



PROFESSIONNELLE DES **A**SSOCIATION
SYSTEMES **F**INANCIERS
DECENTRALISES DU BURKINA FASO
(AP/SFD-BF)

01 BP 5386 Ouagadougou 01 Burkina Faso -Tel.: (00226) 50 36 44 83

Fax: (00226) 50 36 44 83 – E-mail: apsfdbf@fasonet.bf

Site web: www.apsfd-burkina.bf

**PLAN DE FORMATION 2014- 2016
DE L'AP/SFD-BF BURKINA FASO**

(Version finale)

Appui technique

Consult conseil

00226 50 36 18 90

Email : consultconseil@yahoo.fr

Janvier 2014

SOMMAIRE

SIGLES ET ABREVIATIONS.....	3
RESUME EXECUTIF.....	5
I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION.....	8
II. LES BESOINS EN FORMATION DES ACTEURS.....	10
II.1. Le renforcement de l'offre de formation diplômante.....	10
II.2. Le renforcement de l'offre de formation Métier.....	11
IV.1.3. Les formations CGAP.....	12
<i>IV.1.4. Les autres formations modulaires.....</i>	<i>13</i>
<i>IV.1.5. La demande de l'équipe technique de l'AP/SFD.....</i>	<i>16</i>
III. LE PLAN D' ACTIONS 2014-2016.....	19
III.1. Budget de formation et plan de financement.....	28
III.2. Système de suivi-évaluation.....	32
<i>III.2.1. Formaliser le partenariat entre AP/SFD et les SFD.....</i>	<i>32</i>
<i>III.2.2. Les SFD doivent développer leur propre système de suivi des formations.....</i>	<i>33</i>
<i>III.2.3. Le suivi-évaluation des formations par l'AP/SFD.....</i>	<i>34</i>
<i>III.2.4. Développer une bonne communication sur les formations.....</i>	<i>34</i>
CONCLUSION.....	35
ANNEXES.....	36
Annexe 1 : Compte rendu de la mission d'évaluation du plan précédent	
Annexe 2: Liste des formateurs diplômantes	
Annexe 3: Liste des formateurs des formateurs CGAP certifiés au 20 novembre 2013	
Annexe 4 : Liste des SFD et partenaires rencontrés	
Annexe 5: Les Termes des références	

Liste des tableaux

Tableau 1: Besoins en formation de l'équipe technique de l'AP/SFD.....	16
Tableau 2: Plan d'actions 2014-2016.....	20
Tableau 3: Budget prévisionnel.....	28
Tableau 4: Plan de financement.....	31

SIGLES ET ABREVIATIONS

ABF	A ssociation B ase F andiman
ACFIME/CREDO	A gence C ommunautaire pour le F inancement de la M icro E ntreprise - Organisation chrétienne de secours et du Développement
APFI :	A ssociation pour la P romotion de la F inance I nclusive
APRG	A ssociation d' A ppui et de P romotion R urale du G ulmu
AP/SFD-BF	A ssociation P rofessionnelle des S ystèmes F inanciers D écentralisés du B urkina F aso
ASIENA	A ssociation I nter I nstituts « E nsemble A vec »
CBM	B AITOUL M AAL :
BEPC	B revet d' E tude du P remier C ycle
BPM	B revet P rofessionnel en M icrofinance
CA	C onseil d' A dministration
CAP	C ertificat d' A ptitude P rofessionnelle
CAPM	C ertificat d' A ptitude P rofessionnelle en M icrofinance
CEC :	C aisse d' E pargne et de C éredit
CGAP :	C onsultative G roup to A ssist the P oor
COOPEC- GALOR	C oopération d' E pargne et de C redit _
DSC/SFD :	D irection de la S urveillance et du C ontrôle des S ystèmes F inanciers D écentralisés
FAARF	F onds d' A ppui aux A ctivités R émunératrices des F emmes
FCPB	F aitières des C aissees P opulaires du B urkina
FINACOM	F inance C ommunautaire
FIPROXI :	L a F inancière de P roximité
GAR :	G estion A xée sur les R ésultats
GRAINE	G roupe d' A ccompagnement à l' I nvestissement et à l' E pargne
GRH	G estion des R essources H umaines
GPS	G estion de la P erformance S ociale
IMF	I nstitution de M icro F inance
MEBF	M aison de l' E ntreprise du B urkina F aso
MUFED	M utualité F emmes et D éveloppement du B urkina
ONG	O rganisation N on G ouvernementale
PAMEF	P rogramme d' A ppui à la M obilisation de l' E pargne dans la F rancophonie

PAMF	Première Agence de Micro Finance
PTF	Partenaire Technique et Financier
SIG	Système d'Information et de Gestion
SFD :	Système Financier Décentralisé
SIPO	Succès Insuffisances Potentialités et Obstacles
SOFIPE :	Société de Financement de la Petite Entreprise
SP/SNMF	Secrétariat Permanent de la Stratégie Nationale de la Micro Finance
UBTEC :	Union des Baoré Tradition d'Epargne Crédit
U MECAP	Union des Mutuelles d'Epargne et de Crédit des Artisans et Producteurs
URC NAZINON	Union Régionale des Coopératives d'Epargne et de Crédit du Nazinon

RESUME EXECUTIF

Dans le cadre sa mission, l'AP/SFD a élaboré un plan triennal de formation (2008-2010) en vue de renforcer les compétences de ses membres. Ce document a servi de référence pour poursuivre les activités de formation jusqu'en fin 2013. Dans ce domaine, l'AP/SFD-BF a réalisé des résultats notables depuis sa création et envisage poursuivre cette lancée. Pour mieux cadrer les besoins et adapter les formations, elle a formulé ce nouveau plan de formation triennal 2014-2016 qui s'appuie sur la demande effective des acteurs du secteur de la microfinance.

