



PASERELLES

les cahiers

**Les compétences africaines :
quelles pistes pour le futur ?**

p. 3

Édito

> Olivier Robert de Massy - Directeur général - CFPB

p. 5

Le secteur bancaire en Afrique : fragments d'analyses

> Les délégués du CFPB en Afrique

p. 13

Des partenariats vivants et évolutifs

> François-Xavier Noir - Directeur du Développement international et Outre mer - CFPB

p. 15

L'illustration par l'exemple : de nouveaux parcours

> Alain Alaric - Responsable Afrique CFPB

p. 16

« L'ITB : une formation associée aux vertus de l'humanisme » - Extraits du discours de remise des diplômes ITB

> Madame Diarra Mariam Flantié Diallo
Ministre de la Communication et des Nouvelles Technologies du Mali

p. 17

Des réponses alternatives pour l'Afrique

> Yves Ekoué Amaïzo - Economiste

p. 20

Des défis pour les banques en Afrique

> Amadou Kane - Président-directeur général - BICIS

p. 23

Les femmes font bouger l'Afrique

> Ken Bugul - Ecrivain

p. 24

Richesse de l'art, richesse par l'art

> Soro Solo - Journaliste France Inter

Les Cahiers "Passerelles" du CFPB constituent une tribune sur un thème unique et proposent analyses approfondies, témoignages et opinions parfois divergentes.

Ces analyses, témoignages et/ou opinions n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs et ne représentent pas nécessairement les positions du CFPB.

En aucun cas, celui-ci ne saurait être tenu pour responsable de l'utilisation qui pourrait être faite desdites analyses, témoignages et/ou opinions reproduits dans les Cahiers "Passerelles".



Olivier Robert de Massy

Directeur général du CFPB

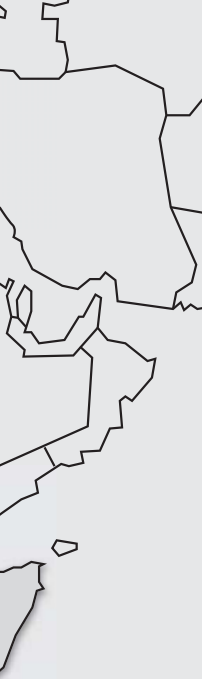
Un numéro des cahiers consacré à l'Afrique ne peut constituer qu'une modeste approche des réalités africaines. Comment évoquer en si peu de pages les pays avec lesquels le CFPB travaille et qui ont tant à dire ? En vérité, je ne souhaitais pas que nous traitions de l'Afrique et des Africains. Mon voeu premier, c'était, en toute logique, que les Africains parlent de l'Afrique.

Bien sûr, le CFPB prend lui aussi la parole dans ce numéro, au nom d'une coopération de plus de 30 ans avec le continent, renforcée aujourd'hui. Nous entretenons des relations professionnelles, avec des intérêts économiques communs et, en partage, un certain nombre de réussites. Je suis convaincu que nous n'aurions pu maintenir au fil des années cette proximité s'il n'y avait eu de part et d'autre esprit d'ouverture et respect. Le CFPB s'efforce de construire des relations partenariales durables qui évoluent et se réinventent quand le contexte l'exige, au bénéfice de tous les partenaires.

Ce respect et cette ouverture, nous les avons voulus dans ces Cahiers. Les contributeurs ont répondu à notre demande en toute simplicité et avec une enviable liberté de ton. Cela est conforme à l'esprit des cahiers Passerelles qui ne recherchent pas le consensus à tout prix mais sollicitent ceux dont les connaissances et compétences encouragent le débat et la progression dans la réflexion.

Celle-ci est nourrie au premier chef par nos délégués africains, tous professionnels reconnus du monde bancaire. A leurs côtés, des intellectuels et des créateurs — économistes, écrivain, journaliste. Madame la Ministre de la Communication et des nouvelles Technologies du Mali nous fait également l'honneur de sa présence dans nos pages.

C'est à ces contributeurs de qualité que nous devons la richesse de ce numéro et je les en remercie. Ils entrouvrent une porte qui nous donne envie de l'ouvrir plus grande encore. Le seul *mot de la fin* qui me semble possible : « à suivre »...



Madagascar

Les délégués du CFPB en Afrique : fragments d'analyses

Le taux de bancarisation est encore faible dans les pays d'Afrique partenaires du CFPB. Mais il est appelé à progresser compte tenu de l'extension du secteur bancaire dans des économies globalement en croissance malgré les effets indirects de la crise. Les banques ont besoin de compétences affirmées et diversifiées pour faire face aux défis économiques de leur pays, dans un contexte fortement concurrentiel.

■ Un secteur bancaire en expansion...

« De nouvelles banques et de nouvelles agences sont prévues. La banque est considérée comme l'un des secteurs où l'on recrute le plus. Une légère stagnation cependant, liée aux activités de fusions et aux différentes réorganisations actuellement au sein des établissements. En effet, de gros projets sont en cours : la réforme des moyens de paiement et l'introduction coûteuse de la monétique, la formalisation des chèques, les standards imposés, les outils de transfert rapide ». (BURKINA FASO)

« Deux nouvelles banques sont en cours de création et trois autres en cours d'instruction ». (DJIBOUTI)

« Le volume de recrutement annuel est en forte progression au regard de l'arrivée de nouveaux établissements ». (CONGO-BRAZZAVILLE)

« Le secteur bancaire est en nette évolution grâce à la stabilité politique et économique mais aussi à la faveur de l'agrément unique qui a cours au sein de l'UEMOA et qui attire beaucoup de banques ». (MALI)

« Le secteur est en phase de restructuration. Le Togo se repositionne comme place financière régionale (Afrique de l'Ouest). C'est une place qui bouge bien et qui a vocation à accompagner le pays sur la voie de l'émergence économique ». (TOGO)

« Vu notre important potentiel minier, agricole et énergétique, beaucoup de bailleurs de fonds s'approprient, avec le retour de la stabilité politique, à relancer les investissements, soit pour le développement de leurs entreprises, soit pour la création de nouvelles unités d'exploitation.

Le système bancaire anticipe déjà ces perspectives favorables par l'implantation de nouveaux établissements – à capitaux nigériens et libyens – et en se positionnant sur les sites prévisibles par l'ouverture de leurs guichets. Cinq nouvelles banques ont en effet ouvert depuis 2008 et des dizaines de guichets ont vu le jour ». (GUINÉE)

« En raison de la vigueur relative de certaines activités, notamment dans le secteur tertiaire, et en dépit des séquelles de la crise financière internationale, les bilans agrégés des banques ont grimpé de 7,2 % ». (TCHAD)

« Il y a des départs massifs à la retraite qui se font à 55 ans dans les banques traditionnelles, donc il faut renouveler les effectifs. De plus, le réseau s'étend et de nouvelles banques arrivent ». (CÔTE D'IVOIRE)

Le CFPB vient d'ouvrir une nouvelle délégation dans un 19^e pays : la République Démocratique du Congo. Le délégué à Kinshasa est **Valentin Claude Ramazani**, responsable de la sous-direction du Contrôle permanent des banques et autres institutions financières à la Banque centrale du Congo.

■ ...doté d'une image attractive

« Les banques ont du prestige : leurs salariés ont beaucoup d'avantages matériels visibles et ont accès aux crédits ». (CENTRAFRIQUE)

« Les banques jouissent d'une bonne réputation et sont très recherchées par les demandeurs d'emploi ». (DJIBOUTI)

« Les banques jouent le rôle d'ascenseur social ». (TOGO)

« L'image de la banque est bonne : régularité du salaire, certitude d'avoir une carrière si l'on a les capacités et les compétences ». (COMORES)

« Nous sommes débordés par les demandes de stages. La banque offre la perspective de bonnes rémunérations et de carrières correctes ». (NIGER)

« Des milliers de candidats se présentent. Les banques ont une très bonne image ». (BÉNIN)

« Le secteur reste porteur : il est l'un des plus prisés par les jeunes diplômés ». (CONGO-BRAZZAVILLE)

« Les banques ont une bonne image : formation, progression, sécurité, revenus et promotion dans les hautes sphères de l'administration ». (GUINÉE)

« Les banques ont une très bonne image et attirent beaucoup de candidats. La banque représente un poids économique important. De plus, les diplômés ITB créent une famille enviée et ils occupent des pos-

tes à responsabilité : directeurs de banques, ministres... Tout cela concourt à la bonne image des banques ». (CÔTE D'IVOIRE)

■ ... malgré la concurrence d'autres secteurs

« Le plus gros employeur, c'est l'Etat. Le secteur privé est encore peu développé et il y a beaucoup d'entreprises familiales ». (COMORES)

« Les secteurs d'activité concurrents des banques sont les groupes pétroliers et les sociétés de téléphonie. Les salaires y sont nettement plus élevés ». (MADAGASCAR)

« Les secteurs concurrents des banques restent la microfinance et les entreprises privées, notamment la télécommunication qui embauche beaucoup de banquiers convertis ». (CONGO-BRAZZAVILLE)

« La téléphonie est un secteur qui paie mieux ». (NIGER)

« La téléphonie mobile, les banques entre elles qui débauchent les collaborateurs déjà formés, les Instituts de MicroFinance qui se sont développés et dont plusieurs ont un budget de formation bien supérieur à certaines banques ». (MALI)

« Les banques sont largement concurrencées par des secteurs comme la production pétrolière et les services connexes, ainsi que les services financiers de l'administration publique (Trésor Public, Impôts, Douanes) ». (GABON)

