

Mission « Banquiers Solidaires » – Termes de référence –

Renforcement de la fonction RH et mise en place d'un système d'enquête de satisfaction des collaborateurs

Localisation : Porto Novo, Bénin

Durée de la mission : 20 jours, dont 10 jours de mission terrain

Organisation : UNACREP

Thématique : Ressources Humaines

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 plus de 35 pays avec plus de 85 millions d'euros d'engagements.

L'UNACREP, la faîtière des Caisses Rurales d'Épargne et Prêt (CREP), a été fondée pour assurer la durabilité des actions de transfert et d'adoption du paquet technologique agricole développé par le Projet SASAKAWA GLOBAL 2000. D'abord FENACREP (1998), elle s'est transformée en UNACREP en décembre 2005.

Fondée sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle, l'UNACREP à travers ses entités de base, offre à ses membres les services de collecte d'épargne, d'octroi du crédit, de sensibilisation communautaire pour l'éveil social et l'éducation financière.

L'UNACREP est un réseau à deux niveaux (les entités de base et la faîtière). Elle regroupe treize (13) entités de base (CREP) et (04) agences en milieu urbain. Le nombre total de points de service est de soixante-sept (67), répartis dans les douze (12) départements que compte le Bénin. Son mode de fonctionnement se réfère aux principes de gouvernance des entreprises coopératives.

A ce titre, chaque CREP comme la faîtière est dotée d'organes décisionnels (Assemblée Générale, Conseil d'Administration, Comité de Crédit et Conseil de Surveillance). L'UNACREP a actuellement son siège à Porto Novo et compte près de 250 employés permanents. Chaque CREP dispose d'un contrat d'affiliation avec l'UNACREP qui assure la gestion stratégique de l'institution et de ses ressources (humaines, financières et matérielles, etc...). Les entités de base constituent les centres de profitabilité du réseau à travers, l'offre des services financiers et non financiers aux membres.

CADRE DE LA MISSION

Dans le cadre de son organisation opérationnelle, l'UNACREP a identifié la nécessité d'améliorer sa politique RH en :

- 1) renforçant le **système de formation interne** pour les employés et les membres de la gouvernance ;
- 2) renforçant le **système d'évaluation des performances** pour le staff autres que chef d'agences et agents de crédit ;
- 3) en mettant en place des **enquêtes de satisfaction du personnel** afin de mieux comprendre leurs attentes et besoins. Cela pourra être couplé à la mise en place d'un système formalisé d'évaluation du personnel ainsi que d'un plan de gestion des carrières afin d'exploiter les aptitudes et le potentiel des collaborateurs, tout en identifiant et en satisfaisant leurs attentes.

Par conséquent, l'UNACREP a souhaité bénéficier du soutien de la Fondation Grameen Crédit Agricole pour renforcer son système de formation et développer les procédures d'évaluation et de satisfaction des salariés, en adéquation avec ses besoins.

A noter : Deux missions sont proposées afin de couvrir l'ensemble des besoins tels qu'indiqués plus haut. La présente proposition de mission concerne les points 2 et 3, la mission portant sur le point 1 ayant déjà eu lieu comme préalable à la mise en place des actions détaillées ci-dessous.

Le/la Banquier (ère) Solidaire aura à conduire les actions suivantes :

ACTION 1 : Audit des outils, politiques et processus existants en matière de Ressources Humaines

Afin de mieux comprendre le fonctionnement de l'UNACREP dans son ensemble, le / la Banquier (ère) Solidaire rencontrera au préalable le Responsable des Ressources Humaines et divers collaborateurs du siège social. Il / Elle prendra connaissance des résultats de la première mission portant sur la formation des équipes. Des échanges seront organisés avec la personne ayant réalisé la première mission afin de faire le lien.

