



**Manuel de formation des
formateurs
pour le Crédit Mutuelle du
Sénégal « CMS »**

**Préparé par:
Tamaris Mwabala**



Frankfurt School of Finance & Management

Sonnemannstrasse 9-11

60314 Frankfurt a.M.

Tel. +49-69-154008-0

Fax +49-69-154008-670

<http://www.frankfurt-school.de>

Table de matières

1	Introduction	4
1.1	Objectifs.....	4
1.2	Méthodologie.....	5
1.3	Bref aperçu sur le financement des activités agricoles	8
1.4	Principes de financement agricole	9
2	Approches de financement agricole.....	11
3	Analyse d'une activité agricole	13
4	Processus d'analyse, d'octroi de crédit et de gestion	20
5	Evaluation de la formation	24
6	Formation pratiques (Coaching).....	25

1 Introduction

Le secteur de la microfinance cible en priorité la population à faible revenu dite « pauvre », des personnes qui n'ont pas accès aux services financiers dans les banques classiques. Les raisons évoquées par les banques classiques sont principalement liées à la problématique de manque des d'états financiers fiables, de solvabilité et de manque de garanties solides qui pourraient compenser le risque en cas de non remboursement. Cette réalité n'échappe aux acteurs des activités du secteur agricole.

Au fil de temps, les acteurs à l'inclusion financière ont « inventé » les mécanismes, les outils ou encore les approches leur permettant d'offrir les services financiers adaptés à la réalité des populations à faible revenu de manière générale et en particulier, celles du monde agricole. Les mécanismes, les outils et les approches inventés, ont permis de résoudre tant soit peu la problématique des risques évoqués par les banques classiques. Parmi les mécanismes et les approches inventés par les acteurs à l'inclusion financière, on peut par exemple citer, **l'octroi de prêt de groupe ou l'octroi de prêt individuel tout en se basant sur les réalités socio-économiques de la clientèle du monde agricole informel ou par l'approche de chaîne de valeur**. Il s'est alors avéré qu'il y avait possibilités de contourner la problématique de manque d'états financiers fiables, de manque de garanties solides et d'offrir les services financiers adaptés aux besoins des acteurs du secteur agricole informel de manière viable et pérenne.

Donc, une des contraintes majeures à laquelle les banques classiques voire même les IMF font et/ou faisaient face pour évaluer, gérer et maîtriser les risques dans l'offre de services financiers aux acteurs du monde agricole informel, **c'est le manque de capacité technique à évaluer et compenser les risques relatifs aux activités agricoles**.

1.1 Objectifs

L'objectif principal de ce manuel de formation est de donner aux formateurs les points clés sur les méthodes, les techniques et ou les outils de formation à mettre en pratique lors des différentes sessions de formation du personnel du Crédit Mutuelle du Sénégal « CMS en sigle ». Les méthodes et techniques proposées, permettront aux formateurs d'être capables de former efficacement les acteurs de crédit sur l'évaluation des risques relatifs aux activités agricoles informelles d'une part, et de pouvoir gérer efficacement le portefeuille des clients du secteur agricole d'autre part.

Ce manuel vise donc, à aider les formateurs à bien comprendre les notions de base sur les approches de formation technique d'analyse financière et d'évaluation des risques relatifs aux activités agricoles informelles.

1.2 Méthodologie

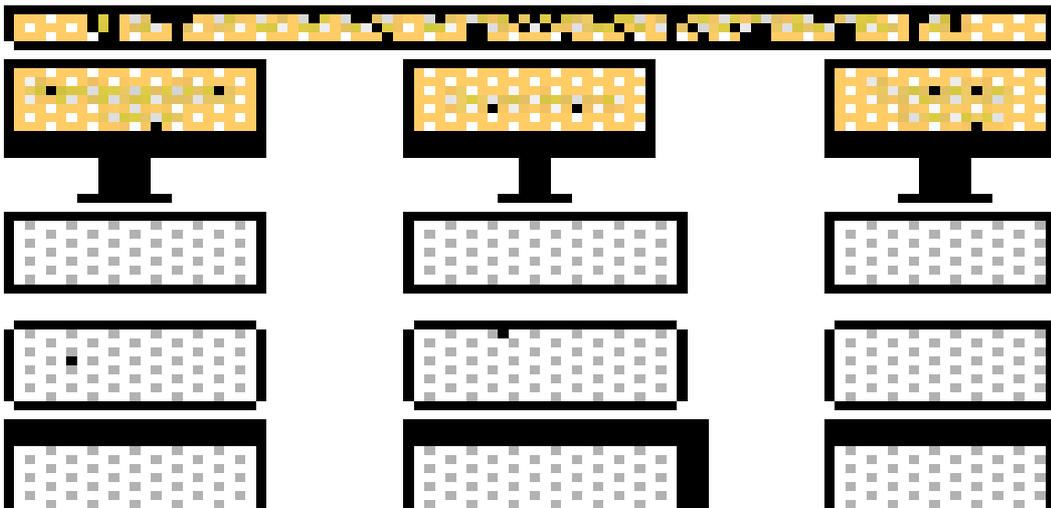
Dans le but d'assurer un bon transfert de connaissances théoriques et pratiques aux acteurs de crédit, la méthodologie de formation suivante sera utilisée :