« Le secteur concurrent, c'est la microfinance, très développée avec au moins 400 établissements agréés ». (CAMEROUN)

« Tous les secteurs recrutent mais tous ne recherchent pas le même profil. Le secteur concurrent des banques pour les profils souhaités, c'est la microfinance. C'est un secteur qui se développe bien et se rapproche des banques. Non seulement il débauche dans les banques mais en plus il recrute lui aussi dans la filière finance comptabilité ». (SÉNÉGAL)

« Les secteurs d'activité concurrents sont principalement les cabinets comptables qui rémunèrent mieux les universitaires même si les banques sont de bonne renommée ». (GUINÉE)

« La concurrence est interne au secteur : les diplômés de l'ITB sont recherchés et débauchés par les concurrents. Ce qui crée quelquefois des conflits entre les banques de la place ». (TCHAD)

« Nous observons une mobilité des cadres et agents du secteur bancaire vers les autres institutions du même secteur mais également, dans une moindre mesure, vers d'autres secteurs qui offrent des rémunérations plus élevées. Nous notons également des départs de cadres qui souhaitent s'installer à leur compte... ». (BURUNDI)

« La concurrence dans le recrutement, ce sont les assurances, les grandes entreprises et les ONG ». (TOGO)

■ Un besoin de compétences diversifiées

« Les profils souhaités ont des compétences en lien avec la monétique et la gestion de la trésorerie car les banques veulent aller chercher des ressources sur les marchés financiers.

La recherche d'une maîtrise des outils de gestion des risques est un phénomène qui prend aussi de l'ampleur ». (BURKINA FASO)

« Les profils dominants sont banque-finance, comptabilité et informatique ». (TCHAD)

« Une demande assez importante dans le domaine de l'accueil et de la communication ». (MADAGASCAR)

« ...des ingénieurs en informatique, sortant d'écoles commerciales... ». (MAURITANIE)

« Pour l'encadrement moyen et supérieur, bac + 4 minimum avec un cursus finances-comptabilité ». (SÉNÉGAL)

« La pratique de l'anglais (proximité du Nigéria + clients anglophones) et la maîtrise des outils informatiques sont exigées. Il faut aussi spécialiser les collaborateurs dans les métiers : responsable d'agence, chargé de clientèle, analyste dossiers de crédit ». (BÉNIN)

« Il y a un besoin permanent de renforcement de compétences en cours d'emploi par des formations qualifiantes et/ou diplômantes car le secteur évolue rapidement au niveau des techniques bancaires, de l'offre de nouveaux produits et services, de la réglementation (lutte anti-blanchiment, conformité)...

La mondialisation et notamment les ouvertures régionales dont celle de la Communauté Est-Africaine (Rwanda, Burundi, Tanzanie, Ouganda, Kenya) impliquant une union douanière et un marché commun, une évolution vers une union monétaire et une fédération politique nécessitent le renforcement de capacités techniques et surtout humaines.

Les recrutés sont des diplômés en droit, économie, gestion... mais non formés aux techniques bancaires. La formation pratique aux métiers de la banque se fait sur le tas et demande un fort investissement en temps et en personnel d'encadrement ». (BURUNDI)



Cosme Ahouansou
BÉNIN



Souleymane Sidibe
BURKINA FASO



Geneviève Buzungu
BURUNDI

« Ce qui est demandé, ce sont des connaissances en économie, gestion, finances et de bonnes bases informatiques, en bref, un personnel formé ». (COMORES)

« Au Niger, il y a des perspectives importantes avec l'uranium notamment. Le besoin de formation est fort pour préparer au montage et au financement de ce type de projets dans les secteurs minier et énergétique. Jusque-là, la plupart des banques avaient l'habitude de traiter de petits dossiers commerciaux mais maintenant nous avons affaire à de grands dossiers d'investissement, d'où la nécessité de formations pointues ». (NIGER)

« Les nouvelles compétences suivent les changements de l'environnement bancaire : il y a eu l'informatique, maintenant c'est la conformité, l'audit et le contrôle ». (CÔTE D'IVOIRE)

■ ... qui s'expatrient volontiers

« ...vers les Etats-Unis. Avec l'Europe, il y a eu des problèmes. Ici, on se demande s'il est bon de mettre son enfant dans un système francophone. Aujourd'hui, pour les postes importants, il faut maîtriser l'anglais : dans une réunion avec des anglophones, on passe tout de suite à l'anglais ». (BURKINA FASO)

« Il y a peu d'emplois. Les plus diplômés partent en France ». (COMORES)

« Des jeunes partent pour d'autres pays de la sous-région ou principalement pour les Etats-Unis car les conditions d'entrée en Europe sont très contraignantes ». (NIGER)

« Il faut souligner une montée de l'expatriation des compétences nationales formées localement ou à l'étranger ». (GABON)

« Le rêve d'un eldorado étranger semble toujours flatter les esprits et amener les compétences à vouloir s'exporter vers l'étranger. Les politiques gouvernementales ne semblent pas stimuler l'excellence ni inciter les compétences à demeurer au pays, d'où la fuite des cerveaux ». (CAMEROUN)

« Ceux qui poursuivent des études en France (voire aux USA) préfèrent y rester jusqu'au retour d'une situation normale. De plus, ils ne pensent pas avoir la rémunération qui correspond à leur diplôme. Et surtout ils craignent de ne pas trouver de travail : beaucoup de chômeurs ont un bac + 4 et plus ». (CÔTE D'IVOIRE)

« Il y a une fuite des cerveaux incontestablement. Un Sénégalais qui fait des études en France et reçoit une proposition d'emploi ne saurait la négliger.

Or il y a des familles qui préfèrent envoyer leurs enfants faire des études en France, au Canada ou aux Etats-Unis ». (SÉNÉGAL)



Robert Tangakou Soh
CAMEROUN (DOUALA)



Lylian Ndengue
RÉPUBLIQUE DU CONGO (Brazzaville)



Sophie Ngouan
COTE D'IVOIRE



Saada Omar Youssouf
DJIBOUTI

« Plutôt que fuite des cerveaux, j'appelle ça mobilité. Les départs se font principalement vers l'Afrique centrale. Mais ce n'est pas aussi massif que les départs d'une banque à l'autre ». (BÉNIN)

« Comme dans tous les pays, avec l'ouverture des frontières, les gens vont vers des horizons meilleurs sur le plan matériel ». (MALI)

■ ... sauf si l'avenir s'annonce stable

« Les compétences quittent l'Europe pour revenir au pays ! Il y a eu des crises militaro-politiques pendant 10 ans. Maintenant, des banques s'installent ainsi que la microfinance, soutenue par les Nations Unies. Dans un pays où tout est à refaire, il y a beaucoup de potentialités, nous avons l'avenir et un marché vierge à conquérir depuis le retour de la paix et de la stabilité. Je reçois chaque mois des candidatures de gens qui veulent rentrer au pays ». (CENTRAFRIQUE)

« Des jeunes viennent de l'étranger et intègrent le secteur bancaire. Ils sont aussi de plus en plus nombreux, avec un master finance, à s'intéresser à la microfinance ». (TOGO)

■ Un secteur qui ne connaît pas la crise

« Pas d'effet direct vu le peu d'implication du secteur bancaire burundais sur les marchés financiers ». (BURUNDI)

« Pas d'impact de la crise ». (CENTRAFRIQUE)

« Aucun effet de la crise : au contraire, le secteur bancaire en pleine expansion continue à recruter largement ». (DJIBOUTI)

« La crise n'a influé ni sur les recrutements des nouvelles banques qui doivent compléter leurs effectifs, ni sur l'évolution des compétences ». (COMORES)

« Pas d'impact important sur le flux des recrutements parce que, le taux de bancarisation étant faible, les banques ouvrent plus d'agences. Une nuance : beaucoup de banques utilisent du personnel intérimaire avec un CDD renouvelable 2 fois. En cas de crise, on ne renouvelle pas ». (BÉNIN)

« La crise n'a aucun effet direct sur les banques et n'obère pas non plus l'élan des recrutements ». (TCHAD)

« Ce phénomène n'est pas perceptible dans notre pays, d'autant que le système bancaire est sain et solide. Il y a une volonté de maîtrise des charges qui conduit à contenir les effectifs mais c'est ponctuel ». (GABON)

« La crise n'a pas dégradé l'image de la banque au contraire puisque les recrutements se sont poursuivis. Il n'y a pas eu de licenciements mais des déploiements vers d'autres zones en attendant que la situation se normalise ». (CÔTE D'IVOIRE)

■ ...mais en subit les effets indirects

« La crise produit des effets indirects : baisse des aides financières, moins de transferts de la part de la diaspora, diminution des volumes d'importation donc moins de mouvements pour les banques qui financent les secteurs d'importation et d'exportation... ». (BURUNDI)

« Quand certains pays donateurs qui soutiennent notre économie ont des problèmes, l'aide au développement étant adossée au PIB de ces pays, s'il y a un fléchissement et une moindre participation au financement, cela peut ralentir notre croissance ». (MALI)

« Nous constatons l'effet de la crise avec une diminution des recrutements et des budgets consacrés à la formation ». (MAURITANIE)

« Si la crise a peu d'effets sur les recrutements, elle en a néanmoins sur la nécessité d'améliorer les compétences dans des domaines pointus tels que la gestion patrimoniale et les opérations de financement ou d'investissement sur les marchés internationaux ». (CAMEROUN)