La formulation de ce nouveau plan d'actions a nécessité l'adoption d'une approche très participative impliquant tous les acteurs notamment les responsables de l'AP/SFD-BF, les SFD membres, les personnes ressources formateurs.

La démarche a permis de capitaliser les résultats suivants :

- 1) L'évaluation des résultats des programmes de formations des quatre (4) dernières années (voir annexe 1) ;
- 2) L'analyse des besoins en formation des différents acteurs (SFD, personnel de l'AP/SFD, Formateurs) ;
- 3) L'élaboration d'un plan d'actions triennal pour la réalisation des formations ;
- 4) La définition d'un système de suivi-évaluation des formations et du plan;
- 5) Le budget prévisionnel et le plan de financement.

1. Evaluation de la mise en œuvre du plan précédent

Au cours des quatre dernières années, l'AP/SFD s'est basée sur le plan de formation 2008-2010 afin d'extraire les besoins en formation des membres et de faire des propositions de programmes annuels.

Quatre (4) types de formations ont été développés:

1. les formations diplômantes ;

2. la formation métier ;
3. les formations modulaires ou par thème ;
4. La formation de formateurs.

Au total, 1244 participations aux formations de 2010 à 2013.

Ce sont des formations très qualifiantes qui sont appréciées aussi bien par les Directeurs des SFD que par les utilisateurs.

Beaucoup d'agents qui ont suivi ces formations ont connu des promotions internes passant d'agents de crédit à Chef d'agence. Par contre d'autres ont même quitté le secteur de la microfinance et sont recrutés par les banques ou autres institutions. Cependant, le constat général est qu'il n'y a pas eu de suivi (post formation) formel de l'exploitation des connaissances apprises et de l'impact des formations.

2. Les besoins en formation

L'analyse des besoins en formation a permis à l'AP/SFD d'orienter les prochaines sessions vers :

- le renforcement de l'offre de formation diplômante ;
- le renforcement de l'offre de formation métier ;
- les formations CGAP pour les formateurs (internes aux SFD et consultants) ;
- les autres formations modulaires ;
- les besoins en formation de l'équipe technique de l'AP/SFD.

3. Le plan de formation 2014-2016

Le plan d'actions reprend les thèmes qui sont à développer au cours des trois prochaines années avec une programmation détaillée des activités de formation par an. Le plan d'actions comprend essentiellement six (6) sous plans :

- un plan d'actions pour les formations diplômantes ;
- un plan d'actions pour les formations métier ou qualifiantes dans le domaine de la microfinance ;

- un plan pour les formations modulaires pour les agents opérationnels ;
- un plan de formation modulaire pour les Directeurs et Chefs et Chefs de services des SFD et aussi quelques administrateurs ;
- un plan d'actions pour la formation des formateurs (Consultants et formateurs internes aux SFD) ;
- un plan d'actions pour la formation du personnel de l'AP/SFD.

Au total 680 participations aux formations au cours des trois prochaines années sans compter certaines formations spécifiques qui seront développées avec des partenaires dans de nouveaux domaines.

Un système de suivi-évaluation est défini et met l'accent sur des rapports de partenariat entre les SFD et l'AP/SFD afin de faciliter le suivi post formation et l'évaluation des impacts de la formation.

4. Budget et plan de financement

Pour ces trois années à venir, le budget de formation est estimé à 297 825 000 F CFA, l'apport des SFD représente 32,73% soit 97 476 000 F CFA et l'AP/SFD sollicitera auprès des partenaires le budget restant de 200 349 000 de F CFA pour une mise en œuvre intégrale des formations. Les frais de suivi-évaluation sont estimés à 29 782 500 F CFA et ce budget sera un complément à solliciter auprès de partenaires. Avec ce budget, l'AP/SFD touchera plus de 680 participants aux formations.

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

L'Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés du Burkina Faso (AP/SFD-BF) a été créée le 28 juin 2002. Elle a obtenu son agrément le 9 octobre 2002. L'AP/SFD-BF regroupe de façon large les systèmes de financement décentralisés du Burkina Faso, soit 55 institutions agréées et/ou conventionnées. En tant qu'organisation faîtière des SFD au plan national, elle poursuit un objectif de pérennisation des SFD et du secteur. Elle a pour mission de défendre les intérêts matériels et moraux de la profession et d'offrir des services de renforcement de capacités et d'organisation à ses membres.

Dans le cadre sa mission, un plan triennal de formation (2008-2010) a été élaboré pour renforcer les compétences de ses membres. Ce document a servi de référence pour poursuivre les activités de formation jusqu'en fin 2013. Dans ce cadre, l'AP/SFD-BF a réalisé des résultats notables depuis sa création et envisage poursuivre cette lancée.

