

Microfinance African Institutions Network (MAIN)

&

**Solidarité Internationale pour le Développement et
l'Investissement (SIDI)**

&

**Fonds Européen de Financement Solidaire pour l'Afrique
(FEFISOL)**

&

**Fondation Grameen Crédit Agricole
(FGCA)**

TERMES DE REFERENCE

**ORGANISATION D'UNE SERIE DE WEBINAIRES SUR LA
GESTION DU RISQUE DE LIQUIDITE POUR 50 IMF EN
AFRIQUE**

Mai 2020

Avec l'appui financier de :





Table des matières

I. Contexte	3
II. Principaux objectifs	5
III. Objectifs spécifiques.....	6
IV. Organisation	7
V. Livrables.....	8
VI. Informations supplémentaires	8
VII. Processus de sélection	8

I. Contexte

Le réseau MAIN (Microfinance African Institutions Network) est une Association internationale à but non lucratif créée en 1995 à Abidjan par **l'initiative de plusieurs institutions possédant une longue expérience dans la microfinance et/ou la promotion des micro-entreprises en Afrique.**

Au 31 Décembre 2019, le MAIN compte **114 membres dans 29 pays d'Afrique et d'Europe.**

Le réseau MAIN a pour mission de **contribuer au renforcement du rôle économique et social des Institutions Africaines de Microfinance** par la mise en place d'un **programme africain** de promotion de la Microfinance dans le processus de développement du continent.

Les activités du MAIN s'articulent autour des axes suivants à savoir :

- La **formation** : renforcer les capacités internes des institutions de microfinance afin qu'elles puissent assurer leur pérennité et fournir à leur clientèle des produits et services adaptés via des partenariats avec des universités et des programmes diplômants
- La **promotion de la transparence**
- L'**apprentissage par les pairs** par le biais des formations et des visites d'échange
- La **communication** : le MAIN facilite et promeut les échanges d'informations dans le secteur de la microfinance en éditant périodiquement une newsletter, en animant un site internet, et en réalisant des publications.
- La **recherche et développement** avec notamment la réalisation d'études ou la production de matériel méthodologique.

La **SIDI, Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement**, est une entreprise solidaire d'utilité sociale. Créée en 1983 par l'ONG de développement CCFD-Terre Solidaire, elle a pour mission de **contribuer à la promotion d'une économie plus inclusive**, qui donne sa chance aux populations défavorisées, dans les pays du Sud et de l'Est. La SIDI propose **des services financiers** (prises de participation, prêts et garanties) et **techniques** (accompagnement personnalisé, assistance technique) à des institutions de microfinance, des organisations de producteurs et des entreprises rurales principalement en Amérique Latine et en Afrique. En 2017, la SIDI a fait de la **transition écologique et sociale** l'axe central de ses activités et s'est engagée à appuyer ses partenaires dans la mise en œuvre de cette démarche.

Afin de renforcer son action sur le continent africain, elle crée en 2011 avec deux autres investisseurs sociaux européens **FEFISOL, Fonds Européen de Financement Solidaire pour l'Afrique**. FEFISOL propose des services de prêts et de prise de participation à des IMF africaines et des organisations de producteurs agricoles. Le fonds a les objectifs stratégiques suivants :

- Cibler des **populations vulnérables sur le continent Africain**, en particulier celles vivant en **zones rurales** et impliquées dans des activités de production et de transformation agricole ;
- Fournir des **services financiers adaptés** aux institutions cibles, en particulier du financement à moyen terme et en monnaie locale ;

- Evaluer et gérer les **risques spécifiques** au continent africain ;
- Atteindre un ambitieux résultat économique et social au niveau des **bénéficiaires finaux** tout en assurant un retour financier adéquat aux investisseurs.

Après neuf ans d'activité, le fonds est actuellement en période de désinvestissement. Ainsi, à fin Mars 2020, le portefeuille de FEFISOL s'élève à 20 millions d'euros, investis auprès d'une quarantaine de clients.

