

TERMES DE REFERENCE

MISSION ASSISTANCE TECHNIQUE

GESTION DE LA LIQUIDITE

MEC FADEC

SENEGAL

JUIN 2020

Avec l'appui financier de



DDP N°: MEC/10/2020/SENE/FA

Les présents termes de référence sont relatifs à une mission de Gestion de la liquidité au profit de MEC FADEC - Sénégal qui est une institution partenaire de la Facilité Africaine.

Ce programme cible des institutions de petite taille, ayant un potentiel de développement, mais présentant des faiblesses qui ne les rendent pas encore éligibles au financement de la Fondation, selon ses critères actuels. Ainsi, le dispositif entend mettre à la disposition de ces IMF, un prêt associé à un programme d'assistance technique, afin d'accompagner leur développement institutionnel et améliorer la pérennité de leurs activités et leur permettre à terme de devenir éligibles au financement de la Fondation.

A. Contexte

La MEC FADEC a été créée en 1999 avec l'appui de l'ONG World Vision. Elle a obtenu son agrément en 2000 comme coopérative d'épargne et de crédit. Avec 7 agences, elle couvre plusieurs localités de la région de Louga où elle propose des produits et services financiers à une clientèle d'agriculteurs, de commerçants et de salariés. L'institution a été sélectionnée comme bénéficiaire de la phase 1 Facilité Africaine lancée en Mars 2013 par la Fondation Grameen Crédit Agricole avec l'appui financier de l'Agence Française de Développement. Elle a ensuite été retenue pour bénéficier de la phase 2 du programme, à partir de 2018.

En décembre 2019, l'institution comptait 3 018 emprunteurs actifs dont 82% de femme et 66% en zone rurale pour un encours de crédit total de 0,93 millions €.

Aujourd'hui, la crise du COVID-19 touche la majorité des institutions de microfinance dans le monde. Une gestion fiable et efficace de la trésorerie est essentielle afin d'éviter de potentielles crises de liquidité. C'est dans ce contexte que MEC FADEC a besoin d'un accompagnement rapproché pour renforcer les compétences de son équipe de Direction ainsi que ses outils de gestion sur la thématique de la gestion de la liquidité.

La mission faisant l'objet des présents termes de référence vise donc à permettre à l'institution de gérer sa trésorerie de manière optimale et prospective dans un environnement à la fois mouvant et incertain. A la fin de la mission, l'institution devra être dotée de projections de trésorerie sur 12 mois, être en mesure de le mettre à jour par la suite, ainsi que de tester l'impact de différents scénarios sur ses projections initiales de trésorerie.

B. Objectifs généraux de la mission

La mission objet des présents termes de référence a pour objectifs généraux de:

- **Evaluer le dispositif et les outils en place chez MEC FADEC pour la gestion de la liquidité**, sur la base d'entretiens avec le personnel clé de l'institution et de l'analyse des manuels de gestion administrative et financière ainsi que des outils de gestion et de projection de la trésorerie actuellement disponibles.
- **Adapter (ou créer si nécessaire) des outils (projections de trésorerie, outil simple de gestion actif/passif et des écarts de liquidité)** permettant une gestion optimale et prospective de la trésorerie à court et à long terme.
- **Former le Directeur, le Responsable Administratif et Financier, le(s) Assistants finance/trésorerie, le Responsable des Opérations et toute l'équipe de Direction à ces nouveaux outils, à la gestion prévisionnelle de la trésorerie ainsi que sur la thématique de la gestion du risque de liquidité, dans le contexte de la crise du coronavirus** (formulation d'hypothèses pour la construction de scénarios, élaboration de différents scénarios, etc.).

A la fin de cette mission, le personnel concerné de MEC FADEC devra être en mesure d'élaborer des projections de trésorerie sur 12 mois ainsi que des scénarios et des stress tests pour simuler et analyser l'impact de la crise sur la liquidité. Ces outils devront permettre à MEC FADEC de prendre des décisions afin d'assurer la continuité de ses opérations.

La mission devra tenir compte du profil de l'institution afin de proposer des solutions opérationnelles en accord avec le fonctionnement, les moyens et les valeurs de MEC FADEC.

