

La formation bancaire et financière en Afrique : état des lieux, défis et perspectives

Roger B. Atindéhou *

Résumé

Cet article tente de faire le point sur l'éducation et la formation dans le domaine bancaire et financier en Afrique. Il a permis de dégager les enjeux et les défis auxquels les banques africaines sont confrontées en matière de formation de leurs ressources humaines. En effet, la globalisation des marchés financiers, la réglementation, l'évolution des besoins des clients et de la technologie introduisent des changements dans l'exercice des métiers de la banque et de la finance. Il découle de l'analyse que les banques africaines seront contraintes d'adopter des stratégies de développement basées sur la recherche permanente d'efficacité des procédures et la révision permanente des méthodes de travail afin de rencontrer les exigences liées à l'exercice de leur métier. Cela passe par la formation bien ciblée, mieux adaptée aux besoins, adéquatement menée et bien suivie. La mise en œuvre de tels programmes de formation pourrait être facilitée par la création d'un cadre de coopération et de concertation entre les banques africaines et les écoles et centres de formation nationales et régionales.

Mots-clé: Formation, banque, finance et Afrique.

Training in banking and finance in Africa: Update, challenges and prospects

Summary

This paper provides an update on education and training in banking and finance in Africa. It analyses the opportunities and challenges faced by African banks with regard to the training of their human resources. Globalisation of financial markets, regulation, increase in customer needs and technology progress introduce some changes in the business operations of banking and finance. As a consequence, African banks will be forced to adopt development strategies based on permanent efficiency seeking and a permanent review of their working methods in order to meet the requirement related to their business operations. This would require better targeted training programs that meet their needs and that are appropriately carried out and followed up. The implementation of these training programs would be facilitated by the establishment of a co-operation framework and of a dialogue between African banks and national and regional training centres.

Keywords: Training, banking, finance and Africa

*Faculté d'administration, Université de Moncton, Moncton, (Nouveau Brunswick), Canada E1A 3E9,
atinder@umoncton.ca

Introduction

Le rôle de la formation dans le développement de l'entreprise n'a pas toujours été apprécié de la même manière par les employeurs. Pendant longtemps, la formation a été considérée comme une source de dépense qui n'ajoute aucune valeur à l'entreprise. Selon cette perspective, les dépenses de formation sont de nature à baisser les bénéfices et à rendre l'entreprise peu compétitive. Mais, de nos jours, les dirigeants d'entreprises et les praticiens de la gestion des ressources humaines sont unanimes pour reconnaître l'importance stratégique de la formation dans le développement et la performance des entreprises. Plusieurs travaux de recherche ont porté sur le rôle de la formation des employés dans l'organisation (Rosow et Zager, 1988; Goldstein et Gilliam, 1990).

Si, de façon générale, la formation est indispensable pour l'organisation, elle l'est encore davantage dans le domaine des secteurs financiers, notamment pour les banques. En effet, en raison de leur rôle prépondérant dans le financement de la croissance économique¹ et de leur appartenance à un secteur sensible et réglementé, les institutions financières doivent se doter de ressources humaines bien formées et compétentes. D'ailleurs, l'importance de la formation dans le développement des banques et institutions financières a été soulignée par plusieurs auteurs (Kikta, 1979; Antholis, 1984; Day, 1985; Michell et Lung, 1989; Hiltrop 1991; Vermeulen et Crous, 2000).

Les Etats africains ainsi que les banques et institutions financières oeuvrant sur le continent ont aussi vite compris l'importance de la formation dans leur développement. Depuis quelques années, des universités et écoles de gestion en Afrique offrent des programmes spécialisés en banque et en finance. Ces formations coexistent avec celles offertes par les banques et autres institutions financières à travers des centres de formation sur place ou délocalisés.

Par ailleurs, l'émergence et le développement des institutions de la microfinance et des marchés boursiers sur le continent imposent la nécessité de mettre en œuvre des activités de formation de professionnels rompus à la gestion, au bon fonctionnement et à l'animation de ces institutions.

¹ En effet, en fournissant les services de mobilisation de l'épargne, d'évaluation des projets, de gestion des risques, de contrôle de la gestion, les intermédiaires financiers participent à l'innovation technologique et à la croissance économique. Cette idée est soutenue par plusieurs autres travaux théoriques et empiriques montrant l'impact positif d'un secteur financier performant sur la croissance des pays (King et Levine, 1993; Bencivenga et Smith, 1991; Levine, 1997; Levine et Zervos, 1998).

Avec la mondialisation, l'évolution des besoins de la clientèle, la nécessité de mobiliser de façon efficiente des capitaux pour le financement des entreprises, le progrès technologique et l'innovation, les contraintes réglementaires, etc., la formation bancaire et financière pose certainement des défis majeurs, auxquels le présent article tente de répondre.