Afin de compléter son offre financière, FEFISOL dispose également d'une **Facilité d'Assistance technique** dédiée au renforcement de ses clients. Avec un budget de plus de 2 millions d'euros, financés principalement par la Banque Européenne d'Investissement, la PROPARCO et le Gouvernement du Luxembourg, la Facilité a instruit plus de 100 projets d'AT pour 50 clients partenaires sur des thématiques adaptés aux besoins de chaque entreprise.

Créée par le Crédit Agricole et le Professeur Yunus, Prix Nobel de la Paix, la **Fondation Grameen Crédit Agricole (FGCA)** contribue à la lutte contre la pauvreté par la promotion de l'entrepreneuriat à impact social et l'inclusion financière. La Fondation **soutient 87 institutions de microfinance (IMF) et entreprises à impact social dans 40 pays** avec un portefeuille de 101 millions d'euros. Elle cible en priorité des institutions de microfinance qui servent les femmes et les populations rurales. Ces institutions servent plus de 6 millions de clients, dont 81% sont des femmes et 81% vivent en zone rurale.

La Fondation coordonne des programmes d'assistance technique visant à renforcer les partenaires qu'elle finance. Dans ce cadre, **avec l'appui financier de l'Agence Française de Développement**, la Fondation a mis en place un programme d'Assistance technique, dénommé Facilité Africaine, qui vise 22 institutions de microfinance en Afrique sub-saharienne. Ce programme cible des institutions de petite taille, ayant un potentiel de développement, mais présentant des faiblesses institutionnelles qui ne les rendent pas encore éligibles au financement de la Fondation, selon ses critères habituels. Le dispositif permet de fournir à ces IMF un prêt associé à un programme d'assistance technique, afin d'accompagner leur développement institutionnel, d'élargir la portée de leurs activités et leur permettre à terme de devenir éligibles au financement de la Fondation.

Dans la période de crise que nous vivons actuellement en raison de l'épidémie de COVID-19, **la survenance d'une crise de liquidité** s'avère être l'un des principaux risques auxquels les partenaires du MAIN, de la FGCA, de la SIDI et de FEFISOL (le consortium) sont exposés. En Avril 2020, le MAIN a adressé un questionnaire à tous ses membres afin de recueillir leurs besoins et savoir **quel type d'accompagnement** le réseau pourrait leur proposer. L'analyse de ce questionnaire a relevé que beaucoup des IMFs interrogées avaient des problèmes de liquidité et se demandaient comment elles allaient pouvoir continuer à servir leurs clients dans un tel contexte.

Toutes les institutions partenaires du consortium ne disposent pas des connaissances et des outils leur permettant de gérer efficacement leur liquidité et de formaliser des scénarios et des analyses fines de stress tests. Les trois financeurs ont conscience qu'une offre de formation accessible à tous gratuitement en ligne se développe sur une série de plateformes et de réseaux (SPTF, Microfact, Microvision...). Le consortium fait néanmoins le constat que **le format proposé (court et théorique) ne convient pas aux petites institutions fragiles ciblées par le consortium.**

Le consortium souhaite donc proposer à **environ 50 institutions de microfinance** dont il est partenaire, principalement en Afrique de l'Ouest et en Afrique de l'Est, un accompagnement sur le thème de la **gestion du risque de liquidité**. Les institutions ciblées sont majoritairement des IMF de Tiers 3 (portefeuille de prêt < 10 millions EUR), avec en moyenne une centaine d'employés, très présentes en milieu rural et qui n'ont pas encore atteint l'équilibre financier ou dont le niveau de rentabilité est peu élevé. Les institutions opèrent dans les pays suivants (la liste pouvant être complétée ultérieurement) : Afrique du Sud, Bénin, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Ghana, Guinée, Kenya, Madagascar, Malawi, Mali, Maroc, Niger, Ouganda, République Démocratique du Congo, Rwanda, Sénégal, Sierra Leone, Tanzanie, Togo, Zambie.

