



Agrément/Habilitation

N° HA-2022 19MESRI/ANAQ-SUP/SE/DIPriv/nmf

DEPARTEMENT : Institut MERCURE

SPECIALITE : Gestion

RAPPORT DE STAGE

Présenté par

SAFIETOU DIA

Pour l'obtention du diplôme de

Licence Professionnelle en Gestion des Ressources Humaines

**Sujet : ANALYSE DE LA POLITIQUE DE FORMATION D'UNE
ORGANISATION : CAS DE LA BANQUE AGRICOLE**

Soutenu à Dakar le 20/07/2022 devant le jury composé de :

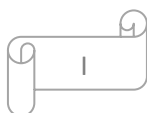
Président du jury : Dr. Malick Mané	Enseignant-Chercheur en économies	SUPDECO
Encadreur : M. Moussa Sène	Intervenant en Gestion des Ressources Humaines	SUPDECO
Membre du jury 1: M. Alioune Ndiaye	Intervenant en Gestion des Ressources Humaines	SUPDECO
Membre du jury 2: M. Papa Diallo	Intervenant en Marketing	SUPDECO

Année 2021-2022

DEDICACES

Je tiens particulièrement à dédier ce travail à :

- Mes parents, sans eux rien de ce que j'ai entrepris n'aurait pu être possible,
- Mes frères et sœurs qui m'ont toujours soutenu et encouragé,
- Mes amis et tous ceux qui, de près ou de loin, m'ont aidé, encouragés et soutenus dans l'élaboration de ce travail.



REMERCIEMENTS

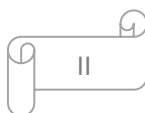
Tout d'abord, mention très spéciale à l'ensemble des collaborateurs de LA BANQUE AGRICOLE pour leur chaleureux accueil et mon intégration au sein de leur équipe.

Un sincère remerciement à M. Moussa SENE pour la qualité de son encadrement, pour sa patience, sa rigueur et sa disponibilité durant la rédaction de ce document.

A M. Mohamed Mbacké DAFPE, mon maître de stage, pour ses conseils et pour toute son aide précieuse.

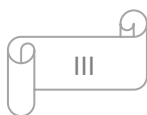
Je tenais à témoigner toute ma reconnaissance à l'équipe pédagogique de l'École Supérieure de Commerce de Dakar, plus particulièrement à celle de l'institut Mercure (MM. Thierno Amadou NGOM et Chris Gaël MALONGA), ainsi qu'à tout le corps professoral de SUPDECO Dakar.

Je ne saurais terminer sans remercier tous mes condisciples avec qui j'ai eu à partager trois bonnes années pour l'obtention de notre diplôme.



LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : L'évolution Du PNB 2020/2021 De LBA.....	10
Tableau 2 : Bilan De La Formation.....	14
Tableau 3 : Exemple Opérations Diverses	32

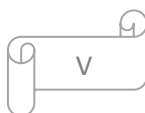


LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Organigramme	24
Figure 2 : SWOT	25

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Fonctions.....	VIII
Annexe 2: Cahier des charges	XI
Annexe 3 : Fiche d'évaluation	XIV
Annexe 4: Synthèse des fiches d'évaluations	XV



RESUME

J'ai effectué un stage au sein de LA BANQUE AGRICOLE dans le Département du Capital Humain et de la Logistique. J'ai été accueillie par le Responsable de la Formation qui m'a montré tout ce qui touche à son domaine. J'ai eu à participer à des séminaires de formations, j'ai appris à travailler sur le logiciel de gestion de la banque, j'ai effectué toutes les tâches qui m'ont été confiées et qui aujourd'hui m'ont permis de comprendre dans sa globalité comment fonctionne une entreprise plus particulièrement une banque et sur quelle base sa politique de formation a été établie.

Le principal objectif de ce stage pour moi est d'abord la découverte du milieu professionnel, ensuite de me permettre d'appréhender le métier de la Gestion des Ressources Humaines dans la pratique et enfin de m'adapter à la culture d'une entreprise. Le second est dans le but de valider ma licence professionnelle par la présentation de mon Rapport de Stage qui fera l'objet d'une évaluation par un Jury le jour de ma soutenance.

Après avoir observé, j'ai analysé et proposer des axes d'améliorations en guise de recommandation afin de permettre à La Banque Agricole de mieux gérer la Formation de ses collaborateurs.

C'est dans cette optique que je vous laisse parcourir mon document afin d'obtenir toutes les explications plus détaillées sur la Politique de Formation de la Banque Agricole.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	I
PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DE LA BANQUE AGRICOLE ET DE SON SECTEUR D'ACTIVITE	2
I.PRESENTATION DESCRIPTIVE DE L'ENTREPRISE	2
II.LE SECTEUR D'ACTIVITE.....	25
DEUXIEME PARTIE : LES TRAVAUX EFFECTUES ET LES APPORTS DU STAGE ...	28
I.LES OBJECTIFS PROFESSIONNELS DU STAGE ET LES TACHES EFFECTUEES ...	29
II.PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	37
CONCLUSION	39
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	VI
ANNEXES	VII
TABLE DES MATIERES	XVII

LISTE DES ABREVIATIONS

BP : Brevet Professionnel

CNCAS : Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal

CV : Curriculum vitæ

DAI : Direction de l’Audit et de l’Inspection

DAJR : Direction des Affaires Juridiques et du Recouvrement

DCCP : Direction de la Conformité et du Contrôle Permanent

DCGES : Direction du Contrôle de Gestion, des Etudes et de la Stratégie

DCHL : Direction du Capital Humain et de la Logistique

DCOM : Direction Commerciale et Marketing

DE : Direction des Engagements

DFC : Direction des Finances et de la Comptabilité

DG : Direction Générale

DMQ : Direction du Management de la Qualité

DOMP : Direction des Opérations et des Moyens de Paiement

DR : Direction des Risques

DRH : Directeur des Ressources Humaines

DSI : Direction des Systèmes d’Information

LBA : La Banque Agricole

OD : Opération Diverse

OM : Ordre de Mission

RH : Ressources Humaines

INTRODUCTION

L'agenda des DRH est aujourd'hui saturé. Occupant une place centrale au cœur de multiples intérêts, la fonction RH doit répondre à des enjeux toujours plus nombreux qui augmentent de manière permanente ses champs d'intervention.

Estimons-nous dans un monde concurrentiel, un monde en perpétuelle évolution où l'homme est une ressource précieuse dans le milieu professionnel. Dénicher la bonne personne dans un lot n'est pas toujours évident mais renforcer les capacités d'un collaborateur est un pari à moitié gagné. En effet, la formation est le levier de toute entreprise qui souhaite rester compétitive sur son marché et garder son personnel performant. Investir dans la formation de ses salariés, c'est préparer l'avenir en adaptant les qualifications des travailleurs au métier de demain, et c'est investir dans la performance économique et sociale de son entreprise.

C'est dans cette perspective que nous proposons de formuler le thème de notre rapport de stage comme suit : « **ANALYSE DE LA POLITIQUE DE FORMATION D'UNE ORGANISATION : CAS DE LA BANQUE AGRICOLE** ».

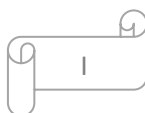
Dans le secteur bancaire, l'évolution professionnelle interne joue un rôle clé. La formation continue permet ces progressions de carrière. A l'ère de la numérisation et face à l'émergence de l'intelligence artificielle, les employés des banques doivent d'ailleurs développer de nouvelles compétences pour adapter leur métier qui est forcément amené à évoluer.

C'est ainsi que LA BANQUE AGRICOLE a élaboré une politique de formation cruciale que nous allons essayer de comprendre, d'analyser et de proposer des axes d'améliorations.

La disponibilité des membres de l'entreprise aux formations demeure un problème important qui a des répercussions sur les budgets et les plans stratégiques de l'entreprise. Pour les responsables l'analyse devient une tâche compliquée du fait de la non régularité des périodes de formation.

Dès lors, on peut s'interroger sur la performance des politiques de formation des organisations ?

En vue de rendre compte de manière fidèle et analytique le mois passé au sein de La Banque Agricole, nous allons dans la première partie faire la présentation de la Banque agricole et de son secteur d'activité, puis dans la seconde partie exposer les travaux effectués et les apports du stage.



**PREMIERE PARTIE :
PRESENTATION DE LA BANQUE AGRICOLE
ET DE SON SECTEUR D'ACTIVITE**

PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DE LA BANQUE AGRICOLE ET DE SON SECTEUR D'ACTIVITE

I. PRESENTATION DESCRIPTIVE DE L'ENTREPRISE

1. Historique¹

L'histoire de la création de **LA BANQUE AGRICOLE** est intimement liée aux différentes évolutions du mode de financement du monde rural au Sénégal. En effet, pour un développement harmonieux, l'intervention de l'Etat dans le monde rural s'est faite à travers différentes politiques qui ont rythmé les modes de financement de l'agriculture.

Mode de financement du monde rural de 1960 à 1981

Au lendemain des indépendances, différentes structures sont mises en place par l'Etat du Sénégal pour la prise en charge des besoins de financement et d'accompagnement du monde rural. Ainsi, on assistera à la création :

- ❖ De la Société de Prévoyance (SP) qui jouait un rôle d'intermédiaire entre les producteurs et les sociétés de financement ;
- ❖ De la Banque Nationale de Développement du Sénégal (BNDS) qui assurait le financement du Programme Agricole (PA) par l'intermédiaire de l'ONCAD ;
- ❖ De l'Office Nationale de Commercialisation et d'Assistance au Développement (ONCAD) qui assurait la distribution du crédit aux paysans et aux pêcheurs par l'intermédiaire des coopératives et des sociétés de développement telle que la SODEVA (Société de Développement et de Vulgarisation Agricole).
- ❖ La SISCOMA (Société Industrielle Sahélienne de Construction de Matériels Agricoles) qui fabriquait le matériel agricole ; la SIES (Société Industrielle d'Engrais au Sénégal), les engrais.
- ❖ Du Fonds Mutualiste du Développement Rural (FMDR) qui assurait la subvention du matériel agricole, des engrais, des semences sélectionnées et des opérations de démonstration et d'expérimentation, des techniques culturales notamment pour la SAED.