Pour mieux cadrer les besoins et adapter les formations, elle s'est dotée de ce nouveau plan de formation triennal 2014-2016.

Ce plan de formation a été élaboré avec l'appui technique du bureau d'étude Consult Conseil qui a travaillé de façon participative pour l'analyse des besoins des SFD membres et l'accompagnement de l'AP/SFD pour la planification des activités de formation et la budgétisation. Il a été validé en Assemblée Générale des membres de l'AP/SFD Burkina Faso.

Ce document est donc notre plan de formation et il doit nous servir de base pour la planification, la mobilisation des membres et la mise en œuvre des activités au cours

des trois prochaines années. Le contenu a été entièrement validé par le conseil d'administration.

Ce plan comprend essentiellement quatre parties :

1. les besoins en formateurs des acteurs ;
2. le plan d'actions pour la réalisation des formations ;
3. le budget et le plan de financement ;
4. le système de suivi-évaluation.

II. LES BESOINS EN FORMATION DES ACTEURS

Cette partie fait une analyse des besoins en formation des différents acteurs. L'analyse est faite sous forme d'objectifs en fonction de la demande des différents acteurs. Ces choix ont été validés en atelier avec le comité mis en place par l'AP/SFD pour la formulation du plan de formation et avec le Conseil d'administration de l'AP/SFD. L'offre de formation est construite autour des points suivants :

- Le renforcement de l'offre de formation diplômante ;
- Le renforcement de l'offre de formation Métier ;
- Le développement des formations CGAP ;
- Le développement d'autres formations modulaires ;
- Les besoins en formation de l'équipe technique de l'AP/SFD.

II.1. Le renforcement de l'offre de formation diplômante

L'offre actuelle est bien appréciée par l'ensemble des parties prenantes. L'AP/SFD va encore renforcer son offre dans ce domaine. La planification tient compte de deux (2) niveaux :

1°) **Les agents opérationnels** qui doivent renforcer leur niveau de base : Il s'agira d'offrir de façon régulière à ces agents les formations de **CAPM et BPM**. Les performances historiques à ce niveau ont servi de base pour la planification objective des formations.

2°) **Les Managers qui** souhaitent avoir des formations diplômantes dans le domaine de la finance et Microfinance. L'AP/SFD et les administrateurs ont identifié deux possibilités:

- Identifier des offres existantes et les publier en faveur des demandeurs et trouver des partenariats avec les opérateurs pour faciliter l'accès ;

- Mettre en place un instrument de formation propre au secteur qui va offrir ces formations diplômantes aussi bien aux agents opérationnels qu'aux Managers (Centre de formation par exemple). La mise en œuvre de cette option nécessitera de faire une étude de faisabilité avant toute action. Pour l'instant, une coopération avec l'association professionnelle des banques et établissements financiers du Burkina devait permettre de mettre en place un centre de formation. Mais ce projet tarde à se réaliser. Les réflexions resteront ouvertes au niveau sectoriel.

Pour l'instant, les échanges n'ont pas permis de trouver une solution clé à main pour la formation diplômante des cadres dans le domaine de la microfinance. Certaines préoccupations existent car les participants à ces types de formations pourraient développer des projets personnels et quitter l'institution aussitôt après les formations. Une expérience similaire avait été tentée par l'AP/SFD mais nous avons enregistré un revers (beaucoup de départs) ; il n'y a pas assez de retour sur investissement pour le secteur de la microfinance et les SFD pour ce type de formation.

II.2. Le renforcement de l'offre de formation Métier

L'offre actuelle concerne la formation métier pour les agents de crédit, la formation métier pour les caissiers et guichetiers, la formation métier des Directeurs et Chefs d'agence. Ce sont des formations valorisantes très respectées et l'AP/SFD va renforcer de type de formation à travers :

- la formation métier des agents de crédit ;
- la formation métier des caissiers et guichetiers ;
- La formation métier des Directeurs et Chefs d'agence ;
- Les formations métier pour les auditeurs internes, les Responsables SIG, les Responsables en Gestion de ressources humaines, les Responsables à

l'exploitation (mais cette ouverture sera fonction du programme des opérateurs).

Les trois premiers types de formation métier sont déjà développés. Il reste à faire une ouverture pour les autres postes notamment pour les auditeurs internes dont la demande semble plus importante et pressante.

IV.1.3. Les formations CGAP

A ce niveau, deux types de formation sont à prendre en compte :

- La formation des formateurs ;
 - La formation des utilisateurs des outils (Agents des SFD, administrateurs, clients).
- 1) **Pour la formation des formateurs (Consultants et formateurs internes aux SFD)**, la demande concerne les thèmes suivants :
- l'éducation financière ;
 - le développement des nouveaux produits ;
 - la planification stratégique ;
 - la gestion des impayés ;
 - l'analyse financière ;
 - la gouvernance des SFD ;
 - le développement du SIG.

Toutes les demandes ne seront pas prises en compte pour ces trois années à venir compte tenu du nombre de formateurs existants et de l'inactivité de beaucoup de formateurs.

