

CONFIANCE ET SÉRÉNITÉ

rapport annuel 2014



BANQUE COMMERCIALE DU CONGO
Bâtisseurs d'Avenir

inspiration
référence
créativité
courage
connaissance
force
transparence
confiance
conformité
sérénité



LE MONDE BOUGE, le paysage socioéconomique de la RDC change, le secteur bancaire congolais évolue vite... Dans cet environnement en mutation, l'éléphant – le plus gros animal terrestre actuel – est un repère solide. Il avance de pied ferme, de manière réactive et attentionnée.

Symbole de la BCDG, il rassure par son expérience centenaire, par sa stabilité à travers le temps, par la continuité de sa démarche et par la puissance dont il est capable de faire preuve au service de son environnement.

Vous le trouvez lourd, encombrant, exigeant? Et s'il était tout simplement **LA FORCE ÉQUILIBRÉE** dont vous avez besoin pour vous accompagner dans la vie de tous les jours, sur les chemins de la croissance et du développement?

Aujourd'hui il vient vers vous ; il a décidé de vous surprendre!

Point de vue

LES COUPS DE CŒUR
DU PRÉSIDENT
DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION



J'AI UNE FOI INÉBRANLABLE DANS L'AVENIR DE MON PAYS.



Que de changements depuis mon arrivée à la BCDC voici bientôt dix ans.

Le secteur bancaire a connu une véritable révolution, ne fût-ce que d'un point de vue marketing. La nouvelle segmentation de la clientèle a totalement bouleversé les habitudes managériales et commerciales, les nouveaux produits bancaires ont dynamisé l'offre, et l'arrivée de nombreux acteurs attirés par l'espoir d'un nouvel « eldorado » a bousculé le marché, forçant les banquiers de la place à une remise en cause profonde de leurs démarches.

Dans cet environnement secoué, la BCDC a la chance de disposer de plusieurs atouts, le principal étant son expertise financière reconnue et appréciée au service des grands comptes. Mais ce segment de clients ne grandit plus que lentement et est agressé commercialement par les nombreuses banques qui veulent se partager le gâteau. Force est dès lors d'innover sur tous les segments de marché, non seulement par les produits, mais surtout par la qualité des services et des compétences humaines, le tout accompagné par un renforcement des instruments de gestion des risques. J'invite en conséquence les actionnaires de la BCDC à lui donner les moyens dont elle aura besoin pour performer dans cet environnement difficile mais plein de challenges enthousiasmants.

La BCDC a l'image d'une banque sérieuse et de qualité, fiable dans le suivi des opérations et capable d'accompagner efficacement ses clients. Cet atout doit désormais être renforcé par une politique commerciale entreprenante et agressive tout en restant cohérente avec la culture d'entreprise symbolisée par la force de l'éléphant.

Cela étant, je pose aujourd'hui un regard d'entrepreneur sur l'économie de la RDC.

J'ai une foi inébranlable dans l'avenir de mon pays. Certes, nous évoluons actuellement dans un environnement en pleines mutations politiques, économiques et sociales. Mais les agendas politiques ne perturberont pas cette vague qui nous porte vers le développement économique. Peut-être pourraient-ils en ralentir momentanément le bon avancement, mais je ne le pense pas.

De manière plus fondamentale, je plaide pour une appropriation progressive de notre économie par nos forces entrepreneuriales qui doivent se développer et, pour ce faire, j'en appelle à une mobilisation de l'épargne intérieure. Les banques ont un rôle important à jouer à cet effet. Une trop grande dépendance aux investissements extérieurs est dangereuse à long terme; ce n'est pas du nationalisme de ma part, simplement du réalisme.

Et l'État doit bien comprendre cette démarche et l'accompagner par un système fiscal incitant plutôt que pénalisant. On ne construit pas un État par l'impôt, on construit un État par le nombre de contribuables. Il faut donc promouvoir l'entrepreneuriat local et encourager ceux qui investissent à le faire avec un objectif de développement pérenne.

Bien entendu, le secteur minier reste le principal moteur de croissance du PIB national... mais ce serait dommage qu'il le reste longtemps. Il doit être un déclencheur, un catalyseur de croissance et permettre ainsi de financer la réallocation des ressources. Le grand danger est que, jusqu'à aujourd'hui, tout repose sur ce secteur tributaire des aléas des cours des matières premières et des décisions d'investissements prises à l'étranger. À moyen terme, le secteur minier ne peut plus être la colonne vertébrale de l'économie du pays, quand bien même les ressources du sol congolais sont immenses, la majorité n'étant pas encore exploitée.

En conclusion, il faut absolument investir dans les femmes et les hommes, les compétences humaines qui feront notre économie de demain, et dans les valeurs du travail. Les décideurs, les investisseurs, les chefs d'entreprises et les patrons de PME doivent être plus stratégiques que tactiques, dans une projection à moyen et long terme, avec une foi inébranlable dans le futur de notre pays.

La BCDC s'inscrit avec vigueur dans cette démarche sociale ambitieuse.

Guy-Robert Lukama

CHAPITRE 1 LE RAPPORT ENTREPRENEURIAL

- 7 L'ÉTAT DES LIEUX VU PAR LE PRÉSIDENT
DU COMITÉ DE DIRECTION



- 11 LA SYNTHÈSE DES FAITS MARQUANTS DE
L'EXERCICE 2014 ET LES PERSPECTIVES 2015
- 14 L'ÉVOLUTION DES INDICATEURS
DE PERFORMANCE SUR 5 ANS
- 16 LA BCDC DANS LE MIROIR DE 2015 :
ENTRETIEN AVEC LE NOUVEAU DGA

CHAPITRE 2 ANALYSES

- 21 LES FAITS MARQUANTS DU DÉVELOPPEMENT
CORPORATE BANKING, FIB ET SALLE DES MARCHÉS
- 25 LES NOUVEAUX DÉVELOPPEMENTS DU
RETAIL ET DU PRIVATE BANKING
- 30 LES POINTS FORTS DU RÉSEAU D'AGENCES
- 34 LES NOUVEAUX ATOUTS « PRODUITS » DE LA BCDC
- 38 LE BILAN SOCIAL



DOSSIER SPÉCIAL

LA CHAÎNE DES VALEURS AJOUTÉES AU KATANGA

- 48 BIENVENUE AU KATANGA
- 50 SURVOL D'UNE RÉGION EN MOUVEMENT
- 54 À LA RENCONTRE DE QUELQUES
PATRONS DE PME
- 61 ENTRETIEN AVEC DEUX CADRES
D'ENTREPRISE ET DEUX
PROFESSEURS D'UNIVERSITÉ
- 65 QUATRE REGARDS INTERNES

CHAPITRE 3 LA GOUVERNANCE

- 69 L'ORGANISATION DE LA GOUVERNANCE
- 70 ÉVÉNEMENTS INTERVENUS EN 2014 ET DÉBUT 2015 AU SEIN DES ORGANES DE GOUVERNANCE
- 72 COMPOSITION ET PRÉSENTATION DU COMITÉ DE DIRECTION
- 73 LE CADRE DE GOUVERNANCE DE LA BCDC
- 78 BONNE GOUVERNANCE ET GESTION DES RISQUES RIGOUREUSE

CHAPITRE 4 LE RAPPORT FINANCIER

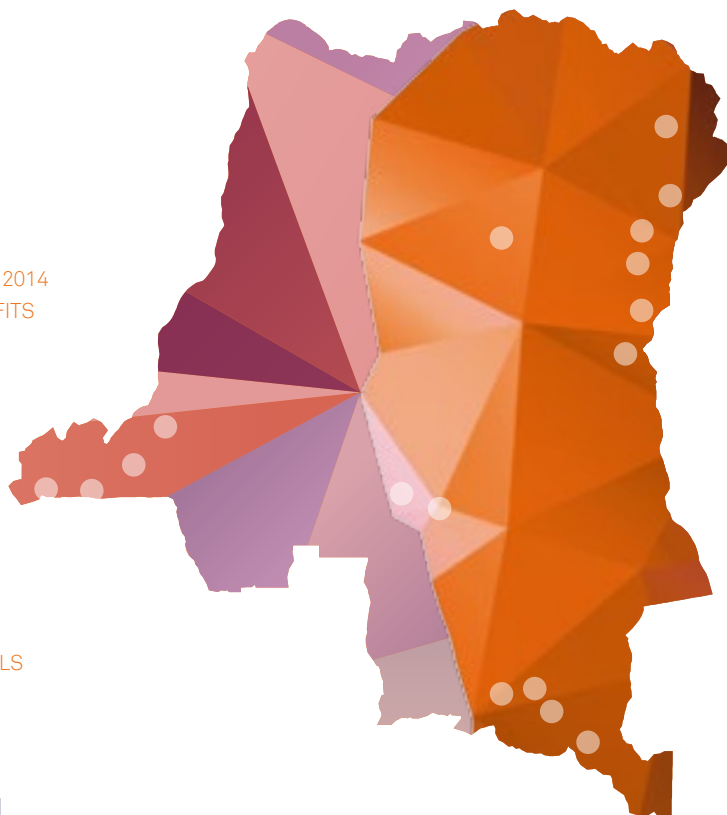
- 83 LE RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LES ÉTATS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2014
- 84 LE BILAN ET LES COMPTES DE PERTES ET PROFITS
- 87 L'AFFECTATION DU RÉSULTAT DU BILAN
- 88 LA NOUVELLE PRÉSENTATION DES COMPTES 2014 SELON LES NORMES IFRS

CHAPITRE 5 PANORAMA DE LA RDC

- 91 SITUATION ÉCONOMIQUE GÉNÉRALE EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO
- 93 LES PRINCIPAUX INDICATEURS CONJONCTURELS
- 102 L'ACTIVITÉ BANCAIRE

CHAPITRE 6 RÉSEAUX

- 107 LES RÉSEAUX ET POINTS DE CONTACT EN RDC
- 109 LE RÉSEAU DES BANQUIERS CORRESPONDANTS



GROS PLANS

16 ENTRETIEN AVEC LE NOUVEAU DGA

40 QUE PENSENT LES JEUNES « ACADÉMICIENS » ?

44 AU CŒUR DE LA DIRECTION RH

88 LES NORMES IFRS



CHAPITRE 1

LE RAPPORT ENTREPRE- NEURIAL

- ▶ L'état des lieux vu par le président du comité de direction
 - ▶ La synthèse des faits marquants de l'exercice 2014 et les perspectives 2015
 - ▶ L'évolution des indicateurs de performance sur 5 ans
 - ▶ La BCDC dans le miroir de 2015 : entretien avec le nouveau DGA
-

L'ÉTAT DES LIEUX VU PAR LE PRÉSIDENT DU COMITÉ DE DIRECTION

C'est un état des lieux en quatre points que signe le président du comité de direction :

1. un coup d'œil sur le renforcement des quatre socles fondamentaux de la stratégie de la banque;
2. un regard sur les principaux faits significatifs de 2014;
3. la lecture des résultats commerciaux et financiers;
4. les perspectives stratégiques à l'horizon de 2020.

Point 1

Le renforcement des quatre socles fondamentaux de la stratégie de la banque

En 2014, nous avons poursuivi la mise en œuvre et le renforcement des quatre socles qui façonnent la stratégie formulée en 2012 par la direction générale et le conseil d'administration de la BCDC : les compétences humaines, les outils de gestion, le contrôle et la maîtrise des risques, le retail banking.

► **Le socle « compétences humaines »** était une priorité absolue compte tenu de la projection des ressources humaines à un horizon de dix ans caractérisé par de nombreux départs à la retraite. Le renouvellement des effectifs se poursuit donc à un rythme accéléré, soutenu par des programmes de formations ambitieux dont la performance est au rendez-vous de la démarche grâce à la création voici deux ans de la BCDC Banking Academy. Cinquante jeunes « académiciens » sont actuellement en fonction au terme des deux premiers programmes de formation poussée d'une durée de neuf mois chacun.

Dans le même temps, le volet « pensions » a abouti. Des ressources financières significatives ont été engagées pour pouvoir couvrir les obligations de la banque en matière d'engagement de pension de notre personnel actif. En d'autres termes, les packages financiers définis dans le cadre de la convention collective d'entreprise sont, en valeur actuelle, couverts par un niveau de provisions adéquat.

► **Le socle « outils de gestion »** a bien évolué avec, entre autres, la mise en place d'une nouvelle comptabilité analytique de pointe qui sera effective au premier semestre de 2015 et l'adaptation de la comptabilité aux normes IFRS. La BCDC a dès à présent établi son bilan 2014 selon ces normes, conformément au planning initial de la Banque Centrale du Congo.

► **Le socle « contrôle et maîtrise des risques »** n'a pas donné pleine satisfaction. Des pertes opérationnelles ont été constatées en 2014 et sanctionnées comme il se doit.

À relever toutefois, de manière très positive, le bon fonctionnement du département « compliance » grâce au déploiement d'outils de gestion performants et de compétences humaines bien formées, ainsi que l'adhésion de la BCDC au Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA) déjà présenté dans notre rapport annuel précédent.

► **Le socle « retail banking »** se consolide progressivement et la responsabilité transversale de cet axe de développement stratégique fondamental pour les prochaines années a été confiée à un directeur expérimenté en la matière qui a rejoint le comité de direction de la BCDC au début de 2014. Des avancées significatives d'un nouvel élan commercial se font dès à présent sentir et seront confirmées en 2015.

Point 2

Plusieurs faits significatifs ont façonné l'exercice 2014.

- ▶ Trois cadres de direction de haut niveau ont rejoint la BCDC. Venant d'horizons bancaires différents, ils ont intégré avec succès la culture d'entreprise de la BCDC en l'enrichissant de leurs spécificités humaines et professionnelles : Louis-Odilon Alaguillaume à la direction du réseau Sud (Katanga), Olivier Duterme en charge du développement du pôle Retail et Private Banking et Hervé Bosquillon de Frescheville appelé à succéder à Joseph Dethioux à la direction du département de l'Audit interne. Les deux premiers sont membres du comité de direction.
- ▶ Le retail banking prend son essor conformément à la nouvelle stratégie commerciale de la banque. L'organisation mise en place est fondée sur une segmentation précise de la clientèle, avec la mise en place d'équipes commerciales spécifiquement dédiées à chaque segment, de façon à rencontrer les besoins des clients et d'y répondre avec les outils les mieux adaptés.
- ▶ Le private banking, dans sa forme première de service personnalisé de qualité pour une clientèle très haut de gamme, rencontre les attentes des clients. Des bureaux de grand standing ont été installés au premier étage de l'agence du quartier Royal à Kinshasa, avec une entrée privative. Des private banking officers ont été sélectionnés et formés avec le plus grand soin pour répondre aux critères de qualité d'accueil, de compétences techniques et de confidentialité requis par un tel service.
- ▶ En matière de produits bancaires, la BCDC est entrée de plain-pied dans une nouvelle étape de la monétique et de l'internet banking.

Avec un produit répondant aux normes sécuritaires les plus strictes, la BCDC met à la disposition de ses clients la carte de débit internationale MasterCard. Depuis plusieurs années toutefois, des cartes privatives BCDC permettent aux clients d'accéder aux guichets automatiques bancaires et terminaux de paiement électroniques de la banque.

À noter que désormais, avec cette même carte privative, le client peut retirer de l'argent aux distributeurs, aussi bien en dollars qu'en francs congolais.

En parallèle, il est utile de relever le succès de BCDC Net, un des outils les plus performants en matière d'internet banking. Il remplace B-Web, un produit de la BCDC pionnier de l'internet banking en RDC dès 2004.

- ▶ Doyenne des institutions bancaires actives en RDC, la BCDC souhaitait s'associer à une prestigieuse institution internationale active sur le marché panafricain. La collaboration avec une grande banque multilatérale de commerce et de développement en Afrique s'imposait.

Fin 2014, la BCDC et la Banque de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique Australe pour le Commerce et le Développement (Banque de la ZEP) ont signé une convention de crédit par laquelle la banque de la ZEP octroie à la BCDC une ligne de refinancement de USD 15 000 000.

Créée en 1985, la Banque de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique Australe pour le Commerce et le Développement (Banque de la ZEP) a pour mission de financer et de développer le commerce et le développement socio-économique et l'intégration économique régionale dans ses États membres. La Banque de la ZEP a connu une croissance rapide au cours de ces dernières années pour devenir une grande Banque Multilatérale de Commerce et de Développement en Afrique. Elle est actuellement active dans 18 pays de l'Afrique Australe, Centrale, Orientale et Septentrionale.

Cette ligne permettra à la BCDC de financer ou de cofinancer les importants projets de ses clients Corporate et de les accompagner dans leurs développements.

EN MATIÈRE DE PRODUITS BANCAIRES,
 LA BCDC EST ENTRÉE DANS UNE NOUVELLE ÉTAPE
 DE LA MONÉTIQUE ET DE L'INTERNET BANKING.

Point 3

La lecture des résultats commerciaux et financiers de 2014 mérite quelques commentaires et éclaircissements.

- ▶ Le produit net bancaire s'élève à 85 millions de dollars. Satisfaisant dans un contexte économique et concurrentiel difficile, il connaît une augmentation de 3%. Sa configuration a toutefois évolué en 2014 et continuera à changer en 2015 dans le cadre de la nouvelle segmentation de la clientèle.
- ▶ La rentabilité provenant de la marge d'intérêts est importante, avec une croissance de 30% au premier semestre de 2014, ramenée toutefois à 10% en fin d'année suite à un réajustement du portefeuille crédit. Mais dans le même temps, les revenus de commissions ont diminué à cause, d'une part, d'une concurrence commerciale féroce et, d'autre part, à cause de l'affaiblissement conjoncturel en fin d'année lié notamment à la baisse des cours du cuivre et, surtout, du pétrole. Par ailleurs, cette chute du prix du baril de pétrole pourrait impacter le budget de l'État à hauteur de 200 millions de dollars.
- ▶ La hausse des charges d'exploitation suit la même tendance que celle du produit net bancaire à l'exception des charges de la sous-traitance en plus forte augmentation. La banque a en effet pris l'option de sous-traiter un certain nombre de fonctions de base, le nombre d'équivalents temps plein étant ainsi passé en un an de 526 à 516. Cette option stratégique nous permet une meilleure maîtrise de nos charges, davantage de souplesse et un niveau élevé de réactivité si la conjoncture devait l'imposer.
- ▶ Un défi important, non prévu au budget de 2014, a été relevé dans la sérénité, avec ordre et méthode : le travail en profondeur sur le portefeuille crédit. Il nous a conduits à constituer des provisions à hauteur de 11,8 millions de dollars alors que le budget en prévoyait 5,6. Soit une différence de 6,2 millions qui impacte directement le résultat net, les provisions n'étant fiscalement pas déductibles selon les règles de la fiscalité congolaise.

Deux causes sont à l'origine de cette décision : la dégradation de l'environnement des affaires en général et le fait que nous avons choisi d'anticiper la mise en application de l'Instruction n°16, modification n°2, de la Banque Centrale du Congo entrée en vigueur le 1^{er} février 2015. Nous répondons ainsi, et de manière précise, à de nouvelles normes prudentielles plus que sévères. Cet ajustement réalisé au bilan de 2014 n'impactera donc plus, toutes choses égales par ailleurs, le bilan de 2015.



- ▶ In fine, le résultat net au 31 décembre 2014 s'établit à 3,4 millions de dollars... Mais avec un montant d'impôts directs supérieur à celui de 2013 alors que le résultat net s'élevait à 9,2 millions!

Cette anomalie du système démontre le paradoxe entre la nécessité d'une gestion prudentielle stricte, conforme aux instructions de la banque centrale, et des règles fiscales inadaptées à de telles exigences.

Une telle dichotomie ne favorise pas l'esprit d'entreprendre.

Cela étant, le 21 février 2015, des concertations public-privé se sont ouvertes sous l'égide du ministère de l'Économie afin de déterminer les grandes lignes d'actions susceptibles de favoriser le développement des entreprises. Pour le secteur banque-finance-assurance, l'axe central de réflexion porte, parmi d'autres, sur la déductibilité fiscale des provisions, comme cela se passe dans la majorité des pays. Cela relève de l'essence-même de notre métier.

UN RENFORCEMENT DES ÉQUIPES COMMERCIALES
 A ÉTÉ AMORCÉ EN 2014 ET SERA POURSUIVI.
 LA BANQUE A CHOISI D'ALLER À LA RENCONTRE
 DU MARCHÉ DE MANIÈRE TRÈS PROACTIVE.

Point 4

Quelle banque voulons-nous à l'horizon de 2020?

Nous avons choisi de bousculer les habitudes de notre éléphant.

La banque a atteint un bon niveau de savoir-faire et de compétences techniques. Ses services sont appréciés par la majorité des clients... mais sommes-nous suffisamment à l'écoute du marché? Pour répondre à cette remarque, un renforcement des équipes commerciales a été amorcé en 2014 et sera poursuivi. La banque a choisi d'aller à la rencontre du marché de manière nettement plus proactive que par le passé. Les premiers résultats nous donnent raison et nous allons renforcer ce choix de gestion par une réflexion stratégique fondamentale au cours des prochains mois : **en quoi** (sur quelles niches commerciales, dans quels secteurs d'activités, dans quels métiers...) et **comment** voulons-nous être les meilleurs, voire les premiers?

Cette réflexion stratégique est menée avec le support de l'Université de Liège pour en formaliser la méthode. Son contenu relèvera d'un travail d'analyse et de réflexion tant individuel que collectif de la part des membres de la direction de la banque à l'écoute de toutes les forces vives en présence et, bien entendu, en étroite coordination avec le conseil d'administration.

Deux mille quinze pourrait toutefois refléter une stagnation des revenus, voire un recul, dû notamment aux incertitudes liées à l'environnement économique. Mais la banque inscrit son action dans une démarche stratégique à long terme.

Et ce, avec confiance et sérénité.

Yves Cuypers
 Directeur général
 Président du comité de direction

Post-scriptum

Deux mille quatorze a été une année difficile au cours de laquelle des mesures de précaution financière ont été prises afin de réduire l'exposition de la banque aux risques futurs.

Sur proposition du conseil d'administration et dans le souci de maintenir la capacité d'intervention de la banque, les actionnaires ont accepté de ne pas être rémunérés. Aucun dividende ne sera donc distribué, l'intégralité du bénéfice net de 2014 venant renforcer les fonds propres de la banque.

Au terme de l'assemblée générale du 12 mai 2015, la direction générale de la banque remercie l'ensemble des actionnaires, et particulièrement Monsieur George A. Forrest et sa famille ainsi que l'État congolais, pour leur soutien et leur confiance.

LA SYNTHÈSE DES FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2014 ET LES PERSPECTIVES 2015

Au terme de l'exercice 2014 que la conjoncture économique et financière a rendu difficile, la Banque Commerciale Du Congo clôture son exercice sur un produit net bancaire de 85 millions de dollars en progression de 3%.

Progression du total du bilan

Le total du bilan progresse faiblement de 1% en CDF, passant de CDF 537 869 millions en 2013 (581 millions en contre-valeur USD) à CDF 545 249 millions en 2014 (590 millions en contre-valeur USD), soit une progression de 1% en CDF et de 2% en USD.

Hausse de 3% du produit net bancaire

Le produit net bancaire se situe à CDF 78 270 millions, en hausse de 2,5% en CDF et de 3% en USD par rapport au niveau atteint en 2013.

- ▶ La marge d'intérêts est en hausse de 12% par rapport à 2013 grâce aux intérêts reçus de la clientèle et malgré la faible performance des revenus sur placements.
- ▶ Comparativement à l'année 2013, le bénéfice de change est en baisse de 6%. Les autres produits d'exploitation diminuent de 2% comparé à l'exercice précédent.
- ▶ Les commissions provenant des opérations de hors-bilan (crédits documentaires et cautionnements émis) progressent de 3% par rapport à 2013.

Résultat net

Le résultat avant impôt s'élève à CDF 9 589 millions après comptabilisation au bilan 2014 d'un ajustement des provisions dans le cadre de la gestion du risque crédit (voir ci-dessous).

Le résultat net final s'élève à CDF 3 153 millions après CDF 6 436 millions de provisions pour impôts.

Exprimé en USD, le résultat final s'élève à USD 3,4 millions contre USD 9,2 millions en 2013, en baisse de 63%.

La gestion du risque crédit

Dans un contexte où la prudence demeure la règle, la banque a constitué au bilan 2014 les provisions jugées nécessaires découlant de l'examen du portefeuille crédit au regard des nouvelles normes prudentielles fixées par la Banque Centrale du Congo dans la modification n°2 de l'Instruction n°16, bien que ces nouvelles normes n'entrent en vigueur qu'au 1^{er} février 2015.

Progression des crédits à décaissements

Au 31/12/2014, le portefeuille des crédits commerciaux composé des crédits à décaissements et des crédits par signature s'élève à USD 410 millions, se maintenant quasiment au même niveau qu'au 31/12/2013.

L'encours fin période des crédits à décaissements s'élève à USD 285 millions en 2014 contre USD 250 millions en 2013, soit une augmentation de 14%.

La part des crédits à décaissements dans le portefeuille des crédits commerciaux octroyés par la BCDC est de 70% au 31/12/2014 contre 62% au 31/12/2013.

La diversification par contrepartie

La BCDC reste en deçà des seuils de concentration des risques nets pondérés encourus sur un même bénéficiaire. La concentration des grands risques cumulés est restée en dessous de 40% de la limite autorisée (800% des fonds propres réglementaires).

La diversification sectorielle

Le portefeuille des crédits à décaissements se répartit comme suit par secteur :

SECTEURS D'ACTIVITÉS	31/12/2013	31/12/2014
Agriculture	1,77%	1,36%
Sylviculture et exploitation forestière	0,91%	2,01%
Élevage et pêche	0,00%	0,00%
Production minière	14,06%	19,31%
Production industrielle	7,46%	5,91%
Production et distribution d'eau	0,00%	0,00%
Production et distribution de gaz et électricité	8,10%	5,75%
Construction bâtiment et travaux publics	4,29%	3,26%
Commerce de gros, de détail et réparation de véhicules et biens	26,60%	29,05%
Hébergement et restauration	0,14%	0,05%
Transport et entreposage	6,08%	5,05%
Information et communication	2,10%	2,74%
Activités financières et assurances	1,43%	0,92%
Entreprises immobilières, location et activités de service aux entreprises	2,94%	1,63%
Administration publique	2,49%	2,08%
Santé et actions sociales	0,32%	0,40%
Enseignements	0,05%	0,04%
Arts, spectacles et activités récréatives	0,00%	0,00%
Non-résidents	0,02%	0,09%
Autres activités non sectorielles	21,23%	20,35%
TOTAL	100,00%	100,00%

Comme l'indique le tableau, l'exposition sectorielle n'a pas enregistré de forte modification en 2014, les secteurs de la distribution et des mines restant des secteurs importants. La diversification sectorielle des engagements commerciaux demeure également de bon niveau.

L'exposition aux contreparties bancaires

Dans un souci de diversification visant entre autres l'accompagnement des clients sur les marchés internationaux et de manière à prévenir tout excès de concentration, la banque a continué à étoffer son réseau de banquiers correspondants dans le monde.

Dans le même temps, la BCDC accorde une attention particulière à l'évolution des ratings des banques internationales et à la bonne application de sa politique de risques sur ces établissements en mettant sous étroite surveillance l'évolution des plafonds de concentration.

Par ailleurs, la banque ne prend aucun risque sur des établissements dont la notation est jugée « speculative grade », c.-à-d. des établissements dont les notations sont inférieures à BBB - (S&P) et Baa3 (Moody's).

Gestion commerciale

Recul de l'activité Corporate et FIB

L'apport brut de l'activité « grandes entreprises, organismes institutionnels, banques et institutions financières » a légèrement reculé en 2014.

À son niveau actuel, l'activité Corporate est inférieure de 2% de son niveau de fin 2013.

En ce qui concerne l'activité FIB (banques et institutions financières) et dans des volumes nettement inférieurs à ceux de l'activité Corporate proprement dite, la baisse est plus prononcée : 43%.

Pénétration accélérée du marché Retail Banking

Avec des perspectives stimulantes à court terme, les résultats enregistrés en 2014 prolongent la tendance amorcée en 2013, avec une croissance soutenue du nombre d'ouvertures de comptes et de cartes bancaires et celle des volumes déposés en comptes d'épargne.

Succès de la salle des marchés

Malgré l'augmentation significative du volume des transactions traitées sur le marché des changes (plus de 50%), les marges réalisées par la salle des marchés sont, globalement, en baisse de 6% en 2014.

Contribution déterminante des réseaux commerciaux

Tirant profit de leur expérience et de leurs compétences au niveau régional – « Kinshasa », « Intérieur » et « Katanga » –, la contribution des réseaux commerciaux dans la formation du résultat a été déterminante cette année encore, avec une augmentation globale de 12% par rapport à l'exercice 2013.

Cette croissance concrétise les initiatives marquantes prises au cours des douze mois écoulés, en particulier dans le cadre de la stratégie d'implantation dans les centres de croissance et du développement commercial de la banque de détail.

Perspectives 2015

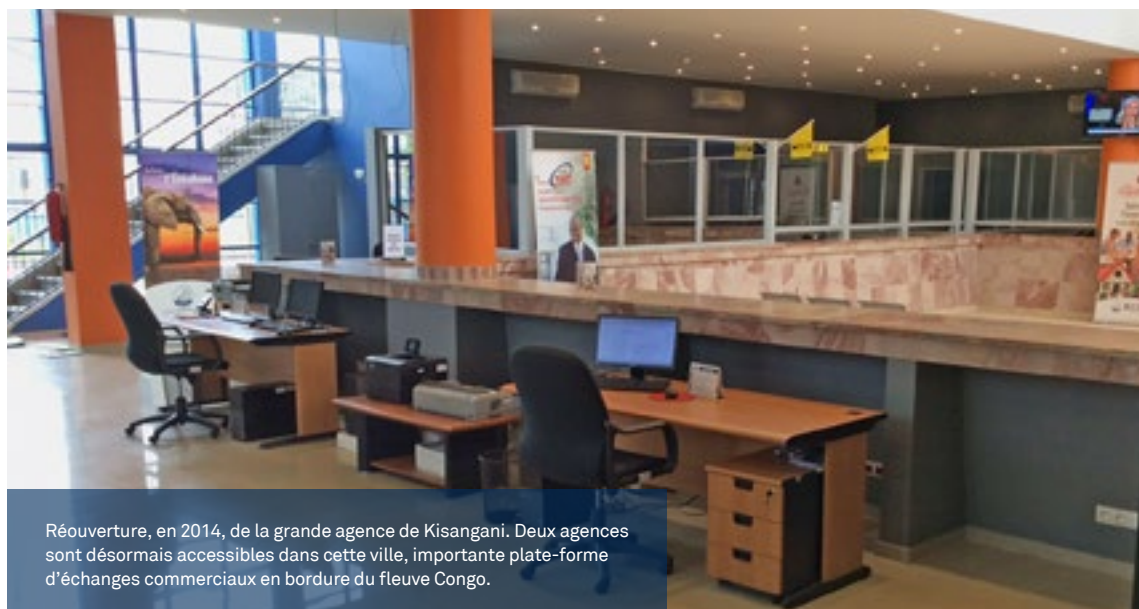
Les priorités portent sur :

- ▶ la gestion prudente des risques avec un point d'attention particulier porté au recouvrement;
- ▶ la réduction des charges d'exploitation et la maîtrise des dépenses;
- ▶ la préservation des grands équilibres de la banque à savoir : la solvabilité, la liquidité et la rentabilité.