¹ <https://www.labanqueagricole.sn> >

- ❖ Du CAMP (Centre d'Assistance à la Motorisation des Pirogues) en 1972 pour équiper les pêcheurs en moteurs hors-bord.

Ce système a fonctionné jusqu'en 1981 date à laquelle l'Etat a initié un projet de réforme du système de financement des paysans et pêcheurs.

2. Evolution²

Processus de réforme du système (1981-1984) et création de la CNCAS

L'ONCAD a été supprimée en 1981 et une structure intermédiaire la SONAR (Société Nationale d'Approvisionnement du Monde Rural) mise en place ; c'était le début de la Nouvelle Politique Agricole (NPA).

Les coopératives classiques ont été restructurées en 1983 et on assista à la création des sections villageoises et des Groupements d'Intérêts Economiques (GIE) en 1983 qui étaient des structures plus légères à gérer.

Poursuivant la réforme, un groupe de travail, composé pour l'essentiel des acteurs intervenant dans le monde rural a été créé en mars 1981 pour étudier la réforme du crédit rural en général et la création d'une structure adaptée aux réalités du monde rural ; avec comme termes de référence :

- ❖ Un système favorisant les relations directes entre utilisateur du crédit et la structure de financement ;
- ❖ Un système autosuffisant ;
- ❖ Un système capable de résoudre l'ensemble des besoins des sénégalais quel que soit leur niveau de développement ;
- ❖ Une structure décentralisée jusqu'au niveau arrondissement pour éviter au producteur les déplacements longs.

Ce groupe a travaillé de Mars 1981 à Avril 1984. Les résultats de ces études ont abouti à la création, le 6 avril 1984, de la **CAISSE NATIONALE DE CREDIT AGRICOLE DU SENEGAL** qui deviendra **LA BANQUE AGRICOLE** le 15 Juillet 2019.

² <https://www.labanqueagricole.sn> >

3. Domaines d'activités

La Banque Agricole est une banque universelle intervenant dans tous les domaines de l'activité économique : commerce, industrie, BTP (Bâtiment Travaux Publics) etc... Sur le plan commercial, elle vous offre tous les détails relatifs aux produits et services disponibles en réponse à vos attentes.



Il est important de noter qu'en rapport avec la spécificité de La Banque Agricole, un accent particulier est porté sur une offre différenciée, dédiée au financement des chaînes de valeurs agricoles relativement aux sous-secteurs de :

L'Agriculture,



L'Elevage,



La Pêche,



La Foresterie et l'Environnement.



Source : LBA, 2022

4. Les différents produits de la banque

LA BANQUE AGRICOLE propose à sa clientèle une gamme diversifiée de produits et services bancaires innovants de même que des conseils et des informations utiles pour la satisfaire. Réparti en deux parties, nous avons :

4.1. Les produits et services classiques :

- ❖ Le Compte courant : Le compte courant est régi par une convention par laquelle deux parties conviennent d'un mode de règlement réciproque et simplifié de leurs créances. Ce compte bancaire centralise les versements, les encaissements, les retraits en espèces, les paiements par chèque et les virements.

Un compte courant peut appartenir à un particulier ou à une entreprise, et permet à son titulaire de réaliser toutes ses opérations quotidiennes. Pour le particulier, il peut bénéficier d'un financement, d'une carte bancaire, d'un chèque pour ses opérations.

Pour les personnes morales (entreprises, GIE...), elles peuvent bénéficier d'un financement, d'un fond de roulement....

- ❖ Le compte d'épargne : c'est un compte auprès d'une banque, sur lequel vous allez déposer l'argent que vous avez pu économiser.

L'épargne peut être classique ou bloquée selon le choix du client.

- ❖ Un compte Dépôt à Terme (DAT) : C'est un placement fixe renouvelable et/ou évolutif ayant pour objectif la constitution d'une épargne sûre et rémunérée.

Le compte épargne à la Banque Agricole est la solution adaptée avec de multiples avantages : gratuit, rémunéré, disponible.

4.2. Les produits et services spécifiques

A la différence des produits classiques qu'offrent toutes les banques, la LBA a mis en place un dispositif d'accompagnement dans le monde agricole. Avec la création des chaînes de valeur agricole, la banque intervient dans toutes les étapes :

Dès le financement de l'agriculteur, l'accompagnement dans la vente à l'agroindustriel, de la procuration du produit fini par le vendeur, jusqu'à l'achat du produit.

5. Les valeurs de la banque

LA BANQUE AGRICOLE reconnaît l'importance des ressources humaines dans la vie de l'Institution. Aussi, elle considère qu'il est nécessaire que le personnel adhère à sa mission, collabore et participe à sa réalisation, tout en respectant les valeurs qui la caractérisent.

❖ Principes Généraux

◆ Non-discrimination

LA BANQUE AGRICOLE veille à ce qu'aucun agent ne subisse de discrimination liée à la nationalité, aux origines, au genre et à l'appartenance religieuse.

◆ Efficacité

LA BANQUE AGRICOLE exhorte son personnel à allier productivité et recherche permanente de la qualité dans l'exercice de ses fonctions, dans les rapports interpersonnels et dans les relations avec tous les clients et partenaires.

◆ Egalité de traitement

LA BANQUE AGRICOLE fait en sorte que les clients et partenaires soient traités de façon équitable pour toutes les décisions, et cela, dans le respect des droits individuels et collectifs.

◆ Discipline

Pour un développement harmonieux de ses activités, LA BANQUE AGRICOLE veille à ce que l'accomplissement des tâches et les relations de travail respectent le Code du Travail, la Convention Collective Nationale Interprofessionnelle du Sénégal, la Convention Collective des Banques et Etablissements Financiers du Sénégal, le Règlement Intérieur et le Code de Déontologie ainsi que les prescriptions et les directives de la Direction Générale.

❖ Valeurs de LA BANQUE AGRICOLE

LA BANQUE AGRICOLE se caractérise par des valeurs qui constituent le leitmotiv du personnel et le socle sur lequel reposent toutes ses activités en vue d'assurer la viabilité, la pérennité de la banque :



Source : <https://www.labanqueagricole.sn> ›

- ◆ Solidarité : Au quotidien, les membres du personnel doivent s'évertuer à renforcer les liens entre eux, privilégier le travail en équipe et valoriser les contributions apportées par chaque collaborateur.
- ◆ Equité : le personnel s'emploie à assurer à tous les clients et partenaires des prestations de qualité et compétitives, et chaque agent est évalué en fonction de sa contribution à l'atteinte des objectifs de la Banque.
- ◆ Proactivité : les personnes qui travaillent à La Banque Agricole doivent contribuer à anticiper le défi et être animées par la volonté d'améliorer les performances de la banque, en étant à l'écoute permanente des clients et partenaires pour satisfaire leur attente.
- ◆ Confiance : l'agent Banque Agricole doit inspirer confiance en entretenant des relations basées sur la transparence, l'éthique, la disponibilité.

6. L'utilisation des nouvelles technologies

LA BANQUE AGRICOLE utilise le Logiciel (système) : **AMPLITUDE VERSION V11** qui est son principal système d'information. Sur amplitude, chaque métier a une interface qui lui est propre, des autorisations spécifiques et les fonctionnalités peuvent varier d'un poste à un autre. On y accède via un utilisateur et un mot de passe.

LA BANQUE AGRICOLE s'est dotée depuis 2002 d'un site internet « <https://www.labanqueagricole.sn/> » en vue de satisfaire les besoins d'information du public, relatifs notamment aux produits et services bancaires offerts à sa clientèle. Par ailleurs, à travers ce site, les clients de la Banque peuvent accéder à une plateforme dédiée aux services de banque en ligne labélisé « **Agrinet** ». Ce site est aussi un portail web d'information sur l'actualité de la finance et du développement agricole en général avec des fiches techniques sur les différents produits agricoles made in Sénégal et une veille informationnelle mise à jour quotidiennement.

LA BANQUE AGRICOLE vous offre un service d'accès à vos comptes bancaires en ligne grâce à son produit « **AGRINET** » accessible sur supports électroniques :

Mobile Banking : un portail mobile qui vous permet d'être connecté à votre compte et d'effectuer vos opérations 24h/24.

Web Banking : un portail web qui vous permet d'être connecté à votre compte et d'effectuer vos opérations 24h/24.

SMS Banking : Service gratuit permettant de suivre vos comptes par messagerie texte (SMS) 24H/24 et 7j/7 quel que soit votre opérateur.

La plateforme **AGRICASH** est une application mobile qui permet d'effectuer des dépôts et retraits d'argent facile et sécurisé et d'effectuer des paiements de factures et services. AgriCash permet aux commerçants et associations d'effectuer des encaissements en toutes circonstances

Le **WORK FLOW** c'est un instrument qui permet le suivi des dossiers et l'appréciation des suivis de dossier.

Carte AFIA

AFIA est notre carte prépayée internationale, qui permet à des clients bancarisés ou non bancarisés de bénéficier d'un moyen de paiement en toute sécurité partout dans le monde.

