

TdR

DÉPARTEMENT DE LA GESTION DES RISQUES

DIVISIONS	N°	TdR
Risques opérationnels	1	Termes de référence (TdR) pour le recrutement d'un consultant chargé de l'élaboration d'un manuel de procédures de gestion des risques opérationnels axé sur le processus de mise à jour de la cartographie des risques et les exercices d'auto-évaluation du contrôle des risques (RCSA).
	2	Termes de référence (TdR) pour le recrutement d'un consultant chargé d'examiner et de mettre à jour la politique de gestion des risques opérationnels de la BIDC
Risques de crédit/Transversal	3	Termes de référence (TdR) pour l'examen et l'élaboration de la déclaration d'appétence au risque de la BIDC
Risques financiers	4	Termes de référence (TdR) pour le recrutement d'un consultant chargé d'examiner et de renforcer le cadre, les outils et les politiques de gestion actif-passif (ALM) de la Banque, conformément aux meilleures pratiques internationales et à l'évolution du profil de financement et des projets de la banque.
	5	Termes de référence (TdR) pour le recrutement d'un consultant chargé de l'examen et de l'élaboration du cadre de tarification de la BIDC
	6	Termes de référence (TdR) pour l'élaboration de politiques de gestion du risque de change et du risque lié aux devises étrangères

TdR DU RISQUE OPÉRATIONNEL

TERMES DE RÉFÉRENCE (TDR) POUR LE RECRUTEMENT D'UN CONSULTANT CHARGÉ DE L'ÉLABORATION D'UN MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS AXÉ SUR LE PROCESSUS DE MISE À JOUR DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES ET LES EXERCICES D'AUTO-ÉVALUATION DU CONTRÔLE DES RISQUES (RCSA)

1. Contexte

Dans le cadre de sa stratégie générale, la Banque d'investissement et de développement de la CEDEAO (BIDC) procède à la mise à jour de son cadre de gestion des risques afin (i) d'améliorer sa notation de crédit auprès des agences de notation internationales pour atteindre un niveau de notation ayant qualité de valeur d'investissement ; (ii) de développer des mécanismes d'optimisation du bilan et de transfert des risques ; et (iii) de concevoir un cadre de gestion des risques adapté aux transactions de grande envergure. À cet effet, la Banque a élaboré un registre des risques complet avec la contribution de l'ensemble des départements. Afin de garantir la durabilité et l'efficacité de son cadre de gestion des risques, la Banque entend formaliser le processus de mise à jour de la cartographie des risques puis définir clairement les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes impliquées dans l'identification, l'évaluation et le suivi des risques.

2. Objectif

La présente consultation a pour objectif le recrutement d'un consultant qualifié pour l'élaboration d'un manuel de procédures de gestion des risques qui :

- établit un processus normalisé pour la mise à jour de la cartographie des risques ;
- définit clairement les rôles et responsabilités de l'ensemble des parties prenantes concernées ;
- fournit des outils et des modèles pratiques pour faciliter la mise en œuvre de la procédure.

3. Mission

Le consultant devra :

- examiner le registre des risques existants et la documentation connexe relative à la gestion des risques,
- mener des consultations avec les principaux départements afin de comprendre les pratiques et les attentes actuelles,
- concevoir un processus formalisé pour :
 - la revue et la mise à jour périodiques de la cartographie des risques,
 - l'intégration des nouveaux risques et des menaces émergentes,
 - l'escalade et la validation des changements de risques.
- définir les rôles et responsabilités des :
 - initiateurs de risques (risk owners)
 - points focaux des départements

- unités de gestion des risques
- comités de direction et de gestion des risques
- élaborer un manuel de procédures comprenant :
 - des instructions étape par étape pour la mise à jour de la cartographie des risques
 - des modèles et des outils (par exemple, des formulaires de mise à jour des risques, des listes de contrôle pour les revues)
 - le calendrier et la périodicité des mises à jour
- organiser un atelier de validation avec les parties prenantes.
- fournir une version finale du manuel intégrant les observations recueillies.

4. Livrables

- Rapport initial avec un plan de travail détaillé et une méthodologie.
- Projet de manuel de procédures pour la cartographie des risques.
- Manuel de procédures final validé.
- Présentation et session d'orientation destinées au personnel.

5. Profil du consultant

Le consultant idéal doit posséder :

- une expérience avérée en gestion des risques d'entreprise, idéalement auprès de banques multilatérales de développement,
- une capacité avérée à élaborer des procédures et des manuels de gestion des risques,
- une bonne connaissance des normes internationales en matière de gestion des risques (par exemple, ISO 31000, COSO),
- un diplôme de niveau supérieur en gestion des risques, en finance ou dans un domaine connexe.

6. Durée de la mission

La durée du contrat sera de trois (3) mois.

7. Modalités de soumission

Les consultants intéressés sont priés de soumettre :

- une proposition technique décrivant leur compréhension de la mission, leur méthodologie et leur plan de travail,
- le(s) CV du/des consultant(s) mettant en évidence les expériences pertinentes,
- des références ou des exemples de travaux similaires réalisés,
- Une proposition financière.

8. Rapports

Le consultant rendra compte au Département de gestion des risques de la BIDC et fournira des comptes rendus hebdomadaires sur l'avancement de la mission. Des réunions régulières seront organisées avec le VPRC et les parties prenantes concernées afin de garantir l'alignement sur les objectifs et le calendrier de la BIDC.

TERMES DE RÉFÉRENCE (TdR) POUR LE RECRUTEMENT D'UN CONSULTANT CHARGÉ DE LA REVUE ET DE LA MISE À JOUR DE LA POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS DE LA BIDC

1. Contexte

La Banque d'investissement et de développement de la CEDEAO (BIDC) s'engage à maintenir un cadre solide de gestion des risques afin d'assurer la durabilité et la résilience de ses opérations. Ainsi, conformément à sa stratégie générale, la Banque procède à la mise à jour de son cadre de gestion des risques afin (i) d'améliorer sa notation de crédit par les agences de notation internationales pour atteindre un niveau de notation ayant qualité de valeur d'investissement ; (ii) de développer des mécanismes d'optimisation du bilan et de transfert des risques ; (iii) concevoir un cadre de gestion des risques adapté aux transactions de grande envergure. Dans le cadre de son processus d'amélioration continue, la Banque souhaite procéder à la revue et à la mise à jour de sa politique de gestion des risques opérationnels afin de l'aligner sur les meilleures pratiques actuelles, les exigences réglementaires et l'évolution du paysage des risques.

