

Termes de Référence

Renforcement de la gouvernance et de la gestion des risques et de la conformité au sein de la Cities and Villages Development Bank (CVDB) – expert(e) composante A et chef(e) de projet

JORDANIE

Nature du poste : Gouvernance et gestion des risques et de la conformité au sein de la CVDB

Pays de la mission : Jordanie

Durée : mission de 40 jours -incluant un suivi à distance et deux missions d'une semaine à Amman- s'achevant fin 2023.

Nom et descriptif du projet : Projet d'appui au renforcement des capacités en vue de la transformation de la CVDB

La Banque de Développement des Villes et Villages (CVDB) est l'institution financière publique en charge du financement des municipalités en Jordanie. Créée il y a 50 ans avec pour mandat de soutenir le développement des municipalités à travers le financement (activité de crédit), le déploiement de services et le renforcement de leurs capacités, elle intervient dans le cadre de la politique de soutien du gouvernement aux projets d'investissement des municipalités. La CVDB a ainsi pour mandat d'appuyer les autorités locales et les parties intéressées par le biais de projets de développement de services et d'investissements et d'encourager les partenariats entre les secteurs public et privé pour améliorer la réalité des communautés locales. La CVDB est dotée d'un capital libéré de 110 millions JOD (env. 140 millions EUR), et ses 260 employés opèrent depuis le siège social à Amman et les 10 succursales dans les principales villes de Jordanie.

Un premier projet d'assistance technique, financé par l'AFD et mis en œuvre par Expertise France, en appui à la gouvernance locale en Jordanie (2020-2022) a permis d'identifier les difficultés notamment organisationnelles de la CVDB et de soutenir les étapes préliminaires à sa structuration. Ce premier projet a ainsi accompagné la structuration de l'observatoire des municipalités, l'appui à la préparation de plans d'investissements pluriannuels au profit de municipalités ciblées par la CVDB, la mise en œuvre d'une méthodologie d'analyse du risque

de crédit et d'analyse financière de la CVDB dans la perspective de l'adoption de la nouvelle loi, réaffirmant son positionnement de financeur du développement local.

En mai 2022, le Parlement a adopté une nouvelle loi pour renforcer la CVDB et le financement du développement local. Ce texte prévoit notamment :

- L'élargissement du mandat de la CVDB et des cibles de clientèles auxquelles elle sera en mesure d'offrir des services financiers (au-delà des seules municipalités) : toute entité mettant en œuvre un projet de développement local, le soutien aux projets de partenariats public-privé, les investissements en fonds propres au sein d'entreprises créées dans ce cadre, etc. ;
- L'évolution de ses instances de gouvernance : même si les représentants de l'Etat et des municipalités restent majoritaires, le Ministère des affaires locales nomme deux membres issus du secteur privé ; et constitue de nouveaux comités, notamment un comité d'audit.

Pour accompagner et réussir cette transformation structurante, l'AFD et EF, conjointement avec les équipes de la CVDB, ont identifié des composantes d'actions qui se déclinent en activités afin que la CVDB contribue activement au financement du développement local en Jordanie.

Dès lors, dans la continuité du premier projet d'appui à la gouvernance locale en Jordanie sur la période 2020-2022, l'AFD a mobilisé Expertise France sur un financement de 500 000 € pour monter un projet d'assistance technique (AT) en vue de continuer et d'intensifier les appuis à la CVDB.

Le projet est structuré en deux composantes :

- Composante A. Renforcement de la gouvernance et de la gestion des risques et de la conformité au sein de la CVDB
- Composante B. Refonte de la stratégie d'investissement, de l'organisation des fonctions opérationnelles et procédures associées et structuration d'une offre de service à destination des municipalités

Le contenu de la composante A est le suivant :

1. Renforcement du dispositif de gouvernance associé à la maîtrise des risques

- Nouvel organigramme de fonctionnement et textes d'application ;
- Appui à la création d'un comité des risques et d'un comité de conformité ;

- Appui à la structuration d'un département des risques et à son déploiement : organigramme et préparation des recrutements, stratégie (cartographie des risques, plan de gestion des risques / cadre d'appétence aux risques) et procédures ;
- Formation des membres des comités nouvellement créés, des équipes risques puis de l'ensemble des équipes de la CVDB ;

2. Appui à l'équipe en charge de la conformité pour assurer la bonne mise en œuvre de la nouvelle loi relative à la CVDB

- préparation des textes d'application ;
- adaptation des procédures internes ;
- rapprochement avec les pratiques internationales notamment en matière de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, etc.

