



**Making Finance
Work for Africa**

#MFW4Awebinarseries

**Renforcer et adapter la gestion de
portefeuille pour les banques d'Afrique
de l'Ouest et Centrale après la crise**



18 novembre 2020

**| 13H (Abidjan)
| 14H (Cotonou, Paris,
Frankfurt, Douala,
Kinshasa)**



NOTRE WEBINAIRE DÉBUTERA SOUS PEU ...

#MFW4AWEBINARSERIES

SOMMAIRE

- **INFORMATIONS PRATIQUES**
- **MFW4A**
- **PANELISTS**
- **PRESENTATIONS**
- **Q&A**

MFW4A WEBINAR SERIES

INFORMATIONS PRATIQUES



La durée du webinaire de ce jour est de 75 minutes, incluant les questions et réponses



Pour un meilleur confort d'écoute, tous les micros des participants seront désactivés pendant la présentation et réouverts pendant les échanges



Les questions peuvent aussi être soumises via le "Chat"  ou "Q & A"



Eventuellement, vous pouvez aussi cliquer sur l'icône « Raise Hands » pour poser vos questions ou effectuer des commentaires en live. Pour ce faire, assurez vous d'avoir un microphone fonctionnel



Les diapositives et un enregistrement du webinaire seront distribués au terme de la session



Envoyez un message aux organisateurs si vous rencontrez des problèmes techniques



N'oubliez pas de remplir le questionnaire qui apparaîtra automatiquement sur votre navigateur à la fin de la session

MFW4A WEBINAR SERIES

MFW4A: VISION & MISSIONS

- **Initiative du G8 lancée en octobre 2007**
- **Plate-forme commune pour l'harmonisation et la facilitation du développement du secteur financier ainsi que le partage des connaissances**
- **Regroupe les partenaires au développement, les gouvernements africains, le secteur privé et les acteurs du secteur financier**
- **Objectif de contribuer à la réalisation du plein potentiel du secteur financier africain afin de stimuler le développement économique et de réduire la pauvreté en Afrique**

MFW4A WEBINAR SERIES

OUR FUNDING MEMBERS



AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DEVELOPPEMENT



Ministerie van Buitenlandse Zaken
5

secretariat@mfw4a.org
www.mfw4a.org



#MFW4AWEBINARSERIES

MODERATEURS

M. Hugues KAMEWE TSAFACK

Financial Sector Advisor
Making Finance Work for Africa

M. Bernard KOISSY

Expert/Consultant - IPC

PANELISTES

M. Nikolaos MILIANITIS

Chef de la Représentation
Afrique Centrale
Banque Européenne d'Investissement
(BEI)

M. Célestin MUKEBA

CEO, Equity Bank, RDC

M. Victor PRÉVOT

Consultant finance PME, IPC

M. Martin HEIMES

Head Financial Sector Debt financing
ResponsAbility

Programme d'Assistance Technique| Afrique de l'Ouest et Centrale

Le programme vise à améliorer la quantité et la qualité des services financiers offerts aux populations et entreprises actuellement mal desservies par le secteur financier traditionnel

Le programme s'articule autour de quatre composantes à savoir:

- (i) **Le renforcement des capacités** des institutions financières partenaires
- (ii) **L'amélioration des compétences** des cadres des institutions financières à travers des programmes de formation spécifiques
- (iii) **L'accompagnement des institutions de formation pour le personnel** des institutions financières dans chaque pays respectifs
- (iv) **La sensibilisation des MPME afin de promouvoir l'éducation financière et améliorer l'accès au financement.**

Programme exécuté par un consortium conduit par IPC en collaboration avec Horus Development Finance et l'Institut Européen de Coopération et de Développement (IECD)



Série de webinaires

- *18 Novembre 2020: renforcer la gestion de portefeuille pour les banques d'Afrique de l'Ouest et Centrale après la crise*
- *21 janvier 2021: Nouvelles stratégies en 2021; comment se renouveler dans le contexte actuel et continuer d'offrir des services financiers responsables*
- *28 Janvier 2021: l'importance de la digitalisation des services financiers*
- *4 février 2021: la finance au féminin*



Gestion du portefeuille et du risque crédit dans un contexte de crise et de relance post-crise

Célestin Mukeba

Directeur Général, Equity Bank Congo



La Grippe Espagnole (1918-1919)

- Le monde était moins intégré;
- l'impact économique a été localisé et limité

La Grande Dépression (1929-1936)

- La crise économique a été sévère et il a fallu Sept ans pour la reprise économique;

La Crise Financière 2008-2009

- La crise du secteur financier avec des prix d'actifs gonflés et un fort effet de levier,
- Ralentissement de la croissance économique mondiale
- Grâce aux interventions des Etats les économies ont été relancée à court terme



1. CRISE SANITAIRE

- ✓ Plus agressive que la grippe espagnole;
- ✓ A ce jour aucun traitement ni vaccin:
- ✓ Le Confinement semble la solution pour contenir la propagation du virus

2. IMPACT ÉCONOMIQUE

- Impact économique Mondial;
- Arrêt de l'activité économique mondiale, une première dans l'histoire;



