



BCEAO

BANQUE CENTRALE DES ETATS
DE L'AFRIQUE DE L'OUEST

Direction Générale de la Stabilité et de l'Inclusion Financières

Direction de l'Inclusion Financière

DIF0024J19

**FORMATION DES DIRIGEANTS DES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES (SFD)
EN CONTROLE INTERNE, GESTION DES RISQUES ET SURVEILLANCE FINANCIERE**

TERMES DE REFERENCE

Dakar, le 18 avril 2019

I – CONTEXTE ET JUSTIFICATION

L'élargissement de l'accès des populations aux services financiers constitue l'une des principales sources de développement socio-économique et de réduction de la pauvreté. A ce titre, les Autorités de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) ont érigé au rang de leurs priorités, la promotion de l'inclusion financière des populations des États membres. En effet, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) a élaboré un document-cadre de politique et de Stratégie Régionale d'Inclusion Financière (SRIF) dans l'UEMOA.

La vision qui sous-tend cette stratégie est : « un accès permanent aux services financiers et une utilisation effective, par les populations de l'UEMOA, d'une gamme diversifiée de produits et services financiers adaptés et à coûts abordables ».

Afin de mettre en œuvre la Stratégie régionale, les défis à relever ont été identifiés et ont conduit à la définition de cinq axes prioritaires qui se présentent comme ci-après : (i) promouvoir un cadre légal, réglementaire et une supervision efficace, (ii) assainir et renforcer le secteur de la microfinance, (iii) promouvoir les innovations favorables à l'inclusion financière des populations exclues (les jeunes, les femmes, les petites et moyennes entreprises, les populations rurales), (iv) renforcer l'éducation financière et la protection du client de services financiers et (v) mettre en place un cadre fiscal et des politiques favorables à l'inclusion financière.

Ainsi, dans le cadre du financement des actions de la Stratégie régionale, la BCEAO a signé un Accord de don avec la Banque Africaine de Développement (BAD), à travers son Fonds de Renforcement des Capacités en Microfinance (FRCM).

La lettre d'Accord de don prévoit la mise en place d'un projet, cofinancé par la BCEAO et la BAD pour la mise en œuvre de la SRIF. Ce Projet, prévu sur deux ans, s'articule autour des deux composantes suivantes : (i) le renforcement des capacités des acteurs du secteur de la microfinance et (ii) l'amélioration de la connaissance des marchés en vue d'accroître l'inclusion financière des populations de l'Union.

Concernant la première composante, la BCEAO organisera des actions de formation en faveur des dirigeants des Systèmes Financiers Décentralisés dans les huit pays de l'Union.

La formation en « *Contrôle interne, gestion des risques et surveillance financière* » se situe dans ce contexte.

D'une durée de trois jours par pays, cette formation de consolidation, conduite par un Consultant spécialiste, disposant d'une expérience démontrée dans les domaines de la surveillance financière, de la gestion des risques et du contrôle interne, sera illustrée par des études de cas et exercices pratiques.

II – OBJECTIFS ET RESULTATS ATTENDUS DE LA FORMATION

II.1 – Objectifs

L'objectif principal de la formation est de favoriser l'amélioration de la gouvernance des SFD à travers l'optimisation ou l'implémentation de la fonction « Risque, Conformité et Contrôle Interne (RCCI) » dans les Systèmes Financiers Décentralisés tenant compte des évolutions de l'environnement du secteur dans l'Union.

De façon spécifique, cette session devrait permettre :

1. de renforcer les capacités des dirigeants pour l'amélioration continue des dispositifs de

- conformité, de surveillance financière et de reporting des institutions de microfinance ;
2. d'outiller les SFD dans la formalisation des cartographies des risques, de la politique de gestion des risques et des reportings Risk Management ainsi que dans l'amélioration de la qualité des missions de contrôle interne ;
 3. de développer les savoirs-faire pour une mise en oeuvre efficace de méthodes et de processus suffisants pour l'implémentation des réglementations ;
 4. de développer les capacités des SFD dans la construction de réponses adéquates et suffisantes aux contrôles des autorités de supervision ainsi que dans l'élaboration et la mise en oeuvre de Plan de Mise en Conformité Réglementaire (PMCR) et de favoriser le développement d'une culture "compliance" par les SFD.