- **Cours magistral en salle de classe :** il s'agit d'un exposé de matières qui sera fait par le formateur. L'objectif est de fournir aux participants une vue d'ensemble d'un sujet de manière interactive afin d'éveiller leur intérêt sur le sujet enseigné. Par exemple, donner un aperçu d'ensemble sur les activités agricoles : types d'activités agricoles, les approches de culture utilisées pour un meilleur rendement, définir les mots clés et donner des exemples concrets, utiliser des analogies et utiliser également, un renforcement visuel ou audio-visuel (présentation Power Point, photos etc) pour permettre aux participants de voir aussi bien que d'entendre ce qui se dit.

Le transfert de connaissance sera axé autour de trois approches suivantes :

- **Participation active des agents en formation aux discussions sur les sujets relatifs au métier ou d'ordre général.** Il s'agit d'une démarche qui consiste à stimuler les participants à apporter leur input de manière critique et objective à la formation. La discussion se fera au moyen de différentes approches. Notamment : le brain-storming, le jeu de rôle, les discussions de groupe scindé d'un côté des agents favorables et d'autre côté des agents défavorables à un sujet qui divise les opinions du groupe ou une approche quelconque.
- **Echange d'expérience.** L'échange d'expérience par les participants à la formation se fera également au moyen des études de cas pratiques, de panel de discussions, de simulations etc.
- **Travail de terrain.** Dans le but de consolider les théories apprises en salle de classe, il est recommandé aux formateurs d'encourager les apprenants à descendre sur le terrain pour visiter les prospects (clients potentiels) et faire des simulations d'analyses de crédit, de présenter les dossiers analysés au comité de crédit etc...Les uns joueront le rôle de l'agent de crédit et les autres du président de comité de crédit. Vice-versa. Cet exercice permettra à chaque agent d'analyser le dossier de crédit dans les deux perspectives : en tant qu'agent de crédit et aussi bien en tant que responsable dans la prise de décisions relatives aux risques.

Les approches de formation utilisée se résument en **méthodes d'apprentissages actifs schématisés** de manière suivante :



- **Structure de module de formation**

Quelque soit l'approche de formation qui sera utilisée, la structure des modules de formations doit être développée de manière suivante :

Objectifs : il s'agira de définir les objectifs globaux et spécifiques poursuivis par les matières enseignées aux participants.

Méthodologie : l'ensemble des méthodes (process) et techniques utilisées pour transmettre la connaissance aux participants à la formation.

- **Méthodes ou process**

- **Cours magistral.** Au début de chaque module de formation, il est recommandé au formateur de présenter les principaux points de matières à enseigner pour aider les participants à organiser leur écoute. Le formateur pourra introduire son cours par exemple, par un test ou une question directe ou indirecte adressée aux participants. Cette approche permet soit de tester le niveau de connaissance des participants pour pouvoir ajuster son approche pédagogique, soit d'éveiller l'intérêt des apprenants à la matière à enseigner ou soit de briser la glace « Ice break ».
- **Définir les concepts ou les mots clés.** La définition des concepts permettra d'uniformiser la compréhension des mots clés en vue d'éviter toute confusion éventuelle de la part des apprenants.