À cet effet, un plan d'économie a été mis en œuvre.

La BCDC poursuivra bien entendu sa politique d'investissements, dans la monétique en particulier, indispensable dans l'optique de pérennité et de développement à long terme de l'institution.

Une fois de plus, la qualité de traitement des transferts internationaux effectués par BCDC a été reconnue par les banquiers correspondants de la banque qui s'est vue décerner en 2014 par Commerzbank le « **Straight Through Processing Award** ».



Réouverture, en 2014, de la grande agence de Kisangani. Deux agences sont désormais accessibles dans cette ville, importante plate-forme d'échanges commerciaux en bordure du fleuve Congo.



L'ÉVOLUTION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE SUR 5 ANS

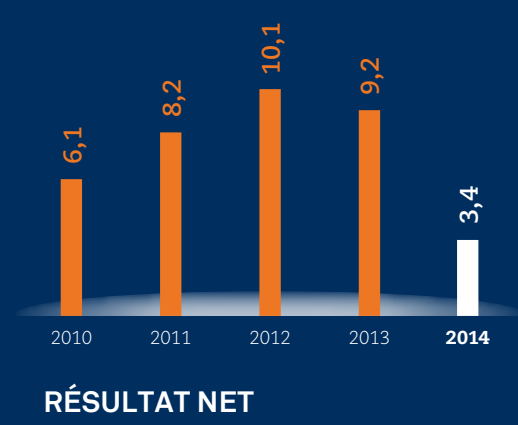
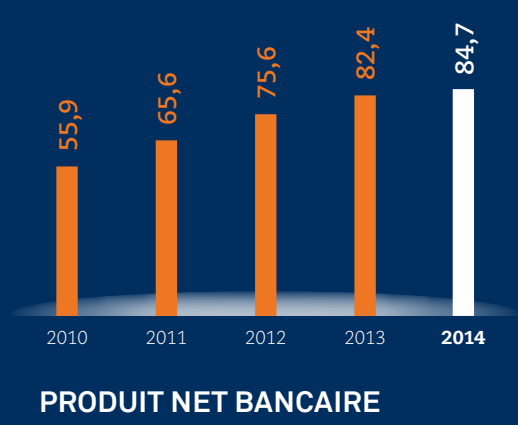
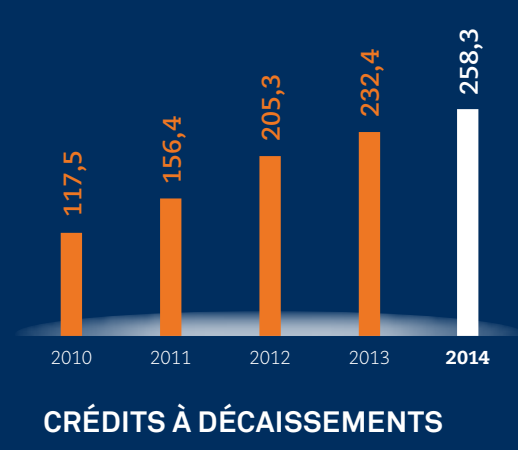
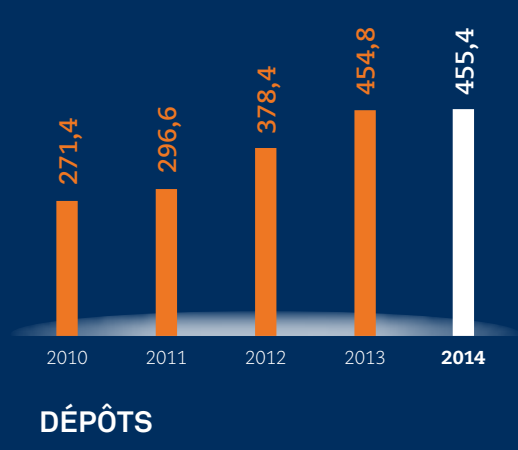
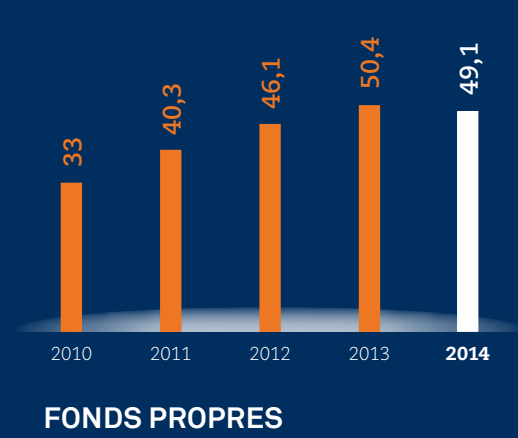
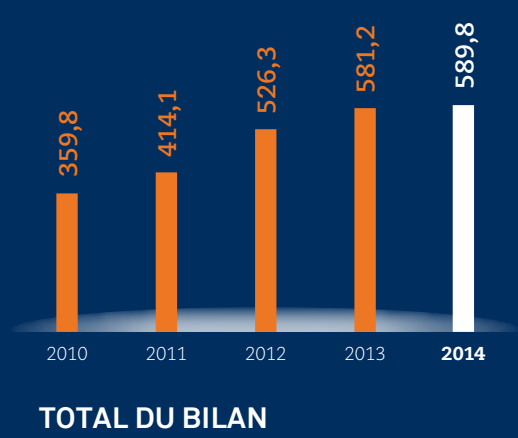
Chiffres-clés de la BCDC

AUX 31 DÉCEMBRE (en millions CDF)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014 (en M USD au taux de clôture)	VARIATION 2014/2013 (en USD)
Total du bilan	267 253	329 227	377 132	481 635	537 869	545 249	589,8	2%
Fonds propres (-)	26 873	30 180	36 678	42 184	46 637	45 352	49,1	-3%
Dépôts (*)	197 300	248 400	270 200	346 300	420 900	420 990	455,4	-0,4%
- en CDF	17 000	45 400	34 800	61 100	70 900	123 450	133,5	74%
- en devises	180 300	203 000	235 400	285 200	350 000	297 540	321,8	-15%
Crédits à décaissements (*)	95 500	107 500	142 500	187 900	215 100	238 820	258,3	11%
Produit net bancaire	45 277	51 184	59 719	69 198	76 297	78 270	84,7	3%
Charges d'exploitation	27 435	33 704	40 842	46 164	53 278	55 036	59,5	3%
dont F. G. Personnel	12 742	15 446	19 141	22 186	24 647	25 189	27,2	2%
Dotation aux amortissements	1 310	1 459	2 051	2 624	2 991	3 364	3,6	14%
Dotation aux provisions	11 026	8 092	7 660	7 355	8 637	15 517	16,8	79%
Impôts sur les résultats	3 097	5 573	5 438	6 810	6 225	6 436	7,0	4%
Résultat net (après impôt)	3 754	5 605	7 444	9 229	8 534	3 153	3,4	-63%
Cours de change indicatifs CDF/USD aux 31 décembre	890	915	910,82	915,17	925,50	924,51	-	-0,1%
Coefficient d'exploitation (CIR)	61%	66%	68%	67%	70%	70%		
Ratio de rentabilité financière (NROE – Rés.net / Fonds propres)	14,0%	18,6%	20,3%	21,9%	18,3%	7%		
Ratio de rendement (ROA)	1,4%	1,7%	2,0%	1,9%	1,6%	0,6%		
Ratio de solvabilité (ROS) (**)	26%	29%	28%	22%	21%	21%		

(-) Comptables – avant répartition du bénéfice

(*) Encours fin période – variations Vs décembre 2013

(**) Minimum imposé par la Banque Centrale du Congo : 10



Graphiques en équivalents USD millions suivant le cours de change CDF/USD au 31 décembre de chaque année (voir page précédente)

LA BCDC DANS LE MIROIR DE 2015 : ENTRETIEN AVEC LE NOUVEAU DGA

La fonction de directeur général adjoint est officialisée dans l’organigramme de la BCDC depuis décembre 2014. Nommé, sur proposition du directeur général pour l’assister, le directeur général adjoint supervise également les directions Crédit (en direct), Organisation et Informatique, Kinshasa et Réseau (hors Katanga).

Ce poste est occupé par Thierry Lolivier qui dirigeait depuis 2007 la direction Sud (Katanga) où il est remplacé depuis mi-2014 par Louis-Odilon Alaguillaume, également membre du comité de direction.

Formé à l’école de la Belgolaise où, déjà, il était collaborateur d’Yves Cuypers, Thierry Lolivier nous livre son témoignage sur les sept ans de vie professionnelle au cœur du Katanga et sur les points forts de la BCDC.



Sept ans au Katanga : bilan et perspectives

► Quel bilan tirez-vous de ces sept années passées à la direction du réseau Sud de la BCDC ?

« Le principal constat porte sur notre part de marché au sein du secteur minier. Nous avons pu la maintenir malgré la forte concurrence de banques internationales nouvellement arrivées sur le marché. Dans le même temps, nous avons focalisé nos efforts sur tous les segments de la clientèle qui se développaient dans le sillage des miniers, point d’ancrage premier d’un réseau croissant d’entreprises sous-traitantes et de salariés. Après la crise profonde de 2008 liée à l’effondrement du cours du cuivre sur les marchés internationaux, ces entreprises, et l’emploi de manière générale, ont connu un fort développement.

Je laisse donc à mon successeur ce qui me semble être un bon fonds de commerce, fort de relations cordiales et solides avec nos clients. Ceci résulte de la volonté et de la capacité de nos équipes d’offrir aux clients le meilleur service possible, et de répondre aux attentes d’une clientèle nouvelle au Katanga, particulièrement exigeante mais ne connaissant pas le Congo. Miniers, pour la plupart anglo-saxons, il était nécessaire de les accompagner au plus près afin de les familiariser au mieux avec les méthodes de travail, les lois et réglementations du pays.

Nous avons été à leurs côtés pour les guider, les assister et leur fournir des services professionnels dans le plus strict respect des procédures, essentiellement dans le cadre de leurs activités d’import/export. Nous étions quelques fois exigeants, mais in fine, ils ont apprécié – et apprécient toujours – le sérieux et la compétence de la BCDC. »

CE QUE LE KATANGA A PROUVÉ,
 C'EST QUE L'ON PEUT RÉELLEMENT TRAVAILLER
 AU CONGO. AUJOURD'HUI LES INVESTISSEURS
 VOIENT LE PAYS D'UN AUTRE ŒIL.

► **Comment s'annoncent les perspectives?**

« Le Katanga devra faire face à de nouveaux challenges.

À court terme, il n'y aura plus de grands développements miniers. Les mines atteignent progressivement leur pleine capacité de production... La ruée vers le cuivre se calme. Il y a sept ans, atteindre certains sites miniers en phase d'exploration nécessitait d'emprunter des chemins difficiles. Aujourd'hui, les infrastructures routières sont globalement bonnes et les terrains d'exploration sont devenus de véritables usines! Le problème actuel essentiel porte sur les limites imposées par le manque de puissance électrique disponible. Tenant compte de cela mais également de la conjoncture économique internationale relativement faible, il devrait y avoir une pause dans le développement des infrastructures minières. À moyen terme toutefois, le potentiel de croissance économique reste énorme.

Mais ce que le Katanga a prouvé, c'est que l'on peut réellement travailler au Congo. Aujourd'hui les investisseurs voient le pays d'un autre œil et une fois que les conditions d'investissement seront réunies de manière optimale, surviendra une deuxième phase très forte d'investissements et de développements tous secteurs confondus.

Ce jour-là, la BCDC sera prête pour accueillir ce développement, au profit de tous les segments de la clientèle. Nous nous y préparons dès cette année 2015 par une réflexion stratégique en profondeur sur le positionnement de la banque à l'horizon 2020. »

Le rôle de la BCDC et l'analyse du risque crédit

► **Quel rôle peut tenir la BCDC dans les activités de financement de la croissance économique et des investissements?**

« Aucune banque congolaise n'a la capacité de financer les investissements en infrastructures minières. Ces investissements se chiffrent en centaines de millions de dollars et sont la plupart du temps financés par des consortiums financiers internationaux et par les marchés boursiers. Par contre, la BCDC, à sa modeste manière, a largement contribué à ce que ces investissements puissent se dérouler de manière fluide, en se positionnant très professionnellement dans cette chaîne logistique des importations suivies d'exportations, des licences, de la réglementation du change, de la paie des salariés...

Nous offrons aux grands opérateurs un écosystème au sein duquel ils peuvent travailler en toute confiance et sécurité. Cela relève de la stratégie fondamentale de la BCDC au service des grands comptes. Et je considère que, en la matière, la BCDC a bien tenu son rôle de banquier de référence.

NOUS OFFRONS AUX GRANDS OPÉRATEURS
 UN ÉCOSYSTÈME AU SEIN DUQUEL ILS PEUVENT
 TRAVAILLER EN TOUTE CONFIANCE ET SÉCURITÉ.

LES EXPERTS DE LA BCDC MAÎTRISENT
PARFAITEMENT LES TECHNIQUES BANCAIRES QUI
FACILITENT LE FINANCEMENT ET LE TRAITEMENT
DES OPÉRATIONS LIÉES À L'IMPORT/EXPORT.
C'EST UN ATOUT POUR NOS CLIENTS.

Dans le même temps, nous avons financé nombre d'opérateurs sous-traitants du secteur minier et d'entrepreneurs locaux, pour des investissements pouvant atteindre des montants relativement importants. La BCDC a permis à ces PME congolaises de se développer, quelques fois de manière spectaculaire. »

► **Quelle est la vision de la BCDC sur le risque crédit dont vous avez la responsabilité au sein du comité de direction?**

« C'est fondamentalement le cœur de l'activité bancaire et la demande est importante.

La BCDC y répond avec professionnalisme, c'est-à-dire en prenant intelligemment la mesure du risque compte tenu des besoins et attentes du client. Nous connaissons nos clients, nous refusons l'aventure et, ce faisant, nous les accompagnons dans la recherche de la solution financière la mieux adaptée.

D'autre part, les experts de la BCDC maîtrisent parfaitement les techniques bancaires qui facilitent le financement et le traitement des opérations liées à l'import/export. C'est un atout pour nos clients, dans un pays où l'import/export occupe une place centrale au cœur de l'activité économique.

Enfin, nous veillons bien entendu à respecter scrupuleusement les ratios de liquidité tels qu'ils sont définis par la Banque Centrale du Congo et par nos instances de gouvernance. »

► **Mais la BCDC a fait d'importantes provisions sur son portefeuille crédit... Imprévoyance?**

« NON, au contraire : il s'agit de prudence, de prévoyance et de saine gestion dans le souci de protection des dépôts que nous confient nos clients.



« La banque n'est pas "lourde" : elle est exigeante. Quand on ne comprend pas cette exigence, on l'interprète comme de la lourdeur. »

Vous l'aurez lu dans l'état des lieux dressé par le président du comité de direction : nous avons devancé, dans notre bilan 2014, une instruction de la Banque Centrale du Congo applicable à toutes les banques dès février 2015. La gestion de notre portefeuille qui, par ailleurs, a connu une croissance de 11% en 2014, est parfaitement maîtrisée.

Et si l'on analyse le portefeuille crédit de la BCDC sur une période de dix ans, il apparaît un coût du risque moyen de 1,5%, ce qui est faible dans un marché difficile. En 2012, il s'élevait à 0,85%, en 2013 à 0,63%. En 2014, il dépasse 2%, ce qui est trop élevé par rapport à nos critères de gestion mais est exceptionnel. »

« Exigence » n'est pas synonyme de « lourdeur »

► **Enfin, pour vous qui connaissez la banque depuis bientôt huit ans, la trouvez-vous lourde et procédurière comme on peut quelquefois l'entendre dans le marché?**

« Cette image est en train de changer.

Mon expérience et mon sentiment me portent à croire que la banque n'est pas "lourde" : elle est exigeante. Et quand on ne comprend pas cette exigence, on l'interprète comme de la lourdeur.

Prenons l'exemple de mon vécu au Katanga.

C'est parce que la banque a été exigeante sur le respect de la réglementation bancaire et de la réglementation du change, en particulier à l'époque où le système bancaire redémarrait, que nous avons progressivement gagné la confiance et le respect des grandes entreprises. Nous avons préféré être conformes à notre culture bancaire en offrant à nos clients un environnement de travail sain dans lequel ils se sentent eux-mêmes protégés.

Et in fine, si nous avons conservé autant de clients, c'est que, même si on a été quelque peu "lourd", nous n'avons pas été si mauvais que ça! »





CHAPITRE 2

ANALYSES

- ▶ Les faits marquants du développement Corporate Banking, FIB et Salle des marchés
 - ▶ Les nouveaux développements du Retail et du Private Banking
 - ▶ Les points forts du réseau d'agences
 - ▶ Les nouveaux atouts « produits » de la BCDC :
 - L'offre MasterCard
 - Le développement du réseau des GAB et TPE
 - La nouvelle version BCDC Net
 - ▶ Le bilan social :
 - Les développements de la BCDC Banking Academy
 - La gestion des compétences humaines
-

LES FAITS MARQUANTS DU DÉVELOPPEMENT CORPORATE BANKING, FIB ET SALLE DES MARCHÉS



Trois départements au sein de la direction commerciale concentrent leurs démarches vers les grandes organisations :

- ▶ le département Corporate Banking déploie l'offre de la BCDC au service des grandes entreprises locales et internationales ;
- ▶ le département Financial Institutions & Banks (FIB) focalise ses compétences sur les banques, les institutionnels, l'État et les pouvoirs locaux, les organismes publics et paraétatiques, les régies financières, les ambassades et les missions diplomatiques, les ONG internationales, les grands organismes caritatifs ;
- ▶ le département Trésorerie auquel est rattachée la salle des marchés.

Corporate Banking

En 2014, le marché des grandes entreprises, dans sa globalité, n'a pas connu de développement significatif.

Ces grandes entreprises, locales et internationales, sont en général toutes multibancarisées. Près de 90% sont clientes de la BCDC, la majorité à titre principal. Dans ce contexte, augmenter sa part de marché devient difficile pour la banque qui, plus que jamais, s'affirme comme un partenaire fiable et performant.

AU FIL DES ANS, NOUS AVONS ACQUIS UNE
 BONNE CONNAISSANCE ET UNE COMPRÉHENSION 
 DES BESOINS DE NOS CLIENTS.

MAVA KULENDUKA, CORPORATE BANKING MANAGER





Un marché stable où la BCDC se positionne comme un banquier complet

C'est donc un marché stable, avec peu de potentiel de croissance significative dans les deux ou trois prochaines années. La croissance repose sur le développement du secteur minier où la BCDC est bien positionnée : mines de cuivre au Sud, mines d'or à l'Est et au Nord.

La BCDC s'y profile comme un banquier complet, capable de fournir aux grandes entreprises un service reconnu comme étant professionnel, mais également bien implantée sur le marché pour accompagner les PME sous-traitantes des grands corporates et les salariés des entreprises clientes.

En 2014, la banque a conquis quelques beaux clients dans plusieurs secteurs économiques : construction, bâtiment et génie civil, équipements électriques, services aux entreprises, concessionnaires automobiles, mines, agriculture et forêt.

Atout et nouveauté

Un nouveau produit a été mis à la disposition des clients : le BCDC Net, à la pointe des outils de l'internet banking, en remplacement de B-Web.

Un des atouts de la BCDC porte sur la qualité de son service Compliance. Loin d'être une contrainte, ce service applique les règles imposées dans l'analyse des transactions bancaires. Il le fait rapidement, avec les outils d'analyse les plus modernes et les plus performants, ce qui permet de sécuriser les opérations financières tant entrantes que sortantes des clients et rassurer ces derniers quant à la fiabilité de leurs partenaires commerciaux, où qu'ils soient dans le monde. C'est également un atout apprécié par les banquiers correspondants.

La nouvelle réglementation du change

Fait marquant de 2014 : l'évolution de la réglementation du change dont la nouvelle version est entrée en vigueur le 25 septembre 2014.

À cette occasion, la BCDC a organisé trois séminaires d'information pour les entreprises, clientes ou non : deux à la BCDC Banking Academy et un à la Fédération des entreprises du Congo. Ces séminaires ont connu un franc succès et ont été complétés par des visites d'information chez certains clients.

À noter que la BCDC était chef de file de la commission Réglementation du Change au sein de l'Association congolaise des banques, ce qui confirme la notoriété reconnue de la banque en la matière.

La nouvelle réglementation du change se caractérise également par le fait qu'elle consacre :

- ▶ la souscription électronique des déclarations de change à travers l'appli ISYS;
- ▶ la Redevance de Suivi de Change (RSC) en remplacement de la Redevance de Contrôle de Change (RCC);
- ▶ l'obligation de constituer une provision ou un cautionnement bancaire lors de la validation des déclarations de change modèle EB en vue de garantir les prestations de l'OCC et de son mandataire;
- ▶ l'obligation pour la banque intervenante de dénoncer à la BCC les opérateurs économiques n'ayant pas respecté les dispositions réglementaires.

(Pour plus de détails sur la nouvelle réglementation du change : lire page 102)

Financial Institutions & Banks (FIB)

Voici bientôt dix ans que la BCDC développe une offre exclusivement destinée aux organismes institutionnels.

Elle y a conquis au fil des ans un réseau important de relations désormais établies dans la durée, ce qui permet aux FIB account managers d'avoir une bonne connaissance et une compréhension des besoins et attentes de leurs correspondants dans les différents services et départements de ces organismes institutionnels. La qualité de ces relations se renforce d'année en année.

Si FIB gère quelques dépôts significatifs, l'essentiel de ses activités porte sur la gestion des flux financiers. En 2014, cette activité a connu une légère baisse de régime pour des raisons conjoncturelles ou des raisons propres à l'organisation de certains de ses clients. Ces flux devraient retrouver une certaine vigueur en 2015.

La BCDC continue à bénéficier d'un excellent patrimoine confiance de la part des grandes institutions. Son expertise dans l'organisation des flux financiers liés aux grands projets d'infrastructures est un de ses principaux atouts, auquel s'ajoutent la confidentialité et le savoir-faire de ses account managers.

En 2014, la salle des marchés a été détachée du département FIB pour répondre aux directives de la banque centrale en termes de segmentation des tâches et de respect des normes prudentielles. Cette autonomie de la salle des marchés permet d'autre part à l'équipe FIB de concentrer pleinement ses énergies au service de ses clients.



AU FIL DES ANS, NOUS AVONS ACQUIS
 UNE BONNE CONNAISSANCE ET
 UNE COMPRÉHENSION DES BESOINS
 DE NOS CLIENTS. **BUNDU MWENENGE, FIB MANAGER**

Trésorerie et salle des marchés

Dans le cadre de la gestion de la trésorerie de la banque ou en relation directe avec les grandes entreprises et organisations, la salle des marchés confirme son rôle de centre de profits significatif au cœur des activités de la BCDC. L'exercice 2014 a permis de consolider les acquis de l'exercice 2013 dont les activités avaient connu un développement exceptionnel.

Avec une salle des marchés bien rôdée, équipée d'outils de gestion performants pour traiter des opérations diversifiées, et menée par une équipe expérimentée soutenue par un back-office efficace, la BCDC se positionne à l'avant-garde du secteur bancaire congolais.

Pionnière en RDC, la salle des marchés de la BCDC assume quelques missions essentielles :

- ▶ opérer en direct, chaque jour, de manière interactive avec les trésoriers et directeurs financiers des grands clients entreprises et institutionnels;

- ▶ gérer les opérations de couverture de change, mais également en optimiser le traitement par des prises de positions en fonction des évolutions du marché international et en proposant aux clients des opérations de change à terme;
- ▶ avoir une vision générale et permanente de la trésorerie de la banque dans l'ensemble de son réseau pour en optimiser la gestion et veiller à sa liquidité permanente en réponse aux demandes des clients;
- ▶ veiller à un emploi optimal des fonds disponibles, que ce soit sur le marché local ou auprès des banquiers correspondants.

Trois traders travaillent en permanence dans la salle des marchés, le troisième ayant été engagé fin 2013, licencié en économie mathématique et assistant à l'Université de Kinshasa en économie quantitative.

CE RENFORCEMENT DE COMPÉTENCES EST UTILE
 DANS LA PERSPECTIVE DU DÉVELOPPEMENT
 DE LA PERFORMANCE DE LA SALLE DES MARCHÉS
 DANS LES MOIS ET ANNÉES À VENIR.

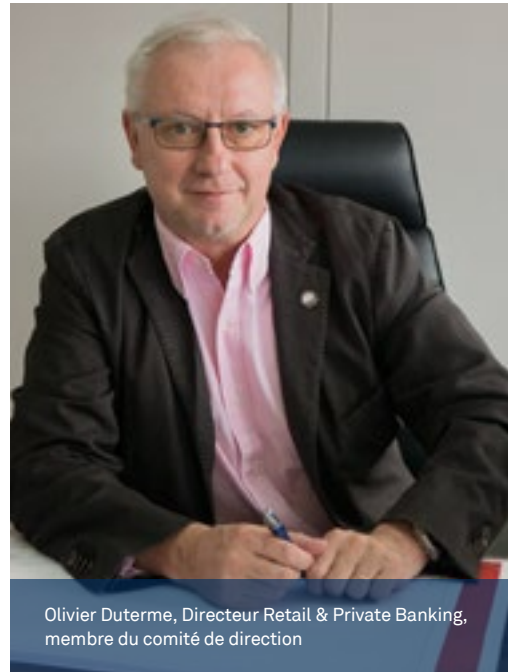


LES NOUVEAUX DÉVELOPPEMENTS DU RETAIL ET DU PRIVATE BANKING

Une évolution stratégique

Au cours de ces dernières années, la BCDC a confirmé son rôle de banque « corporate » de premier rang. Voici deux ans, le choix a été clairement exprimé de renforcer l'offre bancaire sur le marché des particuliers qui a connu un important développement par la bancarisation des fonctionnaires et agents de l'État, ainsi que des salariés des entreprises privées.

Ce choix stratégique a été confirmé en 2014 par l'engagement au sein du comité de direction d'un directeur en charge des activités dédiées au segment des particuliers et des PME. Olivier Duterme a rejoint la banque, fort d'une expérience bancaire internationale dans les métiers du développement commercial. Il bénéficie également d'une connaissance du marché bancaire congolais.



Olivier Duterme, Directeur Retail & Private Banking, membre du comité de direction

Une offre bien segmentée pour une plus grande efficacité de service

La clientèle personnes physiques de la banque est segmentée selon des critères de revenus objectifs et automatiques pouvant être adaptés manuellement pour rencontrer les exceptions justifiées au plan commercial.

En fonction de la segmentation appliquée, les clients sont logés dans les portefeuilles spécifiques de chargés de clientèle qui ont pour mission de développer le fonds de commerce de la banque et de fidéliser les clients en

leur offrant le service le mieux adapté à leur situation et un confort bancaire à la hauteur des attentes et des promesses.

La clientèle personnes physiques est répartie entre clients « grand public », clients « aisés » et clients « privés ». Les établissements (commerçants) sont quant à eux logés dans les portefeuilles des chargés de clientèle PME au sein de la direction Retail & Private Banking.

Le développement du Retail Banking Center de Kinshasa

Créé en 2013, le Retail Banking Center (RBC) connaît un succès grandissant confirmé par les résultats de 2014.

Il fonctionne de façon centralisée selon trois axes de développement :

- ▶ un centre de gestion dédié aux clients du siège de Kinshasa,
- ▶ un service de support logistique et opérationnel pour toute la clientèle Retail de la banque,
- ▶ un *contact center*, centre d'appels entrants et sortants.

Le centre de gestion du RBC gère un portefeuille « grand public » de quelque 13 000 clients du siège de Kinshasa. S'y ajoutent quatre portefeuilles « select » et un portefeuille « VIP », chacun de 400 clients suivis par des gestionnaires dédiés.

Le service de support, créé en 2014, valide la conformité des ouvertures de comptes et encode les crédits aux agents d'entreprises pour l'ensemble du réseau BCDC.

Le contact center effectue un véritable travail commercial à distance, fort d'une moyenne de 9 500 appels sortants par mois depuis un an. S'y ajoutent environ 500 appels entrants par mois. Huit personnes y travaillent; ce nombre est appelé à augmenter pour satisfaire aux besoins du développement commercial de la banque. À partir d'avril 2015, le contact center fonctionnera 24h/24 pour répondre à une demande de MasterCard International.



Le service de support et le contact center

Fait marquant récent

Une enquête mystère menée en février 2015 par le magazine Bank and Investment place le contact center de la BCDC sur la première marche du podium des call centers des banques en RDC.

L'analyse portait sur le dynamisme, la maîtrise de la langue et du vocabulaire utilisé, l'empathie, la personnalisation de l'appel, la courtoisie et la politesse, le professionnalisme, la connaissance du produit, le discours positif, l'enthousiasme, la directivité, ainsi que la qualité du conseil.

Lire également ci-contre le reportage publié dans le magazine Jeune Afrique en novembre 2014.

MARKETING BANCAIRE

Le Client acquiert la place qu'il mérite

L'expérience démontre que le Client apprécie quand ses besoins sont pris en compte. Il développe une relation à long terme avec le partenaire capable de lui apporter une vraie valeur ajoutée... Exemple par la BCDC (Banque Commerciale Du Congo) qui, plus que jamais, place le Client au centre de ses préoccupations.

ENTRETIEN avec Pauline Badila

À la BCDC, Pauline Badila (photo) dirige les activités du Contact Center actif pour l'ensemble des agences du pays, dans une démarche commerciale tant réactive que proactive.

Quelle définition donnez-vous à la notion de Centre de Contact ?

« Globalement, notre centre de contact est le point focal de la relation bancaire *Retail*. En d'autres termes, il est essentiellement destiné à répondre aux besoins, attentes et questionnements de la clientèle des particuliers. Il fonctionne comme un centre de services et constitue une porte d'entrée de la banque, accessible par téléphone et par e-mail. »

Quel est le contexte de l'émergence d'un tel centre de services ?

« La BCDC a très souvent fait œuvre de pionnier tout au long de son histoire. C'est dans ce contexte de recherche constante de la qualité que nous avons institutionnalisé voici deux ans le BCDC Contact Center. Après une montée progressive en puissance, il constitue aujourd'hui un des piliers de l'activité de banque de détail (*retail banking*) à l'échelle nationale.

