

# CATALOGUE D'OFFRE ET DE CONSEIL



Africa & Middle East Finance



**L'EXPERTISE** AU SERVICE  
DE VOTRE **DÉVELOPPEMENT**



---

Africa & Middle East Finance

**L'expertise au service de votre développement,**

# SOMMAIRE

Qui sommes-nous ? .....	4
Nos métiers .....	5
Notre Expertise .....	6
Notre offre de conseil .....	9

# QUI SOMMES-NOUS ?

Nous sommes un cabinet de Conseil en Stratégie et Management, spécialisé dans le secteur de la Finance et orienté vers l'Afrique et le Moyen Orient.

Notre histoire commence en 2010, année de création du Cabinet par son Directeur-Fondateur Mongi Ben Tkhayat .

Nous accompagnons nos clients, principalement des institutions financières (banques et agences internationales de développement, banques commerciales conventionnelles et islamiques, institutions de microfinance, sociétés de leasing...), dans la réussite de leurs projets **stratégiques** en matière de **développement**, de **management**, d'**organisation**, et ce depuis leur conception jusqu'à leur mise œuvre, en assurant leur pilotage et la conduite du changement.

Nous intervenons aussi auprès des autorités de régulation et de supervision dans la réalisation des études et des missions d'appui au développement du secteur financier en général et en particulier le financement des PME, l'Inclusion Financière et la Finance Durable (Finance Verte / Finance Climat).

Nous sommes positionnés notamment sur la mise en place de programmes d'assistance technique financés par des banques et agences internationales de développement, en partenariat éventuel avec d'autres cabinets internationaux.



# NOS MÉTIERS

En réponse aux besoins de nos clients, AMEF Consulting développe des activités autour de trois métiers complémentaires : Conseil et Assistance Technique ; Assistance à la Maîtrise d'Ouvrage (AMOA) ; Formation & Coaching



## Conseil et Assistance Technique

Nous accompagnons nos clients, principalement des institutions financières, dans la réalisation de leurs projets stratégiques et de management à travers des services de Diagnostic, de Conseil, d'Assistance Technique et de Transfert de Compétences.



## Assistance à la Maitrise d'Ouvrage (AMOA)

Nos clients sont engagés dans une démarche de renforcement continu de leurs solutions informatiques et en particulier à travers la mise en place de projets de transformation digitale. Dans ce cadre, nous proposons de les accompagner dans le choix et l'implémentation des solutions informatiques appropriées au développement de leurs activités.



## Formation et Coaching

Dans le cadre de missions de conseil ou en réponse à des demandes spécifiques, nous développons des programmes de formations professionnelles et certifiantes dans les métiers de la Finance, avec un objectif de transfert et montée en compétences permettant aux équipes de nos clients de réussir leurs projets et mieux maîtriser leur fonction.



# NOTRE EXPERTISE

Fondé sur un choix stratégique, AMEF Consulting s'est spécialisé dans le secteur de la Finance – Finance de développement afin d'apporter à ses clients une forte expertise métiers.

Ainsi et au vu des différentes missions réalisées depuis sa création et l'expérience de ses Experts, AMEF Consulting a développé une réelle expertise dans les métiers suivants : Banque de Détail ; Financement des Petites et Moyennes Entreprises ; Finance Verte / Finance Climat ; Finance Islamique ; Finance Inclusive ; Microfinance ; Leasing

Nous avons réalisé à ce jour avec succès plus d'une cinquantaine (50) de missions et projets de Conseil, d'Assistance Technique et de Formation dans plusieurs pays d'Afrique et dans nos divers domaines des compétences.



## Banque de Détail et Financements Spécialisés

L'activité de Banque de Détail joue un rôle essentiel dans le développement des économies émergentes, notamment via le financement des Très Petites, Petites et Moyennes Entreprises (TPE – PME). Nos Experts, dotés d'une expérience opérationnelle et managériale au sein de plusieurs banques de détail et sociétés de leasing et de factoring, ont mené plusieurs missions d'accompagnement pour le développement du financement des TPE-PME dont celles promues ou dirigées par des femmes, l'amélioration de leur efficacité commerciale, l'optimisation de leur organisation et leurs processus...

## Finance Inclusive et Microfinance

La Finance Inclusive et la Microfinance assurent un meilleur accès aux services financiers au sens large pour des personnes démunies ou des micro-entreprises. AMEF Consulting a pu développer une réelle expertise en matière de Finance Inclusive et Microfinance dans le cadre de missions d'Upscaling et Downscaling.

## Finance Verte et Finance Climat

L'objectif de neutralité carbone à l'horizon 2050 nécessite aussi la mobilisation des Institutions Financières dans la réalisation de cet objectif. AMEF Consulting a développé un savoir-faire dans le domaine de la Finance Verte / Finance Climat au travers de différentes missions réalisées en faveur d'institutions financières, sachant que le financement de projets verts est un métier à part entière nécessitant la mise en place de produits financiers, des approches et des compétences spécifiques.