Dans cette optique, dans la première partie de l'article, nous montrons brièvement l'importance de la formation pour toute organisation et particulièrement pour les banques, en s'appuyant sur quelques écrits pertinents. Dans une deuxième partie, nous présentons un état des lieux de la formation bancaire et financière en Afrique à travers une revue des grandes institutions de formation ainsi que des types de formation offerts. Dans la troisième partie, nous discutons des défis et des perspectives de la formation bancaire au regard des mutations et transformations que connaît le secteur financier dans le monde en général et en Afrique² en particulier.

1. Importance de la formation dans l'organisation ou la banque

Pendant longtemps, des employeurs ont perçu la formation comme une activité coûteuse obérant les charges d'exploitation et donc ayant une répercussion sur les marges bénéficiaires. Ainsi, l'argent dépensé en formation était de l'argent perdu, qui allait menacer la position concurrentielle de l'entreprise sur ses marchés et donc, à plus long terme, la contraindre à fermer. Cette idée traduite dans l'expression « former et fermer » relevait d'une approche comptable et simpliste. Pour ces employeurs, une activité de formation, quelle qu'en soit la pertinence, n'ajoute aucune valeur à l'individu ni à l'entreprise (Boutelier, 1997).

Mais de nos jours, cette vue simpliste des choses tend à disparaître sous la pression conjuguée de la globalisation, de la technologie, des impératifs de qualité, de réduction de coûts et de délais dans la livraison des produits et services. Tous ces facteurs font que les entreprises exigent de plus en plus de leur personnel des compétences plus complexes et plus diversifiées pour performer. Il devient alors évident que les entreprises n'ont plus d'autres choix que de s'engager dans une démarche de formation ou de recrutement d'une main d'œuvre bien qualifiée pour rester compétitives. Dès lors, le rôle de la formation dans l'entreprise devient stratégique pour la compétitivité des entreprises (Schuler et

² Les données dont nous traitons dans cet article sont tirées de l'Afrique de l'Ouest et, dans une moindre mesure, de l'Afrique du Nord. Nous ne perdons pas de vue, cependant, l'Afrique centrale, orientale et australe dont nombre de pays (Kenya, Zimbabwe, Afrique du Sud, etc.) sont parvenus à un certain degré de maturité de leur système bancaire.

Jackson, 1987; Rothwell, W.J. et Kazanas, 1989). La formation est une des activités stratégiques que doivent mener les employeurs pour aider leurs employés à acquérir les compétences et les connaissances nécessaires à relever les défis de l'organisation (Rosow et Zager, 1988; Goldstein et Gilliam, 1990). Pour Bird (1993) la formation est importante car elle contribue à fournir aux employés les connaissances indispensables à l'amélioration de la qualité dans l'entreprise.

Pour les dirigeants d'entreprise, elle est de plus en plus incontournable et devient la condition de survie de l'entreprise, vu le caractère dégradé des compétences. En effet, tout comme un produit ou service en marketing, les compétences suivent aussi un cycle de vie passant par les phases de développement, de l'utilisation et de déclin. La compétence acquise à un moment donné s'érode avec le temps. Cette érosion est plus remarquable dans certains métiers compte tenu de leurs spécificités. Les métiers tributaires des changements scientifiques, techniques et réglementaires sont exposés à une dégradation rapide. Les métiers de la banque et de la finance illustrent bien le phénomène de l'obsolescence plus ou moins rapide au gré de l'évolution des pratiques et des besoins, de la technologie et de la réglementation. Par exemple et comme nous allons le démontrer plus loin, les normes découlant de la réglementation internationale et l'irruption des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans les pratiques bancaires exigent des banques l'acquisition de nouvelles compétences ou le recyclage de celles existantes. Les besoins de formation se renouvellent sans cesse au gré de l'avènement de nouvelles réformes et pratiques à venir.

La formation du personnel ou des ressources humaines dans le domaine bancaire se justifie surtout par la nature de l'activité des banques. Puisque ces dernières vendent essentiellement des services, elles se préoccupent de leur qualité, celle-ci étant perçue de plus en plus comme un avantage compétitif. Par conséquent, pour assurer sa survie, la banque doit améliorer la performance et la qualité des services. Elle doit adopter une stratégie de formation en qualité totale (Vermeulen et Crous, 2000). En outre et selon ces auteurs, l'activité de la formation doit être perçue du haut vers le bas, de la haute direction à l'échelon inférieur. La formation doit concerner tout le monde et l'idée selon laquelle la formation est une activité réservée à une frange d'employés ou de cadres est révolue. L'engagement et le soutien de la haute direction sont essentiels au succès des efforts de formation dans une banque (Kikta, 1979).