- **Donner les exemples concrets.** Lorsque c'est possible, fournir de véritables illustrations des idées aux participants de manière à bien assoir leur compréhension de la matière enseignée.
- **Utiliser les analogies.** Si possible, faire des comparaisons entre le contenu de la matière enseignée et les connaissances préalables des participants.
- **Techniques ou outils à utiliser**
 - **Présentation Power Point.** La formation sera donnée à l'aide de présentation Power Point.
 - **Groupe de travail.** Le travail en groupe permettra aux apprenants de développer l'esprit d'équipe, d'écoute et de communication entre eux. Ce qui constituera un fondement de réussite du travail en équipe au sein du CMS.
 - **Jeu de rôle.** Le jeu de rôle sera l'une des techniques utilisées pour permettre à chaque participant de se mettre dans la situation d'exercice pratique par simulation. L'objectif est de faire comprendre aux participants l'importance d'offrir un service attentionné de meilleure qualité aux clients et à ses collègues.
 - **Etudes de cas (exercices d'apprentissage).** Les études de cas et les exercices d'apprentissage permettent aux participants à la formation de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises lors des formations théoriques.
 - **Hand out.** Il s'agit d'un document qui reprend les messages clés de chaque module de formation. Ce document doit être remis aux participants en guise d'aide mémoire sur les points clés des matières enseignées.

- **Messages clés**

A la fin de chaque module de formation, le formateur doit faire un résumé du cours en vue de permettre aux participants de retenir les informations clés sur la matière enseignée.

- **Test de niveau de compréhension**
 - **Feedback des participants sur la formation.** A la fin de chaque module de formation, le formateur devrait inviter les participants à critiquer objectivement la formation. Ces critiques permettront au formateur de s'auto évaluer, d'améliorer les contenus du cours et de bien préparer le plan de coaching.
 - **Test écrit.** A la fin de chaque module de formation, les participants doivent être soumis à un test écrit sur la matière enseignée. Le test écrit permettra au formateur de se former l'opinion sur le niveau de compréhension des apprenants et d'ajuster les contenus de la formation pour les générations futures.
 - **Feedback individuel à chaque participant.** A l'issue du test écrit, le formateur assisté du responsable de formation ou de tout autre personne désignée par CMS fera le point avec chaque participant de manière à comprendre les raisons de sa réussite ou de son échec.

1.3 **Bref aperçu sur le financement des activités agricoles**

- **Objectif :**
 - Donner aux participants les informations clés sur le financement des activités agricoles et de son impact sur le monde agricole.
- **Méthodologie**
 - **Méthode à utiliser :**
 1. **Cours magistral.** L'exposé doit contenir les informations clés sur les points ci-après :
 - les généralités sur l'activité agricole ;
 - l'aperçu sur le financement des activités agricoles de manière globale ;
 - l'idée sur la tendance de financement des activités agricoles sur le plan national (Sénégal) ;
 - le rôle de CMS dans le segment du secteur agricole au Sénégal ;

- les objectifs poursuivis par CMS dans l'offre des services financiers aux acteurs du monde agricole ;
- les filières agricoles et les principaux acteurs dans les zones d'activités du CMS;
- les principaux risques et leurs approches de mitigation ;
- le financement agricole comme outil de lutte contre la pauvreté etc.

- **Techniques et outils à utiliser :**

1. Présentation Power Point qui sera préparée et présentée par le formateur.

2. Discussion en groupe. La discussion pourrait tourner autour d'une question précise posée aux participants à la formation par le formateur.

- Par exemple, que doit faire CMS pour pallier aux insuffisances du système d'offre de services financiers préexistants sur le segment agricole ?

Le formateur jouera donc le rôle de facilitateur, il stimulera également les participants à s'engager au débat et à apporter leur input permettant d'améliorer la qualité de l'offre de services financiers aux acteurs du monde agricole.

3. Etudes de cas. Il sera question par exemple question d'étudier un cas pratique de réussite « success story » d'une IMF internationale ou d'une IMF opérant au Sénégal de la microfinance dans segment de financement agricole.

- **Messages clés**

Les messages clés relatifs au bref aperçu sur le financement des activités agricoles seront axés autour des thèmes développés dans le cours magistral.

Par exemple, le financement agricole comme outil de lutte contre la pauvreté dans les milieux ruraux etc.