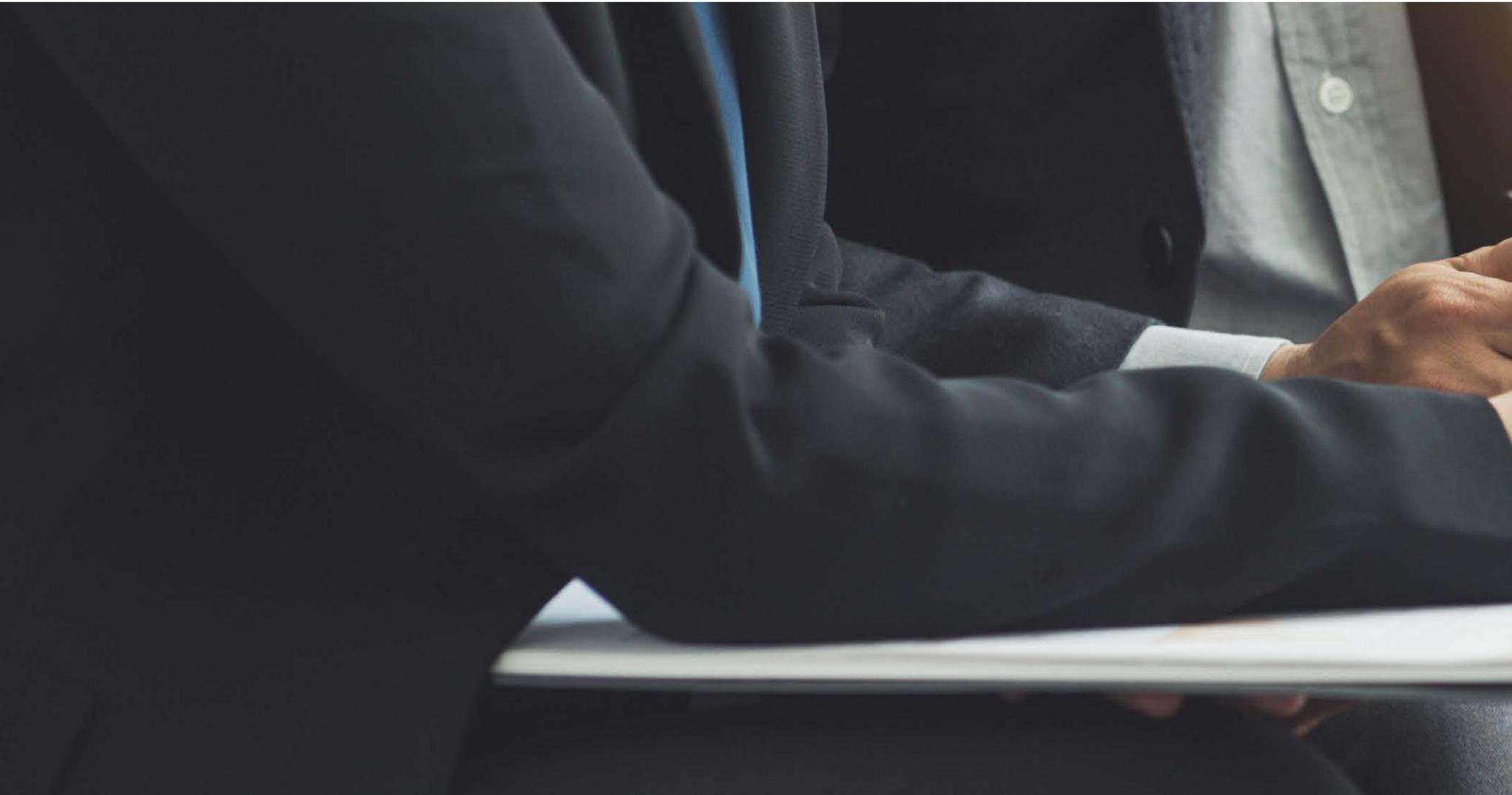
## Finance Islamique

La Finance Islamique connaît un développement accéléré depuis la crise des sub-primes de 2007-2008, appuyée en cela par la mise en place d'un cadre réglementaire plus favorable. AMEF Consulting dispose d'une bonne expertise des métiers et des produits de la Finance Islamique et met à votre disposition une large offre : étude de marché ; mise en place de fenêtres islamiques ; développement de produits compatibles avec la Charia ; renforcement des capacités techniques et formation...

# 50

missions menés  
à bien par nos  
consultants et  
experts en Afrique







# **NOTRE OFFRE DE CONSEIL**

# PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT

## Enjeux

Une institution financière doit nécessairement **définir** et **mettre en oeuvre** une **stratégie** de développement / transformation (digitale) à moyen terme qui devra répondre à la fois à ses mission, vision et objectifs stratégiques.

Cette stratégie de développement / transformation doit faire l'objet d'une **évaluation périodique** en vue d'analyser et expliquer les écarts éventuels et identifier les mesures correctrices en fonction notamment des changements intervenus dans l'environnement tant interne qu'externe.

La **définition** et la **mise en oeuvre** d'une **stratégie** de développement / transformation requièrent des compétences de haut niveau et de la disponibilité pour travailler en continu et bien **coordonner** entre les différents intervenants dans un tel projet complexe. La réussite d'une stratégie dépend beaucoup de la réussite de sa mise en oeuvre, d'où l'utilité de faire appel à des **compétences externes** bénéficiant de l'expérience et du recul nécessaires afin de travailler sur tous les aspects d'un tel projet, y compris l'élaboration du **business plan** et son étude de sensibilité.

## Proposition AMEF

Face à ces enjeux et en fonction de votre contexte et vos besoins, **AMEF Consulting** propose de vous accompagner à plusieurs niveaux :

- ▶ **Réalisation d'un Diagnostic Stratégique** à travers notamment une étude de marché et une analyse multidimensionnelle du contexte interne et externe de votre Institution permettant de cas échéant une **évaluation** d'une stratégie déjà mise en oeuvre.
- ▶ **Définition / actualisation de votre Stratégie** de développement / transformation (Digitale) qui se traduit par la nécessité de :
  - Effectuer ou revoir des choix en termes de **vision**, de **mission**, d'**axes stratégiques**, de positionnement...
  - Définir un **portefeuille de projets stratégiques** permettant la réalisation des objectifs fixés
  - Elaborer un **Business Plan** intégrant une étude de sensibilité qui permettra de quantifier les impacts en termes de volumes, de revenus et de rentabilité.
- ▶ **Accompagnement à la Mise en Œuvre** de votre stratégie passant par l'appui à la réalisation du Portefeuille des Projets stratégiques moyennant une planification opérationnelle appropriée (Road Map) en vue d'atteindre les objectifs stratégiques.



## Exemples de livrables

- Diagnostic Stratégique Micro et Macro Environnement
- Rapport d'Etude de marché
- Mission, Vision, Objectifs Stratégiques
- Portefeuille Projets Stratégiques
- Business Plan (Bilan et Etat de Résultats Prévisionnels)
- Feuille de route de transformation digitale

## Approche et Ressources

- ▶ Notre approche repose à la fois sur :
  - La mobilisation effective et l'engagement affirmé des organes de gouvernance et du top management de l'institution financière ainsi que sur une communication et des échanges réguliers avec les personnes concernées.
  - L'utilisation de méthodologies éprouvées et d'outils appropriés aux problématiques à traiter (analyse PESTEL ; matrice SWOT ; Forces de Porter ; Canvas ...).
- ▶ Nos Experts sont dotés d'une solide expérience en matière de gouvernance, et d'une bonne connaissance des métiers de nos clients. Ils ont également accompagné différents types d'institutions financières (banques, sociétés de leasing, institutions de microfinance) en matière d'élaboration de stratégies de développement.

## Références du cabinet et de ses partenaires associés

- Elaboration de la stratégie de développement commerciale d'une institution de microfinance (2023)
- Participation à l'élaboration et mise en œuvre du plan stratégique de développement d'une banque publique tunisienne (2022)
- Elaboration de la stratégie de développement d'une institution de Mésofinance (2021)
- Accompagnement d'une société de leasing dans sa stratégie de développement en Afrique Sub-Saharienne (2013)

# ETUDE DE MARCHÉ

## Enjeux

Dans un environnement en perpétuelle mutation, le lancement par une institution financière d'un **nouveau métier**, d'une **nouvelle activité** ou d'un **nouveau produit / service** représente souvent un enjeu particulièrement important au regard de l'investissement à réaliser.

Le traitement des données et informations recueillies doivent permettre de prendre des décisions appropriées en termes de stratégie de développement (ciblage, positionnement ...) devant être formalisées et chiffrées dans le cadre d'un business plan.

La réalisation d'une **étude de marché** préalable à un tel investissement doit donc pour être efficace, respecter une démarche en plusieurs étapes devant permettre d'appréhender le macro-environnement d'identifier le marché, définir les segments à cibler...