« Nous notons une baisse sensible des recrutements depuis la crise et une évolution des compétences requises : tendance à une formation vers la polyvalence. La situation générale – crises mondiale et nationale – inquiète beaucoup les opérateurs ; le pays vit au ralenti ». (MADAGASCAR)

« Nous sommes touchés par ricochet parce que nous travaillons beaucoup avec les banques françaises. La concurrence est forte et la clientèle n'est pas élastique. Ce qui fera la différence, c'est la compétence, donc une technicité avérée. L'une des stratégies d'amélioration du portefeuille clientèle et de fidélisa-

tion, c'est la qualité. Ce qui entraîne un besoin de formation, c'est certain ». (SÉNÉGAL)

« Avec une forte pression syndicale conjuguée à la chute des revenus et à la recrudescence de la concurrence, les banques cherchent à externaliser certaines tâches pour obtenir à la fois flexibilité et baisse des charges salariales. Cette politique affecte les recrutements. Seul un nombre limité de jeunes pourtant brillants trouvent de l'emploi dans les banques ». (GUINÉE)

■ La microfinance et la finance traditionnelle : de la concurrence au partenariat

« Les Instituts de MicroFinance (IMF) font des dépôts dans les banques et les banques créent des IMF ! La banque centrale veut normaliser la microfinance par des textes rendant l'obtention de la licence plus contraignante et instaurant plus d'obligations. Cela dit, les IMF vont dans les villages et font parfois un crédit d'une seule journée permettant l'achat d'oeufs et de céréales. C'est séduisant, et ça, les banques ne peuvent pas l'offrir ». (BURKINA FASO)

« Les IMF ont des comptes dans les banques commerciales auxquelles ils demandent parfois des crédits. L'Association des Banques et Etablissements Financiers et le Réseau des Institutions de MicroFinance collaborent dans des programmes de renforcement des capacités sur divers thèmes (RH, gestion des risques, comptabilité...).

Pour augmenter le taux de bancarisation, des actions conjointes banques/IMF pourraient être entreprises qui permettraient une plus grande mobilisation des ressources et un meilleur taux de pénétration ». (BURUNDI)

« La microfinance a beaucoup d'avenir et constitue une bonne alternative pour les revenus limités en leur permettant de se bancariser progressivement ; les banques traditionnelles n'ont pas l'infrastructure pour traiter ce type de clientèle ». (CENTRAFRIQUE)

« La microfinance se développe beaucoup ces dernières années. Elle veut être de plus en plus la solution aux problèmes de financement de la population

qui ne peut pas satisfaire les conditions des banques, surtout en dehors des grandes villes ».

(MADAGASCAR)

« Le gouvernement a fait d'importants efforts pour permettre l'essor effectif de la microfinance à Djibouti. La microfinance est destinée à financer les projets d'un montant maximum de 300.000 FDJ ; au-delà, c'est la finance traditionnelle qui prend le relais ».

(DJIBOUTI)

« La plus grande structure de microfinance au Congo est presque une banque. Elle offre de multiples services qui s'apparentent aux services bancaires. Les banques s'intéressent de plus en plus aux niches que procure la clientèle destinée à la microfinance en adaptant également des produits très accessibles à cette population cible ». (CONGO-BRAZZAVILLE)

« L'articulation entre microfinance et finance traditionnelle est en cours de réalisation avec des mécanismes appropriés pour la création de synergies entre ces deux secteurs ». (MAURITANIE)

« Les liens sont très étroits car la plupart des établissements ont été créés à partir des tontines existantes dont les membres ont constitué le premier vivier de clientèle (associations, villages, etc) ». (CAMEROUN)

« La microfinance est un complément indispensable car pour beaucoup de gens, la banque est inaccessible. J'ai animé un séminaire pour les cadres du Pamecas* qui avaient besoin d'acquérir des techniques bancaires de montage de dossiers de crédits : il y a donc un rapprochement, une bancarisation croissante des IMF. Le crédit mutuel (IMF) inscrit des salariés au DCCB et à l'ITB. Je m'attends à d'autres inscriptions pour les formations du CFPB ». (SÉNÉGAL)

« Les Etablissements de MicroFinance (EMF) sont en expansion et sont encadrés par la commission pour devenir de vrais établissements de crédits. Certains sont subventionnés par l'Etat à travers le ministère chargé de la microfinance ». (TCHAD)

« Avec les IMF, ça se passe bien. Ils ont des capacités de mobilisation, notamment dans les villages. Ils sont le prolongement des banques traditionnelles.

* Pamecas - Partenariat pour la mobilisation de l'épargne et du crédit au Sénégal

Les banques créent un volet MF ou font un partenariat. Au début, on pensait concurrence, aujourd'hui on constate une complémentarité ». (MALI)

« La microfinance et la banque classique se complètent. Dans un séminaire organisé il y a 3 ans sur l'articulation entre banques et microfinance au Togo, il y a eu des recommandations qui sont aujourd'hui appliquées : les banques se sont impliquées dans le financement des IMF, les banquiers ont accepté d'ouvrir au secteur MF le centre de formation bancaire togolais, pourtant dédié aux banques. Les collaborateurs MF font donc des formations chez nous et nous sommes en train de voir comment développer des cursus communs ». (TOGO)

■ Ce qu'ils souhaitent ajouter au sujet de leur pays

« La formation existe mais le problème, c'est la gestion des compétences. Il manque une politique claire, des compétences ouvrant à des opportunités ; on constate parfois un cumul de compétences très mal réparties. Les spécialistes RH devraient être... spécialisés ! ». (BURKINA FASO)

« Une grande partie de la population n'a pas l'habitude de travailler avec les banques et les IMF. La thésaurisation reste importante. Une politique commerciale volontariste et une information continue permettraient de faire comprendre à la population l'intérêt pour elle de disposer d'un compte bancaire. Les différentes stratégies doivent viser l'augmentation du taux de bancarisation ». (BURUNDI)

« Ici, les banques n'ont que des dépôts à vue. Or, avec les besoins annoncés de notre économie, nous devons disposer de financements à moyen et long terme, y compris pour les PME. Il y a de jeunes diplômés qui veulent créer leur entreprise : il leur faut des financements pour tenir 5 ou 10 ans, voire plus ». (NIGER)

« Le pays est en pleine croissance économique même si les effets de la crise ont tendance à ra-



Christian Gondjout
GABON



Abdoul Diallo
GUINÉE



Hubert Razafinjato
MADAGASCAR



Mahamed Mouddour
NIGER



Daouda Ngom
SÉNÉGAL



Pierre Mbaioundam
TCHAD



Martial Goeh-Akue
TOGO

lentir l'activité d'intermédiation, notamment dans l'octroi du crédit bancaire. Il reste une large gamme de produits et services bancaires non développés mais avec l'arrivée de nouvelles compétences et une concurrence accrue, nous devrions assister à une hausse du niveau de bancarisation au Congo ».

(CONGO-BRAZZAVILLE)

« Le système éducatif permet de satisfaire les besoins de recrutement mais ses capacités sont plus restreintes s'agissant des personnels d'encadrement. Les projets mis en oeuvre par le gouvernement (construction de grandes écoles et d'universités spécialisées) ouvrent les perspectives d'une offre en personnel qualifié plus favorables à l'horizon des cinq à sept prochaines années ». (GABON)

« Notre pays, la Mauritanie, a d'énormes potentialités pétrolières, halieutiques, minières, avec une présence importante d'investisseurs européens, asiatiques, américains et australiens ».

(MAURITANIE)

« De nombreux partenariats se nouent avec des universités étrangères, notamment françaises, pour délivrer des diplômes de notoriété internationale, des BTS et des licences professionnelles de banque. Des masters en finance et/ou banque sont en cours d'élaboration. Sur le plan économique, des partenariats nouveaux se développent avec des pays émergents tels que la Chine, la Turquie, le Brésil et l'Inde ». (CAMEROUN)

« Le Togo abrite un Centre de formation bancaire (l'un des 7 pays à en avoir un), instrument de formation qui appartient à l'ensemble de la communauté bancaire. Il accompagne les collaborateurs, à l'instar du CFPB avec qui il est partenaire pour le DCCB et l'ITB ». (TOGO)

« Nous avons une prolifération d'écoles mais la qualité pédagogique et l'encadrement sont médiocres. L'économie traditionnelle est très dynamique et le secteur informel contrôlerait environ 60 % du PIB. Cette situation est amplifiée par l'arrivée massive de Chinois dont les affaires contournent le système bancaire.

Concernant la formation, le CFPB gagnerait en Guinée à réactiver le CAP Banque en raison du caractère élémentaire des opérations dans le pays. En effet, le chèque est peu usité, mais il est appelé à se développer. Le marché financier est pour l'instant inexistant, mais les connaissances élémentaires sont nécessaires et fondamentales pour la culture des employés ».

(GUINÉE)



François-Xavier Noir
Directeur du Développement
international et Outre-mer
CFPB

Le CFPB en Afrique : des partenariats vivants et évolutifs

La formation : un investissement nécessaire à l'économie

Avec une croissance soutenue, une forte progression démographique, des richesses naturelles et humaines considérables, le continent africain présente un important potentiel de développement. La valorisation de ce potentiel requiert d'importants investissements en matière d'éducation et de formation.