1.4 Principes de financement agricole

- **Objectifs :**

- Donner aux participants **les principes clés** qui vont les guider dans leur exercice de leur métier d'agent de crédit de financement des activités agricoles vis-à-vis des acteurs du monde agricole. Le formateur devrait avoir une bonne connaissance des types d'activités agricoles et de leur cycle d'exploitation.

- **Méthodologie**

- **Méthode à utiliser :**

1. **Cours magistral.** L'exposé portera sur quelques principes clés de financement agricole. Notamment sur :

- les types de crédits offerts aux acteurs du monde d'activité agricole. Par exemple, le crédit de campagne, le crédit d'embouche, le crédit de soudure etc. ;
- les prérequis qu'un agent de crédit agricole devrait avoir pour bien exercer son métier ;
- la responsabilité de l'agent de crédit dans la gestion du portefeuille de crédit encours ;
- les méthodes de prévention et de gestion des impayés etc.

- **Techniques et outils à utiliser**

1. **Présentation Power Point** qui sera préparée et présentée par le formateur.
2. **Discussion interactive** avec les participants sur chaque principe de financement agricole énoncé.

- **Messages clés.** Il s'agit d'énumérer les principes clés de financement agricole énoncés dans le cours magistral. Exemple :

1. les acteurs du monde agricole informel sont « bancables » et ils ont besoin d'une large gamme de services financiers et non seulement du crédit.
2. l'approche de prêt de groupe est plus rentable à celle de l'approche de prêt individuel. Cependant, la plupart des clients préfèrent l'approche de prêt individuel.
3. l'approche de chaîne de valeur offre plus de garantie en terme de remboursement de prêt à celle de prêt individuel, et contribuer à la création d'emploi etc.

2 Approches de financement agricole

▪ Objectifs :

- Donner aux participants **les idées claires et précises sur les approches utilisées dans l'octroi de crédit aux acteurs du monde agricole informel** ;
- Permettre aux participants de bien comprendre les avantages et désavantages de l'une et l'autre approche utilisée dans l'offre de services financiers.

▪ Méthodologie

▪ Méthode à utiliser

1. Cours magistral. L'exposé portera sur les points suivants :

- la définition de l'approche d'octroi de **prêt de groupe et de prêt individuel** ;
- l'approche de chaîne de valeur ;
- l'énumération des différents types de groupement du monde rural, leur mode d'organisation et de fonctionnement ;
- la comparaison entre l'approche d'octroi de prêt de groupe versus l'approche d'octroi de prêt individuel en termes d'avantages et de désavantages etc.

▪ Techniques et outils à utiliser

1. **Présentation Power Point** qui sera préparée et présentée par le formateur.
2. **Discussion interactive** avec les participants sur chaque approche de financement agricole.
3. **Etudes de cas.** L'étude de cas pourrait consister à demander aux participants de faire l'analyse comparative des approches de financement agricole. Il est conseillé de donner cet exercice aux apprenants avant que le formateur ne donne les éléments de comparaison entre les différentes approches de financement agricole. Cette technique a l'avantage d'encourager les participants à la formation au sens de réflexion.

▪ Messages clés

- **L'approche de prêt de groupe est plus adaptée à la clientèle de milieu rural ;**
- **L'approche de prêt individuel est plus adaptée à la clientèle de milieu urbain ;**
- **L'approche de chaîne de valeur permet de créer des synergies entre les différents acteurs du monde agricole formel et informel. L'approche de chaîne aide à réduire sensiblement aux risques de non remboursement de prêt.**
- **Etc...**

3 Analyse d'une activité agricole

3.1 Reconstitution et analyse des états financiers (analyse quantitative)

- **Objectifs :**
 - Doter aux participants des **capacités techniques** leur permettant de reconstituer et d'analyser les états financiers d'une activité agricole.
 - Aider les participants à savoir déterminer la **capacité et la volonté de remboursement** du client. Le formateur doit donc, avoir une bonne connaissance technique des activités agricoles et disposé d'un bon sens d'analyse financière.

- **Méthodologie**
 - **Méthode à utiliser**
 1. **Cours magistral.** L'exposé portera sur les points suivants :
 - **La reconstitution et analyse des états financiers (analyse quantitative).** Dans ce chapitre, les participants seront initiés aux méthodes et techniques de reconstitution et d'analyse des états financiers d'une activité agricole et à comparer les liens entre les états financiers reconstitués. Il s'agit des états financiers suivants : le compte d'exploitation, le tableau de flux de trésorerie et le bilan.

