



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 PILOTAGE DE LA PERFORMANCE GLOBALE ET EVALUATION (RATING) DES SFD**

TERMES DE REFERENCE

Dakar, le 12 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 « *Pilotage de la performance globale et évaluation (rating) des Systèmes Financiers Décentralisés* » 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 gouvernance, du pilotage des institutions financières et de la conception d'outils de pilotage de la performance, sera illustrée par des études de cas avec la mise à disposition d'outils pertinents en la matière.

II – OBJECTIFS ET RESULTATS ATTENDUS DE LA FORMATION

II.1 – Objectifs

L'objectif principal de cette session est de fournir un cadre et des outils pouvant être exploités de manière pertinente à des fins d'analyse, de suivi et d'aide à la prise de décisions dans les Systèmes Financiers Décentralisés tenant compte des évolutions de l'environnement du secteur dans l'Union et des obligations de performances.

De façon spécifique, la formation devrait permettre :

1. d'approfondir l'utilisation des états financiers, l'élaboration des ratios ainsi que l'exploitation des données sociales comme outils d'analyse et de suivi en vue d'apprécier la performance globale des institutions ;

2. de développer les savoirs-faire dans l'élaboration et l'analyse de tableaux de bord financiers et sociaux pour le suivi et l'aide à la prise de décision ;
3. de favoriser le développement d'une culture d'évaluation continue de la performance globale dans les SFD ;
4. de mettre à la disposition des SFD les outils de pilotage de la performance globale d'une institution financière.

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 de la performance globale.

Plus spécifiquement, au terme de cette formation :

1. les capacités des dirigeants des SFD sont renforcées en matière d'utilisation des états financiers, des ratios ainsi que des données sociales pour approfondir la connaissance de la performance de leurs institutions ;
2. les dirigeants des SFD développent les savoirs faire dans la création et l'analyse de tableaux de bord financiers et sociaux pour le suivi et l'aide à la prise de décision ;
3. les dirigeants des SFD sont outillés pour la prise en charge des problématiques liées à la gouvernance de leurs institutions notamment en matière de pilotage de la performance globale ;
4. les outils de pilotage de la performance globale sont mis à la disposition des dirigeants des SFD.

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 œuvre des apprentissages.

Ces plans d'action feront l'objet d'un suivi et le taux de mise en œuvre 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 œuvre 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 ;
- 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 l'administration et de la gestion d'institutions financières.

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.

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 lois et règlements régissant les activités de microfinance ;
- expérience démontrée dans la gestion, le pilotage et le rating d'institutions financières ;
- diplôme de niveau supérieur (au moins Bac+5) en économie, banques, finances ou administration des organisations, avec des qualifications dans la planification et le suivi-évaluation ;
- 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'AP/SFD et le Consultant.

=====