- 2) **Pour la formation des utilisateurs**, il s'agira de mettre en place une stratégie devant permettre aux formateurs CGAP internes aux SFD ou non, de faire des

duplications au profit des agents opérationnels. Deux options sont à combiner :

- Les formations sont organisées par l'AP/SFD pour tout demandeur dans le secteur sur les thèmes CGAP (libre inscription comme cela se fait actuellement) ;
- Inciter les SFD qui veulent former leur personnel à l'interne à le faire avec la supervision de l'AP/SFD pour garantir la qualité. La duplication au niveau interne doit être développée avec l'accompagnement de l'AP/SFD.

La planification de l'AP/SFD concernera le premier niveau. La formation au sein des SFD sera organisée par les SFD en fonction de leurs besoins ; l'AP/SFD leur viendra en appui dans une démarche de suivi-conseil.

3) L'autre niveau de formation à développer est **la formation des clients**

La plupart des SFD n'ont pas de plan de formation des clients. C'est un déficit qui ne permet pas de valoriser les formations reçues par le personnel des SFD. C'est le cas pour les formations sur les thèmes de l'éducation financière et de la protection des clients. A ce niveau, le suivi de l'AP/SFD devrait permettre aux SFD d'intégrer dans les services d'appui non financiers, la formation des clients. Il pourra se faire à travers un programme annuel clair et/ou intégré au processus de livraison des services financiers (Formation pré et post services financiers (crédit et épargne)).

IV.1.4. Les autres formations modulaires

D'autres thèmes de formation (Non CGAP) sont développés par l'AP/SFD en faveur des acteurs du secteur. Il s'agira de renforcer encore cette offre en mettant l'accent sur des thèmes d'actualité ou innovants. Il s'agit des thèmes suivants demandés par les SFD et classés par ordre d'importance par les SFD :

- La gestion des ressources humaines ;
- La Gestion financière des SFD, la Gestion de la trésorerie ;
- La rentabilité des SFD : Approche clientèle, fixation des coûts ;
- La gestion axée sur les résultats (GAR) ;
- Marketing – commercialisation – approche client ;
- La formation en management des SFD (Pour les Directeurs et Chefs d'agence) ;
- La gestion budgétaire ;
- L'élaboration des états financiers ;
- La fiscalité des SFD ;
- L'audit des SFD ;
- Stratégie pour l'ouverture de nouveaux guichets ;
- Les thèmes sur l'Assurance ;
- La communication interne et externe ;
- L'accueil et la gestion des clients ;
- La protection des clients ;
- La gestion de la performance sociale ;
- L'élaboration de plan de formation interne aux SFD;
- Le financement des Chaînes de valeurs ;
- Etude de milieu et maîtrise de l'environnement ;
- Le développement de nouveaux produits ;
- Statut juridique et réglementaire des SFD et mode de gestion ;
- La monétique électronique ;
- Le développement des SIG ;
- Le financement agricole.

L'AP/SFD ne pourra pas reproduire l'ensemble des thèmes. Le travail du comité a permis de sérier les thèmes et de prendre ceux qui sont pertinents en termes de

disponibilité des modules et des formateurs. Certains thèmes devront faire l'objet d'atelier d'échanges entre acteurs au niveau sectoriel.

Il faudra préciser **que les thèmes qui peuvent intéresser le top management des SFD (Managers) sont :**

- La gestion des ressources humaines ;
- L'élaboration des états financiers conformes à la nouvelle loi ;
- Etude de milieu et maîtrise de l'environnement ;
- Le développement de nouveaux produits ;
- La Gestion financière des SFD, Gestion de la trésorerie ;
- La rentabilité des SFD : Approche clientèle, fixation des coûts ;
- Statut juridique et réglementaire des SFD et mode de gestion ;
- Stratégie pour l'ouverture de nouveaux guichets ;
- La gestion de la performance sociale ;
- La gestion axée sur les résultats (GAR) ;
- La formation en management des SFD (Pour les Directeurs et Chefs ;
- Le financement des Chaines de valeurs ;
- La gestion des risques opérationnels ;
- La gestion des impayés.
- La fiscalité des SFD à statut sociétal.

A ce niveau encore un travail a été fait pour prendre en compte les thèmes d'actualité ainsi que la disponibilité de l'offre en termes techniques. Certains thèmes liés au cadre réglementaire et juridique feront l'objet d'échanges entre acteurs au plan sectoriel. Des échanges avec la Direction de la surveillance et les autres partenaires permettront de réaliser les ateliers thématiques.

Le plan de formation triennal de l'AP/SFD tient compte de la demande exprimée par type d'acteurs :

- 1) Un plan pour les formations diplômantes au profit les agents opérationnels (pour le top management des SFD, les réflexions sont encore en cours) ;
- 2) Un plan de formation pour les formations métier ou qualifiantes dans le domaine de la microfinance ;
- 3) Un plan d formation thématiques pour les agents opérationnels ;
- 4) Un plan de formation thématique pour les Directeurs et Chefs et Chefs de services des SFD ;
- 5) Un plan d'actions pour la formation des formateurs (Consultants et formateurs internes aux SFD) ;
- 6) Un plan d'action pour la formation du personnel de l'AP/SFD.

IV.1.5. La demande de l'équipe technique de l'AP/SFD

Pour l'équipe technique, la demande exprimée est reprise dans le tableau ci-dessous. Mais l'atelier a retenu que pour les trois prochaines années, chaque membre du personnel recevra deux sessions de formations liées à son poste et les formations transversales (langues et autre offres au niveau national) viendront compléter les besoins.