 - **Techniques et outils à utiliser**
 1. **Présentation Power Point** qui sera préparée et présentée par le formateur.
 2. **Exercices de reconstitution et d'analyse des états financiers.** Les participants feront plusieurs exercices pratiques en salle de classe. Des exercices les plus simples aux exercices les plus complexes de manière à les doter des capacités techniques à pouvoir reconstituer et analyser les états financiers d'une activité agricole informelle sans trop de difficultés.

- **Messages clés.** Ci-après quelques messages clés sur les états financiers :

1. Compte d'exploitation. Le compte d'exploitation indique les informations ci-après :

- le niveau de rentabilité de l'activité agricole du client ;
- le niveau des revenus réalisés, les coûts d'achat des intrants agricoles utilisés et les dépenses opérationnelles engagées mensuellement ou au cours du cycle d'exploitation agricole ;
- le renseignement sur la capacité réelle de remboursement du client (acteur agricole) ;
- la structure d'un compte d'exploitation :

Libellé	Montant
(+) Ventes/Chiffres d'Affaires A	Renseigner les ventes totales effectuées au comptant et à crédit
(-) Coût d'achat des intrants agricoles utilisés B	Renseigner la somme d'argent dépensé pour l'achat des intrants agricole
Marge brute : C = A - B	
(-) Charges d'exploitation opérationnelle D	Renseigner l'ensemble de charges engagées pour l'exploitation ou la production agricole
Résultat net d'exploitation E = C - D	
(+) Autres revenus F =	Il s'agit de l'argent provenant d'autres sources en dehors de l'activité agricole principale.
(-) Charges familiales mensuelles du foyer G =	Renseigner l'ensemble de dépenses régulières engagées pour subvenir aux besoins de la famille restreinte et élargie.
Revenus nets H = E + F - G	

2. Tableau de flux de trésorerie. Le tableau de flux de trésorerie nous renseigne sur les informations suivantes :

- les mouvements réels de flux de liquidité de l'activité agricole du client ;

- le niveau des flux de liquidité d'une activité agricole est un facteur primordial de prise d'une décision d'octroi de crédit aux acteurs agricoles ;
- le tableau de flux de trésorerie ne s'intéresse qu'aux flux de liquidité. Parcontre, le compte d'exploitation s'intéresse aux flux non monétaires ;
- Pour les activités agricoles, il est conseillé de faire le tableau de flux trésorerie historique et la projection des revenus et charges à venir ;
- Structure d'un tableau de trésorerie simple :

(+) Revenus totaux de l'activité A	Renseigner le montant des revenus effectivement réalisés. Considérer la période d'analyse
(-) Total charges d'exploitation B	Renseigner le montant des dépenses réellement engagées. Considérer la période d'analyse
A – B = C : Total cash flow des activités d'exploitation	
(+) Autres Revenus additionnels D	Renseigner le montant des autres revenus effectivement réalisés. Considérer la période d'analyse
(-) Dépenses du foyer E	Renseigner le montant des dépenses du foyer réellement engagées. Considérer la période d'analyse
D – E = F : Total cash flow des activités privées	
Total cash flow Net : G = C + F (Total cash flow des activités d'exploitation + Total cash flow des activités privées)	

3. Bilan. Le bilan d'une d'une activité agricole nous renseigne sur les informations suivantes :

- le patrimoine réel (actif et passif) des activités agricoles du client de demandeur de prêt ;
- le bilan est toujours équilibré. Sinon, vérifier s'il y a une écriture qui a été mal passée ;
- l'actif correspond aux emplois. (l'utilisation de l'argent) ;

- le passif correspond aux ressources (provenance d'argent) ;
- les actifs sont classés en fonction de leur ordre de liquidité du très au moins liquide ;
- les passifs sont classés en fonction de leur ordre maturité, selon l'ordre d'exigibilité décroissante – des dettes les plus exigeantes aux dettes les moins exigeantes ;
- **Structure simple d'un bilan**

Actif	Passif
Renseigner	Dettes à court terme
Actifs immobilisés	Dettes à moyen et Long terme
Total des actifs	Capitaux propres
	Total passif

