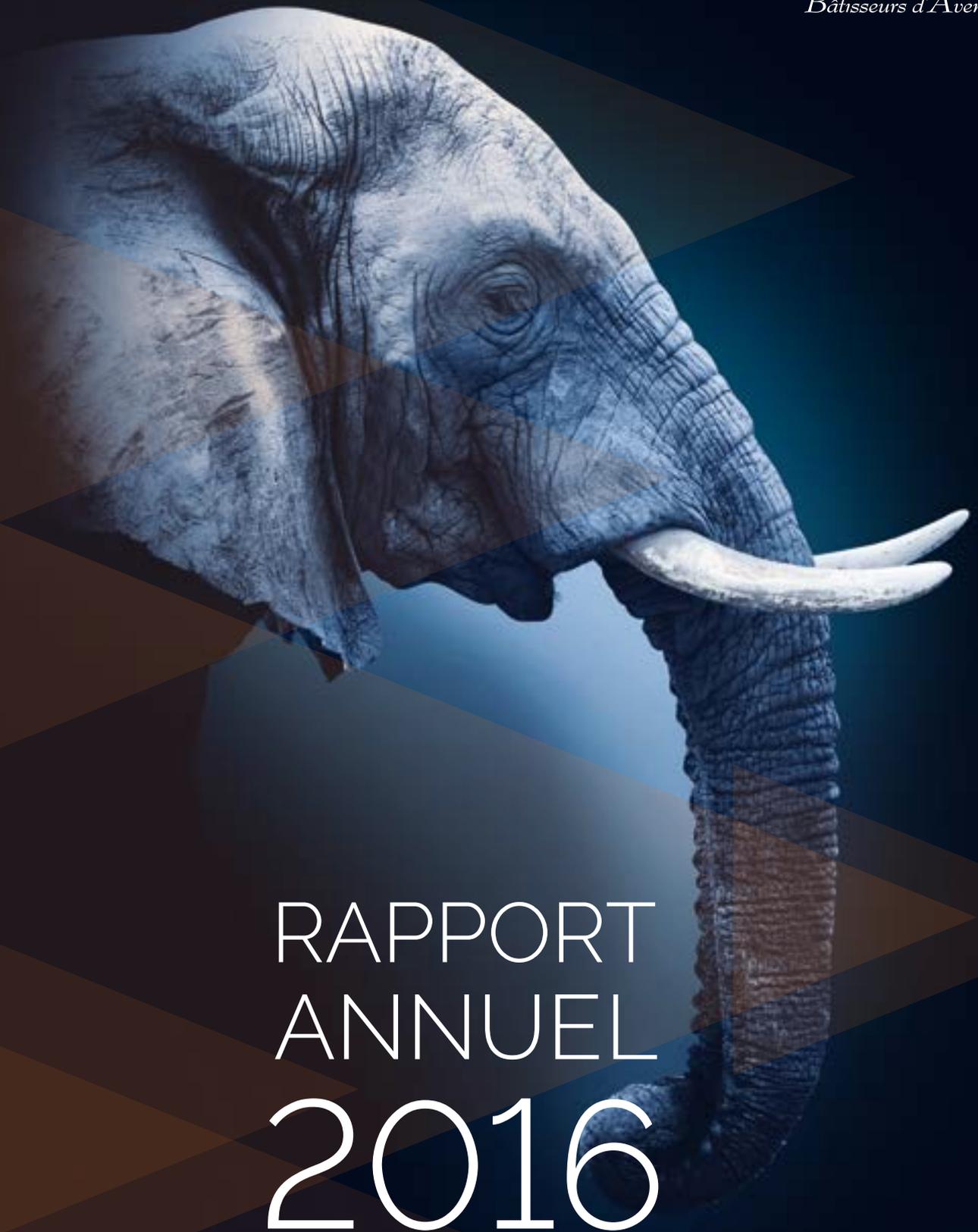




BANQUE COMMERCIALE DU CONGO
Bâtisseurs d'Avenir



RAPPORT ANNUEL 2016

CHAPITRE 1	
POINTS DE VUE ET ANALYSES	
Le mot du président du conseil d'administration.	2
2016, une année contrastée	
L'analyse détaillée d'Yves Cuypers, Président du comité de direction	3
L'évolution des indicateurs de performance	10
CHAPITRE 2	
AU COEUR DES ACTIVITÉS DE LA BCDC	
Regards sur les segments de clientèle de la BCDC.	14
Regards sur les activités marketing	20
L'expansion du réseau des agences	23
Le développement des talents.	25
CHAPITRE 3	
LA GOUVERNANCE DE LA BCDC	
L'organisation de la gouvernance	34
La composition et la présentation du comité de direction.	35
Les événements intervenus en 2016 et début 2017 au sein des organes de gouvernance	36
Le cadre de gouvernance de la BCDC	37
Bonne gouvernance et gestion des risques rigoureuse	42
Regard sur le management des risques Hervé Bosquillon de Frescheville, Directeur Risque.	46
CHAPITRE 4	
LE RAPPORT FINANCIER	
Introduction par Christine Mbuyi, directeur finances et contrôle	52
Le bilan et les comptes de pertes et profits.	54
Affectation du résultat du bilan.	58
Rapport général du commissaire aux comptes	59
CHAPITRE 5	
LA RDC ET LES RÉSEAUX DE LA BCDC	
La RDC en bref.	64
Les réseaux et points de contact en RDC	66
Le réseau des banquiers correspondants	68



BANQUE COMMERCIALE DU CONGO
Bâtisseurs d'Avenir

CHAPITRE 1

POINTS DE VUE ET ANALYSES

▶ Le mot du président du conseil d'administration	2
▶ 2016, une année contrastée. L'analyse détaillée d'Yves Cuypers, Président du comité de direction	3
▶ L'évolution des indicateurs de performance	10

LE MOT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



La force d'une organisation bien adaptée aux évolutions conjoncturelles.

Dans mon message de l'année dernière que j'écrivais au titre de nouveau président du conseil d'administration, je mettais en évidence les nombreux atouts de la BCDC : une expertise éprouvée au fil des décennies, le souci du respect des lois, des règlements et des règles de déontologie et d'éthique, une excellente santé financière permettant d'accompagner les entreprises dans leurs développements tout en répondant aux nouveaux besoins de la clientèle émergente des particuliers, la qualité de ses ressources humaines à laquelle la BCDC Banking Academy n'est pas étrangère...



« AUJOURD'HUI, ET POUR L'AVENIR, INNOVATION ET CRÉATIVITÉ SONT À L'ORDRE DU JOUR. »

Ces atouts, parmi bien d'autres, ont permis aux équipes de la banque, à tous les niveaux, d'obtenir des résultats remarquables en 2016 pour clôturer l'exercice avec un résultat financier qui distingue la BCDC au sein du secteur bancaire congolais.

Les choix stratégiques du conseil d'administration en la matière permettent au comité de direction de disposer des moyens financiers, humains et technologiques nécessaires pour accompagner le mouvement de progrès de l'économie numérique qui envahit progressivement l'espace congolais.

L'année dernière, je posais une question que je transforme aujourd'hui en affirmation : la BCDC est prête à relever avec efficacité les défis de la mondialisation des technologies, de la nouvelle culture marketing, des développements sociétaux... Tout en préservant son identité congolaise, sa connaissance profonde de la culture des populations..

Pour conclure ce mot d'introduction, je renouvelle mes remerciements à nos clients pour la confiance dont ils témoignent en notre institution, en ses dirigeants et ses équipes qui font preuve de savoir-faire et de professionnalisme.