## Proposition AMEF

En fonction de vos objectifs, **AMEF Consulting** vous propose une méthodologie opérationnelle **d'étude de marché** articulée autour de trois composantes :

- ▶ **Une analyse du Macro-Environnement** qui vise à faire ressortir les principales menaces et opportunités des différentes composantes du macro-environnement dans la perspective de développement d'une nouvelle activité ou d'un nouveau produit/service.
- ▶ **Une analyse de la Demande** qui vise à obtenir des informations précises sur la nature des besoins et attentes d'un marché donné ou sur la demande d'un produit/service afin de pouvoir prendre des décisions appropriées en réponse à ces besoins.
- ▶ **Une analyse de l'Offre** qui a pour objectif d'identifier les différents acteurs bancaires et non bancaires pouvant répondre à la demande du marché cible qu'il s'agisse de concurrents directs mais également indirects pouvant se substituer au produit/service de votre entreprise.
- ▶ **L'Etude de Marché** sera adaptée à vos besoins et votre budget avec :
  - Une **étude qualitative** basée sur des focus groupes et/ou des entretiens individuels
  - Une **étude quantitative** basée sur des enquêtes terrain auprès d'un échantillon représentatif du marché étudié
  - Une étude de **bilan d'image**
  - Une étude de **satisfaction clientèle**



## Principaux Livrables

- Rapport Bilan d'Image
- Rapport Etude de Marché
- Rapport Etude de Satisfaction Clientèle
- Etude Segmentation de Marché
- Guide Entretien Individuel Directif/Semi Directif et Rapport Analyse Résultats Entretiens Individuel
- Rapport Analyse Résultats Benchmark Concurrentiel
- Scénario, Script Visite et Rapport Visites Client Mystère

## Approche et Ressources

- La réalisation d'une étude de marché s'appuiera sur le recours à un certain nombre d'outils d'analyse stratégique (matrice swot, analyse pestel, matrice BCG...).
- AMEF Consulting favorisera une approche participative avec le management au moyen de techniques appropriées (ateliers, focus group, entretiens individuels...).
- AMEF Consulting mobilisera à cet effet les compétences d'un Expert Marketing avec l'intervention d'Experts dans les différents métiers bancaires et l'appui d'un certain nombre de partenaires pour la réalisation d'enquêtes sur le terrain.

## Références du cabinet et de ses partenaires associés

- Réalisation d'une étude de marché qualitative et quantitative dans le secteur de la microfinance en Tunisie
- Bilan d'image et de satisfaction clientèle d'une institution de microfinance en Tunisie
- Réalisation d'une étude du marché de financement des TPE & PME pour le compte d'une institution financière au Cameroun
- Réalisation d'une étude des secteurs Agriculture et Pêche pour le compte d'une institution financière en Mauritanie

# INCLUSION FINANCIÈRE

## Enjeux

L'accès aux services financiers et leur utilisation par les populations demeurent faibles en particulier dans les pays émergents. Or l'accès aux services financiers formels contribue fortement à l'amélioration des conditions de vie à l'intégration économique des populations et à la croissance économique des pays.

D'où l'importance d'une **Stratégie Nationale d'Inclusion Financière** (SNIF), bien définie en coordination avec les différentes parties prenantes et mise en oeuvre d'une manière efficace afin que ses impacts positifs directs et indirects soient optimisés et confirmés à travers la mesure d'indicateurs de performance appropriés.

L'**Inclusion Financière** est l'affaire de tous, aussi bien des structures publiques que des acteurs privés tels que les institutions de microfinance en particulier), la Poste, les opérateurs de télécommunication...

Le développement et la mise en oeuvre d'une **Stratégie d'Inclusion Financière** est un travail complexe, nécessitant une approche concertée et efficace pour atteindre ses objectifs.

## Proposition AMEF

En fonction de vos besoins et challenges, AMEF Consulting propose de vous accompagner dans le développement de l'**Inclusion Financière** aux niveaux aussi bien macro que microéconomiques.

Notre offre couvre la définition, la mise en oeuvre ou l'évaluation d'une **Stratégie Nationale d'Inclusion Financière** (SNIF).

Basée sur l'approche recommandée par l'Alliance Internationale pour l'Inclusion Financière (AFI), notre offre se décline en trois phases :

### ► Phase I : Pré-formulation de la SNIF

- Réalisation d'une étude de diagnostic complet et incluant l'analyse du niveau d'inclusion financière
- Cadre institutionnel et mécanismes de définition et de mise en oeuvre de la SNIF
- Elaboration des documents de définition

### ► Phase II : Formulation de la SNIF

- Tableau des mesures stratégiques d'inclusion financière
- Identification des différents segments de marché cibles
- Cadre stratégique, vision, objectifs, priorités en matière d'inclusion financière et principaux domaines d'action
- Plan de mise en oeuvre incluant des indicateurs et un plan de communication
- Cadre de suivi et d'évaluation

### ► Phase III : Mise en oeuvre

- Mise en place d'un plan d'actions
- Rapports de suivi continu



## Exemples de livrables

- Etat des lieux de l'inclusion financière
- Documents de définition des concepts d'Inclusion Financière
- Supports d'animation de tables rondes et d'ateliers
- Indicateurs de mesure d'Inclusion Financière et modèles de reporting / tableaux de bord
- Stratégie Nationale d'Inclusion Financière avec son cadre logique
- Rapports périodiques de suivi du projet

## Approche et Ressources

Notre approche sera adaptée aux périmètre et objectifs de la mission, tout en se référant aux recommandations de l'Alliance Internationale pour l'Inclusion Financière (AFI).

Elle accorde une grande importance à la communication, la sensibilisation et l'adhésion des différentes parties prenantes à un tel projet de dimension nationale , voire régionale. Ceci à travers l'organisation d'ateliers et de tables rondes, et des échanges fréquents et formalisés.

Nos Experts en Inclusion Financière disposent de plusieurs expériences internationales et de grande séniorité, ayant déjà travaillé avec des organismes publics et des institutions de financière pour le développement de l'inclusion financière aux niveaux aussi bien macro que microéconomiques.

## Références du cabinet et de ses partenaires associés

- Assistance technique en accompagnement des réformes du secteur de l'inclusion financière en Tunisie dans le cadre d'un programme financé par l'AFD (2022 – 2023)
- Elaboration d'un plan stratégique de développement sur 5 ans d'une institution de microfinance tunisienne (2022 – 2023)
- Appui technique au secteur de la microfinance au Niger dans le cadre du programme d'électrification rurale financé par la Banque Mondiale (2020)
- Etude de l'Inclusion Financière en Tunisie et mise en place d'un observatoire national d'Inclusion Financière (MicroMED – 2013)

# FINANCE VERTE – FINANCE CLIMAT

## Enjeux

Dans un contexte mondial de **réchauffement climatique**, plusieurs engagements et initiatives sont pris pour limiter les émissions de gaz à effet de serre et atteindre **la neutralité carbone** à l'horizon 2050.

