

TERMES DE REFERENCE

MISSION ASSISTANCE TECHNIQUE

GESTION DE LA LIQUIDITE

ACFB

BENIN

JUIN 2020

Avec l'appui financier de



DDP N°: ACFB/14/2020/BEN/

Note d'information aux Consultants

DONNEES PARTICULIERES

- 1.1 Nom du Maître d'Ouvrage : Grameen Crédit Agricole Microfinance Foundation représentée par Violette CUBIER, Chargée de programme Assistance Technique
- 1.2 Nom, objectifs et description de la mission : Mission Assistance Technique Gestion de la liquidité pour ACFB - Bénin
- 1.3 Le Maître d'Ouvrage fournit les intrants suivants : Tout document disponible qui pourrait être utile à la bonne conduite de la mission
- 2.1 Les propositions seront soumises dans la langue suivante : Français.
- 2.2
- i) Le nombre de jours de travail de personnel spécialisé nécessaires à la mission est estimé à : 10 jours.
 - ii) Le personnel clé doit posséder au minimum l'expérience suivante :
 - **10 ans d'expérience dans les domaines du renforcement de compétences en analyse financière et l'optimisation de la gestion des liquidités.**
 - **Conduite de missions similaires auprès d'institutions de microfinance, de préférence en Afrique de l'Ouest et idéalement au Bénin.**
 - iii) Langue(s) de rédaction des rapports afférents à la mission : Français
- 2.3
- iv) La formation constitue un élément important de cette mission : oui
- 2.4
- La composante du prix correspondant à des dépenses locales doit être libellée en Euro et si possible dans la monnaie nationale (FCFA). L'offre financière devra obligatoirement être présentée hors taxe.
- Le Soumissionnaire qui compte engager des dépenses dans d'autres monnaies pour la réalisation des prestations, dénommées "monnaies étrangères" ci-après et dans le Marché, indiquera en Euro le montant de l'offre nécessaire pour couvrir les besoins en monnaies étrangères.
- 2.5 Les propositions doivent demeurer valides 60 jours après la date de soumission.

Termes de référence

La présente mission est organisée dans le cadre du programme 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

L'Association des Caisses de Financement à la Base (ACFB) est le fruit d'une recherche-action menée sur plusieurs années par l'ONG GRAPAD (Groupe de Recherche et d'Action pour la Promotion de l'Agriculture et du développement) avec le soutien de différents partenaires dont notamment celui de la coopération danoise à travers le Programme d'Appui au Développement du Secteur Agricole (PADSA). Ainsi, partant des Banques Communautaires de type Grameen Bank, l'ONG a pu réaliser, à travers son Centre d'Appui aux Systèmes de Financement de Proximité (CASFiP), un transfert de pouvoir aux bénéficiaires de différents projets de crédit solidaire par la création d'un Système de Financement Décentralisé (SFD).

Dénommé "Association des Caisses de Financement à la Base (ACFB)", le système a été porté sur les fonts baptismaux le 21 juillet 2004 à l'issue d'une Assemblée Générale Constitutive et enregistré au Ministère de l'Intérieur (récépissé n° 2005/005/ MISD/SG/DAI/SAAP-ASSOC du 25/04/2005). Ensuite, il a obtenu, dans un premier temps, une autorisation d'exercice par Convention n° 003/09/MEF/DC/ CSSFD/SRE du 20/11/2009 puis, agréé conformément à la loi n° 2012-14 du 21 mars 2012 portant réglementation des systèmes financiers décentralisés en République du Bénin sous le numéro 1225/MEF/DC/CSSFD/CA/SRSSFDD (Ministre de l'Economie et des Finances) et enregistré à la Cellule de Suivi des Structures Financières Décentralisées (CSSFD) sous le numéro A.14.0058.L.

ACFB propose à ses clients des services de prêts et d'épargne à travers des méthodologies de groupe et individuelle. A fin décembre 2019, l'institution touche 32 722 emprunteurs actifs au niveau national, dont 88% de femmes et 94% en zone rurale, pour un encours de crédit de 6,6 M EUR.

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 qu'ACFB 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 ACFB 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 Exécutif, le Responsable Administratif et Financier et le(s) assistants finance/trésorerie 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 d'ACFB 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 ACFB 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 d'ACFB.

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

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 a 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 ACFB, 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 Exécutif et du Responsable Administratif et Financier (et de toute autre personne clé pertinente) sur ces outils et plus globalement sur la gestion prévisionnelle de la trésorerie.**
- L'élaboration, en collaboration avec ACFB, 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 :
 - 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.).

- La segmentation des clients pour évaluer les scénarios possibles en matière de remboursement et de déboursement, de dépôt et de retrait d'épargne.
- 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 ACFB, 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 ACFB 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 Exécutif, 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 d'ACFB.
- 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

- La mission devra être réalisée à distance, via l'utilisation de moyens de communication digitaux (Skype, Zoom, etc.).
- L'ensemble de la mission devra être réalisée dans un délai d'un mois, à partir du début de la mission.
- Début de la mission prévu le 1^{er} juin 2020.
- Une partie des livrables devra être soumise au plus tard le 15 juin 2020, à savoir : rapport de diagnostic sur la gestion de la trésorerie, outil de gestion de la liquidité, projections de trésorerie sur 12 mois, projections de trésorerie selon trois scénarios.
- Les autres livrables devront être soumis dans un délai d'un mois après le début de la mission.