Pascal Kinduelo Lumbu



2016, UNE ANNÉE CONTRASTÉE L'ANALYSE DÉTAILLÉE D'YVES CUYPERS, PRÉSIDENT DU COMITÉ DE DIRECTION



Dans un contexte économique dégradé, la BCDC a su préserver structurellement ses équilibres en maîtrisant à la fois ses risques et ses coûts. Elle a su par ailleurs profiter conjoncturellement de marges d'intérêts substantielles sur les opérations de change, ce qui lui a permis de dégager le meilleur résultat depuis quinze ans. Cependant, la prudence doit demeurer de mise au regard d'une reprise économique à venir qui sera lente et la mise en application de nouvelles instructions réglementaires, qui pour certaines, risquent d'alourdir la gestion de l'établissement. Malgré ces obstacles, la BCDC demeure installée durablement dans le paysage bancaire de la RDC et ses projets de déploiement sur le segment du retail banking témoignent à la fois de cette permanence et de cette adaptation continue au marché.



L'exercice 2016 s'est déroulé en deux temps : un premier semestre difficile voire morose. La BCDC a logiquement subi le contre-coup de l'année 2015 caractérisée par la chute des cours des matières premières,

en particulier du cuivre, avec pour conséquence une forte baisse d'activité de nos clients miniers qui s'est répercutée directement sur la chaîne de sous-traitance et au final, sur les recettes fiscales.

**«DANS UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE DÉGRADÉ,
LA BCDC A SU PRÉSERVER STRUCTURELLEMENT
SES ÉQUILIBRES EN MAÎTRISANT À LA FOIS
SES RISQUES ET SES COÛTS.»**

Lors d'une conférence que j'ai tenue devant la FEC (Fédération des Entreprises du Congo) au début de l'année 2016, j'affirmais que nous entrions dans une année de difficultés et d'incertitudes. A vrai dire, et désormais avec le recul nécessaire, l'activité économique du premier semestre fut relativement sereine malgré une légère baisse des recettes fiscales, un cours de change stable (960 francs congolais pour un dollar), ce qui ne laissait en rien prévoir des dérapages au cours du second semestre. En effet, ce n'est qu'à partir de juillet/août 2016 que les indicateurs se sont détériorés avec une dépréciation de 20% du franc congolais par rapport au dollar. Corollaire à ces difficultés, une inévitable hausse de l'inflation (10%) associée à une baisse de la croissance qui entraîne mécaniquement une baisse du pouvoir d'achat.

Un premier semestre morose que vient compenser un second semestre contributeur principal des bons résultats de la banque

Dans ce contexte instable, la BCDC a suivi un cycle d'activité inverse à celui que connaissait l'économie congolaise. En effet, au premier semestre 2016, la BCDC n'a quasiment pas dégagé de rentabilité. La clôture à mi-exercice que nous sommes les seuls à produire sur la place, fut à cet effet éclairante : le résultat net était inférieur à 2 millions de dollars ce qui s'expliquait en partie par des dotations budgétaires de couvertures de risques très prudentes que nous ne souhaitions pas minorer au regard des incertitudes du second semestre. Inévitablement, elles ont alourdi le compte de charges et donc directement impacté la rentabilité. En outre, il a fallu faire face au premier semestre à une baisse des marges d'intérêts, essen-

« LA SITUATION A ÉTÉ ASSAINIE AU REGARD DU PORTEFEUILLE CRÉDIT ET LES CAPITAUX PROPRES SÉCURISÉS. »

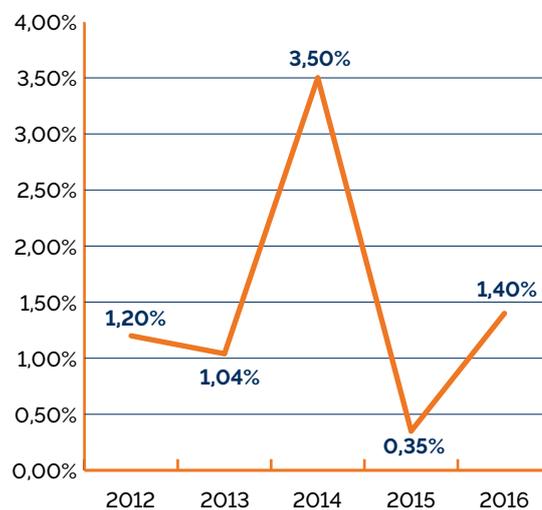
tiellement dues à une réduction de nos encours de crédits alors que nos charges fixes de fonctionnement augmentaient légèrement.

Changement radical du paysage au cours du second semestre : tout d'abord notre marge d'intérêts s'est significativement améliorée du fait de l'ouverture de nouvelles opérations de crédit auprès d'opérateurs traditionnels aux profils de risques acceptables (mines et énergie en particulier), qui ont exprimé des besoins de financements. Notre excédent de trésorerie s'est aussi notablement accru avec une trésorerie nette supérieure à 200 millions de dollars. Ceci s'est également traduit par un encours de crédit à décaissements qui est passé de 270 millions de dollars à la fin juillet à 300 millions de dollars au second semestre.

Le second phénomène, dans un contexte de dégradation des paramètres macroéconomiques et particulièrement du cours de change, fut une augmentation de nos marges grâce à la volatilité des devises (le dollar étant rare).

De façon synthétique, on peut dire que nos volumes ont été divisés par deux au cours du second semestre 2016 (plus particulièrement sur la fin de l'année) mais par contre nos marges et le bénéfice sur nos opérations de change ont augmentés grâce à la gestion efficace de notre salle des marchés.

Évolution du coût du crédit

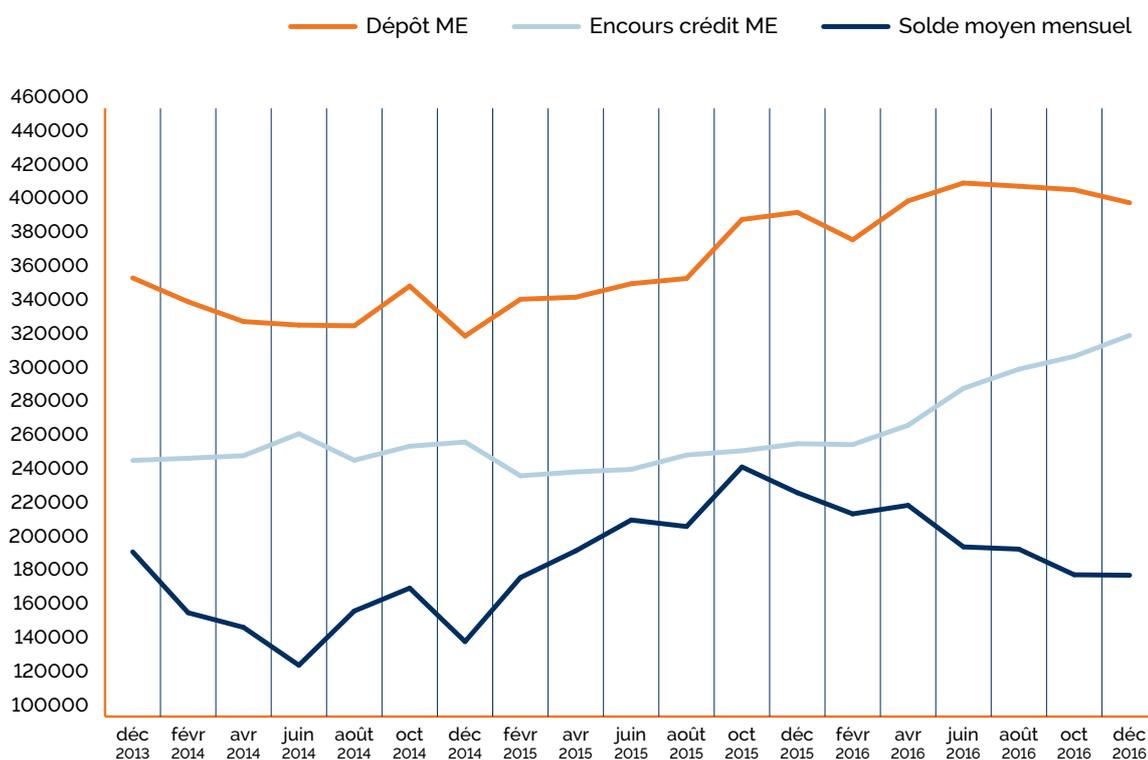


11 millions de résultat net : le meilleur depuis 15 ans !