Si l'agence bancaire reste un lieu de contact essentiel, il ne peut pas suffire dans un pays de la taille de la RDC. Les services bancaires doivent devenir accessibles indépendamment de l'agence où le compte est domicilié, offrant ainsi davantage de confort aux clients. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont à cet égard d'importants leviers de valeur ajoutée en termes de qualité de service.

Les progrès actuels peuvent prendre diverses formes : monétique, SMS banking, Internet banking...

De son côté, et de manière complémentaire, le *Contact Center* répond aux attentes des clients en optimisant de manière conviviale et personnalisée l'accessibilité aux produits et services de la banque. »

« La BCDC a l'intelligence du marché qu'elle connaît depuis si longtemps ! »

Très concrètement, quels types de services propose le Centre de Contact BCDC, avec quels moyens et quels résultats ?

« Bien que plus spécifiquement destiné aux clients particuliers du marché *Retail Banking*, notre centre de contact est au service de toute la banque, clients et collaborateurs.

Les possibilités offertes par ce canal de communication sont étoffées en permanence : informations générales sur les produits et services, suivi d'une commande, réclamation, assistance technique, signalement de la perte ou du vol d'un moyen de paiement, prise de rendez-vous, etc.

Quinze opérateurs polyvalents sont à l'écoute des clients, traitent avec eux leurs questions et problèmes bancaires, et les assistent dans leurs démarches.

En moyenne, nous traitons 9500 appels par mois et de plus en plus de clients ont recours à nos services. En interne également, nous entendons optimiser la qualité de la communication. Le centre de contact apporte aux services administratifs et au réseau un support efficace. »

Le centre de contact BCDC est-il également un outil dit « de vente » ?

« Bien sûr, et c'est non seulement un outil de vente et de prospection mais également, et de plus en plus, un instrument d'écoute et de "market intelligence".

La BCDC privilégie en effet l'écoute attentive du marché et n'hésite pas à sonder ses clients et ses collaborateurs avant de prendre une orientation. Nous procédons aussi à des enquêtes de qualité auprès de nos clients. »



Et demain ?

« La BCDC a l'intelligence du marché qu'elle connaît depuis si longtemps ! Et notre démarche marketing évolue en adéquation avec les besoins et les exigences tout à fait justifiées de nos clients... Dans ce contexte, notre *Contact Center* se développe et sera tout naturellement de plus en plus sollicité.

Optimiser les moyens de communication, simplifier les démarches, proposer des solutions et répondre aux attentes, telles sont les exigences auxquelles doit satisfaire le concept de banque de détail de la BCDC et de son *Contact Center* en particulier. L'histoire ne fait donc que commencer... »



BCDC
Bâtisseurs d'Avenir

► En RDC, les clients peuvent joindre la BCDC au n°099 60 18 000.

► Le *Contact Center* est également joignable par e-mail : callcenter@bcdc.cd

La création du Private Banking Center

Installé au premier étage de l'agence Royal-Gombe, sur le boulevard du 30 Juin à Kinshasa, le Private Banking Center est doté d'une compétence nationale pour assurer un service haut de gamme aux clients concernés, indépendamment de l'agence où leurs comptes sont tenus. Un « premium pass » leur est attribué.

Le Private Banking Center est conçu pour assurer aux clients un accès privatif et exclusif à des conseillers personnels.

Ces derniers, au nombre de quatre y compris la responsable du centre, sont sélectionnés de manière pointue afin de garantir aux clients la qualité d'un service compétent et le respect strict de la confidentialité.

Francisca Iyolo Modware est responsable Private Banking :

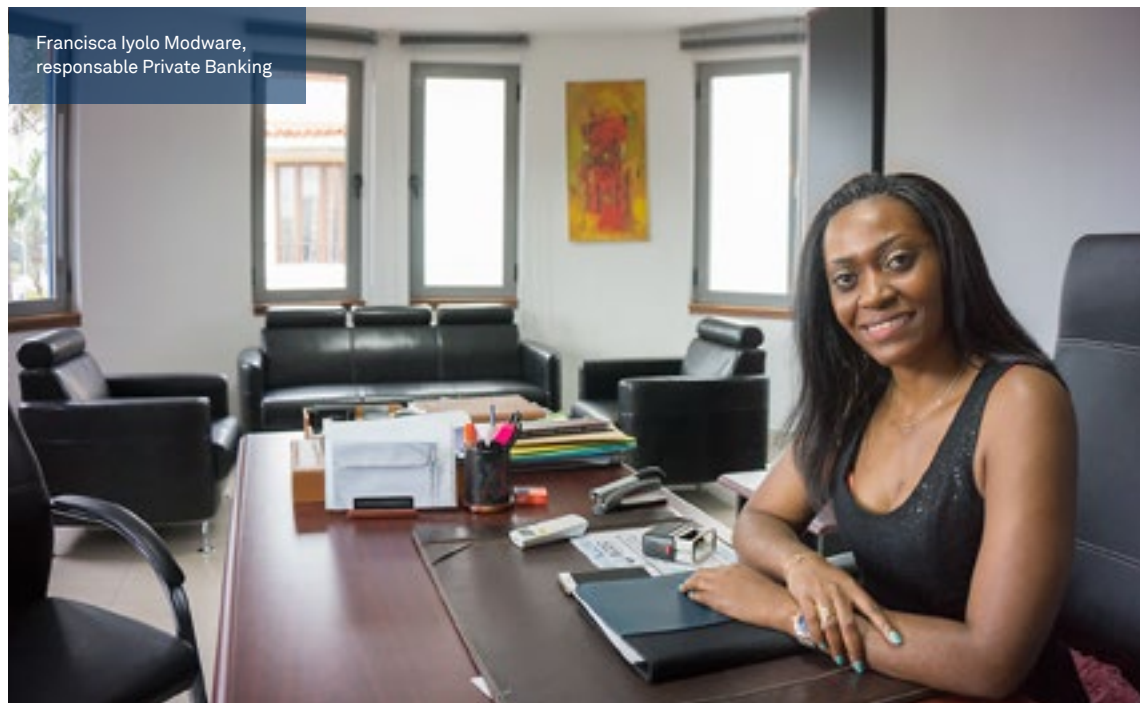
« Nous voulons offrir un service haut de gamme à une clientèle de qualité triée sur le volet. La qualité des clients prime sur la quantité ; c'est la raison pour laquelle, sauf exception liée à la notoriété de la personne, les clients Private Banking ont des revenus mensuels de plus de 10 000 dollars, une épargne de 30 000 dollars et un apport initial de 100 000 dollars placé en compte d'épargne ou compte à terme.



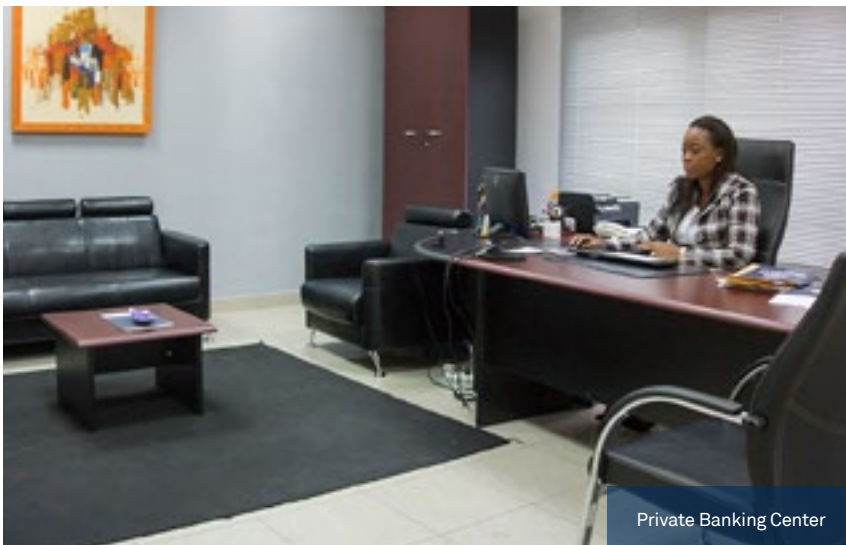
L'image de la banque est un atout pour nos clients qui savent qu'en nous confiant leurs avoirs, tout sera traité de façon rigoureuse, correcte et selon les procédures. »

Les clients ont le choix entre deux forfaits de service : « Excellence » et « Éminence ».

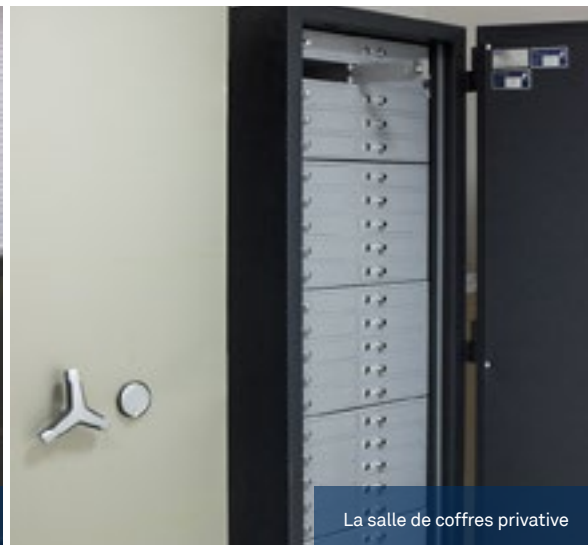
En fonction de leur choix, ils pourront accéder à un certain nombre de produits à valeur ajoutée. Outre les comptes à vue, d'épargne et à terme, il est proposé la carte Ivoire et Ivoire MasterCard, le SMS Banking, le BCDC Net, le mandat d'exécution, l'accès au centre



Francisca Iyolo Modware,
responsable Private Banking



Private Banking Center



La salle de coffres private

de contact, un service de conciergerie à domicile, une salle de coffres-forts et un premium pass qui offre un traitement prioritaire dans les différentes agences du réseau de la BCDC.

En 2014, le Private Banking Center a démontré qu'il répondait à une demande. Les perspectives de développement à court et moyen termes sont encourageantes, également en matière de nouveaux produits mis à l'étude.

LE PRIVATE
BANKING CENTER
EST ÉQUIPÉ
D'UNE SALLE DE
COFFRES PRIVATIVE.

Autres faits marquants

Quelques points forts sont à relever au bénéfice de la clientèle des particuliers.

Parmi ceux-ci :

► Le renforcement de la gamme de produits :

- la nouvelle carte Ivoire MasterCard,
- le BCDC Net, en mode consultation ou en mode transactionnel,
- une offre de comptes à terme, particulièrement attractive pour les dépôts à un an,
- un forfait crédit spécifique pour les clients agents et fonctionnaires de l'État,
- une offre de crédit adaptée aux salariés des entreprises clients,

- l'équipement systématique des clients en cartes de débit soutenu par une augmentation significative du nombre de guichets automatiques bancaires.

► Le recrutement d'une trentaine de collaborateurs commerciaux affectés dans tout le réseau.

Les résultats sont au rendez-vous de cette nouvelle démarche marketing avec une augmentation significative des dépôts tant « retail » que « private ».

Ils augurent de perspectives de développement favorable de la BCDC sur ces segments de clients, avec une double offre : celle bien connue d'un réseau d'agences performant qui s'étend progressivement et celle de banque à distance dont la dimension virtuelle est appelée à connaître de nouveaux développements stratégiques adaptés aux contraintes et aux exigences du marché local.

LES POINTS FORTS DU RÉSEAU D'AGENCES

La direction des agences a fait l'objet d'une adaptation organisationnelle liée à la nouvelle taille et aux perspectives de développement du réseau.

Si rien ne change pour la direction du Sud dont le réseau reste sous la responsabilité du directeur de la zone Katanga et directeur de la succursale de Lubumbashi, les autres agences du pays, y compris les agences urbaines de Kinshasa, relèvent désormais de la direction des agences sous la responsabilité de Vagheni Pay Pay, membre du comité de direction. Le siège de Kinshasa reste quant à lui sous la direction opérationnelle de Guy Bweyasa, également membre du comité de direction.

Le réseau Sud (Katanga)

Au Katanga, la BCDC est présente dans quatre villes : Lubumbashi, Kolwezi, Likasi et Fungurume.

► Deux nouvelles agences seront ouvertes début 2015 à Lubumbashi, sous la forme de guichets avancés de la succursale :

- l'une au complexe commercial de La Plage, près du golf,
- l'autre dans le quartier industriel du Carrefour, dans l'environnement du supermarché Psaro.

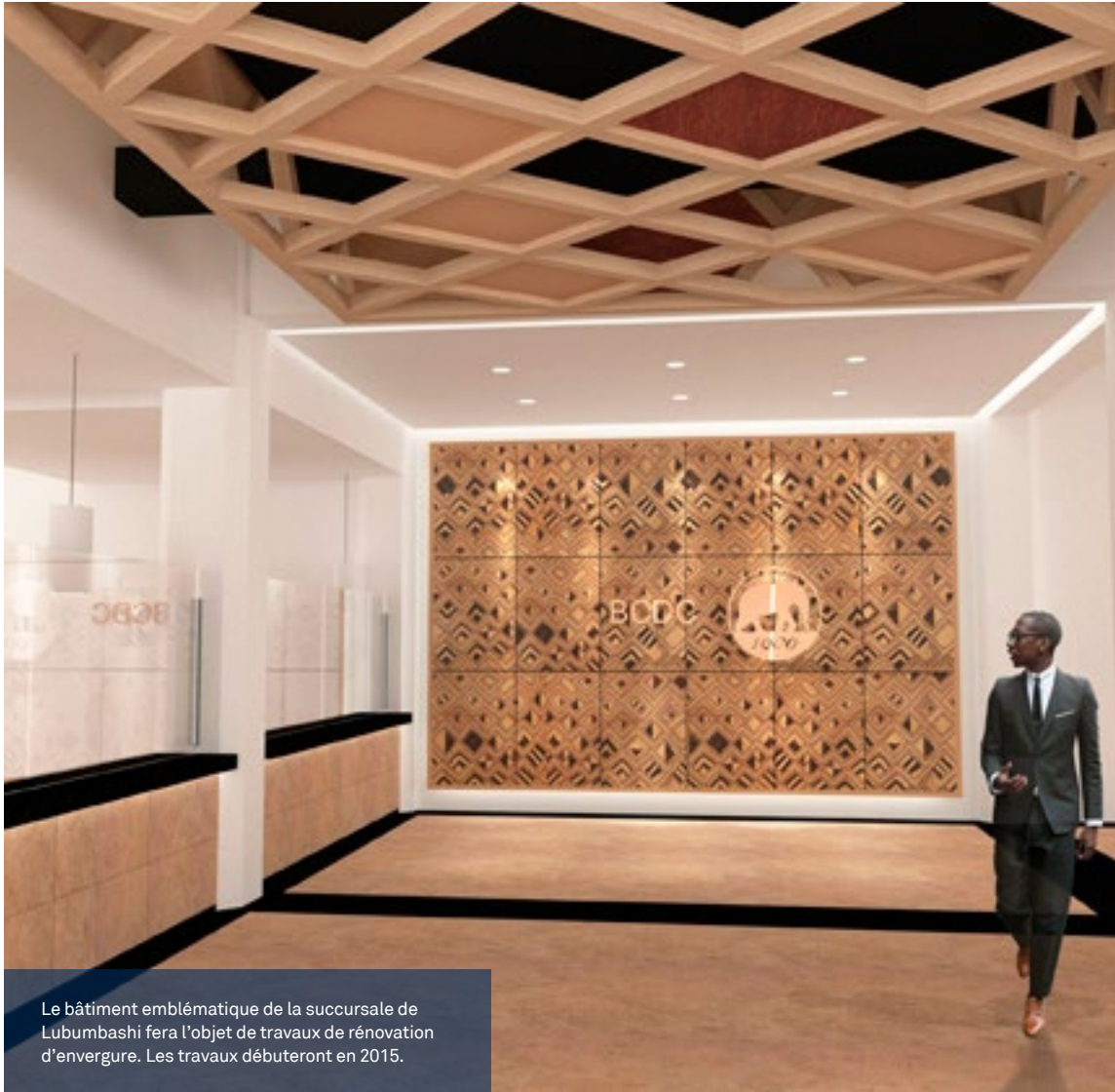
Ces agences seront équipées chacune de deux guichets automatiques bancaires en CDF et en USD. L'objectif est de désengorger les guichets de la succursale tout en rapprochant la banque de ses clients.

► Le bâtiment emblématique de la succursale fera l'objet de travaux de rénovation d'envergure afin de proposer à la clientèle un accueil moderne et un service performant. Les travaux débuteront en 2015.

► À Kolwezi, l'agence fait l'objet d'un agrandissement par la construction d'une nouvelle salle de guichets équipée de guichets automatiques. Une fois ces travaux terminés, l'espace actuel fera l'objet de travaux de rénovation et d'aménagements.



Lubumbashi, février 2015 :
travaux en cours à l'agence
« La Plage »



Le bâtiment emblématique de la succursale de Lubumbashi fera l'objet de travaux de rénovation d'envergure. Les travaux débuteront en 2015.



L'agence de Kolwezi fait l'objet de travaux d'agrandissement et de rénovation.

La direction des Agences

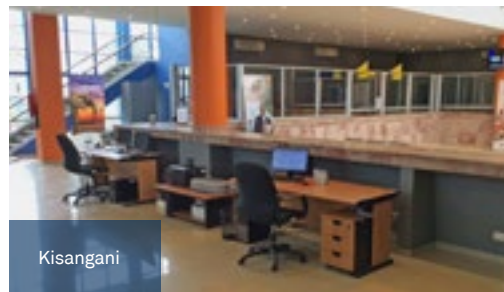
À Kinshasa, en plus des guichets du siège du boulevard du 30 Juin placés sous l'autorité de la direction de Kinshasa, la BCDC dispose de six agences urbaines dans les quartiers Plaza Village, Royal/Gombe, Matonge, Kintambo, Limete et Unikin qui dépendent de la direction des Agences.

Les agences dédiées Western Union réparties dans la ville de Kinshasa sont directement rattachées à la direction de Kinshasa. Les clients BCDC peuvent y faire des opérations de caisse. Progressivement, en fonction des besoins du marché, ces guichets Western Union seront transformés en agences bancaires urbaines full service.

Fait marquant de 2014 : le réaménagement de la grande agence de Kisangani. Elle accueille désormais la clientèle qui, depuis quelques années, était reçue dans des locaux devenus trop exigus. Ce renouvellement se justifie par la place importante qu'occupe la BCDC au cœur des activités de la province Orientale. Cette

dernière bénéficie d'autre part d'un développement accéléré lié à l'essor de l'activité minière aurifère et au développement du commerce dont Kisangani est une plaque tournante importante au bord du fleuve Congo, le tout alimenté par la nouvelle dynamique entrepreneuriale insufflée par les autorités de la province.

Un guichet avancé à Makiso, au centre-ville, vient compléter l'offre de la nouvelle grande agence de Kisangani.

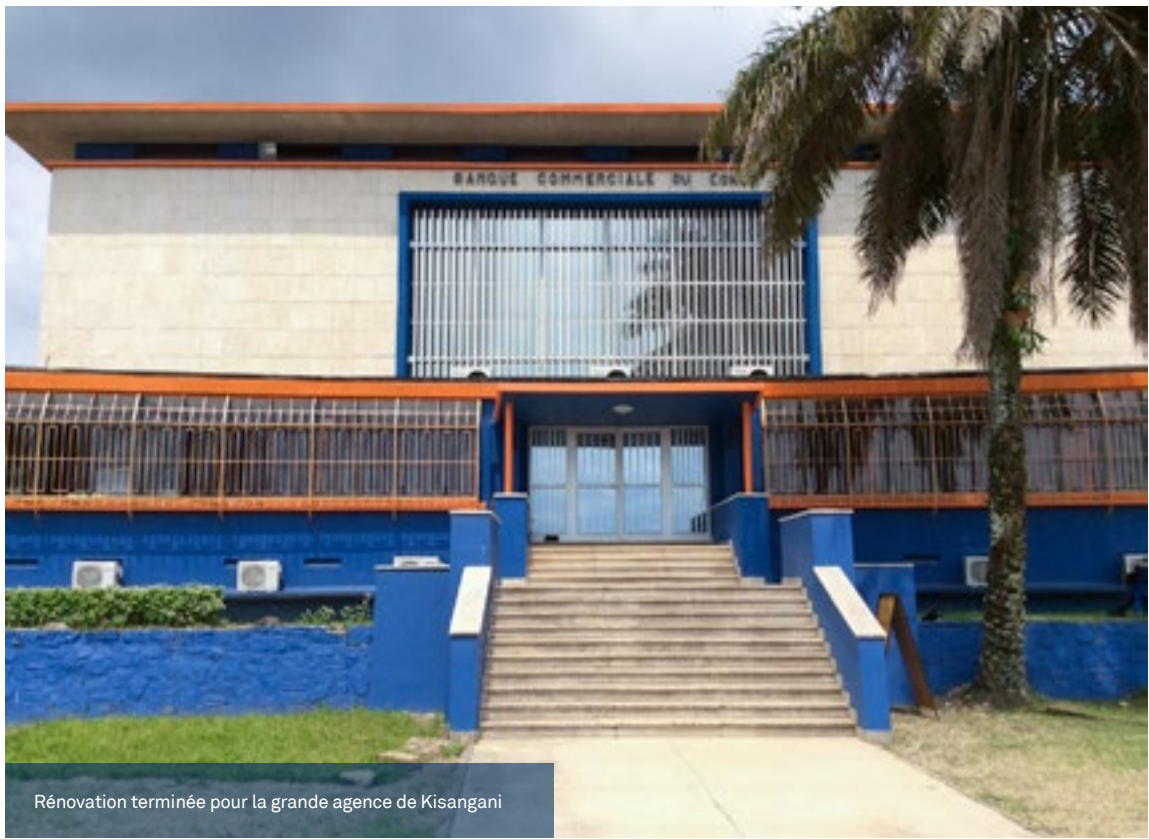


Kisangani

Les nouveaux atouts de la BCDC sous le regard du directeur des Agences, Vagheni Pay Pay, membre du comité de direction

- ▶ Un réseau bien structuré de 22 agences bancaires (31/12/2014) capable de servir utilement les clients dans les grands centres économiques du pays.
- ▶ Le nouveau développement du segment Retail Banking, véritable potentiel de développement du réseau.
- ▶ Le déploiement d'une nouvelle force d'agents commerciaux en agences.
- ▶ Une banque centenaire, fiable et crédible, qui dégage une image de confiance.
- ▶ La maîtrise de l'environnement réglementaire et de ses évolutions.
- ▶ Le lancement de nouveaux produits performants : BCDC Net, MasterCard, SMS Banking...
- ▶ Une tarification avantageuse.
- ▶ Une parfaite adéquation entre l'expérience des anciens et le dynamisme des jeunes.





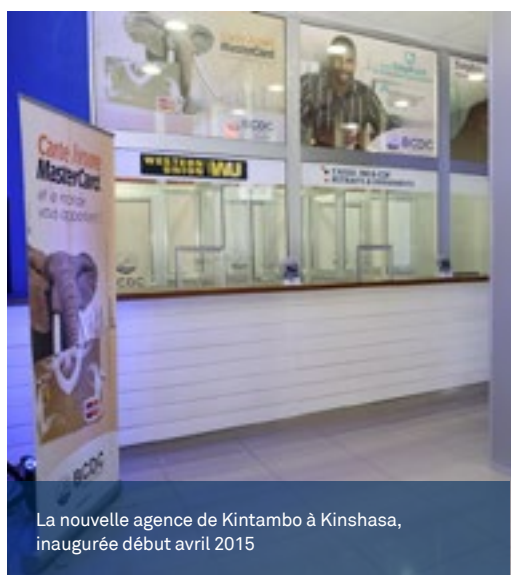
Rénovation terminée pour la grande agence de Kisangani

Perspectives de développement du réseau

En plus du développement du réseau urbain à Lubumbashi décrit ci-dessus, de nouvelles agences compléteront prochainement le réseau de la BCDC.

- ▶ À Kinshasa, l'agence de Kintambo ouvre ses portes début avril 2015.
- ▶ Dans la province Orientale, une agence est en construction à Aru, district de l'Ituri. Cette cité commerciale connaît un fort développement de ses activités transfrontalières avec l'Ouganda. Tout en accompagnant ce développement économique, la BCDC répond également à un souhait de son client Comexas. L'ouverture est prévue en septembre 2015.
- ▶ Les travaux de construction d'une nouvelle agence commenceront dans le courant du deuxième semestre de 2015 à Kimpese, centre commercial important à mi-chemin entre Kinshasa et Matadi, dans le Bas-Congo où de gros projets de cimenteries sont en cours de développement.

▶ Des missions de prospection sont également en cours dans le Maniema, toujours en accompagnement de gros clients miniers et industriels, conformément à la stratégie d'extension de la BCDC.



La nouvelle agence de Kintambo à Kinshasa, inaugurée début avril 2015

LES NOUVEAUX ATOUTS « PRODUITS » DE LA BCDC

La carte Ivoire MasterCard

Testée auprès de clients dans le courant de 2014, la nouvelle carte Ivoire MasterCard de la BCDC a été officiellement lancée le 28 janvier 2015.

Longtemps attendue par la clientèle, la nouvelle carte remplit pleinement son rôle de carte bancaire internationale utilisable dans plus de 210 pays (donc partout en RDC également), aux guichets automatiques bancaires et terminaux de paiement électronique affichant le label MasterCard.

Les demandes de souscription affluent aux guichets des agences.

Pourquoi la BCDC a-t-elle pris tant de temps pour lancer ce produit sur le marché congolais ?

La réponse tient en deux points après que la décision fut prise voici deux ans.

1. La direction de la banque souhaitait disposer d'une maîtrise totale et directe sur ce produit en se positionnant comme « membre principal » de MasterCard, donc sans devoir passer par l'intermédiaire d'un autre organisme financier. C'est chose faite, au terme de la préparation et de la présentation d'un dossier solidement documenté. Cette qualité de « membre principal » donne à la BCDC la pleine maîtrise de son produit pour en assurer sans contrainte les développements futurs dans le respect des normes MasterCard.

2. La BCDC a souhaité mettre à la disposition de ses clients le produit faisant appel au degré de sécurité le plus élevé parmi les choix qui étaient proposés. La puce logée dans la carte contient une partie dynamique qui fait appel aux technologies de la dernière génération pour éviter les risques de répliation des données. Les puces sont certifiées selon les normes internationales EMV. De nombreux tests de sécurité ont été effectués pendant les neuf mois qui ont précédé le lancement de la carte.



Marketing, Communication & Qualité

En support au travail commercial de vente de nouveaux produits, et en vue de valoriser l'image de marque de la BCDC, le département Marketing, Communication & Qualité inscrit son action dans le changement progressif de la culture managériale de la banque toujours plus orientée Client.

Le département a vu ses compétences humaines renforcées ; il occupe actuellement deux personnes sous la supervision d'Alice Buyle (photo).

Le travail de l'équipe porte sur le développement de la communication tant interne, en phase de redynamisation, qu'externe. Cette dernière s'exprime par un rebranding progressif des agences, par de nouvelles publicités plus agressives, tant par voie d'affichage et d'annonces dans les médias que par la production de dépliants produits, et par une visibilité de plus en plus performante de la BCDC lors des nombreux événements de réseautage organisés ou sponsorisés par la banque.

Carte Ivoire MasterCard®

et le monde vous appartient!


SOMMAIRE

cs-crazystuff.com



MasterCard® and the MasterCard® brand mark are registered trademarks of MasterCard International Inc.



BCDC
Bâtisseurs d'Avenir

www.bcdc.cd

Le développement du réseau des guichets automatiques bancaires (GAB) et des terminaux de paiement électroniques (TPE)

La BCDC met à la disposition de sa clientèle 42 GAB à fin 2014. Une trentaine de guichets sont en cours d'installation et, d'ici la fin de 2015, une centaine de GAB BCDC devraient être en service.

Les cartes bancaires privées sont appréciées par la clientèle qui peut en faire usage aussi bien aux GAB en francs congolais qu'aux GAB en dollars. Les clients peuvent également payer, avec une même carte, dans les deux devises aux TPE BCDC installés chez les commerçants.

Grande nouveauté de 2015 : l'interbancaire.

Quatre banques ont conclu un accord pour donner à leurs clients porteurs de cartes privées accès aux GAB et TPE de chacune des banques ; dans un premier temps avec les cartes privées en dollars, ultérieurement avec les cartes privées en francs congolais. Ces quatre banques – BCDC, Rawbank, FBN Bank et ProCredit Bank – mettront ainsi à la disposition de leurs clients un réseau de près de 300 GAB.

2 cartes 1 devise

Malakite

Retirez ou payez avec une seule carte

La carte qui fait le change

Désormais, avec Malakite, retirez votre argent en :

- USD dans tous nos distributeurs USD
- CDF dans tous nos distributeurs CDF

Mais aussi, payez vos achats en :

- USD ou CDF auprès des commerçants du réseau BCDC*

ATM

BCDC *Banque d'Assurance*

* voir liste du réseau BCDC au verso

2 cartes 1 devise

Saphir

Retirez ou payez avec une seule carte

La carte qui fait le change

Désormais, avec Saphir, retirez votre argent en :

- USD dans tous nos distributeurs USD
- CDF dans tous nos distributeurs CDF

Mais aussi, payez vos achats en :

- USD ou CDF auprès des commerçants du réseau BCDC*

ATM

BCDC *Banque d'Assurance*

2 cartes 1 devise

Ivoire

Retirez ou payez avec une seule carte

La carte qui fait le change

Désormais, avec Ivoire, retirez votre argent en :

- USD dans tous nos distributeurs USD
- CDF dans tous nos distributeurs CDF

Mais aussi, payez vos achats en :

- USD ou CDF auprès des commerçants du réseau BCDC*

ATM

BCDC *Banque d'Assurance*

L'internet banking fait peau neuve

Attendu dans le courant de 2014, BCDC Net a été lancé avec succès, en remplacement de B-Web, un produit vieillissant mais en son temps pionnier de l'internet banking en RDC.



BCDC Net est innovant et offre les technologies les plus avancées en termes de traitement des opérations et de sécurité.

- ▶ Les opérations effectuées par le client sont désormais directement enregistrées dans le système central de la banque, en temps réel. Un virement entre deux comptes ouverts à la BCDC est effectué instantanément, tant pour la partie débit que pour la partie crédit, sans frais pour aucune des deux parties.
- ▶ D'autre part, une messagerie sécurisée permet au client de communiquer directement avec la banque. Cette option offre au client un gain de temps significatif pour le traitement par la banque des opérations de licences, dans le cadre des activités d'import/export.
- ▶ Des transferts de masse sont également possibles, ce qui facilite grandement le paiement des salaires qui peut être validé en un seul clic, tout comme le paiement de fournisseurs.

- ▶ Enfin, le client peut gérer en direct ses ordres permanents.