II.2 - Résultats attendus de la formation

Le résultat attendu de cette formation est le renforcement de la gouvernance des Systèmes Financiers Décentralisés à travers l'amélioration des systèmes de management des risques, de contrôle et de surveillance financière.

Plus spécifiquement, au terme de cette formation, les capacités des dirigeants des SFD sont renforcées dans :

1. la prise en charge des problématiques liées à la gouvernance de leurs institutions notamment en matière de contrôle interne, de gestion des risques et de surveillance financière ainsi que dans la prise en charge des défaillances relevées, par les missions de contrôle, dans le domaine de la conformité et du reporting réglementaire ;
2. la mise en place et l'opérationnalisation de Plan de Mise en Conformité Réglementaire (PMCR) notamment pour les institutions en difficulté ;
3. les méthodes de déploiement des outils de pilotage des risques dans les SFD, s'appuyant sur la cartographie des risques et la politique de gestion des risques ainsi que les procédures de « Risk Management ».

III - MODALITES D'ORGANISATION

La session de formation sera organisée sous l'égide des Directions Nationales de la BCEAO et en collaboration avec les Associations Professionnelles des Systèmes Financiers Décentralisés (AP/SFD).

L'animation de chaque session se fera, par un Consultant individuel, sous forme de présentation suivie d'échanges et de cas pratiques. Des kits pédagogiques de formation seront préparés et remis aux participants. A cet égard, il sera privilégié la mise à disposition de kits numériques sous format « clés USB ». L'organisation des groupes de travail et/ou des cas pratiques sera à l'appréciation du Consultant. Toutefois, l'approche méthodologique proposée devra figurer dans l'offre technique.

Le consultant devra également, prendre en compte, l'élaboration d'un plan d'action par chaque institution représentée afin de favoriser une meilleure mise en oeuvre des apprentissages.

Ces plans d'action feront l'objet d'un suivi et le taux de mise en oeuvre des apprentissages justifiera la participation du SFD aux autres initiatives dans le cadre des projets de la SRIF. A ce titre, chaque SFD transmettra à l'AP/SFD un rapport de mise en oeuvre des apprentissages dans les 90 jours qui suivent la tenue de la formation. La non-transmission dudit rapport rendra inéligible le SFD pour les autres activités et initiatives à mener dans le cadre de la SRIF.

L'AP/SFD désignera au sein de son équipe, un point focal pour le recueil et la consolidation

des rapports de suivi. Ce point focal travaillera en étroite collaboration avec la Direction Nationale de la BCEAO et l'Unité de Gestion et de Coordination (UGC) de la SRIF, en charge de la gestion du projet.

Du point de vue logistique, la Direction Nationale de la BCEAO prendra en charge l'organisation des sessions de formation.

IV – CIBLE ET MODALITES DE SELECTION DES PARTICIPANTS

Cette session nationale concerne les SFD agréés.

Compte tenu des contraintes budgétaires et organisationnelles, le nombre de participants serait limité à 35, avec une priorité accordée aux fonctions de direction (Directeurs Généraux et Directeurs Généraux Adjointes) et aux responsables des fonctions ayant la charge des métiers traités par la formation. Chaque SFD sera représenté par un participant.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la SRIF, la sélection des SFD participants au programme de renforcement des capacités se fera par Appels à Manifestation d'Intérêt (AMI) qui seront publiés. Ainsi, les institutions de microfinance qui seront intéressées pourront s'inscrire au programme en souscrivant aux conditions d'éligibilité qui porteront sur les éléments ci-après :

- être légalement reconnu (agrément) ;
- être à jour de ses cotisations auprès de l'AP/SFD ;
- être disposé à s'engager à la réussite du programme de formation par la mise en œuvre effective des critères de performance.

Sur la base du principe de transfert et d'inscription du module au programme annuel de formation de l'AP/SFD, les SFD pourront faire bénéficier à leurs agents des formations en la matière lors des sessions de démultiplication¹.