2. Objectif

La présente consultation a pour objectif la revue complète de la politique actuelle de gestion des risques opérationnels de la BIDC et sa mise à jour afin qu'elle reflète les normes actuelles, les risques émergents et les besoins organisationnels.

3. Mission

Le consultant devra :

- examiner la politique actuelle de gestion des risques opérationnels et les documents connexes,
- effectuer une analyse comparative (benchmarking) avec les meilleures pratiques internationales et les cadres réglementaires pertinents,
- identifier les lacunes, les faiblesses et les axes d'amélioration,
- collaborer avec les principales parties prenantes afin de comprendre les expositions aux risques opérationnels et l'appétence au risque de la Banque,
- rédiger une version actualisée de la politique de gestion des risques opérationnels, y compris les directives de mise en œuvre de la Banque,
- présenter la politique révisée à la Haute direction et intégrer les observations recueillies.

4. Livrables

- Rapport initial avec un plan de travail détaillé puis une méthodologie.
- Rapport d'analyse des lacunes et résumé de l'analyse comparative.
- Projet de politique de gestion des risques opérationnels mise à jour.
- Document final de la politique intégrant les observations.

5. Profil du consultant

Le consultant idéal doit posséder :

- au moins 7 ans d'expérience en gestion des risques, de préférence auprès de banques multilatérales de développement,
- une expérience avérée dans l'élaboration ou la revue de cadres de gestion des risques opérationnels,
- une solide connaissance des normes internationales (par exemple, Bâle III, COSO, ISO 31000),
- diplôme supérieur en gestion des risques, finance ou disciplines connexes,
- d'excellentes capacités d'analyse, de rédaction et de communication.

6. Durée de la mission

La durée du contrat sera de trois (3) mois.

7. Modalités de soumission

Les consultants intéressés sont priés de soumettre :

- une proposition technique décrivant leur compréhension de la mission, leur méthodologie et leur plan de travail,
- le(s) CV du/des consultant(s) mettant en évidence les expériences pertinentes,
- des références ou des exemples de travaux similaires réalisés,
- une proposition financière

8. Rapports

Le consultant rendra compte au Département de gestion des risques de la BIDC et fournira des comptes rendus hebdomadaires sur l'avancement de la mission. Des réunions régulières seront organisées avec le VPRC et les parties prenantes concernées afin de garantir l'alignement sur les objectifs et le calendrier de la BIDC.

TdR DU RISQUE DE CRÉDIT

TERMES DE RÉFÉRENCE (TDR) POUR LA REVUE ET L'ÉLABORATION DE LA DÉCLARATION D'APPÉTENCE AU RISQUE DE LA BDC

1. Introduction

La Banque d'investissement et de développement de la CEDEAO (BDC) a amorcé une réorientation stratégique visant à financer des projets de grande envergure, d'un montant compris entre 100 et 200 millions USD. Cette transformation a pour objectif d'aligner les opérations de financement de la BDC sur les besoins régionaux en infrastructures et sur le plan stratégique 2026-2030 de la Banque. Dans le cadre de cette nouvelle stratégie, la BDC procède à la mise à jour de son cadre de gestion des risques afin (i) d'améliorer sa notation de crédit auprès des agences de notation internationales pour atteindre un niveau de notation ayant qualité de valeur d'investissement ; (ii) de développer des mécanismes d'optimisation du bilan et de transfert des risques ; (iii) de concevoir un cadre de gestion des risques adapté aux transactions de grande envergure. Dans ce contexte, la Banque souhaite revoir et approfondir sa déclaration d'appétence au risque (RAS) afin de l'aligner sur ses objectifs stratégiques, son cadre de gouvernance et l'évolution du paysage financier. La déclaration d'appétence au risque est un outil essentiel de maîtrise de l'exposition aux risques et permet de garantir que les activités à risque sont conformes à la mission, aux objectifs financiers et aux exigences réglementaires de la BDC. Une déclaration d'appétence au risque clairement définie guidera la prise de décision, la gestion des risques et l'allocation des ressources au sein de l'institution.

2. Objectifs

Cet exercice a pour principaux objectifs :

1. procéder à la revue de la déclaration d'appétence au risque actuelle de la BDC et identifier les axes d'amélioration,
2. élaborer une déclaration d'appétence au risque complète et actualisée, en adéquation avec la nouvelle stratégie de financement de projets de grande envergure (objectifs stratégiques) de la BDC, les exigences réglementaires et l'environnement du marché,
3. veiller à ce que la déclaration d'appétence au risque communique clairement le niveau de tolérance au risque de la BDC dans diverses catégories de risques, notamment les risques de crédit, de marché, opérationnels et de liquidité,
4. intégrer la déclaration d'appétence au risque dans le cadre de gouvernance de la BDC, en veillant à ce qu'elle éclaire les processus décisionnels à tous les niveaux de l'organisation.

3. Justification

La revue et l'élaboration de la déclaration d'appétence au risque de la BDC se justifient par plusieurs facteurs clés :

- **Alignement stratégique** : la BDC poursuit son rôle de soutien au développement économique et à l'intégration régionale au sein de l'espace CEDEAO : il est alors essentiel de définir le niveau de risque que l'institution est

disposée à accepter pour atteindre ses objectifs stratégiques de financement de projets de grande envergure. Cela permettra de garantir que les activités à risque de la BIDC sont conformes à sa mission et à sa viabilité financière.

- **Exigences réglementaires** : le cadre réglementaire applicable aux institutions financières de développement (IFD) devient de plus en plus exigeant, avec des attentes élevées en matière de gestion des risques et d'adéquation des fonds propres. Une déclaration d'appétence au risque claire et bien articulée témoignera de l'engagement de la BIDC en faveur d'une gouvernance saine des risques et du respect des exigences réglementaires.
- **Évolution des conditions de marché** : l'environnement financier et économique d'opération de la BIDC est en constante mutation, avec l'émergence de nouveaux risques et opportunités. La déclaration d'appétence au risque doit être dynamique et s'adapter à ces changements, afin de permettre à la BIDC de gérer efficacement les risques dans un contexte volatile.
- **Confiance des parties prenantes** : une déclaration d'appétence au risque transparente et robuste renforce la confiance des parties prenantes, notamment des États membres, des investisseurs et des partenaires, en clarifiant l'approche de la BIDC quant à la gestion des risques et sa capacité à les atténuer efficacement.