Livrables :

- **Diagnostic actualisé** de la stratégie et de la politique de ressources humaines existantes, y compris les forces et les faiblesses, dans le contexte du marché de la microfinance au Bénin, au regard de la satisfaction des collaborateurs et du plan de gestion des carrières. **Le / la Banquier (ère) Solidaire partira du diagnostic réalisé dans le cadre de la mission portant sur le point 1 et qui lui aura été transmis lors de la phase de préparation de la mission.**

ACTION 2 : Développer un système d'évaluation du personnel et un plan de gestion des carrières

- Prendre connaissance de la documentation pertinente (fiches de poste, manuel et politique RH, outils de gestion RH existants, etc.) et conduire des entretiens avec les collaborateurs pertinents de l'UNACREP afin de comprendre le système de gestion des RH en place ;
- En collaboration avec le (la) Responsable / Directeur (trice) RH, revoir le système d'évaluation du personnel existant afin de le formaliser et le structurer si besoin ;
- En collaboration avec le (la) Responsable / Directeur (trice) RH, développer un plan de gestion des carrières ;
- Après validation du système d'évaluation du personnel et du plan de gestion des carrières, accompagner le (la) Responsable / Directeur (trice) RH dans la mise à jour du manuel de gestion RH.

Livrables :

- Procédure d'évaluation du personnel et outil(s) de gestion associé(s) (ex : grille d'évaluation par type de poste, formulaire d'entretien, etc.)
- Plan de gestion des carrières et outil(s) associés
- Recommandations pour la mise à jour du Manuel de gestion RH

ACTION 3 : Développer un système d'enquêtes de satisfaction des salariés

Dans un contexte concurrentiel et changeant, mesurer la satisfaction des salariés est indispensable. En effet, la satisfaction d'un employé augmente sa performance dans ses missions, contribuant à la productivité de l'entreprise. La satisfaction d'une majorité des salariés augmente par ailleurs l'attractivité de l'institution sur sa marque employeur, permettant d'attirer de nouveaux talents, mais aussi de fidéliser ceux déjà présents. En outre, la satisfaction d'une majorité des collaborateurs améliore la notoriété de l'institution parmi ses prospects et clients auprès de qui elle aura une meilleure image avec des valeurs positives. Augmenter la satisfaction des salariés est donc un levier de croissance pour l'institution en plus d'améliorer le bien-être des collaborateurs.

Le (la) Banquier (ère) Solidaire devra donc mettre en place les activités suivantes :

- Elaboration d'une enquête de satisfaction à destination des collaborateurs de l'institution :
 - définir les objectifs du questionnaire et les indicateurs de satisfactions des salariés ;
 - sélectionner un échantillon de salariés ;
 - déterminer les thématiques abordées en fonction des objectifs définis par l'UNACREP ;
 - communiquer auprès des salariés sur le but du questionnaire ;
- Analyser les résultats et les communiquer aux Responsables de l'UNACREP ;

Livrables :

- Modèle de questionnaire pour la mise en place d'une enquête de satisfaction
- Outils de sondage à utiliser pour la conduite de l'enquête
- Rapport sur l'analyse des résultats de l'enquête et recommandations

ACTION 4 : Former les membres du département RH et tous les collaborateurs en charge de l'évaluation du personnel, de la gestion des carrières et de la conduite des enquêtes de satisfaction sur les nouveaux outils.

- Conduire une session de formation sur les bonnes pratiques en termes d'évaluation du personnel, de conduite d'un entretien d'évaluation, de gestion de carrières et de mise en place d'une enquête de satisfaction annuelle ;
- Former le personnel pertinent aux nouveaux outils et procédures développés pour l'évaluation du personnel, la gestion des carrières et la conduite d'enquêtes de satisfaction.

Livrables :

- Formation des membres du Département RH et des collaborateurs engagés dans l'évaluation du personnel, la gestion de carrières et les enquêtes de satisfaction sur les bonnes pratiques ainsi que sur les outils et procédures développés par le (la) Banquier (ère) Solidaire.