7. Taille, chiffre d'affaire et évolution de l'entreprise

LA BANQUE AGRICOLE est une Société Anonyme (SA) au capital social de **20.000.000.000 Francs CFA**. Son actionnaire majoritaire est l'ETAT du Sénégal.

LBA compte 42 agences présente sur tout le territoire sénégalais. Les agences sont réparties en 6 zones géographiques appelés Réseaux :

- ❖ Réseau Dakar,
- ❖ Réseau Centre,
- ❖ Réseau Ouest,
- ❖ Réseau Est,
- ❖ Réseau Sud,
- ❖ Réseau Nord.

Pour La Banque Agricole c'est le terme PNB (Produit Net Bancaire) qui est utilisé au lieu du Chiffre d'affaire. Le produit net bancaire est en quelques sortes, le « **chiffre d'affaires** » **d'une banque**. Le résultat brut d'exploitation est la différence entre le Produit Net Bancaire et les Frais Généraux. Nous avons le tableau de l'évolution du PNB de la banque ci-dessous :

Tableau 1 : L'évolution Du PNB 2020/2021 De LBA

	31/12/20 (1)	31/12/21 (2)	ECARTS (2-1)
Produits d'exploitation bancaire	23 632 877 704	25 636 879 824	2 004 002 120
Charges d'exploitation bancaire	-5 745 291 307	-5 852 156 983	106 937 676
Produit Net Bancaire	17 887 658 397	19 784 722 841	1 897 064 444

Source : rapport économique et financier 2021 de LBA

La banque a plus de 100.000 clients qui lui font confiance et qu'elle accompagne dans leur projet. Comptant une quarantaine d'agence réparties dans tout le territoire sénégalais, elle vous offre des produits et services financiers adaptés et innovants.

LBA est en pleine évolution grâce à ses engagements, son expertise et son ouverture.

✚ La Banque Agricole en partenariat avec l'AEME, la DEEC, SENELEC et les fournisseurs de matériels de froid lancent ECOFRIDGES Sénégal.

✚ LBA en partenariat avec SENELEC, AEME et la DEEC lancent ECOFRIDGES pour faciliter aux clients l'acquisition à crédit de matériels de froid écolo à taux 0



ECOFRIDGES Sénégal, un nouveau mécanisme de financement a été lancé par l'Agence pour l'Economie et la Maîtrise de l'Energie et la Direction de l'Environnement et des Etablissements Classés en partenariat avec PNUE, BASE, SENELEC, La Banque Agricole, Electronic Corp et SENFROID pour assurer l'accès des Sénégalais au refroidissement durable.

Des réfrigérateurs et climatiseurs économes en énergie et respectueux de l'environnement seront largement accessibles et plus abordables au Sénégal grâce à un nouveau mécanisme de financement.

ECOWAS Refrigerators and Air Conditioners Initiative (ECOFRIDGES), coordonné par l'Agence pour l'Économie et la Maîtrise de l'Energie et la Direction de l'Environnement et des Etablissements Classés, collabore avec SENELEC, La Banque Agricole, en tant que banque partenaire, et Electronic Corp et SENFROID tant que fournisseur d'équipements pour faciliter l'accès à ces réfrigérateurs et climatiseurs aux ménages à travers un crédit vert remboursable à travers les recharges WOYOFAL.

✚ La Banque Agricole (LBA), 1ère Banque Commerciale Au Sénégal Accréditée Au Fonds Vert Pour Le Climat (FVC)

Poursuivant sa dynamique de diversification de ses produits afin de répondre davantage aux besoins d'une clientèle de plus en plus exigeante et palier aux incertitudes d'une économie exposée *aux risques climatiques et désormais sanitaires*, LBA a développé des stratégies de consolidation de ses ressources financières et de gestion rigoureuse des risques de crédit.

La finance climatique, du fait de la diversité des offres de ressources disponibles et mobilisables, est devenue de nos jours, un des leviers forts permettant aux banques d'accéder à des ressources concessionnelles à maturité longue pour financer la transition vers une économie résiliente et sobre en carbone pour nos pays.

- ✚ La Banque Agricole, Partenaire du neuvième Forum Mondial de l'Eau.
- ✚ Signature d'une convention de partenariat entre le COPERES et La Banque Agricole pour le financement de projets résilients au climat impliquant le secteur privé.
- ✚ Remise de clefs aux Crédits-Preneurs La Banque Agricole a procédé à diverses cérémonies de remise de clefs aux clients Crédit-Preneurs à Dahra, Tambacounda, Kédougou et Dakar pour communier avec les clients et communiquer sur le produit.
- ✚ Financement de la campagne Contre Saison Chaude riz 2022: La Banque Agricole (LBA) débloque plus de 7 milliards de FCFA pour accompagner les producteurs de la Vallée du Fleuve Sénégal.

Les comités de crédit de la zone Nord de La Banque Agricole (LBA) se sont réunis pour statuer sur les demandes de financement exprimées par les producteurs de la Vallée du Fleuve Sénégal au titre de la campagne contre saison chaude Riz 2022. A l'issue des travaux, la Banque a accepté d'accompagner 657 organisations paysannes pour un montant de 7 482 517 033 de FCFA dont 7 267 721 045 de FCFA pour la région de Saint Louis et 214 795 988 de FCFA pour la région de Matam.

Cinquante jeunes ont été également accompagnés par la Banque dans le cadre du projet Rice Agripreneurship Project (RAP) mis en œuvre par Africarice avec l'appui de la fondation Mastercard.

Ce volume de financement important alloué par La Banque Agricole (LBA) aux producteurs de la Vallée du Fleuve Sénégal conforte sa place de leader dans le financement des chaînes de valeur agricoles au Sénégal. Il répond également à l'appel du Président de la République qui vient d'accorder une subvention de 32 FCFA sur le kg de riz paddy.

8. Ses salaries

La banque compte 376 collaborateurs titulaires. Il faut noter que les 2/3 de cet effectif sont constitués par le personnel du réseau présent dans les agences.

Une agence bancaire est composée de :

- Chef d'agence
- Agents commerciaux
- Responsable FRONT OFFICE
- Les conseillers commerciaux
- Les caissiers

Les fonctions supports sont logés au siège avec des métiers et compétences divers.

Merci de voir **ANNEXE 1** pour toutes les fonctions de la banque.

9. Bilan social

Le bilan social doit être produit annuellement par tout chef d'établissement occupant 50 travailleurs ou plus. Ce bilan est un document récapitulatif des principales données chiffrées de la situation de l'établissement dans le domaine social au cours de l'année civile écoulée (Loi n° 97-17 du 1^{er} décembre 1997 portant code du travail, article L2.

20, JORS du 11 décembre 1997, Décret **2009- 4181/MFPTEOP/DTSS** du 18 décembre 2009).

Tableau 2 : Bilan De La Formation

Répartition des travailleurs ayant subi une formation au cours des deux (2) précédentes années

		Effectifs des travailleurs formés par statut et par an					
		Année en cours 2021			Année précédente 2020		
Statut→.		Employés et ouvriers	Agents de maîtrise	Cadres	Employés et ouvriers	Agents de maîtrise	Cadres
Domaine de la formation	SECURITE						
	INFORMATIQUE					1	
	AUDIT			4			
	RH&LOGISTIQUE		1	2			2
	GESTION DES RISQUES			5			
	JURIDIQUE		1	1			1
	MARKETING/COMMERCIAL		121				
	CONFORMITE			2			1
	CREDIT BAIL						
	MONETIQUE			1			
	CONTROLE DE GESTION			1			
TOTAL			124	16		1	4

Source : BILAN SOCIAL au 31 décembre 2021 de l'établissement La Banque Agricole

❖ Formation au cours des deux (2) précédentes années selon le domaine de formation

Domaine de la formation	Année en cours 2021.....			Année précédente 2020.....		
	Durée en jours	Nombre de participants	Coût total en FCFA	Durée en jours	Nombre de participants	Coût total en FCFA
SECURITE						
INFORMATIQUE				1	1	90 000
RH	52	3	4 449 000	48	1	3 500 000
AUDIT	5	4	3 800 000			
SCIENCES DES ARCHIVES		1	655 957			
JURIDIQUE	4	2	708 000	3	1	590 000
MARKETING/COMMERCIAL	5	121	12 077 200			
GESTION DES RISQUES	9	5	5 666 827			
SECRETARIAT	3	3	2 185 950			
MONETIQUE	3	1	825 000			
CONFORMITE		1	1 499 190			
CONTROLE DE GESTION		1	600 000			
Total		142	32 467 124	52	3	4 180 000

93. Besoin en formation **OUI** – NON ou/et en perfectionnement **OUI** – NON (rayer la mention inutile).

10. Organisation du travail de LBA³

LA BANQUE AGRICOLE a différentes missions dont la première consiste à accompagner l'Etat dans le développement économique du pays par le financement du secteur primaire en apportant une réponse aux insuffisances notées dans la prise en charge du crédit rural. En effet, LA BANQUE AGRICOLE constitue l'instrument privilégié de l'Etat pour la mise en œuvre de ses programmes agricoles. Elle assure le financement d'amont en aval de toutes les filières agricoles toutes spéculations confondues : production (intrants, matériel agricole), transformation et commercialisation.

³ Attributions des directions, départements et services de la banque agricole

La Banque a assuré au fil des années convenablement cette mission, au point de constituer une référence au plan de la sous-région grâce notamment à une organisation adéquate déclinée, dans ses grandes lignes, ainsi qu'il suit :

La Direction Générale (DG) :

Elle a en charge et est garante de la pérennité de la banque. Elle a pour mission de rechercher, concevoir, définir et conduire la politique générale à court, moyen et long terme de l'entreprise.

