

## SOLIDARITY Bankers

### Renforcement de la gestion des risques opérationnels Termes de référence (TdR)

**Thématique de la mission :** Risques

**Lieu :** Peja, Kosovo

**Durée et date :** Mission de 10 jours sur le terrain, T1 2022

**Organisation bénéficiaire :** Kosovo Finance Agency (AFK)

#### CONTEXTE

La Microfinance a pour but de permettre aux personnes exclues du système financier d'accéder à un ensemble de produits et de services financiers. Principalement répandue dans les pays en développement, la microfinance stimule l'activité entrepreneuriale grâce à de petits prêts qu'elle accorde aux micro-entrepreneurs et aux petits exploitants agricoles et balise les premières étapes d'un parcours menant à l'inclusion financière.

Créée en 2008, sous l'impulsion conjointe du Crédit Agricole et du professeur Muhammad Yunus, lauréat du prix Nobel de la Paix, la Fondation Grameen Crédit Agricole (FGCA) est un opérateur multi-métiers dont la mission est de contribuer à l'inclusion financière et à l'entrepreneuriat social. Investisseur, bailleur de fonds, coordinateur d'assistance technique et conseiller de fonds, la Fondation a accordé, depuis sa création en 2008, plus de 280 millions d'euros de financements à plus de 120 institutions de microfinance et entreprises sociales dans quelque 40 pays. La Fondation compte aujourd'hui 81 partenaires (institutions de microfinance et entreprises à impact social) représentant un encours de financements de 87,1 millions d'euros. Son action cible prioritairement les institutions de microfinance actives auprès des femmes et des populations de zones rurales. Ces institutions accompagnent plus de 7,9 millions de personnes dont 89% sont des femmes, parmi lesquelles 84% vit en milieu rural.

La FGCA collabore avec AFK depuis 2018. AFK est une institution de microfinance de type Tier 2 (c'est-à-dire avec un portefeuille de financements compris entre 10 et 100 millions de dollars), créée en 2000, qui a obtenu le statut d'IMF en 2011. Elle a pour but d'améliorer les conditions de vie au Kosovo en fournissant un accès aux services financiers durables aux petites et micro-entreprises. En décembre 2021, AFK comptait 24 agences implantées sur l'ensemble du territoire national et employait 225 collaborateurs. L'institution dessert 20 733 emprunteurs actifs (23% de femmes et 50% en milieu rural) et gère un portefeuille de financements de 40,2 millions d'euros.

AFK a développé une politique de maîtrise des risques essentiellement axée sur le risque de crédit, les autres typologies de risques étant gérées par chaque département sans cadre formel. Compte tenu de sa croissance, l'institution souhaite à présent se doter d'un dispositif idoine de gestion des risques en vue d'améliorer l'identification et l'analyse des risques, et notamment des risques opérationnels.

#### OBJECTIFS ET LIVRABLES DE LA MISSION

Les objectifs et la portée de la mission de Banquier solidaire énumérés ci-dessous seront ajustés en fonction du profil de l'expert et de ses recommandations sur la manière d'assurer les meilleurs résultats.

#### OBJECTIFS DE LA MISSION

**Objectif 1 : Analyse des principaux risques de l'entreprise et du dispositif de gestion des risques, et plus particulièrement des risques opérationnels.**

Actions :

- Identifier et analyser les principaux risques, en mettant l'accent sur les catégories suivantes de risques opérationnels :

- i. Risques humains (erreurs, fraudes, recouvrements, animosité) ;
  - ii. Risques de processus (manque de procédures claires en matière de décaissements, remboursements, opérations journalières, comptabilité, enregistrement et reporting, manipulation de numéraire, vérification et audit) ;
  - iii. Risques systèmes et risques technologiques (défaillance logicielle, matériel informatique, pannes de courant) ;
  - iv. Risques d'interaction (mécontentement de la clientèle, exclusions et laissés-pour-compte, passage à la concurrence, produits de piètre qualité) ;
  - v. Pertes et défaillances opérationnelles dues à des événements externes (pertes d'actifs ou manque à gagner dus à des catastrophes naturelles, incendies, vols, vols aggravés, émeutes, etc.) ;
- Analyser les procédures en place, la structure organisationnelle et les outils au regard de la gestion des risques et évaluer leur efficacité.
  - Identifier les lacunes et les domaines susceptibles d'amélioration en vue d'assurer une meilleure maîtrise des risques, et notamment des risques opérationnels.
  - Partager l'expérience sur les pratiques en place au sein du Groupe Crédit Agricole.
  - Actualiser en conséquence la cartographie des risques, et en particulier des risques opérationnels.

Livrables attendus :

- Diagnostic des procédures et des outils actuels de gestion des risques, et plus particulièrement des risques opérationnels, incluant notamment
  - i. une brève synthèse des principaux enseignements tirés de l'analyse
  - ii. un outil de cartographie des risques, axé plus particulièrement sur les risques opérationnels.