Une approche participative et de transfert des compétences devra être privilégiée afin de faciliter l'appropriation de la méthodologie par MEC FADEC.

C. Activités à mener dans le cadre de la mission

Sur la base de son expérience et de son expertise dans les domaines du renforcement de compétence en analyse financière et optimisation de la gestion des liquidités, le consultant proposera les activités utiles à l'atteinte des objectifs indiqués et des résultats attendus.

Ces activités comprendront à *minima* :

- **Des entretiens avec le personnel clé** concerné par le suivi et la gestion de la trésorerie et l'analyse des indicateurs clés de performance financière.
- **La revue des outils et procédures en place pour la gestion de la trésorerie.**
- **L'identification des points à améliorer en matière de gestion de la trésorerie.**
- L'adaptation (ou la création si nécessaire), en collaboration avec MEC FADEC, de nouveaux outils de gestion de la trésorerie (projections de trésorerie sur 12 mois et mois par mois, analyse simplifiée de l'actif/passif et des écarts de liquidité) adapté à la taille, aux enjeux et aux besoins propres à l'institution.
- **La formation du Directeur, du Responsable Administratif et Financier, de(s) Assistants finance/trésorerie, du Responsable des Opérations et toute l'équipe de Direction sur ces outils et plus globalement sur la gestion prévisionnelle de la trésorerie.**
- L'élaboration, en collaboration avec MEC FADEC, de projections de trésorerie (plan de liquidité) sur les 12 mois à venir.
- **L'animation d'une session de formation de l'équipe de Direction sur la gestion du risque de liquidité, notamment en période de crise.** A la fin de cette session, les participants devront être formés à l'élaboration de scénarios financiers et opérationnels et à leur impact sur la liquidité de l'IMF. Les éléments suivants devront être abordés :
 - o L'identification des facteurs de risques à prendre en compte pour construire des scénarios, notamment l'analyse des parties prenantes (clients, bailleurs, conseil d'administration, etc.), des tiers (réseau mobile, panne internet ou électricité, etc.), des événements macro-économiques (inflation, fluctuation des taux d'intérêt, risque de change, fermeture des banques, etc.) et socio-politiques (décisions politiques encourageant, par exemple, des décisions de non-paiement, troubles socio-politiques, etc.).
 - o La segmentation des clients pour évaluer les scénarios possibles en matière de remboursement et de déboursement, de dépôt et de retrait d'épargne.
 - o La construction de projections de liquidité sur 12 mois suivant trois scénarios: optimiste, médian (incluant des perturbations plus importantes) et pessimiste.
- L'élaboration, en collaboration avec MEC FADEC, de plusieurs scénarios sur la trésorerie, avec un scénario optimiste, médian (prenant en compte des perturbations plus importantes) et pessimiste pour simuler l'impact d'une crise sur ses liquidités.

Le consultant privilégiera une démarche participative et dynamique dans la mise en œuvre de l'ensemble des activités de la mission.

D. Résultats attendus

- Une évaluation des outils et processus en place chez MEC FADEC pour la gestion de la trésorerie a été effectuée et des axes d'amélioration ont été identifiés.
- Les compétences en gestion prévisionnelle de la trésorerie et en gestion du risque de liquidité du Directeur, du Responsable Administratif et Financier et des membres du personnel concerné ont été renforcées.
- **L'IMF est outillée pour gérer ses besoins de trésorerie à court, moyen et long terme (projections, scénarios).**

E. Livrables attendus

- Rapport de diagnostic de la gestion de la trésorerie de MEC FADEC.
- Outils de gestion de la liquidité (projections de trésorerie avec analyse simplifiée de l'actif-passif et une analyse claire des besoins de liquidité).
- Projections de trésorerie complétées au moins sur 12 mois.
- Projections de trésorerie selon trois scénarios au moins (optimiste, médian et pessimiste).
- Compte-rendu des sessions de formation.
- Liste de présence suite aux sessions de formation.

F. Indications supplémentaires

- L'ensemble de la mission devra être réalisée dans un délai d'un mois, à partir du début de la mission.
- L'ensemble des livrables devra être envoyé au plus tard 14 jours après la fin de la mission.