- Cellule Communication
 - Communication marque : communiquer sur les attributs des Marques de l'Organisation
 - Communication institutionnelle : Communiquer sur l'Organisation elle-même : valeurs, performances, résultats.
 - Communication commerciale : communiquer sur les produits et services
- Responsable Sécurité des Systèmes d'Information

Définir et mettre en œuvre la politique de sécurité de la Banque.

Garantir la disponibilité, la sécurité, et l'intégrité du système d'information et des données.

La Direction du Management de la Qualité (DMQ) :

Service Qualité

- Définir les indicateurs de la qualité et les procédures (audits, analyses) d'amélioration de la qualité ;
- Déterminer les objectifs de la qualité et les moyens alloués pour les atteindre ;
- Organiser des analyses en interne et auprès des fournisseurs et sous-traitants ;
- Mettre en places des enquêtes de qualité auprès des clients, des acheteurs et des fournisseurs ;
- Rédiger le manuel interne de la qualité ;
- Consolider une veille réglementaire.

Service Certifications

- Mettre en place une politique de certification
- Veiller à la mise en œuvre des processus de certification et à leur mise à jour
- Accompagner la préparation et le suivi des audits externes assurés par les organismes d'accréditation et de certification
- Contribuer à gérer et à développer des prestations de certification et/ou d'évaluation

La Direction des Opérations et des Moyens de Paiement (DOMP) :

Service des Opérations

- Section compensation,
- Section des opérations internationales,
- Section virement,
- Section portefeuille.

Gérer le Back Office Monétique de la Banque

- Assurer l'interface entre la clientèle les fronts offices ;
- Recevoir les demandes de carte bancaire ;
- Assurer le traitement et le suivi des réclamations de la clientèle ;
- Assurer le pointage des retraits par GAB ;
- Assurer le traitement de la compensation des transactions Monétiques ;
- Recevoir les demandes et suivre en relation avec la DIO les mises en opposition de cartes bancaires, la levée des oppositions et la remise à zéro des compteurs PIN ;
- Assurer la distribution des codes PIN ;
- Réaliser les rapprochements journaliers.

Traitement des opérations de Transfert d'Argent.

La Direction des Affaires Juridiques et du Recouvrement (DAJR) :

- Veiller à la gestion des garanties ;
- Effectuer des études juridiques et fiscales ;
- Veiller à la bonne gestion des contrats ;
- Assurer la bonne gestion du recouvrement ;
- Assurer la bonne gestion du contentieux ;
- Gérer les relations avec les auxiliaires de justice.

La Direction Commerciale et Marketing (DCOM) :

- Animer la politique commerciale de la banque ;
- Proposer un plan marketing ;
- Programmer en fonction d'informations pertinentes la clientèle à démarcher ;
- Chercher, analyser et produire toute information pertinente pour repérer la position de l'activité de la banque par rapport à la concurrence ;
- Faire des sondages de satisfaction de la clientèle ;
- Proposer de nouveaux produits et services adaptés ;
- Superviser les services de Marketing, de transfert rapide, de monétique et de tout autre service destiné à vendre les produits ou services de la banque.
- Assurer la consolidation et la croissance saine du portefeuille de clients ;
- Commercialiser des produits bancaires adaptés au besoin de la clientèle ;
- Superviser l'instruction et la gestion des prêts ;
- Gérer l'épargne et les lignes de crédit extérieur ;
- Assurer le Management du réseau ;
- Elaborer des Statistiques ;
- Faire des études générales et sectorielles.

La Direction du Capital Humain et de la Logistique (DCHL) :

❖ Département du Capital Humain

- Elaborer, en rapport avec la Direction Générale, la politique sociale de la banque et veiller à son application ;
- Définir, en rapport avec la Direction Générale, une politique salariale conforme aux pratiques de la profession compte-tenu des spécificités de la banque ;
- Effectuer les analyses quantitatives et qualitatives nécessaires à une gestion adaptée des RH ;
- Rechercher la motivation du personnel de la banque ;
- Veiller au respect de la législation sociale, du règlement intérieur et à l'application des procédures internes ;
- Veiller à l'amélioration des conditions de travail ;
- Mettre en place une politique de formation, de promotion et d'évolution des ressources humaines.

❖ Département de la Logistique

- Faire les prévisions sur les niveaux de stocks, consommables, divers produits ;
- Assurer la relation avec les fournisseurs ;
- Elaborer des demandes d'achat et contrôle des achats ;
- Veiller à l'exécution des différents postes budgétaires dans les meilleures conditions de qualité et de coût ;
- Etudier les moyens matériels à mettre en place pour améliorer la performance de l'entreprise.

La Direction des Systèmes d'Information (DSI) :

Mettre en place et actualiser le schéma directeur informatique de la Banque ; Définir le plan informatique conformément au schéma directeur ; Mettre en place les moyens de la réalisation du plan informatique ; Veiller à l'organisation des flux d'informations ; Veiller à l'amélioration de la qualité et des méthodes de travail ; Elaborer des applications informatiques ; Veiller au bon fonctionnement de l'outil informatique ; Faire le traitement automatique des opérations ; Animer des formations en informatique.

La Direction des Engagements (DE) :

- Proposer ou fixer les règles générales d'attribution et les objectifs généraux de développement et sécurité en matière de crédit et de garanties reçues et données,
- Superviser les analystes crédit, qu'ils soient au siège ou dans les agences, et gérer les délégations d'autorisation dont dispose chacun,
- Faire fonctionner l'organe de gouvernance que l'on nomme Comité de Crédit, chargé de l'accord des crédits les plus importants et du suivi général des risques crédits ou de toutes les règles permettant la souscription des produits bancaires,
- Assurer le suivi des crédits et mettre en œuvre, en rapport avec la Direction en charge du contentieux et du recouvrement, les moyens nécessaires pour le recouvrement des créances impayés de la Banque
- Définir et faire approuver les conditions d'octroi de concours sur l'ensemble de la gamme des produits bancaires (financements, titres, banque au quotidien...).
- Transposer la veille réglementaire dans les procédures d'octroi et contrôler les opérations bancaires.
- Superviser le service Gestion des Engagements
- Superviser le Service gestion et suivi des garanties
- Superviser le Service Suivi et monitoring des engagements

La Direction des Risques (DR) :

- Appliquer la stratégie de risque approuvée par le Conseil d'Administration et veiller à l'élaboration de toutes les politiques et procédures afférentes à la gestion des risques ;
- Contribuer à la mise en place effective, au sein de la banque, d'un dispositif de gestion intégrée des risques qui soit soutenu par une gouvernance fiable impliquant les organes de gouvernance ;
- Identifier, évaluer, suivre et maîtriser, en temps opportun, tous les risques significatifs ;
- Contribuer à l'amélioration des systèmes, des politiques, des processus et des rapports relatifs à la gestion des risques ;

- Elaborer et mettre en œuvre, sous réserve de l'examen et de l'approbation du Conseil d'Administration, le dispositif de gestion des risques qui comprend la culture du risque à l'échelle de la banque, l'appétence pour le risque ainsi que les limites ;
- Mettre en place un système d'alerte précoce visant à détecter les cas d'infraction à l'appétence au risque et aux limites fixées par le conseil d'administration ;
- Orienter, voire récuser, toute décision qui engendre une prise de risque importante pour la banque, rendre compte aux organes de gouvernance de toutes ces questions et proposer des mesures appropriées pour atténuer ces risques ;
- Renforcer constamment la compétence de ses équipes ;
- Participer, conjointement avec la Direction Générale, au suivi des performances en matière de risques et de respect des limites ;
- Participer aux processus clés de prise de décision notamment à la planification stratégique, la planification des fonds propres et de la liquidité, l'élaboration et la mise en œuvre du système de rémunération, les nouveaux produits et services ainsi que les initiatives et les opérations stratégiques importantes.
- Superviser le Service Etude et Analyse des Risques ;
- Superviser le service Accords de Classement ;
- Superviser le Service Fiabilisation Base de Données Clientèle.

La Direction des Finances et de la Comptabilité (DFC) :

❖ Département Comptabilité

- Assurer la coordination et la régulation de la Comptabilité générale et des comptabilités spécifiques ;
- Elaborer les états financiers de la banque ;
- Gérer les aspects fiscaux / relations avec l'administration fiscale.
- Gérer les relations avec la BCEAO ;
- Elaborer et transmettre les déclarations périodiques à la BCEAO ;
- Elaborer le budget ;

❖ Département de la Trésorerie

❖ Veiller à la Trésorerie de la Banque

- ❖ Veiller à la sécurité des opérations, cerner les besoins en trésorerie nécessaire à l'équilibre des échanges et de suggérer les meilleures couvertures des risques encourus.
- ❖ Assurer la rentabilité des financements des projets,
- ❖ Négocier des titres, prospector les marchés et prévoir leurs évolutions.
- ❖ Faire les prévisions financières ;
- ❖ Elaborer et transmettre les déclarations périodiques à la BCEAO ;

La Direction du Contrôle de Gestion, des Etudes et de la Stratégie (DCGES) :

- ❖ Contrôle de Gestion
- ❖ Définir les indicateurs nécessaires au suivi et au pilotage de l'activité de l'établissement :
- ❖ Piloter la performance de la Banque
- ❖ Réaliser des études d'opportunité et apporter un appui technique (conseil en gestion, études de coûts) sur l'optimisation des coûts
- ❖ Faire évoluer au besoin le Système de Gestion d'Information.
- ❖ Etudes et Stratégie
- ❖ Rassembler les éléments de connaissance sur la base d'un diagnostic, évaluer les enjeux et suivre les effets des activités et projets de la banque sur l'environnement ;
- ❖ Elaborer et mettre en œuvre un Système de Gestion Environnementale et Sociale (SGES) adossée à une politique de bonne gouvernance environnementale sur tous les produits et services de la banque ;
- ❖ Veiller au respect des procédures et conformités environnementales dans toutes les activités et projets financés ;
- ❖ Accompagner le processus d'accréditation de la banque au Fonds Vert Climat (FVC) et promouvoir le développement de mécanismes de financements innovants dans l'atténuation et l'adaptation au changement climatique ;
- ❖ Développer un partenariat fort avec les institutions publiques comme privées pour favoriser une augmentation et une diversification du portefeuille ; (personnes physiques ou morales) qui peuvent accompagner la banque dans l'établissement et la mise en œuvre de son programme environnemental et social ;
- ❖ Promouvoir le renforcement de capacités et développer une forte sensibilisation des travailleurs et les clients autour de la responsabilité environnementale et sociale de LA BANQUE AGRICOLE ;

- ❖ Assurer aux agents et clients un environnement de travail assaini et sécurisé conformément aux engagements déclinés dans la charte sur la dimension qualité, hygiène et sécurité au travail.