LES GAGNANTS ET LES PERDANTS DE CETTE CRISE



DECODING THE ECONOMICS OF COVID-19 POTENTIAL WINNERS & LOSERS IN THE SHORT TERM



Source: Dcode EFC Analysis



GESTION DU PORTEFEUILLE DE PRÊT EN TEMPS DE CRISE



1. APPROCHE DE GESTION DEFENSIVE

- ✓ Analyse des secteurs le plus affectés;
- ✓ Développer un cadre opérationnel validé par les organes compétents;
- ✓ Trouver les mesures d'accompagnements appropriés:
 - Restructurer le crédit avec ou sans moratoire;
 - Accorder des délais de grâce;
 - Réfinancer les activités;
- ✓ Garder un monitoring permanent avec le client



2. APPROCHE DE GESTION OFFENSIVE

- ✓ Soutenir la croissance du portefeuille de credits par le financement des activités viables et à fort potentiel;
- ✓ Adapter son pricing
- ✓ Recourir au fonds de garantie et assistance techniques



Merci

IPC Outil de suivi et gestion des crédits



Aperçu du fonctionnement et des fonctionnalités clés de l'outil IPC

Août 2020

www.ipcgmbh.com

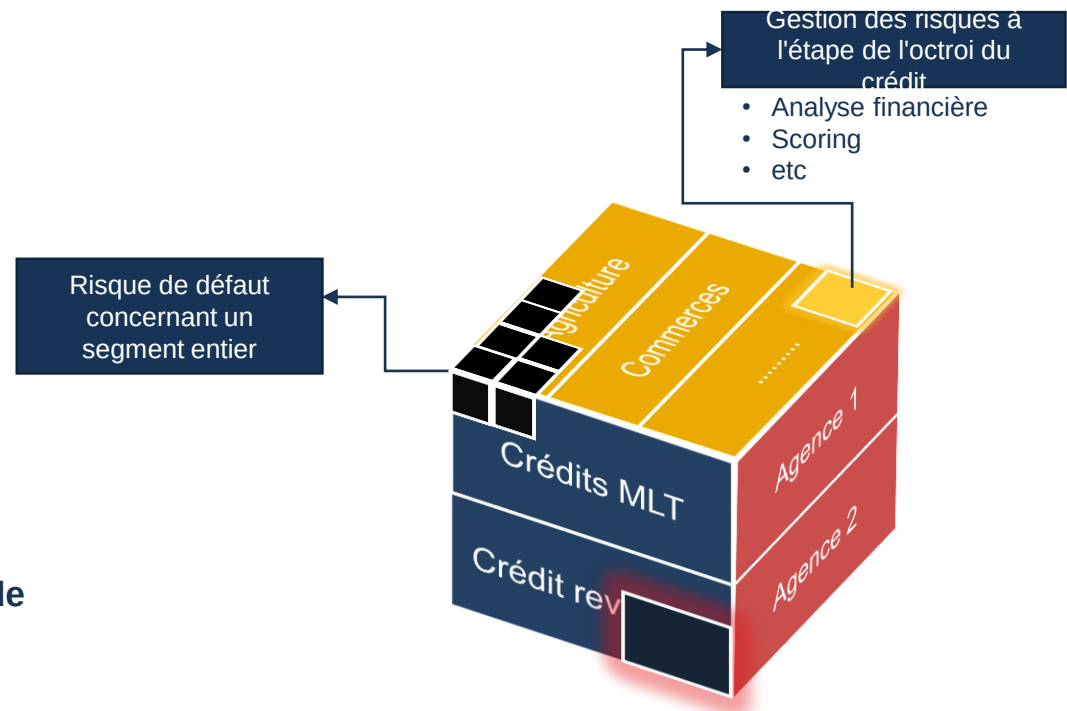
Place de l'outil dans le processus de gestion du risque de crédit

- Le processus de gestion des risques commence par l'identification et l'évaluation des risques avant qu'un contrôle/ une action soit menée pour contrer la matérialisation du risque
- Le portefeuille de prêts doit être observé selon des approches et objectifs différenciés (objectifs commerciaux et de risque)
- Les risques au niveau macro peuvent toucher un segment entier du portefeuille
- Aussi l'identification des indicateurs d'alerte précoces est fondamentale !



Il faut également tenir compte de l'évolution de la situation au fil du temps

Toutes les variables ci-dessus doivent également être observées dans le temps. Cela donne à l'IF la possibilité de gérer la croissance et la qualité du portefeuille de crédit.



Le portefeuille de prêts d'une institution financière peut être regardé comme un cube

Qu'est-ce qui caractérise un outil de contrôle et de gestion du crédit ?

D'expérience avec différents départements de risque et de crédit, IPC a pu dresser une liste de fonctionnalités estimées communément utiles par les gestionnaires de risques pour surveiller le crédit et aider à gérer le large éventail d'activités dans leur département :



Statut quotidien des Indicateurs Clés de Risque (ICR)

La possibilité de contrôler la qualité du portefeuille à un moment donné et selon divers critères. Les ICR doivent être disponibles à la fois au niveau agrégé (à travers les différents millésimes) et au niveau de détail (géographie, branches, produits, taille des prêts, etc.)



Générer des données pour le calcul des provisions

Les outils qui permettent à la fonction de risque de crédit d'évaluer la probabilité de défaut sur un ensemble d'expositions fourniront une aide pour le calcul des taux de provisionnement.



Historique des différents ICR

Les données à un instant T ne fournissent que des informations utiles sur le statut actuel. Le suivi des changements accumulés et des tendances des ICR permet à une institution financière de suivre les progrès ou la détérioration. Plus le contrôle de gestion est capable de suivre et de mettre à jour les tendances, moins il est probable que de nouvelles menaces passent inaperçues.