Ceci passera par une mobilisation forte de ressources financières pour **le financement de projets verts** en ligne avec les stratégies nationales et internationales d'**adaptation** et d'**atténuation** climatiques.

C'est dans cette mouvance que les **gouvernements** sont encouragés à mettre en œuvre un cadre institutionnel favorable à la Finance Verte / Climat et que les **institutions financières** doivent saisir les nouvelles opportunités de développement dans ce domaine, tout en étant conscientes des **risques climatiques** sur leurs activités et leur rentabilité.

Ceci nécessite de leur part une bonne appréhension des enjeux relatifs et des opportunités de projets verts, ainsi que l'élaboration d'une stratégie et feuille de route appropriées pour réussir le développement d'une activité de **Finance Verte / Finance Climat**.

Dans cette perspective, AMEF Consulting peut vous appuyer dans de tels projets stratégiques à grands enjeux.

## Proposition AMEF

AMEF Consulting propose de vous accompagner dans le développement de votre activité de **Finance Verte / Finance Climat** d'une manière appropriée et adaptée à vos objectifs et à votre marché, tout en se référant aux meilleures pratiques internationales.

Notre offre d'accompagnement qui intègre à la fois les aspects **conceptuel** et **opérationnel**, est déployée en quatre phases :

- ▶ Organisation **d'ateliers** avec le Top Management pour bien appréhender la Finance Verte et ses enjeux pour votre Institution
- ▶ **Cadrage** de la mission en fonction de votre ambition et du diagnostic de la situation actuelle (**Baseline**)
- ▶ Elaboration d'une stratégie et feuille de route pour le développement de l'activité de Finance Verte / Finance Climat pouvant intégrer :
  - Une étude du marché et du cadre réglementaire et institutionnel
  - Le choix du positionnement sur le marché en termes d'activités et de clients à cibler
  - Le développement d'une offre de financements et de services spécifiques à la Finance Verte
  - La définition d'une politique de crédit et d'approche de gestion des risques spécifiques
- ▶ Accompagnement à la **mise en œuvre** de la stratégie et feuille de route Finance Verte :
  - Définition et mise en place de l'organisation Finance Verte
  - Formation des équipes
  - Mise en place des KPIs et reporting



## Principaux Livrables

- Etude de marché
- Stratégie et feuille de route Finance Verte
- Outil d'analyse des projets verts
- Politique de crédit pour la Finance Verte
- Supports de formations
- Supports d'animation d'ateliers

## Approche et Ressources

Notre approche d'accompagnement se base sur deux piliers importants :

- Le développement d'une bonne appréhension de la Finance Verte à haut niveau (Conseil d'Administration et Direction Générale)
- Une participation forte de vos équipes. Ceci se traduit par l'organisation de séminaires et d'ateliers pour faire participer et associer les collaborateurs concernés dans cette mission.

Nos experts sont bien expérimentés dans ce domaine où nous avons mis en œuvre plusieurs missions similaires financées par des bailleurs de fonds internationaux.

## Références du cabinet et de ses partenaires associés

- Accompagnement d'une banque dans l'élaboration de sa feuille de route Finance Verte et la conception d'un produit de financement de projets photovoltaïques pour les entreprises
- Elaboration d'une stratégie de financement de projets verts pour 2 sociétés de Leasing
- Mise en oeuvre du programme d'assistance technique SUNREF Tunisie en faveur de 4 banques au niveau de financement de projets verts
- Etude de mise en oeuvre d'un dispositif de financement de projets PV pour les PME

# FINANCE ISLAMIQUE

## Enjeux

La finance Islamique est parvenue dans un temps record à occuper une place d'envergure dans le paysage financier international.

En effet , au terme de 50 ans d'existence , la finance Islamique s'est dotée d'un cadre législatif spécifique dans plusieurs places financières. Elle a acquis la reconnaissance des instances internationales (FMI , BM, Agences de notation..) et elle s'est fait entourer par un ensemble d'organismes de soutien dans tous les aspects de la finance (CIBAFI , AAOIFI , IFSB ,IFAAS...). Son domaine s'est élargi d'une façon spectaculaire pour toucher les banques islamiques, les compagnies d'assurance islamiques ou «Takaful», les fonds d'investissement islamiques, les émetteurs de «Sukuk» (obligations islamiques)...

C'est dans ce contexte qu'a pris naissance chez les différents opérateurs économiques et financiers un besoin accru de développer ou de se faire accompagner dans le développement de cadres législatifs spécifiques , de fenêtres Islamiques , de produits Islamiques, de l'assurance Takaful , de fonds de placement et d'émission de sukuk.

Conscient de l'importance de cet enjeu , AMEF consulting a mis en place les outils et les moyens humains susceptibles d'accompagner les institutions financières dans les différents domaines de la finance islamique.

## Proposition AMEF

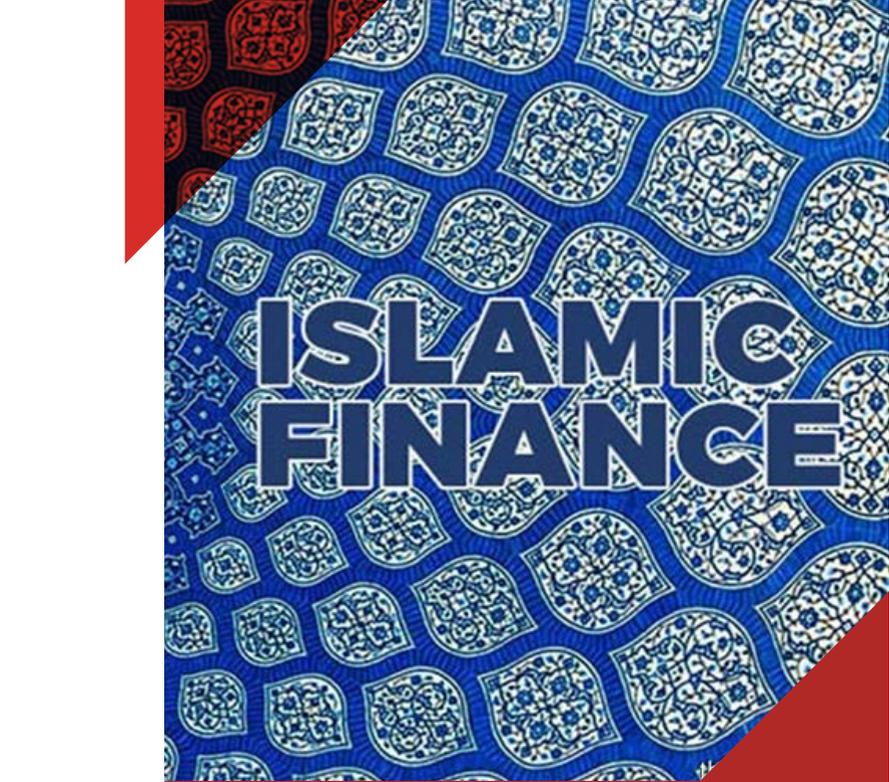
Notre offre **Finance Islamique** s'adresse à tous les opérateurs économiques et financiers concernés par le développement de la Finance Islamique (Gouvernements, Banques , Institutions de Microfinance...)