Tableau 1: Besoins en formation de l'équipe technique de l'AP/SFD

N°	Type de formation	Commentaire	Année
1) DIRECTRICE			
1	Gestion des Association professionnelles des praticiens des SFD	Cabinet PLUREX (RCI) – Programmé en 2014	

2	Techniques de communication en entreprise		
3	Anglais		
4	Changement organisationnel et institutionnel.		
2) RESPONSABLE A LA FORMATION			
1	Etapes du processus de formation pour une meilleure opérationnalisation de l'offre de service de formation	CAMPC	
2	Technique de promotion des offres de formation		
3) COMPTABLE			
1	Gestion axée sur les résultats		
2	Gestion des projets		
3	Cours de perfectionnement en anglais		
4	Formation sur le SYSCOA révisé en 2013 et applicable 2014		
4) RESPONSABLE SIG			
1	Excel avancé		
2	SPSS		
3	Communication externe en entreprise		
4	Formation en programmation-Base de Données (mise à niveau Access, oracle)		
5	Elaboration des états financiers et Nouveau Référentiel Comptable des SFD		
6	Gestion et évaluation de projet de développement		
5) SECRETAIRE DE DIRECTION			
1	Technique de communication, développement de la fonction managériale de la secrétaire		
2	Archivage		
3	Formation des secrétaires		

4	Secrétaire performante		
5	La secrétaire et son environnement de travail		
6	NTIC		
6) AGENT DE LIAISON			
1	Formation sur les NTIC		
2	Technique d'archivage		
3	Le métier d'agent de liaison : rôle et obligations dans une organisation moderne		
4	Technique de communication		
7) CHAUFFEUR			
1	FIRST AID	Formation sur les premiers soins en cas d'accident	

Seulement deux (2) thèmes liés au poste de chaque employé ont été retenus pour la planification.

III. LE PLAN D' ACTIONS 2014-2016

En tenant compte de la demande exprimée par les acteurs, l'AP/SFD a validé un plan d'actions 2014-2016 qui prend en compte la demande majoritaire, les thèmes d'actualité, la disponibilité de l'expertise technique, les capacités de développement des formations par l'AP/SFD. Le plan d'actions reprend les thèmes qui sont à développer au cours des trois prochaines années avec une programmation détaillées des activités de formation par an. Le plan d'actions comprend essentiellement six (6) sous plans :

- 1) Un plan pour les formations diplômantes ;
- 2) Un plan de formation pour les formations métier ou qualifiantes dans le domaine de la microfinance ;
- 3) Un plan de formation modulaire pour les agents opérationnels (CGAP et autres) ;
- 4) Un plan de formation modulaire pour les Directeurs et Chefs et Chefs de services des SFD ;
- 5) Un plan d'actions pour la formation des formateurs (Consultants et formateurs internes aux SFD).
- 6) Un plan d'actions pour le personnel de l'AP/SFD.

Tous les thèmes exprimés ne seront pas pris en compte. Certains thèmes d'intérêt national seront traités en atelier au niveau national.

Tableau 2: Plan d'actions 2014-2016

CENTRES D'INTERET	THEMES	OBJECTIFS	Cibles	Nombre prévisionnel de participants/thème ou promotion		
				2014	2015	2016
Formation diplômante	CAPM1	Renforcer les capacités des agents opérationnels des SFD dans le domaine de la microfinance	Ancienneté d'au moins 2 ans dans l'IMF ; Niveau requis : Au plus BEPC	19	15	15
	CAPM 2	Idem	Idem	16	15	15
	BPM1	Renforcer les capacités des agents opérationnels des SFD dans le domaine de la microfinance		22	15	15
	BPM2	Idem		15	15	15
	BPM3	Idem		18	15	15
	Formation diplômante Agent de Crédit	Renforcer le niveau de base des agents de crédit des SFD	Agents de crédit des SFD	15	15	15
Formation métier	Formation métier AC	Renforcer le professionnalisme des agents	Agents de crédit des		15	

		de crédit des SFD	SFD			
	Formation caissiers et guichetières	Renforcer le professionnalisme des agents des caissiers et guichetiers	Guichetières et caissières	15		
	Formation métier pour les Directeurs et Chefs d'Agence	Renforcer le professionnalisme des Gérants, Directeurs et Chefs d'agence	Gérants, Directeurs d'agence, Chefs d'agence		12	
	Formation métier des contrôleurs internes	Améliorer les compétences des auditeurs internes	Auditeurs et contrôleurs internes aux SFD		12	
Formation CGAP	Analyse financière	Améliorer la gestion des SFD – Viabilité financière	Directeur de SFD , Chef de services financier	15		15
	Développement de nouveaux produits	Améliorer la qualité des produits, adaptation/diversification des produits aux besoins des clients	Directeur des opérations, Gérants/Chefs d'agences, Chef de service		15	
	Gestion des Risques Opérationnels	Améliorer le système de gestion des risques dans les SFD	Directeur de SFD , Chefs de services, Chefs d'agence		15	
	Gouvernance	Renforcer le système de gestion globale des SFD	Directeur de SFD , Chefs de services		15	15

