

Mission « Banquiers Solidaires » – Termes de référence –

Digitalisation des processus internes

Localisation: Goma, RDC

Durée et date: 20 jours, dont 10 jours de mission terrain (si la situation sécuritaire le permet)

Organisation: HEKIMA, RDC

Thématique: Digital & IT

CONTEXTE

Le secteur de la finance inclusive a pour mandat de donner un accès aux services financiers aux populations qui en sont exclues, leur donnant ainsi l'opportunité de financer leurs besoins, notamment leurs activités génératrices de revenus. Acteur reconnu du secteur, la **Fondation Grameen Crédit Agricole** a pour vocation de travailler dans des pays où la pauvreté et l'exclusion financière sont les plus fortes. Investisseur, prêteur, coordinateur d'assistance technique et conseiller de Fonds, la Fondation finance et accompagne les institutions de microfinance, les entreprises et les projets qui promeuvent une finance inclusive et le développement des économies rurales. La Fondation soutient à ce jour environ 80 partenaires dans 37 pays avec près de 90 millions d'euros d'engagements.

Créée en 2003 par World Relief, Hekima est une institution de microfinance autorisée à collecter l'épargne publique et à offrir sans restriction, tous les produits et services de la microfinance.

Hekima SA, devenue une société anonyme après un processus de transformation qui a duré environ deux ans, a pour mission de contribuer à la transformation de la vie économique, sociale et spirituelle des pauvres économiquement actifs de la République Démocratique du Congo (RDC) en tant qu'institution de microfinance durable et innovante. Son objectif est de servir les pauvres économiquement actifs avec des services de qualité, en accordant une attention particulière aux femmes entrepreneures, qui représentent plus de 80% de ses clients. L'institution envisage développer d'autres produits pour répondre au besoin et à la demande du marché permettant non seulement de desservir une autre catégorie de clientèle mais aussi accroître le portefeuille de l'institution notamment avec le développement des produits de crédit individuel.

Hekima est partenaire de la Fondation Grameen Crédit Agricole depuis 2011. Elle sert à ce jour près de 9 000 clients actifs, tous situés en zone urbaine.

CADRE DE LA MISSION

Dans le cadre de son développement, Hekima met en place des processus d'amélioration de son activité. Avec l'évolution constante des besoins de ses clients, l'institution recherche continuellement de nouvelles et meilleures façons de les servir. C'est dans un contexte de transformation numérique globale que Hekima souhaite définir et mettre en œuvre un projet de digitalisation de ses processus internes (RH, crédit, épargne, impayés, autres processus...).

En effet, si certaines organisations utilisent déjà les nouvelles technologies pour augmenter leurs performances commerciales et accélérer la croissance (réalisation d'un site internet, utilisation d'un CRM, etc.), c'est bien l'ensemble des méthodes de travail qui doivent être repensées pour améliorer l'expérience des employés et gagner en productivité.

Dans un premier temps, le projet de digitalisation des processus internes souhaite adresser deux sujets prioritaires :

- 1- l'automatisation de la gestion de la paie intégrée par l'utilisation du logiciel ODOO
- 2- la digitalisation de l'expérience employé et l'adaptation des espaces de travail

Les objectifs et le périmètre de la mission des Banquiers Solidaires listés ci-dessous pourront être modulés en fonction du profil de l'expert et de ses recommandations sur la manière d'obtenir les meilleurs résultats.

Le/la Banquier (ère) Solidaire, en étroite collaboration avec les équipes concernées de Hekima, aura à conduire les actions suivantes :

ACTION 1 : Définition des objectifs et état des lieux

La première étape va consister à évaluer les enjeux et déterminer les objectifs prioritaires visant à développer la culture digitale de Hekima. Parmi ceux-ci :

- améliorer la gestion RH en automatisant la gestion de la paie ;
- améliorer l'expérience employé et gagner en productivité ;
- réaménager les espaces de travail
- éventuellement d'autres impacts positifs seront identifiés sur les processus internes (accélération des processus de décision, limitation des risques opérationnels...)

Cette étape consiste à se questionner sur le degré de maturité d'Hekima en matière de transformation numérique, afin de déterminer sur quels aspects consacrer les efforts pour accélérer la digitalisation.

Il sera important de recueillir les retours des différents collaborateurs qui seront les premiers concernés par cette digitalisation et d'identifier les solutions disponibles, notamment au travers de la suite logicielle ODOO et les solutions d'intégration réalisées par un prestataire de service déjà identifié.

