



RAPPORT DE FORMATION DES EXPLOITANTS DE LA BDM SA SUR L'ANALYSE DU RISQUE LIE AU CREDIT D'INVESTISSEMENT



SESSION DU 03 AU 14 JUILLET 2006
LIEU : SALLE DE FORMATION DE MALI FINANCE

Par

Garibou YALCOUYE
Consultant



Sommaire

Sommaire exécutif	3
Contexte	4
Justification	5
Objectifs	6
Méthodologie	7
Déroulement de la session	8
Les impacts de la formation, les résultats atteints	9
Les résultats de l'évaluation	10
Conclusion	11
Recommandations	12
Propositions de suivi et Plan d'actions	13

Annexes

- liste de présence
- planning de la formation
- codification de l'évaluation finale

SOMMAIRE EXECUTIF

Dans le cadre du suivi des sessions de formation organisées du 23 au 31 Mai 2005 sur l'analyse des risques liés aux projets d'investissement, Mali Finance a organisé, du 03 au 14 juillet 2006, une séance complémentaire de formation des exploitants de la BDM SA. Ayant pour but (1) de renforcer les capacités de la Banque en matière d'analyse des risques et (2) de permettre aux exploitants de mieux maîtriser l'utilisation du logiciel d'analyse financière élaboré par Mali Finance, cette session s'est déroulée dans la salle de formation de Mali Finance et a regroupé 10 exploitants repartis en deux groupes de 5 chacun.

La session a été animée par M. Garibou Yalcouyé, un consultant malien, spécialiste bancaire qui avait participé activement (aux côtés du consultant international) à la préparation et au déroulement des sessions de Mai 2005.

Pour éviter de perturber le fonctionnement normal de la Banque, les 10 exploitants ont été repartis en deux groupes et la formation s'est déroulée pendant les après-midi (de 14h30 à 18h30) et ce, pendant deux semaines. Cinq demi journées ont été consacrées à chaque groupe.

L'accent a été mis sur l'étude de cas pratiques. Des PC avaient été installés dans la salle de formation et les participants ont chacun introduit les données financières dans le logiciel d'analyse, tiré et analysé les principaux ratios et effectué les tests de sensibilité.

Les objectifs de la session ont été atteints et les participants, satisfaits non seulement du contenu de la formation mais aussi du logiciel d'analyse financière qui leur a été remis. En outre, un document retraçant la classification des comptes suivant le SYSCOA a été remis à tous les participants. Ce document leur permettra d'identifier sans difficulté, les différentes cellules à renseigner dans le logiciel.

Les exploitants formés sont en mesure de :

- ✓ d'analyser et d'apprécier les hypothèses formulées par les consultants et bureaux d'études dans l'élaboration des plans d'affaires des projets d'investissement ;
- ✓ d'identifier, d'analyser les risques et de proposer des solutions de couverture et
- ✓ d'utiliser le modèle financier fourni par Mali Finance.

1. Le contexte de la formation

Dans le cadre de la mise en œuvre de son programme de réduction de la pauvreté et de croissance économique accélérée au Mali, l'USAID a initié le projet Mali Finance dont l'un des objectifs majeurs est de faciliter un accès plus accru des agro entrepreneurs au crédit bancaire.

En vue d'obtenir des résultats satisfaisants, Mali Finance a procédé à l'identification des contraintes qui freinent l'investissement au Mali :

- faiblesse des capacités des bureaux d'études dans le montage des projets d'investissement d'une part et dans l'encadrement et la formation des promoteurs d'autre part ;
- manque de culture entrepreneuriale des promoteurs : économie majoritairement informelle dont les acteurs souffrent de la mauvaise gestion, de l'absence de comptabilité et de transparence et
- faiblesse des capacités des banques locales : manque de ressources adaptées au financement des investissements, absence ou faiblesse des ressources humaines pour analyser et suivre la réalisation des projets d'investissement.

De nombreuses actions ont été entreprises par Mali Finance pour réduire ces goulots d'étranglement.

En vue du renforcement des capacités des bureaux d'études en matière de prestations de services d'appui aux entreprises, Mali Finance a organisé à leur intention, une session de formation des formateurs (sur l'utilisation des modules Micro Plan de Making Cents) en février 2004.

Les bureaux d'études et consultants ont en outre bénéficié courant décembre 2004, d'une seconde formation qui leur a donné les outils de travail pour développer leurs activités et accroître la profitabilité de leur entreprise.

Les consultants et bureaux d'études ont enfin reçu une formation de cinq jours sur le montage des projets d'investissement (études techniques, études économiques, élaboration des hypothèses et établissement des prévisions financières suivant un modèle développé par Mali Finance). Ce modèle est un logiciel canadien adapté au SYSCOA et élaboré en vue d'harmoniser les outils de travail des consultants avec ceux des banquiers.