Cette offre s'adapte aux différents besoins et à tous les stades de développement desdits opérateurs en couvrant les axes suivants :

- ▶ Accompagnement dans l'Elaboration d'un cadre législatif, réglementaire et institutionnel adapté à la Finance Islamique ;
- ▶ Accompagnement des Institutions financières conventionnelles dans la création d'une fenêtre Islamique ou la conversion intégrale vers la finance Islamique

Nos missions d'accompagnement couvriront notamment :

- Les études stratégiques (cadre réglementaire , marché , risques)
- Le développement de produits de la finance Islamique
- La mise en place de structures de gouvernance adaptées
- L'élaboration des manuels des procédures spécifiques
- La mise en place de dispositif de gestion des risques spécifiques à la finance islamique
- L'émission de Sukuk
- L'audit Charaique
- La formation



# ISLAMIC FINANCE

## Principaux Livrables

- Rapport de Diagnostic
- Business Modèle
- Dossier produits
- Business plan
- Programme d'implémentation et feuille de route
- Dossier sukuk (étude de faisabilité , avis charaique , documents légaux ..)
- Dispositif de gestion des risques de la Finance Islamique (FI)
- Dispositif législatif et cadre règlementaire régissant la Finance Islamique

## Approche et Ressources

AMEF Consulting adoptera une approche participative basée sur l'échange préliminaire avec le Top Management afin de définir les besoins, les choix et les orientations et le diagnostic de l'existant pour interagir avec les intervenants et opérateurs métiers.

Aussi et tenant compte des spécificités de la finance Islamique, AMEF consulting échangera avec les membres du comité charaique qui validera l'ensemble des orientations , contrats et processus.

Pour réussir cette approche , notre cabinet se base sur l'expérience managériale et opérationnelle de ses partenaires associés dans le domaine de la finance islamique.

## Références du cabinet et de ses partenaires associés

- Accompagnement de la création d'une fenêtre islamique pour une banque libyenne
- Accompagnement pour le développement des produits de finance Islamique au profit d'une banque en Mauritanie
- Accompagnement pour l'implémentation d'une section finance Islamique dans une banque tunisienne (adaptation du SI , développement des produits de financement , élaboration des chartes et des procédures)
- Diagnostic des process , du système de gouvernance et des méthodes de travail d'une banque islamique au Soudan
- Plus de 50 cycles de formation dans le domaine de la FI (Tunisie , Libye, Mauritanie , Niger)

# FINANCEMENT DES TPE ET PME

## Enjeux

Dans plusieurs pays et en particulier les pays émergents, les Très Petites Entreprises (**TPE**) et les Petites et Moyennes Entreprises (**PME**) jouent un rôle important dans la **croissance économique** et la **création d'emplois**.

Ce marché est important pour les autorités publiques mais aussi pour les institutions financières (banques, sociétés de leasing, institutions de microfinance...). Il représente un gisement important de croissance et de rentabilité par sa grande taille (souvent plus que 95% du tissu des entreprises est formé de TPE et PME). Toutefois, ce marché est difficile à conquérir étant donné sa spécificité et ses risques multiples notamment financiers.

Une conquête réussie de ce marché nécessite sa bonne connaissance, une offre de produits et de services bien adaptée, une organisation et un processus de financement appropriés et aussi une politique de crédit adéquate et équilibrée.

C'est dans ce sens qu'AMEF consulting propose ses services pour accompagner ses clients dans la définition ou la revue de leur stratégie de développement sur le marché des TPE et PME, tout en les accompagnant dans leur mise en œuvre.

## Proposition AMEF

AMEF Consulting propose de vous accompagner dans la réussite de votre **développement sur le marché du financement des TPE-PME** d'une manière personnalisée en fonction de vos besoins et de votre contexte.

Ainsi notre offre est **modulaire** et s'organise autour de quatre axes :

- ▶ **Diagnostic** de l'activité de financement des TPE-PME
- ▶ **Etude** qualitative et/ou quantitative du marché des TPE-PME, avec proposition d'une **segmentation** adaptée
- ▶ **Elaboration** d'une stratégie intégrée de développement sur le marché des TPE-PME couvrant en particulier :
  - Le développement d'une offre de produits financiers basée sur des **propositions de valeurs** par segment de client
  - La définition d'une offre de services non financiers d'accompagnement
  - La définition d'une politique de crédit intégrant une politique de garantie et de recouvrement adaptée
  - La réingénierie du processus de financement
  - L'organisation optimale et efficace à mettre en place
- ▶ **Appui à la mise en œuvre** de la stratégie de financement des TPE-PME qui peut intégrer :
  - La formation des équipes sur des thématiques liées
  - La formation de formateurs
  - La réalisation de pilote

Selon vos besoins, notre offre intègre le cas des TPE-PME promues par des **Femmes** ou des **Jeunes**.



## Principaux Livrables

- Etude de marché des TPE-PME
- Stratégie de développement sur le marché des TPE-PME
- Fiches de produits et services
- Politique de crédit TPE-PME
- Supports de formation

## Approche et Ressources

Notre approche qui sera définie et adaptée aux besoins spécifiques de chaque institution financière, pourra se baser sur les éléments suivants :

- Être à l'écoute du marché cible (Customer Value Propositions)
- Mobiliser les équipes internes pour faciliter le changement si nécessaire à travers l'organisation d'ateliers internes
- Aller d'une manière progressive en validant les concepts lors de **Pilotes** avant de les généraliser à tout le réseau
- Assurer le **transfert de compétences** à travers la formation de formateurs

Nos Experts dans le domaine du financement des TPE-PME cumulent à la fois **une expérience opérationnelle** et une **expérience de conseil**, d'accompagnement et de formation

## Références du cabinet et de ses partenaires associés

- Accompagnement de 4 banques et 3 sociétés de leasing dans le développement de leur activité de financement des TPE-PME
- Accompagnement d'une banque en Mauritanie dans le développement de son activité sur le marché des TPE-PME et en particulier dans les domaines de l'agriculture, l'élevage et la pêche
- Etude du marché des TPE-PME en Tunisie pour la mise en place de programme de soutien au financement des TPE-PME à travers une ligne de crédit

# EFFICACITÉ COMMERCIALE

## Enjeux

Une institution financière évolue dans un marché de plus en plus **concurrentiel** et **évolutif**.

Les besoins et exigences de ses clients sont à la fois **plus élevés** et **plus sophistiqués**.

Par ailleurs son dispositif commercial est non seulement **coûteux** mais également déterminant dans le développement de son activité et la croissance de sa **rentabilité**.