Dans le domaine bancaire, le CFPB, présent dans 19 pays d'Afrique, développe des programmes de formation diplômants qui contribuent à l'enrichissement du capital humain des banques, levier d'amélioration de leur rôle dans le financement de l'économie : ainsi, de 2005 à 2009, près de 7 000 personnes se sont inscrites dans ces parcours.

Au cours des dernières années caractérisées par la modernisation de leurs établissements, les associations bancaires de plusieurs pays africains ont créé leurs propres instituts de formation et se sont appropriés les différents outils méthodologiques de transmission des savoirs. Le CFPB, en accompagnant cette évolution, a inscrit son action dans une relation partenariale à long terme avec ces instituts.

Le CFPB et ses partenaires : une organisation en co-responsabilité

Des conventions ont été signées avec le Togo et le Mali. Un projet est en cours avec le Burkina Faso. D'autres sont en préparation.

Au titre de ces conventions, le CFPB et les instituts partenaires co-signent les diplômes qui présentent une même référence et un même standard dans tous les pays d'Afrique subsaharienne. Les formations sont assurées par des formateurs locaux certifiés qui prennent appui sur des ressources pédagogiques homogènes dans l'ensemble de la zone. Cette prise en charge locale donne lieu à un transfert de savoirs et de compétences qui permet un déploiement à grande échelle.

Au niveau économique, ces partenariats prévoient un partage équitable des produits, destiné à assurer l'équilibre financier des instituts qui doivent à la fois garantir leur pérennité et financer leurs investissements pédagogiques.

Un échange de bonnes pratiques

Ainsi se constitue un réseau d'instituts capables d'accompagner la modernisation des banques de leur pays, en relation avec le CFPB, partenaire de référence. Ces partenariats s'inscrivent dans une relation équilibrée, orientée vers le développement des savoirs et des compétences des salariés des banques, indispensable à

la montée en puissance des établissements de crédit.

Au terme d'une expérience de cinq années, ces liens privilégiés ont apporté un enrichissement mutuel aux acteurs impliqués, source d'échange, d'efficacité et de créativité. Le CFPB a appris à mieux inscrire ses programmes dans le contexte local sans perdre de vue leur nécessaire homogénéité et sans compromettre leur standard international. Les partenaires, quant à eux, ont profité de l'apport d'outils pédagogiques structurants qu'ils ont contribué à adapter au contexte de leur pays. Ils ont également bénéficié de la formation de leurs formateurs chargés d'assurer une démultiplication des programmes.

Un avenir partagé

De nouveaux programmes sont en préparation pour répondre à des besoins spécifiques aux marchés d'Afrique subsaharienne en matière de maîtrise des risques de crédit et à destination des responsables de points de vente.

Ces partenariats favorisent l'émergence d'instituts souverains capables de contribuer au développement des compétences en tant qu'élément structurant des systèmes bancaires locaux, en lien avec les associations bancaires et les banques centrales. Ils préparent une offre de certifications porteuses de standards internationaux pour accompagner la professionnalisation des banquiers dans un contexte de concurrence et d'internationalisation des banques africaines. Le CFPB marque ainsi sa volonté de poursuivre son action dans un esprit de coopération à long terme avec le continent africain, en lien avec les autorités de place.

Le CFPB et la microfinance

Les Banques centrales des zones UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine) et CEMAC (Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale) ont sollicité le CFPB pour engager une démarche de professionnalisation et de sécurisation des Instituts de MicroFinance (IMF).

Investir dans les ressources humaines des IMF, c'est contribuer à l'amélioration de leur rôle dans le financement de l'économie et dans la lutte contre la pauvreté.

Après plusieurs études menées sur le terrain, le CFPB a présenté des propositions aux gouverneurs des deux Banques centrales qui ont donné priorité à la formation des agents de crédit et des contrôleurs/auditeurs internes, avec une mention complémentaire pour l'importance de la gouvernance au niveau des élus et des administrateurs. La réflexion s'est poursuivie par l'organisation d'« ateliers microfinance » au siège du CFPB à Paris en octobre 2009 pour définir le cahier des charges des programmes de formation sur les cibles prioritaires.

La prochaine étape consiste en la réalisation d'un pilote au Bénin sur les agents de crédit.

Passerelles prévoit de consacrer en 2011 un numéro complet au microcrédit et à la microfinance.

Quelques chiffres en 2009/2010...

> Taux de bancarisation communiqués par les délégués	8 % en moyenne (2 à 17 % selon les pays)
> Inscrits à l'ITB	662
> Inscrits au DCCB	228
> Inscrits au BP	603
> Inscrits Master Chargé d'Affaires Entreprises (CAE) tout à distance	16



Alain Alaric

**Responsable Afrique subsaharienne
CFPB**

L'illustration par l'exemple : de nouveaux parcours

L'expansion rapide des réseaux des banques africaines et panafricaines, dont la stratégie de développement s'appuie sur la croissance du taux de bancarisation, induit un accompagnement fort en termes de formation, pour améliorer les compétences des effectifs présents et la professionnalisation des nouveaux entrants.

La Banque est un secteur attractif qui recrute et forme mais possède peu de formations initiales spécialisées, ce qui nécessite la mise en place de formations continues à la fois généralistes et professionnalisantes.

Fidèle à sa mission au service du secteur bancaire et à sa vocation de transmission de savoirs et savoir-faire, le CFPB accompagne les acteurs locaux dans la mise en place de produits de formations spécifiques, adaptés à leur marché.

En s'appuyant sur son réseau de délégués, présents dans les 19 pays d'Afrique, le Centre de formation de la profession bancaire a mis en place le « **Diplôme de Conseiller Commercial de Banque** » qui répond aux besoins de formation de la force commerciale des banques d'Afrique. Ce programme a en effet pour objectif de développer la performance commerciale des collaborateurs exerçant ou appelés à exercer des fonctions commerciales.

Au terme de deux années d'expérience réussie, les banques africaines expriment la demande de deux nouvelles offres de formation.

Le cycle « Responsable d'un point de vente »

La réponse aux besoins d'accompagnement de managers de proximité — maîtrise

sant le pilotage du développement commercial, la gestion des risques et le management des hommes — verra le lancement d'une formation, début 2011, intitulée « Responsable d'un Point de Vente ». Cette formation métier se déroulera sur 10 jours et aura une vocation opérationnelle et professionnalisante.

Le cycle « Maîtrise et Gestion des risques crédits »

Si la crise financière mondiale a eu moins de répercussions en Afrique que dans le reste du monde, il n'en demeure pas moins que les banques africaines et panafricaines ont été affectées par une baisse de leur rentabilité pour partie due à la dégradation globale de la qualité des prêts. Dans ce contexte, il est important pour ces dernières d'avoir des collaborateurs ayant les compétences nécessaires à la maîtrise et au suivi des risques de crédit. C'est la raison pour laquelle elles ont souhaité la mise en place d'une formation structurée et homogène sur la « Maîtrise et la Gestion des risques », qui devrait s'ouvrir au premier semestre 2011.

Ces trois formations sont conçues sur un schéma identique :

- > la création d'outils pédagogiques structurants, comprenant les supports à l'attention des participants et les conducteurs pédagogiques pour les formateurs ;
- > la démultiplication de la formation par des formateurs locaux dûment formés et certifiés ;
- > la mise en place d'un dispositif d'accompagnement et de certification.

L'ITB : une formation associée aux vertus de l'humanisme

Extraits du discours de Madame DIARRA Mariam Flantié Diallo,
Ministre de la Communication et des Nouvelles Technologies,
à l'occasion de la remise de diplômes ITB, promotion 2008
(Bamako, le 3 juillet 2010)



C'est un réel plaisir pour moi de présider la présente cérémonie de remise de diplômes pour la promotion 2007/2008 de l'Institut Technique de Banque (ITB).

En effet, l'ITB basé en France est très connu dans les milieux bancaires africains francophones pour avoir tenu une place de choix dans la formation des cadres de banque depuis les premières heures des Indépendances.

Il a su s'adapter aux évolutions technologiques et réglementaires amorcées depuis la dernière décennie et accompagne avec beaucoup de satisfaction les Banques africaines dans ce cadre.

Cette capacité d'adaptation est liée au fait que la formation à l'ITB est associée aux vertus de l'humanisme. Dans le temps et dans l'espace, elle contribue à renforcer la confiance avec les autres.

[...]

Au Mali, les banques, dont le nombre s'accroît depuis plusieurs années, occupent de plus en plus une place de choix dans le financement des divers domaines de l'économie : crédits de campagne agricole, télécommunications, énergie, commerce extérieur, etc.

Dans tous ces domaines, pour plus de performances, les banques doivent avoir des expertises avérées et sont appelées à construire de solides relations avec l'étranger mais aussi avec d'autres banques et acteurs du monde des finances.

Elles ont en conséquence l'obligation de renforcer les capacités des ressources humaines dans le but d'aligner les compétences des salariés avec les évolutions dans le secteur bancaire pour leur plus grande participation au financement du développement de notre pays.

L'ITB y contribue favorablement par ces formations aux contenus variés en synergie avec l'Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers du Mali.

[...]

les Itébistes sont une famille où chacun est forcément solidaire de l'autre.

[...]

J'invite donc tous les détenteurs de ce diplôme à se retrouver autour du noyau qui existe depuis quelques années. Cela, en vue de redynamiser notre association et tisser des relations de coopération avec ceux d'autres pays.

[...]