**Objectif 2 : Élaboration d'un nouveau dispositif de gestion des risques et d'un plan d'action pour identifier et mieux maîtriser les risques opérationnels.**

Actions :

- Déterminer la structure organisationnelle apte à élaborer le nouveau dispositif de gestion des risques.
- Recommander des outils et des processus pour un dispositif global et efficace de gestion des risques, avec pour priorité la définition d'un plan d'action et de mise en œuvre.
- Développer, si possible, de nouveaux outils de gestion des risques, en accord avec le périmètre de la mission d'assistance technique.

Livrables attendus :

- Un rapport sur la structure organisationnelle préconisée et les outils et processus à mettre en place en priorité.
- Un plan détaillé d'action et de mise en œuvre.
- Le cas échéant, de nouveaux outils de gestion des risques.

## CALENDRIER ET LOGISTIQUE

### CHARGE DE TRAVAIL (à titre indicatif – susceptible de modifications)

L'expert du Crédit Agricole consacrerait un total de 20 jours ouvrés à la mission :

- Préparation : 5 jours ouvrés pour préparer la mission (répartis au cours du mois précédant la mission sur le terrain).
- Mission sur le terrain : 10 jours consacrés aux visites de clients, d'agences et du siège d'AFK, comprenant également des entretiens et des ateliers avec le management concerné, du travail de bureau et des activités de debriefing
- Post-mission : 3,5 jours ouvrés (au bureau d'attache de l'expert) pour finaliser les livrables, à répartir au cours des 3 semaines suivant la mission sur le terrain + 1,5 jours de suivi à distance (réunion de suivi avec l'organisation bénéficiaire après 3, 6 et 12 mois)

## CALENDRIER (à titre indicatif)

- **PROCESSUS DE SÉLECTION (mars-avril 2022)**
  - Publication des TdR de la mission sur le site du Crédit Agricole.
  - Sélection de l'expert Crédit Agricole qui fera office de Banquier solidaire de la mission. Le processus de sélection prévoit que les candidats soient auditionnés par la FGCA.
- **PRÉPARATION DE LA MISSION (mai 2022)**
  - Signature d'une convention de mécénat de compétences.
  - Préparation de la mission par le Banquier solidaire, AFK et FGCA (5 jours ouvrés à répartir au cours du mois précédant la mission sur le terrain).
- **MISSION SUR LE TERRAIN ET LIVRABLES FINAUX (juin-juillet 2022)**
  - Mission sur le terrain par le Banquier solidaire (10 jours).
  - Livrables finaux à AFK après la mission sur le terrain (5 jours ouvrés à répartir au cours des 3 semaines suivant la mission sur le terrain).

## LOGISTIQUE

### LOGISTIQUE, PRISE EN CHARGE DES DÉPENSES ET ASSURANCE

- La formation pré-mission et la coordination de la logistique seront assurées par la Fondation Grameen Crédit Agricole.
- Le transport et les assurances sont pris en charge par Crédit Agricole SA. Crédit Agricole SA fournira un bulletin actualisé sur la situation sanitaire au plus tard 7 jours avant la date de démarrage de la mission et pourra demander à son collaborateur de fournir tout certificat médical qui pourrait s'avérer nécessaire avant le départ. Ces documents devront être tenus à disposition pendant toute la durée de la mission.
- L'hébergement, les transports sur place et les frais de repas sont pris en charge par l'organisation bénéficiaire.
- Les règles du groupe Crédit Agricole concernant les déplacements à l'international sont d'application dans le cadre de la mission.
- Les examens et les tests médicaux (notamment les tests PCR) en lien avec la crise de Covid-19 sont pris en charge par l'organisation bénéficiaire.
- Les autres dépenses sont à charge du Banquier solidaire.

## LIEU

- La mission sur le terrain s'effectuera principalement à Peja, Kosovo. Des déplacements en dehors de Peja seront nécessaires afin de rencontrer des clients d'AFK. Important : la mission sur le terrain n'aura lieu que si le contexte lié à la Covid-19 le permet, dans le cas contraire, la mission sera reportée à une date ultérieure.

## PROFIL DE L'EXPERT

L'expert est un collaborateur du Crédit Agricole, désireux de s'engager dans le cadre du programme « Banquiers solidaires », avec l'expertise / l'expérience suivante :

- Des compétences et une expérience consolidées en gestion de risques
- Une bonne maîtrise de l'anglais est indispensable.
- Une expérience antérieure dans les Balkans serait utile.
- Une expérience de travail avec des institutions de microfinance serait un atout.

## CONTACTS

Pour plus d'informations sur le programme « Banquier solidaire »

Carolina VIGUET, Directrice Communication et Partenariats  
[carolina.viguet@credit-agricole-sa.fr](mailto:carolina.viguet@credit-agricole-sa.fr)

Violette CUBIER, Responsable Assistance technique projet  
[violette.cubier@credit-agricole-sa.fr](mailto:violette.cubier@credit-agricole-sa.fr)

**Pour plus d'informations sur la mission :**  
Julie SERRET, Conseillère en investissement  
[julie.serret@credit-agricole-sa.fr](mailto:julie.serret@credit-agricole-sa.fr)