D'autres opportunités de digitalisation (dématérialisation des documents, workflows internes...) pourront être identifiés. De plus, le réaménagement des espaces de travail sera envisagé au regard des nouvelles méthodes de travail (co-working, espaces de collaboration, salles de visio-conférence...)

Une fois les objectifs définis, le ou la Banquier (ère) Solidaire devra dresser un état des lieux de la situation afin de :

- identifier les processus métier candidats à la digitalisation et évaluer dans quelle mesure ils peuvent être digitalisés,
- identifier des besoins transverses au regard de la digitalisation des processus (Gestion Electronique des Documents, outil de Workflow...)
- Définir les besoins au regard des espaces de travail
- Définir les objectifs prioritaires

Livrables :

- Analyse des enjeux et définition des objectifs prioritaires
- Cartographie des processus candidats à la digitalisation
- Synthèse des entretiens avec les collaborateurs et le management
- Synthèse du niveau de digitalisation de Hekima
- Synthèse des outils existants en interne

ACTION 2 : Planification du projet de digitalisation des processus et d'amélioration de l'expérience employé

Au cours de cette étape devra être élaborée la feuille de route qui permettra de préciser les actions prioritaires à exécuter pour atteindre les objectifs prédéfinis (automatisation de la paie par exemple), ainsi que les délais de réalisation de ces actions.

Dans le cadre de ce projet de digitalisation des processus, l'acquisition et le déploiement de nouveaux logiciels sera conditionné par la nature des solutions déjà en place au sein d'Hekima. Selon le diagnostic de l'**Action 1**, on pourra envisager les outils suivants (liste indicative, non exhaustive) :

- ✓ Une solution de d'automatisation de la paie ;
- ✓ Un outil de Gestion Electronique des Documents
- ✓ Un outil de Workflow

Livrables :

- Feuille de route pour la mise en place du projet de digitalisation des processus
- Proposition d'outils et / ou de solutions à mettre en place dans le cadre du projet
- Recommandations pour la mise en place de la nouvelle stratégie de digitalisation des processus
- Une estimation du budget nécessaire pour la réalisation des objectifs prioritaires

ACTION 3 : Animation d'une formation sur la mise en place de la nouvelle stratégie de digitalisation des processus internes

Dispenser une formation à destination du management et des parties prenantes sur la mise en place de la nouvelle stratégie de digitalisation des processus internes et sur les outils sélectionnés.

Livrables :

- Rapport sur la formation réalisée, incluant une évaluation de la formation par les participants

ACTION 4 : Planification du projet de réseau d'agents bancaires et amélioration d'accès au fonds par les clients.

Les avancées technologiques dans le domaine des points de vente mobiles ont entraîné une augmentation significative de la disponibilité du matériel de point de vente mobile basé sur Android, avec des fonctionnalités clés nécessaires pour répondre aux besoins d'Hekima et aux exigences réglementaires de la BCC.

Les TPE (Terminal des Paiements Electronique) mobiles sont désormais facilement disponibles avec une communication réseau intégrée, un scanner d'empreintes digitales et une imprimante de reçus.

Voici quelques activités nécessaires pour la mise en place d'un réseau d'agents bancaires performant :

1. Définir les dimensions & sous-dimensions du succès des réseaux d'agents et comprendre les nuances ;
2. Définir l'ordre de priorité des interventions les plus faciles à mettre en œuvre dans l'immédiat pour construire le réseau d'agents bancaires ;
3. Mettre en place un mécanisme de suivi et d'analyse via des tableaux de bord détaillés de la performance, en sélectionnant des indicateurs de mesure qui reflètent leurs priorités stratégiques pour les suivre mensuellement, voire en temps réel ;
4. Élaborer des plans d'étude robustes tout en contrôlant les points majeurs de différence entre réseau d'agents bancaire Hekima et ceux de concurrents, et prévenir tout désagrément vis-à-vis clients ;
5. Décrire clairement les contributions des agents bancaires pour le succès ;
6. Estimer le besoin et encadrer le déploiement.

L'utilisation du cadre complet, tel que présenté dans les actions I, II, III de ces TDR, nous permet de :

- ✓ Conceptualiser la notion de « succès » pour le réseau d'agents bancaires ;
- ✓ Cartographier les relations complexes qui expliquent le succès de réseau d'agents bancaire ;
- ✓ S'appuyer sur une série de check-lists de décisions stratégiques et opérationnelles prises par les agents et les prestataires et les facteurs environnementaux qui les influencent ;
- ✓ Contextualiser nos analyses et nos conclusions dans le cadre plus large du lancement de services financiers digitaux.