Au final l'année 2016 s'est clôturée avec un résultat avant impôts de 18 millions de dollars, après impôts de 11 millions de dollars. C'est le résultat le plus élevé depuis les 15 dernières années. Sur les 11 millions de dollars de résultat net, les opérations de change ont contribué à ce dernier à hauteur de 5 millions de dollars. Déjà en 2006/2007 nous avons connu des revenus exceptionnels de nature également conjoncturelle sur des opérations spécifiques que l'on appelait alors les redevances pétrolières.

Autre exemple de cette variabilité conjoncturelle : durant cinq ans nous avons bénéficié d'un excédent de trésorerie d'environ 100 millions de dollars qui, placé chez des correspondants étrangers, nous rapportaient 4% d'intérêts par an, c'est-à-dire 4 millions de dollars de revenus. En 2016, nous avons plus de 200 millions de dollars d'excédent de trésorerie qui ne rapportent rien à la banque, voire lui coûte. Il est clair que cette trésorerie actuelle, resituée dans le contexte de 2006, rapporterait à la BCDC 8 millions de dollars. De même, en 2014 le résultat a été obéré par un renforcement des provisions qui ne sont pas déductibles fiscalement. Certes, la BCDC à cette époque, a dégagé un mauvais résultat mais la situation a été assainie au regard du portefeuille crédit et les capitaux propres sécurisés.

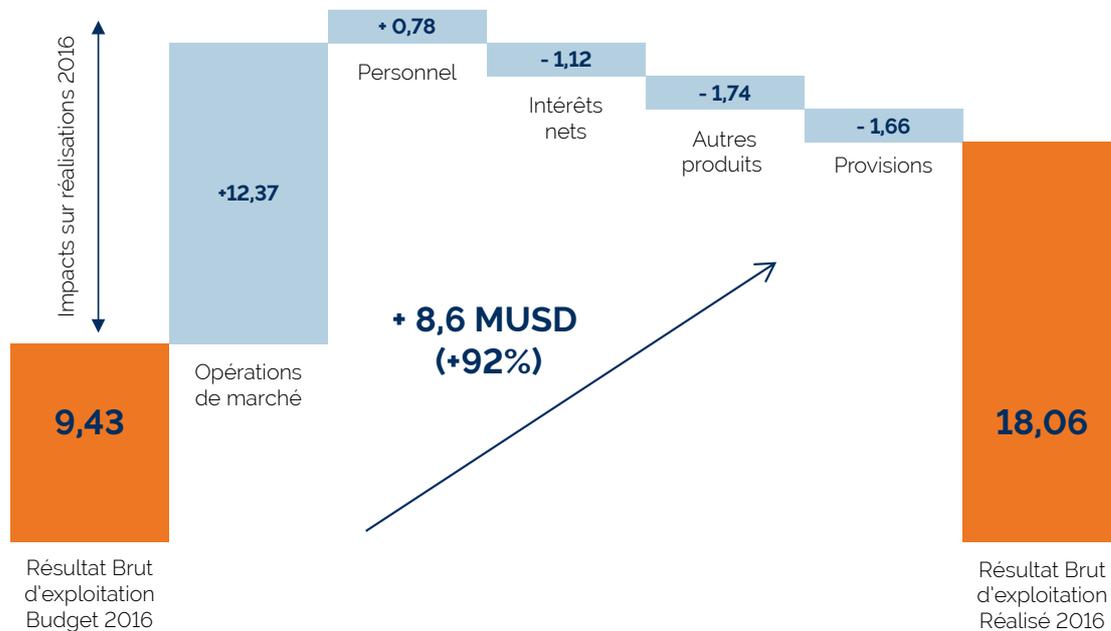
Évolution solde USD / correspondants



Ainsi, en 2016, la BCDC a pleinement profité conjoncturellement d'une volatilité des opérations de change qui a généré un résultat additionnel important. La banque, ses actionnaires et l'Etat congolais s'en satisfont bien entendu. En 2012, la banque avait dégagé un résultat net bénéficiaire de plus de 10 millions de dollars grâce à des éléments exceptionnels qui ne sont plus d'actua-

lité aujourd'hui : le coût des ressources était inférieur de 4 millions de dollars à ce qu'il est en 2016. Apparaît donc une complexité économique qui ne favorise pas en termes de gestion, les comparaisons entre exercices sauf à distinguer ce qui relève du structurel et du conjoncturel.

Budget / Réalisé 2016



Depuis 2013, la BCDC a maîtrisé à 3,6% l'augmentation de ses charges générales d'exploitation avec, durant la même période, une inflation d'environ 15%

Sur l'année 2016, cinq faits marquants sont à retenir. Ils ne sont pas tous positifs, mais tous sont emblématiques de l'exercice 2016 :

- ▶ le résultat de change a été deux fois supérieur au budget ;
- ▶ le coût des ressources a progressé de 60% par rapport à 2015 ;
- ▶ la marge d'intérêt a dépassé les 25 millions de dollars ce qui s'explique par l'activité du second semestre 2016 avec des remboursements anticipés de crédit ;
- ▶ la grande stabilité des charges générales d'exploitation (masse salariale et charges d'exploitation dues) qui n'ont progressé depuis 2013 que de 3,6% malgré une inflation d'environ 15 % durant la même période ;
- ▶ un assainissement substantiel des créances douteuses, ce qui a permis en fin d'année de récupérer la moitié des provisions prudemment budgétées en début d'année.

Le marché bancaire de la RDC: analyse et points de vue

Pour le secteur bancaire, l'année 2016 aura été marquée par deux faits majeurs.

- ▶ Le premier demeure incontestablement la mise sous administration provisoire de la banque centrale au mois de mai 2016 de l'un de nos concurrents, la BIAC, qui était l'une des quatre banques historiques du Congo, réputée notamment pour son réseau d'agences. Cet événement souligne la fragilité des établissements bancaires au Congo et met en lumière la nécessité de mise en œuvre de mesures – à la fois de bonne gouvernance et réglementaires – pour en réduire les vulnérabilités. En 2012, la RDC comptait 22 banques, il n'en reste en 2016 que 18 dont deux sous administration provisoire.
- ▶ Le second tient au resserrement de la politique monétaire, à travers le relèvement des coefficients de la réserve obligatoire, qui a pesé fortement sur les établissements bancaires. En effet, la réserve obligatoire est un volume de liquidités en francs congolais que les banques sont obligées de garder inactives dans leurs comptes auprès de la banque centrale. Cette réserve est calculée sur base du volume des dépôts de la clientèle auxquels sont appliqués des coefficients fixés de manière discriminatoire en fonction de la monnaie de constitution des dépôts. Pour réduire le volume des francs congolais en circulation et donc en ralentir la dépréciation face



au dollar, la banque centrale applique des taux plus élevés sur les dépôts en devises par rapport à ceux en monnaie locale. A la fin de l'année 2016, ce coefficient a été relevé de 8 à 13% pour les dépôts en devises à vue et maintenu à 2% pour ceux en franc congolais. C'est ainsi que, pour la BCDC, le plafond de la réserve obligatoire a fortement augmenté l'année dernière passant de 32 à 64 milliards de francs congolais. Concrètement donc, notre établissement a dû emprunter des francs congolais pour couvrir la réserve obligatoire, puisque l'essentiel des ses dépôts, qui constituent la base de calcul de cette dernière, sont constitués en dollars.