En ce qui concerne l'amélioration de la qualité de gestion des agro entrepreneurs, plusieurs sessions de formations (sur les modules Micro Plan) à leur intention ont été organisées tant à Bamako qu'à l'intérieur du pays.

Par rapport aux appuis en faveur des banques, Mali Finance a, du 23 au 27 mai 2005, organisé la formation des exploitants des banques suivant le même module dispensé aux

consultants sur l'analyse des risques liés aux projets d'investissements. Le logiciel canadien adapté au SYSCOA a été remis à tous les participants.

Cette formation a eu des impacts importants dans le fonctionnement des banques maliennes. Elle a permis aux exploitants de mieux structurer leur analyse des dossiers d'investissement (examen et validation des études techniques, des études économiques et du montage financier). La formation a donc amélioré la qualité des études présentées aux instances de décision des banques.

En outre, le modèle financier assurera aux exploitants une plus grande efficacité dans leurs travaux d'analyse et d'appréciation des risques, due à l'utilisation du même outil harmonisé par les consultants et bureaux d'études. Une large diffusion et une utilisation plus accrue du logiciel permettra aux banques disposant de ressources longues, d'accroître les interventions dans le financement des investissements.

La BDM SA étant l'une des plus grandes banques dans la sous-région UEMOA, elle dispose quant à elle, des ressources à long terme adaptées au financement des projets d'investissement. Par conséquent, elle entretient des relations spécifiques avec Mali Finance. Les deux structures ont signé un protocole d'entente visant la mise en place d'une cellule d'investissement au sein de la Banque. Ce protocole prévoit entre autres interventions de Mali Finance, le renforcement de la capacité des agents de crédit de la Banque dans l'analyse des risques liés aux projets d'investissement. Ce qui justifiait la session supplémentaire de 2 jours organisée dans les locaux de la BDM SA (à l'attention des seuls exploitants de ladite banque) les 30 et 31 mai 2005. La récente session du 03 au 14 juillet 2006 s'inscrivait aussi dans ce cadre.

2. La justification de la formation

A la fin de la session de mai 2005, les formateurs avaient formulé des recommandations relatives à l'organisation de formations individualisées pour les banquiers avec des cas pratiques sur leurs propres dossiers de crédit. Ceci leur permettrait d'apprendre à manipuler le logiciel financier et de maîtriser sa complexité due à sa versatilité.

En outre, pour des raisons de confidentialité, la précédente formation qui regroupait la plupart des banques et établissements financiers de la place n'avait pas traité de dossier de crédit spécifique. Il y avait nécessairement un besoin d'approfondissement des leçons apprises.

Aussi, pour rendre la cellule d'investissement opérationnelle et efficace dans le traitement des dossiers, une formation complémentaire bien ciblée et adossée à des cas pratiques réels s'imposait pour les agents de la BDM SA.

Les attentes telles qu'exprimées par les participants et qui justifient cette session de formation de juillet 2006 ont été les suivantes :

- pouvoir analyser les projets d'investissement ;
- recenser les points clé dans l'analyse des projets d'investissement ;
- être en mesure d'utiliser le logiciel fourni ;
- bien maîtriser le logiciel fourni ;
- recenser les éléments qui permettent d'apprécier les risques liés aux projets d'investissement ;
- avoir un outil adaptable ;
- être de vrais analystes capables de critiquer le travail des consultants et
- maîtriser l'élaboration des dossiers d'investissement.

3. Les objectifs de la session

Il y avait au total 10 participants dont 7 femmes et 3 hommes. Les deux séances ont réuni chacune 5 participants, tous des exploitants. Ils ont été majoritairement assidus à la formation (deux cas d'absence dont l'un pour cause de décès dans la famille ont été relevés).

Liste des participants

N°	Noms	Fonctions
1	TOURE ALMOUSTAPHA	Exploitant DEAP
2	TABARA BA	Exploitante DEAP
3	MAIGA HAOUA	Exploitante DEARP
4	NANA KADIDIA DIABY	Exploitante DEARP
5	MARIAM DIAO	Exploitante DEAP
6	DIOP OUMOU DIARRA	Exploitante AP 2
7	DOUCOURE ASSA NDIAYE	Exploitante AP 1
8	BINTILY DIALLO KONE	Exploitante AP 1
9	ABDOULAYE NDIAYE	Exploitant DEARP
10	NAFARABA KEITA	Exploitant DEAP 1

L'objectif global de la session était de renforcer les capacités des analystes de crédits de la BDM SA dans l'analyse, l'évaluation et la mitigation (limitation) des risques dans les projets d'investissement.