BCDC Net existe en version « light » et en version « pro ». La version « pro » est complète, la version « light » est limitée à la consultation des comptes. Les tarifs des deux formules ont été divisés par deux comparativement aux versions de l'ancien B-Web : 30 \$ par an pour la version « light », 60 \$ par an pour la version « pro ».

Le nombre de nouvelles souscriptions à BCDC Net sont en hausse régulière. Le produit rencontre les attentes des clients.

Sécurité rime avec qualité

La sécurité de BCDC Net a été soumise à des stress tests d'intrusion du système et de piratage de données sous la supervision d'une équipe du consultant PwC venue de Belgique. Résultat : les tests ont donné satisfaction à 100%. L'ensemble des systèmes informatiques de la banque a par ailleurs fait l'objet d'un tel stress test, également satisfaisant.

LES OPÉRATIONS EFFECTUÉES PAR
LE CLIENT SONT DÉSORMAIS DIRECTEMENT
ENREGISTRÉES DANS LE SYSTÈME CENTRAL
DE LA BANQUE, EN TEMPS RÉEL.

LE BILAN SOCIAL

Les développements de la BCDC Banking Academy

Créée en janvier 2013, la BCDC Banking Academy (BBA) remplit pleinement ses missions, conformément aux directives et aux attentes de la direction générale de la banque.

Pour rappel, la BBA s'est vue assigner trois missions essentielles :

1. assurer de manière efficiente la formation bancaire des jeunes recrues universitaires et développer leurs compétences techniques, humaines et comportementales en proposant un programme intense et continu touchant tous les métiers de la banque et de la finance ;
2. renforcer la formation continue du personnel par la mise à niveau des compétences ;
3. devenir un centre d'excellence et de réflexion.

Dans le cadre de la première mission, les deux premières promotions ont été diplômées de l'académie en 2013 et 2014 au terme, chacune, d'un parcours intense de neuf mois de formations partagées entre théorie et pratique. Trente-quatre modules de formation et quatorze évaluations plus tard, une vingtaine de jeunes ont vu, en 2013 et en 2014, leur période de formation sanctionnée par un contrat d'engagement. Ils évoluent actuellement dans les différents départements de la banque et dans le réseau en fonction des besoins rencontrés.

Lire à ce sujet, pages 40 et 41, les témoignages de quatre jeunes attachés à la succursale de Lubumbashi.



La deuxième mission répond aux attentes formulées par les différents départements de la banque dans le cadre du renforcement souhaité des compétences. Un exemple illustre bien la nouvelle dynamique commerciale initiée par la BCDC.

Pour répondre aux besoins de la direction des Agences en symbiose avec la direction Retail Banking, vingt-deux jeunes universitaires ont été engagés en 2014, dans un premier temps sous contrat de sous-traitance, pour être formés aux métiers commerciaux. Cette formation intense, à la fois théorique et pratique, a duré trois mois. Elle était donnée par des formateurs internes experts dans leur métier et par des consultants extérieurs essentiellement pour la partie portant sur les techniques de vente et sur l'accueil client. Les cours terminés, ces jeunes commerciaux sont aujourd'hui sur le terrain. La mesure de leurs performances sur base d'objectifs préétablis permettra de juger de la qualité de chacun et de l'opportunité de les engager à durée indéterminée sous contrat d'emploi BCDC.

Cette expérience est appelée à être renouvelée.

La troisième mission de la BBA s'inscrit dans une démarche à moyen terme dès à présent amorcée. Elle devrait se voir confirmée en 2016 avec la collaboration de l'Université de Liège.

Yves Cuypers, président du comité de direction :

« La démarche en cours vise à déterminer quelles sont les matières fondamentales qui devront être enseignées à la BBA pour que les examens puissent être sanctionnés par une certification de l'Université de Liège. Notre objectif est que les premiers diplômés certifiés par l'Ulg soient délivrés en 2016 à des cadres de la banque. Ensuite, nous pourrions ouvrir ces cours à d'autres entreprises mais toujours au bénéfice d'un nombre réduits à 20 ou 25 participants, dans une démarche de formation qualitative. L'étape ultime serait de faire de la BBA une véritable école de management conformément au projet lancé en 2013. »



La gestion quotidienne de la BBA est confiée à Josué Kabwita qui a rejoint la BCDC en mars 2014.

Diplômé en économie de l'Université de Kinshasa en 2007, Josué Kabwita entame sa carrière comme gestionnaire PME au sein de la Fédération des entreprises du Congo. Deux ans plus tard, il rejoint ProCredit Bank, en charge pendant trois ans de la formation quantitative et pendant deux ans de la formation des jeunes aux métiers de la banque. Fort de ces expériences, il est désormais en charge de la gestion de la BCDC Banking Academy afin que les programmes soient exécutés conformément aux décisions et choix stratégiques de la direction générale de la banque. Il travaille sous la responsabilité du département des Ressources Humaines.

À relever : le renforcement de capacité du pool de formateurs internes

En vue de consolider les compétences du pool des formateurs internes, un séminaire spécial a été organisé à leur intention du 23 au 27 juin 2014. Cette session a porté sur « l'ingénierie de formation et la formation de formateurs ». Organisée dans le cadre du partenariat qui lie la BCDC à l'Université de Liège, cette session de formation a débouché sur la mise en place des mallettes pédagogiques pour les différents modules animés au sein de la BBA.



Ce qu'ils en pensent...

Lisa, Arno, Yannick et Jean comptent parmi la quarantaine de jeunes formés à la BCDC Banking Academy en 2013 et 2014. Formation achevée, ils ont rejoint Lubumbashi d'où ils nous font part de leurs impressions de jeunes banquiers.

► Que reprenez-vous de cette expérience?

« Pour nous, c'était une première, une découverte, une aventure dans un environnement que nous ne connaissions pas. Le premier défi fut donc de nous adapter pour ensuite progressivement intégrer la banque. D'origines et de formations, nous étions tous différents, mais nous avons rapidement constitué un groupe compact, interactif, soudé de 23 jeunes. Il n'y avait pas de concurrence entre nous puisque nous savions tous que nous serions engagés... à condition de réussir les examens. L'esprit d'équipe et d'entraide n'en a été que plus fort. »

► Et votre avis sur les cours et les matières enseignées?

« Tout était bien focalisé sur l'environnement des activités bancaires et les cours, donnés par des experts dans leur métier, étaient d'un très haut niveau. Aussi, lors des stages sur le terrain, nous avons pu immédiatement mettre en pratique et éprouver les théories apprises lors des cours. Tout le monde n'avait pas a priori une bonne perception des métiers de la banque; par exemple, l'un d'entre nous est mathématicien de formation. Mais une fois l'académie terminée, on a la banque dans la peau.

Et puis surtout, nous avons appris à travailler dur. Le rythme des cours et des stages était très soutenu, et, en cours de route, réussir les différentes évaluations relevait d'un véritable défi et de l'art de gérer le temps et le stress. »



NOUS AVONS APPRIS À TRAVAILLER DUR. LE RYTHME DES COURS ET DES STAGES ÉTAIT TRÈS SOUTENU.

► Diplôme de l'académie en poche, que devenez-vous?

« On ne nous attend pas avec le tapis rouge, on nous accueille parfois avec méfiance voire suspicion, mais nous nous y attendions, c'est parfaitement humain. À nous de nous adapter, certes sans renier nos personnalités et nos acquis de neuf mois de cours, mais avec l'ambition de nous intégrer pour mener à bien les tâches que l'on nous confie, en parfaite collaboration avec nos nouveaux collègues. Et pour revenir au stress, c'est maintenant qu'on se rend compte que l'académie n'était pas le summum du stress... »

En fait, après l'académie, nous sommes envoyés là où on a besoin de nous, là où il y a des fonctions à pourvoir, dans le cadre du développement de la banque ou d'un départ annoncé à la retraite. Nous ne choisissons pas, mais, par exemple, faire du commercial quand, a priori, on pense ne pas avoir la fibre commerciale... c'est surprenant et très enrichissant. À nous ultérieurement de pouvoir saisir les opportunités qu'offrira le développement de la BCDC. »

► Au départ, pourquoi avez-vous postulé à la BCDC?

« Ce n'est bien entendu pas l'attrait de la BCDC Banking Academy dont nous ignorions l'existence vu sa création récente. Mais la BCDC ce n'est pas n'importe quoi dans le pays, donc inévitablement elle attire même si on ne la connaît pas du tout de l'intérieur. Une entreprise qui a passé le cap des 100 ans, dont l'histoire est intimement liée à celle de notre pays, qui a réussi à surmonter toutes les épreuves de son environnement, cela aussi ça impressionne et cela peut être fascinant. »

► Et votre regard sur la BCDC d'aujourd'hui au vu de votre carrière débutante?

« C'est la banque qui reflète probablement le mieux la RDC. Elle a vécu longtemps seule ou presque, aujourd'hui elle fait face à une concurrence relativement récente et très agressive. Mais la BCDC reste fidèle à ses principes de rigueur de gestion et la qualité de ses procédures est un atout que nous devons faire comprendre au client.

Cette rigueur – voire souvent la pesanteur passée – a coûté des parts de marché à la BCDC, d'autant plus qu'elle n'a pas pu anticiper à temps cette fronde commerciale des nouveaux entrants dans le marché. Aujourd'hui, une nouvelle dynamique commerciale est en marche vers le marché des particuliers et des PME. C'est tant mieux car c'est là que se trouve le potentiel de développement premier; le marché Corporate est lui surbancaisé et ne croît momentanément plus.

Donc, sortons et allons chercher le client! Ce sera le défi de la nouvelle jeunesse qui intègre progressivement la banque. »

LA BCDC CE N'EST PAS N'IMPORTE QUOI DANS LE PAYS, DONC INÉVITABLEMENT ELLE ATTIRE.

La gestion des compétences humaines

Le renforcement des effectifs

En 2014, 38 agents ont été recrutés.

Les efforts de renforcement des effectifs ont porté essentiellement sur les secteurs d'activités suivants : Réseau d'agences (Est et Sud) 29%, Finances et Contrôle 24%, Commercial (Corporate/Retail/PME) 16%, Organisation et Informatique 8%, Crédits 5%, Ressources Humaines 5%, Risques 5%, Opérations 3%, Audit 3%, Juridique 3%.

Ces engagements répondaient à six objectifs :

- ▶ répondre aux impératifs du renforcement de la force commerciale et de l'extension du réseau d'agences,
- ▶ satisfaire aux exigences de performance et de qualité des services à la clientèle, entre autres aux particuliers et aux PME,
- ▶ appuyer la stratégie de diversification et d'élargissement de la gamme de produits et services,
- ▶ consolider la sécurisation des opérations et rendre plus performant leur contrôle,
- ▶ répondre aux besoins de remplacements consécutifs aux départs à la retraite,
- ▶ rajeunir l'effectif global, rééquilibrer ainsi la pyramide des âges et garantir la relève.

Au 31 décembre 2014, la BCDC compte 516 agents dont 140 agents d'exécution, 282 cadres conventionnés, 94 cadres de direction.

L'activité commerciale emploie 15% des effectifs, les fonctions administratives 77% et les fonctions techniques 8%.

Les effectifs de la banque, en évolution continue entre 2009 et 2013, ont connu une légère baisse en 2014; 38 agents ont été engagés et la banque a connu 48 départs pour licenciements, mises à la retraite, démissions et décès.

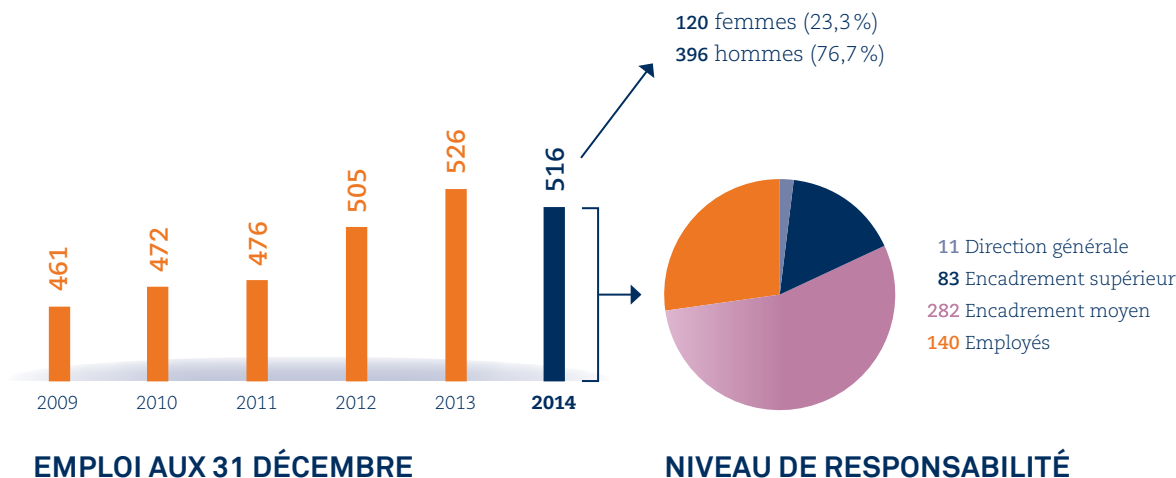
La banque fait également appel à la sous-traitance pour quelque 500 emplois dans des fonctions de base ou de support logistique.

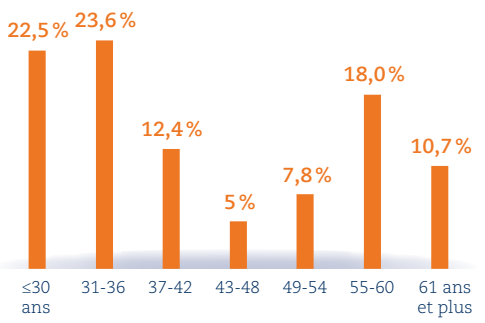
La pyramide des âges au 31/12/2014

L'âge moyen du personnel de la banque évolue progressivement à la baisse, passant de 43 ans en 2013 à 42,4 ans en 2014.

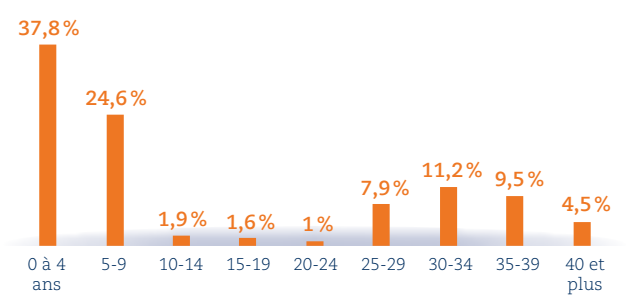
Ce rajeunissement impacte favorablement la pyramide des âges qui, au fil des ans, retrouve progressivement une courbe davantage conforme aux standards habituels. Plus d'un tiers du personnel est observé au-dessus de la moyenne d'âge. La direction RH tient compte, dans ses plans d'engagements, du départ à la retraite de près de 150 personnes au cours des dix prochaines années.

De cette analyse, il ressort que plus de la moitié du personnel (62,4%) a une ancienneté inférieure à 10 ans, plus du quart (25,2%) supérieure ou égale à 30 ans.





LA PYRAMIDE DES ÂGES



LA RÉPARTITION DU PERSONNEL PAR ANCIENNETÉ



Un groupe de chefs d'agence et de commerciaux en formation à la BBA.

Les programmes de formation

Les formations dispensées en 2014 ont touché 491 agents soit 95,16% de l'effectif du personnel, répartis sur 78 actions de formation organisées.

La consolidation de certaines compétences particulières ainsi que l'acquisition des compétences liées à l'exploitation et la commercialisation des nouveaux produits ont été au cœur des préoccupations de la direction RH. La formation professionnelle a été recentrée et orientée vers des actions de formation spécialisées touchant des domaines variés.

En dehors des actions de recyclage, la formation du personnel a essentiellement porté sur les domaines suivants :

- ▶ Master Business Administration
- ▶ Techniques de banque
- ▶ Commercialisation des produits retail
- ▶ Système de contrôle interne
- ▶ Analyse financière approfondie
- ▶ Élaboration des états financiers selon les normes IFRS
- ▶ Mise en place et traitement des opérations liées à la carte internationale

- ▶ Produits de la banque
- ▶ Gestion de projet
- ▶ Réglementation du change
- ▶ Opérations internationales
- ▶ Opérations et sécurité du secteur caisse
- ▶ Clientèle et opérations locales
- ▶ Utilisation des logiciels et outils informatiques
- ▶ Crédit bancaire
- ▶ Conformité, lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme
- ▶ Dispositions légales relatives à l'activité bancaire
- ▶ Qualité et relation client
- ▶ Développement personnel
- ▶ Marketing et clients
- ▶ Fondamentaux de l'activité bancaire
- ▶ Techniques de vente
- ▶ Lutte contre la fraude en milieu bancaire
- ▶ Ingénierie de formation et la formation de formateurs
- ▶ Gestion des risques opérationnels
- ▶ Crédit documentaire
- ▶ Développement des applications en Windows Web sous Visual Basic
- ▶ Gestion comptable, financière et fiscale des immobilisations

Le budget consacré à la formation s'est élevé à USD 323000 en 2014.

Questions/réponses

Entretien avec Victor Abedy, directeur RH et Lydia Tshamala qui le remplacera fin 2015 lors de son départ à la retraite.

► **Quelle a été la politique d'engagement de nouveau personnel en 2014?**

« Notre politique de recrutement est orientée vers la recherche de candidats faisant preuve de grande motivation et de potentiel. Cette préoccupation justifie toute la rigueur avec laquelle sont menées les opérations de sélection de nos futurs collaborateurs. Nous voulons chaque fois nous assurer d'engager des collaborateurs capables de maintenir toujours allumé le flambeau des "Bâtisseurs d'Avenirs" et d'assumer le rôle de garants de la qualité de nos services à la clientèle. »

► **Quelles compétences humaines recherchez-vous principalement pour répondre aux besoins actuels et futurs du développement organisationnel et commercial de la BCDC?**

« Nous nous attachons prioritairement à la motivation, au potentiel, à la disposition et la capacité à s'approprier les valeurs et la culture d'entreprise de la banque, à une bonne capacité d'apprentissage et d'adaptabilité, à être capable de se remettre en cause, d'absorber rapidement et efficacement les évolutions des procédures imposées par les innovations technologiques et les besoins du marché, et, surtout, le sens relationnel. »

► **Quelle place occupe désormais la formation dans le processus de développement des compétences humaines?**

« La formation y occupe une place primordiale. Cette primauté est induite par la nécessité de pérenniser la place de la BCDC sur le marché en tant que banquier de référence en assurant la rétention des connaissances et de l'expertise : nous connaissons depuis quelques années un flux soutenu des départs à la retraite. Il sied de s'assurer que les personnes les plus expérimentées qui doivent prendre leur retraite transfèrent correctement leurs connaissances et leur savoir-faire aux plus jeunes.

D'autre part, le marché local n'offre pas, à proprement parler, une formation spécialisée pouvant rendre les candidats immédiatement opérationnels dès leur engagement dans les métiers bancaires. Il est donc impératif de doter les jeunes, appelés à assurer la relève de demain, des connaissances techniques des métiers de la banque. C'est là, entre autres, tout le sens de l'investissement dans le déploiement de la BCDC Banking Academy. »

► **Comment impliquez-vous les jeunes recrues dans la vie de la banque et dans le partage des valeurs et de la culture d'entreprise?**

« Les jeunes sont impliqués dès le départ par l'information qui leur est donnée sur l'histoire de la banque, un kit retraçant l'histoire de la BCDC est donné en formats CD-vidéo et livre. Un autre kit reprenant les différentes instructions et chartes définissant le comportement attendu de tout agent de la BCDC est également distribué à l'engagement.

La sanction positive ou négative qui s'en suit selon que le comportement observé est conforme ou marginal vis-à-vis des normes, de la culture et des valeurs prônées par la banque, concourt à la mobilisation de chacun sur les règles à suivre. Par ailleurs, la reconnaissance de l'investissement personnel apporte aussi sa contribution à l'implication des jeunes. On peut citer à titre d'exemple, les awards attribués lors des cérémonies d'échange de vœux, pour récompenser les agents qui se sont distingués.

La procédure d'évaluation annuelle apporte également son poids dans les actions visant à forger et maintenir une identité professionnelle commune au personnel BCDC. Cette procédure en reconnaissance des efforts consentis pour l'atteinte des objectifs préalablement fixés incite au dynamisme, à l'émulation, et entretient la culture de l'excellence. »

► **Quelle est la politique menée en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des carrières ?**

« La BCDC doit faire face, à court et moyen termes, à de nombreux départs à la retraite. Notre démarche dans ce cadre consiste à assurer le remplacement de celles et ceux dont les départs sont projetés par des ressources internes ou externes. Ce faisant, nous donnons le temps suffisant à la reprise en main efficace du poste par le remplaçant pour garantir la continuité du service, et nous assurons un suivi particulier des profils à haut potentiel, dans leur parcours vers la prise de hautes fonctions. C'est dans ce cadre que des parcours de formation diplômant et certifiant dans les hautes écoles leur sont offerts. Nous accordons également un regard particulier aux évolutions technologiques sur le marché bancaire pour actualiser les compétences de notre personnel. Nous planifions et mettons en place les actions nécessaires, en recrutement ou formation, pour acquérir des compétences dont nous avons besoin. »

► **Quel message feriez-vous passer aux jeunes diplômés qui voudraient rejoindre la BCDC ?**

« Il y a de la place pour les plus compétents, celles et ceux ayant pris au sérieux leurs études secondaires et universitaires, et démontrant une réelle envie d'apprendre et d'évoluer.

Avec son académie, la BCDC constitue le cadre idéal, propice pour acquérir un savoir-faire bancaire, des compétences avérées dans les métiers de la banque et se bâtir une carrière. Elle offre aux jeunes désireux de faire carrière un cadre assuré, dans une institution plus que centenaire, ayant fait ses preuves dans le secteur bancaire face aux vents de l'histoire. »



► **Quels sont aujourd'hui les atouts que la BCDC peut faire valoir sur le marché de l'emploi ?**

« Les conditions sociales et salariales font de la BCDC une banque socialement responsable, d'autant plus qu'elle accorde une importance particulière à la formation de son personnel dont les compétences sont démontrées et appréciées par les clients. C'est ce qui nous motive à une sélection rigoureuse des candidats qui doivent être à même de partager la culture d'entreprise de la BCDC basée sur l'excellence des services apportés aux clients. »

AVEC SON ACADÉMIE, LA BCDC CONSTITUE
LE CADRE IDÉAL, PROPICE POUR ACQUÉRIR
UN SAVOIR-FAIRE BANCAIRE, DES COMPÉTENCES
AVÉRÉES DANS LES MÉTIERS DE LA BANQUE
ET SE BÂTIR UNE CARRIÈRE.



SOMMAIRE

DOSSIER SPÉCIAL LA CHAÎNE DES VALEURS AJOUTÉES AU KATANGA

- ▶ Bienvenue au Katanga
 - ▶ Survol d'une région en mouvement
 - ▶ À la rencontre de quelques patrons de PME
 - ▶ Entretien avec deux cadres d'entreprise et deux professeurs d'université
 - ▶ Quatre regards internes
-

Auteurs de ce dossier :
Louis-Odilon Alaguillaume
Marc-Frédéric Everaert

Clin d'œil à l'histoire

28 octobre 1909 :

Vital Mathieu, jeune pionnier de la banque au Katanga, accroche à l'entrée de la « hutte bancaire » une éclatante enseigne confectionnée de ses mains : « Banque du Congo Belge ». En ces premiers et pittoresques temps, Vital Mathieu était seul : à la fois directeur, caissier, comptable, commis aux écritures, archivist, veilleur de nuit, etc.*

* Extrait de « Banque du Congo Belge 1909-1959 », Éditions L. Cuypers, Bruxelles, 1959, pp. 76 et 77

Coup d'œil sur le présent et le futur

Février 2015 : la Banque Commerciale Du Congo perpétue la tradition des pionniers de la banque au Congo, au service d'une économie nouvelle, en phase de croissance rapide, forte d'un énorme potentiel de développement qui ne demande qu'à s'exprimer.

La BCDC est donc présente sans interruption depuis 1909 à Lubumbashi (Élisabethville à l'époque) où son imposante succursale va entrer en phase de rénovation et de transformations fondamentales qui propulseront, dès 2017, la banque dans un univers architectural futuriste, valorisant une offre de services bancaires à la pointe de la modernité.

En ce début de 2015, la BCDC ouvre deux nouvelles agences à Lubumbashi : l'une au complexe commercial de La Plage, près du golf, l'autre dans le quartier industriel du Carrefour, dans l'environnement du supermarché Psaro.

La banque est également présente à Fungurume, Likasi et Kolwezi où des travaux d'agrandissement et de modernisation sont en cours.

Image de synthèse illustrant l'architecture intérieure de la succursale de Lubumbashi après rénovation (2017)



BIENVENUE AU KATANGA

par **Louis-Odilon Alaguillaume**, Directeur de la succursale de Lubumbashi et du réseau Sud, membre du comité de direction de la BCDC



En marge du rapport annuel 2014 de la BCDC, voici illustrée une des facettes de l'économie congolaise en pleine évolution et transformation.

Propulsé par le boom du secteur minier de ces cinq dernières années, le Katanga génère quelque 55% du produit intérieur brut de la RDC et son rythme de croissance est supérieur à la moyenne nationale. Les grands opérateurs internationaux drainent dans leur sillage des PME en développement, créatrices de nouveaux emplois.

Une nouvelle chaîne de valeurs ajoutées

C'est une véritable chaîne de valeurs ajoutées qui s'est progressivement mise en place au cours de ces dernières années, tout particulièrement depuis fin 2009 et le redressement des cours du cuivre au lendemain de la crise économique internationale de 2008.

Les maillons de cette chaîne des valeurs – grandes entreprises, PME, commerçants, particuliers salariés – interagissent dans une intéressante démarche de progrès.

Cette dernière doit toutefois encore évoluer vers une meilleure intégration des forces vives congolaises.

Reste également à consolider l'ensemble pour en assurer la pérennité par une diversification progressive de l'économie. Cela prendra du temps mais c'est la condition sine qua non pour réduire le risque de la dépendance aux seules ressources minières, quand bien même ces dernières sont loin d'avoir révélé tout leur potentiel.



« La force de l'éléphant »
vue par L.-O. Alaguillaume

Vidéo de 3'25" sur votre tablette ou votre Smartphone en scannant ce code QR



Pour une mobilisation d'investissements locaux pérennes

Tant de petites et moyennes industries peuvent encore voir le jour, créant de l'emploi et réduisant par la même occasion les importations de biens de première nécessité. Pourquoi ne pas produire sur place nombre de produits que nous sommes aujourd'hui obligés d'importer ?

Cela nécessite une forte mobilisation de l'épargne intérieure et une mobilisation du secteur financier. Cela présuppose également une confiance dans la stabilité politique, sociale et économique du pays. Sans oublier, dans une perspective à moyen et long terme, l'indispensable renforcement de la formation des jeunes sans laquelle aucun véritable esprit d'entreprise n'émergera.

Sans prétention d'être une radioscopie de l'économie, le présent document illustre par quelques exemples concrets la vie économique actuelle au Katanga. Nous sommes allés à la rencontre de quelques patrons de PME et de quelques particuliers salariés.

Leurs avis sont intéressants; leurs exemples sont inspirants.

Merci à ces clients de nous avoir consacré leur temps et de nous avoir fait partager leur passion.

LE PRÉSENT DOCUMENT
 ILLUSTRE PAR QUELQUES EXEMPLES
 CONCRETS LA VIE ÉCONOMIQUE
 ACTUELLE AU KATANGA.

SURVOL D'UNE RÉGION EN MOUVEMENT

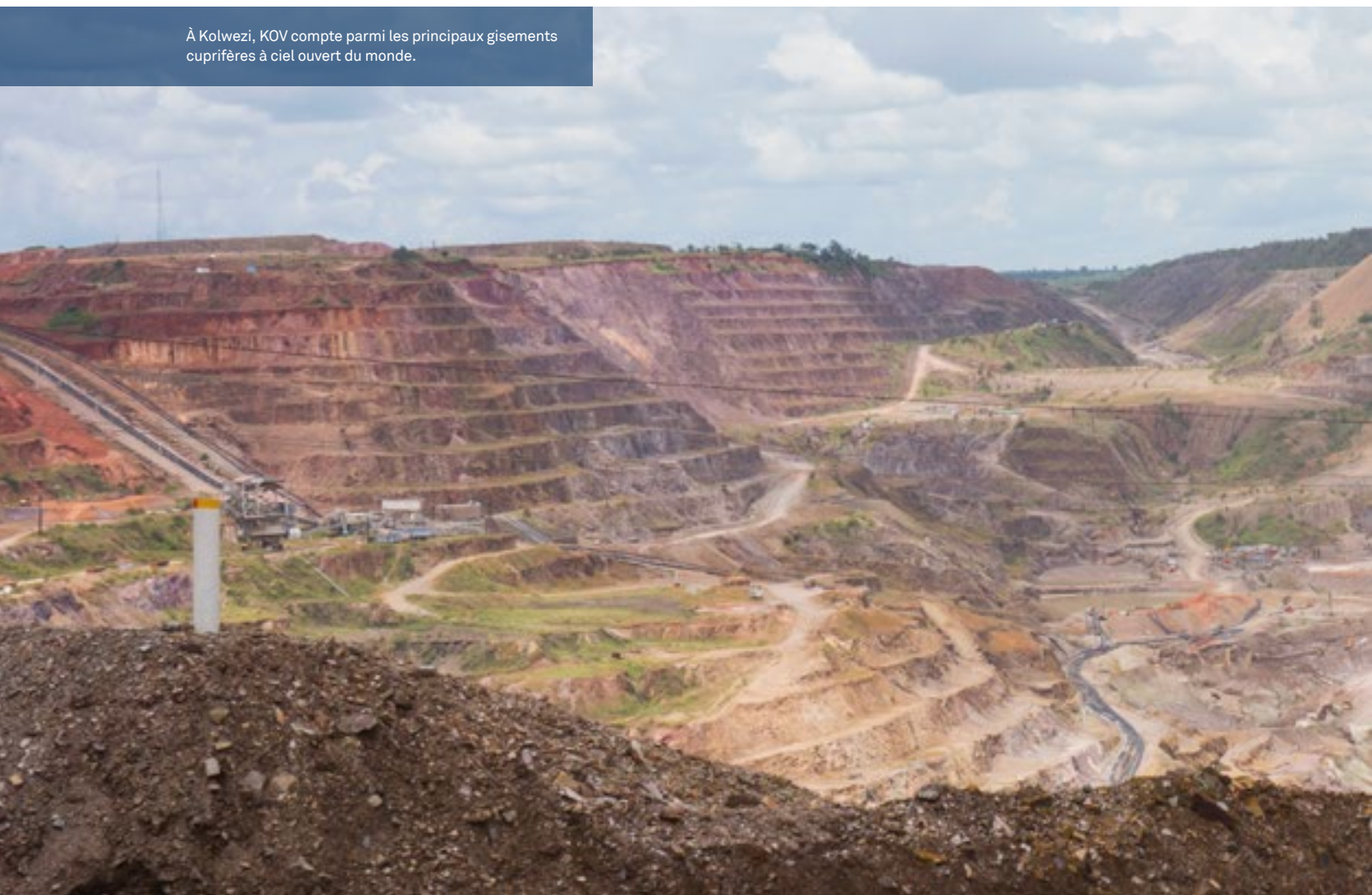
EN 2012, LA PRODUCTION DE CUIVRE EN RDC ATTEIGNAIT 600 000 TONNES. DEUX ANS PLUS TARD, ELLE PASSE LE CAP DU MILLION.