Tout ceci impose des challenges continus en termes d'adaptation régulière de dispositif commercial dans un objectif d'une meilleure **efficacité commerciale**, à coupler avec une meilleure efficacité opérationnelle, afin de renforcer les performances des équipes commerciales, mieux **satisfaire** et **fidéliser** les clients et générer la rentabilité escomptée par les actionnaires.

## Proposition AMEF

AMEF Consulting propose de vous accompagner dans **l'optimisation et le renforcement de l'efficacité de votre dispositif commercial** d'une manière spécifique et adaptée à votre contexte au travers d'une **offre modulaire** structurée autour de six **composantes** :

- ▶ **Segmentation des Marchés Cibles**
- ▶ **Propositions de Valeurs Clients et Offre commerciale**
- ▶ **Canaux de Distribution et Digitalisation**
- ▶ **Organisation**
- ▶ **Animation et Pilotage des Performances Commerciales**
- ▶ **Formation et Coaching des Equipes Commerciales**

Notre accompagnement peut intégrer un **diagnostic préalable** afin de :

- Vous appuyer dans l'identification des **leviers d'efficacité commerciale**
- Vous aider dans la **conduite du changement** et faciliter l'adhésion de vos équipes à une nouvelle organisation et de nouvelles méthodes de travail et d'animation.



## Principaux Livrables

- Etudes de Marché (clientèle / produits / concurrence / ...)
- Fiches de produits et services financiers
- Organigrammes
- Programme d'optimisation du réseau de points de vente
- Système d'intéressement commercial
- Tableaux de bord et modèles de reporting
- Programme de formation et de coaching

## Approche et Ressources

- Notre approche repose sur une démarche participative (ateliers, entretiens individuels...) s'appuyant à la fois sur des outils d'analyse (normes de dimensionnement, bilan de compétences, benchmark, enquêtes terrain...) et des indicateurs de performances (productivité, taux d'équipement, intensité de la relation client, rentabilité...)
- Nous disposons d'experts dotés d'une longue expérience en matière de pilotage commercial d'institutions financières qui ont également accompagné différents types d'institutions financières (banques, sociétés de leasing, institutions de microfinance) en matière de développement de l'efficacité commerciale

## Références du cabinet et de ses partenaires associés

- Mise en place d'un programme de conversion des cellules régionales en agences bancaires)
- Définition de la stratégie marketing et commerciale d'une institution de microfinance Déploiement d'une stratégie de développement et d'une organisation commerciale d'une banque privée
- Mise en place du dispositif commercial dans le cadre de la création d'une nouvelle banque commerciale
- Elaboration de la stratégie de développement commerciale d'une banque publique
- Mise en place d'une nouvelle ligne de métier d'une banque privée au service de la clientèle patrimoniale
- Définition et mise en place d'une organisation dédiée à la clientèle de Particuliers haut de gamme d'une banque privée

# INGÉNIERIE DES PROCESSUS ET PROCÉDURES

## Enjeux

L'élaboration ou révision des politiques, processus ou procédures dans les institutions financières est une activité cruciale pour assurer leur bon fonctionnement, leur conformité aux réglementations en vigueur et leur capacité à faire face aux défis du secteur financier moderne.

En effet, l'élaboration ou révision des politiques et procédures répond à plusieurs enjeux pour une Institution Financière :

**Conformité réglementaire :** L'élaboration de politiques et procédures en conformité avec les lois et normes en vigueur est essentielle pour éviter les sanctions ou les risques de réputation associés à des pratiques non conformes.

**Gestion des risques :** Les politiques et procédures aident à identifier, évaluer et atténuer les risques auxquels l'institution financière est confrontée

**Efficacité opérationnelle :** L'élaboration de procédures claires et bien définies permet d'optimiser les processus internes, d'assurer une exécution cohérente des tâches et de minimiser les erreurs opérationnelles. Cela peut également conduire à des économies et gains de productivité.

L'optimisation et la formalisation des processus et procédures doivent être assurées d'une manière continue en fonction des objectifs et de l'organisation de l'institution financière, ainsi que par rapport à l'évolution de la réglementation.

## Proposition AMEF

AMEF Consulting propose de vous accompagner dans la définition de vos politiques de tous types, l'optimisation de vos processus et l'élaboration et mise à jour de vos procédures en fonction de vos besoins et de votre organisation.

Notre offre est **modulaire** et s'organise autour de cinq axes :

- ▶ **CADRAGE DE LA MISSION :** nous vous proposons de commencer par un cadrage de la mission pour mieux répondre à vos besoins et objectifs, ceci sur la base des résultats d'un **diagnostic** et d'un **état des lieux** qui nous permettra d'apprécier l'existant par rapport à vos besoins et les objectifs de la mission et en particulier :
  - La vérification de la cartographie des processus
  - L'évaluation des notes des politiques et procédures existantes
- ▶ **ELABORATION / RÉVISION DES POLITIQUES**
- ▶ **ELABORATION / RÉVISION DES PROCESSUS ET DES PROCÉDURES**
- ▶ **FORMATION ET CONDUITE DU CHANGEMENT**
- ▶ **ACCOMPAGNEMENT A LA MISE EN APPLICATION :** appuyer et suivre la mise en place et l'application effective des politiques et procédures élaborées ou revues.



## Principaux Livrables

- Rapport de cadrage de la mission.
- Rapport de diagnostic
- Note de politique pour chaque domaine choisi , élaborée en conformité avec les stratégies , les orientations et les valeurs de l'institution financière
- Cartographie des processus
- Note/Manuel de procédures pour chaque domaine choisi , élaboré selon les normes adoptées
- Cahier des charges d'intégration des processus et des procédures dans le système d'information

## Approche et Ressources

Notre approche est basée sur des étapes clés pertinentes :

- Identification du besoin ;
- Collecte des informations ;
- Elaboration ;
- Validation.

C'est une approche participative qui engage et implique des ressources du client à travers l'organisation des ateliers, des focus groups et des entretiens avec les personnes concernées.

Enfin, nous nous référons aux meilleures pratiques, aux normes et à la réglementations en vigueur.

Nous déployons pour de telle mission, des experts à la fois techniques expérimentés dans l'élaboration des procédures et des experts métiers et fonctionnels dans les domaines d'intervention retenus.

## Références du cabinet et de ses partenaires associés

- Elaboration des politiques et procédures dans les domaines Commercial, Crédit, Recouvrement et Contentieux d'une société de leasing
- Elaboration du manuel de Recouvrement d'une banque
- Elaboration du manuel de Gestion des Risques Environnementaux et Sociaux

# CARTOGRAPHIE DES RISQUES

## Enjeux

Une institution financière est appelée à bien cerner et mesurer les risques dans tous ses domaines d'activité (financement, conformité, opérationnel...) et ce afin de pouvoir les atténuer dans les meilleures conditions de temps, de priorisation et de coût.

La Cartographie des Risques constitue un outil bien indiqué pour faciliter l'appréhension, la mesure et le pilotage proactif des risques dans les secteurs financier.

Pour le secteur bancaire, cette outil constitue une exigence balisée entérinée par la majorité des réglementations locales d'où l'importance pour les banques de veiller à sa mise en place à tous les niveaux et processus d'activités.