J'exhorte les tout nouveaux récipiendaires à travailler dans la rigueur et le don de soi pour servir de modèle aux clients. Prenez donc l'exemple sur vos aînés qui sont aujourd'hui des références dans notre secteur. Je veux nommer les PDG Abdoulaye Daffé de la BDM, Moussa Alassane Diallo de la BND, Mme Touré Alima Traoré, ancienne ministre pour ne citer que ceux là au Mali. Le Président feu Melchior Ndayaye du Burundi, M. Dionké du Cameroun, l'Ambassadeur Sidy Lamine de la Mauritanie, Feu Ibrahima Fofana, syndicaliste guinéen, entre autres, en Afrique.

C'est pour vous dire Mesdames et Messieurs que le métier de banquier, tout en cultivant les valeurs humaines, est bâti sur la prise de risques calculés. Le diplômé de l'ITB doit pouvoir s'adapter à toutes les situations et au-delà du diplôme, être un homme au-dessus de toutes les contingences. Puisqu'il est appelé à être un modèle dans la société.

En vous réitérant mes vives félicitations, je vous invite à être des références dans vos entreprises et dans vos milieux de vie.

Bonne chance.

Je vous remercie de votre aimable attention.

Des réponses alternatives pour l'Afrique



Yves Ekoué Amaïzo
Economiste

Dernier ouvrage paru :

*Crise financière mondiale :
réponse alternative de l'Afrique.*

Collection « interdépendance
africaine »

Editions Menaibuc - 2010

“ Institutionnaliser la participation des agents économiques comme contre-pouvoir économique n'est plus un choix mais une urgente nécessité ”

Yves Ekoué Amaïzo est un économiste franco-togolais multidisciplinaire (DEA banque et finance, Doctorat en droit, économie et gestion de l'informatique des organisations à Lyon et MBA spécialisé en Management des entreprises à Wales, Royaume Uni). Pendant près de 20 ans, il a occupé plusieurs postes dans une agence spécialisée des Nations Unies (ONU) : études de faisabilité, investissement, conseil, négociations, stratégies et développement du secteur privé... Il offre des conseils depuis 2008 en tant qu'expert indépendant avec une focalisation sur le Management à l'international. En parallèle, il occupe la fonction de Directeur de la collection "Interdépendance africaine" aux Editions Menaibuc, il est Directeur du groupe de réflexion, d'action et d'influence "Afrology" et membre des économistes alternatifs (The Other Canon, Oslo).

■ Vous dites dans votre dernier essai qu'après quatre décennies de croissance économique faible ou négative, les indicateurs se sont stabilisés dans le vert de 2000 à 2008. A quels facteurs attribuez-vous ce « rattrapage » ?

YEA - Je vous remercie pour l'intérêt que vous portez à mes activités et souhaite clarifier les nombreux points soulevés dans votre question. La première décennie (1960-1970) a connu une croissance économique forte et régulière en Afrique. Les trois décennies qui ont suivi ont été moroses et depuis environ l'an 2000, la moyenne de l'Afrique et de l'Afrique subsaharienne oscille entre 3,5 % et 8,5 % selon qu'il s'agisse d'un pays exportateur ou pas de matières premières et selon le niveau de diversification et de transparence de l'économie.

Le terme "rattrapage" est impropre et provient des conceptions eurocentristes du processus du développement. Cela fait référence à des théories économiques qui promeuvent ou favorisent l'évolution du monde sur la base d'une approche systémique centre-périphérie où la périphérie est censée "rattraper" le centre. C'est une fausse piste que les pays émergents (Chine, Inde, Brésil, Afrique du Sud, ...) n'ont pas suivie tout en cumulant aujourd'hui des poches de prospérité à côté d'espaces de pauvreté.

Le terme "prospérité partagée" me semble plus adéquat et met davantage l'accent sur la progression de l'économie dans toutes ses composantes avec, comme conséquence tangible, une amélioration graduelle du pouvoir d'achat de la population soutenue par un excédent budgétaire facilitant la régulation.

Le monde est bien plus complexe. Il est plus question d'un système multi-modulaire de cercles concentriques organisés en réseaux de production, de financement et d'échanges mondiaux qui rend caduque la mise en oeuvre du principe de "rattrapage" inscrite dans les théories économiques orthodoxes et servant souvent comme modèle pour les pays en développement.

Il n'y a plus de modèle à suivre, mais de bonnes pratiques à identifier afin de les adapter à des modèles de développement à déconstruire et reconstruire à partir des cultures locales et régionales. C'est cela que j'ai appelé l'économie de proximité dans mon premier livre* avec des termes comme "économie glocale" et "coopétition", fondamentaux d'une approche systémique alternative opposée au concept de "rattrapage" qui n'est qu'une approche linéaire fondée sur des rapport de forces asymétriques.

En réalité, la stratégie des pays en émergence en Afrique repose sur la mise en oeuvre de décisions effectives et d'un volontarisme politique promouvant l'interdépendance des 7 repères suivants :

1. l'adoption d'approches stratégiques reposant sur l'afrocentricité ;
2. la mise en place d'un système de régulation favorable au développement d'un secteur privé libre, compétitif et responsable socialement ;
3. l'allocation d'une part importante du budget de l'État mais aussi des entreprises pour former leurs ressortissants dans des secteurs porteurs et innovants tout en attirant leur Diaspora ;
4. le renforcement des institutions d'appui au développement des capacités et capabilités productives y compris les facilités d'intermédiation financière ;
5. l'organisation et l'institutionnalisation sur des bases d'indépendance et de compétence des contre-pouvoirs économiques, juridiques et médiatiques ;
6. un processus régulier pour rendre compte aux contribuables des actions engagées et leurs résultats ;

7. le respect des termes d'alternance politique sur une base de vérité des urnes sans intervention intérieure comme extérieure.

Ceux en Afrique qui « bottent en touche » en n'investissant pas dans cette stratégie seront les perdants du prochain cinquantenaire.

L'économie en Afrique ne peut être dissociée des valeurs sociétales. Les institutions financières comme les acteurs du secteur privé doivent apprendre à intégrer le coût de la "responsabilité sociale" comme un investissement et non comme une perte. Il s'agit d'un changement structurel des pratiques et donc de la diffusion de la connaissance.

■ **Selon vous, la crise financière aurait stoppé net la progression de l'Afrique. Or, les banquiers africains disent qu'il n'y a pas réellement d'impact de la crise sur le continent. Vous-même le confirmez dans les premières lignes de votre dernier ouvrage. Pouvez-vous préciser ce qui apparaît comme une contradiction ?**

YEA - Oui pour 2009. Mais non pour 2010 et les années qui suivent. Quand vous parlez de banquiers africains, il faut être précis. Les banquiers qui gèrent des succursales de banques en Occident avec des noms africanisés n'ont pas toujours le même objectif que les banques africaines comme Ecobank ou Attijariwafa Bank.

Les banques qui travaillaient normalement sur l'économie réelle ont peu subi l'impact de la crise financière de 2008 qui reste une crise de la sincérité des organismes de notation et de la qualité des portefeuilles des institutions financières adeptes d'une économie casino où la spéculation et

le gain rapide ont remplacé la fonction noble de la bourse qui demeure un formidable outil de financement du développement des entreprises.

Le sauvetage du G20, une nouvelle forme d'interventionnisme des Etats au niveau de la planète, a porté sur les institutions financières et des entreprises privées ayant cumulé des erreurs de gestion depuis plusieurs années grâce à la dérégulation autorisée par ces mêmes dirigeants du G20 pris individuellement. L'Afrique a donc été partiellement épargnée parce qu'elle ne participait que très peu, ou pas du tout, à la spéculation effrénée non régulée. Le continent africain, par contre, a été touché par les conséquences de cette crise du fait justement de la dérégulation, ceci de manière variable selon les régions et les pays. L'Afrique n'est ni fautive, ni responsable de la crise financière de 2008 alors qu'elle a subi et continue de subir des conséquences sociales et humaines qui ne sont pas nécessairement enregistrées dans les statistiques officielles.

L'Afrique n'est pas directement concernée par la cause de la crise financière de 2008 mais subit, non sans résilience, les conséquences rampantes mais réelles du fait de la récession économique des pays industrialisés. Il n'y a pas eu d'effets domino car le système bancaire africain n'est que très peu développé sur les activités spéculatives de type "subprimes" ou "actifs toxiques" et se contente de financer l'économie réelle, même si dans la zone franc, ce sont surtout les services et non l'industrie qui sont privilégiés.

Comme les banques africaines sont très réglementées et que le niveau de prêts interbancaires est faible, ce

sont les économies les plus intégrées globalement qui ont subi de plein fouet la crise financière de 2008, notamment dans les pays comme l'Afrique du sud, le Nigéria, le Kenya et l'Egypte. Les économies africaines ont plutôt souffert de la baisse de la demande mondiale et de la baisse des cours des matières premières comme le pétrole et les métaux. Les conséquences indirectes de la baisse de l'aide publique au développement à 0,3 % du PIB et les promesses non tenues de doublement de l'aide publique au développement du G8 risquent de contribuer à favoriser l'émergence de nouvelles crises alimentaires si le principe de création cumulative de la richesse ne reprend pas le dessus.