Les forces en présence

Quelques grands opérateurs internationaux se partagent l'essentiel du marché cuprifère katangais :

- ▶ le canadien Freeport McMoran Tenke Fungurume (TFM),
- ▶ l'anglo-suisse Glencore Xstrata Mutanda Mining (« Mumi ») et Katanga Copper Company Kamoto Mine (KCC),
- ▶ le kazakh ENRC (Eurasian Natural Resources Corporation) dont le siège social est à Londres,
- ▶ MMG (à Kinsevere) filiale de China Minmetals Corporation,
- ▶ l'australien Mawson West (projets Dikulushi et Kapulo),
- ▶ SEK (Société d'Exploitation de Kipoi) filiale de l'australien Tiger Resources,
- ▶ Ruashi Mining du groupe chinois Jinchuan.

À Kolwezi, KOV compte parmi les principaux gisements cuprifères à ciel ouvert du monde.



Le nouveau code minier a fait l'objet de négociations entre le gouvernement et les opérateurs miniers.

Mi-mars 2015, au moment de la rédaction de ce document, cette négociation était considérée comme terminée par le ministre des Mines et le projet de code a été transmis au parlement pour approbation.

La Gécamines, opérateur historique dont l'État est actionnaire à 100%, intervient en partenaire des sociétés minières, en général à hauteur de 20 à 25% en moyenne.

Le développement récent du secteur minier a été le déclencheur du réveil économique du Katanga.

Voici trente ans, la Gécamines dominait le marché et dirigeait l'économie dans la majorité de ses secteurs. Toutes les familles katangaises vivaient directement ou indirectement des activités de la Gécamines. Était-il d'ailleurs pensable de vivre d'autre chose que d'un travail pour la Gécamines? Pas pour la majorité de la population.

C'est dire que les difficultés financières de la Gécamines eurent un impact majeur sur toutes les composantes de la vie économique de la province. L'esprit d'entreprise restait à développer dans un environnement où tout relevait du géant industriel local.



Le boom minier, déclencheur d'un nouvel entrepreneuriat

Les choses ont changé avec l'arrivée progressive au début du XXI^e siècle de grands opérateurs industriels internationaux.

Leur mode de fonctionnement est totalement différent, axé sur la rentabilité et l'optimisation de la gestion. Ils se concentrent dès lors sur leur cœur de métier et leur savoir-faire premier, laissant à d'autres opérateurs, mais sous leur contrôle, les opérations auxiliaires et les tâches annexes. La nature ayant horreur du vide, des entrepreneurs locaux ont compris les opportunités d'affaires qui se présentaient dans le sillage de ces grandes entreprises.

L'impact est multiple : l'incitation à la créativité et au développement de PME/PMI, le développement social par une offre d'emplois en croissance et, pour l'opérateur principal, la productivité et la rentabilité.

On assiste ainsi à l'éveil progressif d'une nouvelle mentalité entrepreneuriale et à un renouveau des petits commerces. L'activité grouillante dans la ville de Kolwezi, à l'arrêt lors de la crise de 2008, en est un exemple concret. Mais il reste encore du travail car le

choc culturel engendré par ces investisseurs d'un genre nouveau en RDC a modifié les modes de fonctionnement et les habitudes de la population.

Les quelques entrepreneurs qui témoignent dans ces pages sont toutefois motivés et relativement enthousiastes.

Il n'empêche que le premier « pourvoyeur d'emplois » reste encore le secteur informel, dont celui des creuseurs artisanaux. Il faudra du temps et plusieurs investissements industriels pour que les conditions de travail s'améliorent pour une grande partie de la population.

Les entreprises minières ne sont évidemment pas encore en phase de rentabilité nette positive après les importants investissements réalisés, ou en cours de réalisation, dans l'exploration des sols et l'installation d'usines. En revanche, elles contribuent de manière importante au budget de l'État et de la province par le paiement de taxes et impôts. Elles ont participé au déploiement de nouvelles infrastructures de transport, ainsi qu'au développement de l'agriculture locale et de plusieurs projets sociétaux.

LE CHOC CULTUREL ENGENDRÉ PAR LES INVESTISSEURS D'UN GENRE NOUVEAU EN RDC A MODIFIÉ LES MODES DE FONCTIONNEMENT ET LES HABITUDES DE LA POPULATION.



Projet FRIPT

Les besoins en énergie électrique d'une série de sociétés minières du Katanga sont énormes. Ainsi, la société KCC (Kamoto Copper Company) et ses partenaires MUMI (Mutanda Mining sprl) et KANSUKI (Kansuki sprl), actives à Kolwezi, ont estimé leurs besoins à une puissance de 450 MW à l'horizon 2016.

Pour couvrir cet appel de puissance un Projet visant la Fiabilisation, la Réhabilitation et le Renforcement des Infrastructures SNEL (Société nationale d'électricité) de Production et de Transport a été mis sur pieds entre la SNEL, le Groupe Forrest International et KCC et ses partenaires : le Projet « FRIPT » qui permettra de répondre à cette demande de 450 MW.

L'urgence d'un renforcement des infrastructures

Certaines sont également parties prenantes dans les investissements nécessaires au renforcement de barrages hydroélectriques de la région, la production d'électricité actuelle restant le principal frein à une transformation suffisante de la matière première par les procédés de l'électrolyse. Or la matière première ne peut légalement pas être exportée avant transformation...

D'importants investissements sont toutefois en phase avancée pour renforcer l'alimentation électrique de la province du Katanga.

Lire ci-dessous, à titre d'exemple : « Projet FRIPT ».

Reste également à traiter le problème des infrastructures de transport pour pouvoir exporter les produits traités le jour où la production atteindra 1,5 million de tonnes... Les infrastructures routières, pourtant nettement améliorées en cinq ans, ne suffiront pas. Et la solution du rail nécessitera encore d'importants investissements en infrastructures.

COURS DU CUIVRE SUR 10 ANS



L'administration et la gestion du Projet sont assurées par Congo Energy, pour compte de SNEL et de KCC et de ses partenaires. Le projet vise notamment à la réhabilitation d'une partie des infrastructures des barrages INGA 2B et NZILO 1, et doit permettre le transport de 1000MW sur plus de 1700 kilomètres entre Inga et Kolwezi.

Il s'agit d'un important partenariat public-privé. Afin de garantir à ses services une qualité optimale, Congo Energy a noué un partenariat avec l'entreprise belge TRACTEBEL Engineering (GDF SUEZ).

Source : <http://www.forrestgroup.com/fr/congo-energy.html>

À LA RENCONTRE DE QUELQUES PATRONS DE PME

Ils ont l'entreprise dans le sang, ont envie d'entreprendre et de gagner, leur enthousiasme est contagieux et leur passion pour le travail bien fait est inspirante. Ils créent, innovent dans leurs méthodes de gestion pour répondre aux besoins et aux exigences de leurs clients, les anticipent quelques fois et sont la plupart du temps très proactifs.

Les auteurs de ce dossier les ont rencontrés sur le terrain en février 2015.

En 2008 déjà, la BCDC avait illustré son rapport annuel 2007 par des entretiens avec plusieurs patrons de PME kinoises. Voici l'occasion d'actualiser les informations mais dans un autre contexte géographique et sectoriel.

CMCK

Les Constructions métalliques et civiles de Kolwezi (CMCK) sont actives dans les constructions métalliques, le génie civil et l'architecture, la maintenance, l'engineering et les services, le développement de l'agriculture, de la pêche et de l'élevage, ainsi que le commerce général.

Joseph Nzabandora Zagabe, n'a pas attendu l'arrivée des opérateurs miniers pour entreprendre. Ce virus le tenaillait dès son plus jeune âge et c'est en 1980 qu'il crée une première activité sous la forme d'une coopérative agricole. Mais le mot « mine » ne lui est pas inconnu : c'est en effet à la Gécamines qu'il commence sa carrière en 1973.

En 2005, surfant sur la vague des premiers grands investissements miniers, il fait évoluer sa société à Kolwezi et lui donne la dénomination CMCK.

En ce début 2015, l'entreprise emploie 750 personnes et exploite un parc de 80 engins de chantier et camions. L'impact est important dans la population et dans la société de Kolwezi et des environs.

Joseph Nzabandora : « Il y avait du monde disponible sur le marché de l'emploi; la Gécamines se séparait de personnes qui avaient une bonne expérience du travail sur le terrain, j'en ai engagé un grand nombre. Je m'entoure également de compétences que je vais chercher dans la région ou à l'extérieur du pays



Sur le terrain : Joseph Nzabandora, directeur général de CMCK, et son fils



si nécessaire. Actuellement j'emploie deux expatriés sud-africains très pointus dans leurs métiers, l'un comme responsable de la production, l'autre de la maintenance.

Nous travaillons beaucoup pour les miniers, que ce soit dans la maintenance, le transport, le terrassement, la construction. Rien que sur le site de KCC nous employons quelque 500 personnes, et nous comptons une centaine de techniciens sur le concentrateur de KTC. Nous travaillons également pour ENRC et nous intervenons pour TFM sur un barrage hydroélectrique en cours de réhabilitation (Nseke).

À côté de cela, nous avons une menuiserie, une scierie et, à une centaine de kilomètres de Kolwezi, nous développons l'agriculture sur une zone de 500 hectares dont nous comptons doubler la surface prochainement.

Nos projets de développements ne manquent pas, pour moi mais surtout pour mes enfants dont trois travaillent actuellement à mes côtés. »

La région et le pays manquent encore d'entrepreneurs

Et Joseph Nzabandora d'insister : « Il y a énormément à faire dans la région, dans le sillage des miniers, certes, mais dans tellement d'autres activités... Et il faut que notre économie se diversifie, comme nous le faisons dans la menuiserie, l'agriculture, l'élevage, la pêche et demain la minoterie. Mais le problème est que les gens n'entreprennent pas assez ! Modestement, il manque des gens comme nous et mes quelques collègues entrepreneurs. »

MULYKAP

L'entreprise est née à Lubumbashi voici 16 ans, de la fougue d'un jeune diplômé universitaire qui rêvait de travailler...dans les finances publiques. Le passage qu'il y fera sera bref pour cause d'incompatibilité, l'envie d'entreprendre prenant rapidement le dessus.

Patrick Muland Kabey démarre une activité d'importation de produits pétroliers. Il loue un camion et part en Zambie voisine acheter des produits à la raffinerie de Ndola qu'il stocke ensuite chez SEP Congo. Deux ans plus tard, la raffinerie fait faillite et c'est en Afrique du Sud que le jeune entrepreneur part s'approvisionner. Pour rentabiliser son activité en plein développement, Patrick Muland investit dans ses propres entrepôts en 2003 et dans deux stations-services. Il fournit les villes de Lubumbashi et Kolwezi. Il se diversifie un moment donné dans la distribution de produits brassicoles et le transport, mais le transport de personnes prend rapidement le dessus.

Patrick Muland : « Nous avons signé un important contrat avec l'opérateur minier TFM pour lequel nous avons l'exclusivité du transport du personnel sur les villes de Lubumbashi, Likasi et Kolwezi. C'était notre principal client en 2012 et 2013. Quand le contrat a pris fin, nous nous sommes reconvertis dans le transport public des personnes... et notre chiffre d'affaires n'a jamais été aussi élevé que depuis ce moment récent. »



Rebondir face à l'adversité

Les opportunités de développement ne manquent pas pour Patrick Muland dont la société possède, en ce mois de février 2015, une flotte de 70 bus qu'il entend développer.





« Nous avons ouvert deux lignes directes : Lubumbashi-Kolwezi (4h30 de route) et Lubumbashi-Likasi (1h30 de route) qui proposent un niveau de qualité à la hauteur des standards internationaux les plus stricts et des horaires précis et respectés. Mulykap est aujourd’hui la première entreprise de transport routier de personnes de la province, et probablement du pays. Nous avons investi près de 3 millions de dollars en 2014... et nous risquons d’être prochainement en sous-capacité. »

La société emploie 200 personnes et dispose de son propre atelier de maintenance et d’entretien. « Nous avons embauché du personnel expérimenté de la SNCC en restructuration. »

Dans le même temps, Mulykap poursuit ses activités pétrolières, l’entreprise de transport étant elle-même, par nature, grande consommatrice de produits pétroliers.

L’indispensable diversification sectorielle

Le boom minier a donc servi de déclencheur au développement des activités de Patrick Muland. « Mais, précise ce dernier, nous nous sommes fortement diversifiés pour ne pas dépendre exclusivement, et dangereusement, d’un seul secteur. À long terme, nous assurons ainsi la pérennité de notre entreprise. »

Patrick Muland est également 1^{er} vice-président provincial de la Fédération des entreprises du Congo (FEC). Il jette un regard critique mais plein de bon sens sur le développement de l’économie congolaise.

« Les capitaux internationaux sentent là où il y a des besoins et, dans notre pays, ces besoins sont nombreux. Mais je sais, de par mes nombreux contacts avec des investisseurs potentiels, que le frein principal tient au climat des affaires. Certes, des efforts énormes ont été accomplis par le gouvernement ; la RDC est un des pays qui a le plus légiféré en la matière. Mais, dans la pratique de tous les jours, les obstacles restent importants : corruption, mais également faiblesse des infrastructures routières – malgré les importants progrès réalisés – et ferroviaires ainsi que, pour l’industrie, faiblesse de l’alimentation électrique.

C’est en travaillant d’urgence sur ces points d’achoppement que notre économie pourra se développer de manière exponentielle. Je suis confiant et, par nature, optimiste ! »

Plaidoyer pour une croissance plus inclusive

« Mais il faudra une croissance plus inclusive pour favoriser la répartition des fruits de la croissance de manière plus qualitative et, surtout, il faut diversifier l’économie. Nous en avons le potentiel, mais l’esprit entrepreneurial fait encore trop défaut chez nous !

C’est un problème de mentalité sur lequel nous devons travailler en profondeur.

Et c’est par la bonne gouvernance que nous pourrons davantage développer l’entrepreneuriat. »

F. THABITA business



Françoise Kielende démarre ses activités de services en 2006 avec quatre employés et un client : Vodacom, suivi rapidement de Tenke Fungurume Mining (TFM). Aujourd'hui, elle emploie 450 personnes à Fungurume, Likasi, Kolwezi et Lubumbashi, et travaille pour des clients répartis dans différents secteurs économiques.

Au fil des ans elle a diversifié ses activités qui aujourd'hui portent sur l'entretien et l'assainissement de bureaux et surfaces de travail, la désinsectisation, le jardinage et l'aménagement d'espaces extérieurs, les services d'évacuation de poubelles et immondices, la blanchisserie, la distribution d'eau, le transport, la maintenance, la gestion immobilière.

Son succès? Elle le doit à la sélection et le suivi d'un personnel qualifié, le choix de produits et matériels adéquats, le souci constant d'un grand professionnalisme et la fourniture de services de qualité. Son objectif permanent : **« la satisfaction ultime du client »**.

► Où a-t-elle appris tout cela?

Françoise Kielende : « Pendant six ans, en Belgique, j'ai fait des ménages, la cuisine, des travaux d'entretien et de conciergerie... Je travaillais sept jour sur sept et les nuits étaient courtes. J'ai été à bonne école, j'ai appris à utiliser les produits d'entretien qui convenaient le mieux. Ajoutez-y la conscience professionnelle et le souci du travail bien fait, la volonté de toujours apprendre pour acquérir progressivement de l'expertise... Quand je suis rentrée à Lubumbashi, j'ai formé quelques personnes à travailler efficacement avec moi et l'aventure entrepreneuriale a commencé.

Aujourd'hui, je ne dépend plus exclusivement de contrats avec les sociétés minières, mais c'est réellement le contrat avec TFM qui a été, pour moi, révélateur des opportunités d'affaires à développer. »

► Il fallait offrir un service de qualité pour se distinguer de la concurrence dont celle d'entreprises de services internationales.

« C'est le grand défi : avoir du personnel qualifié, fiable, consciencieux.

Il n'y a qu'une solution : investir dans la formation et le contrôle qualité. J'ai des chefs d'équipe, des superviseurs et, régulièrement, des séances de formation sont organisées et animées par les chefs d'équipe sous la supervision, quand c'est nécessaire, de formateurs extérieurs. J'ai d'autre part une cellule chargée de la sécurité car nous veillons particulièrement à la sécurité des biens de nos clients, check-lists à l'appui. Le tout est encadré par un département RH et les syndicats dans une relation de convivialité positive et constructive. »

► Et la place de la femme dans l'économie locale?

« Comme chefs d'entreprises, nous ne sommes pas très nombreuses, mais celles qui le font contribuent beaucoup au développement de l'économie katangaise.

La femme a par ailleurs un très grand rôle à jouer dans le développement social. Et quand je dispose de temps, je vais dans les écoles parler aux jeunes pour leur expliquer que c'est grâce au travail bien fait et à l'honnêteté que nous pouvons tous arriver à réussir dans la vie. »

► Il y a tellement d'affaires à développer!

« Il y a tellement d'affaires à développer dans un pays encore quasi vierge!

Une société internationale voulait racheter la mienne... J'ai refusé! Je leur ai, au contraire, proposé d'unir nos forces pour ensemble investir dans des outils de production locale. Pourquoi acheter des produits à l'étranger quand on pourrait les fabriquer chez nous? Et si vous rachetez ma société, je deviens « chômeuse » même si je touche des millions, alors que si nous construisons ensemble une usine, nous créons de l'emploi et cela contribuera au développement des Congolais.

Mais les perspectives de développement sont encourageantes, travaillons! »


 NOUS AVONS RELEVÉ DÈS LE PREMIER
 JOUR LE DÉFI DE LA QUALITÉ DU SERVICE 
 ET DU RESPECT DES DÉLAIS.

En 2010, ils travaillaient chacun dans deux entreprises différentes qui n'ont pas pu réaliser un projet commun. Hervé Yumba et Albert Mudingay se sont alors lancés à l'eau en associant leurs propres forces pour réaliser le projet. L'un est ingénieur mécanicien, l'autre ingénieur métallurgiste et, ensemble, ils ont relevé le défi avec succès.

IMICO est née de cette association avec, comme activité première, la fourniture de pièces de rechange et de services de maintenance pour les concentrateurs dont celui de KCC à Kolwezi. Ils démarrent en 2011 avec une équipe de douze personnes; deux ans plus tard, une centaine de travailleurs participent à plusieurs projets de génie civil et de transport en sous-traitance de l'opérateur minier KCC. Ils démarrent actuellement avec un deuxième grand client et emploient 450 personnes.

► **Encore fallait-il gagner la confiance de ces grandes entreprises...**

Albert Mudingay (à gauche sur la photo) : « Nous étions jeunes et nous avons relevé dès le premier jour le défi de la qualité du service et du respect des délais. Et ainsi, partant de petits projets successifs menés

chaque fois à leur terme dans les bonnes conditions, nous avons, dans un court délai, gagné quelques grands contrats. Les clients constatent que notre entreprise se développe de manière saine et que nous pouvons fournir un matériel performant et de la main-d'œuvre qualifiée dans les délais imposés. Nous avons tout simplement prouvé que nous sommes sérieux. »

► **Il fallait aussi avant tout trouver et former une main-d'œuvre de qualité.**

Hervé Yumba (à droite sur la photo) : « Nous avons engagé des anciens de la Gécamines. En parallèle, nous avons recruté des jeunes de la région après leur avoir fait passer des tests sur la qualité desquels nous étions intransigeants. Le mix de ces deux populations a été très profitable et nous nous appuyons également sur l'Institut national de préparation professionnelle (INPP) situé ici à Kolwezi. Nous disposons également d'experts formés en Zambie et en Afrique du Sud qui transfèrent progressivement leur savoir-faire aux équipes locales. »

Les deux associés poursuivent leur développement et projettent d'importants investissements pour accompagner efficacement leurs clients.



La BCDC et les PME

Les cinq entrepreneurs présentés dans les pages précédentes donnent leur avis sur la relation avec leur banquier.

“

JOSEPH
NZABANDORA
CMCK

« La BCDC est mon banquier principal, pas unique, ce qui est normal. Au début de mon activité, j'avais commencé avec une première banque, puis une deuxième... mais je n'ai pas eu la souplesse voulue pour réagir rapidement aux besoins rencontrés dans le cadre de mon développement et de mes opérations internationales liées à l'achat des équipements. Ma relation avec la BCDC est, pour moi, très satisfaisante, que ce soit dans la gestion des lignes de crédits sous formes diverses ou des flux financiers; elle fait preuve de souplesse et de rapidité de réaction, aussi bien pour l'entreprise que pour le personnel dont la majorité a son salaire domicilié à la BCDC. »

ALBERT
MUDINGAY
ET HERVÉ
YUMBA
IMICO

« Nous travaillons avec la BCDC depuis décembre 2012 et la banque nous apporte un réel support dans nos activités de sous-traitance de grands opérateurs miniers. Et lorsque nous avons eu des moments difficiles, la BCDC nous a chaque fois soutenus. Plus de 60% de notre personnel est en compte à la BCDC, c'est facile et pratique pour la paie des salaires et nous n'avons encore jamais entendu de plaintes de leur part. Et puis, enfin, la BCDC nous propose une carte bancaire internationale! Il était temps et nous nous en réjouissons. »

FRANÇOISE
KIELENDE
F. THABITA
BUSINESS

« Depuis 2007, la banque a toujours été utilement à nos côtés avec tous les services financiers dont j'ai eu besoin pour développer mes affaires. La majorité de mon personnel est en compte à la BCDC et tout se passe bien, ils ont les facilités dont ils ont besoin. Et en plus, la présence de la banque à Fungurume est un atout. La BCDC est différente des autres banques; c'est un éléphant, cela signifie tout simplement qu'elle est solide, fiable et que vous pouvez compter sur elle pour aller de l'avant. »

PATRICK
MULAND
MULYKAP

« La meilleure manière de consolider un partenariat et d'avancer, c'est d'établir des relations sincères et ouvertes où les deux interlocuteurs peuvent se regarder dans les yeux et discuter. J'ai ce type de relation avec la BCDC qui est mon banquier principal depuis 15 ans, même si quelques fois les discussions peuvent être tendues. J'ai bien entendu d'autres relations bancaires, mais j'apprécie la rigueur et la manière de travailler de la BCDC qui nous a aidés dès le début de Mulykap. Certains disent que c'est une banque lourde... Moi, cette "lourdeur" me fascine car elle sous-tend une exigence comportementale et une méthodologie de travail dont il est important pour une entreprise comme la nôtre de s'imprégner. »

”

ENTRETIEN AVEC DEUX CADRES D'ENTREPRISE ET DEUX PROFESSEURS D'UNIVERSITÉ

La grande entreprise, la PME... et, au cœur de cette chaîne économique et commerciale de valeurs ajoutées, celles et ceux sans lesquels rien n'est possible : les particuliers, cadres, dirigeants, employés, indépendants. Avec les complémentarités de leurs mains, de leur intelligence, de leur créativité, bref de leur travail, ils font tourner le système, l'alimentent, le développent et permettent à la machine économique d'entrer dans le cercle vertueux du développement et de la croissance.

Professeur Tshiji Bampendi

Professeur de littérature latine classique à l'Université de Lubumbashi où il avait commencé sa carrière en 1982 au titre d'assistant, Tshiji Bampendi a soutenu une thèse de doctorat en 1995 après plusieurs séjours en Belgique. Il est, à ce moment-là, nommé professeur associé et, depuis 2005, professeur ordinaire.

Il enseigne, effectue des recherches, écrit des livres et des articles.

Un bémol sur le développement économique

Le professeur Tshiji Bampendi n'est pas dans le business et ose lui jeter un regard parfois critique.

« La question à se poser est de savoir si le boom minier profite à l'ensemble de la population. C'est vrai que l'on voit un certain nombre de réalisations à travers les investissements en infrastructures, etc. Mais la femme ménagère dans son foyer ou la femme commerçante... qu'est-ce qu'elles y gagnent? Sachant qu'avec le boom minier, les loyers ont triplé si pas davantage! Donc trouver un logement décent, pour la population ce n'est pas facile.

À l'époque de gloire de la Gécamines, les agents de cette énorme entreprise constituaient ce que l'on appellerait aujourd'hui la classe moyenne. Mais maintenant? Croyez-vous qu'avec le salaire que perçoivent les ouvriers et les employés des entreprises minières



et de leurs sous-traitants, ils peuvent épargner? J'ai quelques doutes. Cela dit, la vie est probablement meilleure aujourd'hui qu'il y a 10 ans.

Cela étant, la bancarisation des agents de l'État et des entreprises privées est une bonne chose. J'en bénéficie comme tant d'autres, même si je fréquentais déjà en 1982 la BCZ dont j'ai gardé une très bonne image de grande banque. La BCDC a énormément souffert, elle est en phase de redéploiement, avec des gens très attachants.

Il reste encore du travail à faire pour accompagner encore mieux les clients particuliers dans leurs projets personnels et familiaux. »

Professeur Docteur Gaby Chenge Borasisi

Elle est ophtalmologue, agrégée de l'Enseignement supérieur. En 1989, jeune médecin diplômée, son premier salaire de l'université est versé sur un compte à la BCDC, BCZ à l'époque. Avec les crises économiques qui se sont ensuite succédé, les comptes ont été fermés ; il a fallu attendre les nouveaux investissements miniers et la relance économique pour que la machine bancaire retrouve sa dynamique. Comme médecin exerçant entre autres dans le privé, il fallait rouvrir un compte bancaire pour permettre le paiement du salaire par l'entreprise minière qui utilise ses services. Retour naturel vers la BCDC, « mais j'ai également des comptes dans d'autres banques pour la facilité de mes clients » précise l'ophtalmologue.

► Son avis sur la BCDC de 2015 ?

« Le personnel de la banque est fort accueillant, les relations sont excellentes et très personnalisées. Depuis peu, je suis suivie par un gestionnaire ; c'est nouveau, cela m'a fait plaisir. J'ai son n° de téléphone mobile, son email, je peux le contacter quand c'est nécessaire. J'utilise également le BCDC Net. Et avec l'avantage de la carte bancaire, mon argent peut rester à la banque. »

Le développement économique au service de la société

Professeur à la faculté de médecine de l'Université de Lubumbashi, Gaby Chenge Borasisi a également des contrats avec quelques entreprises minières et sociétés de la place en tant qu'ophtalmologue.

En parallèle, avec son mari, elle construit deux cliniques ophtalmologiques qui verront le jour d'ici juin 2015. Pourquoi deux ? « Une clinique VIP et une clinique "sociale" pour laquelle nous espérons recevoir des subsides. »

Auparavant, son mari et elle avaient construit une école privée qui accueille aujourd'hui 1500 élèves de 3 à 18 ans.

Le développement de cette école est lié à l'émergence progressive d'une classe moyenne désormais capable de payer de telles études aux enfants. « C'était nécessaire pour pallier aux faiblesses constatées dans l'enseignement et les résultats nous donnent raison. »

L'école Le Printemps fait désormais face à un afflux important d'élèves.



« C'est également la conséquence du développement économique de la région lié au boom minier, au développement de nombreuses entreprises et à la mise au travail de milliers de salariés. »

Cette école participe au financement des deux cliniques.

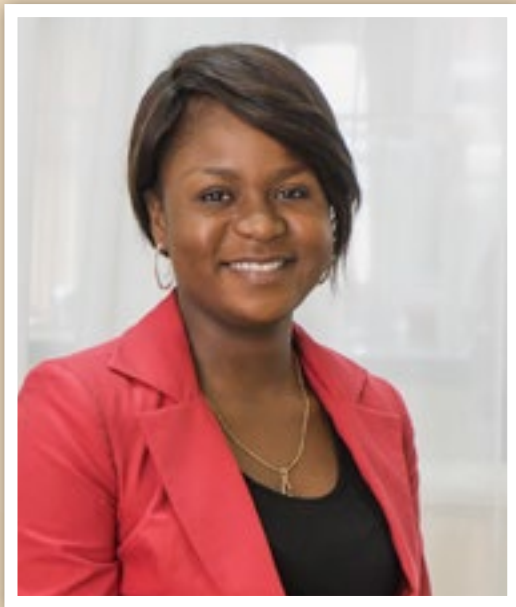
Des partenariats sud-sud

« Ces nouveaux investissements vont bien évidemment de pair avec le développement économique de la province. La nouvelle richesse du Katanga attire des investisseurs de différents horizons géographiques et nous constatons que de véritables partenariats sud-sud sont en train d'émerger. Ce sont dès lors nos propres horizons qui s'élargissent.

À titre d'exemple, nous avons eu des opportunités d'ouverture vers l'Inde portant sur des formations en spécialisations médicales. J'y ai fait des stages, j'ai pu y acquérir des appareils d'ophtalmologie de très haute qualité à des prix sans concurrence, ce qui me permet de proposer ici des soins de qualité à moindre frais. Ces formations en Inde ont été financées par le gouvernement provincial. »

Comme quoi, le boom minier a des répercussions multiples dont il est possible de tirer profit au bénéfice de la société.

Laura Binene Tambwe



Elle est Assistant Accountant de la filiale congolaise de la société sud-africaine BELL EQUIPMENT installée à Lubumbashi et à Kolwezi. La société vend des engins lourds de chantier ainsi que des machines agricoles et en assure la maintenance. La majorité des clients de Bell Equipment sont des opérateurs miniers. Au Katanga, l'entreprise emploie 200 agents congolais et une soixantaine d'expatriés.

Laura Binene a rejoint Bell Equipment en août 2011.

► Salariée d'entreprise, que pense-t-elle de la situation économique?

« Au cours de ces cinq dernières années, beaucoup de choses ont changé de manière positive : les infrastructures routières, les écoles, les soins de santé... Il y a beaucoup plus d'entreprises qui profitent des investissements dans le secteur minier et donc l'emploi a sérieusement augmenté.

Mais dans la vie de tous les jours, ce n'est pas toujours facile, voire quelques fois très difficile. Trop de jeunes universitaires se retrouvent encore sans emploi et le coût de la vie est fort élevé si pas trop élevé. Pour connaître un véritable développement social, il faudra encore beaucoup de nouvelles entreprises créatrices d'emplois. »

► Et le rôle de la banque dans cette nouvelle dynamique?