Ce changement est discutable et économiquement dangereux. Ce mécanisme à court terme ne corrige rien sur le fonds. C'est d'ailleurs ce qu'a confirmé l'Association Congolaise des Banques en estimant à environ 150 milliards de francs congolais l'assèchement du marché en liquidité.

Ces deux événements vont avoir un certain nombre de conséquences sur l'année 2017.

Des instructions réglementaires qui entraveront plus l'activité qu'elles ne la réguleront

La banque centrale a élaboré pour la nouvelle année un certain nombre d'instructions prudentielles en cours d'application qui se traduisent par des exigences en matière de solvabilité et de liquidité (instruction n°14) ainsi que des exigences accrues en matière de gouvernance (instruction n°21)

Ces innovations feront passer le secteur bancaire congolais sans aucune transition de l'environnement de Bâle I aux exigences de Bâle II et III. Citons par exemple l'augmentation du capital minimum, correspondant aux fonds propres de base TIER I, qui passe de 10 millions à 30 millions de dollars à la fin 2017 et à 50 millions de dollars à la fin de l'année 2020. Certes, la BCDC n'aura pas de difficulté pour y parvenir. Cependant, il me semble beaucoup plus réaliste d'envisager un échéancier adapté à chaque établissement bancaire, notamment en fonction de son rôle plus ou moins systémique. Ce qui, de toute évidence, permettrait une adaptation plus ou moins rapide à ces nouvelles exigences. Dans la zone voisine de l'UEMOA les exigences de passage de Bâle I à Bâle II ou III se font

par paliers. Par conséquent, tout en étant favorable au renforcement des règles prudentielles, nous aimerions que cela se fasse par paliers également.

Quant au ratio de solvabilité qui est le rapport entre les fonds propres et les risques bancaires pondérés, la solvabilité de base est portée à au moins 7,5% (avec un minimum de 6% en fonds propres de base TIER I et un maximum de 1,5% en fonds propres additionnels). S'il faut tenir compte des coussins de fonds propres, l'exigence en fonds propres de base peut grimper jusqu'à 14,5% des risques bancaires pondérés.

Le minimum en solvabilité globale, c'est à dire l'exigence en fonds propres de base et en fonds propres complémentaires, est de 10% et pourrait passer à 17% si l'on prend en compte les coussins de sécurité.

Ces nouvelles exigences en fonds propres dans le calcul du ratio de solvabilité sont accompagnées de l'élargissement de la base de calcul des risques bancaires pondérés qui, en plus du risque de crédit, tient désormais compte des risques opérationnels et de change. Ceci veut dire que dans le calcul du ratio de solvabilité, il y a à la fois restriction du numérateur et élargissement du dénominateur, ce qui s'avère être doublement pénalisant pour les banques.

L'exemple le plus parlant est celui du rétrécissement de la position de change dans les devises plus usuelles à 8% des fonds propres prudentiels contre 15% actuellement. Cette nouvelle restriction s'ajoute au fait que les exigences en fonds propres ont déjà été augmentées comme explicité plus haut et ce, dans un contexte de turbulence sur le marché de change.

Ici encore l'effort devrait se lisser sur plusieurs années, au risque que les atteintes d'objectifs ne soient à n'en pas douter compromises. Par ailleurs, l'extension des organes de contrôle doit également être adaptée aux ressources humaines disponibles.

Enfin la question de l'actionnaire de référence, banquier de métier, n'est pas véritablement précisée dans l'instruction n°21 alors qu'elle se trouvait déjà évoquée dans l'instruction n°18. La réflexion de la banque centrale consistant à penser que la présence d'un opérateur bancaire international renforce la gouvernance est tout à fait compréhensible. Je doute cependant qu'elle garantisse un niveau d'intervention supérieur. Libre à une banque de réseau international, et nous l'avons vu, d'abandonner purement et simplement une position qu'elle n'estime plus stratégique.

Un partenariat très prometteur avec la Mauritius Commercial Bank

En fonction de l'ensemble de ces éléments de contexte, mon rôle de directeur général est de renforcer la vigilance et la prudence tout en n'omettant pas le développement de l'établissement placé sous ma responsabilité.

Deux axes doivent être retenus :

- Le premier, c'est d'ajouter à l'identité forte de banque institutionnelle et corporate que nous entendons demeurer, une dimension de retail plus importante qu'elle ne l'est actuellement. Le partenariat initié depuis l'année dernière avec la Mauritius Commercial Bank nous aide à cette transformation qui nécessite des changements et des évolutions de produits, de clientèle, de processus et de canaux de distribution. C'est, dans le contexte évoqué précédemment, un chantier d'autant plus important que c'est sur ce segment que nous trouverons les francs congolais indispensables.
- Le second, c'est le projet INTERSWITCH dans lequel nous sommes associés à trois de nos consœurs afin d'effectuer des opérations de compensation.

Des ressources humaines de qualité 52% des collaborateurs sont âgés de moins de 35 ans

Pour préparer ces évolutions la qualité des collaborateurs est décisive.

Si l'on compare la pyramide des âges de la BCDC en 2004 et en 2016, on se rend compte de son profond rajeunissement avec 52% des collaborateurs âgés de moins de 35 ans aujourd'hui contre 50 ans il y a dix ans. Ils constituent à la fois une force vive et « une force de frappe » pour notre prochain déploiement sur le segment du retail. Nous leur réservons d'ailleurs des formations de premier ordre, notamment dans le cadre d'un partenariat entre l'université de Liège et la BCDC Banking Academy.

**« EN CONCLUSION,
L'EXERCICE 2016 AURA ÉTÉ
INFLUENCÉ PAR UN ENVIRONNEMENT
PARTICULIÈREMENT INDÉCIS
AU SEIN DUQUEL LA BCDC A NÉANMOINS
PU RÉALISER UN DES MEILLEURS
EXERCICES DE CES DERNIÈRES ANNÉES
EN TERMES DE RENTABILITÉ.
CECI EST LIÉ À LA CAPACITÉ DE SES
DIRIGEANTS ET DE LEURS ÉQUIPES
À RÉAGIR AVEC INTELLIGENCE
ET ADRESSER FACE AUX ÉVÉNEMENTS
CONJONCTURELS, ET CECI DANS
LE SOUCI ET LE RESPECT DES INTÉRÊTS
DE NOS CLIENTS. »**

Perspectives 2017

Tenant compte des incertitudes économiques, financières et monétaires pour l'exercice 2017, l'ambition affichée par la BCDC restera modeste. En la matière, la priorité sera accordée à la gestion des risques crédits, opérationnels et de marché, ainsi qu'à leur couverture. Une autre priorité sera la préservation de nos fonds propres prudentiels et le maintien d'une liquidité adéquate.

Les contrôles opérationnels seront renforcés et les règles de bonne gouvernance confortées et davantage développées pour rencontrer les nombreuses exigences au plan international.

Ces mesures ne seront pas un handicap à notre développement. Avec prudence, notre réseau sera agrandi et nous maintiendrons une politique de crédit appropriée aux besoins de financement de l'économie.