 La Direction de la Conformité et du Contrôle Permanent (DCCP) :

- ❖ Pilotage du référentiel des risques et de contrôle interne
- ❖ Lutte Anti Blanchiment Et Financement Du Terrorisme (LAB/FT)
- ❖ Déontologie
- ❖ Contrôles opérationnels (a posteriori)

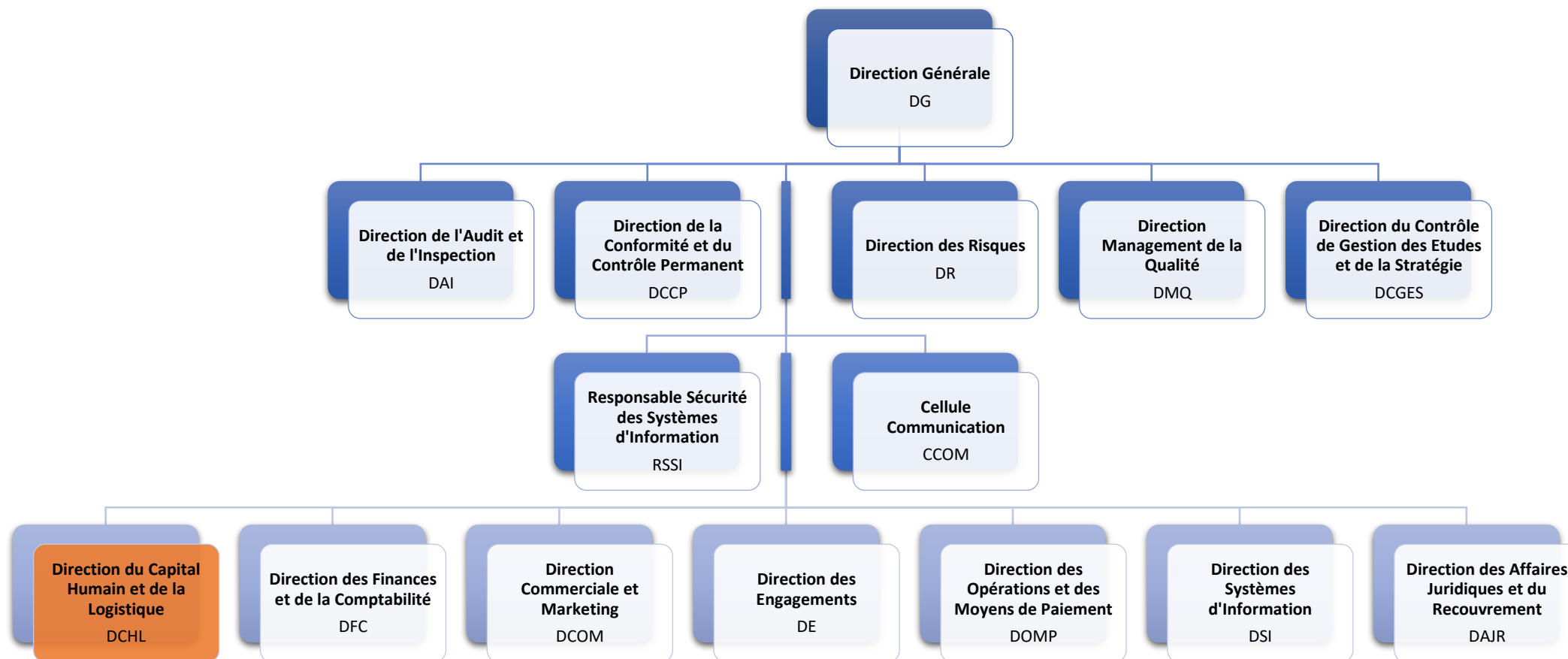
Alimentation continue du reporting.

 La Direction de l'Audit et de l'Inspection (DAI) :

- ❖ Audit des opérations basé sur le contrôle du niveau 2
- ❖ Audit thématique ou audit de projets
- ❖ Audit d'investigation
- ❖ Audit du niveau 1 (sur les périmètres non couverts par la DCCP).

11. Organigramme

Figure 1 : Organigramme



Source : LBA, 2021.pdf

II. LE SECTEUR D'ACTIVITE

1. Présentation économique et sectorielle du domaine d'activité

Figure 2 : SWOT



Source : Auteur, 2022

2. Présentation de la direction du capital humain et de la logistique

2.1.Définition

Le Capital Humain est devenu un concept central pour l'analyse des organisations et la gestion des Ressources Humaines. La Direction du Capital Humain est chargée de mettre en œuvre la politique RH de l'entreprise.

2.2. Constitution et fonctionnement de l'équipe

L'équipe de la Direction du Capital Humain est composée par:

- ❖ Le Directeur du Capital Humain et de la Logistique
- ❖ Le Chef de Département du Capital Humain,
- ❖ L'Assistante Administrative et Ressources Humaines,
- ❖ Le Responsable de la Formation et du Développement des Compétences),
- ❖ L'Assistant du Responsable de la Formation,
- ❖ L'Assistante de Direction,
- ❖ Le Chef de Service des Œuvres Médicales et Socioéducatives et
- ❖ L'Assistante du Chef de Service des Œuvres Médicales et Socioéducatives.

L'équipe a pour rôle de :

- Elaborer, en rapport avec la Direction Générale, la politique sociale de la banque et veiller à son application ;
- Définir, en rapport avec la Direction Générale, une politique salariale conforme aux pratiques de la profession compte-tenu des spécificités de la banque ;
- Effectuer les analyses quantitatives et qualitatives nécessaires à une gestion adaptée des RH ;
- Gérer la paie, la rémunération et les congés des collaborateurs ;
- Recueillir les besoins de recrutement des directions et participer à la sélection des meilleurs profils,
- Rechercher la motivation du personnel de la banque ;
- Veiller au respect de la législation sociale, du règlement intérieur et à l'application des procédures internes ;
- Veiller à l'amélioration des conditions de travail ;

- Mettre en place une politique de formation, de promotion et d'évolution des ressources humaines.

En résumé le Capital humain est la direction où est centralisée toute la vie du personnel, elle est l'intermédiaire entre les agents et la Direction Générale.

**DEUXIEME PARTIE : LES TRAVAUX
EFFECTUES ET LES APPORTS DU STAGE**

DEUXIEME PARTIE : LES TRAVAUX EFFECTUES ET LES APPORTS DU STAGE

I. LES OBJECTIFS PROFESSIONNELS DU STAGE ET LES TACHES EFFECTUEES

Dans cette section nous verrons les objectifs professionnels du stage, comment ont été réalisées les missions confiées, les moyens mis en œuvre pendant le stage, comment établir un plan de formation et enfin les difficultés rencontrés lors du stage.

1. Les objectifs professionnels du stage

Le principal objectif de ce stage d'apprentissage est d'abord de découvrir le milieu professionnel et de me permettre d'appréhender le métier de la gestion des ressources humaines dans la pratique et de m'adapter à la culture d'une entreprise.

Le but de ce séjour à LBA est l'occasion pour moi de découvrir la réalité d'une entreprise dans son ensemble plus particulièrement le milieu bancaire. Comprendre le rôle de chaque direction et les interactions entre elles qui me permettront de comprendre les métiers et leurs contenus. Pouvoir acquérir des responsabilités et de l'expérience sur le terrain, développer d'autres compétences, et m'adapter aux exigences du monde de l'entreprise.

Par ailleurs, l'un de mes objectifs phares est la découverte du Capital Humain, la maîtrise du travail opérationnel du responsable de la formation et enfin, rédiger mon rapport.

Les RH font souvent face à une autre problématique qui est le fait de replacer la formation au cœur de la stratégie de l'entreprise. L'enjeu de la formation réside dans son efficacité mais aussi les RH doivent prouver que la formation est un investissement et faire en sorte de ne plus le voir sous le prisme du coût. Il est important de définir donc des formations adaptées aux besoins des collaborateurs dans une logique de développement des compétences et de développement de la structure.

2. Réalisations des mission

Dès mon arrivée à LBA, mon maître de stage m'a directement mis dans le bain. C'est à partir du 02 Juin 2022 que je peux dire que j'ai commencé à voir ce qui se faisait. J'ai eu à connaître d'abord quel était l'objet d'un Ordre de Mission.

Par définition, l'Ordre de Mission (OM) est un document formel, écrit, qui peut être une lettre papier ou numérique, et qui est donné par l'employeur à l'employé au moment d'organiser un déplacement. L'ordre de mission permet au salarié de bénéficier des avantages et de la protection de son statut même lorsqu'il est à l'extérieur de l'entreprise. C'est aussi une garantie et une sécurité supplémentaire pour s'assurer que le salarié soit couvert pour les accidents de travail.