4. Mission

La revue et l'élaboration de la déclaration d'appétence au risque de la BIDC porteront sur les principaux domaines suivants :

1. **Catégories et définitions des risques** : définir les principales catégories de risques pertinentes pour les activités de la BIDC (risque de crédit, risque de marché, risque opérationnel, risque de liquidité, etc.), puis fournir des descriptions claires pour chaque catégorie de risque, adaptées au contexte spécifique de la BIDC en sa qualité d'institution financière de développement.
2. **Gestion et contrôle des risques** : introduire des modèles de classification des risques liés aux projets pour les financements de grande envergure ; définir des limites d'exposition par contrepartie unique, par secteur et par pays, adaptées aux expositions importantes ; mettre à jour le système d'alerte précoce, avec un suivi spécifique des grands emprunteurs ; et introduire des politiques d'assurance contre les risques politiques et de partage des risques par syndication.
3. **Indicateurs quantitatifs et qualitatifs** : établir des indicateurs quantitatifs et qualitatifs appropriés pour chaque catégorie de risque, en précisant les seuils et les limites qui définissent la tolérance au risque de la BIDC. Ces indicateurs doivent être mesurables, exploitables et conformes aux meilleures pratiques du secteur.
4. **Activités à risque** : identifier les activités principales par lesquelles la BIDC accepte des risques, notamment les opérations de prêts, de trésorerie, les prises de participation et autres transactions financières ; préciser comment la déclaration d'appétence au risque orientera la prise de décision dans ces domaines.
5. **Gouvernance et supervision** : définir le cadre de gouvernance qui soutient la mise en œuvre et le suivi de la déclaration d'appétence au risque, puis clarifier les rôles et responsabilités du Conseil d'administration, de la Haute direction,

du comité de gestion des risques et des autres organes de décision de la BIDC qui sont concernés par la supervision de cette déclaration.

6. **Intégration dans la planification stratégique** : veiller à ce que la déclaration d'appétence au risque soit intégrée dans les processus de planification stratégique de la BIDC, notamment l'allocation des ressources, la planification financière et la gestion des performances, puis préciser comment la déclaration d'appétence au risque aidera à la prise de décision au niveau stratégique.
7. **Tests de résistance et analyse de scénarios** : intégrer des tests de résistance et une analyse de scénarios dans la déclaration d'appétence au risque afin d'évaluer l'exposition de la BIDC au risque dans des conditions défavorables, puis préciser les types de scénarios qui seront pris en compte et la manière dont les résultats seront utilisés pour ajuster la déclaration d'appétence au risque si nécessaire.
8. **Communication et rapports** : élaborer un plan de communication afin de garantir une diffusion claire de la déclaration d'appétence au risque à l'ensemble des parties prenantes concernées au sein de la BIDC, notamment le Conseil d'administration, la Haute direction et le personnel, puis préciser les mécanismes de rapport qui seront utilisés pour s'assurer du respect de la déclaration d'appétence au risque et informer régulièrement les parties prenantes.

5. Méthodologie

La méthodologie proposée prendra en compte les étapes suivantes :

1. **Revue de l'actuelle déclaration d'appétence au risque** : procéder à une revue approfondie de l'actuelle déclaration d'appétence au risque de la BIDC afin d'en évaluer les forces, les faiblesses et les axes d'amélioration. Il faudra procéder notamment à une analyse des indicateurs actuels de risque, du cadre de gouvernance et de l'alignement sur les objectifs stratégiques de la BIDC.
2. **Analyse comparative et meilleures pratiques** : comparer la déclaration d'appétence au risque de la BIDC à celles des autres institutions financières de développement (IFD) et institutions financières de référence ; identifier les meilleures pratiques en matière de cadres d'appétence au risque, en se concentrant sur les institutions ayant des mandats et des contextes opérationnels similaires.
3. **Consultation des parties prenantes** : collaborer avec les principales parties prenantes au sein de la BIDC, notamment la Haute direction, le département de gestion des risques et le Conseil d'administration, afin de recueillir des observations sur la déclaration actuelle d'appétence au risque et d'identifier les axes d'amélioration. Le consultant peut également consulter les parties prenantes externes, telles que les régulateurs et les agences de notation, afin de s'assurer que la déclaration d'appétence au risque répond aux exigences réglementaires et garantit la solvabilité de la BIDC.
4. **Évaluation et analyse des risques** : réaliser une évaluation complète des risques afin d'identifier les principaux risques auxquels la BIDC est confrontée et évaluer l'exposition actuelle de l'institution aux risques. Il s'agit de faire notamment une analyse quantitative (par exemple, ratios financiers, indicateurs des risques) et une analyse qualitative (par exemple, culture du risque, pratiques de gouvernance).

5. **Élaboration d'une déclaration actualisée sur l'appétence au risque** : sur la base des conclusions de l'examen et de l'exercice d'analyse comparative, élaborer une déclaration actualisée d'appétence au risque qui énonce clairement la tolérance au risque de la BIDC et fournit des orientations sur les activités à risque. La déclaration actualisée comprendra à la fois des limites quantitatives et des directives qualitatives pour la gestion des risques.
6. **Validation et approbation** : présenter la déclaration actualisée à la Haute direction et au Conseil d'administration de la BIDC pour validation et approbation. Organiser des ateliers ou des réunions de validation si nécessaire afin de recueillir les diverses observations et de s'assurer que la déclaration d'appétence au risque est pleinement alignée sur les objectifs stratégiques de la BIDC.
7. **Mise en œuvre et suivi** : élaborer un plan de mise en œuvre pour déployer la déclaration d'appétence au risque actualisée dans l'ensemble des opérations de la BIDC. Cela comprendra la formation du personnel, la mise à jour des processus de gestion des risques et la mise en place de mécanismes de suivi et d'établissement de rapport afin de garantir le respect de la déclaration d'appétence au risque.
8. **Révision et ajustement continus** : mettre en place un processus de révision et de mise à jour régulières de la déclaration d'appétence au risque afin d'en garantir la pertinence et l'efficacité dans un environnement en constante mutation. Il s'agit de mener des revues périodiques, des tests de résistance et des analyses de scénarios afin d'évaluer l'impact des facteurs externes sur le profil de risque de la BIDC.