3. Appui au déploiement du nouveau plan de gestion des risques en s'assurant de la cohérence entre les nouvelles procédures opérationnelles (financement) et celles relatives à la gestion des risques :

- Développement d'outils de mesure, de pilotage et de *reporting* pour la gestion des risques financiers et de conformité ;
- Activités de renforcement de capacité (y compris formations) à destination de l'ensemble des équipes et des membres des instances de gouvernance de la CVDB.

Le contenu de la composante B est le suivant :

1. Réaliser une étude de marché pour identifier plus finement les nouvelles opportunités de marché (tant à l'actif : nouveaux clients, nouveaux investissements portés par les municipalités ; qu'au passif : nouvelles ressources de financement).

2. Définition d'une nouvelle stratégie d'investissement et de mobilisation de ressources (y compris identification du chemin critique vers l'obtention d'une notation externe).

3. Définition d'un plan d'action pour le déploiement de cette stratégie opérationnelle (revue de l'organisation et des procédures associées, identification des objectifs quantitatifs et qualitatifs permettant un pilotage efficace, estimation des besoins en termes de ressources humaines, etc.).

4. Renforcement de capacité des équipes (y compris services juridiques) pour accompagner la mise en œuvre du plan d'action ; forts enjeux RH notamment avec la définition d'un plan de

formation pour les équipes de la CVDB et accompagnement pour l'élaboration de descriptions de postes.

5. Réalisation d'une étude de faisabilité pour définir l'offre de service en appui-conseil de la CVDB au profit des municipalités (benchmark et faisabilité des services déployés et des différents modèles économiques possibles) et réaliser une feuille de route avec une montée en charge de la CVDB en matière d'appui-conseil aux municipalités.

Composition de l'équipe projet

- Un chef de projet international, expert de la composante A, dont le contrat arrive à échéance fin mars 2023,
- Un adjoint jordanien présent localement, expert lui aussi de la composante A
- Un expert international du développement territorial, en charge de la composante B et mobilisé en perlé,
- Ainsi que des experts de court terme sur des thèmes divers (conformité, étude de marché)

Etat d'avancement du projet sur la composante A

L'expert de la composante A a animé nombre de réunions avec les équipes de la CVDB et recommandé des mesures de renforcement de la gouvernance, de l'organisation et du contrôle interne, à travers une réforme de l'organisation, et des projets de procédures de gouvernance, de gestion des risques et de la conformité. L'avancement des différents aspects du projet, décrit dans plusieurs rapports successifs, reste largement théorique et nécessite un appui à la mise en œuvre. Les réformes en cours impliquent en effet un fort changement de culture au sein de l'institution, laquelle est plus marquée par son appartenance au secteur public jordanien, et en particulier par la forte mainmise du Ministère de l'Administration Territoriale, que par son caractère bancaire, lequel n'est qu'apparent, la CVDB n'étant pas enregistrée comme banque, ni supervisée par la banque centrale.

Etat d'avancement du projet sur la composante B

L'expert de la composante B a réalisé un benchmark avec différentes institutions comparables dans la région (FEC et CPSCS au Maroc et en Tunisie), une étude de positionnement en lien avec des experts locaux, ainsi qu'une évaluation RH générale de la CVDB. Il a présenté les

résultats à la CVDB. Reste à définir concrètement la stratégie de prêts de la CVDB et un plan d'action pour sa mise en œuvre sur la base de l'étude de marché proposée ; ainsi que définir une offre de service aux municipalités sur la base du benchmark et d'échanges d'expérience avec le FEC. Enfin, il faudra accompagner la CVDB sur les enjeux RH dans les prochains mois, et notamment sur la structuration d'une unité en charge des investissements et d'une unité en charge du suivi des municipalités.

Objectifs de la mission : *chef(fe) de projet et expert composante A (40 jours)*

Le/la chef(fe) de projet est responsable du pilotage du projet dans son ensemble, de la mise en œuvre de la composante 1 et de la dynamique du projet.

L'expert(e), est recruté(e) par Expertise France pour le projet « Projet d'appui au renforcement des capacités en vue de la transformation de la CVDB ». Dans le cadre de ce projet, il/elle exercera la fonction de chef(fe) de projet, responsable de la coordination de l'ensemble du projet mais aussi plus spécifiquement de la composante A : « Renforcement de la gouvernance et de la gestion des risques et de la conformité au sein de la CVDB ».