3.2 Analyse qualitative d'une activité agricole

- **Objectifs :**
 - Enseigner aux participants les techniques de recolte et d'analyse des données non chiffrées qui ont ou pourraient avoir de l'impact positif ou négatif sur les activités du client et affecter son comportement de remboursement;
 - Aider les participants à savoir comment identifier les forces, les faiblesses de l'activité agricole du client.
- **Méthodologie**
 - **Méthode à utiliser**
 1. **Cours magistral.** L'exposé sur l'analyse qualitative de la micro entreprise agricole qui sollicite le crédit portera sur les points suivants :
 - l'organisation, l'historique et le développement de l'activité agricole du demandeur de prêt;
 - l'analyse des forces, opportunités, faiblesses et menaces de la micro entreprise
 - l'évaluation des risques relatifs à l'activité agricole à financer, à son propriétaire et au foyer du client lui-même.
- **Techniques et outils à utiliser**

- 1 Présentation Power Point** qui sera préparée et présentée par le formateur.
 - 2 Discussion interactive** avec les participants à la formation sur l'analyse qualitative sera axée autour des sujets évoqués dans le cours magistral point par point. Le formateur encouragera les participants à contextualiser l'analyse qualitative des activités agricoles en tenant compte de réalités sur le terrain. Par l'environnement, le cycle d'exploitation etc
- **Messages clés.** Ci-après quelques messages clés sur l'analyse qualitatives d'une activité agricole :
 - Concernant par exemple, les questions relatives à l'évaluation des risques : le faible taux de levée de semence, mauvaise qualité des engrais, insuffisance d'irrigation d'eau. 1) Faut-il prendre le risque ? Si Oui, les risques doivent être mesurables et s'assurer que l'on a des garanties adéquates ; 2) Pouvons-nous éviter le risque ? Oui, nous pouvons éviter le risque en faisant une bonne analyse qualitative. Etc...

Analyse des activités agricoles à l'aide du Programme d'Evaluation des Crédits « PEC en sigle » Le Programme d'Evaluation des crédits « PEC en sigle » est un outil d'évaluation des risques de crédit agricole sur base de paramètres qualitatifs, agronomiques et financiers.

3.3.1 Particularités du PEC

- **PEC est un outil unique qui aide à déterminer rapidement le risque des crédits agricoles à court et moyen terme.**

Il permet de réduire le risque de non remboursement en rejetant ainsi les demandes de prêts non-rentables. Il est également un outil d'évaluation efficace du profil du client et les risques associés à sa demande de crédit.
- **PEC aide à calculer le revenu minimum le plus probable sur la base de paramètres qualitatifs, agronomiques et financiers et fournit les recommandations claires sur les limites des montants de crédit à octroyer.**
- **PEC est la première étape du processus d'application des crédits.**
- **PEC a été spécialement conçu pour les experts de crédit ayant peu des connaissances dans les domaines agricoles.**

3.3.2 Utilisation du fichier PEC

Comment utiliser le fichier PEC ?

PEC est un outil facile à utiliser, il suffit d'une petite formation et des exercices pratiques personnels pour y parvenir

▪ Demarches à suivre pour l'utilisation du PEC

Etapes d'utilisation du fichier PEC	Messages clés
1. Entretien avec le sociétaire	Expliquer aux apprenants comment aider le client à remplir la fiche du questionnaire PEC. Il s'agit notamment des informations générales requises sur le client, l'agence. PEC sélectionne automatiquement les cultures et les cartes techniques agronomiques de sa région.
2. Préciser le type de crédits (court, moyen, long terme), le montant, la durée, le mode de remboursement et le taux d'intérêt	Sélectionner les informations correspondantes aux termes de crédit solliciter par le sociétaire.
3. Prendre en compte les revenus et dépenses non-agricoles du demandeur	Renseigner le montant des revenus et le montant des dépenses non-agricoles engagées sur base des preuves apportées par le demandeur de crédit.
4. Coûts de main-d'œuvre du client et de location de la terre	Renseigner l'ensemble de frais engagés pour payer les ouvriers et pour la location de la terre
5. Analyse qualitative	Insérer dans le PEC l'ensemble des données qualitatives relatives aux types de cultures pratiquées par le sociétaire.
6. Analyse agronomique	Renseigner le type et les quantités des intrants utilisés (semences, les engrais, pesticides etc) permettant de calculer la production minimale du demandeur en année normale.