L'entreprise ou la banque d'aujourd'hui ne peut plus se payer le luxe de ne pas former ses employés. Cet impératif de formation

continue se justifie aussi par le niveau de plus en plus élevé d'exigences des emplois. Une entreprise qui ne forme pas ou qui laisse les compétences se dégrader crée ainsi l'écart entre le niveau d'exigences des emplois et la valeur de ces compétences. Plus l'écart s'agrandit, plus l'entreprise devient vulnérable et ses chances de survie sont menacées.

Il découle de tout ce qui précède que, pour toute entreprise en général et pour la banque en particulier, le choix à faire aujourd'hui est plutôt, soit de « ne pas former et fermer », soit de « former et ne pas fermer ».

Cela dit, nous ne prétendons pas que la formation soit une panacée pour l'entreprise africaine. La formation ne suffit pas par elle, encore faudra-t-il qu'elle soit adaptée aux réalités africaines et réponde aux besoins de compétence des entreprises africaines. En outre, elle devra s'accompagner d'une organisation plus efficace du travail et se libérer des pesanteurs sociologiques qui inhibent l'effort des professionnels en Afrique.

C'est dans cette optique que nous nous intéressons à la problématique et aux défis de la formation dans le cas particulier du secteur bancaire et financier en Afrique.

2. Etat des lieux de la formation bancaire et financière en Afrique

On peut regrouper les institutions de formation bancaire et financière en Afrique dans trois catégories : les Universités et écoles de commerce, les Centres de formation des banques (commerciales et centrales) et les centres ou activités de formation des banques centrales des organismes internationaux et de coopération.

2.1 Universités et écoles de commerce

Depuis longtemps, certaines universités et écoles de commerce offrent des programmes de formation dans le domaine de la banque et de la finance. Ces programmes spécialisés visent à répondre à une demande des institutions financières qui ont toujours perçu le système éducatif comme un vivier de ressources humaines. Les banques recrutent ces diplômés et leur offrent parfois une formation-maison complémentaire afin de les adapter à leurs besoins spécifiques et de leur inculquer une culture d'entreprise.

Ainsi, la plupart des écoles offrent des cursus diplômant menant à l'obtention du BTS, de la Licence professionnelle, du Diplôme d'études supérieur spécialisé (DESS) et du Mastère en banque et finance. Ces diplômes sont délivrés par des écoles de commerce privées ou publiques.

Parmi ces écoles, citons le Centre africain d'études supérieures en gestion (CESAG), une école régionale des pays membres de l'Union économique et monétaire ouest africaine, sise au Sénégal. Cette école qui accueille des stagiaires des pays de l'Afrique occidentale et centrale francophones et anglophones a mis en place, depuis 2001, un programme de Mastère en banque et finance. Il s'agit d'un programme bilingue (anglais-français) initié par les banques centrales, qui offre la formation dans deux options : gestion bancaire et maîtrise des risques d'une part, et finance d'entreprise et des marchés d'autre part. Grâce à l'appui des bailleurs de fonds et au partenariat avec des universités étrangères (INSEAD³ et New York University, notamment), les étudiants bénéficient d'un enseignement pratique, en salle de marché-école.

La recherche de l'adéquation formation-emploi pousse certains établissements à nouer des partenariats avec la profession bancaire. Ces partenariats peuvent prendre la forme de stages offerts par l'établissement bancaire pendant ou à la fin des cours théoriques. Dans certains cas, ces stages peuvent se transformer en offres de pré-emploi ou d'emplois définitifs. Un exemple frappant de ce type d'alliance est celui qui lie le CESAG avec le Groupe Ecobank Transnational Incorporated (ETI), propriétaire du réseau bancaire Ecobank qui est présent dans une douzaine de pays de l'Afrique de l'ouest et centrale. Aux termes de cette convention, l'école accepte de former des professionnels dans le cadre de son programme de Mastère en banque et finance en fonction des besoins et objectifs de la banque. Celle-ci s'engage à accepter les étudiants en stage au terme duquel elle se donne la possibilité de proposer un emploi à durée indéterminée à un certain nombre de ces étudiants méritants. Il s'agit d'un exemple de partenariat qui permet d'orienter la formation des professionnels du secteur vers les objectifs et priorités des banques répondant ainsi aux évolutions de leurs besoins de formation.

2.2 Centres de formation professionnelle des banques commerciales et centrales

2.2.1 Activités de formation des banques commerciales

Bien que certaines banques disposent de leur propre centre de formation, on constate généralement que la formation est mutualisée au niveau des associations professionnelles des banques. C'est le cas du Groupement professionnel des banques au Maroc, du Centre de formation bancaire au Togo et de *Financial Institutions Training Centre (FITC)* au Nigeria.