Segmentation clientèle par rapport aux autres produits

Les institutions collectant les dépôts doivent constamment produire des statistiques de corrélation pour observer le niveau de ventes croisées et l'interrelation entre les crédits et les dépôts des clients.



Flexibilité et capacité d'adaptation

La fonction de gestion du risque de crédit doit pouvoir générer rapidement des rapports sur les ICR pour un segment particulier du portefeuille sans nécessairement devoir initier de longs échanges avec le service SIG pour générer les rapports nécessaires.

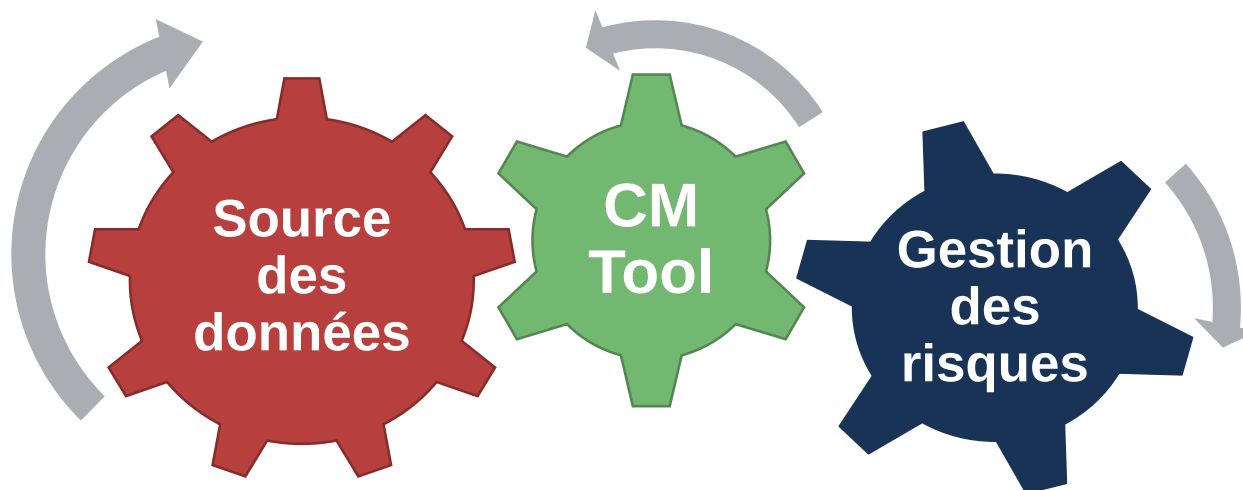


Générer des données pour le stress testing

De nombreuses IF dans les marchés émergents sont confrontées à des incertitudes importantes concernant leur environnement. Les départements de gestion des risques pourront bénéficier d'un accès rapide à la ventilation du portefeuille qui peut se traduire directement en des modèles standardisés pour mesurer l'impact sur la rentabilité, la liquidité et les déséquilibres de change.

Qu'offre l'outil CM Tool développé par IPC ?

Un moyen de constituer une base de données et d'effectuer des analyses pour une bonne gestion du risque de crédit



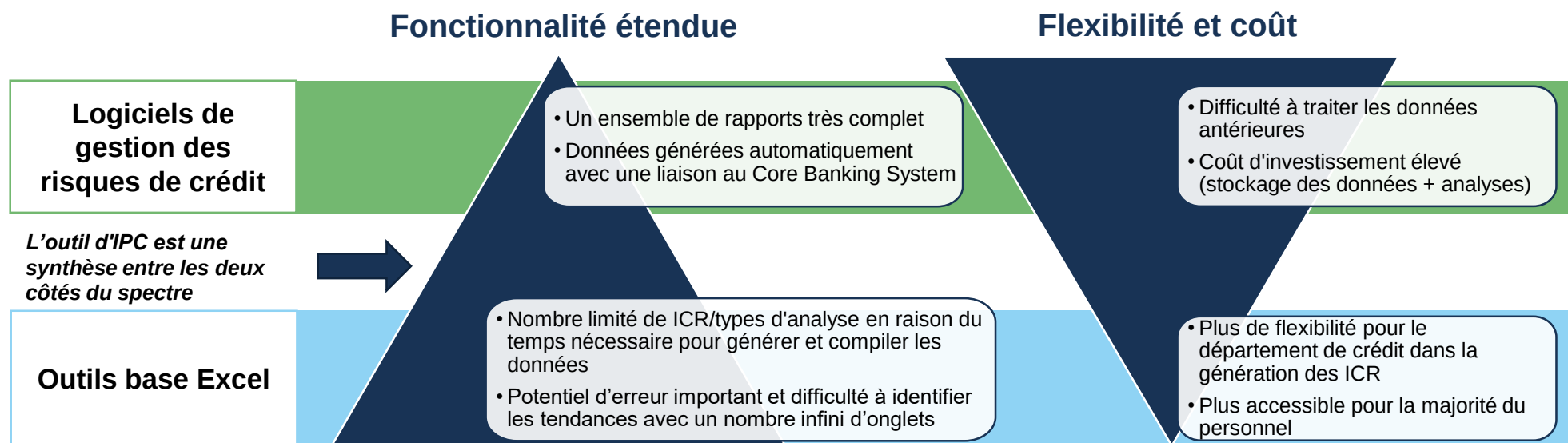
Le fonctionnement derrière l'outil CM Tool d'IPC

- Les gestionnaires de risques de crédit ont besoin d'outils de contrôle flexibles qui permettent de générer et de stocker facilement les Indicateurs Clés de Risque (ICR) sans avoir à manipuler des feuilles Excel interminables
- Automatiser la production des ICR afin de gagner du temps sur les tâches quotidiennes, réduire les possibilités d'erreur et se concentrer davantage sur l'analyse des risques réels
- Donner la capacité de produire des analyses élaborées (analyse dite des migrations, analyse millésimée) qui fournissent des données pour le calcul des provisions et/ou le stresstesting
- Accès à des indicateurs d'alerte précoces "sur demande"



Comparaison avec les outils existants

L'outil CM Tool d'IPC cherche à occuper un « entre-deux » sur le spectre des outils actuels, entre flexibilité et fonctionnalité.



