres des institutions bancaires et les revoir périodiquement pour mesurer les progrès réalisés et apporter les ajustements nécessaires aux priorités.

- Enfin, afin d'éviter les propositions irréalistes et compte tenu de l'intérêt que les différents organismes intéressés seraient susceptibles de porter à toute action de formation, il est souhaitable de constituer une cellule pour coordonner planifier, programmer et diriger l'aide internationale dans ce domaine.

ITINERAIRE DE MONSIEUR Fayçal LAKHOUA

<u>DATE</u>	<u>VILLE</u>	<u>INSTITUTION</u>
Septembre 7 - 16	Washington	1- Banque Mondiale (B.M) 2- Institut de Développement Economique (I.D.E)
Septembre 16 - 18	Paris	1- COFEB 2- CEPEF
Octobre 14 - 16	El Djazaier	1- BNDA 2- Ministère des Finances
Octobre	TUNIS	1- BDET
Octobre 22 - 24	Kinshasa	1- S.O.F.I.D.E. 2- CE.PE.TE.DE.
Octobre 24 - 26	Brazaville	1- B.N.D.C.
Octobre 26	Lomé	1- Ministère du Plan
Octobre 27	Cotonou	1- B.P.D
Octobre 28 - 29	Niamey	1- B.D.R.N 2- C.N.C.A 3- Centre de Formation B.D.R.N
Octobre 31	Dakar	1- S.O.F.I.D.E 2- B.N.D.S
Novembre 7 - 9	Rabat	1- B.D.E 2- C.N.C.A 3- Ministère du Plan
Novembre 28	Vienne	1- O.N.U.D.I

El Djazaier

BAD
Min. Finances

Tarzi, M.
Adaoud, M.

Tunis

BOET

Belkahia, F.
Abdelhak, M.

ETUDE SUR LES BESOINS DE FORMATION
DES INSTITUTIONS FINANCIERES DE DEVELOPPEMENT EN AFRIQUE

QUESTIONNAIRE

1. Nom de l'Institution (et sigle)

2. Forme légale

3. Siège Social

4. Agences (nombre)

5. Activité principale

Autres activités

6. Actionnaires :

(en pourcentage)

Etat de pays de résidence .. :
Autres états :
Institutions Internationales :
Autres :

100 %

7. Composition du Conseil d'Administration :

8. Direction Générale :

Directeur Général (ou P.D.G.) :

Directeur Général Adjoint :

9. Organisation :

(Prière joindre un organigramme)

10. Prière indiquer l'effectif total de votre institution (et le nombre de cadres à diplôme universitaire) :

11. Décomposition des cadres par formation antérieure : (nombre)

- Economistes
- Juristes
- Comptables
- Analystes Financiers
- Analystes de marché
- Autre

Total

12. Décomposition des cadres par catégorie principale :
- Directeurs de Départements
 - Cadres Supérieurs
 - Cadres Moyens
- Total

13. L'institution a-t-elle une politique de formation? Si oui quelle est-elle?

14. Prière d'indiquer les facilités de formation disponibles à l'intérieur de votre institution :

- nombre de personnes formées annuellement : cadres :
autre personnel :
- nombre de formateurs : internes à l'institution et plein-temps :
 - internes et à temps partiel :
 - externes et plein-temps :
 - externes et à temps-partiel :
- documents de formation utilisés (nombre)
 - :
 - cas :
 - autres :

(suite .../)

14. (suite)

- facilités et supports de formation :

nombre de salles de formation :

rétro projecteurs :

tableaux :

flip-chart :

vidéo :

autres :

15. Quels types de cycles internes de formation sont organisés? (Prière de joindre la liste des cycles organisés pendant les deux dernières années.)

16. Quelles actions devraient être menées afin de renforcer l'efficacité de vos cycles internes :

- formation de formateurs internes :

- création de documents pédagogiques spécifiques à votre institution :

- acquisition de supports de formation (rétro projecteurs, vidéo, etc.) :

- autres (préciser) :

17. A quels types de formation externe à votre institution avez-vous fait appel?

	<u>Nom de l'institution de formation</u>	<u>Type de cycles de formation organisés</u>	<u>Nombre de vos cadres y ayant participé (par an)</u>
A. <u>Institutions existant dans le pays</u>			
B. <u>Institutions régionales (ESAMI, etc.)</u>			
C. <u>Institutions pan-africaines (BAD, etc.)</u>			
D. <u>Institutions internationales (IIE, CEFEB, etc.)</u>			

18. Dans quelle mesure les attentes de votre institution ont été satisfaites grâce à la participation de vos cadres aux séminaires (BAD-IDE) d'Abidjan ?
(Prière cocher une case et commenter si possible).

très satisfaits	Raisonnablement satisfaits	Moyennement satisfaits	peu satisfaits	pas du tout satisfaits