En tant que chef(fe) de projet, il/elle sera chargé(e) de la mise en œuvre quotidienne des activités du projet en collaboration avec la CVDB, l'équipe de l'Agence AFD à Amman, à Paris et l'équipe siège d'Expertise France en charge de la gestion du projet. Son rôle sera de bien diriger et coordonner les actions du projet afin de remplir les objectifs dans les délais contractuels, sur la base des documents du projet, du budget général du projet, du calendrier de travail approuvé par toutes les parties prenantes. Il sera ainsi en charge du pilotage de toutes les composantes du projet et sera dans ce cadre amené à rédiger les termes de référence des différentes activités à mener.

En tant qu'expert (e) sur la composante A du projet, il sera en charge d'épauler l'expert jordanien présent sur place, pour soutenir la mise en application des réformes déjà entamées, les compléter au besoin, et former les personnels sur leur mise en œuvre, y compris ceux restant à recruter. Cela recouvre en particulier :

- L'appui à la gestion des risques financiers et des risques opérationnels, à travers la mise en place effective d'un *reporting* régulier (conformité aux ratios prudentiels, classification des encours de crédits, cartographie des risques, évaluation du dispositif de contrôle interne),
- La mise en place d'une notation des municipalités, ainsi que de futurs emprunteurs privés restant à cibler, qui soit fondée sur les risques,

- L'implication effective du responsable des risques dans le processus de crédit,
- La mise en place de contrôles de conformité des opérations (règles anti-corruption, notamment, et plus généralement connaissance de la clientèle).

Au regard de la diversité des expertises nécessaires pour mener à bien ce programme et la nécessaire articulation entre les différents piliers, le programme devra combiner au mieux expertise locale et internationale, expertise long terme et court terme. Pour assurer la bonne articulation entre ces intervenants et prendre en considération les interactions essentielles entre les différents chantiers, le/la chef(fe) de projet sera responsable du dispositif de pilotage (réunions de reporting mensuelles EF /AFD, organisation des COPILs, etc.), de la coordination des différents appuis, de l'impulsion d'une dynamique d'accompagnement du changement, du contrôle qualité des livrables des experts et du conseil à la Direction Générale de la CVDB.

Déroulé de la mission

La mission consistera en 2 missions d'expertise perléée à Amman (très probablement une en juin et une en septembre), ainsi qu'en un appui à distance à l'adjoint local pour s'assurer de la qualité des livrables et du bon déroulement des exercices mis en place.

Au total la mission représentera une quarantaine de jours d'expertise.

L'expert sera placé sous la responsabilité de la chargée de projet Expertise France (Lyse Marques).

Livrables

Livrables périodiques	Date de rendu
Termes de référence des activités mises en œuvre	T – 1 mois avant la mission
Support de présentations pour les différentes missions	T – 5 jours avant la mission
Rapports de mission	T + 15 jours après la mission
Rapports semestriels faisant état de l'avancement des activités pour l'AFD	Juillet et décembre
Livrables définitifs	
Notation des municipalités et des nouveaux clients de la CVDB	En continu jusqu'à Décembre 2023
Mise en place de contrôles de conformité des opérations	En continu jusqu'à Décembre 2023

Mise en place effective d'un reporting régulier sur les risques financiers et opérationnels et amélioration des procédures de gestion des risques	En continu jusqu'à Décembre 2023
---	-------------------------------------

Qualifications et compétences :

Les qualifications et compétences minimales exigées sont les suivantes :

- De formation minimum niveau Bac + 5 ou diplôme équivalent dans un domaine pertinent pour le projet (Economie et finances, Finances publiques locales, etc.).
- Solides compétences en gestion de projet, gouvernance et gestion des institutions financières, renforcement des capacités dans le secteur bancaire, communication et management (production, contrôle qualité et présentation des livrables)
- Bon relationnel et animation de dialogue avec les acteurs
- Maîtrise ou a minima appétence pour les techniques d'animation mobilisant l'intelligence collective, la co-construction ou autres méthodes participatives
- Grande aptitude au travail en équipe, à la coordination et la mise en œuvre des appuis
- Connaissance de la langue anglaise pour communiquer avec autonomie à l'oral comme à l'écrit.
- Maîtrise des outils informatiques les plus courants : Word, Excel, Powerpoint, Navigateur Internet, Logiciel de messagerie.

Expérience professionnelle :

Expérience avérée de minimum 15 ans d'expérience internationale dans :

- la conception de cadres de gestion des risques dans le secteur financier, et
- le secteur financier au Moyen-Orient,
- l'accompagnement d'institutions financières dans des démarches de transformation / restructuration ;
- le pilotage d'équipes de consultants dans le cadre de projets similaires ou, à défaut, une expérience d'au moins 10 ans en management d'équipes de cadres.

Atouts supplémentaires :

- Expérience dans la coopération internationale
- Connaissance du contexte jordanien serait un plus.