Nos avantages comparatifs consistent en :

- Délai de mise en œuvre relativement court
- Plus accommodant pour les institutions dont l'infrastructure de SIG est simple ou moyennement développée.
- Fonctions personnalisées pour l'analyse de crédit
- Soutien de nos consultants
- Moindres coûts

Fonctionnalités clés : Interface facile à parcourir



L'interface de l'outil est hautement personnalisable et offre les avantages suivants :

- Simplicité à organiser et à ajouter des fonctionnalités
- Facilite l'importation des données quotidiennes en provenance du portefeuille (niveau compte ou transaction) et la génération automatique des rapports et des ICR
- Facile à exporter vers MS Excel

Aperçu de l'interface (1)

The screenshot shows the 'Main Menu - Credit Monitoring Tool' interface. It features a 'Reports Date' field set to 31/12/2018. Below this is a 'Data Import' section with buttons for 'Import Installation dates', 'Import Installments', 'Import Invoices', and 'Generate reports'. The interface is divided into four main sections: 'Snapshot data' (Portfolio BD- Vehicle, Portfolio BD- Loan Amount, Portfolio BD- Tenure, PAR- Vol, PAR- No), 'Early Warning' (Clients with several accounts, Late on first installment), 'Historical data' (Arrears by Branch-Vol, Arrears by Branch-No, Arrears by Vehicle-Vol, Arrears by Vehicle-No, Arrears by Amount-Vol, Arrears by Amount-No, Aging vs Number of Rescheduling), and 'Migration Analysis' (Generate Migration Base, Base Buckets, New Buckets, Write Offs). A 'Navigation Pane' is visible on the left side.

Aperçu de l'interface (2)

The screenshot shows the 'Credit Monitoring Tool' interface. It features a 'Loan Data-Date' field set to 30/05/2013 and a 'Deposit Data-Date' field set to 30/05/2013. Below these are buttons for 'Refresh Datas', 'Refresh Dep_Data', 'Locate Loan Portfolio', 'Locate Employees', and 'Locate Deposit Portfolio'. The interface is divided into several sections: 'Arrears By Branch', 'Arrears By Sector', 'Arrears by LO', 'Arrears by LO (Value)', 'Arrears by Loan Cycle', 'Branch Distribution', 'Cycle Distribution', 'Distribution by Repayment Method', 'Loan Amount Distribution', 'Vintage Analysis', 'All Branches PAR', 'DashBoard', 'Written vs. Studied Applications', 'Approved vs. Rejected Applications', 'Maturity Analysis', 'Case Load Trend (L.O- Branch)', 'Disbursement Trend', 'Disbursement Trend by Value', 'Early Warning' (Client in Arrears (Above 120), Client in Arrears (btwn 90 and 120), Maturities > 3 years, Amounts > 250k, Age Less than 18 and above 65, Disbursements By ROs, Arrears by Early Delinquency). A 'Navigation Pane' is visible on the left side.

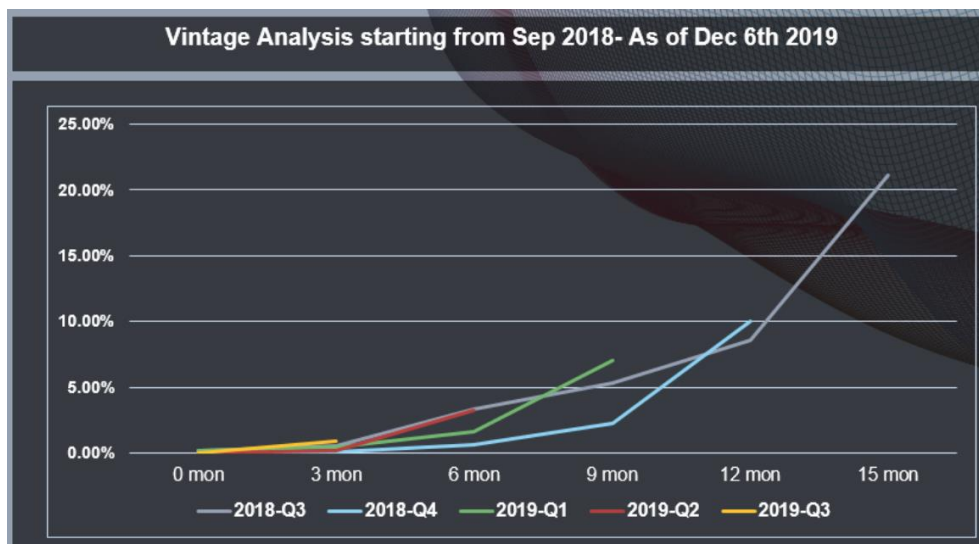
Fonctionnalités clés : Rapports générés automatiquement