■ **Vous parlez de remodeler l'économie africaine et de réinventer le "solidarisme contractuel" : comment illustrez-vous cela pour que nous comprenions l'écart entre les voies que vous tracez et ce qui se pratique actuellement ?**

YEA - Le livre porte effectivement sur la refondation de l'économie en Afrique. Une des solutions proposées passe par l'organisation d'un "solidarisme contractuel" où les contre-pouvoirs économiques doivent jouer. Ces contre-pouvoirs ne peuvent se limiter à un Etat qui régule mais bien à la mise en place d'institutions d'appui à la création de richesses et de valeur ajoutée, y compris les institutions de notation et de formation où la responsabilité sociale sera considérée comme un investissement à prendre en compte dans les "business plans". Aujourd'hui, la notion de contrat ne comporte souvent pas de clause sur la prise en compte des externalités sur le social, sur l'environnement, sur la paix civile, sur le pouvoir d'achat et sur la dignité du travailleur. C'est la volonté de réintégrer tous ces points lors de la construction de la "rentabilité d'un dossier" qui fait la différence. La rentabilité ne peut donc plus être exclusivement financière, mais économique, sociale et environnementale. La non prise en compte de tous les acteurs de la construction de la richesse constitue une grave injustice et en fait une discrimination.

C'est donc bien pour tenter de corriger cette discrimination que le paradigme du solidarisme contractuel est proposé. En entreprise ou en management, je préconise systématiquement des partenariats 50/50 et rarement 51/49 ou a fortiori 95/5... Les avantages des deux dernières formules commencent de plus en plus à rétrécir dans un monde global en compétition où le seul critère de la rentabilité financière de l'actionnaire ne peut s'opposer au

coût d'opportunité du capital. Il est question de la construction d'une société, voire d'une civilisation, celle où l'interdépendance permettra de construire ensemble au profit de la grande majorité, et non pas construire au détriment de l'autre, ceci au profit d'une infime minorité dont la valeur éthique se mesure au nombre d'organisations non gouvernementales qui portent ses noms afin de se donner bonne conscience au plan "humanitaire".

■ **Vous préconisez l'émergence de centres de savoir, des formations adaptées aux besoins.... Pouvez-vous préciser ?**

YEA - Il n'y a pas d'innovations, de diffusion de la technologie, du savoir et du savoir-faire sans les centres de savoir adaptés et à l'écoute des cultures locales. Dans le domaine bancaire, il faut même parler de formation permanente et diversifiée. Mais une structure comme le CFPB ou d'autres ont un grand rôle à jouer et une grande responsabilité. Car le transfert de la technique est une chose, le transfert des types d'institutions qui permettent au savoir de rester dynamique et adapté au contexte en est une autre. Il me semble que l'approche du partenariat avec des structures locales, un lien plus étroit entre la banque, l'entreprise et l'entrepreneuriat, voire un peu d'audace pour oser créer en grandeur nature des "micro-finance pilotes" gérées par le centre de formation avant de laisser les "start-up" prendre leur indépendance, sont à considérer. Cette approche répond au concept de "solidarisme contractuel" et promeut l'économie des bonnes pratiques. Les métiers liés à la monnaie ne doivent plus être réservés aux intermédiaires financiers. Mettre en place des processus de "notation" des entreprises dans le cadre d'un Centre de formation peut constituer une source importante de formation... Ces approches intégrant le monde de l'entreprise et celui de la Banque me semblent ouvrir les voies du futur, tant en Afrique qu'ailleurs.

La formation ne peut être exclue des changements structurels en cours dans les pays africains conscients des enjeux, disposant de responsables légitimes et rendant des comptes fiables aux populations. Il s'agit en fait d'autodétermination économique, ce qui signifie que l'Afrique se donne les moyens de peser sur le cours des événements ■

* The World Bank, Global Economic Prospects 2010. Crisis, Finance and Growth, Washington D. C., 2010



Amadou Kane

Président-directeur général
de la Banque internationale
pour le commerce et l'industrie
du Sénégal (BICIS)
et Président du Conseil d'administration
de la Bourse régionale des valeurs
mobilières (Brvm)

Les défis pour l'Afrique

■ **Les banques ont pour rôle de financer l'économie. Quels sont en la matière les besoins et les attentes des pays d'Afrique, selon vous ? Si tant est que l'on puisse d'ailleurs les « uniformiser » ainsi... ?**

AK - Les besoins de ces pays sont à la mesure de leur sous-développement, c'est-à-dire immenses. Leurs attentes : pouvoir rattraper le plus vite possible le niveau permettant une vie décente des populations, ce qui revient en somme à atteindre les Objectifs Millénaires pour le Développement. Les OMD ont été fixés dans un cadre consensuel qui permet de spécifier où l'on veut arriver au terme d'une période déterminée, avec des critères communément partagés en termes de niveau de vie, d'infrastructures de base, de satisfaction des besoins humains élémentaires. Cela dit, plus de cinquante Etats composent l'Afrique et les pays sont très différents en termes d'atouts et de potentiels, qu'il s'agisse de richesses minières, minérales, forestières ou démographiques, ce qui rend difficile une réponse unique. Je pense cependant qu'ils partagent des attentes fortes quant au fait de pouvoir mieux exploiter et valoriser les richesses dont dispose le continent.

■ **Certains économistes remettent en cause la notion de « rattrapage » qualifiée d'eurocentriste...**

AK - Nous aspirons à ce que les paysans de nos campagnes aient un niveau de vie au moins égal à celui des habitants des campagnes des pays développés. Il en va de même pour nos banlieues : nous voulons l'accès à un minimum de confort en matière de salubrité, d'approvisionnement en eau et en énergie etc. Il est évident que nous devons accélérer pour rattraper. C'est une réalité, ce n'est pas seulement sémantique...

■ **Quels sont les défis majeurs pour l'Afrique ?**

AK - Il y a d'abord des défis pour les Etats en matière de bonne gouvernance : se doter d'une vision économique et d'une stratégie claire avec des hommes capables de traduire cette vision en actions concrètes au service du pays. Autrement dit, une gouvernance qui se pense en termes de démocratie et d'éthique. Il est très important d'en finir avec les gouvernements kleptocrates et de susciter un vrai nationalisme, au sens noble du terme bien entendu. Cela signifie que les citoyens doivent pouvoir aimer leur nation africaine. C'est le défi majeur. Si le cadre général d'une bonne gouvernance n'est pas correctement défini, il sera difficile d'aller de l'avant. Mais attention, je ne suis ni naïf ni romantique : de quelque pays que nous parlions, je sais que son fonctionnement ne sera pas parfait. Néanmoins, nous avons besoin d'un minimum de règles, de justice et de

transparence pour que les citoyens, entrepreneurs ou non, aient une nécessaire visibilité sur leur environnement et leur futur.

Ce cadre étant tracé, plusieurs acteurs ont des défis à relever : il y a des défis propres à l'éducation, des défis propres à la santé, des défis propres à l'agriculture – je pense à l'autosuffisance alimentaire – et des défis propres au secteur financier.

■ **Quels sont les défis du secteur financier, justement ?**

AK - Le secteur financier doit pouvoir satisfaire des demandes qui vont du financement des infrastructures lourdes (barrages, routes, approvisionnement en énergie...) à celui des exploitations minières ou des PME, en passant par le secteur de la méso entreprise... bref, une palette tellement large qu'il paraît difficile qu'un seul établissement puisse répondre à tous les besoins qui se font jour. D'où la nécessaire diversification du secteur financier, comme l'y encouragent les autorités de régulation.

Ensuite, les banques et les établissements financiers doivent être capables de mobiliser des investissements étrangers pour financer des infrastructures et de grandes unités. Il serait pertinent, selon moi, que les banques s'associent de plus en plus aux fonds d'investissement qui s'intéressent à l'Afrique. L'un des problèmes rencontrés dans le financement des PME, c'est la qualité de la gestion. Une banque est toujours à la frontière entre la nécessité de bien comprendre la structure financière et le modèle suivi par son client en recherche d'un financement d'une part et, d'autre part, le conseil qu'elle doit lui prodiguer sans être accusée d'être son gestionnaire de fait. C'est tout l'intérêt des fonds d'investissement. Plus ils seront spécialisés en gestion, plus la valeur ajoutée dans la gouvernance et le pilotage opérationnel des PME/PMI sera élevée. A mon avis, ces fonds auront un rôle structurant dans le déploiement des entreprises et provoqueront un effet de levier important pour le financement bancaire. Je crois vraiment qu'il faut encourager la coopération entre ces fonds et les banques pour le financement du secteur PME/PMI.

Enfin, j'aimerais aborder la question des ressources : dans nos pays, il y a hélas peu de ressources stables à moyen et long terme. Or, le métier de banquier

consiste à prêter le plus possible pour le financement d'infrastructures, à moyen et long terme. Les banques doivent faire preuve d'ingéniosité pour fabriquer des produits attractifs qui capteraient les ressources aujourd'hui de court terme afin qu'elles restent dans leur bilan et permettent les financements longs requis par des projets d'infrastructures. En effet, on ne finance pas une autoroute, un aéroport, une turbine ou un barrage sur un an ou deux, ni même trois.

Dans ce contexte supposant ingéniosité et réflexion, il convient sans doute de prendre en compte certains aspects fiscaux et réglementaires qui doivent être favorisés par les banques centrales et les régulateurs. Il serait également judicieux d'utiliser davantage la bourse du marché financier régional en Afrique de l'Ouest (BRVM) pour transformer les ressources en ressources à long terme. Les bourses sont indispensables pour rendre plus liquides les instruments de moyen et long terme qu'on aura confectionnés.