³ INSEAD est une école internationale d'administration des affaires, qui a remplacé l'Institut européen d'administration des affaires. Voir le site <http://www.insead.edu> (consulté le 18 avril 2007).

Cette mutualisation a l'avantage de tenir compte des aspects et des besoins communs de formation de la profession. Cela n'exclut pas toutefois que chaque banque mène des actions spécifiques en tenant compte de ses propres besoins. C'est ce qui explique le fait que certaines banques disposent à l'interne d'une structure de formation répondant à un besoin de formation qualifiante. Des activités de formation entre les filiales des banques françaises et leurs maisons mères sont également organisées. Ainsi le Crédit lyonnais, la Banque nationale de Paris (BNP) et la Société générale soutiennent les actions de formation de leurs filiales africaines. Il s'agit principalement des actions de formation qualifiante des agents.

Pour satisfaire leurs besoins de formation diplômante, la majorité des filiales des banques françaises s'adressent au Centre de formation de la profession bancaire (CFPB) basé en France, qui offre des programmes de formation présentielle délocalisée dans les pays africains francophones en particulier (Maghreb et Afrique noire francophone). Le CFPB œuvre en Afrique francophone depuis très longtemps et il propose des formations dans la plupart des métiers de la banque, depuis la formation de base jusqu'à l'expertise, de la formation initiale en alternance aux séminaires spécifiques. Le CFPB offre également des séminaires sur les grandes problématiques de formation de la profession (prévention du blanchiment, sécurité). Les formations recourent largement aux méthodes pédagogiques et outils d'enseignement les plus modernes. Contrairement aux universités et grandes écoles qui offrent très souvent des cours du jour, l'organisation des cours du CFPB les rend compatibles avec la poursuite d'une activité professionnelle.

L'activité du CFPB en Afrique porte sur la préparation à l'obtention de trois diplômes : le Brevet bancaire, le Brevet professionnel banque et le Diplôme de l'Institut technique de banque (ITB).

Le Brevet bancaire et le Brevet professionnel sont des formations initiales permettant d'établir le pont vers les métiers de la banque. Délivrés par l'Education nationale française, ils ont pour objectif de doter les professionnels de banque d'une bonne culture économique et juridique et de les amener à maîtriser les techniques bancaires, tout en s'adaptant à l'évolution de leur environnement professionnel.

La formation de l'Institut technique de banque débouche sur un diplôme de l'enseignement supérieur, délivré au plus haut niveau par le Conservatoire national des arts et métiers (CNAM). Le programme de formation de l'ITB (sur deux ans) vise à former aux connaissances techniques et à développer des aptitudes au raisonnement, aux méthodes

de travail et à l'adaptabilité aux évolutions et aux changements. L'accès à l'ITB est ouvert, sans condition d'âge, à tout étudiant, qu'il appartienne ou non à la profession bancaire.

2.2.2 Les banques centrales et la formation bancaire

Outre leur mission classique d'émission monétaire, de politique monétaire et de surveillance bancaire, les banques centrales développent des activités de formation de leur personnel et de celui des banques et établissements financiers.

À la Banque centrale d'Algérie, la Direction générale de l'École supérieure de banque prend en charge la fonction de formation et le recyclage du personnel de l'ensemble du secteur bancaire. Il en est de même à la Banque du Ghana, où le Centre de formation organise des séminaires à l'intention du personnel des établissements bancaires du pays.

Dans les pays de l'Union monétaire ouest africaine, la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) a créé le Centre ouest africain de formation et d'études bancaires (COFEB). Initialement, le COFEB offrait de la formation aux agents de la BCEAO, mais cette activité a été vite étendue aux banques et établissements financiers, aux administrations économiques et financières des pays membres, ainsi qu'à celles de certains pays de la sous-région. Le COFEB offre des formations diplômantes et qualifiantes présentielles au siège de la BCEAO à Dakar, au Sénégal. La création de ce centre répondait à la nécessité d'harmoniser la formation des cadres du secteur bancaire et d'y apporter une dimension plus régionale. Le COFEB succède au Centre de formation d'Abidjan, qui formait auparavant les cadres de la BCEAO.

Par ailleurs, suite à la dissolution, en 1994, de la Communauté économique de l'Afrique de l'Ouest (CEAO) et à la liquidation de l'ensemble de ses institutions spécialisées, la BCEAO a repris les immobilisations du Centre africain d'études supérieures en gestion (CESAG), dont nous avons parlé précédemment..