Livrables

- Flux de transactions détaillé « workflow complet »
- Stratégie de déploiement du réseau d'agents bancaires comprenant les dispositifs de gestion de risques ;
- Document d'analyses de rentabilité ;
- Contrat des agents bancaires ;
- Document de propositions de commissions applicables ;
- Manuel de fonctionnement des agents bancaires.

LOGISTIQUE ET CALENDRIER

DUREE DE LA MISSION

- **20 jours** répartis comme suit :
 - Préparation : 5 jours pour préparer la mission (étalés sur le mois précédent la mission)
 - Mission terrain : 10 jours à Goma, en RDC, au siège de Hekima et dans les agences ;
 - Post-mission : 5 jours pour finaliser les livrables sur une période de 2 à 3 semaines à l'issue de la mission terrain
 - Une mission de suivi pourra être envisagée après un délai pour permettre la mise en place des recommandations du / de la Banquier (ère) Solidaire (un point à + 3 mois, + 6 mois et/ou +12 mois).
- **La mission peut avoir lieu pendant le temps de travail du / de la Banquier (ère) Solidaire (mécénat de compétences) ET / OU pendant les vacances du salarié (bénévolat de compétences). Un mix des deux possibilités est envisageable (volontariat de compétences).**
- **Merci de noter que cette mission peut éventuellement être réalisée en binôme afin d'avoir le profil le plus complet et de réaliser la mission dans son intégralité.**

CALENDRIER

- **PROCESSUS DE SELECTION**
 - Publication des termes de référence
 - Sélection du ou de la bénévole par la Fondation Grameen Crédit Agricole
- **SIGNATURE DE LA CONVENTION ET PRÉPARATION DE LA MISSION**
 - Une convention est signée entre l'organisation bénéficiaire, la/le Banquier Solidaire, la Fondation et l'employeur (dans le cas d'un mécénat ou volontariat de compétences).
- **PREPARATION DE LA MISSION**
 - Signature de la convention et préparation (appels à prévoir avec l'organisation, documents à lire avant le début de la mission)
 - Préparation de la mission par le/ la Banquier (ère) Solidaire, Hekima et la Fondation Grameen Crédit Agricole (5 jours répartis sur une période de 1 mois). Le / La candidat (e) sélectionné (e) et les responsables de Hekima seront amenés à discuter des termes de référence et à les ajuster ensemble afin de préparer au mieux la mission.

- **MISSION TERRAIN**
 - Sur le terrain : 10 jours à Goma, en RDC (si la situation sécuritaire le permet).
- **LIVRABLES DE LA MISSION**
 - Envoi des livrables de la mission par le / la Banquier (ère) Solidaire dans les 2 à 3 semaines qui suivent la mission terrain.

Les dates de la mission seront à définir en fonction des disponibilités du / des Banquier (s) Solidaire (s) et des desideratas de l'institution partenaire.

LOGISTIQUE, FRAIS DE MISSION ET ASSURANCE

- La préparation en amont de la mission et la coordination logistique sont assurées par la Fondation Grameen Crédit Agricole.
- Les billets d'avion pour la RDC et l'assurance sont pris en charge par la Fondation Grameen Crédit Agricole.
- L'hébergement, les transports locaux et les frais de restauration sont pris en charge par l'organisation bénéficiaire.
- Tout autre dépense est à la charge du / de la Banquier (ère) Solidaire

LOCALISATION

- La mission terrain aura lieu principalement à Goma, RDC. Des visites d'agence, au sein de la ville ou en périphérie de celle-ci pourront être organisées. Les agences à visiter seront choisies par Hekima, en fonction de la pertinence des visites pour la bonne réalisation de la mission.

PROFIL RECHERCHE

- Expérience en gestion de projets informatiques et idéalement en projets de digitalisation
- Bonne compréhension des enjeux, des solutions existantes et des innovations pour la digitalisation des institutions financières
- Capacité à fournir des explications claires, à simplifier les termes techniques et à former les utilisateurs
- Appétence pour les questions liées à l'entrepreneuriat social et/ou à la microfinance
- Capacité à être force de proposition
- Pragmatique et rigoureux

CONTACTS

Pour toute information sur le programme [Banquiers Solidaires](#) ou sur la mission, veuillez contacter :

Maria FRANCO
Responsable de Programme Assistance Technique
maria.franco@credit-agricole-sa.fr

Julien LEROY
Conseiller en investissement
julien.leroy@gca-foundation.org