Un ordre de mission est un document contractuel qui autorise le salarié à se déplacer, et qui lui permet aussi de bénéficier des avantages dont il aurait profité en restant au bureau. Il n'abandonne pas son poste, il est simplement en déplacement à la demande de son employeur. Que le collaborateur soit en déplacement pendant 3 jours ou réalise une longue mission d'audit chez un client pendant 3 mois, l'OM est un document obligatoire pour un salarié qui part en voyage d'affaires.

Les éléments clés de l'OM sont :

- Bénéficiaire (s) (nom et prénom)
- Signature du DG ou du Chef d'Agence
- Numéro de compte (du bénéficiaire)
- Montant (total)
- Motif (objet)

NB : il y'a 2 types d'OM

- OM SENEGAL
- OM ETRANGER

A notre niveau ce qu'il convient de faire de ces OM c'est de les passer sur le logiciel Amplitude de la Banque en effectuant des OD (Opération Diverse).

Comment poser une Opération Diverse (OD) ?

Notons que pour tous les collaborateurs de la LBA, ils ont chacun un code utilisateur et un mot de passe.

Dès qu'on a accès sur le logiciel on regarde l'ordre de missions pour repérer le nombre d'écriture afin de savoir quel montant mettre au débit et quel montant mettre au crédit. Après, on rentre les détails de l'écriture, les caractéristiques, on valide, on édite l'opération. Enfin on le fait signer par les différents directeurs pour laisser la DFC achever le travail.

Les OD peuvent avoir différents libellés, tel que :

- ✚ Virement bancaire
- ✚ Règlement facture par cheque
- ✚ Règlement des indemnités de stages
- ✚ Règlement des indemnités de formation
- ✚ Transfert de fonds
- ✚ Etc...

ILLUSTRATION :

On rentre les coordonnées du collaborateur... Et son mot de passe...

Pour tous les collaborateurs de la LBA, ils ont chacun un code utilisateur et un mot de passe.

1. Fonction / Transaction / Opération Diverse **OU** Back Office / Gestion des Opérations Diverses

❖ IDENTIFIANT

Agence / Devise (XOF) / Date Comptable / Lot

❖ OPERATION

Département / Nombre d'Ecriture / Montant du lot

2. DETAILS DE L'ECRITURE

❖ Agence Dakar **(01001)**

❖ Opération 901

Compte

Exemple D'opération Diverse Sur Les Stages

Opération à **3 ECRITURES TOUJOURS.**

1 DEBIT

2 CREDITS

Compte indemnité de stage

Caisse de Sécurité Sociale (CSS)

642 220 01 99

Disposition à payer (DAP) 272 100 03 99

Tableau 3 : Exemple Opérations Diverses

DEBIT	CREDIT
Indemnité 150 000	CSS = 1% 1 500 DAP 148 500
TOTAL = 150 000	TOTAL = 150 000

Source : Auteur, 2022

Renseigner la pièce de caisse (ENCAISSEMENT).

Je passais quotidiennement des opérations diverses.

J'ai appris à différencier un chèque barré et un chèque non barré et à gaufrer un chèque

J'ai fait un tri des documents par ordre de : formation, stage, CV, divers...

J'ai été chargée de mettre à jour le bilan social Volet Stage et Formation de l'année en cours (2022) ainsi que le renseignement de la répartition des stagiaires reçus dans l'établissement au cours de l'année par structure d'accueil.

Préparation et participation à la formation sur les garanties à l'hôtel NDIAMBOUR avec l'un des meilleurs cabinets de la place qui s'est tenue du 08/06/22 au 10/06/22 pour un nombre de 75 collaborateurs y compris des chefs d'agences.

Le 10 Juin 2022, J'ai pu voir une autre facette de l'entreprise de par la formation. Une grande salle regroupant une trentaine de personnes qui ont échangé pendant une longue durée sur des thématiques appréciables concernant le milieu bancaire et qui a fait l'intérêt de la quasi-totalité.

C'est ainsi que j'ai proposé et élaboré une fiche nommée : synthèses des fiches d'évaluations. Cette fiche a été remis au DCHL par la suite pour l'envoyer au cabinet pour qu'ils puissent avoir un aperçu eux aussi de l'évaluation.

J'ai aussi eu comme tâche d'envoyer des mails de convocation aux collaborateurs pour l'examen BP session 2022.

L'examen BP : Cette épreuve vérifie que le candidat maîtrise les compétences et connaissances en matière de droit, fiscalité, économie, comptabilité et analyse financière. Etude de cas prenant appui sur des situations rencontrées dans la pratique bancaire quotidienne en relation avec la clientèle des particuliers.

J'ai établi un tableau récapitulatif des expressions des besoins en formations de l'année 2021 afin de connaître les différents participants, leur fonction et les types de formations demandées et ceux qui ont été effectués.

J'ai eu à assister mon maître de stage pour la préparation de la formation des chauffeurs qui étaient au nombre de 32 personnes.

Le 20 Juin 2022 j'ai eu à participer pour la 2^e fois à une formation pour les chauffeurs sur les préventions routières durant laquelle les causes des accidents ont été développées, sur le comportement que doit adopter un chauffeur professionnel, sur la procédure de responsabilisation des concernant des opérations de transfert de fonds, sur comment gérer le stress au travail. Avec des vidéos à l'appui pour conscientiser le personnel.

J'ai eu à faire les règlements de facture des cabinets de formation en préparant leurs dossiers, en faisant leur chèque si c'est un règlement par chèque, vérifier si tous les documents nécessaires sont réunis (contrat, cahier de charge, factures, fiches d'évaluations, rapports), puis aller le faire valider par le Directeur du Capital Humain et le Directeur du Capital Humain et de la Logistique puis, par le Directeur des Finances et de la Comptabilité et après finaliser puis attendre qu'ils viennent le récupérer tout en vérifiant que le cabinet a déchargé et a mis son cachet sur la photocopie du chèque.

Préparer aussi leur dossier avec l'ordre de virement si c'est le cas d'un virement bancaire et en gaufrant le chèque.

Le 30 Juin 2022 j'ai eu à faire des opérations pour le règlement des indemnités de stage en préparant les dossiers qui vont avec et en faisant leur chèque puis je devais les faire signer par la DCHL et valider par la DFC.

Traitement des dossiers de stages : sur la base des contrats de stage, une sortie de caisse est établie chaque mois en vue des règlements des indemnités de stages établis par le chef de la formation.

3. Les moyens mis en œuvre pendant le stage

Au cours de ce stage, j'ai d'abord été en phase d'observation tout en prenant des notes. A partir du deuxième jour de mon stage j'ai essayé de traiter des opérations sur le logiciel Amplitude que je n'avais jamais utilisé auparavant, et c'est à partir de mon 3^e jour de stage que j'ai réussi à faire une OD toute seule. J'ai su qu'il fallait rapidement mémoriser les chiffres pour aller plus rapidement avec le logiciel.

Pour ma participation aux formations c'était ma première fois et j'ai bien pris note que pour mener à bien une formation, il fallait allier cadre adéquat avec disponibilité des collaborateurs pour pouvoir les réunir à la bonne date et proposer les meilleurs formateurs afin d'avoir un retour sur investissement conséquent.

Dans une grande salle regroupant une trentaine de personnes qui ont échangé pendant une longue durée sur des thématiques appréciables concernant le milieu bancaire et qui a fait l'intérêt de la quasi-totalité.

Le formateur demandait à ce qu'on lui envoie toutes les fiches. Ce qui n'étais pas optimiste pour moi. C'est ainsi que j'ai élaboré une fiche nommée (voir **ANNEXE 4**) : synthèses des fiches d'évaluations, qui englobe :

- Le cumul de tous les avis durant les 3 jours de formation par rubrique.
- Le taux de satisfaction = $\frac{\text{nombre d'avis positifs (moyennement satisfait + satisfait + très satisfait)}}{\text{nombre d'avis total}} \times 100$.
- Commentaires et recommandations.

J'ai établi un tableau regroupant tous les noms et prénoms, date de début-date de fin, les fonctions de l'ensemble des collaborateurs ayant bénéficié d'une formation avec tous les documents nécessaires (contrat, cahier de charge, factures, fiches d'évaluations, rapports, règlement).

4. Comment établir un plan de formation ?

4.1. Définition et rôle du plan de formation

Le plan de formation est un élément de gestion d'une société qui est composé de la totalité des actions de formations, des bilans de compétences ainsi que des validations de connaissances développées au cours des expériences respectives de chaque salarié.

Il s'agit d'un outil stratégique de management des RH. Il rassemble toutes les formations en cours et à venir sur l'année en lien avec la politique d'entreprise définie. Il est délimité dans le temps et précisément budgété (puisque la charge du plan de formation incombe à l'entreprise et pas aux salariés qui en bénéficient). En gros, le plan de formation est directement en lien avec la stratégie d'entreprise et ses objectifs de croissance. Il doit donc refléter intégralement les besoins en compétences de l'entreprise et faire l'objet de mise en place de méthodes nécessaires pour y remédier.

Source : la stratégie d'entreprise

4.2. La base de construction du plan de formation (cas LBA)

✓ Recueil des besoins en formation de LBA

Chaque année, la Direction du Capital Humain et de la Logistique envoie une fiche d'expression des besoins en formation à toutes les directions de la banque. Elles se chargent à leur tour de faire la remontée auprès de leur unité respective. Lors de l'évaluation annuelle des performances, les collaborateurs expriment leur besoin en formation en collaboration avec leur hiérarchie. Toutes les informations sont compilées et un arbitrage est fait lors de l'élaboration du budget.