V – LIEUX ET PERIODES

Une session de formation sera organisée dans chaque Etat membre de l'Union. Pour l'année 2019, huit sessions sont programmées et concernent le Bénin (du 16 au 18 juillet 2019), le Togo (du 22 au 24 juillet 2019), le Burkina Faso (du 29 au 31 juillet 2019), le Mali (du 5 au 7 août 2019), la Côte d'Ivoire (du 26 au 28 août 2019), le Niger (du 2 au 4 septembre 2019), la Guinée Bissau (du 9 au 11 septembre 2019) et le Sénégal (du 16 au 18 septembre 2019).

VI – LIVRABLES

Outre le kit pédagogique, le consultant aura la responsabilité de soumettre une note méthodologique détaillée. Il établira également à la fin de la session, un rapport de formation assorti d'une évaluation et d'une compilation des plans d'action pour en faciliter le suivi.

Le rapport de formation doit inclure les éléments ci-après :

- le contexte du mandat ;
- l'approche méthodologique ;
- le déroulement de la formation et les activités réalisées ;

¹Le projet vise à renforcer les programmes de formation des Associations Professionnelles des SFD au niveau régional en vue de leur permettre d'élargir l'offre de services à leurs membres à travers le renforcement de capacités des acteurs de la microfinance.

- les difficultés rencontrées et les solutions apportées ;
- la proposition d'un schéma de suivi des plans d'action ;
- l'évaluation de la formation ;
- les recommandations pour une mise en œuvre optimale des apprentissages.

VII – PROFIL ET QUALITE DU CONSULTANT

Le Consultant devra justifier des compétences et d'une expérience avérées dans la formation de haut niveau notamment dans les domaines de la gestion des risques, du contrôle interne, de la conformité et de la surveillance financière.

Il doit posséder les qualifications minimales suivantes :

- excellente aptitude à concevoir l'action et le kit de formation au regard des objectifs pédagogiques et du profil des participants ;
- excellente capacité pédagogique pour l'animation de sessions de formation de haut niveau ;
- excellente capacité à réaliser l'évaluation de l'action de formation ;
- bonne connaissance du secteur économique et financier de l'UEMOA ;
- bonne maîtrise des règles régissant la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme ;
- aptitude à construire et à mettre en œuvre des plans de mise en conformité réglementaire ;
- très bonne maîtrise des normes et règles de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que des méthodes et moyens facilitant leur transposition dans le dispositif organisationnel d'une institution financière ;
- bonne maîtrise des lois et règlements régissant les activités de microfinance ;
- expérience démontrée dans la gestion et le pilotage du changement ;
- diplôme de niveau supérieur (au moins Bac+5) en audit, contrôle de gestion, économie, banques, finances ou administration des organisations, avec des qualifications dans la sécurité financière ;
- avoir une expérience confirmée d'au moins dix ans dans le conseil et le renforcement de capacités de dirigeants d'institutions financières ;
- maîtriser les méthodes d'analyse quantitative et qualitative ;
- comprendre l'approche sectorielle et le concept de la finance inclusive et avoir mené au moins cinq mandats similaires ;
- avoir une bonne maîtrise de la langue française et une excellente capacité rédactionnelle.

VIII – DUREE DE LA MISSION

La mission devra se dérouler sur une période de sept jours incluant la phase de préparation, la phase d'animation et la phase d'élaboration du rapport, suivant le chronogramme ci-après :

Phases	Durée (en jours)
--------	------------------

• Préparation	2
• Diffusion	3
• Rapport	2
Total	7

XIX – MODALITES DE DEMULTIPLICATION

Sur la base du principe de transfert et d'inscription du module au programme annuel de formation de l'AP/SFD, le Consultant devra s'engager, dans le cadre de cette prestation, à assister l'Association pour dupliquer cette formation, pour au moins cinq sessions. Les modalités pratiques de réalisation de ces sessions supplémentaires, qui seront payantes pour les SFD intéressés, seront discutées et validées d'un commun accord entre l'APSFSD et le Consultant.

=====