L'accompagnement prendra la forme d'une série de webinaires. Les IMF seront rassemblées en plusieurs groupes, anglophones et francophones, l'objectif étant que chaque groupe bénéficie de trois sessions de formation. La taille des groupes sera limitée afin de permettre une bonne interaction entre les IMF et le formateur. Par ailleurs et afin de garantir la cohérence de l'accompagnement, les groupes seront composés en amont des sessions afin de rassembler les IMF ayant des problématiques similaires et des caractéristiques communes.

II. Principaux objectifs

La formation se déroulera via trois sessions de renforcement de compétences pour chaque groupe, sous la forme de webinaires, dont les trois objectifs principaux seront de :

- **Former l'équipe de direction des IMF** sur la thématique de la **gestion du risque de liquidité** (construction de projections de liquidité sur 12 mois et mois par mois, construction de scénarios, élaboration de stress test de liquidité, etc.).
- **Proposer une boîte à outils simple de gestion actif/passif destinée aux IMF** (modèles d'analyse de scénarios et d'analyse des écarts de liquidité), en s'appuyant notamment sur les outils développés par ADA Microfinance. A ce titre, l'élaboration d'un tableau de bord permettant un meilleur pilotage de la liquidité est attendu.
- **Fournir un accompagnement personnalisé en fonction des travaux rendus par les IMF participantes**

A la fin de cette formation, **les participants devront être en mesure :**

- **De construire un tableau de bord dynamique, adapté à leurs besoins et à leur profil leur permettant de suivre les informations et données pertinentes relatives à la liquidité. Les indicateurs qui y figureront seront à définir en fonction des spécificités de chaque IMF.**
- **D'élaborer des projections de liquidité sur 12 mois, des scénarios et des stress tests pour simuler et analyser l'impact de la crise sur leur liquidité**

III. Objectifs spécifiques

Le prestataire de services devra adapter son offre aux spécificités des IMF partenaires du consortium. Afin de définir précisément leurs besoins, le consortium souhaiterait que le prestataire de services retenu définisse en amont de la première session de formation une série de données à collecter, voire un travail à réaliser afin de contribuer à un double objectif :

- S'assurer de la motivation des institutions partenaires
- Permettre au consultant de mieux saisir le profil des participants

En fonction de cette première session, les objectifs spécifiques à atteindre pour chaque groupe d'IMF seront clarifiés.

D'un point de vue global, les thématiques couvertes par cette formation comprendront *a minima* :

- L'identification de l'ensemble des risques et opportunités à prendre en compte pour construire des scénarios de liquidités grâce à des outils appropriés ;
- La segmentation de clients ;
- La construction de projections de liquidité sur 12 mois suivant trois types de scénarios : optimiste, médian (incluant des perturbations plus importantes) et pessimiste ;
- L'analyse des écarts de liquidités ;
- Une introduction à la gestion des relations avec les investisseurs en temps de crise (template de reporting sur la liquidité) ;
- L'élaboration d'un tableau de bord contenant, en fonction des besoins de chaque institution :
 - des indicateurs pertinents pour la gestion de la liquidité ;
 - des indicateurs permettant d'évaluer l'implication des solutions envisagées par les IMF pour répondre à leurs besoins de liquidités ;

Cette formation devra permettre de mieux mesurer et suivre le risque de liquidité, afin d'envisager comment mieux gérer voire diminuer ce risque.

Le consortium insiste sur l'importance de l'aspect dynamique du résultat de cette formation. Il faut que les outils et les tableaux de bord élaborés puissent être facilement remplis régulièrement par les IMF partenaires. Ces deux apports doivent permettre à l'IMF un meilleur pilotage et doivent constituer une aide à la décision.

IV. Organisation

- Les IMF participantes seront réparties en 5 groupes : 2 groupes de partenaires anglophones et 3 groupes de partenaires francophones afin de ne pas dépasser le nombre maximal de 15 participants par session.
- Trois webinaires seront organisés pour chaque groupe d'IMF :

1. Première session : **introduction**

Comme mentionné précédemment, en amont de cette première séance, le prestataire de service devra préparer soit une série de données à collecter par les IMF participantes, soit un petit travail à préparer.