7. Production agricole	Renseigner l'historique de rendement de dernières années du demandeur : l'affectation de la terre durant la période de crédit par type de culture, la main d'œuvre avec part de paiement en nature et méthode d'irrigation.
-------------------------------	--

Veillez également consulter la présentation Power point du PEC en annexe 3.

4 Processus d'analyse, d'octroi de crédit et de gestion

▪ Objectifs :

- Donner aux participants une idée claire et précise sur le processus de gestion des opérations de crédit : les étapes, les tâches à exécuter à chaque étape, les intervenants au processus d'approbation et les différentes fiches à remplir.

▪ Méthodologie

▪ Méthode à utiliser

1. Cours magistral. L'exposé sur le processus de gestion, d'analyse et d'octroi de crédit portera sur les points suivants :

- **Le Cycle de crédit.** Dans ce chapitre, il sera question de présenter aux participants le processus d'enregistrement de demande, d'analyse, d'approbation et de décaissement de crédit suivant le code de procédure de crédit agricole du CMS ;
- **Le suivi du portefeuille des crédits encours :** il s'agira de former les agents de crédit sur le processus de gestion du portefeuille de crédit après le décaissement. L'objectif principal est de prévenir les cas des impayés et d'entretenir des bonnes relations d'affaires avec la clientèle.
- **Le suivi et gestion des impayés.** Dans ce chapitre, les agents de crédit seront formés sur le processus de suivi et de gestion des impayés suivant les procédures au sein du CMS.

▪ Techniques et outils à utiliser

1. **Présentation Power Point** qui sera préparée et présentée par le formateur.
2. **Discussion interactive** avec les participants sur les différentes étapes du cycle de crédit, les étapes de suivi du portefeuille encours et les étapes de suivi et de gestion des impayés. Les participants seront formés selon le standard de meilleures pratiques en matière de gestion des opérations de crédit.
3. **Simulation et jeu de rôle.** Les participants seront également formés à travers les exercices de simulation et

ou de jeu de rôle. Par exemple, pour les étapes du cycle de crédit, il y aura des participants qui joueront le rôle du client, le rôle de l'agent de crédit ou commercial ou administratif ou le rôle de chef d'agenceCMS. Les scénarios tiendront compte de l'ensemble des étapes du processus de crédit, des intervenants prévus dans des procédures d'octroi de crédit, de suivi et de gestion des impayés.

- **Messages clés.** Ci-après quelques messages clés sur processus d'analyse d'octroi et de gestion de crédit :

1. Cycle de crédit

Etapes du cycle de crédit ¹	Messages clés
1. Demande de crédit	Le formateur doit expliquer aux participants comment remplir la fiche de demande de crédit
2. Traitement du dossier de demande de crédit	Visiter l'activité agricole et le domicile du client ; Recolter toutes les données nécessaires ; Reconstituer et faire l'analyse des états financiers ; Préparer le dossier pour le comité de crédit.
3. Comité de crédit	La seule instance autorisée à approuver les dossiers de crédit.
3.1 Approbation du dossier	Informé le client de la décision du comité de crédit ; Préparer le décaissement.
3.3 Demande des informations supplémentaires	Recontacter le client pour recueillir les informations demandées par le comité de crédit ; Compléter les informations demandées ; Mettre à jour le dossier du client et le présenter de nouveau au comité de crédit.
3.3 Rejet du dossier de crédit	Informé le client par téléphone du refus de sa demande Archiver le dossier.
4. Décaissement du prêt ou octroi	
4.1 Préparation de la documentation et la signature des contrats	Lors de la signature de contrat, répéter au client les conditions de prêt ; Insister sur le respect des dates de remboursement ; S'assurer que le client a bien compris ses obligations envers CMS.
5. Suivi de remboursement	A définir en fonction du code de procédure du CMS.
6. Suivi du portefeuille	A définir en fonction du code de



des crédits encours (procédure interne du CMS
7. suivi et gestion des impayés	A définir en fonction du code de procédure interne du CMS

5 Evaluation de la formation

▪ Objectifs :

- Obtenir le feedback des participants sur la matière enseignée ;
- Tester le niveau des connaissances acquises par les participants sur la matière enseignée ;
- Permettre au formateur de se faire l'opinion sur le niveau de compréhension des apprenants, afin d'améliorer les contenus de la formation et d'ajuster le plan de coaching.

