

Mission « Banquiers Solidaires » – Termes de référence –

Renforcement de la fonction RH et mise en place d'un programme de formation des équipes

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 **programme 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 uniquement le point 1. La seconde mission, qui fait l'objet de Termes de Référence spécifiques, se fera dans un second temps, en relation avec les résultats de la présente mission.

Les objectifs et le périmètre de la mission des Banquiers Solidaires listés ci-dessous peuvent être modulés en fonction du profil de l'expert et de ses préconisations pour obtenir les meilleurs résultats.

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.

Livrables :

- Diagnostic 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.
- Diagnostic du programme de formation des équipes existant

ACTION 2 : Analyse des procédures de formation existantes au sein de l'institution

- Prendre connaissance des manuels de formations existants
- Effectuer un rapide sondage sur les procédures de formation mise en place, le cas échéant, au sein de l'institution
- Recueillir les besoins en formation

Livrables :

- Rapport sur les procédures de formations existantes, incluant les résultats du sondage
- Recommandations sur les programmes et outils de formation à mettre en place et / ou à améliorer

ACTION 3 : Définir un programme de formation adapté répondant aux besoins des salariés cible et en adéquation avec la stratégie de l'institution

- Définir les besoins de formation des salariés cible.
- Actualiser le référentiel métier.
- Actualiser le manuel de formation ou les modules de formation en fonction des objectifs recherchés.
- Organiser, dans la mesure du possible, une formation dans un objectif de transfert des compétences (principe de formation des formateurs).

Les objectifs spécifiques de la formation sont les suivants :

- ✓ Les personnes concernées prennent conscience de leur rôle de formateurs ;

- ✓ Les personnes concernées développent leur capacité à mobiliser et susciter l'adhésion autour des objectifs à atteindre en donnant du sens à l'action engagée, en développant la performance d'équipe et en communiquant efficacement ;
- ✓ Analyse des pratiques des salariés en rapport avec leur activité professionnelle et des difficultés rencontrées ;
- ✓ Sensibilisation et réflexion avec les participants sur leur rôle au sein de l'institution ;

Livrables :

- Recommandations sur les diverses formations pouvant être mises en place pour développer les compétences du personnel impliqué, selon les objectifs recherchés et sur les méthodes à mettre en place (présentiel, à distance, hybride, ...)
- Proposer un programme détaillé type pour les formations recommandées comprenant le planning des journées, les différents thèmes pouvant être abordés, les sujets et modalités des cas pratiques et mises en situation, les temps et sujet d'échanges, etc...)
- Référentiel métier
- **En rapport avec la formation proposée**, élaborer une note méthodologique détaillée
- Un rapport de formation incluant notamment mais sans être exhaustif :
 - Un rappel de la méthodologie mise en œuvre
 - Un bilan des pratiques des participants et des difficultés qu'ils rencontrent
 - Une appréciation du niveau initial et de l'évolution des participants

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 formation dans le domaine des Ressources Humaines
- 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
- Être 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