« Je peux parler de la BCDC que je connais à titre personnel, comme c'est le cas pour la majorité des salariés de l'entreprise. Mais la société est également en compte à la BCDC, dans d'autres banques aussi pour faciliter les paiements de certains clients en compte ailleurs qu'à la BCDC. Mais depuis 2007, la BCDC est notre banquier principal.

Pour le paiement des salaires, la procédure est simple et efficace et les instructions données avant 12h00 sont effectuées le jour même à la satisfaction des membres du personnel. Ces derniers bénéficient utilement des services de la banque, entre autres cartes bancaires, crédit et avance sur salaire, et, pour un nombre croissant, la constitution progressive d'une épargne.

À noter que nous n'octroyons plus d'avances sur salaire dans l'entreprise. Toute demande est canalisée vers la banque, ce qui nous simplifie la gestion du département RH.

La nouvelle MasterCard était attendue et est désormais un atout important tout comme l'ouverture à Lubumbashi de deux nouvelles agences équipées de guichets automatiques. Cela nous facilitera grandement la vie!

Certes il y a toujours des points à améliorer mais la BCDC est entrée dans une nouvelle dynamique commerciale et cela fait plaisir. »

NOUS CONSTATONS QUE DE VÉRITABLES
PARTENARIATS SUD-SUD SONT EN TRAIN
D'ÉMERGER. CE SONT DÈS LORS NOS
PROPRES HORIZONS QUI S'ÉLARGISSENT.

PROFESSEUR DOCTEUR GABY CHENGE BORASISI (page précédente)

Charles Kyona

Directeur administratif en RDC de l'opérateur minier MMG, Charles Kyona travaillait pour Anvil Mining depuis 2004 lorsque le projet de Kinsevere a été revendu en juillet 2012 à MMG, filiale de China Minmetals Corporation. MMG emploie 815 agents et fait appel à quelque 1 250 contractants.

Appel à sous-traitants de haut niveau

En tant que directeur administratif, Charles Kyona a une vue à 360° sur la vie de l'entreprise et son environnement.

« Nous offrons beaucoup d'opportunités aux PME sous-traitantes. À l'époque, la Gécamines faisait tout le processus industriel seule. Aujourd'hui, nous nous focalisons sur ce que nous savons faire le mieux : l'exploitation minière. Tout le reste est sous-traité. C'est une véritable révolution entrepreneuriale au Katanga.

Encore faut-il trouver de bons sous-traitants avec du répondant... Il n'y en a pas assez ! Cela va de la maintenance des engins de l'usine à l'entretien des bâtiments, de l'excavation au transport des minerais, les soins de santé, etc. Donc les opportunités de développement de PME de qualité sont multiples. Nous mettons la barre haute en termes de compétences et de savoir-faire. »

Une relation bancaire de qualité ?

MMG est client de la BCDC, ses cadres de direction également. Pourquoi ?

« Personnellement j'avais fait ce choix dès 2004. En dix ans, j'ai vu la banque évoluer, comme tout le secteur bancaire... et la BCDC a pris du retard. Si j'en suis toujours client, cela tient davantage à l'aspect émotionnel de la relation, en espérant que ce que l'on attend arrive. Et c'est maintenant le cas avec les nouveaux produits et services mis sur le marché dont la nouvelle version de BCDC Net à partir duquel nous allons prochainement traiter les paiements des salaires.

En tous cas, la qualité du conseil et des services est de très haut niveau, que ce soit dans le cadre de l'entreprise ou dans les relations à titre personnel. Le contact est exceptionnel, les opérations sont traitées très rapidement, l'interaction est donc très positive. »

J'OSE LE DIRE À LA BCDC : AVEC LE BÉNÉFICE DE
VOTRE LONGUE EXPERTISE, AVEC UN PERSONNEL
DE BONNE QUALITÉ ET PROFESSIONNEL...
ACCOMPAGNEZ-NOUS TOUJOURS PLUS PRÈS !



QUATRE REGARDS INTERNES

Quelques phrases au détour de quatre brefs entretiens illustrent l'ambiance de travail qui prévaut au cœur de la nouvelle dynamique commerciale de la BCDC au Katanga.



Fawzi Abi Saleh est responsable du Développement à Lubumbashi depuis janvier 2015.

Il gère l'équipe commerciale qui compte deux pôles : Entreprises et Particuliers.

« Nous avons fait le choix d'une nouvelle agressivité commerciale, dans le sens positif de la démarche bien entendu. La banque est connue mais sa visibilité est insuffisante. Les entreprises clientes apprécient beaucoup la qualité du service qui leur est offert chaque jour et les compétences du personnel mais nous allons renforcer notre présence à leur côté. Sur le marché des particuliers, il y a un très gros travail à faire ; heureusement les produits sont disponibles et de bonne qualité. Il faut maintenant les placer.

J'ai la chance de connaître beaucoup de monde au Congo et j'entends de plus en plus dire autour de moi : *"Le vieil éléphant est en train de se réveiller... il y a quelque chose à craindre."* Cela fait plaisir, non ? Reste maintenant à concrétiser ! »



Arlette Katshiza s'occupe du segment Retail qui comprend les particuliers, les agents d'entreprises, les fonctionnaires et agents de l'État, ainsi que la clientèle VIP. Elle travaille à la succursale de Lubumbashi depuis avril 2013.

« Le défi est grand, nous allons le relever. Nous avons une nouvelle approche bien segmentée de notre clientèle Retail, nous savons donc comment et à qui nous adresser. Nous disposons également d'une palette complète de produits et services de qualité et compétitifs. La banque est solide, appréciée de la clientèle, avec des procédures précises et une organisation saine. Nous avons donc tout pour aller de l'avant.

Ajoutez à cela les deux nouvelles agences de Lubumbashi que nous réclamaient les clients, et, d'ici peu, un bâtiment entièrement rénové de la succursale avec tout le confort d'un espace moderne et convivial.

Je ne m'en cache pas : je suis heureuse dans cette banque. »



Pierre Tshiwaka Kalala est Corporate Officer à Lubumbashi. Il a 42 ans de métier, est bien connu de la clientèle et apprécié pour son savoir-faire. Il se prépare à passer le relais et, dans cette optique, travaille en parfaite symbiose avec la relève d'une jeune équipe qui l'a rejoint.

Son message est simple : « On ne fait pas n'importe quoi à la BCDC. Notre professionnalisme est reconnu et nous devons le préserver. Ce faisant, nous protégeons à la fois la banque et le client. Nous faisons tout, avec la direction générale, pour que la BCDC soit et reste la meilleure banque du pays selon les avis de notre clientèle.

Nous avons un rôle de conseil à tenir auprès de nos clients.

Un exemple ? Les sociétés minières, la plupart du temps de culture anglo-saxonne et peu habituées à nos réglementations, ont quelquefois des difficultés à traiter certaines opérations, entre autres dans le cadre de l'import/export et des souscriptions de licences. Nous allons chez elles, nous leur expliquons non seulement les procédures mais l'importance de les respecter pour éviter tout risque de pénalités. Et jamais, les entreprises qui passent par nos services n'ont eu d'incidents à déplorer. »



Didier Kakudji est chef d'agence adjoint à Kolwezi. En février 2015, l'agence était en travaux d'agrandissement et de rénovation en vue d'offrir à la clientèle en forte croissance un accueil de qualité.

Voici sept ans, au plus profond de la crise du cuivre – heureusement courte –, les rues de la ville étaient désertes, les activités commerciales faibles... Depuis lors, les commerces revivent, des hôtels apparaissent et le nombre de salariés a crû de manière spectaculaire. Ils sont plus de 3 000 en compte à la BCDC.

Didier Kakudji résume en une phrase le fil rouge de la démarche de la banque : « Dans le cadre de notre développement, nous basons notre démarche avant tout sur la qualité du service et notre disponibilité pour la clientèle. »

FAWZI ABI SALEH (page précédente) :

« J'ENTENDS DE PLUS EN PLUS DIRE AUTOUR DE MOI :
LE VIEIL ÉLÉPHANT EST EN TRAIN DE SE RÉVEILLER...
IL Y A QUELQUE CHOSE À CRAINDRE. »



Travaux d'agrandissements nécessaires de l'agence de Kolwezi (photos mi-février 2015)

Avril 2015 : à Lubumbashi, ouverture de l'agence BCDC dans le quartier industriel du Carrefour, dans l'environnement du supermarché Psaro (à l'entrée du complexe, à l'extrême droite sur la photo prise en février 2015)





CHAPITRE 3

LA GOUVERNANCE

- ▶ L'organisation de la gouvernance
 - ▶ Événements intervenus en 2014 et début 2015 au sein des organes de gouvernance
 - ▶ Composition et présentation du comité de direction
 - ▶ Le cadre de gouvernance de la BCDC
 - ▶ Bonne gouvernance et gestion des risques rigoureuse
-

L'ORGANISATION DE LA GOUVERNANCE

La BCDC est très attentive aux règles et principes de la bonne gouvernance d'entreprise. Celle-ci relève d'une stricte séparation des pouvoirs entre les organes d'administration, de gestion et de contrôle.

Situation au 31 décembre 2014

Conseil d'administration

Président

M. Guy-Robert LUKAMA NKUNZI

Directeur général

M. Yves CUYPERS

Administrateurs

M. Jean ASSUMANI SEKIMONYO
M. Saâd BENDIDI
M. Pierre CHEVALIER
M. Daniel CUYLITS
M. Didier DONGO NKETA
M^{me} Nelly KIWEWA MALUNDA
ma BONZU
M. Baudouin LEMAIRE
M. Aubin MINAKU
NDJALANDJOKO
M. Joël SIBRAC
M^{me} Gabrielle WEBER-PERREGAUX

Comité de direction

Président

M. Yves CUYPERS

Membres

M. Louis-Odilon ALAGUILLAUME
M. Guy BWEYASA WA NSIAMU
M. Olivier DUTERME
M. Patrick HEINRICHS
M. Thierry LOLIVIER
M^{me} Christine MBUYI
NGALAMULUME
M. Vagheni PAY PAY
M. Gilles ROUMAIN
M. Léonard TSHIBAKA ILUNGA

Commissaire aux comptes

PricewaterhouseCoopers
RDC SAS

Comité d'audit, risques et compliance

Président

M. Daniel CUYLITS

Membres

M. Saâd BENDIDI
M. Pierre CHEVALIER
M. Didier DONGO NKETA
M^{me} Nelly KIWEWA MALUNDA
ma BONZU

Comité des nominations et des rémunérations

Président

M. Baudouin LEMAIRE

Membres

M. Jean ASSUMANI SEKIMONYO
M. Joël SIBRAC
M^{me} Gabrielle WEBER-PERREGAUX

Répartition du capital de la BCDC au 31/12/2014

- ▶ État congolais : **25,53%**
- ▶ M. George Arthur Forrest et sa famille : **66,53%**
- ▶ Autres actionnaires : **7,94%**

Présidents honoraires

du conseil d'administration

M. Roger NKEMA LILOO

du comité de direction

M. Michel CHARLIER
M. Thierry CLAESSENS

Vice-présidents honoraires

du conseil d'administration

Chevalier BLANPAIN
M. Michel ISRALSON

Administrateurs honoraires

M. Marc BALLION
M. Léo GOLDSCHMIDT
M. Victor KASONGO TAIBU
M. Georges TSHILENGI MBUYI
SHAMBUYI
M. Marc VAN DEN BERGHE

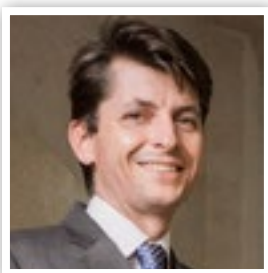
ÉVÉNEMENTS INTERVENUS EN 2014 ET DÉBUT 2015 AU SEIN DES ORGANES DE GOUVERNANCE

L'assemblée générale ordinaire du 26 mars 2014 a procédé au renouvellement du mandat d'administrateur indépendant de Monsieur Joël SIBRAC pour une durée de trois ans.

La même assemblée a prolongé les mandats d'administrateur de Messieurs Guy-Robert LUKAMA NKUZI et Alexandre MAVUNGU DIOSO jusqu'à nouvel ordre.

Le conseil d'administration du 15 mai 2014 a appelé :

- ▶ Monsieur Louis-Odilon ALAGUILLAUME aux fonctions de directeur en charge de la direction du Sud et de membre du comité de direction;



- ▶ Monsieur Olivier DUTERME aux fonctions de directeur en charge de la direction Private et Retail Banking et de membre du comité de direction.



Par lettre du 16 septembre 2014, la Banque Centrale du Congo a accordé son agrément à ces deux nominations.

L'assemblée générale extraordinaire du 3 septembre 2014 a décidé de :

1. Augmenter le capital social par prélèvement sur la réserve facultative d'un montant de six millions deux cent trente-et-un mille deux francs congolais cinquante centimes pour porter le capital social de quatre milliards neuf cent septante-cinq millions sept cent soixante-huit mille neuf cent nonante-sept francs congolais cinquante centimes à quatre milliards neuf cent quatre-vingt-deux millions de francs congolais.
2. Modifier, en conséquence de la résolution qui précède, les statuts pour :
 - à l'article 5 : remplacer le montant du capital social par le nouveau capital social, à savoir « quatre milliards neuf cent quatre-vingt-deux millions de francs congolais »;
 - à l'article 6 : compléter l'historique du capital social par l'alinéa suivant : « ... et par acte du trois septembre deux mil quatorze à quatre milliards neuf cent quatre-vingt-deux millions de francs congolais ».
3. Adopter les nouveaux statuts de la Banque Commerciale Du Congo, en abrégé BCDC, mis en harmonie avec les dispositions de l'Acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires, en abrégé « OHADA ».
4. Maintenir provisoirement la même composition du conseil d'administration, en l'absence d'instruction de l'État congolais actionnaire, représenté par Madame la Ministre du Portefeuille, quant à la diminution du nombre d'administrateurs.
5. Conférer tous pouvoirs au conseil d'administration aux fins de procéder à l'exécution des décisions de l'assemblée générale extraordinaire et à la constatation par acte authentique de la coordination des statuts ainsi que de la mise en harmonie des statuts avec le droit OHADA.

Le conseil d'administration du 9 octobre 2014 a pris acte de :

- ▶ La décision de l'État congolais actionnaire de mettre fin, à dater du même jour, au mandat d'administrateur de Monsieur Alexandre MAVUNGU DIOSO ;
- ▶ La renonciation de Monsieur Jean-Jacques VERDICKT à son mandat d'administrateur avec effet immédiat.

En témoignage de sa reconnaissance, le conseil d'administration a décidé d'appeler Monsieur Jean-Jacques VERDICKT aux fonctions de conseiller du directeur général jusqu'à la prochaine assemblée générale ordinaire du 12 mai 2015.

Conformément aux dispositions de l'article 21 des statuts sociaux, le conseil d'administration du même jour a nommé Monsieur Yves CUYPERS aux fonctions de directeur général pour la durée de son mandat d'administrateur qui vient à échéance à l'issue de l'assemblée générale ordinaire de 2017.



Conformément aux dispositions du même article 21, le conseil d'administration, sur proposition du directeur général, a nommé Monsieur Thierry LOLIVIER aux fonctions de directeur général adjoint.



Le conseil d'administration du 11 décembre 2014 a fixé la durée du mandat de directeur général adjoint de Monsieur Thierry LOLIVIER à deux ans, prenant cours à partir de son agrément en cette qualité par la Banque Centrale du Congo, soit le 6 décembre 2014.

Les mandats d'administrateur de Madame Nelly KIWEWA MALUNDA ma BONZU et de Monsieur Didier DONGO NKETA sont venus à échéance à l'issue de l'assemblée générale ordinaire du 12 mai 2015. Le renouvellement de leur mandat n'a pas été soumis au suffrage de celle-ci.

Messieurs Jean ASSUMANI SEKIMONYO et Aubin MINAKU ont renoncé à leurs mandats d'administrateur à l'issue de ladite assemblée.

Madame Marcelline KAHZOZI ainsi que Messieurs Pascal KINDUELO LUMBU et Victor KASONGO ont été élus pour une durée de six ans. Leurs mandats prendront fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire de 2021.

Messieurs Georges BUSE FALAY et Désiré YAV KAT MUCHAIL ont été nommés en qualité d'administrateurs indépendants pour une durée de trois ans. Leurs mandats prendront fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire de 2018.

Le mandat d'administrateur de Madame Gabrielle WEBER-PERREGAUX ainsi que ceux de Messieurs Pierre CHEVALIER, Daniel CUYLITS et Baudouin LEMAIRE ont été renouvelés pour une durée de six ans et prendront fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire de 2021.

Monsieur Albert YUMA a été nommé en qualité de conseiller spécial auprès du futur président du conseil d'administration.

Le mandat de commissaire aux comptes de la firme PricewaterhouseCoopers a été renouvelé pour une durée de six exercices, sous réserve d'un avis contraire de la Banque Centrale du Congo, et prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire de 2021.

Monsieur Bruno KAMBAJA, directeur associé de la firme PricewaterhouseCoopers, a été désigné aux fonctions de commissaire aux comptes suppléant pour une durée de six exercices.

COMPOSITION ET PRÉSENTATION DU COMITÉ DE DIRECTION



**Christine MBUYI
NGALAMULUME**

Directeur en charge
de la direction Finances
et Contrôle



Yves CUYPERS

Directeur général,
Président du comité
de direction



**Thierry
LOLIVIER**

Directeur général
adjoint



**Patrick
HEINRICH**

Directeur en charge
de la direction
Commerciale



**Léonard
TSHIBAKA ILUNGA**

Directeur en charge
de la direction Organisation
et Informatique

En exécution de l'article 20 des nouveaux statuts de la BCDC mis en harmonie avec les dispositions de l'Acte uniforme OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique, dit « **Acte uniforme OHADA du 30 janvier 2014** », le conseil d'administration se fait assister dans ses fonctions de surveillance et de prise de décisions par des comités spécialisés : le comité d'audit, risques et compliance, le comité des nominations et des rémunérations et le comité de direction.



**Guy BWEYASA
WANSIAMU**

Directeur en charge
de la direction
de Kinshasa



Vagheni PAY PAY

Directeur en charge
de la direction des
Agences



**Louis-Odilon
ALAGUILLAUME**

Directeur en charge
de la direction du Sud



Gilles ROUMAIN

Directeur en charge
de la direction
des Risques



Olivier DUTERME

Directeur en charge
de la direction Private,
Retail Banking & PME

LE CADRE DE GOUVERNANCE DE LA BCDC

Gouvernement d'entreprise dans les établissements de crédit

La gouvernance d'entreprise est un processus dynamique. Le conseil d'administration de la Banque Commerciale Du Congo réévalue en permanence la structure de l'entreprise pour réagir aux changements qui s'opèrent dans les activités de la banque, à tous les niveaux de son organisation.

Évolution réglementaire

L'adoption des dispositions de l'Acte uniforme OHADA du 30 janvier 2014 a entraîné le changement de la structure de gouvernance de la BCDC avec l'abandon du poste d'administrateur délégué et la nomination du directeur général pour assurer la gestion de la société.

Conformément à l'Instruction n° 21 du 25 janvier 2010 de la Banque Centrale du Congo relative aux principes et aux meilleures pratiques en matière de gouvernement d'entreprise dans les établissements de crédit, il a été rendu compte de ces changements dans le mémorandum de gouvernance de la banque à l'issue de l'exercice 2014.

Le mémorandum a été transmis à l'Autorité de contrôle après adoption par le comité d'audit, risques et compliance et le conseil d'administration respectivement en date des 4 et 5 mars 2015.

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration compte aujourd'hui douze membres.

Il fonctionne conformément au cadre formé par la législation congolaise, les instructions de la Banque Centrale du Congo et les statuts.

Sauf dans les matières que le droit des sociétés ou les statuts réservent aux actionnaires, c'est le conseil d'administration qui est responsable en dernier ressort de la direction stratégique de la banque.

Son rôle et ses responsabilités ainsi que sa composition, sa structure et son organisation, sont détaillés dans la charte du conseil d'administration et dans son règlement d'ordre intérieur. Ces documents énoncent tous les critères d'indépendance applicables aux membres du conseil d'administration conformément aux pratiques en matière de gouvernement d'entreprise dans les établissements de crédit édictées par la Banque Centrale du Congo.

Le conseil d'administration s'est réuni à sept reprises en 2014 et début 2015.

Les sujets suivants ont été abordés :

- ▶ l'élaboration des nouveaux statuts de la BCDC mis en harmonie avec les dispositions du droit « OHADA » ;
- ▶ la nomination d'un directeur général en remplacement de l'administrateur délégué ;
- ▶ la nomination, sur proposition du directeur général, d'un directeur général adjoint pour l'assister ;
- ▶ l'adoption de la charte et du règlement d'ordre intérieur du comité de direction ;
- ▶ la stratégie de la Banque Commerciale Du Congo dans son ensemble ;
- ▶ l'exécution du budget 2014 et l'adoption du cadre budgétaire 2015 ;



- ▶ les rapports des comités spécialisés du conseil d'administration à l'issue de chacune de leurs réunions;
- ▶ les politiques de gouvernance, la politique d'intégrité, les systèmes de contrôle interne, les dispositifs de gestion des risques et, en particulier, le cadre de gestion du risque « FATCA »;
- ▶ l'implémentation des normes IFRS au sein de la banque et leur impact sur les fonds propres;
- ▶ l'adoption de la nouvelle charte Compliance et de la charte de l'Audit interne;
- ▶ les bilans et comptes de résultats trimestriels;
- ▶ les états financiers audités au 30 juin et au 31 décembre 2014, avec les rapports du commissaire aux comptes;
- ▶ le mémorandum de gouvernance de la Banque Commerciale Du Congo à la clôture de l'exercice 2014.

La direction générale

- ▶ Conformément aux nouveaux statuts de la BCDC et à l'Instruction n° 21 de la Banque Centrale du Congo sur le gouvernement d'entreprise dans les établissements de crédit, la direction générale se définit comme l'organe chargé de la gestion courante de l'établissement.
- ▶ Le directeur général est nommé par le conseil d'administration. Il assure, sous sa responsabilité, la direction générale de la société. Il représente celle-ci dans ses rapports avec les tiers. Il est investi des pouvoirs les plus étendus qu'il exerce dans la limite de l'objet social.
- ▶ Sur proposition du directeur général, le conseil d'administration peut, pour l'assister, nommer un ou plusieurs directeurs généraux adjoints.
- ▶ La durée du mandat et l'étendue des pouvoirs du directeur général adjoint sont déterminées par le conseil d'administration, en accord avec le directeur général.
- ▶ La répartition entre le directeur général et le directeur général adjoint des responsabilités d'encadre-

ment des lignes d'activité est soumise au conseil d'administration pour approbation.

- ▶ Le directeur général et le directeur général adjoint gèrent les activités sous leur responsabilité et exercent un contrôle approprié sur le personnel clé dans les lignes d'activité placées sous leur contrôle.
- ▶ Ils sont responsables de l'information adéquate du conseil d'administration sur la mise en œuvre du plan stratégique, la situation financière de la société, la situation de trésorerie, les engagements de la société et sur toute autre question requise par le conseil d'administration.

Le comité de direction

En exécution de l'article 20 des nouveaux statuts sociaux, le conseil d'administration se fait assister dans ses fonctions de surveillance et de prise de décisions par des comités spécialisés. Il s'agit notamment du comité de direction.

Le rôle du comité de direction est d'assister le conseil d'administration dans l'élaboration, de concert avec le directeur général, des politiques fondamentales et des objectifs stratégiques ainsi que dans la prise de décisions ou d'approbation de certaines mesures importantes.

Ses responsabilités ainsi que sa composition, sa structure et son organisation, sont détaillées dans la charte du comité de direction et dans son règlement d'ordre intérieur.

Dans l'exercice de leur fonction exécutive, les directeurs, membres du comité de direction, sont responsables des activités courantes qui relèvent de leurs compétences respectives telles que déterminées dans la structure d'organisation de la société.

Dans le cadre de l'organisation du processus décisionnel, les directeurs, membres du comité de direction, rapportent directement au directeur général ou au directeur général adjoint.

Le président du comité de direction est responsable du bon fonctionnement du comité de direction et de l'initiation de tous les processus qui y sont liés. En particulier :

1. Le processus de planification stratégique

- ▶ Déterminer les priorités stratégiques de la banque et en procédant notamment à l'analyse détaillée du positionnement de la banque sur son marché.
- ▶ Élaborer le plan d'affaires ainsi que le budget prévisionnel.
- ▶ Approuver les principales décisions d'affaires (octroi, augmentation et renouvellement des crédits) dont les montants excèdent les seuils fixés dans les délégations et subdélégations des pouvoirs accordées par le conseil d'administration à la direction générale et aux lignes d'activité.
- ▶ Surveiller la réalisation des objectifs financiers et des plans d'exploitation approuvés, en ce compris l'ouverture et la fermeture des sièges, succursales, agences ou bureaux en République démocratique du Congo.

2. La détermination et la gestion des risques

- ▶ Mettre en œuvre le plan de continuité des activités de la BCDC.
- ▶ Examiner les propositions de modifications de procédure, méthodes, etc. (modifications structurelles) et superviser la mise en œuvre des processus afin d'atténuer les principaux risques associés aux activités de la BCDC tels qu'identifiés, mesurés, suivis et contrôlés par les fonctions de gestion des risques, de conformité et d'audit interne.
- ▶ Examiner les propositions et superviser la mise en œuvre des processus concourant au respect des exigences légales applicables liées notamment à la réglementation, la conformité, la déontologie et aux règles de conduite et des codes d'éthique découlant des observations des fonctions précitées.

3. La supervision de la politique de communications et de la communication d'information

- ▶ Superviser la politique de la banque en matière de communication y compris les mesures mises en place pour recueillir les réactions des parties intéressées.
- ▶ Superviser la qualité, l'exactitude et l'exhaustivité de l'information fournie aux actionnaires et au marché.
- ▶ Approuver le budget des subsides et de la publicité.

4. Les contrôles internes

- ▶ Examiner les situations mensuelles et la préparation du bilan.
- ▶ Élaborer les états financiers et les rapports de gestion annuels et trimestriels et les autres documents d'information qui nécessitent l'approbation du conseil d'administration.

5. La gouvernance

- ▶ Élaborer des structures et procédures appropriées qui permettent au conseil d'administration d'adopter :
 - les procédures administratives, comptables et financières de la société,
 - les procédures et règles en matière de contrôle interne,
 - d'une manière générale, toutes procédures régissant le fonctionnement de la société et la gestion des risques.

6. La planification de la relève et l'évaluation des membres du personnel

- ▶ Superviser le processus de planification de la relève du personnel et, en particulier, des titulaires des fonctions-clés, y compris la sélection, la nomination dans les grades supérieurs, les habilitations, la formation, l'évaluation et le mode de rémunération du personnel.

Le comité des nominations et des rémunérations

Le comité des nominations et des rémunérations assiste le conseil d'administration en matière de politique de nomination et de rémunération des membres de la direction de la banque. Il formule également des recommandations en ce qui concerne les candidatures à la fonction d'administrateur.

Le président du comité des nominations et des rémunérations fait rapport sur les matières en question au conseil d'administration à l'issue de chaque réunion.

Composition et présentation du comité des nominations et des rémunérations



Baudouin Lemaire
Président



Joël Sibrac
Membre



Gabrielle Weber-Perregaux
Membre



Jean Assumani Sekimonyo
Membre

Le comité d'audit, risques et compliance

Le comité d'audit, risques et compliance assiste le conseil d'administration dans l'exercice de ses fonctions d'évaluation du dispositif de contrôle interne au sens le plus large. Cette évaluation porte sur la fiabilité des processus comptables et du reporting financier, l'efficacité des contrôles de premier et second niveau, la qualité des fonctions d'audit interne et externe, la performance du système de gestion des risques et celle des procédures en matière de contrôle de conformité.

Le comité d'audit, risques et compliance se compose de cinq administrateurs non exécutifs. Son président et ses membres sont désignés par le conseil d'administration.

Le comité d'audit, risques et compliance bénéficie dans ses activités de l'appui de certains services de support de la BCDC, notamment de l'Audit interne, de la direction des Risques et du service Compliance, ainsi que des auditeurs externes de la BCDC, PricewaterhouseCoopers.

Le comité d'audit, risques et compliance s'est réuni à six reprises en 2014 et début 2015.

À toutes ces réunions ont participé, sur invitation du président du comité, le directeur général et l'auditeur général, ainsi que le compliance officer et les directeurs en charge respectivement de la supervision des risques et des crédits lors de l'examen des points les concernant.

Conformément aux missions qui lui sont confiées par sa charte, le comité d'audit, risques et compliance a abordé les sujets suivants :

- ▶ l'organisation de la gouvernance d'entreprise et, en particulier, la structure des comités, les fonctions-clés, les fonctions d'encadrement et les fonctions de contrôle indépendantes (audit interne, gestion des risques opérationnels et compliance) ;
- ▶ la structure organisationnelle ;
- ▶ la politique d'intégrité, la maîtrise du risque compliance, les codes, règlements internes et politiques de prévention ;
- ▶ l'impact et les implications du dispositif FATCA dans les activités de la banque ;
- ▶ le suivi des projets IFRS ;
- ▶ la qualité du processus d'audit externe et le niveau de compétence du commissaire aux comptes ;
- ▶ le suivi des rapports de l'audit externe : examen des lettres de contrôle interne des auditeurs externes et suivi de la réalisation de leurs recommandations ;
- ▶ la supervision du processus d'audit interne, basée notamment sur l'examen et l'approbation du plan d'audit et d'action 2014 et des reportings périodiques de l'Audit interne ;
- ▶ l'étude et l'approbation des nouvelles chartes Compliance et de l'Audit interne ;
- ▶ la mise en œuvre des recommandations portant sur les aspects du fonctionnement de la banque couverts par les missions d'audit de la Banque Centrale du Congo ;
- ▶ les mesures prises pour l'achèvement de l'automatisation du traitement des transactions manuelles et pour l'achèvement du plan de reprise informatique et télécommunications ;
- ▶ la performance et la qualité du système de contrôle interne en général, et en particulier du système de gestion des risques et des procédures par lesquelles

la banque gère la conformité aux lois, aux règlements et aux principes de bonne conduite des affaires de la BCDC;

- ▶ les évaluations de la qualité du contrôle interne au sein des différents départements, le rapport sur la gestion des risques (risques crédits, risques opérationnels et sécurité), le rapport compliance soumis par le compliance officer, ainsi que les rapports sur les transactions suspectes détectées par le système de filtrage des opérations;
- ▶ l'intégrité des états financiers et de toute information clé communiquée relative à la performance financière de la BCDC.

Le président du comité d'audit, risques et compliance a fait rapport sur les matières en question au conseil d'administration à l'issue de chaque réunion.