6. Livrables

Ci-dessous les principaux livrables de cette mission :

1. Un rapport détaillé de revue de la déclaration d'appétence au risque actuelle, incluant les conclusions de l'exercice d'analyse comparative et des consultations avec les parties prenantes.
2. Une déclaration d'appétence au risque actualisée, définissant clairement la tolérance au risque de la BIDC pour les principales catégories de risques.
3. Un cadre de gouvernance pour la mise en œuvre et le suivi de la déclaration d'appétence au risque, y compris les rôles et responsabilités en matière de supervision.
4. Un cadre de gestion et de contrôle des risques, comprenant (i) des modèles de classification des risques liés aux projets pour les financements de grande envergure, (ii) des limites d'exposition par contrepartie unique, par secteur et par pays adaptées aux expositions importantes, (iii) un système d'alerte précoce, avec un suivi dédié aux grands emprunteurs et (iv) des politiques d'assurance contre les risques politiques et de partage des risques par syndication.
5. Un plan de communication et de formation visant à garantir le déploiement effectif de la déclaration d'appétence au risque actualisée au sein de la BIDC.
6. Un plan de mise en œuvre visant à intégrer la déclaration d'appétence au risque dans les processus de planification stratégique et de gestion des risques de la BIDC.

7. Un cadre de suivi et d'établissement de rapport permettant de contrôler le respect de la déclaration d'appétence au risque et d'informer régulièrement les parties prenantes.

8. Durée

La durée du contrat sera de trois (3) mois.

8. Composition de l'équipe

La mission sera conduite par une équipe d'experts en gestion des risques disposant d'une expérience avérée en :

- institutions financières de développement et leurs cadres de gestion des risques,
- gestion des risques de crédit, de marché, opérationnels et de liquidité,
- exigences en matière de gouvernance et de réglementation applicables aux institutions financières,
- planification stratégique et intégration des risques.

9. Rapports

L'équipe de consultants rendra compte au directeur des risques (Chief Risk Officer – CRO) de la BIDC et fournira des mises à jour régulières sur l'avancement de la mission. Des rapports d'avancement hebdomadaires seront transmis au CRO, ainsi que des points d'information périodiques au Conseil d'administration, selon les besoins.

TdR DES RISQUES FINANCIERS

TERMES DE RÉFÉRENCE (TdR) POUR LE RECRUTEMENT D'UN CONSULTANT CHARGÉ DE LA REVUE ET DU RENFORCEMENT DU CADRE, DES OUTILS ET DES POLITIQUES DE GESTION ACTIF-PASSIF DE LA BIDC, CONFORMÉMENT AUX MEILLEURES PRATIQUES INTERNATIONALES ET À L'ÉVOLUTION DU PROFIL DE FINANCEMENT ET DE PROJETS DE LA BANQUE

1. Contexte et historique

La Banque d'investissement et de développement de la CEDEAO (BIDC, ci-après « la Banque ») est le bras financier de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO, ci-après « la Région ») qui regroupe quinze (15) États membres, à savoir le Bénin, le Burkina Faso, le Cap-Vert, la Côte d'Ivoire, la Gambie, le Ghana, la Guinée, la Guinée-Bissau, le Liberia, le Mali, le Niger, le Nigeria, le Sénégal, la Sierra Leone et le Togo. La mission de la Banque est de contribuer à la création des conditions propices à l'émergence d'une Afrique de l'Ouest économiquement forte, industrialisée et prospère, pleinement intégrée tant à l'échelle régionale que dans le système économique mondial, afin de tirer parti des opportunités et des perspectives offertes par la mondialisation.

Dans le cadre du financement de ses activités, la Banque s'appuie sur deux grandes catégories de ressources : les ressources internes à la communauté et les ressources externes. Les ressources internes désignent celles mobilisées au sein de la sous-région, notamment les ressources en capital et les ressources provenant des marchés financiers régionaux. Les ressources externes proviennent quant à elles de partenaires techniques et financiers bilatéraux ou multilatéraux tels que les gouvernements, les banques multilatérales de développement ou d'autres banques ou institutions financières internationales. Outre la nécessité de mobiliser des ressources, l'équilibre entre le coût des ressources mobilisées et la tarification des opérations prévues constitue un enjeu crucial pour la rentabilité, la compétitivité et la viabilité de la Banque.

En outre, la Banque d'investissement et de développement de la CEDEAO (BIDC) a amorcé une réorientation stratégique visant à financer des projets de grande envergure, d'un montant compris entre 100 et 200 millions USD. Cette transformation, destinée à aligner les opérations de financement de la Banque sur les besoins régionaux en infrastructures et sur le Plan stratégique 2026–2030, exige un système de gestion actif-passif (ALM) plus sophistiqué, capable de faire face à l'augmentation des risques liés au financement, à la liquidité, aux taux d'intérêt et aux devises. C'est dans ce cadre que sont présentés les présents termes de référence en vue du recrutement d'un cabinet chargé de la revue et du renforcement du cadre, des outils et des politiques ALM de la BIDC, conformément aux meilleures pratiques internationales et à l'évolution du profil de financement et des projets de la Banque.

2. Objectifs de la mission

L'objectif principal de cette mission est d'accompagner la BIDC dans le réalignement de sa fonction ALM afin de relever les défis de liquidité et de financement inhérents au financement de projets de grande envergure. Le consultant devra notamment :

- procéder à la revue de la politique ALM existante de la BIDC et proposer des mises à jour,
- suggérer et mettre en œuvre des outils de simulation pour le suivi de la liquidité et des risques,
- définir des stratégies de tarification alignées sur le coût des ressources et les rendements ajustés au risque,

- établir des directives en matière d'appariement (matching) des échéances et des devises pour les projets à long terme,
- développer des outils de simulation de crise permettant d'évaluer l'impact des projets d'envergure sur le bilan de la BIDC.

3. Mission

Le consultant sera chargé de :

a. Revue de la politique ALM

- Évaluer l'adéquation de la politique ALM actuelle au regard du financement à grande échelle.
- Recommander des révisions concernant les seuils de liquidité, la composition des échéances de financement et les limites d'exposition.

b. Directives d'appariement (matching) des échéances et des devises

- Élaborer des directives détaillées portant sur :
 - l'appariement des échéances des actifs et des passifs,
 - l'atténuation du risque de change (recours aux couvertures naturelles, swaps),
 - les limites d'écarts de durée.

c. Réserve de liquidité et planification des décaissements

- Définir les **seuils de la réserve de liquidité** pour faire face aux décaissements importants.
- Recommander des mécanismes de prévision et de couverture des sorties importantes à l'aide de facilités renouvelables.

d. Outils de simulation ALM et de tests de résistance

- Concevoir des outils (modèles Excel ou solutions systémiques) permettant :
 - des simulations de scénarios (hausse des taux d'intérêt, chocs de change, retards dans les entrées de fonds),
 - des tests de résistance pour évaluer l'impact des cycles de projets de grande envergure sur les indicateurs de liquidité et de solvabilité.

e. Conception d'une stratégie de tarification

- Proposer des modèles de tarification intégrant :
 - le coût des ressources (multidevises),
 - l'allocation de capital pondéré par le risque,
 - une prime de liquidité et des indices de référence des écarts de crédit.

f. Élaboration d'un tableau de bord ALM

- Élaborer un tableau de bord (Excel ou Power BI) offrant un suivi en temps réel :
 - de la structure de financement,
 - des expositions en devises,
 - des ratios de liquidité,
 - des calendriers de décaissement des projets.