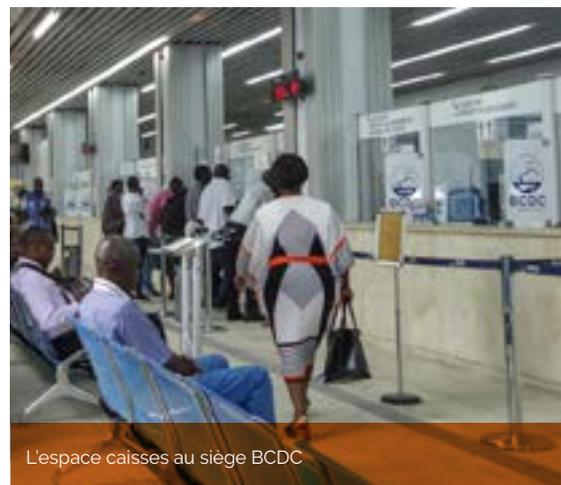
Nous disposerons dès lors des atouts nécessaires pour concourir à la reprise espérée de l'activité économique en 2018.



Le support opérationnel « RBC »



La tour BCDC à Kinshasa



L'espace caisses au siège BCDC



Le guichet cartes bancaires

L'ÉVOLUTION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

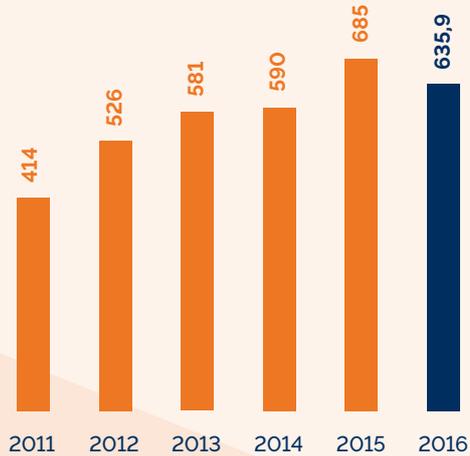
Chiffres-clés de la BCDC aux 31 décembre

(en millions CDF)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016 (en M USD au taux de clôture)	Variation 2016/2015 (en USD)
Total du bilan	377 132	481 635	537 869	545 249	635 848	772 940	635,9	-7%
Fonds propres (*)	36 678	42 184	46 637	45 352	52 385	77 664	63,9	13%
Dépôts (**)	270 200	346 300	420 900	420 990	493 204	571 412	470,1	-12%
- en CDF	34 800	61 100	70 900	123 450	122 424	72 721	59,8	-55%
- en devises	235 400	285 200	350 000	297 540	370 780	498 691	410,2	3%
Crédits à décaissements (**)	142 500	187 900	215 100	238 820	235 322	381 910	314,2	24%
Produit net bancaire	59 719	69 198	76 297	78 270	74 302	96 893	79,7	0%
Charges d'exploitation	40 842	46 164	53 278	55 036	55 150	62 167	51,1	-14%
dont F. G. Personnel	19 141	22 186	24 647	25 189	25 120	27 346	22,5	-17%
Dotation aux amortissements	2 051	2 624	2 991	3 364	3 340	3 794	3,1	-13%
Dotation aux provisions	7 660	7 355	8 637	15 517	9 651	11 549	9,5	-9%
Impôts sur les résultats	5 438	6 810	6 225	6 436	4 948	8 030	6,6	24%
Résultat net (après impôt)	7 444	9 229	8 534	3 153	6 606	13 651	11,2	58%
Cours de change indicatifs CDF/USD aux 31 décembre	910,82	915,17	925,50	924,51	927,92	1 215,59		31%
Capitaux propres selon les normes IFRS	-	-	-	101 838	108 912	134 804		
Coefficient d'exploitation (CIR)	68%	67%	70%	70%	74%	64%		
Ratio de rentabilité financière (NROE – Rés. net / Fonds propres)	20,3%	21,9%	18,3%	7%	12,6%	17,6%		
Ratio de rendement (ROA)	2,0%	1,9%	1,6%	0,6%	1%	1,8%		
Ratio de solvabilité (ROS)	28%	22%	21%	21%	22%	20%		

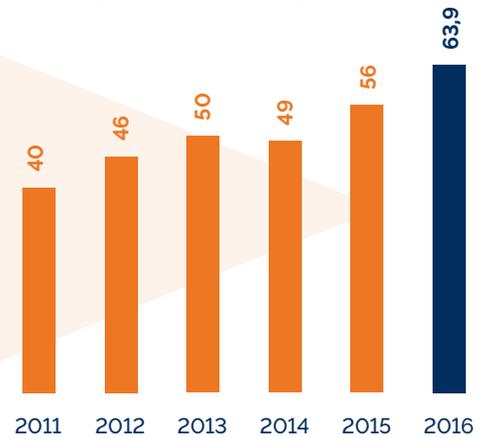
(*) Comptables – avant répartition du bénéfice.

(**) Encours fin période – variations Vs décembre 2015.

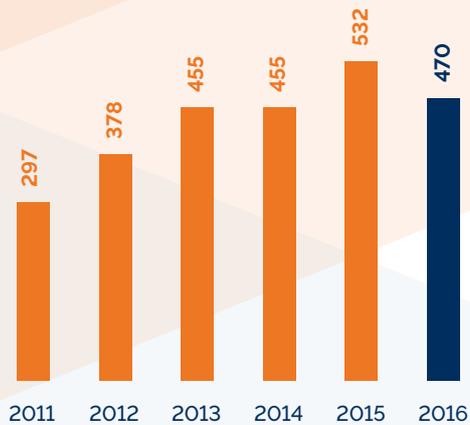
ÉVOLUTION DU BILAN



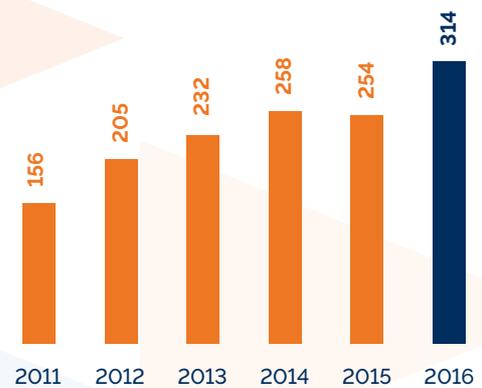
ÉVOLUTION DES FONDS PROPRES



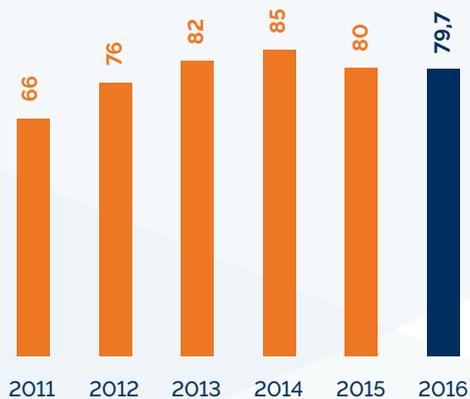
ÉVOLUTION DES DÉPÔTS



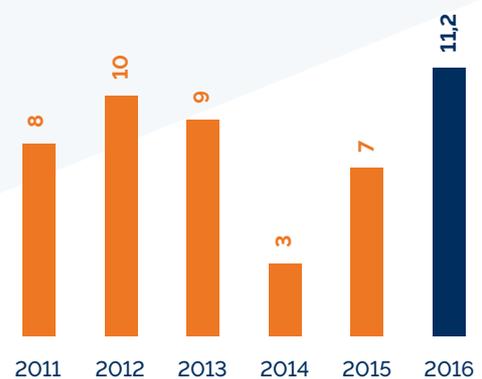
ÉVOLUTION DES CRÉDITS À DÉCAISSEMENTS



ÉVOLUTION DU PRODUIT NET BANCAIRE



ÉVOLUTION DU RÉSULTAT NET



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



SOMMAIRE

CHAPITRE 2 AU COEUR DES ACTIVITÉS DE LA BCDC

▶ Regards sur les segments de clientèle de la BCDC	14
▶ Regards sur les activités marketing	20
▶ L'expansion du réseau des agences	23
▶ Le développement des talents	25