■ **Les banquiers en Afrique disent être peu exposés à la crise mais notent un ralentissement de l'activité par ricochet - des effets indirects qui seraient sous-estimés, selon certains observateurs. Qu'en pensez-vous ?**

AK - Les résultats 2009 de la plupart des banques montrent qu'elles ont été peu touchées. Principalement parce qu'elles sont dépourvues d'actifs toxiques. Ce qui a affecté les bilans et la rentabilité dans les banques des pays de l'OCDE n'était pas en oeuvre au sein des banques en Afrique. La crise, par son impact sur l'achat des matières premières par exemple, a eu un effet indirect, c'est vrai. A-t-il été sous-estimé ? Cela peut faire l'objet d'une discussion d'experts.

■ **L'Afrique a peu souffert de la crise car elle était peu présente sur les marchés financiers et dépourvue d'actifs toxiques. Peut-on en déduire que le modèle européen ou américain n'est pas universel ?**

AK - L'Afrique n'a pas eu d'actifs toxiques parce que ses marchés financiers sont inexistantes. Or, ils lui sont nécessaires. Je ne voudrais pas qu'à cause des accidents dans les marchés au niveau international, l'Afrique se prive de cet outil selon moi essentiel pour attirer les investisseurs, fixer des prix et rendre plus court un instrument long. Il nous faut cela. Les dérives sont possibles, bien sûr. Au Bénin, une sorte de Madoff

défraie aujourd'hui la chronique alors qu'il n'y a pas de marchés financiers... Il existe un certain nombre de lois universelles par lesquelles il faut passer. On ne peut pas cultiver un singularisme à outrance qui nous retarderait. Nous avons en Afrique notre propre rythme et notre manière d'appréhender les choses, c'est incontestable. Mais nous avons aussi besoin d'instruments longs, besoin de rendre liquides ces instruments par des mécanismes éprouvés de marchés bien régulés, besoin de règles permettant la fixation d'un juste prix pour les valeurs mobilières. C'est un passage obligé, tout aussi incontestablement.

■ La microfinance occupe une place importante sur le continent africain. Comment voyez-vous son articulation avec les banques ?

AK - Les banques classiques sont peu outillées pour financer les très petits crédits. Dans nos établissements, traiter un milliard d'un côté et 10 000 F CFA de l'autre requiert une structure administrative minimale qui, sur un plan économique, ne justifie pas les tout petits crédits, d'où l'importance des organismes de microfinance. Les banques classiques comme les nôtres peuvent leur consentir des lignes de refinancement leur permettant de faire des prêts aux microsociétés et aux entrepreneurs individuels. Les structures qui aujourd'hui font le monitoring des organismes de MF à travers le monde, qui les scrutent, les notent et les classent, constituent un outil très important d'aide à la décision ; les banques peuvent ainsi savoir quels sont les mieux gérés et ceux auxquels elles peuvent apporter un appui plus consistant.

En restant pragmatique, je dirais que les bénéficiaires des IMF en réussite dans leurs projets seront les futurs clients des banques. Cela devrait être pris en compte par les régulateurs afin que les IMF passent le relais au secteur plus structuré dès lors que le crédit atteint un montant dont le traitement exige d'autres compétences. Il faut donc travailler davantage l'articulation entre IMF et banques à partir d'une certaine taille des clients des IMF.

■ Quelles sont les compétences actuellement nécessaires au secteur bancaire et financier ?

AK - Elles sont multiples et simultanées. Nous devons disposer de compétences en matière d'évaluation d'entreprises comme dans l'élaboration de produits pour permettre leur distribution de masse. Il nous faut de bons organisateurs bancaires qui aient une vue transversale des choses. En effet, concevoir un produit, c'est faire appel à différents savoir-faire : étudier le marché, typer le produit, le formater, envisager les aspects comptables et les aspects informatiques ; une fois le produit introduit dans le système, le gérer dans sa production au quotidien, faire le reporting, le marketing...

Il faudrait aussi – car on en a peu – des ingénieurs conseil pour favoriser la coopération entre les banques africaines et les banques internationales intéressées par les grands projets miniers, aéroportuaires ou liés à l'énergie, afin de ne pas se reposer exclusivement sur des financements externes. Mais cela exige des compétences précises. Lesquelles compétences aideraient d'ailleurs à mieux dialoguer avec les fonds d'investissement que j'évoquais tout à l'heure et qui seraient présents au capital des grosses PME.

■ La crise a-t-elle changé les choses en matière de gouvernance bancaire ?

AK - La crise montre qu'on a besoin de davantage de transparence dans la gouvernance des entreprises. Les mouvements en cours sur la transparence dans la zone franc se traduisent par la présence dans les conseils d'administration de personnalités vraiment indépendantes, par la mise en place de comités d'audit et de comités de rémunération, par des règles de contre-pouvoir vis-à-vis du management, tout en laissant à ce dernier l'autonomie nécessaire à la gestion de son entreprise. Tout cela est encore plus d'actualité aujourd'hui. La transparence ne règle pas tout mais plus il y en aura, plus vite seront détectés les éventuels manquements ou dérives ■



Ken Bugul
Ecrivain

* Dernier roman paru en 2008 :
Mes Hommes à moi
Editions Présence africaine

“ L’Afrique est en train de bouger et ce sont les femmes africaines qui la font bouger ”

Mariètou Mbaye Biléoma, dite Ken Bugul, est écrivain, récompensée par plusieurs prix. Elle a mené pendant plus de dix ans une carrière de fonctionnaire internationale comme Chargée de programme dans un organisme de planification familiale et de santé maternelle et infantile. Elle a participé à de nombreux colloques dans les universités de tous les continents, pour parler de littérature, de l’Afrique, des femmes, des jeunes... Elle était au Salon du livre à Paris en 2010. Créatrice, engagée et entrepreneuse, Ken Bugul ne saurait se laisser enfermer dans un seul domaine de réflexion. Nous lui avons demandé de s’exprimer sur ce qui concerne la moitié de la population du continent africain et qu’elle nous semblait pouvoir aborder mieux que quiconque dans ces Cahiers : les femmes.*

■ **Quel est l’apport des femmes dans le développement économique des pays d’Afrique ?**

Parler de l’apport des femmes dans le développement économique des pays du monde, et particulièrement de l’Afrique, ne serait que répéter une évidence unanimement reconnue.

Dans la répartition traditionnelle des tâches, les femmes avaient la charge de l’alimentation, de l’habillement, de l’éducation. Elles étaient les gardiennes des valeurs essentielles. Avec le temps et les nouveaux enjeux et besoins, elles sont passées de cette tâche, où tout se faisait sous forme de troc, à des activités génératrices de revenus, jusqu’au négoce continental et international. Toutes les institutions financières et économiques qui ne travaillaient que sur des paramètres préétablis ont aujourd’hui reconnu la contribution des femmes dans le développement économique des pays d’Afrique. L’apport des femmes, relevant de l’informel, n’a pas toujours été évalué. Pourtant cet informel a été maîtrisé, avec un principe de solidarité, de complémentarité, de confiance mutuelle qui a abouti à un système très élaboré d’épargne quotidienne à travers les tontines (au Cameroun, au Bénin, au Togo, etc.). Cet informel, il faut l’améliorer, l’encourager, le soutenir, en allouant aux femmes plus de capacités financières et matérielles. Les femmes africaines sont de vraies spécialistes en économie et en gestion. C’est cela qui laisse au voyageur ce souvenir de femmes dynamiques, toujours en activité et dans tous les secteurs.

■ Leur voyez-vous un potentiel spécifique ?

La femme a dépassé ce niveau. Elle a toutes les potentialités et le prouve chaque jour, malgré toutes les formes de violence qui existent encore sur le continent africain. Il était facile de constater la façon dont les femmes africaines avaient aidé le continent à tenir durant la période des Programmes d'Ajustement Structurel de la Banque Mondiale et du FMI, qui ont été un fiasco total.

Les femmes financent l'éducation de leurs enfants, s'occupent de la santé de la famille et de son alimentation, en plus des devoirs sociaux. Les Africaines ont le sens de la vie et de la survie. Comme toutes les femmes par ailleurs. Ce dont elles ont besoin, c'est d'un environnement de paix. Il faut aussi que les partenaires qui travaillent en faveur des femmes s'adressent directement à la cible concernée. Tout partenariat qui passe par les gouvernements sera moins efficace et aura moins d'impact.

■ Quelles limites ou quels freins rencontrent-elles ?

Surtout qu'on ne leur parle pas de limites ou de freins ! Rien ne les arrête. Même dans les zones en difficulté, elles se battent, parfois au prix de leur vie, pour subvenir aux besoins de leurs familles. Il est certain que pour atteindre un certain niveau dans leurs activités, les femmes ont besoin de plus d'accès au crédit et d'un environnement socio-politique stable. Pour celles qui vivent dans les pays en conflit et pour les déplacées, ce n'est pas évident.

■ Avez-vous des exemples de créations artistiques ou économiques réussies dont les femmes peuvent vivre ?

Pour moi, toutes les femmes africaines sont des exemples de créativité. Leur imagination est débordante. Quel que soit le domaine dans lequel elles évoluent, elles forcent l'admiration par leur courage, leur persévérance, leur sens des affaires et leur patience. Car le but ultime de tout ce qu'elles entreprennent, c'est d'entretenir la vie.

Au niveau artistique, les exemples sont nombreux sur le continent africain, du Sénégal au Kenya, du Maroc à l'Afrique australe : musique, danse, peinture, littérature, mode. Des activités dont elles vivent largement. Il en va de même dans le domaine économique où des femmes dirigent leurs propres sociétés avec des centaines d'employés. Certaines sont internationalement reconnues.