▪ Méthodologie

▪ Méthode à utiliser

- **Feedback des participants sur la formation.** Les participants seront invités à critiquer objectivement la formation. Les critiques seront faites sous forme **feedback à l'orale en salle de classe ou par écrit de manière anonyme**. Cet exercice se fera à la fin de la formation **avant le test écrit**. L'objectif est d'obtenir un feedback qui ne soit pas influencé par les résultats du test écrit en vue de permettre au formateur d'améliorer les contenus de la matière enseignée et d'ajuster le plan de coaching.
- **Test écrit.** Les participants seront soumis à un test de compréhension écrit sur la matière enseignée à la fin de la session de formation.
- **Feedback individuel à chaque participant.** A l'issue du test écrit, chaque participant sera invité à une discussion bilatérale avec le formateur qui sera assisté par le responsable du personnel du CMS ou de tout autre personne désignée par CMS. Les points seront faits sur la perception de chaque participant sur la formation, sur la note obtenue au test écrit (son niveau de comprendre), les raisons de sa réussite ou de son échec.

▪ Techniques et outils à utiliser

- **Formulaire d'évaluation.** Chaque participant à la formation sera invité à remplir un formulaire d'évaluation de la formation de manière objective.

6 Formation pratiques (Coaching)

Il est toujours conseillé de faire le coaching des apprenants après la phase de la formation théorique.

- **Objectifs :**
 - Permettre aux participants à la formation de mettre en pratique les théories apprises sur l'analyse de crédit.
 - Assister les agents de crédit dans leur premier pas dans l'exercice de leur métier d'analyse, de financement agricole, de suivi du portefeuille encours et de suivi et de gestion des impayés.
 - S'assurer que les agents de crédit mettent en pratique les connaissances acquises lors de la formation.

- **Méthodologie**
 - **Méthode à utiliser**
 - **Coaching sur le travail :** la formation pratique (coaching) des agents de crédit pourrait être assurée par le formateur lui-même ou par les encadreurs (agents de crédit expérimentés) désignés par CMS. L'encadreur aura la responsabilité de coacher les agents de crédit sur le terrain dans le montage des dossiers de crédit, dans le suivi de crédit encours et aussi bien pour le cas de gestions des impayés.

 - **Techniques et outils à utiliser**
 - Descente sur le terrain avec les agents de crédit pour les visites de prospection et d'analyse des dossiers des clients ;
 - Tenir le pré-comité de crédit (la revue de l'analyse du dossier de crédit avant son passage au comité de crédit) ;
 - Reporting sur la performance individuelle des agents de crédit (prévision versus réalisation)
 - Feedback régulier aux agents de crédit sur leur évolution technique.

 - **Message clés**
 - Le coaching est une formation continue. Pour ce faire, la performance de l'agent de crédit sera rigoureusement

suivi et évaluer par l'encadreur durant toute la période prévue pour le coaching.

Annexe I : Formulaire d'évaluation de la formation

FORMULAIRE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION par les participants

Veillez évaluer honnêtement et objectivement le programme de formation auquel vous avez assisté.

Vos remarques et observations aideront le formateur à améliorer les contenus et la qualité de la formation à l'avenir.

**Nom du formateur :..... Date .../....
/....**

1. Veuillez donner la notation et les commentaires de la formation sur les aspects suivants :

(Cochez ou encercler votre réponse dans le tableau ci-après : 1 = Pauvre, 2 = Moyen, 3= Bon, 4 = Très bien, 5 = Excellent)

Evaluation du cours en général	1	2	3	4	5
Contenu du cours	1	2	3	4	5
Méthodes d'enseignement	1	2	3	4	5
Matériels de formation	1	2	3	4	5
Formateur 1 :	1	2	3	4	5
Formateur 2 :	1	2	3	4	5
Les installations de formation	1	2	3	4	5
L'organisation de la formation en général	1	2	3	4	5

- 1. Qu'est-ce que vous avez plus appris dans ce cours ?**

- 2. Qu'est-ce qui vous reste à apprendre encore ?**

- 3. Quelle la connaissance que vous mettrez immédiatement
votre travail ?**

- 4. Que doit-on améliorer dans l'approche ou méthode
pour la formation de futurs agents ?**