Composition et présentation du comité d'audit, risques et compliance



Daniel Cuyllits
Président



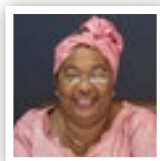
Saâd Bendi
Membre



Pierre Chevalier
Membre



Didier Dongo Nketa
Membre



**Nelly Kiwewa
Malunda ma Bonzu**
Membre

Le contrôle réglementaire

En tant que prestataire de services bancaires, la BCDC est soumise au contrôle prudentiel de la Banque Centrale du Congo (loi N°003/2002 du 2 février 2002 relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit).

Les auditeurs externes

Le commissaire aux comptes est agréé par la Banque Centrale du Congo.

Sa mission porte sur :

- ▶ la certification de la régularité et de la sincérité des états financiers;
- ▶ l'assurance du respect des principes comptables;
- ▶ l'établissement d'un rapport détaillé sur le dispositif de surveillance et de contrôle des risques et sur l'adéquation et l'efficacité du contrôle interne.

Il communique à la Banque Centrale du Congo et au comité d'audit, risques et compliance les éventuelles lacunes relevées dans le dispositif de contrôle interne.

BONNE GOUVERNANCE ET GESTION DES RISQUES RIGOUREUSE

NOUS SOMMES CONVAINCUS QUE LE RESPECT DES NORMES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE, DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE, AINSI QUE LA PRATIQUE D'UNE Saine POLITIQUE DE CONFORMITÉ ET LE RESPECT D'UN CODE DE BONNE CONDUITE DES AFFAIRES NE PEUVENT QUE CONTRIBUER À VALORISER LA RELATION CLIENTS.

La Banque Commerciale Du Congo veut être une banque de référence en termes de qualité, de rigueur, de contrôle et de maîtrise des risques opérationnels et de compliance dans tous les aspects de ses activités.

Les politiques et normes

Les politiques et normes dans les domaines majeurs sont définies par le conseil d'administration.

Le comité de direction et les directions à leur niveau définissent, dans ce cadre, des normes opérationnelles et de reporting à appliquer dans l'ensemble de la banque, dans une unité opérationnelle ou dans une zone géographique spécifique. Globalement, ces politiques et normes font partie intégrante du système de contrôle interne. Elles sont régulièrement revues et mises à jour, clairement consignées dans des manuels et publiées par les canaux de communication interne. La fréquence de révision dépend du profil de risque spécifique de l'activité visée.

Le management est également tenu de mettre en place des contrôles de second niveau, c'est-à-dire des procédures de contrôle qui permettent de vérifier que les contrôles de première ligne fonctionnent efficacement, que les déficiences significatives sont signalées au niveau hiérarchique et/ou de contrôle approprié, et que les actions correctives nécessaires sont déclenchées.

La responsabilité

C'est le conseil d'administration qui est responsable en dernier ressort de l'organisation et de la mise en œuvre de la gestion des risques et du système de contrôle interne, et de l'évaluation de son efficacité. La réalisation pratique est assumée par le comité de direction et par les responsables des différentes directions, ainsi que par les départements, les services et les fonctions de support.

La gestion des risques et le contrôle interne sont fortement ancrés dans l'entreprise. De par l'étendue des activités, ces fonctions-clés requièrent la coopération de tous les collaborateurs dont l'action combinée détermine en fin de compte le fonctionnement efficace des systèmes et des procédures.

Les objectifs de la banque

La banque établit chaque année un plan qui est discuté et approuvé par le conseil d'administration. Ce plan définit les objectifs stratégiques, opérationnels, financiers et de conformité.

Sur proposition du comité de direction, le conseil d'administration détermine les objectifs de la banque en termes de budget. Les résultats font l'objet d'un contrôle permanent et des rapports d'évolution budgétaire sont établis chaque mois.

Les aspects opérationnels

Les responsables de chacune des directions assument la responsabilité du contrôle interne qui porte sur le traitement, l'exécution et l'enregistrement corrects de toutes les transactions effectuées dans l'ensemble de leurs systèmes respectifs. Les systèmes automatisés sont l'objet d'une attention toute particulière, notamment les accès et les contrôles fonctionnels. Ils sont soigneusement testés avant la mise en œuvre de toute nouvelle procédure. Des routines strictes sont également en place pour garantir la sécurité opérationnelle et systémique.

Les performances opérationnelles sont évaluées par le comité de direction et par le conseil d'administration.

Les initiatives prises par la BCDC en 2013 pour améliorer le suivi et la gestion du risque opérationnel, en affinant les méthodes d'estimation et de mesure, ont été poursuivies et intensifiées en 2014. La finalité est de réduire la fréquence des erreurs opérationnelles et les pertes éventuelles qui pourraient en découler, mais également d'améliorer les processus de traitement en vue d'optimiser la qualité du service offert aux clients.

L'exercice s'appuie désormais sur la méthodologie Risk Self Assessment. Cette méthodologie nécessite l'implication de tous les départements de la banque; ils identifient les principaux risques liés à leur activité et proposent des modifications de procédures ou la mise en place de contrôles adéquats en vue de maîtriser les risques opérationnels. La méthodologie RSA est pilotée par l'entité Risk Management et est suivie étape par étape par l'audit interne.

La préservation des actifs

Les systèmes de gestion des risques et de contrôle prennent en compte les risques de réputation, de non-conformité, opérationnels et de perte financière susceptibles de menacer la stabilité financière de la banque.

Ils visent essentiellement à fournir une garantie raisonnable mais non absolue que :

- ▶ les objectifs opérationnels sont atteints;
- ▶ les activités opérationnelles sont menées de façon effective et efficace;
- ▶ les actifs confiés à la BCDC sont protégés à l'image des avoirs propres de la banque;
- ▶ la BCDC se conforme aux lois et réglementations en vigueur, ainsi qu'aux procédures et politiques internes.

L'ensemble des structures, procédures et systèmes de contrôle décrits ci-avant forment le système de contrôle interne de la BCDC.

Comme tout système de contrôle interne, celui de la BCDC a ses limites. Il ne peut éliminer totalement le risque que les objectifs ne soient pas atteints. Il permet toutefois de maintenir ce risque à un niveau acceptable. Il fournit une assurance raisonnable mais non absolue contre les inexactitudes ou les pertes significatives.

Le reporting financier

Le conseil d'administration définit et approuve les principes d'évaluation comptable adoptés par la BCDC. La direction Finances et Contrôle vérifie ensuite que des contrôles internes complets soient en place pour la préparation et la publication des états financiers périodiques et rapports financiers y afférents.

Une structure de réunion pyramidale implique les contrôleurs de gestion ainsi que des auditeurs internes et externes à différents niveaux de l'entreprise. Elle permet à l'information de remonter de telle sorte que le responsable de la direction Finances et Contrôle peut garantir que les données financières et comptables ne contiennent pas d'anomalies matérielles significatives.

Monitoring

La structure de la direction des Risques a été modifiée en 2014 de manière à prendre en compte les pratiques d'excellence dans le domaine de la gestion des risques.

Les contrôles au second niveau sur les domaines où se concentrent les principaux risques pour la BCDC ont été intégrés dans la fonction Risk Management. Selon une approche structurée d'évaluation des risques, le nouveau département Contrôle et Suivi des Risques élabore des plans d'actions pour remédier aux déficiences identifiées.

Les observations importantes sont consignées dans un rapport, sont discutées en comité de direction et, en dernier ressort, en comité d'audit, risques et compliance.

Les aspects opérationnels, en revanche, ont été incorporés dans les différentes activités de contrôle de la direction Finances et Contrôle. En conséquence, la gestion et le support journalier des processus de contrôle des opérations au second niveau relèvent désormais de la responsabilité de la direction Finances et Contrôle.

L'audit interne supervise l'efficacité du contrôle interne à tous les échelons de la BCDC. Les auditeurs ont pour mission d'évaluer la protection des actifs, l'efficacité des opérations, le respect des lois et règlements en vigueur ainsi que la fiabilité de l'information financière et de gestion. Ils présentent des recommandations fondées sur leurs observations et assurent le suivi de leur bonne application.

La méthodologie de l'audit interne se fonde sur le modèle COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) lui permettant de se référer à des standards de contrôle généralement reconnus. L'audit interne est habilité à auditer les activités de la banque sous tous leurs aspects et bénéficie à cet effet des ressources qualitatives et quantitatives adéquates pour un maximum d'efficacité. L'audit interne assure donc un contrôle indépendant et objectif sous l'autorité de l'auditeur général. L'auditeur général de la BCDC dispose d'un accès direct au président du comité d'audit, risques et compliance dont il dépend et qu'il rencontre régulièrement.

Compliance

La fonction Compliance est animée par l'ambition de protéger la banque des risques de non-conformité et de veiller à ce que son développement se fasse dans un environnement de risques maîtrisés. La responsabilité de la fonction Compliance est de diffuser cette ambition au sein de toutes les entités de la banque afin qu'elle fasse de plus en plus partie intégrante de l'activité de tout collaborateur.

La fonction Compliance vise à obtenir une assurance que la BCDC et son personnel se conforment effectivement aux lois et règlements en vigueur ainsi qu'aux règles internes et aux normes éthiques en vigueur tant au niveau national qu'international. La fonction Compliance a également pour mission d'entretenir une relation de confiance et de compréhension mutuelle avec les régulateurs et les autorités de contrôle.

La prévention du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme est une des préoccupations majeures de la politique d'intégrité de la banque. L'objectif étant que chacun, à son niveau, mette tout en œuvre pour réduire les risques induits par cette problématique.

À cet effet, le dispositif de prévention du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme est régulièrement mis à jour. Le comité de direction et le conseil d'administration approuvent les principes, les règles et les procédures en matière de prévention du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme. Ceux-ci s'appliquent à tous les services de la banque et font l'objet d'un programme de sensibilisation et d'information à l'ensemble du personnel.

La gestion des risques par les fonctions de support

La gestion des risques est essentielle dans tous les aspects des activités de la BCDC. Les responsabilités incombent respectivement au conseil d'administration et au comité de direction.

Le conseil d'administration contrôle la solvabilité de la banque, identifie les risques significatifs et détermine les exigences globales en termes de ratio risque/rendement.

Le comité de direction est chargé de définir les lignes stratégiques et une politique de haut niveau en matière de gestion des risques. Il contrôle les reportings consolidés sur les risques au niveau de toutes les entités de la banque.

Ces deux organes se font assister par une série de comités spécifiques au sein de la banque, notamment le comité ALM (Asset and Liability Management), le comité de gestion des risques opérationnels et de marché et le comité crédit.

La direction des Risques organise une surveillance indépendante des risques encourus et en fait rapport au comité de direction et au comité d'audit, risques et compliance. Les aspects stratégiques du Risk Management et du Project Management sont intégrés dans le périmètre de responsabilités et de compétence de la direction des Risques.

L'évaluation

Le système de contrôle interne décrit ci-dessus a été entièrement opérationnel tout au long de l'exercice considéré et jusqu'à ce jour. Toutes ses composantes essentielles et toutes les améliorations ont été discutées au sein du comité d'audit, risques et compliance qui en a rendu compte au conseil d'administration. Le système de contrôle interne est dynamique et s'adapte continuellement aux changements constatés dans l'environnement interne et externe, notamment à toutes les modifications réglementaires.

Le comité d'audit, risques et compliance a analysé l'efficacité de ce système et fait régulièrement rapport au conseil d'administration.

Pour mener à bien sa mission, le comité s'est fondé sur :

- ▶ les rapports détaillés sur les contrôles internes de la direction de l'audit interne,
- ▶ les rapports du compliance officer et des auditeurs externes,
- ▶ les rapports du directeur en charge de la direction des Risques,
- ▶ des informations sur les pertes opérationnelles, ainsi que des informations sur les affaires en contentieux,
- ▶ les rapports de mission de l'Autorité de contrôle.



BANQUE COMMERCIALE DU CONGO
Bâtisseurs d'Avenir



CHAPITRE 4

LE RAPPORT FINANCIER

- ▶ Le rapport du commissaire aux comptes
 - ▶ Le bilan et les comptes de pertes et profits
 - ▶ L'affectation du résultat du bilan
 - ▶ La nouvelle présentation des comptes 2014 selon les normes IFRS
-

LE RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LES ÉTATS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2014

Aux actionnaires et au conseil d'administration
de la BANQUE COMMERCIALE DU CONGO S.A. « BCDC »
Kinshasa, Gombe

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014 :

- ▶ l'audit des comptes annuels de BCDC S.A. tels qu'ils sont joints au présent rapport;
- ▶ les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes annuels.

Opinion sur les comptes annuels

Nous avons examiné les états financiers, exprimés en francs congolais, de la Banque Commerciale Du Congo S.A. (BCDC S.A.) au 31 décembre 2014. Ces états financiers comprennent le bilan, le compte de résultats, l'état de variation des fonds propres, le tableau de flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, et des notes contenant un résumé des principales méthodes comptables et d'autres notes explicatives.

Responsabilité de la direction pour les états financiers

La direction est responsable de l'établissement et de la présentation sincère de ces états financiers, conformément aux principes généralement admis en République démocratique du Congo et aux instructions de la Banque Centrale du Congo. Cette responsabilité comprend : la conception, la mise en place et le suivi d'un contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation sincère d'états financiers ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs ; le choix et l'application des méthodes comptables appropriées, ainsi que la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

Responsabilité de l'auditeur indépendant

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces états financiers sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les Normes Internationales d'Audit. Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux règles d'éthique, de planifier et de réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournies dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation du risque que les états financiers contiennent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. En procédant à ces évaluations du risque, l'auditeur prend en compte le contrôle interne en vigueur dans l'entité relatif à l'établissement et à la présentation sincère des états financiers afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Opinion

À notre avis, les états financiers présentent sincèrement, dans tous leurs aspects significatifs la situation financière de la Banque Commerciale Du Congo au 31 décembre 2014, ainsi que la performance financière et les flux de trésorerie conformément aux principes comptables généralement admis en République démocratique du Congo et aux instructions et directives de la Banque Centrale du Congo.

Vérification et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux vérifications spécifiques prévues à l'article 713 de l'Acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et des documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les états financiers de la BCDC S.A.

Le 1^{er} avril 2015
PricewaterhouseCoopers RDC SAS

LE BILAN ET LES COMPTES DE PERTES ET PROFITS

Bilans aux 31 decembre 2014 et 2013

(en milliers de francs congolais)

ACTIF	2014	2013
Trésorerie et opérations interbancaires		
Caisses, Banque Centrale et correspondants	222 335 503	263 367 777
Créances sur les établissements de crédit	6 528	1 829
Portefeuille effets publics et semi-publics	36 130 000	15 000 000
Total trésorerie et opérations interbancaires	258 472 031	278 369 606
Opérations avec la clientèle		
Portefeuille effets commerciaux	3 344 481	4 259 594
Découverts et autres crédits à la clientèle	235 477 552	210 827 390
Total opérations avec la clientèle	238 822 033	215 086 984
Comptes des tiers et de régularisation		
Régularisations de l'actif	5 637 024	5 436 431
Divers actifs	9 670 885	8 525 889
Total comptes des tiers et de régularisation	15 307 909	13 962 320
Valeurs immobilisées		
Valeurs immobilisées nettes	29 681 842	26 528 254
Portefeuille titres	2 718 282	3 753 236
Garanties et cautionnements	246 640	168 610
Total valeurs immobilisées	32 646 764	30 450 100
TOTAL ACTIF	545 248 737	537 869 010
COMPTES D'ORDRE		
Engagements donnés	153 057 714	188 074 844
Engagements reçus	637 679 991	553 025 958
Engagements internes	320 604 887	258 343 961
TOTAL COMPTES D'ORDRE	1 111 342 592	999 444 763

PASSIF	2014	2013
Trésorerie et opérations interbancaires		
Correspondants Lori et Banque Centrale	3 188 406	5 069 417
Banques découverts	2 512	59 606
Total trésorerie et opérations interbancaires	3 190 918	5 129 023
Opérations avec la clientèle		
Dépôts et comptes courants à vue	332 307 450	344 183 965
Dépôts à terme et comptes d'épargne	78 327 023	59 576 209
Autres comptes de la clientèle	13 154 445	19 801 688
Total opérations avec la clientèle	423 788 918	423 561 862
Comptes des tiers et de régularisation		
Régularisations du passif	19 379 846	17 422 836
Divers passifs	35 594 108	25 614 103
Total comptes des tiers et de régularisation	54 973 954	43 036 939
Capitaux permanents		
Capital	4 982 000	4 975 769
Réserves et primes d'émission	18 979 755	16 024 588
Plus-value de réévaluation des immobilisés	10 778 374	9 718 396
Provisions réglementées	6 193 896	6 116 529
Report à nouveau	1 265 220	1 266 581
Bénéfice de l'exercice	3 152 838	8 534 819
Capitaux propres	45 352 083	46 636 682
Provisions pour risques, charges et pertes	17 942 864	19 504 504
Total capitaux permanents	63 294 947	66 141 186
TOTAL PASSIF	545 248 737	537 869 010

Comptes de pertes et profits des exercices clos aux 31 décembre 2014 et 2013

(en milliers de francs congolais)

	2014	2013
Produits sur opérations de trésorerie et opérations interbancaires	291 517	295 441
Charges sur opérations de trésorerie et opérations interbancaires	(3 871)	(16 325)
Produits sur opérations avec la clientèle	34 409 299	30 701 712
Charges sur opérations avec la clientèle	(2 805 739)	(2 145 450)
Autres produits bancaires	38 468 915	39 566 664
Autres charges bancaires	(4 471 092)	(4 337 816)
Produit net bancaire	65 889 029	64 064 226
Produits accessoires	9 303 438	8 136 932
Charges générales d'exploitation	(25 417 832)	(24 352 154)
Charges du personnel	(24 780 358)	(24 283 648)
Impôts et taxes	(807 417)	(1 166 908)
Résultat brut d'exploitation	24 186 860	22 398 448
Dotations aux amortissements	(3 364 447)	(2 991 243)
Résultat courant avant impôt et exceptionnel	20 822 413	19 407 205
Résultat sur cession d'éléments d'actifs	429 458	178 322
Dotations et reprise sur provisions	(8 593 685)	(2 378 029)
Résultat exceptionnel	(3 069 648)	(2 448 167)
Résultat courant avant impôt	9 588 538	14 759 331
Impôt sur le bénéfice	(6 435 700)	(6 224 512)
BÉNÉFICE DE L'EXERCICE	3 152 838	8 534 819

L'AFFECTATION DU RÉSULTAT DU BILAN

(en francs congolais)

Le bénéfice de l'exercice 2014 s'élève à 3 152 838 455,86.

Sur proposition du conseil d'administration, l'assemblée générale, en date du 12 mai 2015, a approuvé la répartition du résultat de l'exercice 2014 comme suit :

Réserve légale	315 283 845,50
Réserve statutaire	2 837 554 610,36

Après la répartition du résultat porté au bilan, le total des fonds propres de la banque s'établit à **CDF 45 352 083 427,12** se décomposant comme suit (en francs congolais) :

CAPITAL	4 982 000 000,00
Réserve légale	4 787 780 665,00
Réserve statutaire	17 267 740 338,26
Réserves facultatives	77 072 571,07
Provision pour reconstitution du capital	3 177 255 457,76
Provision sur vente d'immeubles	3 016 640 935,92
Plus-value de réévaluation	10 778 373 511,71
Report à nouveau	1 265 219 947,40
	45 352 083 427,12

LA NOUVELLE PRÉSENTATION DES COMPTES 2014 SELON LES NORMES IFRS

La Banque Centrale du Congo avait exigé que les états financiers au 31 décembre 2014 publiables au 31 mars 2015 soient conformes aux normes IFRS. Mais compte tenu du retard pris par la plupart des banques, la banque centrale tolère de reculer cette échéance à l'année 2016 pour la publication des états financiers au 31 décembre 2015. La BCDC a toutefois décidé de publier ses comptes 2014 selon les normes IFRS.

Trois questions à Christine Mbuyi, directeur Finances et Contrôle de la BCDC

► **Sur quoi portent les principales différences entre les comptes tels qu'ils sont publiés jusqu'à présent et la nouvelle version en IFRS?**

Christine Mbuyi : « Les IFRS sont les normes comptables internationales élaborées par l'International Accounting Standards Board (IASB). L'adoption d'un système comptable conforme aux normes IFRS apporte une véritable révolution dans la pratique de la comptabilité, tant dans ses dimensions techniques que dans ses dimensions informatives. Sont notamment introduits des nouveaux concepts innovateurs tels que "la juste valeur" censée représenter la valeur économique de l'élément, "la comptabilité de couverture" et l'application d'un cadre comptable unifié s'appliquant à l'ensemble des entreprises. La notion de juste valeur, considérée comme pierre angulaire de ces normes, remplace celle du coût historique sur laquelle sont basées nos normes nationales qui sont plus orientées vers une comptabilité fiscale et juridique que financière.

Les principaux impacts de retraitement des comptes aux normes IFRS devront principalement concerner les domaines suivants pour notre banque : les prêts, les provisions, les avantages à long terme au personnel et les immobilisations. De même, la présentation des états financiers est enrichie par des informations financières pertinentes et obligatoires à fournir dans les annexes. »

► **Quels sont les avantages de cette nouvelle version IFRS?**

« Les IFRS développent des principes comptables équilibrés et comparables au plan international, permettant de fournir, dans un langage universel, une information financière pertinente et fidèle afin de répondre aux besoins d'information non seulement des investisseurs actuels (les actionnaires) et potentiels qui sont concernés par le risque inhérent à leur investissement et à sa rentabilité, mais également des autres parties prenantes, notamment les déposants, les régulateurs et les prêteurs.

Pour tous ces utilisateurs de l'information comptable et financière, ces règles d'évaluation et de présentation des états financiers, leur permettent non seulement d'évaluer la performance économique de l'entreprise, mais leur facilitent également la comparaison de la situation financière et de la performance des entreprises entre différents pays.

► **Pour les clients** qui recherchent généralement une information sur la continuité de la banque, l'utilisation des normes de haute qualité pour la présentation des résultats les rassure et force leur confiance dans sa solidité.



- ▶ **Pour les banquiers correspondants**, les états financiers et autres données comptables élaborées sur base d'un référentiel comptable internationalement reconnu constituent un outil non négligeable pour leur évaluation des risques sur la banque et leurs prises des décisions. C'est aussi un des indicateurs de bonne gouvernance qui améliore l'image de la banque et atténue le risque inhérent à son environnement.
- ▶ **Pour les organes délibérant et exécutif** de la banque, les états financiers élaborés sur base des normes internationales reflètent au mieux la situation économique de l'entreprise et leur permettent d'en évaluer correctement les performances afin de prendre sur cette base des décisions économiques et des orientations stratégiques. »

▶ **Qu'est-ce qui a motivé la BCDC à anticiper cette obligation d'adoption des normes IFRS?**

« La décision d'adopter le plus rapidement possible les normes IFRS est dictée par le souci de disposer d'une information financière de haute qualité, établie à partir des normes comptables internationalement reconnues dont la fiabilité, la transparence, la lisibilité et la comparabilité au niveau international vont permettre une appréciation sur base des normes saines de la situation financière de la banque et de sa rentabilité.

Ce faisant, elle renforce la confiance du public dans sa banque et confirme son statut de banque de référence en matière de bonne gouvernance. »

Le conseil d'administration a approuvé les comptes annuels 2014 en format IFRS. Ces comptes, certifiés par le commissaire aux comptes PricewaterhouseCoopers et comprenant une introduction, les explications détaillées du référentiel et les annexes, feront l'objet d'une publication séparée disponible sur simple demande adressée à dir@bcdc.cd ainsi qu'en format PDF sur www.bcdc.cd



CHAPITRE 5

PANORAMA DE LA RDC

- ▶ Situation économique générale en République démocratique du Congo
 - ▶ Les principaux indicateurs conjoncturels
 - ▶ L'activité bancaire
-

SITUATION ÉCONOMIQUE GÉNÉRALE EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

Environnement international

Sur le plan économique

L'année qui s'achève a été caractérisée par la baisse du prix des hydrocarbures et des cours de l'euro face aux principales devises étrangères, dont il est encore difficile de mesurer les conséquences sur la croissance économique mondiale.

Selon le FMI, la croissance mondiale est de 3,3% en 2014 comme en 2013.

La croissance dans les pays avancés est estimée à 1,8% en 2014 contre 1,3% en 2013.

La croissance dans les pays émergents et en développement est estimée à 4,4% en 2014 contre 4,7% en 2013.

La croissance de l'économie de l'Afrique subsaharienne est estimée à 4,8% en 2014 contre 5,2% en 2013.

Pour mémoire, la croissance dans les pays à faible revenu est estimée à 5,9% en 2014.

Environnement intérieur

L'installation, le 7 décembre 2014, du nouveau gouvernement de la République démocratique du Congo dominait l'actualité politique en fin d'année.

La nouvelle loi électorale a été promulguée le 12 février 2015.

La Commission électorale nationale indépendante (CENI) a également rendu public le calendrier électoral suivant lequel les élections présidentielle et législative auront lieu le 27 novembre 2016.

La loi de programmation n°15/004 déterminant les modalités d'installation de nouvelles provinces a été promulguée le 28 février 2015.

La période transitoire prévue par les actes uniformes de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) pour permettre aux sociétés et aux commerçants de mettre en harmonie leurs statuts et s'immatriculer au RCCM est arrivée à échéance le 12 septembre 2014.

Sur le plan économique

Contexte macroéconomique

La RDC affiche des taux de croissance élevés depuis plusieurs années. Le taux de croissance se situe à 9,5% en 2014 contre 8,5% en 2013 et attend une progression de 10,4% en 2015.

Comme en 2013, les progrès réalisés tiennent tout autant à la croissance des recettes d'exportation qu'aux efforts entrepris depuis 2012 par le gouvernement et la Banque Centrale du Congo en matière de coordination des politiques budgétaire et monétaire avec le résultat suivant :

- ▶ la balance des paiements et la balance commerciale se soldent par un excédent,
- ▶ le déficit à la clôture de l'exercice des opérations financières de l'État avoisine 0,1% du PIB,
- ▶ l'inflation est maintenue en dessous de 2%,



Le fleuve Congo à quelques kilomètres en aval de Kinshasa.

- ▶ les réserves internationales qui ont atteint USD 1,644 milliard contre USD 1,745 milliard en 2013 couvrent huit semaines d'importations de biens et services,
- ▶ le taux de change par rapport au dollar américain est stable depuis cinq ans.

La banque centrale veut mettre en place le système national de modernisation de la paie en République démocratique du Congo permettant à l'agent bénéficiaire d'une carte bancaire de l'utiliser dans n'importe

quelle banque et quelle que soit son enseigne. La banque centrale compte réaliser ce projet avec le concours de la firme américaine « MONTRAN » et du financement de la Banque Mondiale de près de 3 millions de dollars.

Climat des affaires

La RDC occupe la 184^e position sur 189 pays dans le classement des données de Doing Business 2015 de la Banque Mondiale.

Climat des affaires

Au mois de mai 2014, six réformes jugées capitales ont été répertoriées pour qu'elles soient prises en compte dans le prochain rapport Doing Business à savoir : « la facilitation et la simplification des procédures de création d'entreprise – la facilitation et la simplification de calcul des frais pour l'obtention du permis de conduire – la facilitation et la simplification de l'accès au crédit – la simplification de la procédure de demande de raccordement des cabines moyenne tension privées au réseau électrique de la SNEL – la facilitation et la simplification du paiement des taxes et impôts et la facilitation et la simplification du commerce transfrontalier en République démocratique du Congo ».

LES PRINCIPAUX INDICATEURS CONJONCTURELS

Chiffres-clés de la République démocratique du Congo

Superficie : 2 345 410 Km ²	2013	2014	ÉCART 2014/2013 en %
DÉMOGRAPHIE			
1. Population résidente (en millions d'habitants)	67,5	69,8	+3,4
2. Taux de croissance de la population (en %)	2,7	3,4	+0,7
3. Densité (hab./km ²)	28,8	29,8	+3,5
ÉVOLUTION DU PIB			
1. PIB (à prix constant de 2005) (en USD millions)	19 459,9	21 306,3	+9,5
2. Taux de croissance du PIB (en %)	8,5	9,5	+1,0
3. PIB/habitant (en USD courant)	484,0	514,0	+6,2
4. PIB réel par habitant (en USD constant de 2005)	288,3	305,2	+5,9
5. Taux de croissance du PIB par habitant (en %)	5,6	5,9	+0,3
INDICATEURS DE CONJONCTURE			
1. Évolution des indices des prix à la consommation (déc.1993 = 100) (source I.R.E.S.)			
Marchés de Kinshasa	730 462 551	771 126 372	+5,6
Magasins de Kinshasa	643 463 614	667 457 811	+3,7
2. Indices d'activité (2009 = 100)			
Production minière	202,0	252,9	+25,2
Production du ciment	97,0	71,5	-26,3
Production d'électricité	108,9	117,8	+8,2
Manutention dans les principaux ports	117,3	124,8	+6,4
MONNAIE			
1. Masse monétaire (en CDF millions)			
Monnaie fiduciaire hors banque	692 945	742 450	+7,1
Monnaie scripturale	2 800 271	3 224 401	+15,1
- Dépôts à vue en CDF	379 690	436 536	+15,0
- Dépôts à terme en CDF	30 355	35 622	+17,4
- Dépôts en devises	2 368 574	2 734 603	+15,5
- à vue	1 753 536	1 906 594	+8,7
- à terme	615 038	828 009	+34,6
- Provisions pour importations	21 652	17 640	-18,5
Total stock monétaire	3 493 216	3 966 851	+13,6
2. Taux de change (CDF/USD)			
Cours du marché (décembre)	936	932	- 0,43
FINANCES PUBLIQUES (EN CDF MILLIONS)			
Recettes	3 820 161	3 810 108	-0,3
Dépenses	3 829 761	3 767 881	-1,6
Solde	-9 600	40 772	-

Sources : Banque Centrale du Congo et Institut de Recherches Économiques et Sociales « I.R.E.S. »

N.B. : Les chiffres des comptes nationaux ont été révisés par l'Institut National de la Statistique « INS » par l'utilisation du Système de la Comptabilité Nationale des Nations Unies de 1993 en remplacement de celui de 1968. Ce nouveau système constitue une amélioration par rapport au système précédent (SCN 68) en termes de valorisation des opérations sur les biens et les services, et la prise en compte des activités informelles et de l'autoconsommation des ménages.

Croissance du PIB

Le PIB à prix constants (année 2005) est estimé à USD 21 306,33 millions en 2014 contre USD 19 459,9 millions en 2013 en progression de 8,9%. Le PIB par habitant en USD constant (année 2005) est estimé à USD 305,2 en 2014 contre USD 288,3 en 2013 en progression de 5,9%.

La croissance observée provient cette année encore des activités des industries extractives dont la contribution est estimée à 4,7 points de pourcentage en 2014 contre 2,4 en 2013.