⇒ L'objectif de cette session sera de présenter ou de revoir la gestion du risque de liquidité (analyse des parties prenantes, segmentation de la clientèle, éléments à prendre en compte pour élaborer des scénarios, ainsi que les outils d'analyse permettant d'élaborer des tableaux de bord de pilotage, des *stress test*, des projections de liquidité (coopération nécessaire entre départements pour la collecte d'information, ...). Le niveau d'approfondissement des notions abordées et le contenu de cette première session sera à définir par le prestataire de services. Dans la réponse technique et financière à ces termes de référence, des pistes d'éléments à aborder en fonction des réponses fournies par les IMF seraient appréciées.

A la fin de cette première session, les IMF devront pouvoir préparer leurs tableaux de bord de pilotage qu'elles devront soumettre au formateur avant la deuxième session. Les données permettant de le remplir seront élaborées lors de la deuxième session.

2. Seconde session : **mise en pratique I – retour sur des tableaux de bord**

⇒ Cette session permettra de revenir sur les difficultés concrètes rencontrées par les participants sur l'élaboration de leurs tableaux de bord. Le consultant rappellera les éléments à prendre en compte pour l'élaboration de ces outils, mais également la façon de les remplir de façon régulière. A la fin de cette seconde session, les éléments permettant d'élaborer les stress-tests, projections de liquidité et scénarios seront abordés/rappelés afin de permettre aux IMF de travailler sur ces outils dans l'intervalle entre la seconde et la troisième session.

3. Troisième session : **mise en pratique II – élaboration des projections de liquidité, des stress-tests, et scénarios et débriefing général**

⇒ En amont de ce troisième webinaire, les IMF devront élaborer leurs propres projections de liquidité, scénarios et stress test. Sur la base des éléments reçus, l'objectif de cette session sera de revenir sur les difficultés concrètes rencontrées par les participants dans la mise en pratique des notions et des outils présentés

précédemment. Le prestataire de services devra avoir parcouru les livrables des IMF afin de pouvoir donner un feedback personnalisé.

V. Livrables

Les livrables suivants devront être fournis par le(s) consultant(s) :

- Un tableau de bord adapté aux besoins de chaque IMF ;
- Le tableau de bord rempli par chaque IMF avec le support technique du prestataire ;
- Les supports de formation (PowerPoint et documents partagés);
- L'évaluation des sessions et de l'accompagnement par les participants.

VI. Informations supplémentaires

- Ces formations se feront à distance, sous la forme de webinaires, via une plateforme d'échanges telle que Zoom.
- En fonction des zones géographiques, la formation devra pouvoir se tenir en français ou en anglais. Merci de nous soumettre une proposition pour des sessions en anglais seulement (6 sessions au total), en français seulement (9 sessions au total) ou pour des sessions dans les deux langues (15 sessions au total).
- Chaque session devra s'adapter aux spécificités de la zone géographique des pays concernés (contexte réglementaire, risque de change, etc.) et aux contraintes particulières rencontrées par les IMF participantes (Tier 3, en zone rurale...).
- Les sessions de formation devront avoir lieu dès que possible dans le courant du mois de Juin 2020, avec au maximum 7 jours entre chaque session pour un même groupe.
- Le budget indicatif de ce projet s'élève à 50 000 EUR

VII. Processus de sélection

- Envoyer votre offre technique et financière par email à :
- m.attanda@mainnetwork.org
- violette.cubier@credit-agricole-sa.fr
- victoire.binson@credit-agricole-sa.fr
- philippe.guichandut@credit-agricole-sa.fr
- g.oriange@sidi.fr
- a.ciccotti@sidi.fr
- Date limite : 25 mai 2020
- Propositions à soumettre en anglais ou en français
- Merci d'inclure les CV de(s) consultant-e-s proposés pour l'appui
- Merci d'indiquer des références à contacter ayant bénéficié de semblables appuis
- Merci d'indiquer votre tarif en Euro HT