2.3 Organismes de financement, de coopération ou d'appui à la formation bancaire

2.3.1 L'Agence française de développement (AFD) et la formation bancaire

La contribution de l'AFD dans le domaine de la formation bancaire se fait à travers les activités du Centre d'études financières économiques et

bancaires (CEFEB), un département opérationnel, créé en 1963, et spécialisé dans la formation externe et l'ingénierie pédagogique du groupe de l'AFD. Le CEFEB réalise des formations à Marseille ou dans les pays partenaires (africains notamment), sous forme de formation diplômante et de séminaires en banque. La formation diplômante, de troisième cycle (dans le cadre d'un partenariat avec l'Université de Paris I), propose notamment une option Management du secteur privé avec une spécialité Banque et systèmes financiers.

2.3.2 L'Institut de la Banque mondiale et la Société financière internationale

L'un des objectifs de l'Institut de la Banque mondiale (WBI) est d'encourager le développement durable du secteur financier en comblant les lacunes de capacité et de savoir dans ce secteur. Pour ce faire, WBI intervient sur le continent dans le domaine de la formation bancaire et financière. Ses interventions se déroulent sous forme d'ateliers et de séminaires de formation par visio-conférences, en présentiel ou en ligne. Ces formations visent notamment à sensibiliser et à échanger le savoir avec les acteurs du secteur financier (cadres moyens, supérieurs, y compris des directeurs d'institutions financières). À ce titre, les formations sur la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme occupent une place importante dans les activités de l'Institut. Enfin, l'Institut mène des activités de renforcement des capacités dans le cadre de la mise en œuvre du programme de surveillance et d'évaluation du secteur financier (FSAP), initié dans les pays africains, notamment par la Banque mondiale et le Fonds monétaire international.

Par ailleurs, des actions de formation et de conseils de la Banque mondiale sont aussi mises en œuvre en Afrique par la Société financière internationale (SFI). En effet, la SFI fournit de l'assistance technique et des conseils dans le domaine des marchés des capitaux (marché des valeurs mobilières) et contribue au renforcement des capacités dans les institutions bancaires et organismes de crédit et de la microfinance à travers l'offre de programmes de formations qualifiantes. En outre, la SFI participe à l'établissement de centres de formation bancaire dans cinq pays africains, avec l'appui d'institutions de formation bancaire européennes et américaines. Enfin, par le biais de son réseau mondial des écoles de gestion (Global Business School Network, GBSN), la SFI met en place des projet-pilotes dans le but de renforcer les capacités des écoles de commerce d'Afrique subsaharienne. Ces écoles offrent, entre autres, des programmes en banque et en finance.

2.3.3 La Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique et autres institutions

La nécessité de fédérer l'aide ou le financement de la formation sur le continent africain a amené les institutions de coopération et d'assistance technique ainsi que les pays à créer la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (Africa Capacity Building Foundation, ACBF). Cette fondation intervient, entre autres, dans le financement des actions de formation bancaire et financière dans tous les pays d'Afrique à travers des projets nationaux ou régionaux; par exemple, l'ACBF finance des écoles ou des programmes régionaux de formation diplômante (l'Institut d'économie et de finance au Gabon, le Mastère en banque et finance du CESAG au Sénégal, etc.). L'ACBF finance aussi des projets de formation qualifiante mis en œuvre par des institutions sous régionales comme l'Institut ouest africain de gestion économique et financière (WAEFM), l'Institut de gestion macroéconomique et financière (MEFMI), la BCEAO, la Banque des États de l'Afrique centrale, etc.

Au total, il est aisé de constater qu'il existe en Afrique des écoles et des centres de formation, ainsi que des institutions d'appui à la formation dans le domaine bancaire et financier. Ces infrastructures et dispositifs devraient être renforcés et gérés stratégiquement, afin de permettre aux banques et aux institutions financières de relever les nombreux défis que présente l'exercice de la profession en Afrique.

3. Défis et perspectives de la formation bancaire et financière en Afrique

Les enjeux et les défis de la formation bancaire en Afrique sont liés aux mutations que connaît le secteur bancaire et financier au regard des besoins de la clientèle, de l'émergence des marchés financiers et des changements de l'environnement technologique et réglementaire.

3.1 Les besoins et exigences de la clientèle et du marché

En Afrique comme ailleurs, le métier de la banque se transforme radicalement sous la pression des exigences de la clientèle et de la concurrence. Aujourd'hui, les clients des banques sont de plus en plus informés et détiennent un niveau de connaissance avancé des produits et services financiers. Les entreprises grandes ou petites recrutent des directeurs ou des agents bien formés et compétents, capables de discuter avec le banquier des questions techniques de la relation banque-client. Cette clientèle espère davantage de transparence dans la communication avec le banquier et voudrait disposer d'un certain pouvoir de négociation des taux d'intérêt et commissions. Ainsi, la compétence en matière de

négociation tarifaire n'est plus seulement du ressort du banquier. Il en résulte un niveau d'exigence de qualité de service de plus en plus élevé de la part des clients.