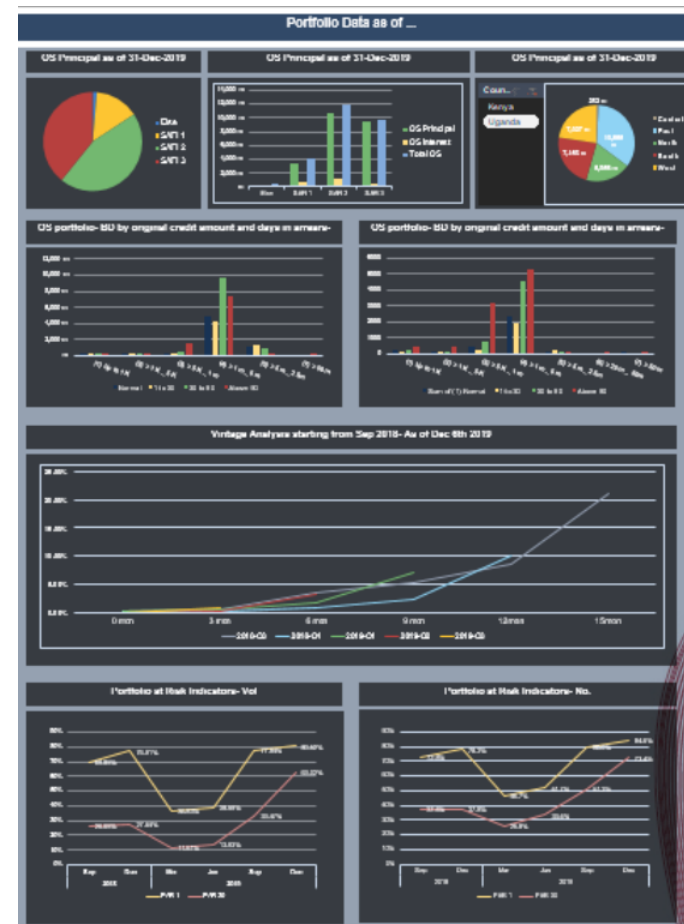
L'outil a la souplesse nécessaire pour générer instantanément des rapports personnalisables :

- Génération automatique et stockage de l'historique des ICR de portefeuille
- Tableaux de bord et indicateurs d'alerte précoces pour les segments à risque / expositions individuelles du portefeuille

Aperçu de l'analyse „vintage“



Aperçu du tableau de bord



Fonctionnalités clés : Analyse Millésimée ou “Vintage”

Comme dans le monde du vin, l'analyse Vintage est une approche qui regroupe des segments de portefeuille de prêts en fonction de leurs dates d'origine (millésimes) en combinaison avec d'autres paramètres. Cela permet de :

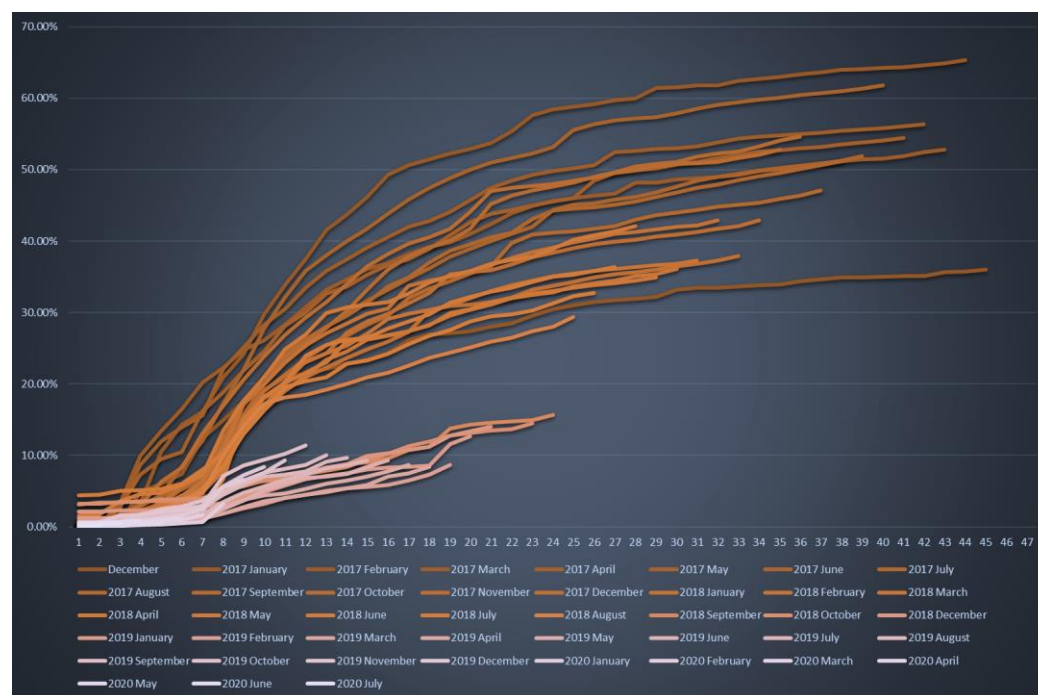
- d'analyser l'influence de changements internes (politique de risque, stratégie commerciale) sur le risque du portefeuille,
- la prévision du niveau de risque à l'avenir.



