



TERMES DE REFERENCE

MISSION ASSISTANCE TECHNIQUE

**FORMATION DES MEMBRES DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION
GENERALE SUR LA PREVENTION DES
RISQUES DE GOUVERNANCE ET DES
RISQUES STRATEGIQUES AU SEIN DES
INSTITUTIONS DE MICROFINANCE**

KAFO JIGNEW

MALI

FEVRIER 2021

Avec l'appui financier de



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG

I. Contexte

La Fondation Grameen Crédit Agricole soutient des Institutions de microfinance (IMF) qui opèrent dans l'Union économique et monétaire ouest-africaine, en leur apportant des financements et un accès à des prestations d'assistance technique. Pour financer l'appui en assistance technique, la Fondation bénéficie de subventions du Gouvernement du Luxembourg, gérées par la Banque Européenne d'Investissement dans le cadre du 5ème Memorandum of Understanding (MoU) pour le financement d'assistance technique dans les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique, signé entre le Gouvernement du Luxembourg et la Banque Européenne d'Investissement le 13 novembre 2014. En 2019, KAFO JIGINEW a été sélectionné comme l'une des institutions bénéficiaires de ce programme afin de mettre en place un ensemble de missions, dont celle de « **Formation des membres du Conseil d'administration et de la Direction Générale sur la prévention des risques de gouvernance et des risques stratégiques au sein des institutions de microfinance** ».

Kafo Jiginew est le leader de la microfinance au Mali avec 40% de part de marché. A fin octobre 2020, l'IMF comptait **64 836 emprunteurs actifs**, dont **14% de femmes** et **60% vivant en zone rural**, pour un **encours de crédit total de 58,9 millions EUR**. Le réseau a été créé en 1987 et compte 19 caisses de base et une Union toutes agréées.

Chaque caisse de base est gérée et administrée par les organes suivants : l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration et le Comité de Crédit. Le contrôle est assuré par un Conseil de surveillance. Les mêmes organes gèrent et administrent la faitière des caisses : l'Union Kafo Jiginew.

Les dirigeants de l'Union sont les personnes exerçant des fonctions de direction, d'administration, de contrôle. Chaque instance doit, dans l'exercice de ses fonctions, agir dans la limite des pouvoirs qui lui sont conférés par la réglementation.

Les membres du Conseil d'Administration, du Comité de crédit, du Conseil de Surveillance, sur la base des éclairages techniques de la Direction Générale, procèdent aux orientations et à la fixation des objectifs de l'Union puis s'assurent auprès de la Direction, du degré d'atteinte desdits objectifs.

La structure organisationnelle de l'Union et des caisses de base repose sur un organigramme où sont représentés l'ensemble de tous les services techniques travaillant sous la responsabilité du Directeur Général. Ce dernier est recruté par le CA de l'Union auquel il rend compte.

Le réseau Kafo Jiginew a connu une croissance appréciable sur les deux premières décennies avant de connaître une certaine dégradation de sa situation financière à cause de la non maîtrise des risques (internes et externes) aggravé par la crise à laquelle le Mali fait face depuis 2012. Grâce à une bonne gouvernance, Kafo Jiginew a assaini son bilan au cours des quatre dernières années et a retrouvé le chemin de la rentabilité et de la pérennité.

Afin de consolider ces acquis, la Direction générale de l'institution initie le présent projet pour renforcer les capacités de dix techniciens de la Direction générale sur la prévention des risques de gouvernance et la gestion des risques stratégiques ainsi que les membres des trois organes de gouvernance de l'Union (Conseil d'administration, Comité de crédit et Conseil de surveillance) sur la prévention des risques de gouvernance.

II. Objectifs des formations

Les objectifs de la première formation des dix membres de la Direction sont de :

- Former les responsables de l'équipe technique sur les risques de gouvernance et les risques stratégiques (rappel des définitions, catégories de risques, etc.) ;
- Identifier l'ensemble des risques de gouvernance auxquels l'Union Kafo Jiginew est confronté et les mesures d'atténuation ou solution à apporter ;
- Catégoriser les risques de gouvernance identifiés et programmer la mise en œuvre des mesures d'atténuation proposées ;
- Identifier l'ensemble des risques stratégiques auxquels l'Union Kafo Jiginew est confronté et les mesures d'atténuation ou solution à apporter ;
- Catégoriser les risques stratégiques identifier et programmer la mise en œuvre des mesures d'atténuation proposées.