En outre, la concurrence dans le secteur bancaire est très vive. Les marges d'intermédiation s'amenuisent et représentent des proportions de plus en plus faibles dans le produit net bancaire. Cette situation exerce une pression sur le banquier, qui doit à tout instant chercher à fidéliser sa clientèle et à augmenter sa part de marché. Le réseau de succursales des banques s'élargit pour atteindre une clientèle de plus en plus éloignée et jusqu'alors négligée.

Cette évolution de mentalité de la clientèle ainsi que les exigences du marché imposent à la banque africaine la formation aux métiers de contact avec la clientèle, au pilotage du réseau et aux nouvelles méthodes managériales.

Les professionnels de la banque doivent non seulement maîtriser les techniques, mais surtout la gestion des relations interpersonnelles avec le client. Ils doivent se rapprocher davantage du client à travers les conseils et le suivi des risques dans l'exercice des métiers du développement et de l'exploitation, du crédit à la consommation, du crédit-bail et de l'affacturage⁴ (une activité peu répandue dans les banques africaines), etc. L'exercice de tous ces métiers exige le développement de compétences techniques ainsi que de compétences comportementales. Les défis de formation sont immenses dans ces domaines.

En outre, les métiers se transforment à l'intérieur de la banque. Par exemple, les fonctions du back-office ne seront plus réduites à l'exécution des tâches administratives et de support. Il leur sera demandé d'assumer des responsabilités nouvelles en terme de suivi et de contact direct avec la clientèle. Ce bouleversement de fonctions crée des besoins nouveaux de formation.

Par ailleurs, l'émergence ou le développement des marchés financiers sur le continent africain crée de nouveaux métiers, élargissant la gamme des métiers de contact avec la clientèle. Les banques doivent former leur personnel ou recruter des professionnels diplômés en finance et dans les domaines connexes afin d'être capables d'intervenir sur ces marchés. En effet, le développement des marchés boursiers, loin de

⁴ L'affacturage est un contrat par lequel un fournisseur cède à un établissement de crédit spécialisé, moyennant rémunération, les créances (factures) qu'il détient sur ses clients qui bénéficient, en principe, d'un délai de paiement.

⁵ Les fonctions de « back-office » sont celles qui sont consacrées à la gestion propre de l'établissement, contrairement aux fonctions de « front-office », qui sont dédiées à la relation avec la clientèle.

constituer une concurrence pour les banques, devrait être une occasion pour elles de jouer pleinement leur rôle d'intermédiation et de conseils à travers leur implication totale en tant qu'animateurs et partenaires des marchés boursiers.

Parmi les métiers inhérents à l'animation des marchés boursiers, citons les métiers d'intervenants du marché, de courtage en valeurs mobilières, des services de placement et de gestion de portefeuille, d'analyste financiers, d'analystes de risques, etc. L'exercice de tous ces métiers crée des besoins de formation que les écoles de commerce ou les centres de formation doivent chercher à satisfaire.

3.2 Les nouvelles technologies et les besoins de formation bancaire

La technologie joue un rôle essentiel dans l'évolution du secteur bancaire. L'irruption des nouvelles technologies modifie considérablement l'exercice du métier. Cela impose à la banque une adaptation constante de ses pratiques et systèmes. Dans un tel contexte, la formation s'impose pour répondre aux nouvelles exigences. Par exemple, l'introduction de la monétique⁶ constitue un grand défi pour les banques africaines et elles doivent s'y adapter par la formation. Certaines banques ont déjà fait des efforts dans ce domaine, mais de façon générale, il reste encore du chemin.

Par ailleurs, les nouvelles technologies ont, d'une façon générale, modifié la pédagogie de la formation. La formation à distance se fait de plus en plus via le e-learning, qui est un mode d'apprentissage utilisant les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Elle devient incontournable dans le dispositif des centres et autres écoles de formation et devrait coexister avec les formations traditionnelles présentielle. En effet, les contraintes professionnelles empêchent plusieurs agents de suivre des formations offertes à un endroit situé loin des lieux de travail. Le e-learning répond à ce besoin car il permet de toucher des publics que la formation classique ne peut atteindre. Les défis pour l'Afrique dans ce domaine sont importants, bien qu'il y ait de plus en plus de progrès notés dans l'accès à l'ordinateur et à Internet dans les grandes villes du continent.

3.3 Les contraintes réglementaires et la formation

La banque a toujours été une organisation sujette à réglementation compte tenu de son statut particulier. En effet, soucieux de la protection

⁶ La monétique est l'ensemble des techniques de traitement informatique et électronique des transactions monétaires. On parle de monétique par comparaison avec la monnaie scripturale (monnaie papier ou matérielle).

des épargnants, les pouvoirs publics et les autorités monétaires cherchent à surveiller l'activité bancaire. Cette surveillance est d'autant plus forte que les banques constituent un levier fondamental de l'économie. Elles influent sur la croissance économique via l'investissement et la consommation.