5. Livrables

Ci-dessous les principaux livrables de cette mission :

1. Un rapport initial exposant la compréhension du contexte de la gestion actif-passif (ALM) de la BIDC et le plan de travail proposé
2. Un projet de politique ALM révisée intégrant les nouvelles directives
3. Des outils de simulation et de test de résistance sous forme de modèles Excel ou de modèles systémiques, accompagnés de manuels d'utilisation
4. Un tableau de bord ALM pleinement fonctionnel assorti d'une formation des utilisateurs
5. Une appétence au risque de liquidité conforme au mandat et à la stratégie de la Banque
6. Une politique de liquidité basée sur les meilleures pratiques internationales et le mandat de la Banque
7. Un plan d'urgence en matière de liquidité
8. Un rapport final contenant des recommandations

6. Durée

La durée du contrat sera de trois (3) mois.

7. Profil du consultant

Le consultant/cabinet devra démontrer :

- au moins **10 ans d'expérience** en ALM, gestion des risques de trésorerie ou marchés de capitaux,
- une expérience préalable auprès **d'institutions financières de développement (IFD)** ou de banques multilatérales,
- une expérience avérée dans **l'élaboration de politiques ALM, les outils de tarification et les modèles de simulation,**
- une bonne connaissance des **normes IFRS, des accords de Bâle II/III et du financement de projets souverains,**
- de solides compétences en analyse et en modélisation financière (Excel, Power BI, intégration TMS).

8. Rapports

Le consultant rendra compte au **vice-président chargé des risques et du contrôle** et travaillera en étroite collaboration avec le **département Trésorerie, le secrétariat ALCO et le département Finances.**

TERMES DE REFERENCE (TDR) POUR LE RECRUTEMENT D'UN CONSULTANT CHARGÉ DE L'EXAMEN ET DE L'ÉLABORATION DU CADRE DE TARIFICATION DE LA BIDC

1. Contexte et justification

La Banque d'investissement et de développement de la CEDEAO (BIDC), bras financier de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), est l'institution financière internationale appartenant aux quinze (15) États membres que sont : le Bénin, le Burkina Faso, le Cabo Verde, la Côte d'Ivoire, la Gambie, le Ghana, la Guinée, la Guinée-Bissau, le Libéria, le Mali, le Niger, le Nigeria, le Sénégal, la Sierra Leone et le Togo. La Banque s'est assignée pour mission d'aider à la création des conditions permettant l'éclosion d'une Afrique de l'Ouest économiquement forte industrialisée, prospère et parfaitement intégrée, tant au plan interne que par rapport au système économique mondial, afin de profiter des opportunités et des perspectives offertes par la mondialisation.

Les activités de la Banque sont financées par deux grandes catégories de ressources : les ressources propres à la communauté et les ressources externes. Les ressources internes correspondent à celles mobilisées au sein de la sous-région et comprennent les apports en capital ainsi que les ressources issues des marchés financiers régionaux.

À l'inverse, les ressources externes sont celles obtenues auprès de partenaires techniques et financiers bilatéraux ou multilatéraux, notamment les gouvernements, les banques multilatérales de développement, ainsi que d'autres banques ou institutions financières internationales.

Outre la nécessité de mobiliser des ressources, l'équilibre entre le coût des ressources à lever et la tarification des opérations envisagées constitue également un facteur essentiel de la rentabilité, de la compétitivité et de la viabilité de la Banque en tant qu'institution de développement.

Conformément à sa stratégie globale, la Banque procède à la révision de son cadre de gestion des risques en vue : (i) d'un relèvement de sa notation de crédit à un niveau « investment grade » par les agences internationales de notation ; (ii) de mettre en place des mécanismes d'optimisation du bilan et de transfert des risques ; et (iii) de concevoir un dispositif de gestion des risques adapté aux opérations de grande envergure. Les présents termes de référence s'inscrivent dans ce contexte et visent le recrutement d'un cabinet chargé d'examiner et d'améliorer le cadre de tarification de la Banque.

2. Objectifs clés de la mission

Les principaux objectifs de la présente mission sont les suivants :

- (i) réviser la politique de tarification en vigueur de la BIDC et proposer une version actualisée, conforme aux meilleures pratiques internationales, à la mission et à l'évolution des activités de la Banque, ainsi qu'aux défis actuels inhérents à ses opérations. Cette politique couvrira l'ensemble des principaux produits offerts par la Banque ;
- (ii) assurer la mise en œuvre de la politique de tarification au moyen d'un modèle de tarification approprié.

3. Prestations attendues du consultant

Les tâches du consultant se déclinent comme suit (liste non exhaustive) :

- procéder à une évaluation critique de la politique de tarification actuellement en vigueur au sein de la Banque, ainsi qu'à une analyse approfondie de sa rentabilité ;
- réaliser une analyse comparative des politiques de tarification mises en œuvre par des institutions homologues de la BIDD ;
- proposer à la BIDD une politique tarifaire cohérente, à même de garantir une rentabilité durable tout en préservant sa compétitivité ;
- élaborer un modèle permettant la mise en œuvre effective de ladite politique tarifaire ;
- fournir une analyse de sensibilité des paramètres clés du modèle de tarification proposé ;
- évaluer la rentabilité du modèle proposé.

4. Livrables

Au terme de ses travaux, le consultant fournira :

- (i) un rapport détaillé sur l'évaluation de la politique et du cadre de tarification existants ;
- (ii) une politique de tarification conforme aux meilleures pratiques internationales, applicables aux principaux produits offerts par la Banque (prêts directs à moyen et long terme, prêts à court terme et prêts commerciaux, garanties), et incluant la stratégie de tarification ainsi que les outils de modélisation ;
- (iii) un modèle opérationnel de tarification axé sur la politique proposée.

5. Durée de la mission

La durée de la mission est de trois (3) mois.