REGARDS SUR LES SEGMENTS DE CLIENTÈLE DE LA BCDC



La BCDC est commercialement organisée en quatre principales lignes d'activités, chacune d'elles desservant un segment de clientèle spécifique :

- ▶ la ligne Corporate Banking est au service des grandes entreprises des secteurs privé et public ;
- ▶ dans le cadre du repositionnement de la banque sur le marché PME, la direction commerciale a entrepris depuis 2016 un effort de structuration d'une ligne dédiée à ce segment clientèle ;
- ▶ la ligne « Financial Institutions & Banks » (FIB) s'est créée au fil des ans une réputation de qualité auprès des organismes institutionnels nationaux et internationaux actifs en RDC ;
- ▶ la ligne « Retail et Private Banking » concentre ses énergies sur le marché des particuliers : VIP d'une part, salariés, indépendants et professionnels d'autre part.

En transversalité de ces lignes d'activités, la salle des marchés se distingue par son professionnalisme et son positionnement unique et innovant sur le marché bancaire congolais, principalement au service des clients Corporate et FIB.

Corporate Banking

Le segment des grandes entreprises privées



L'espace commercial au siège BCDC

Bien que l'année 2016 fut une année difficile, notamment à la suite de la dégradation du cadre macroéconomique, les résultats générés par les activités des grandes entreprises et des institutionnels ont été marqués par une croissance respective de 23% et 30% liée à l'augmentation du volume des crédits accordés, à la progression des commissions récupérées sur les transferts, les cautions et les opérations de retrait de cash en monnaies étrangères.

Dans le cadre de l'objectif d'élargissement de la base clientèle, un effort spécial a été entrepris pour acquérir de nouveaux clients dans différents secteurs économiques. Sur le plan de l'organisation commerciale, l'activité a été orientée vers un système de management par assignation d'objectifs commerciaux et budgétaires, par gestionnaire de portefeuilles, avec un suivi permanent de la performance.

Parallèlement, de nouveaux portefeuilles ont été constitués en 2016 pour une meilleure spécialisation de ceux-ci et une plus grande efficacité commerciale. Cet effort de rééquilibrage sera poursuivi en 2017. C'est dans cette perspective également que des jeunes commerciaux ont été recrutés afin de renforcer les équipes.

Dans le cadre d'une prise en charge commerciale renforcée, la BCDC a développé un portefeuille spécifique dédié aux entreprises chinoises en RDC.

A signaler également, la création d'un produit d'épargne « pension », spécialement élaboré à la demande de nos grands clients. Ce produit est appelé à répondre aux attentes d'autres clients Corporate.



Une délégation d'hommes d'affaires chinois invitée au cocktail afterwork au siège



Une collaboration transversale efficace : la direction des Agences, la direction du Sud et la direction Commerciale travaillent en synergie pour une meilleure prise en charge des clients Corporate et Institutionnels

Les atouts de la BCDC sur le segment des grands Corporate sont de six ordres :

- ▶ L'expérience : forte de plus de 100 ans d'expérience, la BCDC peut se prévaloir d'être une banque de référence dans le milieu d'affaires en RDC;
- ▶ Une équipe motivée de commerciaux pour accompagner les clients dans leur croissance. La BCDC apporte conseils et assistance à sa clientèle en proposant des solutions financières adaptées ainsi qu'une assistance soutenue dans la résolution de ses besoins;
- ▶ Un réseau d'agences performant;
- ▶ Des services bancaires à valeur ajoutée favorisant la maîtrise des opérations documentaires, une salle des marchés leader en RDC pour les opérations de change, l'exploitation de nouvelles technologies de l'information et des télécommunications telles que la monétique et l'internet banking. C'est ainsi que le « BCDC Net » permet aux clients Corporate d'accéder en temps réel à leurs comptes et d'effectuer des transactions sécurisées (transferts nationaux et internationaux, paiements des salaires...);
- ▶ Une bonne gouvernance liée au respect de la conformité dans le but de protéger les clients et la réputation de la banque;
- ▶ L'accompagnement des clients sur les plans réglementaire (application de la réglementation du change) et technique (ex. : SEGUCE) en organisant notamment des ateliers thématiques ou des séminaires.

Pour 2017, la direction commerciale déploiera des actions visant entre autres :

- ▶ la préservation et la consolidation des acquis;
- ▶ la réduction et la maîtrise des risques;
- ▶ le renforcement des relations avec les partenaires et clients;
- ▶ la continuation de la dynamique commerciale.

Et ce, même si l'environnement politique et macroéconomique restera difficile compte tenu notamment des tensions inflationnistes et de la dépréciation monétaire.

Financial Institutions & Banks (FIB)

Le département FIB gère la clientèle institutionnelle de la banque, notamment les correspondants bancaires à l'international, les banques locales, les correspondants locaux, les institutions financières, les ambassades, les ONG, les missions caritatives...

Un exercice 2016 marqué par une augmentation significative des flux

La clientèle locale du département FIB est donc constituée des grands comptes non corporate et des régies financières auxquelles l'Etat a délégué une mission de service public. En effet, en RDC, le contribuable peut s'acquitter du paiement des sommes dues au titre de la fiscalité auprès de ces régies financières, opérations sensibles qui requièrent une gestion rigoureuse pour le versement de ces taxes dans les délais impartis.

Il en ressort de facto que le département FIB occupe une position primordiale en étant au cœur des relations entre d'une part les régies et d'autre part les autres entités de la banque, particulièrement le réseau d'agences. On comprend dès lors qu'un des objectifs de la BCDC est de collecter le maximum d'encaissements au titre des avances transactionnelles, de la redevance rémunératoire, etc. quand bien même ces encaissements peuvent porter en eux un risque important, celui de ne pas respecter les délais imposés de reversement au compte de la régie concernée.

L'exercice 2016 a été marqué par une augmentation très significative des flux avec de nouvelles taxes créées, faisant de la BCDC, l'un des banquiers principaux de la Direction Générale des Douanes et Accises (DGDA), la Direction Générale des Impôts(DGI), la Direction Générale des Recettes Administratives (DGRAD)...

Les difficultés rencontrées par certaines institutions financières locales en 2016 ont attiré vers la BCDC de nouveaux clients institutionnels préférant la sécurité. Le portefeuille clients a ainsi été impacté très significativement, de même que les flux au cours de l'exercice.

La contribution à la bonne image de la BCDC par le département du FIB est importante

Il n'est donc pas étonnant que les nouvelles institutions qui s'installent en RDC se tournent naturellement vers la BCDC, au regard de la qualité des services et des conseils dispensés.

La salle des marchés

La BCDC est la première banque commerciale en RDC à avoir créé une salle des marchés. Elle représente un atout exceptionnel pour les clients car elle permet à ces derniers de se protéger contre les risques financiers occasionnés par leurs activités. La BCDC étant leader sur le marché de change, ses cambistes anticipent les besoins des clients en leur proposant les opérations de change aux meilleures conditions possibles. Selon les statistiques officielles de la Banque Centrale du Congo, l'activité de la salle des marchés de la BCDC représente 35% des volumes des opérations de change enregistrées et réalisées en RDC.