La production agricole s'est accrue également de 4,7% en 2014 contre 4,2% en 2013.

Les secteurs secondaire et tertiaire ont porté leurs contributions à la croissance du PIB pour, respectivement, 1,2 point et 2,6 points en 2014 contre 1,7 point et 3,2 points en 2013.

Comme en 2013, les performances du secteur secondaire résultent pour une large part de l'impact important des « industries alimentaires, boissons et tabac » sur l'activité économique et des efforts de réhabilitation des équipements de production d'eau. L'appui à la production du secteur tertiaire par contre, est consécutif aux évolutions positives observées au niveau des branches « services d'administration publique » et « autres services hors administration publique ».

Dette publique extérieure

Selon la Banque Centrale du Congo, de janvier à fin décembre 2014, le service de la dette s'est élevé à USD 209,3 millions dont 103,4 millions aux institutions multilatérales, 31,0 millions au Club de Kinshasa et 74,9 millions au Club de Paris.

Inflation, taux de change (CDF/USD) et prix intérieurs

L'inflation en rythme annuel est estimée par la Banque Centrale du Congo à 1,26% au 31 décembre 2014 contre 1,08% en 2013.

Au niveau des marchés et magasins de Kinshasa, l'évolution des prix a été plus prononcée, avec un taux d'inflation de 6,49% sur les marchés et de 6,65% dans les magasins, selon l'Institut de Recherches Économiques et Sociales « I.R.E.S ».

VARIATION EN POURCENTAGE DES INDICES DES PRIX À LA CONSOMMATION – TAUX CUMULÉS*

	JANV	FÉV	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL	AOÛT	SEPT	OCT	NOV	DÉC
2006	0,6	1,2	1,2	2,4	2,9	5,0	6,2	6,8	8,2	11,3	18,2	18,2
2007	1,6	3,6	5,3	6,4	7,8	7,3	6,4	6,7	7,3	8,0	10	9,9
2008	1,4	2,6	3,6	5,8	10,2	15,3	19,3	20,6	21,1	21,6	23,3	27,6
2009	8,3	14,5	21,4	28,8	26,1	25,3	27,3	30,7	36,5	46,3	53,1	53,4
2010	3,2	4,2	4,2	4,4	4,6	4,5	4,6	4,8	5,7	6,7	7,9	9,8
2011	1,46	3,32	5,90	8,14	10,31	12,64	13,71	14,45	14,91	15,04	15,17	15,4
2012	4,25	4,36	4,61	4,77	4,90	5,00	5,10	5,28	5,38	5,42	5,55	5,67
2013	0,07	0,14	0,20	0,29	0,40	0,48	0,59	0,67	0,76	0,87	0,96	1,08
2014	0,15	0,26	0,35	0,44	0,56	0,63	0,76	0,86	0,98	1,09	1,17	1,26

* Variations calculées par rapport au mois de décembre de l'année précédente

BCC : Bulletin mensuel d'informations statistiques (décembre 2014)

Source : Banque Centrale du Congo

Le taux de change est resté globalement stable au cours de l'année 2014. À fin décembre 2014, le cours de change s'est situé à 924,51 CDF/USD à l'interbancaire et à 932,56 CDF/USD sur le marché, contre, respectivement, 925,50 CDF/USD et 936,52 CDF/USD en 2013, soit, une appréciation de 0,11% et de 0,42%

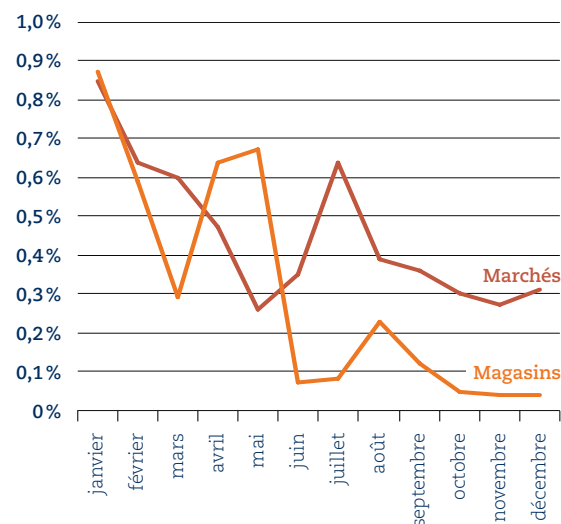
Tout en veillant à la stabilité du taux de change, la Banque Centrale du Congo a procédé à des achats de devises sur le marché des changes d'un import de USD 611,6 millions.

Au terme de l'exercice, les réserves de change se sont élevées à USD 1644,46 millions, contre USD 1784,18 millions en 2013.

Le niveau des réserves internationales représente environ 8 semaines d'importations de biens et services sur ressources propres.

L'évolution des prix sur les marchés et dans les magasins de Kinshasa en 2014 est présentée dans le graphique ci-contre.

ÉVOLUTION DES PRIX SUR LES MARCHÉS ET DANS LES MAGASINS DE KINSHASA EN 2014



Source : I.R.E.S. Indice des prix de consommation à Kinshasa

Soldes de la balance des paiements

La balance des paiements s'est soldée globalement par un excédent de USD 100,30 millions en 2014 contre un excédent de USD 61,70 millions en 2013.

SOLDES DE LA BALANCE DES PAIEMENTS	2013	2014	VARIATION EN %
Balance commerciale	943,10	1001,80	6,2
Balance des services	-2255,00	-2516,30	11,6
Balance des revenus	-2875,40	-3043,80	5,9
Balance des transferts courants	1265,70	1638,40	29,4
Compte courant	-2921,60	-2919,80	-0,1
Compte de capital et des opérations financières	2988,70	3186,50	6,6
Erreurs et omissions	-5,40	-166,40	2980,9
SOLDE GLOBAL	61,70	100,30	62,6

Évolution de la balance commerciale

Selon la Banque Centrale du Congo, l'excédent de la balance commerciale a atteint USD 1001,80 millions en 2014, contre un excédent de USD 943,20 millions en 2013.

Exportations

Les exportations ont été évaluées à USD 12981,89 millions en 2014 contre USD 11613,00 millions en 2013, soit une hausse de 11,8%.

Importations

Selon les mêmes estimations, les importations de biens ont atteint USD 11980,08 millions en 2014 contre USD 10669,80 millions en 2013, soit une hausse de 12,3%.

	2013	2014	VARIATION (EN %)
Exportations	11613,00	12981,89	11,8
Cuivre	7938,40	7448,99	-6,2
Cobalt	1963,70	2202,19	12,1
Zinc	23,00	26,76	16,4
Diamant	229,70	228,32	-0,6
Pétrole	866,80	770,43	-11,1
Or	184,60	816,16	342,1
Café	51,10	223,38	337,1
Bois	85,40	45,55	-46,7
Autres produits	270,40	1220,11	351,2
Importations	10669,80	11980,08	12,3
Biens d'équipement	6576,00	7014,45	6,7
Biens de consommation	2697,10	3561,44	32,0
Matières premières	392,30	386,98	-1,4
Énergie	1004,50	1017,81	1,3
SOLDE	943,20	1001,81	6,2

Source : Banque Centrale du Congo

Finances publiques

Budget de l'exercice 2014

La Loi de Finances pour l'exercice 2014 a été promulguée le 1^{er} février 2014. Cette Loi de Finances de l'exercice 2014 a été présentée en équilibre, en recettes et en dépenses, à CDF 8273,4 milliards, soit une contre-valeur de USD 8,9 milliards.

À fin décembre, les opérations financières de l'État se sont clôturées par un excédent de CDF 40,8 milliards provenant des recettes pour CDF 3810,1 milliards et des dépenses pour CDF 3769,2 milliards.

Budget en devises de l'exercice 2014

L'exécution du budget en devises s'est clôturée au 31 décembre 2014 avec un solde déficitaire de USD 86,0 millions provenant des recettes pour USD 737,6 millions et des dépenses pour USD 823,6 millions.

Budget de l'exercice 2015

La Loi de Finances du pouvoir central pour l'exercice 2015 a été promulguée le 2 janvier 2015. La Loi de Finances pour l'exercice 2015 est présentée en équilibre, en recettes et en dépenses à CDF 8496,3 milliards, soit une contre-valeur de USD 8,9 milliards comme en 2014.

Masse monétaire

À fin décembre 2014, la masse monétaire a augmenté de CDF 473,6 milliards, passant de CDF 3493,2 milliards à fin décembre 2013 à CDF 3966,8 milliards à fin décembre 2014, soit une progression de 13,6% en 2014 contre une progression de 18,3% en 2013. Cet accroissement est principalement localisé au niveau des dépôts en devises du système bancaire.

Les dépôts en monnaies étrangères représentent 68,94% de la masse monétaire en 2014 et 67,80% en 2013.

COMPOSANTES DE LA MASSE MONÉTAIRE (en millions de CDF)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Monnaie fiduciaire hors banque	381486	489377	615345	595164	692945	742450
Monnaie scripturale	1120383	1474231	1828040	2357736	2800271	3224401
dont provisions pour importations	41667	45012	25199	22791	21652	17640
Total stock monétaire	1543536	2008620	2444584	2952900	3493216	3966851

Source : Bulletin des statistiques

STRUCTURE DE LA MASSE MONÉTAIRE (en %)

	2013	2014
Monnaie scripturale	80,16	81,28
En monnaies étrangères	67,80	68,84
- Dépôts à vue	50,20	48,06
- Dépôts à terme	17,61	20,87
En monnaie nationale	11,74	11,90
- Dépôts à vue	10,87	11,00
- Dépôts à terme	0,87	0,90
Provisions pour importations	0,62	0,45
Circulation fiduciaire hors banques	19,84	18,72

La politique monétaire

Au regard de la stabilité observée sur le plan intérieur (marché de change et taux d'inflation) la Banque Centrale du Congo a maintenu inchangés le taux directeur à 2% et les coefficients de réserve obligatoire à 8% et 7% pour les dépôts à vue et à terme en devises.

Avec l'objectif d'améliorer la collecte des dépôts en monnaie nationale indispensables au financement des activités productives intérieures, la Banque Centrale du Congo a, dans le même temps, procédé à une baisse des coefficients de réserve obligatoire successivement de 7% à 3% et de 3% à 0% pour les dépôts à terme et de 7% à 5% pour les dépôts à vue.

Activité économique (production)

La poursuite et la consolidation de la croissance économique en République démocratique du Congo repose dans une approche par produit sur des secteurs d'activités bien précis, à savoir les mines et hydrocarbures, la manufacture et la construction.

L'année 2014 a été caractérisée par une forte progression de la production tant dans le secteur aurifère que dans le secteur du cuivre et des produits dérivés.

Les tableaux qui suivent donnent l'évolution en volume de quelques productions.

Indices d'activité (2009=100)

PÉRIODE	PRODUCTION MINIÈRE							PRODUCTION DU CIMENT	PRODUCTION D'ÉLECTRICITÉ	MANUTENTION DANS LES PORTS
	CUIVRE	COBALT	ZINC	DIAMANT	OR BRUT	PÉTROLE BRUT	INDICE MOYEN GÉNÉRAL			
2009	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
2010	160,9	173,7	47,0	94,9	78,9	92,0	156,4	106,4	97,2	99,1
2011	161,5	176,8	75,2	104,0	130,1	91,2	157,5	99,4	91,5	121,6
2012	200,5	153,5	53,8	112,7	1091,5	91,1	164,3	90,7	98,5	118,3
2013	297,4	136,0	61,7	94,5	3828,9	89,0	202,0	97,0	108,9	117,3
2014	333,2	135,9	64,9	93,4	10693,0	89,6	252,9	71,5	117,8	124,8

Source : BCC bulletin mensuel d'informations statistiques

Évolution des volumes de production dans les principaux secteurs

	2013	2014	ÉCARTS 2014/2013	
			EN VOLUME	EN %
Mines, Hydrocarbures et Énergie				
Cuivre (T)	919588	1030129	+110541	+12,02
Colbat (T)	76517	75560	-957	-1,25
Zinc (T)	12114	12737	+623	+5,14
Diamant (100c)	17624	16699	-925	-5,25
dont - production artisanale (1000c)	16653	16455	-198	-1,19
- production industrielle (1000c)	971	244	-727	-74,87
Or brut (Kg)	8429	23539	+15110	+179,26
Pétrole brut (1000 barils)	8351	8404	+53	+0,63
Production d'électricité (1000MWH*)	8349	9053	+704	+8,43
Agriculture				
Café exporté (T)	8629	10847	+2218	+25,70
Cacao exporté (T)	379	294	-85	-22,43
Bois grumes exportés(m ³)	187034	234811	+47777	+25,54
Bois sciés exportés(m ³)	39981	40371	+390	+0,98
Industrie de transformation				
Farine de froment (T)	193526	195043	+1517	+0,78
Boissons alcoolisées (1000hl)	4838	5089	+251	+5,19
Boissons gazeuses (1000hl)	2044	2210	+166	+8,12
Production du ciment (T)	446610	329205	-117405	-26,29
Manutention dans les ports (1000TM)	3075	3272	+197	+6,41

* Production exportée

Source : Banque Centrale Congo

LA RDC AFFICHE DES TAUX DE CROISSANCE ÉLEVÉS DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES. LE TAUX DE CROISSANCE SE SITUE À 9,5 % EN 2014 CONTRE 8,5 % EN 2013 ET ATTEND UNE PROGRESSION DE 10,4 % EN 2015.



Production agro-industrielle

Hormis les productions du cacao et du caoutchouc qui sont en baisse, les autres produits ont enregistré des hausses de leurs activités, notamment le café, l'huile de palmiste et la filière bois.

Le bois

Les productions exportées de la filière bois ont dépassé en 2014 (275 182 m³) le niveau record de production réalisé en 2007 (251 898 m³).

ÉVOLUTION ANNUELLE DE LA PRODUCTION DU BOIS (en m³)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	187 361	147 953	228 479	216 899	220 177	227 015	275 182

Source : Banque Centrale du Congo

Le sucre

Véritable reprise après la baisse enregistrée en 2012, l'augmentation de la production de sucre s'est maintenue en 2014.

ÉVOLUTION ANNUELLE DE LA PRODUCTION DU SUCRE (en tonnes)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	71 868	84 452	79 069	73 593	63 321	80 457	81 422

Source : Cie sucrière de Kwilu Ngongo

Le ciment

Selon les données les plus récentes, la production du ciment de la RDC est évaluée en 2014 à 329 205 tonnes soit une baisse de 26,3% par rapport à 2013. Cette baisse de la production peut se justifier par la libéralisation de l'importation du ciment.

ÉVOLUTION ANNUELLE DE LA PRODUCTION DU CIMENT (en tonnes)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	411 212	460 344	489 745	457 761	413 181	446 610	329 205

La production minière

Comme le confirme les indices de production, l'activité extractive est en plein essor en RDC. Cet essor trouve ses origines dans la construction de nouvelles unités de production et dans la demande mondiale, surtout celle des pays émergents.

La production du cuivre contribue de manière importante à la croissance de l'activité économique dans son ensemble.

Les progrès dans le secteur minier tiennent aussi au boom observé depuis 2012 dans le secteur aurifère où la production de l'or ne fait que s'accroître et a atteint 23 539 kilos en 2014 soit une augmentation de 420% par rapport à 2012.

L'on prévoit la poursuite du rythme d'expansion de la production minière, indépendamment du comportement de la demande internationale et des cours des métaux sur le marché.

ÉVOLUTION ANNUELLE DE LA PRODUCTION DU CUIVRE (en tonnes)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	335 066	309 181	497 537	522 133	619 942	919 588	1 030 129

La production pétrolière

ÉVOLUTION ANNUELLE DE LA PRODUCTION DE PÉTROLE BRUT (en 000 barils)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	8 365	9 382	8 586	8 558	8 545	8 351	8 404

Malgré une légère augmentation, la production du pétrole brut demeure inférieure à la production de 2009.

Activités portuaires

Les volumes de chargement et de déchargement dans les principaux ports de Kinshasa, Matadi et Boma sont en hausse de 6,3% en 2014 par rapport à l'année 2013.

L'ACTIVITÉ BANCAIRE

L'évolution réglementaire

La nouvelle Réglementation du Change datée du 25 mars 2014 a été publiée au Journal Officiel sous un numéro spécial daté du 28 mars 2014. Les nouvelles dispositions sont entrées en vigueur le 25 septembre 2014.

Les principaux changements sont décrits ci-dessous.

1. Au titre des dispositions générales :

- ▶ la désignation des services des douanes comme autorité habilitée à recevoir les déclarations de détention, par les voyageurs, d'un montant en espèce égal ou supérieur à 10000 dollars américains ou son équivalent en d'autres monnaies étrangères, à l'entrée ou à la sortie du territoire national;
- ▶ l'obligation pour la DGDA de communiquer à la BCC les opérations qui se déroulent selon la réglementation douanière (postes d'entrée/ de sortie des biens en transit et transactions couvertes par une déclaration).

2. Au titre des opérations sur les biens :

- ▶ la non exigence de l'attestation de vérification de BIVAC, lors de la souscription d'une déclaration modèle « IB » assortie de la modalité de paiement anticipatif;
- ▶ l'allongement du délai de rapatriement des recettes d'exportation ou de réexportation de 30 à 60 jours à compter de la date de sortie des biens. Pour l'or et le diamant de production artisanale, le délai de rapatriement des recettes d'exportation est porté de 10 à 20 jours;

- ▶ l'échelonnement du rapatriement des recettes au fur et à mesure des ventes en cas d'exportation en consignation;
- ▶ l'instauration de la perception de la Redevance de Suivi de Change (RSC) de 2% par les banques agréées (la RSC se substitue à la RCC) sur tout retrait à un distributeur automatique de billets (DAB) ou paiement à un terminal de paiement électronique (TPE) situés à l'étranger effectué à partir d'une carte bancaire;
- ▶ l'obligation faite aux autorités politico-administratives de ne faire des dons et des libéralités sur le territoire national qu'en monnaie nationale dans le cadre du processus de « dé-dollarisation » de l'économie congolaise.

3. Au titre des services :

- ▶ l'obligation de régulariser tout paiement sans souscription préalable de la déclaration modèle « ES ou IS ».

4. Au titre des revenus, capitaux et opérations financières :

- ▶ l'obligation de déclarer les revenus issus des opérations financières auprès de la Banque centrale via la banque intervenante dans un délai de 30 jours à dater de leur réception;
- ▶ l'obligation de rapatrier les revenus issus des opérations d'investissement dans un délai de 30 jours, sauf si le résident décide de les réinvestir.

5. Au titre des dispositions applicables aux titulaires de droits miniers et sociétés pétrolières :

- ▶ par rapport au volume des transactions et aux particularités de leurs opérations, il a été consacré un chapitre traitant des dispositions particulières se rapportant notamment aux titulaires des droits miniers et aux pétroliers d'exploitation-production.

6. S'agissant des titulaires des droits miniers :

- ▶ pour éviter toute interprétation erronée sur l'utilisation de la quotité légale rapatriée, les précisions ont été apportées dans le sens de limiter son utilisation aux paiements sur le territoire national;
- ▶ par souci de traçabilité des flux financiers des sociétés titulaires de droits miniers, la détention de plusieurs comptes RME par les miniers auprès des banques agréées en vue de domicilier leurs opérations d'exportations auprès des banques de leur choix est autorisée;
- ▶ tout opérateur de cette catégorie qui n'aurait pas communiqué les coordonnées bancaires de son compte principal à l'étranger et transmis régulièrement le rapport de ses activités enregistrées dans ledit compte ainsi que ses opérations de change, sera obligé de rapatrier la totalité des recettes d'exportation.

7. En ce qui concerne les sociétés pétrolières d'exploitation-production :

- ▶ les sociétés pétrolières d'exploitation-production ont un délai de 60 jours à partir de la date d'embarquement pour rapatrier leurs recettes d'exportation. Toutefois, conformément à la convention qui lie la RDC auxdites sociétés, elles ne doivent rapatrier que la quotité qui est nécessaire à leurs besoins d'exploitation. D'autre part, elles ne peuvent financer les opérations à l'international avec des devises rapatriées que dans la mesure où elles ne disposent pas suffisamment d'avoirs dans leur compte à l'étranger.

Outre ces changements relevés par la Banque Centrale du Congo dans son rapport sur la politique monétaire au premier semestre 2014 (n°008 – août 2014), la BCDC épingle pour ses clients les points suivants :

- ▶ l'obligation de fixer et de payer en francs congolais les loyers, frais scolaires et académiques, frais de soins de santé, consommation d'eau et d'électricité et crédits à court terme octroyés aux ménages (Art 6, al 2);
- ▶ la suppression du seuil de USD 10 000 donnant lieu à la souscription d'une déclaration de change modèle RC concernant les opérations financières (art 65);
- ▶ l'obligation, pour les titulaires des droits miniers, de rapatrier au moins 40% des recettes d'exportation.



Le secteur bancaire*

Dix-huit banques sont actives aujourd'hui, contre vingt en 2010.

La consolidation de la reprise de l'activité économique a été marquée, cette année encore, par la bonne tenue du secteur des intermédiaires financiers.

Transactions en devises sur le marché des changes

En 2014, le volume global des transactions sur le marché des changes a atteint un niveau de USD 6 844,8 millions contre USD 4 679,3 millions en 2013, soit un accroissement de 46,28%.

La part de la BCDC dans les transactions sur le marché des changes est évaluée à USD 2 069,76 millions en 2014 contre USD 1 372,17 millions en 2013, soit une augmentation de 50,84%.

* Source : Banque Centrale du Congo

Le marché monétaire

Le cumul annuel des opérations au guichet des facilités permanentes (refinancement des banques par l'Institut d'émission) a atteint CDF 4 719,8 milliards en 2014 contre CDF 53,9 milliards en 2013.

Au 31 décembre 2014, l'encours global des bons BCC s'est établi à CDF 107,4 milliards contre CDF 164,3 milliards en 2013.

Deux mille quatorze a été également caractérisée par la stabilité des taux débiteurs des banques en monnaie nationale, évalués en moyenne à 18,3% l'an contre 19,0% l'an en 2013.







CHAPITRE 6

RÉSEAUX

- ▶ Les réseaux et points de contact en RDC
 - ▶ Le réseau des banquiers correspondants
-

LES RÉSEAUX ET POINTS DE CONTACT EN RDC

Kinshasa

SIEGE SOCIAL

Boulevard du 30 juin
B.P. 2798 – KINSHASA 1
Tél. (+243)99 9919762
(+243)81 5181768
(+243)81 8845704
SWIFT BCDCCDKI
E-mail dir@bcdcd.cd

AGENCE DE KINTAMBO

Responsable :
M. MULOMBA MUKOKA
B.P. 2798 – KINSHASA 1
Tél. (+243)82 1398346
E-mail kintambo@bcdcd.cd

AGENCE DE LIMETE

Responsable :
M. KALOMBO KALONJI
B.P. 2798 – KINSHASA 1
Tél. (+243)81 7116366
E-mail limete@bcdcd.cd

AGENCE DE MATONGE

Responsable :
M. KALALA MUKOLE
B.P. 2798 – KINSHASA 1
Tél. (+243)81 7116425
E-mail matonge@bcdcd.cd

AGENCE PLAZA VILLAGE

Responsable :
M. SHWEKA KALINDA
B.P. 2798 – KINSHASA 1
Tél. (+243)81 7116396
E-mail plaza@bcdcd.cd

AGENCE ROYAL/GOMBE

Responsable :
M. MALIYABWANA VIHEKA
B.P. 2798 – KINSHASA 1
Tél. (+243)81 7113456
E-mail royal@bcdcd.cd

AGENCE UNIKIN

Responsable :
M. ILUNGA MULAJ
B.P. 2798 – KINSHASA 1
Tél. (+243)81 7116404
E-mail uni@bcdcd.cd

Réseau intérieur

AGENCE DE BENI

Responsable :
M. MUVIRIRWA NGINGO
B.P. 11 – BENI
Tél. (+243)82 1834262
(+243)99 7254151
E-mail ben@bcdcd.cd

AGENCE DE BOMA

Responsable :
M. MUHUNGA JUMA
B.P. 23 – BOMA
Tél. (+243)99 0181118
E-mail bom@bcdcd.cd

AGENCE DE BUKAVU

Responsable :
M. MBAFUMOYA TCHOMBA
B.P. 1516 – BUKAVU
Tél. (+243)81 3126063
(+243)99 8846028
E-mail bkv@bcdcd.cd

AGENCE DE BUNIA

Responsable :
M. PELENGAMO KONDE
B.P. 1018 – KISANGANI
Tél. (+243)81 0792872
(+243)99 9886060
E-mail bia@bcdcd.cd

AGENCE DE BUTEMBO

Responsable :
M. LUFULUABO KAMANA
B.P. 39 – BUTEMBO
Tél. (+243)99 8384946
(+243)81 6012986
E-mail btb@bcdcd.cd

AGENCE DE DURBA

Responsable :
M. TUKA MBIASI
B.P. 1018 – KISANGANI
Tél. (+243)99 8910354
(+243)99 0762 654
E-mail dba@bcdcd.cd

**AGENCE DE GOMA**

Responsable :

M. MUSHAGALUSA NTABOBA

B.P. 108 – GOMA

Tél. (+243)99 4687410

(+243)81 3006020

E-mail gma@bcdc.cd

AGENCE DE KANANGA

Responsable :

M. KAHAMIRE YASSABA

B.P. 15 – KANANGA

Tél. (+243)99 3406594

(+243)81 3126707

(+243)99 7361717

E-mail kga@bcdc.cd

AGENCE DE KISANGANI

Responsable :

M. MBELO BAKUTU

B.P. 1018 – KISANGANI

Tél. (+243)81 2006010

(+243)99 8539613

E-mail ksg@bcdc.cd

AGENCE DE LUKALA

Responsable :

M. BAKANDOWA MUKUBI

B.P. 2798 – KINSHASA 1

Tél. (+243)99 2789448

E-mail lka@bcdc.cd

AGENCE DE MATADI

Responsable :

M. YANIKA MPIKA

B.P. 33 – MATADI

Tél. (+243)99 2439646

E-mail mtd@bcdc.cd

AGENCE DE MBUJIMAYI

Responsable :

M. MATA MA MUANA

B.P. 379 – MBUJIMAYI

Tél. (+243)81 0663609

(+243)99 2789448

E-mail mby@bcdc.cd

Katanga (réseau sud)

SUCCURSALE**DE LUBUMBASHI**

Directeur :

M. Louis-Odilon ALAGUILLAUME

B.P. 74 – LUBUMBASHI

Tél. (+243)81 7011780

(+243)81 6867068

(+243)99 7023988

E-mail lub@bcdc.cd

AGENCE DE KOLWEZI

Responsable :

M. MULAJ KAPOMP

B.P. 01 – KOLWEZI

Tél. (+243)81 3635316

E-mail klz@bcdc.cd

AGENCE DE LIKASI

Responsable :

M. MUTOMBO LUBANGE

B.P. 298 – LIKASI

Tél. (+243)81 4077328

(+243)99 5030488

E-mail lks@bcdc.cd

AGENCE DE FUNGURUME

Responsable :

M. NGALAMULUME DIAMBA

B.P. 74 – LUBUMBASHI

Tél. (+243)81 5613177

E-mail fgm@bcdc.cd

Western Union

La BCDC dispose également de 37 guichets Western Union au 31/03/2015.



LE RÉSEAU DES BANQUIERS CORRESPONDANTS



CORRESPONDANTS EN USD

- ▶ Deutsche Bank Trust Company Americas : **BKTRUS33**
- ▶ Citibank New York : **CITIUS33**
- ▶ ING Bruxelles : **BBRUBEBB**
- ▶ Natixis France : **NATXFRPP**
- ▶ Fimbank PLC Malta : **FIMBMTM3**
- ▶ Mauritius Commercial Bank Ltd : **MCBLMUMU**

CORRESPONDANTS EN EUR

- ▶ ING Belgium : **BBRUBEBB**
- ▶ Citibank London : **CITIGB2L**
- ▶ Commerzbank AG Germany : **COBADEFF**
- ▶ Natixis France : **NATXFRPP**
- ▶ Unicredito Italiano : **UNCRITMM**

CORRESPONDANTS EN ZAR

- ▶ Absa Bank South Africa : **ABSAZAJJ**
- ▶ Commezbank AG Germany : **COBADEFF**

CORRESPONDANT EN AUTRES DEVISES (CAD, CHF, GBP, JPY)

- ▶ Commezbank AG Germany : **COBADEFF**

Éditeur responsable

Direction générale de la BCDC
Boulevard du 30 Juin – B.P. 2798 Kinshasa 1
dir@bcdcd.cd

Conception et mise en page

M&C.M sprl et De Visu Digital Document Design
www.mcmanagement.be – www.devisu.com

Production

M&C.M sprl
info@mcmanagement.be

Photos

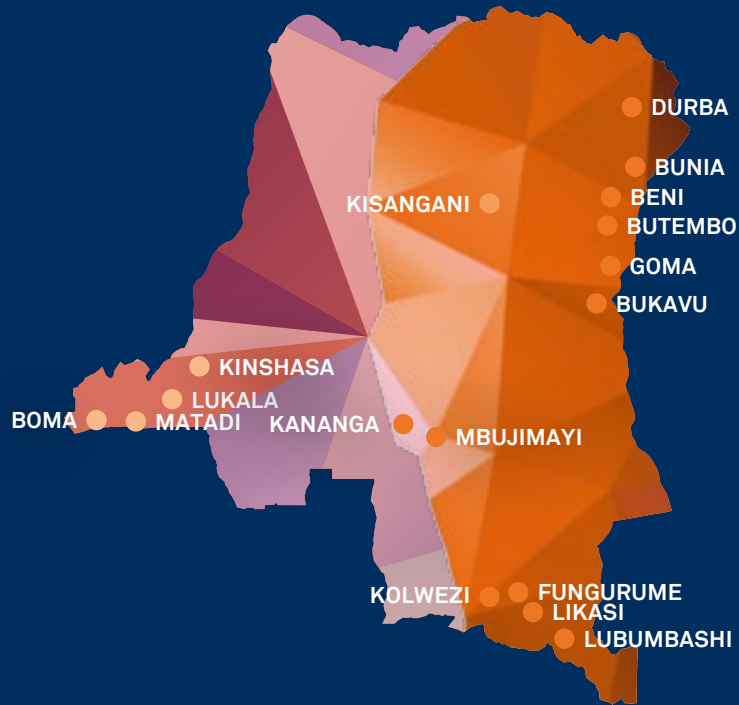
M.-F. Everaert
Photos Kisangani et Kintambo fournies par BCDC

Rédaction

Direction générale de la BCDC, Marc-F. Everaert
(M&C.M), avec l'aimable collaboration des cadres
et dirigeants de la BCDC

© Mai 2015

www.bcdc.cd



BANQUE COMMERCIALE DU CONGO
Bâtisseurs d'Avenir

www.bcdc.cd