6. Qualifications requises

Les consultants appelés à concourir doivent :

- jouir d'une bonne réputation internationale et disposer d'une bonne connaissance de la région CEDEAO ;
- respecter toutes les exigences légales et statutaires en vigueur dans leurs pays d'origine ;
- avoir mené à bien des missions présentant une complexité équivalente dans une organisation similaire. Une expérience préalable dans le cadre d'une mission similaire au sein d'une banque multilatérale de développement est particulièrement souhaitable.

En outre, les experts du cabinet doivent posséder les qualifications et justifier des expériences suivantes :

- être titulaire d'un diplôme de niveau master (ou équivalent) en mathématiques, économie, finance ou dans une discipline connexe ;
- justifier d'un minimum de 10 ans d'expérience professionnelle pertinente dans la modélisation des risques financiers, l'économétrie ou dans un domaine similaire ;
- disposer d'une bonne connaissance du contexte économique et financier de la CEDEAO ;
- maîtrise des produits bancaires et du cadre réglementaire Bâle II/III;
- expertise avérée dans la conception de modèles financiers ;
- esprit analytique, de créativité et capacité à résoudre les problèmes ;
- excellentes capacités de communication écrite et orale ;
- forte motivation et aptitude à travailler de manière autonome et en équipe;

- disposer de solides compétences organisationnelles ;
- maîtrise du français et/ou de l'anglais, avec une bonne connaissance de l'autre langue.

TERMES DE RÉFÉRENCE (TDR) POUR L'ÉLABORATION DE POLITIQUES DE GESTION DES RISQUES DE CHANGE ET DES RISQUES LIÉS AUX DEVICES ÉTRANGÈRES

I. Contexte

La Banque d'investissement et de développement de la CEDEAO (BIDC) est une institution financière de développement dont la mission est de promouvoir le développement économique et l'intégration régionale au sein des États membres de la CEDEAO. En raison de la nature de ses activités, la BIDC gère des portefeuilles libellés en plusieurs devises, ce qui l'expose à des risques de change ainsi qu'aux risques liés aux devises étrangères. Afin de préserver la solidité de ses ressources financières et d'en assurer la stabilité à long terme, la Banque envisage le recrutement d'un consultant hautement qualifié pour l'élaboration des politiques globales et cohérentes de gestion du risque de change et des risques liés aux devises étrangères. Dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie globale, la BIDC procède actuellement à la mise à jour de son cadre de gestion des risques en vue :

- (i) d'obtenir un relèvement de sa notation de crédit à un niveau « investment grade » par les agences de notation internationales ;
- (ii) de créer des mécanismes d'optimisation du bilan et de transfert des risques ;
- (iii) concevoir un dispositif de gestion des risques adapté aux opérations et transactions de grande envergure.

En l'absence de politiques de gestion du risque de change et du risque lié aux devises étrangères, une institution de financement du développement (IFD) telle que la Banque d'investissement et de développement de la CEDEAO (BIDC) s'expose à des risques financiers et opérationnels significatifs. Les principaux risques identifiés sont notamment les suivants :

1. Risque d'asymétrie des devises

- **Défis** : Du fait de la diversité des devises utilisées dans leurs opérations d'octroi de prêt et de demande de financement, les institutions de développement sont exposées à des déséquilibres potentiels entre leurs actifs et leurs passifs libellés dans différentes monnaies.
- **Risque** : en l'absence d'une politique structurée de gestion du risque de change, la BIDC pourrait subir des pertes significatives si ses passifs libellés dans des monnaies fortes (telles que le dollar américain) excèdent ses actifs libellés en monnaies locales ou plus faibles (telles que le franc CFA – XOF). De tels déséquilibres sont susceptibles d'éroder la valeur nette de la Banque et de générer des tensions en matière de solvabilité.

2. Volatilité des revenus et risque de rentabilité

- **Défi** : les fluctuations des taux de change peuvent entraîner une instabilité des revenus, en particulier pour les institutions opérant dans des environnements caractérisés par des monnaies volatiles ou l'émergence des marchés de change.
- **Risque** : des variations de change non maîtrisées peuvent affecter les revenus d'intérêts et les commissions, réduisant ainsi la prévisibilité des flux financiers de la BIDC. Cette volatilité est susceptible de fragiliser les budgets opérationnels et d'entraver la capacité de la Banque à assurer une planification financière efficiente à moyen et long termes.

3. Risque de liquidité

- **Défi** : les engagements libellés en devises étrangères peuvent contraindre la BIDC à maintenir certains niveaux de liquidités dans plusieurs devises, rendant la gestion globale de sa trésorerie plus complexe.
- **Risque** : en l'absence d'un cadre de gestion approprié, la Banque pourrait éprouver des difficultés à disposer de liquidités suffisantes dans les devises requises, notamment dans un contexte de forte volatilité des taux de change ou de restrictions d'accès aux devises étrangères. Cette situation pourrait compromettre le respect de ses engagements financiers et opérationnels.

4. Risque d'érosion du capital

- **Défi** : les dévaluations soudaines des devises détenues par la BIDC sont susceptibles d'avoir un impact significatif sur la valeur de ses actifs et ressources en capital.
- **Risque** : à défaut d'une gestion proactive et structurée du risque de change, la base de capital de la BIDC pourrait s'éroder sous l'effet de la dépréciation des devises. Une telle situation serait de nature à fragiliser la stabilité financière et la solvabilité de la Banque, et pourrait entraîner une révision à la baisse de sa notation de crédit par les agences internationales de notation.

5. Réduction du potentiel de développement des projets

- **Défi** : la volatilité des taux de change peut réduire le pouvoir d'achat des ressources allouées aux projets lors de leur conversion en monnaies locales, compromettant ainsi l'impact de ces derniers.
- **Risque** : les projets risquent de bénéficier de financements inférieurs aux montants initialement prévus, ce qui pourrait entraîner des retards de mise en œuvre ou nécessiter un financement complémentaire. Une telle situation mettrait à mal la capacité de la BIDC à accomplir sa mission de promotion du développement économique et de l'intégration régionale au sein des États membres de la CEDEAO.

6. Risques liés aux coûts opérationnels et aux instruments de couverture

- **Défi** : les institutions de financement du développement recourent à des instruments et aux stratégies de couverture (tels que les swaps de devises, les contrats à terme ou autres instruments dérivés) afin d'atténuer leur exposition au risque de change, ce qui nécessite l'adoption de politiques claires et d'un cadre de gouvernance approprié.
- **Risque** : en l'absence d'une politique clairement définie, la BIDC pourrait supporter des coûts excessifs résultant de stratégies de couverture ponctuelles, inefficaces ou insuffisamment alignées sur son profil de risque. Par ailleurs, l'inexistence d'un cadre de gouvernance pourrait exposer la Banque à des risques opérationnels, notamment des opérations de change mal exécutées, et un suivi inadéquat.