Différentes caractéristiques du portefeuille à analyser

L'analyse Vintage peut également être effectuée pour des itérations d'un paramètre particulier (durée, montant, agence...) afin de comprendre si certains sous-segments du portefeuille présentent différents niveaux de détérioration.

Aperçu d'une analyse vintage générée par l'outil



Fonctionnalités clés : Analyse des migrations du portefeuille



L'outil aide le gestionnaire de risques en lui fournissant des informations permettant de :

- Projeter les futures rentrées de fonds du portefeuille sur la base d'une analyse des migrations
- Automatiser la génération des distributions de portefeuille (par exemple, en "paniers") nécessaires à l'analyse de l'écart de liquidité, de la sensibilité au risque de taux d'intérêt et de l'exposition nette au risque de change
- Fournir une base pour l'élaboration de différents scénarios de stress sur différents segments du portefeuille

		Maturity (Thousands of SYP)					
	Total	1-90	90-180	180-360	1-2 yrs	2-5 yrs	No Maturity
Assets							
Loans	2,024,318	272,775	245,254	346,098	1,159,956	235	
-Loan Loss Prov	(60,101)						60,101
Placements with Banks	859,268	820,968	38,300				
Cash & Current Balances	212,577	212,577					
Fixed Assets	32,674						32,674
Other Current Assets	119,810						119,810
	3,188,546	1,306,320	283,554	346,098	1,159,956	235	
Liabilities							
Capital	325,222						325,222
Deposits- On Demand	765,366	153,073	76,537	229,610	306,146	-	
Deposits- FTDs	510,998	31,864	65,433	339,629	74,072	-	
Borrowings (IFI 1)	348,796	348,796	-	-	-	-	
Borrowings (IFI 2)	120,803	-	10,067	10,067	20,134	80,535	
Other liabilities	117,361	1,475					115,886
	2,188,545	535,208	152,037	579,306	400,352	80,535	
Assets- Liabilities		771,112	131,517	(233,208)	759,604	(80,300)	
Liquidity Gap % (Limit of + 10%)		35.2%	6.0%	-10.7%	34.7%	-3.7%	

Main Menu- Credit Monitoring Tool

Reports Date: 31/12/2018

Data Import

Import installation dates Import Installments Import Invoices

Generate reports

Snapshot data

Portfolio BD- Vehicle Write-offs

Portfolio BD- Loan Amount Count of rescheduled loans

Portfolio BD- Tenure

PAR- Vol PAR- No

Early Warning

Clients with several accounts

Late on first installment

Historical data

Arrears by Branch- Vol Arrears by Branch- No

Arrears by Vehicle- Vol Arrears by Vehicle- No

Arrears by Amount- Vol Arrears by Amount- No

Aging vs Number of Rescheduling

Migration Analysis

Generate Migration Base

Base Buckets

New Buckets

Write Offs

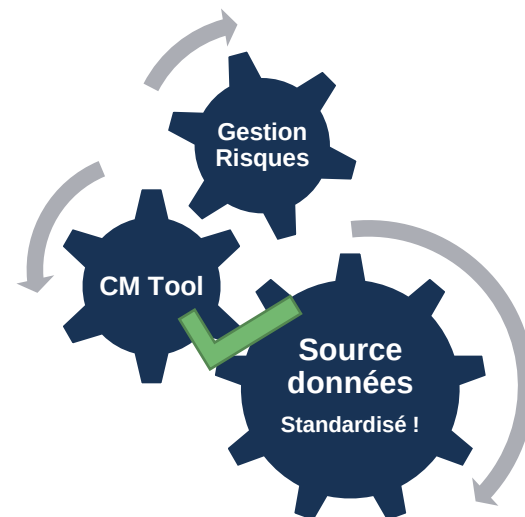
CategoryBase	Normal	1 to 14 days	15 to 29 days	30 to 59 days
Normal	6%	4%	5%	3%
1 to 14 days	12%	21%	0%	0%
15 to 29 days	20%	0%	7%	2%
30 to 59 days	21%	6%	9%	4%
60 to 89 days	0%	3%	5%	10%
90 to 119 days	0%	0%	0%	0%
120- 179 days	0%	0%	0%	5%
180 and above	0%	0%	0%	0%
Total	11.0%	5.9%	4.9%	2.7%

Aperçu analyse des migrations générée par l'outil

Standardisation de l'outil



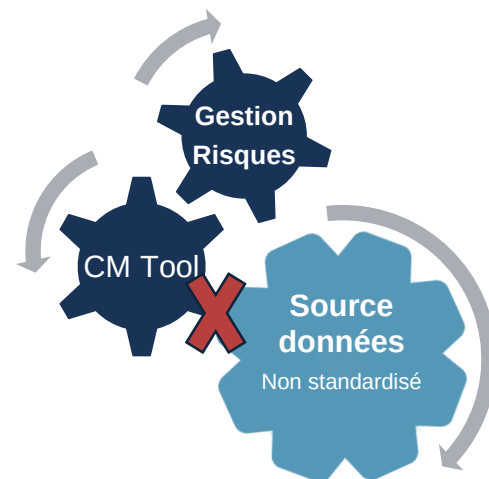
- Nous avons créé un modèle de données standardisé afin de permettre aux IF de déployer l'outil avec un minimum de soutien nécessaire de notre part.
- Si les IF sont capables de générer des données brutes standardisées, notre rôle de soutien se limitera à la formation et à la personnalisation de l'interface.