Les objectifs spécifiques étaient d'amener les exploitants à :

✓ **se rappeler des critères d'analyse des risques notamment à :**

- identifier les catégories de risques ainsi que les sources de ces risques;
- évaluer l'impact de ces risques sur l'activité, la rentabilité et la viabilité du projet d'une part et sur les possibilités de remboursement du prêt bancaire d'autre part ;
- définir les solutions pour limiter ces risques ;
- identifier les preneurs de risques ;
- identifier les couvertures des risques ;

✓ **maîtriser l'utilisation du logiciel d'analyse financière des projets en traitant des cas pratiques pour :**

- analyser et valider les hypothèses décrites dans le document de projet préparé par le consultant ou le bureau d'études ;
- saisir les données chiffrées dans le module financier fourni par Mali Finance et
- effectuer des tests de sensibilité.

Les résultats attendus consistaient à amener les banquiers à :

- pouvoir identifier et mitiger les risques inhérents aux financements des projets d'investissement ;
- pouvoir identifier et solliciter les appuis nécessaires à la mitigation des risques d'investissement et
- se familiariser avec le logiciel d'analyse financière.

4. La méthodologie utilisée

La session a été préparée pendant huit (8) jours du 19 au 28 juin 2006. Au cours de cette période de préparation, nous avons analysé les trois dossiers de projets mis à notre disposition par la BDM SA. Les données chiffrées ont été saisies dans le logiciel d'analyse et les principaux ratios ont été tirés.

Les hypothèses des projets, les feuilles de calcul du modèle financier ainsi que les ratios et le guide d'utilisation du modèle financier ont été incorporés dans le cahier du participant. De même, les cours théoriques sur la catégorisation et l'identification des risques ont été préparés sur PowerPoint. Les diapositives correspondantes ont été insérées dans le cahier du participant.

En outre, le cahier du participant lui-même et le format vierge du module financier ont été gravés sur des CD-ROM qui ont été distribués aux participants à la fin de chaque session.

Enfin, le module financier étant bâti sur une architecture SYSCOA, nous avons jugé opportun de mettre à la disposition des participants, un document annexe qui leur servira de guide pour identifier les cellules du module dans lesquelles doivent s'effectuer la saisie des informations chiffrées. Ce document a été mis à la disposition des exploitants dès le début de la formation et a été couramment utilisé au cours des deux sessions.

La formation a été animée par :

Noms	Adresses
Garibou Yalcouyé	Consultant Phenix Management ACI 2000 ; téléphone 674 70 56 / 645 94 62

La formation a donc été axée sur des discussions autour des cas pratiques et sur la manipulation du logiciel.

La durée de la formation a été de 20 heures (5 séances de 4 heures chacune) pour 8 participants et de 16 heures (4 séances de 4 heures chacune) pour 2 participants.

5. Le déroulement de la session

Le programme a été exécuté pendant dix demi journées (entre le 03 et le 14 juillet 2006) de 14h30 à 18h30 avec une pause café de 15 minutes entre 15h55 et 16h10.

Conformément au planning préétabli, la formation a démarré avec l'introduction de la session, les présentations, la brise glace, la formulation et l'examen des attentes, la présentation du but et des objectifs de la session et l'établissement d'un code de conduite.

Le planning de travail était le suivant :

- premier jour : cours théoriques sur l'identification des risques à travers un examen minutieux des différentes phases et composantes de l'étude des projets ; l'analyse, la limitation et la couverture des risques ;
- les jours suivants : études de cas pratiques à travers l'utilisation du module financier (répartition des participants en groupes autour des PC et saisie des données chiffrées dans le logiciel). Ces saisies ont été effectuées cellule par cellule et feuille par feuille. A la fin des saisies, les principaux ratios ont été analysés. Ensuite les participants ont appris à procéder aux tests de sensibilité.

6. Les impacts de la formation, les résultats atteints

A la fin de la formation, les chargés de crédit de la BDM ont appris à utiliser le module financier dont ils se serviront plus efficacement. Ils maîtrisent également l'analyse des risques et pourront ainsi, accroître le nombre de dossiers d'investissements étudiés et financés.

Le planning de formation a été réalisé à 100 % et tous les objectifs fixés ont été atteints. De même, les attentes des participants ont été globalement comblées.

Ci-après la synthèse des commentaires des participants recueillis à la fin de la formation :

- a. si possible, prévoir une autre séance afin de traiter et mieux assimiler le logiciel de traitement. Egalement, traiter un cas pour chaque domaine d'activité ;
- b. cette formation m'a été très utile tant sur la maîtrise de l'élaboration des dossiers d'investissement que sur les cas pratiques étudiés ;
- c. de façon générale la formation a été satisfaisante mais il faudra améliorer la logistique ;
- d. très bonne formation. Beaucoup de choses apprises. Ce logiciel nous aidera beaucoup dans notre travail. Proposer d'autres formations qui pourront améliorer encore plus notre travail quotidien. Merci beaucoup.

7. Les résultats de l'évaluation finale

A la fin de chaque session, une évaluation finale a été faite par chaque participant. Le tableau ci-dessous indique la synthèse des résultats.