Au-delà de son importance réglementaire, l'expérience a montré que la Cartographie des Risques est devenue un outil incontournable pour faire face à la complexité et la technicité croissante des opérations et entamer une gestion par le risque de toutes les étapes de prise de décision.

Dans un environnement instable, la banque a besoin de revoir périodiquement sa stratégie de gestion des risques d'où la nécessité non seulement d'élaborer la cartographie des risques de tous les processus mais aussi de veiller à sa révision périodique.

## Proposition AMEF

Au vu des enjeux et défis que présente la gestion des risques dans un environnement en perpétuel changement et conscient de la complexité de mise en place en interne d'une cartographie des risques

AMEF Consulting propose de vous accompagner dans l'élaboration et le développement de votre **cartographie des risques** et en particulier la cartographie des risques **opérationnels**.

Notre offre s'articule autour de quatre axes essentiels :

- ▶ Cadrage / Définition des besoins
- ▶ Diagnostic et appréhension de l'existant
- ▶ Elaboration de la Cartographie des Risques
- ▶ Appui à l'exploitation opérationnelle de la Cartographie des Risques



## Principaux Livrables

- Rapport de diagnostic
- Fiches d'identification des évènements des risques
- Grille d'analyse de risque commune intégrant les critères d'évaluation
- Matrices de criticité par type de risque de chaque activité
- Cartographie des Risques (Ex : risques opérationnels)

## Approche et Ressources

Notre approche d'accompagnement se base sur une approche participative matérialisée par :

- L'organisation de réunions et ateliers avec les parties prenantes
- L'appui sur les référentiels bâlois et les instructions réglementaires locales
- Le transfert des compétences
- La validation par étape à travers des entrevues avec le Top Management

# RSE ET SYSTÈME DE GESTION ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE

## Enjeux

Les institutions financières opèrent aujourd'hui dans un contexte marqué par de multiples changements climatiques qui se traduisent par un certain nombre d'enjeux tels que :

- L'apparition de nouveaux risques impactant leurs activités de financement
- Les nouvelles attentes de la clientèle vis-à-vis d'une institution citoyenne
- Les exigences des Bailleurs de Fonds Internationaux en matière de SGES
- Un cadre réglementaire à la fois international et national en matière de RSE

Autant d'éléments qui amènent désormais ces institutions financières à devoir s'adapter via la définition et mise en œuvre de :

- Une politique en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE)
- Un Système de Gestion Environnementale et Sociale (SGES) qui prend désormais en compte les notions de Financement durable et de Risque Environnemental et Social.

## Proposition AMEF

AMEF Consulting est en mesure de vous apporter son expertise en la matière selon une méthodologie articulée en 4 phases :

### ► Phase I : Diagnostic et Cadrage de la Mission

- Workshop avec le Top Management
- Evaluation de la Maturité RSE et du Dispositif SGES
- Revue du Portefeuille Engagements
- Revue du Processus de Financement

### ► Phase II : Définition / Revue de la Politique RSE

- Actualisation de la Politique RSE
- Elaboration de la Politique RSE

### ► Phase III : Elaboration du SGES

- Examen du Cadre Réglementaire, Choix d'un Référentiel et Principes Directeurs
- Définition et Missions des Intervenants dans le Pilotage d'un SGES
- Liste d'Exclusion et de la Catégorisation des Projets
- Procédure d'Analyse et Traitement de Risques ES et Outils du SGES

### ► Phase IV : Appui à la Mise en Œuvre du SGES

- Organisation des activités liées au SGES (fonctions, différents intervenants...)
- Choix d'une Solution IT d'Exploitation du SGES et Réalisation d'un Pilote
- Formation des Equipes et Conduite du Changement



## Principaux Livrables

- Rapport Diagnostic de Maturité RSE
- Rapport de Qualification Risques ES du Portefeuille Engagements
- Politique RSE
- Procédure d'Analyse et Traitement des Risques ES
- Manuel SGES : Liste Exclusion, Catégorisation, Grille Analyse Risques ES, Organisation ...
- Programme de Formation

## Approche et Ressources

Notre approche est basée sur :

- L'adoption d'un référentiel SFI en matière de gestion des risques environnementaux et sociaux
- Un travail de sensibilisation du top management et des équipes opérationnelles, alliant à la fois pédagogie et pragmatisme au regard du contexte et de la culture propre de l'institution.

Nous nous appuyons sur des Experts à la fois techniques et financiers dotés d'une longue expérience en matière de pilotage commercial de différents natures d'institutions financières (banques, sociétés de leasing, institutions de micro finance) ainsi qu'en termes de mise en place d'un système de gestion environnemental et social

## Références du cabinet et de ses partenaires associés

- Mise en place d'un SGES dans le cadre de la ligne KfW-TPME en faveur de 4 banques et 3 sociétés de leasing tunisiennes
- Formation à la définition d'une politique RSE et à la mise en place d'un système de gestion environnementale et sociale au sein d'institutions de microfinance.

# NOTATION INTERNE & CRÉDIT SCORING

## Enjeux

Afin de répondre aussi bien aux exigences réglementaires liées au dispositif de **Bâle** qu'à la nécessité de mieux gérer les risques de crédit et optimiser les coûts opérationnels de l'activité de financement, les systèmes de **Notation Interne** et de **Credit-Scoring** constituent une solution appropriée et ont déjà fait leur preuve par rapport à ces objectifs.

Toutefois, ces systèmes sont complexes à mettre en place et nécessitent d'être améliorés périodiquement en capitalisant sur l'expérience acquise ainsi que l'évolution du contexte économique et de la politique de crédit de l'Institution Financière.

Etant donnée la complexité de tels systèmes, la réussite de leur mise en place nécessite l'accompagnement de consultants experts dans ce domaine avec transfert de compétences aux équipes de l'Institution Financière.

## Proposition AMEF

AMEF Consulting propose de vous accompagner dans la mise en place ou le renforcement de votre système de **Notation Interne / Crédit-Scoring** en conformité avec les exigences de **Bâle** et la norme **IFRS9**.

Ces systèmes de Notation Interne et de Crédit-Scoring seront adaptés à vos segments-clients cibles, avec **transfert de compétences** à vos équipes.

Notre offre couvre les travaux suivants en fonction du contexte de votre projet :

- ▶ Revue et diagnostic de l'existant et du portefeuille clients
- ▶ Cadrage de la mission et constitution de groupes de travail
- ▶ Développement de **modèles** de Notation Interne / Credit-Scoring
- ▶ Test des modèles et calibrage (back-testing)
- ▶ Réalisation d'un pilote
- ▶ Validation finale du système de Notation Interne / Credit-Scoring
- ▶ Appui au choix ou au développement de l'application informatique de Notation Interne / Credit-Scoring
- ▶ Formation et transfert de compétence
- ▶ Appui à la mise en oeuvre opérationnelle



## Principaux Livrables

- Rapport de diagnostic
- Modèles de Notation Interne / Credit Scoring
- Rapport de test et de validation des modèles de Notation Interne
- Cahier des charges d'acquisition ou de développement d'une application de Notation Interne / Credit Scoring
- Support de formation

## Approche et Ressources

Les systèmes de Notation Interne et de Credit Scoring seront développés de préférence sur la base de **modèles statistiques** et selon votre contexte externe et interne.