L'efficacité du contrôle bancaire exercé surtout par les banques centrales suppose le développement continu de compétences. C'est pourquoi, la plupart des banques centrales africaines sont dotées de centres de formation de personnel. Ces centres accueillent aussi des agents des institutions financières privées et publiques chargés de contribuer de près ou de loin à l'exercice de la fonction de surveillance et de l'application des règles visant à sauvegarder l'intégrité du secteur financier.

Les nouvelles exigences réglementaires découlant de Bâle II⁷, la législation contre le blanchiment de l'argent, la lutte contre le terrorisme sont autant de contraintes ou de pressions qui s'exercent particulièrement sur les banques et institutions financières africaines.

L'ensemble de ces réglementations nouvelles a sans nul doute une grande influence sur l'exercice du métier de la banque et de la finance en Afrique. Les banques africaines ne sont pas toujours outillées pour faire face à ces défis et pressions réglementaires, d'où le besoin de formation dans ces domaines.

Dans le contexte de Bâle II notamment, les banques africaines doivent désormais intégrer dans l'exercice du métier une nouvelle culture du risque, ce qui nécessitera la compréhension des concepts

⁷ Bâle II se réfère à l'ensemble des normes internationales visant à améliorer la qualité du système bancaire grâce à la transparence dans la gestion des risques opérationnels. Ces normes ou accords de Bâle II remplacent ceux énoncés par le Comité de Bâle (Bâle I) de la Banque des règlements internationaux en 1988. Bâle I a en effet établi les exigences minimales en matière de fonds propres afin de mieux encadrer le risque de crédit à l'intention des autorités de réglementation nationales et des banques exerçant des activités à l'échelle internationale. Aux termes des nouveaux accords, le comité de Bâle II ajoute un nouvel ensemble de recommandations relatives à la prise en compte du risque opérationnel et à une mesure plus pertinente du risque de crédit, avec en particulier la prise en compte de la qualité de l'emprunteur, par l'intermédiaire d'un système de notation interne propre à chaque institution financière. Les recommandations de Bâle II s'appuient sur trois types d'obligations ou piliers : l'exigence de fonds propres; la procédure de surveillance de la gestion des fonds propres et la discipline du marché (transparence dans la communication des banques).

mathématiques et statistiques sous-jacents auxquels la profession n'était pas habituée. Cette exigence passe nécessairement par un effort considérable de formation et une forte capacité d'adaptation. Dans ce cadre, un accent particulier doit être accordé à la formation dans le cadre du financement des PME auxquelles Bâle II a d'ailleurs recommandé un traitement des risques différent de celui des grandes entreprises. Par exemple, la pondération du risque affecté aux avances aux PME est plus faible que celle des grandes entreprises.

Vu sous cet angle, on peut oser avancer que Bâle II permet de favoriser les PME par rapport aux grandes entreprises. Toutefois, ce traitement préférentiel n'a pas d'impact si les banques doivent respecter les exigences de fonds propres recommandées. Il apparaît que la recherche d'une maîtrise des risques, dans le cadre de Bâle II, tendrait à exacerber le rationnement des crédits en faveur des PME auxquelles il est d'ailleurs exigé un apport plus important en financement propre. C'est pourquoi, le développement et le financement des PME dans la perspective de l'application de Bâle II, exigent des banques africaines la mise en place d'un dispositif de formation et d'information, vu le rôle prépondérant des PME dans les économies africaines. Cette formation devrait viser les parties concernées (organes de tutelle, banques et clients) et les aider à mieux comprendre et approfondir les principaux concepts qui caractérisent le nouvel accord. Elle devra porter sur les implications de la nouvelle culture inhérente à l'accord et plus particulièrement aborder le problème du risque du crédit et de l'analyse des notations ou rating à tous les niveaux (pays, banques, entreprises).

Par ailleurs, la nouvelle culture de risque et l'exercice de la surveillance bancaire accrue imposent aux banques et institutions financières africaines, le développement des compétences en matière notamment de contrôle, d'audit interne et d'analyse financière. D'autres domaines de formation impliquant à la fois les banques centrales et les banques commerciales sont par exemple, les centrales de bilans, les centrales de risques et d'incidents, etc.