❖ Élaboration du Plan de Formation de LBA

Le responsable de la formation et du développement des compétences est chargé de ce travail. Avant l'élaboration du plan de formation, il doit faire le travail ci-dessous qui est aussi une partie de l'élaboration du plan de formation sous la validation du Directeur du Capital Humain et de la Logistique :

- Le recueil et la compilation des besoins en formation,
- L'estimation budgétaire,
- La présentation auprès du comité d'arbitrage,
- La validation du budget,
- Le recadrage du plan,
- Et la validation définitive du plan.
- ❖ Les différentes étapes à suivre après avoir élaborer le Plan De Formation
 - La communication du plan auprès du comité de gestion et du personnel,
 - Le déroulement du plan de formation.
- ❖ Les objectifs et les avantages du Plan De Formation
- ❖ Le principal objectif est de disposer d'un tableau de bord sur une ou plusieurs années sur les compétences à acquérir, à développer et à consolider pour les ressources humaines.
- ❖ La formation devient l'affaire de tout le monde. Il a été bâti par et pour tous. Une vraie appropriation se crée.

5. Difficultés rencontrées lors du déroulement du stage

Ce stage m'a offert l'opportunité d'évoluer personnellement, et de m'améliorer dans ma méthode de travail. Les difficultés rencontrées sont toujours des défis à relever, elles permettent de nous confronter à des situations inhabituelles et donc de nous organiser et de nous améliorer.

J'ai effectivement rencontré quelques difficultés lors de mon stage. N'ayant aucune expérience, et étant la première fois que j'étais confrontée au monde professionnel, j'ai commencé à me poser beaucoup de questions car je n'avais aucune idée de ce qui m'attendait ni de l'ambiance qui régnait dans l'entreprise.

Maîtriser le logiciel de gestion n'était pas une difficulté en tant que tel, mais la rapidité pour moi oui et la mémorisation des codes et des clés à saisir. Il fallait que je fasse preuve de plus de concentration pour la réalisation des tâches qui m'étaient confiées.

Mais il y a toujours des solutions, Je me suis donc assez vite adaptée au fonctionnement de l'entreprise, car il faut avouer que j'ai été très bien accueillie et mise dans le bain par les collaborateurs de l'entreprise. J'ai donc au fur et à mesure, commencé à comprendre la méthode et maîtriser le logiciel de bureau, savoir collaborer avec les responsables et poser les bonnes questions.

II. PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

1. Analyse et bilan du stage

Je peux dire que toutes les tâches effectuées citées ci-dessus, ont été réalisées à terme et à un délai très précis, car les objectifs définis doivent être SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste Et Temporellement Défini).

SMART dans la mesure où les missions qui m'ont été assignées étaient particulières, bien définies, de tel sorte que je pouvais les réaliser car elles étaient à mon niveau. Etant nouvelle dans le monde du travail on ne m'a pas demandé de faire le travail de quelqu'un qui a eu 10ans d'expérience mais aussi on ne m'a pas demandé de photocopier des papiers à longueur de journée. Grace à la formation que j'ai reçue de mon maître de stage, j'ai été capable d'effectuer correctement une partie de son travail. Je suis parvenu à gagner la confiance et la satisfaction de mes supérieurs dans l'exécution des tâches.

Cette expérience de stage fut très constructive et m'a permis de répondre aux questionnements que j'avais en ce qui concerne les moyens utilisés par les entreprises pour s'adapter aux changements de leur environnement. Avec la maîtrise d'un nouveau logiciel, la connaissance approfondie que j'ai eue par la pratique, je m'intéresse davantage à la gestion des Ressources Humaines. J'envisage de faire un tour de service dans le Département du Capital Humain afin de m'approprier d'avantages tous les outils nécessaires pour pouvoir être un bon DRH demain.

2. Recommandations

Cette partie, constitue l'ensemble des propositions qui ont pour but d'aider à l'amélioration de la Direction du Capital Humain dans le service Formation. Je tenais à préciser qu'il ne s'agit en aucun cas de critiques mais de constats et de suggestions.

Concernant le domaine dans lequel je suis qui est la Formation durant un mois d'observation de prise de notes, j'ai d'abord observé que la plupart des formations se faisaient durant la deuxième période de l'année et il faudrait songer à se poser des questions sur pourquoi les formations étaient plus fréquentes durant cette période ? pourquoi ne pas en prévoir d'avantage au début de l'année ? Il faudrait chercher à connaître l'impact de ces retards constatés sur le budget.

On parle d'optimisation du budget formation. Avec la crise de Covid 19 la banque a connu une baisse du budget de la formation jusqu'au environ de 60 millions. Cette année le budget de la formation est estimé à hauteur de 80 millions de Francs CFA. Est-ce que réellement cette somme est suffisante pour une si grande entreprise qu'est La Banque Agricole ? La formation étant au cœur du développement d'une organisation, ne devrait-on pas employer d'autres moyens pour revoir à la hausse le budget ? En vrai, un budget n'est jamais suffisant tout dépend de l'utilisation qu'on en fait. Notons que le 3FPT (Fonds de Financement de la Formation Professionnelle et Technique) accompagne beaucoup d'entreprises dans le financement de leur formation et collaborer avec eux pourraient alléger les charges de formation de la banque.

Si aujourd'hui le budget n'est pas entièrement écoulé on pourrait se dire qu'il est suffisant pour la formation, or, ce n'est peut-être pas le cas. J'aurais proposé à ce qu'on fasse le maximum au début de l'année jusqu'à son épuisement et là on aurait pu voir qu'il n'était pas si conséquent que cela. Il faut construire des arguments assez solides et avoir des preuves à l'appui pour pouvoir défendre une cause et en tirer des résultats concrets. La formation est l'essence de tout succès, toute organisation qui l'intègre dans son processus de développement n'en sortira que gagnante.

CONCLUSION

LA BANQUE AGRICOLE est aujourd'hui l'une des banques les plus importantes au Sénégal. Elle contribue au développement économique et social du pays. Avec la mise en place d'une politique de formation efficace, les collaborateurs bénéficient de formation de qualité en rapport avec la politique et les besoins de l'entreprise. Ce qui a permis la satisfaction de la majeure partie des agents et des clients.

LA BANQUE AGRICOLE a su imposer sa marque dans le paysage bancaire au Sénégal. Elle fait partie des plus grandes institutions financières du pays. et c'est dans l'optique de conserver cette image que je me suis permise d'apporter quelques suggestions qui pourraient à mon avis améliorer la formation de ses collaborateurs.

Ce stage en entreprise, m'a permis d'apprendre et de côtoyer le milieu professionnel. Je n'ai pas eu de difficultés à intégrer le milieu bancaire, à assimiler et à m'adapter au rythme du travail grâce à la disponibilité du personnel qui apporte beaucoup de soutien aux nouveaux venus. A LBA tout le monde se sent chez soi, j'en ai fait l'expérience. Tout ceci c'est grâce à leur professionnalisme et leur ouverture.

En guise de recommandation, nous avons proposé un modèle de fiche de synthèse des évaluations qui résume tous les avis des participants aux formations et permet de connaître le taux de satisfaction des collaborateurs (voir **ANNEXE 4**). Je suggère à la banque d'envisager une collaboration avec le 3FPT pour alléger le budget et réaliser le maximum de besoin en formation

Avec l'évolution des métiers et la digitalisation, quelles pourraient être les nouvelles compétences des salariés des banques à développer en priorité ?

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

❖ <https://jobphoning.com/dictionnaire/plan-de-formation#>

(Visité le 20 Juin 2022)

❖ <https://www.concur.fr/newsroom/article/ordre-de-mission-definition-et-modele>

(Visité le 22 Juin 2022)

❖ <https://www.labanqueagricole.sn> ›

(Visité le 23 et 24 Juin 2022)

❖ Rapport économique et financier 2021 de LBA

(Consulté le 27 Juin 2022)

❖ BILAN SOCIAL au 31 décembre 2021 de l'établissement La Banque Agricole

(Consulté le 28 Juin 2022)

❖ Politique de sécurité

(Visité le 29 Juin 2022)

❖ Attributions des directions, départements et services de la banque agricole

(Consulté le 30 Juin 2022)

❖ [Organigramme Siege Décembre 2021.pdf](#)

(Consulté le 05 et 07 Juillet 2022)

ANNEXES

ANNEXE 1

Annexe 1 : Fonctions

Fonctions
Agent animateur Polyvalent
Agent approvisionnement
Agent Chargée de la Mise en œuvres des Financements
Agent Chargée des Réclamations de la Clientèle
Agent commercial
Agent comptable
Agent de crédit
Agent de recouvrement
Agent Exploitation et Support
Agent Fiabilisation Base de données clientèle
Agent Opérations Domestiques
Agent opérations internationales
Agent Opérations Monétiques
Agent Pôle AgriCash
Agent Service Secrétariat des Engagements
Agent Service Suivi Engagements et du Recouvrement
Agent Transfert d'argent
Analyste Compliance
Analyste Conformité
Analyste Contrôles Permanents
Assistant au Chef de Cellule Communication
Assistant Caissier Principal
Assistant chargée des Œuvres médicales et Socioéducatives
Assistant Chef du Départ Suivi et Mise en place des Financements
Assistant Logistique
Assistante Administrative et RH
Assistante de Direction
Assistante PCA
Assistant Administratif et Formation
Auditeur Junior
Auditeur Senior
Caissier
Chargée de Projets Monétiques
Chauffeur
Chef Cellule Communication
Chef d'agence
Chef de Département Contrôle Permanent
Chef de Département Audit
Chef de Département Inspection