ACTION 5 : Faire des recommandations générales à l'UNACREP sur son système de gestion des ressources humaines, les outils et les procédures en place.

- A l'issue de la mission terrain, et sur la base des observations faites, proposer des recommandations pour améliorer la gestion des ressources humaines au sein de l'institution ;
- Formaliser ces recommandations dans un tableau de suivi, avec des responsables et un calendrier prévisionnel pour chaque recommandation.

Livrables :

- Rapport de mission intégrant des recommandations pour améliorer la gestion des ressources humaines ;
- Tableau de suivi des recommandations.

LOGISTIQUE ET CALENDRIER

DUREE DE LA MISSION

- **20 jours** répartis comme suit :
 - **Préparation** : 5 jours pour préparer la mission (à répartir selon les disponibilités de l'expert, en amont de la mission terrain). Un suivi de la préparation de la mission sera organisé par la Fondation afin de pallier les difficultés potentielles ou répondre aux questions de l'expert.
 - **Mission terrain** : 10 jours à Porto Novo, Bénin
 - **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 est prévue à distance** afin de faire le point sur la mise en œuvre des recommandations de l'expert (à discuter avec l'expert réalisant la mission). Cette mission de suivi pourrait se faire à +3 mois, +6 mois et/ou +12 mois à raison d'un ou deux jours par période de suivi.
- **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).**

CALENDRIER

- **PROCESSUS DE SELECTION**
 - Publication des termes de référence
 - Sélection du (de la) Banquier (ère) Solidaire par la Fondation Grameen Crédit Agricole
- **SIGNATURE DE LA CONVENTION ET PRÉPARATION DE LA MISSION**
 - Une convention sera signée entre l'organisation bénéficiaire, la/le Banquier (ère) Solidaire, la Fondation et l'employeur (dans le cas d'un mécénat ou volontariat de compétences). En cas de bénévolat de compétences, l'employeur du salarié n'est pas impliqué dans la partie contractuelle de la mission.
- **PREPARATION DE LA MISSION**
 - Préparation de la mission par le/ la Banquier (ère) Solidaire, l'UNACREP et la Fondation Grameen Crédit Agricole. Le / La candidat (e) sélectionné (e) et les responsables de l'UNACREP seront amenés à discuter des termes de référence et à les ajuster ensemble afin de préparer au mieux la mission. Le / la Banquier (ère) Solidaire sera responsable de la mise en place des échanges (mail, téléphoniques, ...) avec l'institution afin de préparer la mission terrain de manière optimale.
- **MISSION TERRAIN**
 - Mission terrain de 10 jours. Il est à noter que les dates de la mission terrain sont librement décidés par l'expert, en accord avec l'institution, en fonction des contraintes professionnelles des deux parties.
- **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 fin de la mission terrain.

LOGISTIQUE, FRAIS DE MISSION ET ASSURANCE

- La formation en amont de la mission et la coordination logistique de la mission sont assurées par la Fondation Grameen Crédit Agricole.
- Les billets d'avion pour le Bénin et l'assurance sont pris en charge par la Fondation. D'autres frais logistiques éventuels pourront être pris en charge par la Fondation selon la mission et la destination.

- 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 Porto Novo, Bénin. Des visites d'agence pourront être organisées afin de rencontrer d'autres collaborateurs de l'institution.

PROFIL RECHERCHE

- Solide expérience en gestion des ressources humaines
- Expérience en matière d'évaluation et de mise en place des plans de carrière
- Une expérience en formation dans le domaine des Ressources Humaines serait un plus
- Intérêt pour la finance inclusive, avec une curiosité accrue pour les spécificités du secteur
- Une première expérience dans le secteur de la microfinance est un plus
- Capacité d'écoute
- Savoir être force de proposition
- Etre pragmatique et rigoureux (se)

CONTACTS

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

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

Khady FALL
Conseillère en investissement
khady.fall@gca-foundation.org