«LA BCDC A ÉTÉ PIONNIÈRE EN TERMES DE SALLE DE MARCHÉ ET POSSÈDE DÉSORMAIS "UNE LONGUEUR D'AVANCE" EN TERMES D'EXPERTISE.»

Les opérations de la salle des marchés en 2016 ont été confrontées à deux grandes tendances économiques. D'une part, la chute des cours des matières premières a généré une forte rareté des devises sur le marché local et une dépréciation importante du franc congolais. Dans les six derniers mois de l'année 2016, le franc congolais s'est déprécié fortement et les volumes habituels de trading au cours de l'exercice ont connu une chute de 50% par rapport à l'exercice précédent.



D'autre part, la Banque Centrale, à travers sa politique monétaire, a relevé ses taux directeurs au dernier trimestre, ce qui a eu pour conséquence d'assécher le marché du franc congolais et de réduire très sensiblement la capacité des acteurs bancaires.

La BCDC a l'avantage d'être pionnière et possède désormais « une longueur d'avance » en termes d'expertise et de maîtrise des paramètres du marché financier. Pour preuve, certains acteurs économiques qui ne traitent pas directement avec la banque, prennent contact avec elle par l'intermédiaire de la salle des marchés pour obtenir conseil, orientation ou indication sur sa perception du marché et son évolution à terme.

Pour 2017, décidée à garder son rôle de leader, la BCDC développe son réseau de banquiers correspondants et propose sur le marché des produits adaptés et innovants.

Retail & Private Banking

Les fondements de l'action commerciale sur le marché des particuliers

Dans le cadre de l'orientation prise par la BCDC, à savoir se positionner désormais ouvertement sur le marché des particuliers, la direction Retail & Private Banking assume un rôle stratégique. Son spectre commercial couvre l'ensemble de la clientèle des particuliers, ainsi qu'une partie du portefeuille des PME, en gros, celle qui regroupe les sociétés informelles.

Historiquement focalisée sur le segment Corporate et celui des Institutions, la BCDC a décidé, en raison de l'évolution de l'environnement économique et de l'évolution du secteur bancaire, d'élargir son périmètre d'intervention au marché des particuliers. Cette décision a depuis été confortée par deux éléments : l'arrivée de nouveaux intervenants sur le marché des entreprises le rendant plus concurrentiel, la décision gouvernementale de bancariser la paie des fonctionnaires, ce qui a provoqué l'affluence de nouveaux clients amenant la banque à adapter ses moyens commerciaux et opérationnels.

2016, année économiquement difficile pour le Congo, a été marquée, pour la direction Retail et Private Banking, par une légère croissance de son portefeuille de l'ordre de 5%, reflétant ainsi la tendance macroéconomique. De nouveaux clients ont été acquis par l'intermédiaire d'entreprises qui ont confié à la banque les comptes de

leurs salariés. Les déboires de quelques concurrents ont également favorisé une réorientation de la clientèle en faveur de la BCDC.

Dans le même temps, la direction a travaillé sur la fiabilisation des produits existants, tels que le SMS Banking qui permet au client de recevoir, via SMS, des informations relatives à ses transactions. La direction a également continué à lancer de nouveaux produits, en particulier des « packages » avantageux en termes de tarification pour la clientèle.

Le triptyque Segmentation-Marketing-Package constitue l'armature de l'action commerciale

A partir de la base clientèle, une analyse comportementale de la clientèle a été menée pour déterminer son taux d'équipement. En parallèle, l'analyse de ses revenus a permis de finaliser une segmentation induisant la démarche à adopter pour proposer une offre ciblée de produits.

Le triptyque Segmentation-Marketing-Package constitue désormais l'armature de l'action commerciale. A titre d'exemple, un fonctionnaire à la rémunération relativement modeste n'utilise que peu de produits : un compte, le SMS Banking pour être informé du paiement de son salaire et une carte de retrait pour disposer de ses espèces aux distributeurs de billets. A l'inverse, un client au niveau de revenus plus élevé, appartenant à la classe sociale moyenne émergente du Congo, se verra attribuer un gestionnaire dédié qu'il pourra contacter quand il le voudra. Il sera l'objet d'une démarche particulière pour le convaincre de l'intérêt des nouveaux canaux comme la banque par Internet devant lui procurer un plus grand confort, lui éviter qu'il ne perde du temps en agence et l'assurer en temps réel que son opération est bien exécutée.

Quatre segments ont ainsi été déterminés, en fonction des flux observés sur les comptes des clients : « Starter », « Select », « Personal » et enfin « Private ». Chacun de ces segments fait l'objet d'un traitement spécifique, aussi bien en matière d'approche commerciale qu'en matière d'offre de produits. La gestion de ces portefeuilles clients permettra à terme de mieux juger la performance des gestionnaires et d'assurer une qualité de service optimale.

La direction « Retail et Private Banking » prend également en charge la gestion des entreprises informelles, nombreuses en RDC, dont le chiffre d'affaires est inférieur à l'équivalent de 120 000 dollars par an; les PME étant gérées par la direction commerciale.

Une coopération stratégique avec la Mauritius Commercial Bank a été nouée en 2016

Une coopération avec la Mauritius Commercial Bank (MCB) a été signée. Plus importante et plus ancienne banque de l'île Maurice, la MCB a dû affronter la même problématique que la BCDC : une situation d'acteur historique, de banque de référence confrontée à une concurrence de plus en plus active. Ayant opéré avec succès une mutation la conduisant à travailler sur tous les segments, la MCB a su convertir une menace éventuelle en un chemin de développement exemplaire.

Commencé au deuxième trimestre 2016, ce partenariat se poursuit sur de nouvelles missions tout au long de 2017 dans le cadre de la transformation « Retail » de la BCDC : conseils en matière d'offre de produits, modalités d'adaptation nécessaires au développement des nouveaux canaux de distribution, digitalisation des processus.

« 2017 PEUT DONC ÊTRE CONSIDÉRÉE COMME UNE ANNÉE CHARNIÈRE. »

En termes de produits, la notion « d'expérience client » sera au cœur de la réflexion. La BCDC souhaite inspirer à ses clients un sentiment de simplicité et de fiabilité pour chacune de leurs opérations. Une action est en cours pour optimiser les produits, tels que BCDC Alert, BCDC Net et BCDC Mobile, facilitant ainsi les transactions simples à distance, sans avoir à se déplacer en agences. L'interaction commerciale en agence sera davantage orientée vers la connaissance du client, le conseil en matière d'épargne et de crédit et la souscription de produits plus complexes.

Cette notion « d'expérience client » peut impliquer également une refonte des processus. La gestion des réclamations est revue pour garantir un délai de résolution de l'incident et dégager des indicateurs de qualité par produit ou par processus.

La direction « Retail & Private Banking » travaille sur l'accompagnement des entreprises informelles dont elle a la charge. Il s'agit d'un chantier lourd dans la mesure où l'offre de produits de financement est l'élément déterminant du succès commercial, alors même que ce type d'entreprises n'offre généralement pas d'information financière structurée. Il faudra donc tirer les fruits de l'expérience déjà acquise avec ce type de clients ou s'appuyer sur l'expertise de consultants spécialisés.

À propos du développement Retail : le regard d'Olivier Nzanza, Responsable du département Project Management



La gestion des projets à la BCDC reprend les règles classiques de la gestion de projets définis par l'Institut de Management International. Elles sont cependant adaptées à l'environnement local. Le département Project Management pilote la mutation stratégique vers la banque des particuliers. Dès lors, ce département est dédié tout logiquement à la réussite de cette mutation fondamentale vers le Retail. C'est le premier objectif assigné à ce département.