Chef de Département Etudes & Stratégies
Chef de mission Conformité
Chef Département Affaires Juridiques
Chef Département Business Intelligence et Analyse des Données
Chef Département Commercial
Chef Département Digitalisation et Core Banking System
Chef Département Logistique
Chef Département Marketing
Chef Département Monétique
Chef Département Opérations
Chef Département Recouvrement
Chef Département Transfert d'argent
Chef Département Trésorerie
Chef Dept. Suivi et Mise en place des Financements
Chef du Département Capital Humain
Chef du Département des Moyens de Paiement
Chef du Service Contrôle de Gestion
Chef du Service Opérations Internationales
Chef du Service Suivi Evaluation
Chef Service Analyse et Contre Etude
Chef Service Comptabilité
Chef Service Comptabilité-Fiscalité
Chef Service Core Banking et Supports
Chef service Développement Commercial
Chef service Fiabilisation Base de données clientèle
Chef Service Gestion & Suivi Réclamations Clientèle
Chef Service Médical. Socioéducatif
Chef service Mise en œuvre des Financements
Chef service Opérations Domestiques
Chef service Opérations Monétiques
Chef Service Production
Chef Service Recueil Garanties et Enregistrement dans le Système d'Information
Chef service Secrétariat des Engagements
Chef Service Suivi des Conventions et Protocoles
Chef service Suivi des Engagements et du Recouvrement
Chef Service Supports Monétiques
Chef service systèmes et réseaux
Chef service Transfert d'argent
Chef service Trésorerie
Compliance Officer
Conseiller Commercial
Conseiller commercial HG et Institutionnel
Directeur Capital Humain et Logistique
Directeur Adjoint Systèmes d'Information
Directeur Commercial Marketing

Directeur Commercial Marketing Adjoint
Directeur Conformité et Contrôle Permanent
Directeur de l' Audit et de l' Inspection
Directeur des Engagements
Directeur des Risques
Directeur finances et comptabilité
DIRECTEUR GENERAL
Directeur Opérations et Moyens de Paiement
Directeur Risques Adjoint
Directeur Systèmes d'Information
Directrice des Affaires Juridiques & du Recouvrement
Directrice du Contrôle de Gestion, des Etudes & de la Stratégie
Guichetier
Inspecteur Sénior
Juriste
Responsable Achats
Responsable Applicatifs Bancaires
Responsable Caisse Principale
Responsable de l' Animation Commerciale
Responsable et Développement Compétences
Responsable Front Office (RFO)
Responsable Guichet Crédit-Bail
Responsable Information Documentaire
Responsable Parc Automobile
Responsable Pôle Contrôles Centralisés
Responsable Pôle Contrôles Déplacés
Responsable Pôle KYC
Responsable Pôle PME-PMI Entreprises
Responsable Pôle Projets et Inclusion financière
Responsable Pôle Transfert d'Argent
Responsable Produit AgriCash
Responsable Réseaux
Responsable Sécurité
Responsable Sécurité des Systèmes d'Information
Responsable Support Logistique
RFO Adjointe
Secrétaire
Standardiste
Superviseur commercial Zone Centre
Superviseur Commercial Zone de Dakar
Superviseur Commercial Zone Est
Superviseur Commercial Zone Nord
Superviseur Commercial Zone SUD
Superviseur commercial Zone Sud OUEST
Support Logistique

Source : LBA 2022

ANNEXE 2

Annexe 2: Cahier des charges



DIRECTION DU CAPITAL HUMAIN ET DE LA LOGISTIQUE

-----0-----

**CAHIER DES CHARGES POUR L'ORGANISATION D'UN
SEMINAIRE DE FORMATION SUR LES GARANTIES ELIGIBLES
ET NON ELIGIBLES AU REGARD DU NOUVEAU DISPOSITIF
PRUDENTIEL**

CONTEXTE ET JUSTIFICATION :

POPULATION CIBLE

Cette formation concernera les collaborateurs qui figurent sur le tableau ci-dessous :

Prénoms	NOM	Affectation

OBJECTIF GENERAL

OBJECTIFS SPECIFIQUES

RESULTATS ATTENDUS

DATES, LIEU ET DUREE DE LA FORMATION

La formation devra se tenir ... (à fixer avec le cabinet prestataire).

CONTENU DE L'OFFRE

Le Consultant devra soumettre une offre technique et financière par mail à l'adresse _ avec copie au DCHL.

L'offre technique doit comporter les documents ci-après :

- La compréhension du cahier des charges ;
- Le projet pédagogique ;
- Les méthodes pédagogiques ;
- Le programme destiné aux apprenants ;
- Le calendrier d'intervention détaillé par groupe ;
- Les méthodes d'évaluation ;
- Les références de l'organisme et/ou du/des Consultants ;
- La liste des Consultants et le rôle de chacun ;
- Les CV des consultants.

L'offre financière devra comporter les éléments ci-après :

- Devis détaillé des honoraires ;
- Devis des autres frais.

DATE LIMITE DE DEPOT DES OFFRES :

La date limite de dépôt des offres est fixée deux semaines après la réception de l'offre.

CHOIX DU PRESTATAIRE

Le choix s'effectuera sur la base des critères suivants :

Proposition technique 70% :

- Compréhension du cahier des charges ;
- Compétences des intervenants ;
- Qualité du dispositif d'évaluation des acquis et du bilan de la formation ;
- Adéquation proposition/objectifs ;
- Qualité de la conception du projet et des supports de formation.

PRIX 30% :

PERSONNE à CONTACTER : Responsable de la formation et du développement des compétences au 33 ... /78

Source : LBA, 2022

ANNEXE 3

Annexe 3 : Fiche d'évaluation



LA BANQUE AGRICOLE

Direction du Capital Humain et de la Logistique

Séminaire de formation sur ...

Date

Lieu :

Formateur :

FICHE D'EVALUATION

Merci de bien vouloir remplir cette fiche d'évaluation. Vos remarques contribueront à améliorer nos actions de formation

	Sans avis	Insatisfait	Peu satisfait	Moyennement satisfait	Satisfait	Très satisfait
Contenu de la formation adaptée aux attentes						
Pédagogie (progression, rythme, méthodes et supports employés)						
Qualité de l'animation (communication, écoute, maîtrise du sujet et du scénario de cours)						
Applicabilité et transfert en situation de travail						
Logistique et conditions matérielles						

Commentaires et Recommandations :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Source : LBA, 2022

ANNEXE 4 (modèle que j'ai proposé)

Annexe 4: Synthèse des fiches d'évaluations



LA BANQUE AGRICOLE

Direction du Capital Humain et de la Logistique

Séminaire de formation sur ...

Date

Lieu :

Formateur :

SYNTHESE DES FICHES D'EVALUATIONS

Ci-dessous le cumul de tous les avis durant les 3 jours de formation par rubrique :

Rubriques	Sans avis	Insatisfait	Peu satisfait	Moyennement satisfait	Satisfait	Très satisfait
Contenu de la formation adaptée aux attentes						
Pédagogie (progression, rythme, méthodes et supports employés)						
Qualité de l'animation (communication, écoute, maîtrise du sujet et du scénario de cours)						
Applicabilité et transfert en situation de travail						
Logistique et conditions matérielles						

TAUX DE SATISFACTION= nombre d'avis positifs (moyennement satisfait + satisfait + très satisfait) / nombre d'avis total * 100

Quand on organise une formation qui a taux de non satisfaction élevé cela exprime un nouveau besoin de formation. Analyser le pourquoi ? l'environnement, les formateurs et le collaborateur.

Commentaires et Recommandations :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Source : Auteur, 2022

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES TABLEAUX.....	III
LISTE DES FIGURES.....	IV
LISTE DES ANNEXES.....	V
RESUME.....	VI
SOMMAIRE	VII
LISTE DES ABREVIATIONS	VIII
INTRODUCTION.....	I
PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DE LA BANQUE AGRICOLE ET DE SON SECTEUR D'ACTIVITE	2
I.PRESENTATION DESCRIPTIVE DE L'ENTREPRISE	2
1.Historique	2
2.Evolution	3
3.Domaines d'activités	4
4.Les différents produits de la banque.....	6
4.1.Les produits et services classiques :	6
4.2.Les produits et services spécifiques	6
5.Les valeurs de la banque	7
6.L'utilisation des nouvelles technologies	8
7.Taille, chiffre d'affaire et évolution de l'entreprise	10
8.Ses salaires	13
9.Bilan social	13
10.Organisation du travail de LBA	15
11.Organigramme.....	24
II.LE SECTEUR D'ACTIVITE	25
1.Présentation économique et sectorielle du domaine d'activité	25
2.Présentation de la direction du capital humain et de la logistique	26
2.1.Définition	26

2.2. Constitution et fonctionnement de l'équipe	26
DEUXIEME PARTIE : LES TRAVAUX EFFECTUES ET LES APPORTS DU STAGE ...	28
I.LES OBJECTIFS PROFESSIONNELS DU STAGE ET LES TACHES EFFECTUEES ...	29
1.Les objectifs professionnels du stage	29
2.Réalisations des mission.....	30
3.Les moyens mis en œuvre pendant le stage	34
4.Comment établir un plan de formation ?.....	35
4.1.Définition et rôle du plan de formation	35
4.2.La base de construction du plan de formation (cas LBA).....	35
5.Difficultés rencontrées lors du déroulement du stage	36
II.PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	37
1.Analyse et bilan du stage.....	37
2.Recommandations	37
CONCLUSION	39
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	VI
ANNEXES	VII
TABLE DES MATIERES	XVII