	SIG	Aider les SFD à gérer mieux les SIG pour améliorer leur efficacité et gérer mieux les informations et les risques	Directeurs de SFD et Chefs de service, Responsable SIG	15		
	Gestion des impayés	Améliorer l'efficacité des SFD	Directeur de SFD , Directeurs des opérations, Gérants et Chefs d'agence		15	
Autres formations modulaires	Elaborations des états financiers conformes au nouveau référentiel comptable	Améliorer la qualité des rapports financiers	Directeurs financiers, Chef d'agence	15		
	La gestion des ressources humaines : Comment stabiliser le personnel, comment les motiver, comment améliorer leurs performances	Améliorer l'efficacité des SFD, leur système de GRH	Directeur de SFD, Chef service GRH		15	
	La gestion axée sur les résultats (GAR) – Tableau de bord prospectif	Améliorer l'efficacité des SFD, le système de planification et de gestion	Directeur de SFD, Chef service			15

	Technique de mobilisation des ressources financières	Améliorer le système de mobilisation des ressources financière des SFD (Ressources internes, mobilisation de financement extérieurs).	Directeur de SFD, Responsable financier		15	
	Fiscalité des SFD à caractère sociétal	Permettre aux SFD de comprendre la fiscalité applicable aux SFD à caractère sociétal (SA et SARL)	Directeurs, Responsables financiers	15		
	Formation spécifique en GPS (plan national GPS)	Amélioration la prise en compte de la GPS dans la prise de décision Favoriser la prise en compte de la GPS dans les activités opérationnelles des AC.	Organes dirigeants des SFD Agents de crédit			
	Atelier de formation et d'échanges sur le cadre réglementaire et rôle des acteurs	Renforcer les capacités des décideurs sur la maîtrise du cadre règlementaire et ses implications dans la gestion des SFD	Managers des SFD, Organes élus.	30		
Formations de formateurs	Analyse financière	Disposer de plus de formateurs certifiés en analyse financière des SFD	Directeur de SFD, Responsable financier, Chef d'agence		15	

	Formation de formateurs internes aux SFD (Générale)	Améliorer les prestations internes aux SFD en matière de formation			15	
	Formation de formateurs en éducation financière (programme GPS)	Renforcer l'expertise locale en formation sur le thème de l'éducation financière	Consultants Formateurs internes aux SFD	12		
Formations des administrateurs des SFD	Formation en Gouvernance	Créer l'équilibre dans la Gouvernance des SFD, une meilleure connaissance des nouveaux textes réglementaires et leur implication dans la Gouvernance	Membres du CA		25	
	Formation comité de surveillance	Renforcer e système de contrôle interne	Membre du comité de surveillance			20
	Formation des comités de crédit	Renforcer leurs capacités d'analyse des dossiers	Membres des comités de crédit		25	
Formations pour l'équipe technique de l'AP/SFD	Gestion d'une Association Professionnelle des praticiens des SFD	Meilleure gestion des ressources et savoir transformer progressivement l'association professionnelle de centre de coût en centre de profit	Directrice AP/SFD	1		

	Anglais intermédiaire et avancé	Meilleurs communication avec les partenaires Anglophones	Directrice AP/SFD Comptable	2		
	Etapes du processus de formation pour une meilleure opérationnalisation de l'offre de service de formation	Mieux planifier et gérer les besoins des membres pour une meilleure professionnalisation des praticiens du secteur	Responsable à la formation AP/SFD	1		
	Marketing de la formation	Acquérir des techniques en vue de faire participer le maximum de SFD et les fidéliser au programme de formation de l'Association	Responsable à la formation AP/SFD		1	
	SYSCOA révisé	Nécessité d'avoir une comptabilité conforme au SYSCOA révisé	Comptable	1		
	Gestion des Projets	Pour une meilleure gestion des multiples projets actuels et futurs	Comptable			1
	Formation en informatique (Excel avancé et SPSS)	Possibilité de développer des mini applications Logiciel de statistiques pour compilation des données	Responsable SIG	1		

Formation en programmation- Base de Données (mise à niveau Access, oracle)	Mise à niveau du profil	Responsable SIG		1	
Elaboration des états financiers et Nouveau Référentiel Comptable des SFD	Comprendre les données comptables pour mieux faire le rapportage du traitement des données financières des structures de microfinance (Formation AP SFD, donc pas budgétisé)	Responsable SIG		1	
Communication externe en entreprise	Améliorer la communication avec les membres et les partenaires à travers les bulletins d'information, les articles à publier sur le site web	Responsable SIG			1
Archivage physique et électronique	L'AP/SFD-BF a dix ans d'existence beaucoup de documents doivent être archivés et bien arrangés	Secrétaire de Direction Agent de liaison	2		
Technique de communication, développement de la fonction managériale de la secrétaire	Mieux communiquer avec les partenaires et améliorer l'efficacité du secrétariat	Secrétaire de Direction		1	

	Le métier d'agent de liaison : rôle et obligations dans une organisation moderne	Mieux organiser mon travail et être efficace	Agent de liaison		1	
	FIRST AID Formation sur les premiers soins en cas d'accident	Pouvoir donner les premiers soins en cas d'accident	Chauffeur		1	
TOTAL				230	305	157

Au total 692 participations aux formations au cours des trois prochaines années sans compter certaines formations spécifiques.