7. Risque stratégique et de réputation

- **Défi** : les parties prenantes, y compris les gouvernements et les investisseurs, escomptent de la part des institutions de financement du développement (IFD), une gestion des risques conforme aux normes internationales.
- **Risque** : l'absence de politiques formelles en matière de risque de change peut laisser percevoir une gouvernance et des pratiques inadéquates en ce qui concerne la gestion des risques. Cette situation pourrait nuire à la réputation de la BIDC, saper la confiance des investisseurs et compromettre les relations de la Banque avec d'autres IFD, restreignant ainsi l'accès aux financements internationaux.

8. Risques réglementaires et de conformité

- **Défi** : les IFD opèrent souvent dans des environnements réglementaires variés qui imposent le respect de normes strictes en matière de gestion du risque de change.
- **Risque** : Le non-respect de ces normes pourrait entraîner des sanctions ou des restrictions réglementaires, affectant la capacité de la BIDC à opérer dans certaines juridictions ou à mobiliser des financements auprès de partenaires internationaux.

9. Risques liés aux écarts des taux d'intérêt et au service de la dette

- **Défi** : de nombreuses IFD recourent au financement par emprunt, souvent assorti de taux d'intérêt variables indexés sur les fluctuations des devises étrangères.
- **Risque** : en l'absence de politiques visant à atténuer les risques de change, la BIDC pourrait se retrouver à payer des intérêts plus élevés en cas d'appréciation de la devise de remboursement. Cela augmenterait le coût du service de la dette et aurait un impact négatif sur le revenu net et les flux de trésorerie de la Banque.

En résumé, l'absence de cadres formels de gestion du risque de change et de devises expose la BIDC à des pertes financières, à des inefficacités opérationnelles et à des risques réputationnels, pouvant entraver sa capacité à promouvoir le développement et la stabilité au sein des États membres de la CEDEAO. L'adoption de politiques robustes permettra une gestion systématique de ces risques, une sécurisation des ressources de la Banque et renforcera sa résilience à long terme.

II. Objectifs de la mission

Les principaux objectifs de la présente mission sont indiqués ci-après :

- élaborer une **politique rigoureuse de gestion du risque de change** afin d'atténuer les risques de fluctuations monétaires affectant les actifs, les passifs et les flux de revenus de la BIDC.
- élaborer une politique globale et efficiente de **gestion des risques liés aux devises étrangères** afin d'assurer la maîtrise des expositions liées aux actifs et aux opérations libellés en devises étrangères.

Ces politiques devront être conformes aux meilleures pratiques internationales en vigueur au sein des institutions financières de développement (IFD) et définir un cadre structuré pour l'identification, l'évaluation, le suivi et l'atténuation des risques.

III. Étendue des travaux

Le consultant sera chargé d'exécuter les missions suivantes :

Tâche 1 : Examen et analyse des pratiques de la BIDC

- Procéder à un examen approfondi des pratiques actuelles de la BIDC en matière de gestion des risques, ainsi que de son niveau d'exposition aux risques liés aux devises étrangères.
- Analyser la structure actif-passif et les flux de trésorerie de la BIDC afin d'identifier les domaines spécifiques d'exposition au risque de change et aux risques associés aux devises étrangères

- Évaluer ces pratiques au regard des meilleures normes internationales et des politiques mises en œuvre par des institutions homologues de financement du développement

Tâche 2 : Élaboration des politiques

- **Politique de gestion du risque de change** : élaborer une politique définissant les modalités de gestion des fluctuations des taux de change, incluant l'identification, l'évaluation et la mesure des risques, ainsi que les stratégies d'atténuation correspondantes. Cette politique devra également préciser les mécanismes de contrôle interne, les dispositifs de reporting et les exigences en matière de conformité.
- **Politique de gestion des risques liés aux devises étrangères** : concevoir une politique traitant des risques associés à la détention d'actifs et aux opérations en devises étrangères. Cette politique devra établir des lignes directrices relatives à l'appariement des devises, aux stratégies de couverture des risques et aux limites d'exposition au risque inhérent aux devises étrangères.

Tâche 3 : Cadre et méthodologies

- Définir des cadres d'évaluation et de mesure continues des risques, notamment au moyen d'outils tels que la valeur à risque (VaR) et les tests de résistance.
- Proposer des méthodologies adaptées pour la couverture du risque de change, l'appariement des actifs et des passifs ainsi que d'autres stratégies d'atténuation des risques, en adéquation avec le profil opérationnel et financier de la BIDC.
- Élaborer des procédures claires et structurées pour le suivi, l'analyse et la communication des risques de change et de devises à la haute direction.

Tâche 4 : Renforcement des capacités du personnel

- Organiser des ateliers et/ou des sessions de formation à l'intention du personnel concerné de la BIDC, afin d'optimiser l'appropriation des nouvelles politiques, des techniques de gestion du risque de change et des exigences en matière de suivi et de reporting.

Tâche 5 : Finalisation des politiques et élaboration de feuille de route

- Finaliser les deux politiques en tenant compte des observations des décideurs de la BIDC.
- Élaborer une feuille de route détaillée de mise en œuvre, précisant les étapes clés de la mission, les échéances, les responsabilités ainsi que les ressources requises.

IV. Livrables

Au terme de sa mission, le consultant devra fournir les éléments suivants :

1. **Rapport initial:** un rapport de démarrage présentant l'analyse stratégique du consultant des objectifs et enjeux de la mission, la méthodologie proposée, le plan de travail détaillé ainsi que le calendrier de réalisation des activités.
2. **Projets de politiques :** les versions préliminaires de la politique de gestion du risque de change et de la politique de gestion des risques liés aux devises étrangères.
3. **Cadre d'évaluation des risques:** un document-cadre détaillant les méthodologies, outils et indicateurs retenus pour l'évaluation et la mesure des risques de change et des risques inhérents aux devises étrangères.
4. **Supports des ateliers de formation :** les supports pédagogiques utilisés dans le cadre des activités de renforcement des capacités, notamment les supports visuels de formation, les manuels et autres documents connexes.
5. **Versions définitives des politiques :** les versions finales des deux politiques, intégrant les observations formulées par les décideurs de la BIDC.
6. **Feuille de route de mise en œuvre :** une feuille de route détaillée pour la mise en œuvre des deux politiques, incluant les procédures de suivi et d'évaluation.