4. Conclusion

Cet article a rendu compte des institutions et structures professionnelles ou universitaires vouées à l'éducation et à la formation dans le domaine bancaire en Afrique. Il a également mis en lumière les défis et les enjeux de l'activité de formation dans les banques africaines au regard des nombreuses mutations que connaît ce secteur. Il en découle que les besoins de formation sont immenses et la formation doit désormais

s'opérer à tous les échelons de la hiérarchie. La technologie, les exigences de la clientèle et des autorités de tutelle sont des facteurs qui introduisent des bouleversements dans la pratique et l'organisation du métier. Aujourd'hui et dans les années à venir, les banques africaines seront contraintes d'adopter des stratégies de développement basées sur la recherche permanente d'efficacité des procédures et la révision permanente des méthodes de travail afin de se mettre à la hauteur des nouvelles exigences professionnelles. Cela passe par la formation bien ciblée, mieux adaptée aux besoins, adéquatement menée et bien suivie.

La mise en œuvre de tels programmes de formation efficaces pourrait être facilitée dans un contexte de coopération et de concertation. Par exemple, la création par les banques de centres de formation régionale ou le soutien qu'elles pourraient apporter au développement des écoles ou centres de formation régionaux constituent des perspectives à explorer. Il s'agira de créer un cadre de coopération et des alliances stratégiques entre les banques africaines et les écoles de gestion. Ce dispositif viendra en complément aux relations nord-sud déjà existantes entre les banques étrangères et leurs filiales africaines.

Références

- Antholis, Helen Z. et Courage, Bruce C., (1984). «Ten Ways You May Be Wasting Training Dollars». *ABA Banking Journal*, vol.76, n° 6. pp. 134-135.
- Benabou, C., (1997). « L'évaluation de l'effet de la formation sur la performance de l'entreprise: l'approche coûts-bénéfices », *Gestion*, vol. 22, n° 3, pp. 101-107.
- Bencivenga, V. R. et B. D. Smith, (1991). « Financial intermediation and endogenous growth ». *Review of Economic Studies*, vol. 58, pp. 195-209.
- Boutelier, D., (1997). « Le syndrome du crocodile et le défi de l'apprentissage continu ». *Gestion*, vol. 22, n° 3 pp. 14-25.
- CEFEB. 2006. En ligne. <http://www.cefef.org/jahia/Jahia/lang/fr/pid/113>
- CFPB. 2006. Les formations diplômantes du CFPB. En ligne. http://www.cfpb.fr/formations/formations_diplomes. (consulté le 20 février 2006).
- Day, Abby. (1985). « Implications for Training ». *The International Journal of Bank Marketing*, vol.3, n° 4, pp. 71-78.
- Finances méditerranéenne. 2004. Nouveaux besoins, nouveaux métiers, nouveaux outils la formation, défi majeur de la banque de demain ! Quelle coopération euroméditerranéenne ? En ligne <http://www.financesmediterranee.com/enpreparation.htm> (consulté le 20 février 2006).
- Goldstein et Gilliam, (1990). «Training system issues in the year 2000 », *American Psychologist*, vol. 45, pp. 134-143.
- Hiltrop, Jean, (1991). « Human Resource Management in European Banking: Challenges and Responses ». *European Management Journal*, vol. 9, n° 1, pp. 36-

42.

- Insitut de la Banque mondiale, (2006). En ligne <http://www.worldbank.org/wbi/banking/> IZF, (2006). BCEAO les fiches d'identité. En ligne : <http://www.izf.net/izf/FicheIdentite/BCEAO.htm> (consulté le 20 février 2006)
- Kikta, John M, Jr., (1979). « An Open Letter to CEOs: Support for training Essential ». *ABA Banking Journal*, vol.71, n° 8, p. 18.
- King, R. G. et Levine, (1993). « Finance and Croissance : Schumpeter might be right ». *Quarterly Journal of Economics*, vol. 108, pp. 717-737.
- Levine, Ross, (1997). « Financial Development and Economic Growth : Views and Agenda ». *Journal of Economic Literature*, vol. 35, 688-726.
- Levine, Ross et Zervos, (1998). « Stock markets, banks, end economic growth ». *American Economic Review*, vol. 88, pp. 537-558.
- Michell, Paul et Lung, Lauren, (1989). “Where US Banks Need Marketing Training”. *The International Journal of Bank Marketing*, vol.7, n° 1, pp. 28-31.
- Rosow et Zager, (1988). *Training – The competitive Edge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rothwell, W.J. et Kazanas, H.C., (1989). *Strategic Human Resource Development*, Prentice Hall.
- Schuler, R.S. et Jackson, S.E. Linking, (1987). “Competitive Strategies with Human Resources Practice”. *Academy of Management Executive*, vol. 1, no 3, p. 207-219.
- SFI, (2004). *Afrique subsaharienne, une valeur ajoutée à l’investissement privé*. En ligne <http://www1.ifc/ar2004/pdf/french/subsaharan/africa.pdf>. (consulté le 20 février 2006)
- Werner Vermeulen et M.J. Crous, (2000). « Training and education for TQM in the commercial banking industry of South Africa », *Managing Service Quality*. vol.10, n° 1, pp. 61-68.