Je vous confie une réalité : dans beaucoup de familles, ce sont les femmes qui assurent. En fait, après quelques égarements, les femmes africaines sont devenues ce qu'elles étaient. Des battantes. L'Afrique est en train de bouger et ce sont les femmes africaines qui la font bouger.

■ Et vous-même, quels sont vos projets ?

Mon projet dans les prochaines années, c'est d'ouvrir un musée du textile au Sénégal. Pour le moment, je m'occupe d'écriture et j'en vis ■

Richesse de l'art, richesse par l'art



Soro Solo

Journaliste - France Inter

Souleymane Coulibaly, dit Soro Solo, fut d'abord journaliste radio en Côte d'Ivoire où il reçut deux fois le prix Ebony qui récompense le meilleur journaliste du pays. Il s'installe en France en 2003.

Il réalise des reportages pour les magazines de RFI. Il est aussi l'auteur et le narrateur des chroniques "Je vous écris de France", diffusées en 2005 sur France Inter.

Depuis 2006, il produit et co-anime sur France Inter avec Vladimir Cagnolari "l'Afrique Enchantée", chaque dimanche de 17 h à 18 h.

■ **Voyez-vous un rapport entre l'essor économique d'un pays et le dynamisme de son activité artistique ?**

Je suis convaincu que la création artistique est un vecteur d'essor économique et même de développement durable. Je voudrais évoquer un préalable : la création traditionnelle dans nos sociétés d'Afrique subsaharienne est d'abord utilitaire et symbolique. Un tabouret par exemple sera sculpté de manière à nous donner des informations sur l'utilisateur auquel il est destiné.

Toutes les créations sont ancrées dans le tissu social et on ne paie pas pour les acquérir. Voilà pourquoi – peut-être – les politiques africaines n'ont pas considéré la culture comme une valeur de développement économique. Dans le contexte subsaharien des sociétés rurales, l'artiste est agriculteur, éleveur ou artisan. Par sa création artistique, il apporte un plus à sa communauté. Il reçoit donc, en échange, des dons du public qui s'ajoutent à ce que lui fournit son unité de production. C'est un peu comme faire passer le chapeau...

Aujourd'hui, dans les sociétés africaines urbanisées, la création artistique devient de plus en plus, comme en Europe, une création de contemplation, vidée de ses fonctions sociales. Pour l'apprécier, il faut payer. On l'enferme dans des lieux clos, des musées, des salles de spectacles. Il n'y a que dans les villages où l'art occupe toujours sa place dans les rituels et demeure utilitaire.

■ **L'art a-t-il à y perdre ?**

Le marketing peut nuire au génie créateur et à l'originalité. Il n'en demeure pas moins que la création artistique participe de l'essor économique d'un pays sur le long terme ; c'est pourquoi je la qualifie d'acte de développement durable.

En effet, le créateur qui réussit en dehors de son pays en améliore bien sûr l'image mais lui rapporte aussi des fonds.

Quand le peintre Ouatara expose à New York, avec ce qu'il gagne, il participe au financement d'une fontaine d'eau potable, à l'extension d'une école. Bref au développement des infrastructures de son village dans le nord de la Côte d'Ivoire.

Ali Farka Touré, musicien malien, a séduit Ry Cooder. Ils ont fait un album ensemble qui lui a valu le Grammy Award : avec les dollars ainsi engrangés, il a bâti dans son village du nord une unité agricole pour les jeunes déscolarisés et tentés de fuir vers les villes. Il les a ainsi fixés dans la région avec des emplois à la clé.

Tiken Jah Fakoly, musicien ivoirien, a créé grâce à sa renommée internationale le concept : « un concert, une école ». Les recettes sont reversées à des associations au Mali et en Côte d'Ivoire. Parce qu'il sait que l'éducation et la formation sont la clé de notre développement. Ces artistes que je viens de citer réinvestissent les bénéfices de leur succès international dans leur pays. Et ce ne sont pas les moindres... On peut mentionner également Salif Keita, Youssou N'dour, Alpha Blondy...

Voilà pourquoi je dis que la culture peut être un facteur de développement économique.

■ **Existe-t-il aujourd'hui des écoles d'art ?**

On assiste à l'émergence de la transmission du savoir, de la connaissance et de l'imaginaire. Germaine Akoni, chorégraphe sénégalaise, a travaillé avec Maurice Béjart et ouvert la création africaine à d'autres horizons. La reconnaissance internationale de son travail a permis à Germaine de monter à Dakar l'Ecole des sables, centre de forma-

tion, d'information et de transmission de l'art de la création chorégraphique.

Augustin Kassi, plasticien ivoirien, a développé la peinture naïve. Avec l'argent gagné, il a ouvert à Abidjan une école d'arts plastiques.

La Camerounaise Wêrêwêrê Liking a monté à Abidjan en Côte-d'Ivoire le « Village Ki-Yi, une communauté d'artistes multidisciplinaire (chant, danse, conte, musique, peinture).

Son objectif a été avec Bony Gnaoré et Bomou Mamadou de prendre en charge des enfants de la rue et de les former aux différentes disciplines artistiques. S'y ajoute un volet éducatif pour leur faire prendre conscience des différentes problématiques de l'Afrique : la place de la femme, la gestion de nos Etats par les politiques, les modèles d'Afrique ancienne et contemporaine. Pour leur enseigner aussi que l'Afrique n'a pas toujours été un continent colonisé, leur dire : « il y a eu des penseurs, des philosophes, des écrivains, des artistes, vous pouvez en être fiers et en nourrir votre création artistique ». Les artistes sont conscients qu'il faut transmettre les savoirs en créant des lieux de formation et d'information pour que perdure notre imaginaire culturel.

■ Les créateurs bénéficient-ils d'aides ou de subventions ?

Certains artistes ont eu recours aux institutionnels pour recevoir des subventions ponctuelles permettant d'initier un projet. L'association Afrique en création dans les années 90, soutenue par le ministère des affaires étrangères en France, a apporté son aide. Germaine Akoni a bénéficié du mécénat d'institutions privées ou publiques occidentales.

■ Comment voyez-vous l'avenir ?

Je suis naïvement optimiste. Dans toutes les sociétés, nous trouvons toujours des poches de résistance aux diktats de l'économie même s'il est vrai que le créateur est confronté aux mêmes questions que chacun d'entre nous : se loger, se nourrir, se soigner, s'éduquer. Il a donc besoin d'argent pour satisfaire ses besoins fondamentaux. Mais il y a toujours eu des créateurs qui ont refusé de vendre leur

âme au diable afin de préserver une création originale et authentique. C'est comme la foi... Quand on a la foi, et qu'on veut rester en accord avec soi-même, on peut souffrir de bien des frustrations matérielles, mais pour rien au monde, on ne se départira de notre création authentique, celle qu'on veut nourrir toute une vie.

■ Quels sujets les artistes traitent-ils ?

A travers paraboles, proverbes et métaphores, ils diffusent toujours une dimension philosophique à laquelle s'ajoutent les problématiques contemporaines : la place de la femme, la place de l'enfant, l'excision... thèmes repris régulièrement. La solidarité est aussi un message permanent : si vous réussissez ailleurs, n'oubliez pas votre pays ; si vous parvenez au sommet, n'oubliez pas la base.

Quant aux jeunes nés après les indépendances, ils interpellent fréquemment les hommes au pouvoir.

Il existe donc une dimension sociétale, philosophique, politique et cela dans tous les arts.

■ Nous, Européens et Africains, avons-nous des choses à construire ensemble ?

Nous n'avons pas attendu les décisions des politiques pour nous rencontrer, sinon nous aurions pu attendre toute une vie ! Claude Nougaro s'était déjà inspiré des percussions sénégalaises pour réaliser son album « La Locomotive d'Or ».

Le groupe Ndialé, composé de musiciens maliens et bretons, c'est la rencontre de deux cultures musicales qui, en « s'accouplant », donnent naissance à une musique universelle.

Miguel Barcello et Ouatarra, c'est une rencontre plastique, une osmose entre créateurs. Plus que jamais, les artistes occidentaux – européens en particulier – et les Africains se rencontrent.

Aujourd'hui, l'Afrique sort de ses complexes et s'aperçoit qu'elle peut aussi apporter quelque chose à l'Occident. C'est un échange. Le but, c'est qu'il n'y ait plus ce rapport de dominateur à dominé, plus de complexe de supériorité ni d'infériorité mais la participation à quelque chose de commun qui peut être utile à toute l'humanité ■



Centre de Formation de la Profession Bancaire

Association loi 1901

18 rue La Fayette, 75009 Paris

Représentant légal : Olivier Robert de Massy

Directeur de publication : Olivier Robert de Massy

Rédacteur en chef : Brigitte Auriol

Responsable de rédaction : Christine Snabre

Imprimé par Concept Graphique - ZI Delaunay Belleville

9 rue de la Poterie, 93207 Saint Denis cedex

Date de parution : octobre 2010

Dépôt légal : janvier 2008

ISSN : 1962 - 4255

Maquette et composition : Jackie David

© photographe : Sarah Zuili (détail de "Corridor")

Courrier des lecteurs : CFPB

Direction de la Communication et des Relations publiques

5 esplanade Charles de Gaulle, TSA 85000 - 92739 Nanterre cedex

www.cfpb.fr - www.banque-apprentissage.com