Au cas où l'IF ne serait pas en mesure de générer des données standardisées

Nous pouvons fournir un soutien à l'unité SIG pour soit :

- personnaliser leurs données brutes pour qu'elles s'adaptent à l'outil.
- soit personnaliser l'outil lui-même pour qu'il corresponde au format disponible des données.



MERCI DE VOTRE ATTENTION !



GESTION DES CRÉDITS EN SOUFFRANCE

Martin Heimes, Co-Head Financial Inclusion Debt

September 2020

The Product as defined hereunder is intended exclusively for, and may only be distributed to professional investors or type of investors as defined in the legislation of the country of origin of a potential investor. The Product is not for retail investors. This information material is provided for information purposes only, does not constitute an offer or a recommendation to buy or sell financial products or services, is personal to each recipient and may only be used by those persons to whom it has been handed out.

RESPONSABILITY EN CHIFFRES

2003
création

3.5 USD
milliard
Actifs sous Gestion (AsG)

85%
AsG
dette privée

15%
AsG
capital-investissement

> 10 USD
milliard
montants investis depuis le
début des activités

10
bureaux
à travers le monde

300
Portefeuille d'entreprises à
haut impact

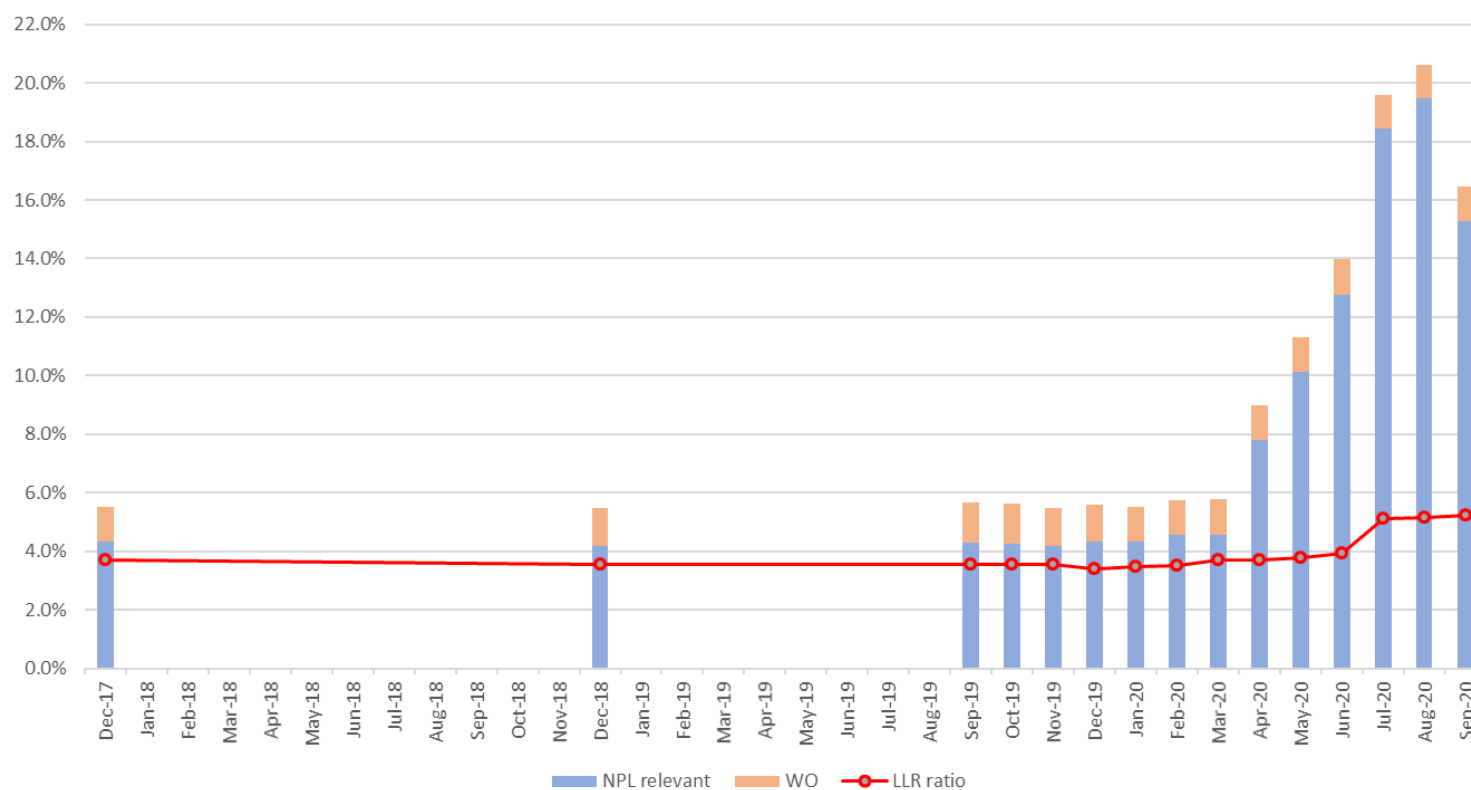
245
employés
à travers le monde

75
pays investis

DÉVELOPPEMENTS DES CRÉDITS EN SOUFFRANCE ACTUELLEMENT



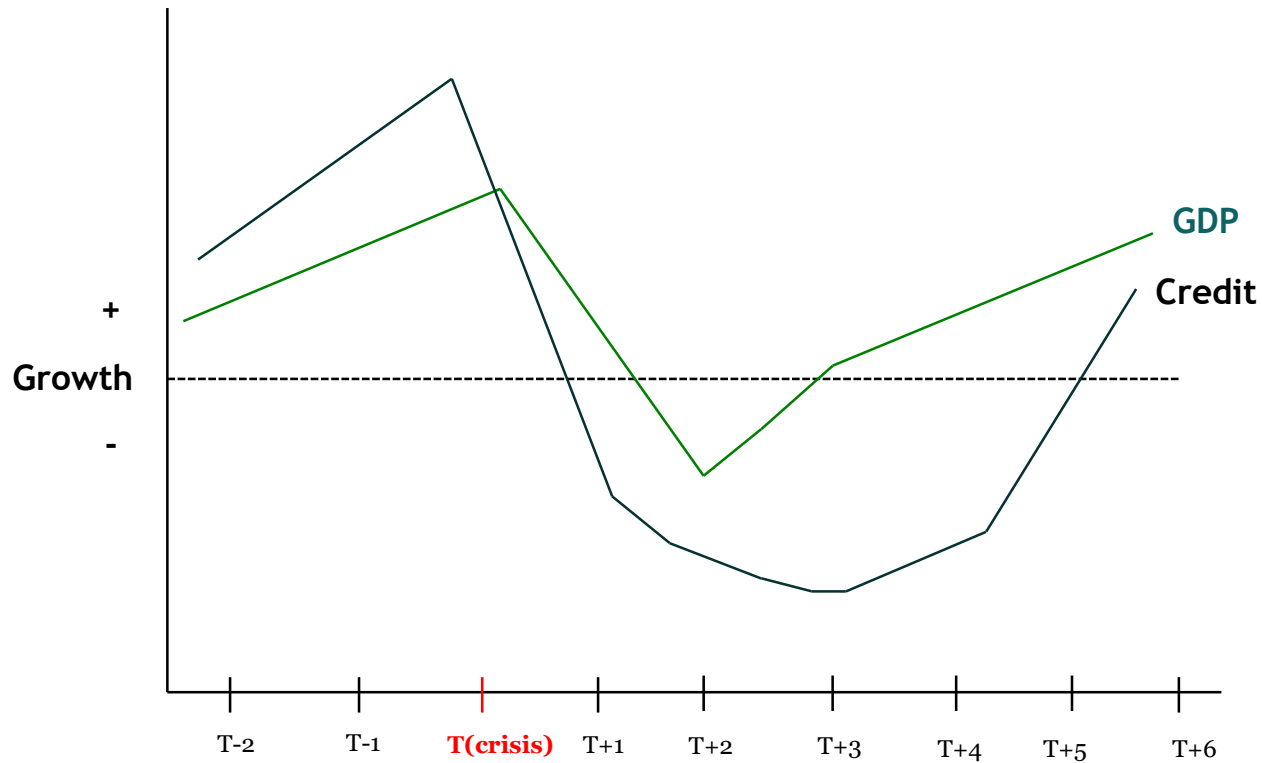
Amélioration visible, mais trop tôt pour connaître l'impact éventuel



LA CRISE DU COVID-19 N'A PAS ÉTÉ PRÉCÉDÉE PAR UN PIC D'OCTROI DE CRÉDITS



(1) Effet multiplicateur de décroissance PIB-crédit et (2) Délais de croissance PIB-crédit



*Based on Allen & Gale (2007) Understanding Financial Crises; and
Tornell & Westerman (2005) Boom-Bust Cycles and Financial Liberalization*

COMMUNICATION ENTRE INSTITUTIONS FINANCIÈRES ET BAILLEURS DE FONDS