Si nécessaire, une phase préalable de constitution des données nécessaires pourrait être envisagée.

Notre approche met l'accent sur le transfert de compétences pour que les équipes de l'institution financière puissent mettre à jour le système de Notation Interne et de Credit-Scoring par eux-mêmes.

Notre équipe d'Experts intègre à la fois des Experts techniques-statisticiens et des Experts métiers.

## Références du cabinet et de ses partenaires associés

- Développement d'un dispositif de Credit-Scoring hybride pour le financement de la clientèle TPE-PME (Cameroun)
- Diagnostic et amélioration du système de Credit Scoring d'une société de leasing (Tunisie)

# GESTION ACTIF-PASSIF

## Enjeux

La gestion des **risques** de **liquidité**, de **taux** et de **change** prennent de l'importance depuis plusieurs années et en particulier depuis la crise des Subprimes (2007-2008).

Les exigences de **Bâle III** venant renforcer la supervision en la matière, la mise en place de la fonction **Gestion-Passif (Asset-Liability Management : ALM)** devient un impératif au sein des institutions financières.

Au-delà des risques, la fonction ALM contribue aussi à l'optimisation de la gestion du bilan dans un objectif de **rentabilité**.

Force est de constater que la fonction ALM reste toutefois limitée dans plusieurs institutions financières et complexe à mettre en place d'une manière opérationnelle et efficace.

Il est par conséquent utile de faire appel à des cabinets de conseil pour réussir la mise en place ou le renforcement de la fonction ALM.

## Proposition AMEF

AMEF Consulting propose de vous accompagner dans la mise en place opérationnelle ou le renforcement de la fonction Gestion Actif Passif (ALM) selon vos besoins.

Notre offre **modulaire** couvre les prestations suivantes :

- ▶ Diagnostic de la fonction ALM et du dispositif de gestion des risques de liquidité, de taux et de change
- ▶ Organisation d'ateliers sur les enjeux et la mise en place de la fonction ALM et la gestion des risques de bilan
- ▶ Elaboration d'une feuille de route pour la mise en place ou le renforcement de la fonction ALM
- ▶ Appui à la mise en place d'un comité ALM (ALCO)
- ▶ Appui à la mise en œuvre d'outils et de reporting de Gestion ALM
- ▶ Mise en place de Taux de Cession Interne (TCI)
- ▶ Appui au choix ou développement d'application informatique ALM
- ▶ Formation des équipes et conduite du changement



## Principaux Livrables

- Rapport de diagnostic de la fonction ALM
- Charte du comité ALCO
- Modèle de reporting ALM
- Outils d'application de la Gestion Actif-Passif
- Cahier des charges pour l'acquisition ou le développement d'application informatique ALM
- Supports de formation

## Approche et Ressources

Notre approche est pragmatique qui privilégie l'adhésion et la participation des équipes du client à un tel projet.

Ceci est concrétisé à travers l'organisation d'ateliers et le développement d'outils simples et opérationnels si nécessaire pour bien illustrer les concepts de Gestion Actif Passif et de Taux de Cession Interne

Nous disposons à la fois d'Experts techniques en ALM et d'Experts métiers, ce qui facilite la communication avec le client et contribue à la réussite de notre mission.

## Références du cabinet et de ses partenaires associés

- Appui d'une société de Leasing dans la mise en place de la fonction Gestion Actif Passif et du comité ALCO

# DISPOSITIF DE CONFORMITÉ

## Enjeux

Le contrôle de Conformité est devenu de nos jours une fonction incontournable pour les acteurs de la Finance.

L'enjeu pour tout responsable d'une institution financière, est, à cet égard, de faire face à une catégorie de risques bien particulière connue sous l'appellation « risque de non-conformité ».

Il s'agit des risques liés à la non-conformité aux différents règlements régissant notamment la protection des intérêts des clients, L'abus des marchés ; l'éthique professionnelle ; la connaissance du client ; la prévention de la corruption, la sécurité financière, la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (LAB-FT).

Les défis liés à ces enjeux pour les institutions financières est entre autres, de veiller à la mise en place et au pilotage d'un plan de remédiation complet en élaborant les dispositifs de contrôle de conformité et de LAB-FT et en consacrant les outils et les ressources adaptés.

S'agissant d'un domaine qui connaît beaucoup d'innovation, l'appel à des compétences externes est ainsi souvent recommandé.

## Proposition AMEF

Avec notre offre **Conformité**, **AMEF Consulting** propose de vous soutenir et vous accompagner dans

- ▶ La mise en place ou le renforcement du dispositif de contrôle de conformité et de lutte contre le blanchiment d'argent et de financement du terrorisme (LAB-FT),
- ▶ L'acquisition des outils de gestion adaptés

Notre offre **modulable** en fonction de vos spécificités (dispositif existant ; réglementation; taille et potentiel d'expansion) couvre les quatre volets suivants :

- ▶ Diagnostic de l'existant
- ▶ Appui à la mise en place / renforcement du Dispositif de Contrôle de Conformité et des outils de gestion y afférents
- ▶ Accompagnement à la mise en place / renforcement du Dispositif LAB/FT et des outils de gestion y afférents
- ▶ Formation et conduite de changement



## Principaux Livrables

- Rapport de diagnostic
- Charte de l'organe de conformité
- Référentiel / procédures de Conformité
- Cartographie des risques de non-conformité
- Organigramme et attributions de la structure LAB-FT
- Modèles de reporting
- Formulaires KYC / e.KYC
- Cahier des charges pour l'acquisition d'outils de gestion du risque LAB-FT
- Supports de formation

## Approche et Ressources

Notre approche participative est basée sur l'implication de toutes les parties prenantes à travers l'organisation d'ateliers et de réunions avec les acteurs de la conformité et de la fonction LAB-FT.

Elle prend en compte les résultats d'un diagnostic préalable et ce qui se fait de mieux en la matière (benchmark), tout en respectant la réglementation en vigueur.

AMEF consulting mobilisera des Experts métiers qui disposent d'une longue pratique dans ce domaine et des Formateurs de haut niveau reconnus dans la conduite de changement au sein des entreprises

[www.amef-consulting.com](http://www.amef-consulting.com)

 amef-consulting



---

Africa & Middle East Finance

**L'expertise au service de votre développement,**



Africa & Middle East Finance

13, rue du Sénégal - 1002 Tunis

Tel. (+216) 71 793 160

Mail. [contact@amef-consulting.com](mailto:contact@amef-consulting.com)

[www.amef-consulting.com](http://www.amef-consulting.com)