III.1. Budget de formation et plan de financement

Tableau 3: Budget prévisionnel

Type de formation	Nombre de participants			Coût unitaire	Coût total			Total global/ type de formation
	2014	2015	2016		2014	2015	2016	
Formation diplômante (CAMP1, CAMP2)	35	30	30	360 000	<i>12 600 000</i>	<i>10 800 000</i>	<i>10 800 000</i>	34 200 000
Formation diplômante (BPM1, BPM2, BPM3)	55	45	45	375 000	<i>20 625 000</i>	<i>16 875 000</i>	<i>16 875 000</i>	54 375 000
Formation diplômante Agent de crédit	15	15	15	657 000	<i>9 855 000</i>	<i>9 855 000</i>	<i>9 855 000</i>	29 565 000
Formation métier Agent de crédit		15		530 000		<i>7 950 000</i>		7 950 000
Formation métier caissiers et guichetiers	15			370 000	<i>5 550 000</i>			5 550 000
Formation métier Chefs d'agence		12		530 000		<i>6 360 000</i>		6 360 000
Formation métier contrôleurs internes		12		530 000		<i>6 360 000</i>		6 360 000

Formation CGAP (<i>Analyse financière, , Gestion des Risques Opérationnels, Gouvernance, Gestion des impayés</i>)	15	45	30	430 000	6 450 000	19 350 000	12 900 000	38 700 000
Formation SIG (CGAP)	15			510 000	7 650 000			7 650 000
Formation CGAP développement de nouveaux produits		15		565 000		8 475 000		8 475 000
Formation – Fiscalité de SFD	15			565 000	8 475 000			8 475 000
Autres formations modulaires (<i>Elaborations des états financiers conformes au nouveau référentiel comptable, Gestion des ressources humaines, Gestion axée sur les résultats (GAR) – Tableau de bord prospectif, Technique de mobilisation des ressources financières ,</i>	15	30	15	430 000	6 450 000	12 900 000	6 450 000	25 800 000
Atelier d'échange et de formation sur le cadre juridique et réglementaire des SFD, mode de gestion. etc.)	30			250 000	7 500 000			7 500 000
Formation des formateurs CGAP,		15		795 000		11 925 000		11 925 000

Analyse financière								
Formation de formateurs internes aux SFD (Général)		15		586 000		8 790 000		8 790 000
Formation des élus des SFD (CA, Conseil de surveillance)		25	20	370 000		9 250 000	7 400 000	16 650 000
Formation des élus – Comité de crédit		25		370 000		9 250 000		9 250 000
Formation cadres équipe technique AP/SFD	6	3	2	750 000	4 500 000	2 250 000	1 500 000	8 250 000
Formation autres agents AP/SFD	2	3		400 000	800 000	1 200 000		2 000 000
TOTOAL	218	305	157		90 455 000	141 590 000	65 780 000	297 825 000
Coût du suivi post formation	(10%)							29 782 500
TOTAL GENERAL								327 607 500

Au bout de trois ans, ce budget permettra à l'AP/SFD de former 680 participants membres des SFD, Equipe technique de l'AP/SFD formateurs et administrateurs pour un coût moyen par participant de 437 978 F CFA.

N.B : Le budget pour les formations concernant la GPS, la protection des clients et l'éducation financière n'est pas pris en compte. Ce budget est reversé dans le plan d'action national GPS.

Tableau 4: Plan de financement

Type de formation	Total global/ type de formation	Apport des SFD ou bénéficiaires	Apport Partenaires
Formation diplômante et formation métier	144 360 000	(25%) 36 090 000	108 270 000
Formation modulaire	153 465 000	(40%) 61 386 000	92 079 000
TOTAL COUT DES FORMATION	297 825 000 (100%)	97 476 000 (32,73%)	200 349 000 67,27%
Frais de suivi post formation (10%)	29 782 500		29 782 500
TOTAL GENERAL	327 607 500	97 476 000	230 131 500

29032500

L'apport des SFD pour les formations diplômantes ou métier représente 25% des coûts ; cet apport est de 40% pour les formations modulaire. Sur un coût global de **297 825 000 F CFA**, l'apport des SFD représente 32,73% soit **97 476 000 F CFA**. Le reste des coûts y compris le frais de suivi seront négociés avec les partenaires.

III.2. Système de suivi-évaluation

Pour la mise en œuvre de ce plan d'actions, l'AP/SFD compte développer un système de suivi-évaluation dans une approche partenariale (AP/SFD et SFD) qui permettra :

- une bonne exécution du plan d'actions ;
- un bon suivi de la mise en œuvre des connaissances apprises et des outils développés au sein des SFD ;
- un bon suivi du volet formation.

Pour cela, l'AP/SFD compte développer sa stratégie de suivi-évaluation autour des quatre points ci-dessous :

- formaliser le partenariat entre l'AP/SFD et les SFD pour l'accès aux formations et le suivi-évaluation ;
- inciter les SFD à développer leur propre système de suivi post formation ;
- apporter un suivi-évaluation à partir de l'AP/SFD ;
- développer une bonne communication sur les formations et les résultats ;
- le soin sera laissé à certains partenaires SFD de développer des initiatives de traduction de certaines formations sur la Gouvernance et la réglementation en langue pour les administrateurs.