Comment?

- Communication proactive
- Dans les temps (surtout si l'aval est requis, par ex. covenants)
- Pari passu (réunions virtuelles avec toutes les parties)
- Communiquer les points sensibles / négatifs / risques

Quoi?

- Portefeuille restructuré (avant Covid / proactif / réactif sous moratorium, etc.), traitement des intérêts accrus
- Impayé / Pertes (transition de chaque catégorie du portefeuille restructuré ou autres)
- Stress-testing de la qualité du portefeuille & liquidité
- Plan d'affaires (crise déjà dans le passé? Ajustement de la stratégie dans la situation actuelle?)



QQ Observations

- Rééchelonnement de façon proactive
- Analyse du stress dans les différents segments de la clientèle, génération de groupes de risque pour guider les actions (communication, suivi, offres)
- Changements des moyens de communication avec les clients
 - SMS automatiques, centres d'appels, chargé de crédit, équipe de collecte, équipe juridique, sous-traitance
 - Conférences téléphoniques
 - Anticiper toutes les étapes de communication
- Révision du système de motivation des équipes
- Offres spéciales: ex: rabais sur le taux d'intérêt pour paiement ponctuel ou crédit remboursé
- La crise offre l'opportunité de se positionner comme un soutien aux clients
- Relance de l'activité: Stratégie claire (produits, clients existants, bon historique crédit)

MERCI

#MFW4AWEBINARSERIES



Q&A



Soumettez vos questions via le "Chat" ou "Q & A"

Si vous souhaitez poser la question directement, veuillez cliquer sur l'icône "Raise Hand" ou envoyez le message aux organisateurs

#MFW4AWEBINARSERIES



Contacts

secretariat@mfw4a.org

+225.20.26.39.53

CCIA, Rue Jean Paul II

Abidjan, Cote d'Ivoire

mfw4a.org



Ministerie van Buitenlandse Zaken

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Federal Ministry
for Economic Cooperation
and Development