Commentaires

19. Prière d'indiquer les frais totaux de formation en pourcentage par rapport à la masse salariale :

(pourcentage %)

- pour les cadres :
- pour les autres personnels :

20. Quelles seraient vos priorités pour les prochains séminaires ABIDJAN pour la période 1984-86? (cocher une ou plusieurs) :

- Comptabilité
- Analyse financière
- Analyse économique
- Etudes de marché
- Etudes techniques
- Gestion de prêts

(suite ... /)

20. (suite)

- Identification et promotion de projets
- Mobilisation de ressources
- Communication
- Formulation de stratégies
- Gestion de personnel
- Formation de formateurs
- Politique sectorielle
- P.M.E.
- Autres :

21. Citer le nom des cadres de votre institution qui ont la compétence voulue pour être chargés de donner des cours de formation dans des cycles régionaux ou pan-africains.

22. Prière d'indiquer toute autre information concernant d'éventuels besoins de formation de vos cadres.

ANNEXES - VI.4

Extraits des rapports de mission de Messieurs :

André NESPOULOUS-NEUVILLE

Llyod THORSON

lors de leurs visites aux institutions francophones suivantes :

Banque Camerounaise de Developpement	B.C.D
Société Nationale d'Investissement du Cameroun	S.N.I
Banque Ouest Africaine de Developpement	BOAD
Banque Togolaise de Developpement	B.T.D
Banque Ivoirienne de Developpement Industriel	BIDI
Banque Nationale de Developpement Agricole	BNDA
Crédit de Côte d'Ivoire	C.C.I

CCI

9. CCI has a total staff of 273, of which 42 professionals of university level and 51 professionals of undergraduate (baccalaureat) level. CCI is in the process of increasing its staff by 50 percent, following its branching out into commercial banking. Development banking, at least at present, is receiving less emphasis than in the past. CCI is active in training its staff members and trainers mainly for this new commercial activity. The President wants that every senior staff member consider himself as a trainer. However, CCI does not contemplate naming a training director in the near future, with full-time responsibility.

10. Although training for development banking now has second priority, CCI has sent two participants to Abidjan. Mr. Ayemou, who followed the 1979 course and is now in charge of SSE credits, found the course very useful. Nevertheless, he was sent in 1981-82 to CEFEB to follow a more comprehensive and lengthier course on the same subjects. Mr. Bamba, who followed the 1980 course, now has an administrative function and is not using the knowledge acquired in the development banking course. CCI sent no one to Abidjan in 1981 and 1982. Mr. Gosso thinks that CCI at present has five staff members who could benefit from the Abidjan course. One candidate will be presented to the 1983 ADB course.

BTD

6. Though BTD was intended to be essentially a development bank, it gave more importance to its commercial department, potentially more profitable. It has a total staff of 181, of which 57 in the classes 1 to 5, which seem to correspond to the professional category. Its Director General, Mr. Kakaye, appointed in 1978, is aware of a pervasive lack of experience within BTD, and is eager to increase training. He is using every facility which comes to his attention, including:

- The ADB courses in Abidjan;
- Training at the Centre Africain et Mauricien de Perfectionnement des Cadres (CAMPE) in Abidjan (mainly management);
- A 9-month fellowship with the Societ e Tunisienne de Banque (STB), for training a new Inspector General;
- Short seminars by USAID, including evaluation of SME.

7. Mr. Kakaye finds the ADB courses in Abidjan most helpful, but he mentioned he had already sent there all his staff members of university level who would be eligible. Actually two BTD staff members followed this course, Mr. K. Latekoe Latevi in 1979 and Mr. Badji Bawa in 1981. Mr. Latevi was dismissed in June 1981 for improprieties. Mr. Badji was recently promoted to the position of Director of Credit, though according to Mr. Kakaye, he still lacks experience.

8. Mr. Kakaye is in the process of re-organizing and re-orienting BTD. Obviously he also has the problem of re-staffing it. BTD's needs for training will closely follow the number of new staff with good potential that BTD will be able to attract. The survey questionnaire was left with Mr. Kakaye, who promised to complete it.

BCD

3. BCD has about 20 professionals, of whom not more than three can now contribute to project appraisal. CCCE has promised to train 2 each year in

CEPES. Mr. Fortuit, CCCE Resident Representative, reminded us that, for the sake of cooperation, any training program which might be prepared for BCD be discussed with CCCE in advance.

4. Mr. Gonta recognizes the need for training, but he did not give the impression that he considers it urgent. BCD is going through a re-organization, and he mentioned other objectives as having precedence, such as phasing out social credits in favor of industrial credits, restructuring the institution to adjust to new objectives, introducing a new information system for accounts and building a new headquarters. There had been a small project appraisal unit under the first IDA credit for SMEs, but it was disbanded. We concluded that practically all BCD professionals could benefit from training in project appraisal and supervision.