Les objectifs de la seconde formation pour les 14 élus des membres des organes de gouvernance (Conseil d'administration, Comité de crédit et Conseil de surveillance) sont de :

- Former les participants sur les thématiques suivantes :
 - Les statuts de l'Union ;
 - Le règlement intérieur de l'Union,
 - Les rôles et responsabilités de 4 organes de l'Union (CA, Comité de crédit, Conseil de surveillance et Assemblée générale) ;
 - Les rôles et responsabilités de la Direction générale ;
 - Les interactions entre les organes de l'Union et la Direction générale ;
 - Les rôles et responsabilités du chef de caisse ou gérant ;
 - Les interactions entre les organes de la caisse de base et le chef de caisse;
- Former les responsables de l'équipe technique sur les risques de gouvernance ;
- Identifier les risques de gouvernance auxquels l'Union Kafo Jiginew est confronté et les mesures d'atténuation ou solution à apporter ;
- Catégoriser les risques de gouvernance identifiés et programmer la mise en œuvre des mesures d'atténuation proposées.

III. Activités à mener et approche méthodologique

Le consultant devra utiliser ses compétences en animation de formation et son expertise en microfinance, en gouvernance d'une IMF et en gestion des risques afin de permettre l'atteinte des objectifs visés. Le consultant devra notamment :

- Evaluer les besoins des participants lors d'entretiens avec certains membres de la Direction et des organes de gouvernance. Ces entretiens pourront être réalisés à distance ;
- Développer des modules de formation sur les thématiques identifiées et adapter les modules au niveau des participants ;

- Animer deux sessions de formations de trois jours chacune : i) une première session à destination des 10 agents de la Direction ; ii) une deuxième session à destination des 14 membres des organes de gouvernance ;
- A l'issue de la formation, proposer des mesures concrètes d'amélioration de la gestion des risques de gouvernance et de la gestion des risques stratégiques au niveau de KAFO JIGINEW.

Les modules de formation doivent être validés par la direction générale avant d'être diffusés.

Le formateur développera une approche participative basée sur la causerie débat au sein des participants.

Les documents utilisés seront les documents statutaires de Kafo Jiginew, les textes de loi régissant le secteur de la micro finance, le guide de contrôle interne de Lux Développement et tout autre document en rapport avec la mission.

IV. Résultats attendus

Les résultats attendus au terme de la formation des membres de l'équipe technique sont les suivants :

- Les responsables des équipes techniques sont formés sur les risques de gouvernance et les risques stratégiques ;
- Les risques de gouvernance de Kafo Jiginew sont identifiés, catégorisés et des mesures d'atténuation sont proposées ;
- Les risques stratégiques de Kafo Jiginew sont identifiés, catégorisés et des mesures d'atténuation sont proposées.

Les résultats attendus au terme de la formation des membres des organes de gouvernance sont les suivants :

- Les membres des organes ont une bonne connaissance de leurs rôles et responsabilités dans la gestion du réseau ;
- Les interactions entre les différents organes sont bien connues des membres élus ;
- Les interactions entre les différents organes et la direction technique et le chef de caisse sont bien connus;
- Les membres des organes de l'Union ont une bonne connaissance des risques de gouvernance auxquels Kafo Jiginew est confronté ;
- Les risques de gouvernance de Kafo Jiginew sont catégorisés et des mesures d'atténuation sont proposées.

V. Livrables attendus

- Un cahier par participant résumant l'ensemble des modules dispensés ;
- Un rapport de mission résumant la méthodologie utilisée pour les formations, les difficultés rencontrées, les suggestions des participants et les recommandations des formateurs. Ce rapport précisera aussi les risques stratégiques et les risques de gouvernance identifiés ainsi que leur catégorisation et les mesures d'atténuation apportées ;

- Un rapport de synthèse de l'évaluation de la formation par les participants ;
- Les listes de présence émargées par les participants.

VI. Profil du formateur

- Au moins dix ans d'expérience dans le secteur de la microfinance ;
- Plusieurs expériences avérées dans le domaine de la gouvernance, la planification stratégique, la gestion des risques et notamment les risques stratégiques et de gouvernance ;
- Bonne maîtrise de la réglementation régissant la microfinance dans l'espace UMOA ;
- Réalisation de missions similaires en Afrique de l'Ouest, et idéalement au Mali ;
- La connaissance de Kafo Jiginew sera un atout ;
- Capacité à animer la formation en langue locale (Banbara).

VII. Lieu et durée de la mission

- La formation aura lieu à Bamako, Mali.
- Le nombre de jour estimé pour cette mission est de 20 dont 6 jours de formation.
- La date de lancement estimée pour la mission est : mars 2021.