III.2.1. Formaliser le partenariat entre AP/SFD et les SFD

Pour une mise en œuvre efficace et un bon suivi des formations au sein des SFD, l'AP/SFD va signer un contrat cadre avec les SFD. Ce contrat cadre permettra de poser les bases :

- pour la sélection des candidats aux différentes formations au sein du SFD (Formations diplômante, métier, modulaire, formation de formateurs) ;

- pour chaque type de formation, les conditions d'accès, de sélection des candidats, de suivi de l'exploitation des connaissances apprises et des outils développés, de suivi-rapportage périodique seront précisées ;
- pour amener les SFD à faire le choix d'un point focal formation pour ceux qui ne disposent pas de service dédié à la formation afin de faciliter la communication et le suivi entre l'AP/SFD et les SFD.
- pour les formations diplômantes et métier surtout, il sera nécessaire de signer un autre contrat tripartite entre le participant, le SFD et l'AP/SFD afin de limiter les départs sans dédommagement aux SFD. Cela permettra de stabiliser le personnel formé au frais du SFD et de l'AP/SFD.

III.2.2. Les SFD doivent développer leur propre système de suivi des formations

A ce niveau, il s'agira d'amener chaque SFD à :

- faire une analyse des besoins en formation du personnel et des clients;
- planifier la mise en œuvre de ces formations en se servant des formations offertes par l'AP /SFD, la duplication des formations au sein du SFD en faveur du personnel et des clients ;
- déterminer un budget au moins annuel alloué aux formations du personnel et des clients ;
- choisir un point focal pour le suivi et la communication avec l'AP/SFD ;
- faire le suivi des formations au niveau interne à travers une restitution systématique des formations et des outils, un plan de mise en œuvre des connaissances apprises pour chaque participant ;
- envoyer des rapports périodiques à l'AP/SFD.

III.2.3. Le suivi-évaluation des formations par l'AP/SFD

A ce niveau l'AP/SFD mettra en place la stratégie suivante :

- la consolidation de la base de données pour un suivi numérisé des différentes formations (profil et post des participants par thème et par SFD, formateurs, etc.) afin de faciliter le suivi et le rapportage ;
- le suivi périodique des formations auprès des SFD par des consultants qui ont des compétences dans les différents domaines de formation (métier, diplômant, modulaire). La périodicité peut être semestrielle ou annuel en fonction des types de formation et du suivi interne à chaque SFD. C'est un contrat de suivi qui ne sera pas lourd. Plusieurs types de formation peuvent être pris en compte dans un même paquet de suivi afin d'optimiser les coûts si les consultants doivent faire le tour des SFD.
- un rapportage périodique des effets et impacts des formations.

III.2.4. Développer une bonne communication sur les formations

L'AP / SFD développera une communication large sur son plan de formation afin de mobiliser assez de participants aux différentes sessions de formation. La communication doit être aussi publique afin d'intéresser l'ensemble des acteurs du secteur et des parties prenantes des SFD (Elus, personnel cadre et personnel de terrain). Pour ce faire, elle utilisera les moyens et canaux adéquats pour la mobilisation des acteurs. Cette stratégie de communication permettra de réaliser plus de 100% des résultats prévus dans ce plan de formation. Pour les plans annuels, l'AP/SFD doit communiquer au moins le programme à partir du mois de septembre de l'année précédente afin de permettre une prise en compte des charges de participation dans les budgets des SFD. L'ouverture à des acteurs non membres

(étudiants, travailleurs...) permettra de mobiliser des ressources pour contribuer au renforcement des capacités financières de l'AP/SFD.

CONCLUSION

L'offre en formation de l'AP/SFD est généralement bien appréciée et couvre une bonne partie de la demande du personnel des SFD (voir rapport d'évaluation joint en annexe). Cependant, on enregistre quelques insuffisances dans le système de suivi-évaluation des formations au sein des SFD et à partir de l'AP/SFD. On constate que les formations au profit des clients ne sont pas suffisamment développées et planifiées par les SFD.

Pour ce plan d'actions 2014-2015, l'évaluation de la demande en formation des acteurs a permis d'élaborer un plan plus complet que nous mettrons à jour afin d'exécuter régulièrement le plan annuel de formation.

La stratégie de suivi-évaluation qui sera mise en œuvre facilitera le suivi post formation, le suivi des effets et impacts des formations pour les SFD et le secteur. Pour ce faire nous allons privilégier une approche partenariale entre l'AP/SFD et le SFD afin de favoriser la qualité de la sélection du personnel, le suivi-évaluation post formation.

Pour ces trois années à venir, le budget de formation est estimé à **297 825 000 F CFA**, l'apport des SFD représente 32,73% soit **97 476 000 F CFA** et l'AP/SFD sollicitera auprès des partenaires le budget restant de **200 349 000** de F CFA pour une mise en œuvre intégrale des formations. Les frais de suivi-évaluation sont estimés à **29 782 500 F CFA** et ce budget sera un complément à solliciter auprès de partenaires. Avec ce budget, l'AP/SFD touchera plus de 680 participants aux formations.

ANNEXES

Annexe 1 : Compte rendu de la mission d'évaluation du plan précédent

Annexe 2: Liste des formateurs diplômantes

Annexe 3: Liste des formateurs des formateurs CGAP certifiés au 20 novembre 2013

Annexe 4 : Liste des SFD et partenaires rencontrés

Annexe 5: Les Termes des références