BOAD

2. We asked BOAD whether they have been satisfied with past courses in Abidjan, what improvements they would suggest for similar courses, what advice they would like to give AADFI for a future expanded program, to what extent future courses should be decentralized, what specific courses they would be interested in, how their training needs had been met in the past and are expected to be met in the future, and what contribution BOAD itself could make to train staff from other financial institutions in the sub-region of West Africa. They agreed to reply in writing.

3. BOAD now has a total staff of 104, of which 45-50 would qualify as professionals. Their present training program consists of:

- A 12-hour internal seminar on the basic legal documents governing BOAD;
- A 90-hour internal seminar on project evaluation, with the assistance of the 4 expatriate technical assistants now serving BOAD;
- A 40-hour internal seminar on project supervision;
- A 10-hour per week training course in English, first for 15 staff members, and eventually for all, with the assistance of the U.S. Cultural Center.

4. BOAD is in principle favorable to contribute to the training of other DFI's in West Africa but has no firm plans to do so.

5. Two staff members of BOAD attended ADB development banking courses: Mr. Poboza Tchamdje in 1979 and Mr. Ismael Cuedraogo in 1981. Mr. Yameogha, BOAD Director of Training, mentioned that both came back from the course better motivated and more conscious of their responsibilities. Mr. Tchamdje was later transferred to the Administration Department, but successfully used his training as an argument to return to operations.

2. BIDI engages in commercial as well as development banking. BIDI has a total staff of 81 persons including 44 professionals. At present, training does not seem to be a major preoccupation of the institution, which is confronted with arrears problems and lack of investors due to the economic situation. Its professional staff consists of relatively high level economists and engineers, already trained in the basics. Because of its small size, BIDI has no internal training program. Its policy is to send one employee for external training every year. Thus far, 3 staff members have attended the ADB course in development banking, one in 1981, and two in 1982, and the intention is to participate in the July 1983 course. Mr. Soumahoro believes the ADB course to be useful, although he feels it is too early to assess the benefit to his institution. He feels the course level is good for BIDI because of the relatively high level of instruction, but that this would not apply to participants from other institutions requiring more basic training.

3. Three staff members from BIDI have lectured at ADB seminars, and a case study (Trituraf cotton seed oil) was prepared by BIDI for use at ADB. A questionnaire was left for BIDI to complete and mail to us.

BNDA

4. BNDA, the principal lender to agriculture, has 6 branch offices and 11 agencies spread throughout the country. BNDA's total staff number 650, of which 1/3 professionals, recruited at university level. BNDA has a very active Training Center, headed by Mr. N'Guessan since October 1981 (previously under Mr. Coulibaly). The Training Center has good facilities, including 2 seminar rooms for respectively 15 and 12 trainees. BNDA has an extensive training program for new staff members. However, it experiences some difficulties in finding good trainers, and the program does not cover the needs of the senior staff members.

5. BNDA regularly presented 2 or 3 candidates each year to the Abidjan course, but only one per course was admitted (in 1979, 1981 and 1982). If there were no limitation in number, BNDA would like to send 5 staff members to Abidjan for each of the next 5 years, for a total of 25.

6. Mr. Penand, participant in the 1979 course, is now a Regional Director at Daoula (with delegation for approval of projects up to CFA 3 million for short-term credits and CFA 5 million for cooperatives). (CFA 1 million = \$3,000). Mr. Otto Lia, participant in the 1981 course, is a loan officer in the regional center of Bouake. Mr. Blal, participant in the 1982 course, is deputy director of the South-East Region. All three are in a position to make good use of the training they received in Abidjan.

7. BNDA would be favorable to sub-regional courses, for instance in association with Togo, Benin, Upper-Volta and Niger, on specific matters, such as appraisal of agricultural projects. Given its facilities, it could host such seminars.

SNI

7. SNI has about 30 professionals, 17 of whom are now seconded to private companies. They are generally recruited directly from universities, and then trained first in the English language (6 months) and afterwards 50 percent are sent to American universities with the objective of getting a MA in business. Seven have already been sent to the USA (e.g. New York University, Atlanta, Texas, Illinois, Miami) and two have returned. SNI uses a variety of other training facilities and organizes local seminars with private consultants and with UNIDO. They feel they have managed to cover all their training needs and will continue to do so. As SNI was created more for large-scale industry, courses relating to SME are less interesting to them. SNI recommends that CAPME be included in any training program that is proposed.

Feed-back on past Abidjan courses

8. SNI sent two participants to the Abidjan course: Mr. Kadry Yaya in 1979, who later left SNI, and Mr. Mouté à Bidias in 1981. We visited Mr. Mouté à Bidias, who showed us that he had the course teaching material within reach of his hand, for frequent consultation. He was enthusiastic about the course, felt that it had helped him considerably in his job, and recommended the same type of course in the future.