V. Durée de la mission

La durée de la mission est fixée à trois (3) mois.

Annexe 1 :
**MISSIONS ET TÂCHES DU DÉPARTEMENT
DE LA GESTION DES RISQUES**

I.DÉPARTEMENT DE LA GESTION DES RISQUES

1.1. Missions

- Proposer et promouvoir un cadre approprié pour la gestion des risques de la Banque.
- Concevoir et formaliser les procédures, outils, champ d'application et dispositifs de contrôle afin d'assurer une gestion idoine des risques de contrepartie, des risques financiers et des risques opérationnels.
- Assurer l'identification, l'évaluation, l'atténuation et le provisionnement des risques auxquels la Banque est exposée.

1.2. Fonctions et tâches spécifiques

- Évaluer et assurer la gestion des risques de la Banque, notamment les risques de crédit, les risques opérationnels et les risques de marché.
- Renforcer la capacité de la Banque à identifier, mesurer et maîtriser les risques de crédit dans le cadre de ses opérations en faveur des secteurs privé et public, notamment les risques liés à l'exposition de la BIDC à une entité ou à un groupe d'entités associées, les risques d'investissement et les risques pays, ainsi que les activités de trésorerie et de gestion des liquidités.
- Assurer la gestion des risques de marché et des risques opérationnels auxquels la Banque est exposée.

1.3. Division des risques opérationnels

1.3.1. Gestion des risques opérationnels

- Contribuer à la planification, à la gestion et à la mise en œuvre continue du cadre de gestion des risques opérationnels de la Banque.
- Fournir des orientations et un appui aux unités opérationnelles ainsi qu'aux services auxiliaires afin de garantir une gestion, une identification, une évaluation et un suivi efficaces des risques opérationnels.
- Organiser des ateliers d'auto-évaluation des risques et des contrôles (RCSA) pour les unités opérationnelles et contribuer à l'identification et au suivi des indicateurs clés de risque (ICR) pertinents.
- Assister les unités opérationnelles dans l'élaboration des ICR pour les risques majeurs et veiller à leur intégration et suivi dans le tableau de bord des risques.
- Veiller à la réalisation des contrôles et à la mise en œuvre des plans d'action visant à atténuer les risques opérationnels par les unités opérationnelles.
- Analyser les incidents liés aux risques opérationnels et préparer les rapports correspondants à l'intention de la haute direction.
- Effectuer toute autre activité connexe relevant de la gestion des risques opérationnels.

1.3.2. Contrôle interne des rapports financiers (ICFR)

- Concevoir et élaborer le programme de travail annuel de la Banque en matière de contrôle interne, conformément au cadre COSO et à l'évaluation du contrôle des risques (RCA)
- Réaliser des évaluations périodiques des risques afin d'identifier les processus clés d'établissement des états financiers, les risques y afférents et les contrôles permettant d'atténuer ces risques, et définir les tests et plans de remédiation appropriés.
- Mettre à jour la documentation relative au contrôle interne, réaliser des analyses de processus et tester les contrôles clés dans le cadre de la délivrance de l'attestation annuelle de contrôle.
- Élaborer des matrices de risques et de contrôles pour les principaux processus opérationnels et déterminer les contrôles à tester de manière périodique.
- Utiliser des scripts de test pour vérifier l'efficacité des contrôles clés et collaborer avec les unités opérationnelles afin de remédier aux éventuelles lacunes identifiées.
- Soumettre un rapport relatif à l'évaluation périodique de l'efficacité des contrôles et assurer le suivi de la mise en œuvre des plans d'optimisation de contrôle.
- Coordonner les activités avec les auditeurs externes pour la certification des contrôles internes relatifs aux rapports financiers.
- Effectuer toute autre activité connexe.

1.4. Division des risques financiers

1.4.1. Risques financiers

- Concevoir et établir des procédures de gestion et de suivi des risques financiers (risques de change et de liquidité).
- Créer des outils d'évaluation des risques financiers.
- Identifier, analyser et proposer des mesures d'atténuation des risques financiers.
- Élaborer des politiques de gestion et de supervision des risques de trésorerie, incluant les instruments d'investissement, les échéances et les limites applicables.
- Tenir à jour les registres d'analyse et de suivi des risques financiers.

1.4.2. Risques de marché et de liquidité

- Élaborer des procédures de gestion et de suivi des risques de marché et de liquidité.
- Élaborer un système d'évaluation et de notation des risques de marché et de liquidité.
- Identifier, analyser et proposer des mesures d'atténuation des risques de marché et de liquidité.
- Assurer le suivi des expositions de la Banque aux risques de marché et de liquidité.
- Tenir à jour les fiches d'analyse et de suivi des risques de marché et de liquidité.

1.5. Division du risque de crédit

- Élaborer et mettre en œuvre des procédures de gestion et de suivi des risques de contrepartie.
- Créer un système d'évaluation et de notation des risques de contrepartie.
- Identifier, analyser et proposer des mesures d'atténuation des risques de contrepartie.
- Assurer le suivi des expositions de la Banque aux risques de contrepartie.
- Tenir à jour les fiches d'analyse et de suivi des risques de contrepartie.

a. Unité chargée de la sécurité des systèmes d'information (CISO)

- Fournir des orientations stratégiques et un appui en matière d'opérations et de planification de la sécurité informatique.
- Élaborer des normes de sécurité et de continuité d'activités ainsi que les plans d'action correspondants.
- Définir le cadre de sécurité et les politiques afférentes, sur la base des besoins opérationnels, des évaluations des risques et des exigences réglementaires.
- Réaliser des analyses de risques en matière de sécurité informatique et procéder à l'audit des systèmes d'information.
- Piloter le programme de gestion des risques informatiques, incluant le plan de reprise après sinistre et le plan de continuité d'activités.
- Mettre en œuvre les politiques, normes et procédures de cybersécurité afin de se prémunir contre les menaces émergentes ;
- Superviser la mise en œuvre des plans de sécurité des systèmes d'information et veiller au respect des politiques établies.
- Élaborer et organiser des programmes de sensibilisation et de formation en matière de sécurité informatique et de gestion des risques.
- Examiner les évaluations de risques relatives aux applications, aux systèmes et à la sécurité physique des centres de données.
- Examiner les sondages, audits et études de modélisation afin de fournir des orientations et recommandations pertinentes.
- Examiner et assurer la gestion des budgets relatifs à la sécurité informatique.
- Exécuter toute autre tâche connexe qui pourrait être confiée.