Variables de l'évaluation	Moyennes sur 10
1. le contenu de la formation	7,88
2. l'approche pédagogique	8,50
3. le formateur	8,50
4. l'utilité de la formation	8,64
ENSEMBLE	8,38

Dans l'ensemble, la session a été bien appréciée par les participants comme l'attestent les résultats du tableau ci-dessus. Après la pondération des différentes variables de l'évaluation, la moyenne obtenue est de 8,38/10.

Ainsi, par rapport au :

- contenu de la formation : les participants ont bien apprécié cette variable avec une moyenne de 7,88. Cependant, ils ont demandé une diversification des cas traités;
- l'approche pédagogique de la formation : avec une forte moyenne de 8,50 accordée à cette variable, elle a été bien appréciée par l'ensemble des participants ;
- le formateur : ici aussi, la satisfaction des participants est bien élevée avec une moyenne de 8,50. Les participants affirment que les formateurs avaient une très bonne maîtrise du contenu de la formation et avaient aussi une bonne qualité d'animation;
- l'utilité de la formation : avec la plus forte moyenne de 8,64 sur 10, cette variable a prouvé que la formation a répondu aux besoins et attentes des exploitants, qui ont été globalement satisfaits.

8. Conclusion

La formation s'est bien déroulée de façon générale. Le programme a été totalement exécuté en dépit de la limitation de temps.

Aussi, les 10 participants ont été assidus. Les agents de crédit de la banque ont manifesté leur grand intérêt à la session. Ils ont bien apprécié le thème ainsi que les outils d'analyse et ont confirmé leur intention d'utiliser le logiciel financier.

Le logiciel est très évolutif et peut s'adapter à l'analyse de tous les projets d'investissement.

Cette formation basée sur le modèle financier de Bankworld a offert aux 10 exploitants de la BDM SA, un outil d'analyse qui a été bien apprécié à tous les niveaux depuis les sessions de Mai 2005. Tous les intervenants y voient un net avantage, notamment au niveau de la qualité d'analyse et de la justification financière de leurs recommandations.

En mettant cet outil à la disposition de la BDM SA, Mali Finance a joué un rôle primordial dans l'établissement de standards d'analyse de risque de projets d'investissement et permet ainsi d'accroître l'accès des agro entrepreneurs au financement bancaire.

La session de formation s'est achevée avec beaucoup de points de satisfaction mais également quelques notes de faiblesse :

- les points forts :
 - bon programme,
 - une bonne méthodologie
 - formateurs qualifiés
 - grand intérêt des participants

- les points faibles :
 - courte durée de la formation n'ayant pas permis de traiter plusieurs cas,
 - faiblesses au niveau de la logistique (vétusté du matériel informatique mis à la disposition des exploitants pour traiter les cas pratiques).

9. Recommandations

Prenant en compte les différents commentaires des participants à la fin de la session et des suggestions recueillies au cours de la préparation de cette formation, les principales recommandations du consultant sont les suivantes :

9.1. assister les exploitants pendant quelques jours (au niveau de la Banque) dans le traitement d'autres dossiers de crédits d'investissement ;

9.2. assister spécifiquement les agents qui seront affectés à la cellule d'investissement dans l'analyse des premiers dossiers de la cellule ;

Si les dossiers à analyser ont été montés par le consultant, ces appuis se feront dans le cadre de l'accompagnement des promoteurs dans la recherche de financement.

Autrement, la BDM SA devra prendre en charge au moins une partie des frais d'assistance.

10. Propositions de suivi et de plan d'actions

Suivi

- accompagner la Banque dans la mise en place matérielle de la cellule d'investissement ;
- accompagner la Banque dans le choix des agents qui animeront la cellule. En fonction des aptitudes que nous avons observées pendant la formation, cinq des dix agents sont fortement recommandables. Il s'agit de Nana Kadidia Diaby, Almoustapha Touré, Assa Doucouré NDiaye, Diop Oumou Diarra et Nafaraba Kéita) ;
- suivre l'analyse des premiers dossiers et leur présentation aux instances de décision de la Banque.

Plan d'actions

	Actions	Temps	Acteurs	Résultats attendus
1.	Rencontrer la Direction Générale de la BDM SA	Juillet à Août 2006	Mali Finance	Acceptation et adoption du logiciel par la Banque.
2.	Assister les exploitants dans l'élaboration des dossiers d'investissements	Juillet à Septembre 2006	Consultant local	Les agents de crédits sont rodés dans l'utilisation du logiciel
3.	Suivi des agents de la cellule	Dès le démarrage des activités de la cellule	Consultant local	Amélioration du nombre de dossiers approuvés
4.	Rapport de suivi	Tous les 6 mois	Consultant local	Une étude comparative est communiquée à Mali Finance