Ce premier objectif se décline concrètement en l'accompagnement de la banque de détail dans la définition de ses besoins, de ses produits. Cela englobe également la relation avec les fournisseurs de solutions, la mise en place d'une équipe projet, du testing au produit final. Durant l'exercice 2016, des projets monétiques ont été poursuivis. Dans le cadre de la prévention de la fraude, la BCDC a acquis un outil analysant les comportements d'utilisation et générateurs d'alertes pour les cartes MasterCard. Ce projet s'est déroulé sur une période de trois mois.

Autre projet mené durant l'exercice 2016 : Multipay, solution monétique nationale. Plusieurs banques se sont associées pour faciliter l'interopérabilité locale en dollar et en franc congolais pour les cartes bancaires. Aux côtés de la BCDC, trois autres partenaires : la ProCredit Bank, la RAWBANK et la FBN Bank.

Concernant l'exercice 2017, la Mauritius Commercial Bank (MCB) accompagne la BCDC dans la poursuite de sa mutation Retail. La BCDC est sur la bonne voie, sans renier son ADN « Corporate ».

Focus sur le département « Retail Banking Center »

Le département « Retail Banking Center » (RBC) regroupe trois entités en son sein.

- ▶ Le « contact center » créé en 2012, regroupe huit personnes dont le rôle est d'interagir avec la clientèle en gérant à la fois les appels téléphoniques entrants et sortants, les emails issus de l'adresse générique **contact@bcdc.cd** et les SMS.
- ▶ Lui est directement rattaché le « support opérationnel » dont la mission est la saisie informatique de tous les dossiers crédits pour la clientèle des particuliers, ainsi que l'encodage de la commande de certains produits destinés à cette même clientèle, le but étant de maximiser l'action commerciale et d'assurer un traitement rapide et uniformisé des opérations.
- ▶ Enfin, le département RBC abrite l'équipe commerciale Retail du siège. Sa tâche est de gérer et développer la clientèle des particuliers rattachée au siège.

La proximité avec les services centraux permet de tester les nouveaux processus opérationnels, avant diffusion au reste du réseau.

L'activité du contact center ne cesse d'évoluer vers une fonction de véritable support pour l'ensemble du réseau de la BCDC

Lorsque la banque a décidé de se lancer sur le marché des particuliers, elle a également testé la banque à distance des produits et services avec succès. Pour prospecter de nouvelles cibles, la BCDC a développé des partenariats avec des distributeurs opérant avec un grand réseau de clientèle, pour disposer de bases de données et démarcher ainsi de nouvelles cibles de clients.

Dès sa création, l'activité du contact center, n'a cessé d'évoluer vers une fonction de véritable support pour toutes les équipes commerciales du siège puis de l'ensemble du réseau notamment dans la relance client, recouvrements...

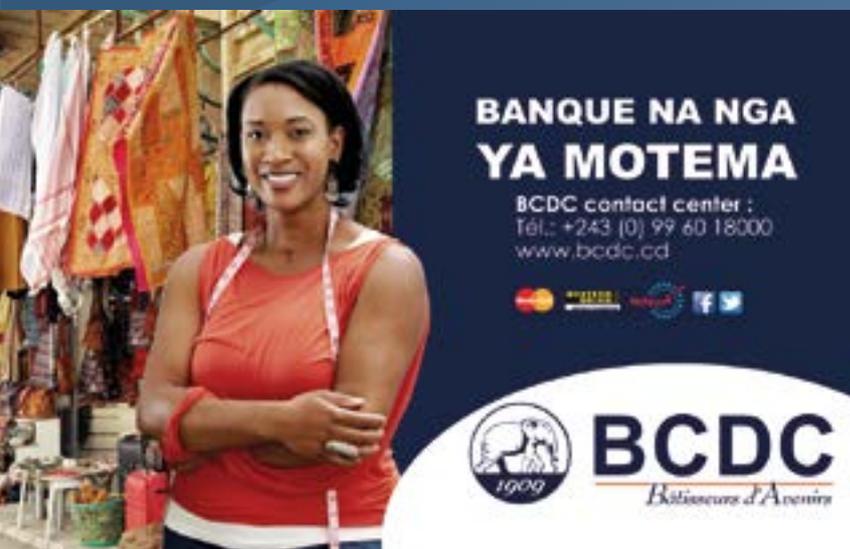
Le contact center réalise également des sondages s'assimilant à du testing ou du pré-marketing, aussi bien auprès des clients que des prospects, sur des produits que la BCDC souhaite développer.

La BCDC plus accessible...

En 2016, le Retail Banking Center a également pris en charge la gestion du guichet Cartes dont l'objet est de délivrer les moyens de paiement et d'en expliquer l'utilisation.

L'évolution est telle que le client connaît désormais la BCDC, non plus seulement comme une banque « Corporate » dédiée à la clientèle d'entreprises ou comme une banque élitiste, mais aussi comme une banque accessible.

Les actions publicitaires conjuguées au travail de chacun ont largement contribué à se rapprocher de cette cible de clientèle. Cette dynamique se poursuit grâce à de nombreux projets en cours. Gageons que d'ici quelques années, la BCDC confortée par sa notoriété de banque solide et rigoureuse, aura également acquis, la même réputation sur le marché des particuliers, à l'instar de celle sur le marché Corporate.



REGARDS SUR LES ACTIVITÉS MARKETING



En 2016, l'objectif marketing et communication a été axé sur une plus grande notoriété du label BCDC auprès du segment Retail notamment par :

«**BCDC BANQUE NA NGA YA MOTEMA**»

- ▶ la reconduction de la campagne publicitaire avec les bus Transco ; la BCDC affirme ainsi son leadership sur le marché bancaire avec un slogan fort « BCDC BANQUE NA NGA YA MOTEMA » (BCDC, la banque de mon cœur) ;
- ▶ le lancement d'un nouveau spot télé institutionnel ;
- ▶ des campagnes digitales menées sur les réseaux sociaux pour « booster » la notoriété de la banque (Google adword, Twitter, Facebook, LinkedIn). Lancée début 2016, la page Facebook BCDC a totalisé ses 100 000 « likes » : un record pour une première année d'existence !
- ▶ la présence permanente de la publicité sur les chaînes câblées de StarTimes avec un but d'ancrage de la marque BCDC dans les foyers congolais ;
- ▶ le renforcement de la visibilité BCDC dans les différents supermarchés de la capitale kinoise, panneaux publicitaires à Kinshasa et en provinces.

Un marketing qui bouge !

La standardisation des agences

- ▶ La BCDC a poursuivi la standardisation de ses agences en 2016 notamment pour s'adapter à la clientèle Retail.

La Qualité : un challenge BCDC

- ▶ La BCDC a toujours placé le client au cœur de ses préoccupations. La qualité de service est dès lors un must que le département Marketing veut atteindre. Pour ce faire, des enquêtes-qualités « Mystery shopping » sont régulièrement réalisées afin de mesurer la satisfaction de la clientèle.



Rencontre Makutano, édition 2016



Thierry Lolivier (DGA) discutant avec des clients invités au cocktail afterwork

L'événementiel

- ▶ De nombreux événements ont été organisés ou sponsorisés par la BCDC, visant un large public. Entre autres : la randonnée Dream Island sur le fleuve Congo, le Gala international de boxe en commémoration du combat du siècle entre Mohamed Ali et Georges Foreman à Kinshasa, le jumping international au Cercle hippique de Kinshasa, l'Open de Golf à Kinshasa en tant que sponsor majeur, les déjeuners d'affaires Breakfast Connexion, le réseau d'affaires Makutano pour la promotion des investisseurs en RDC...

Le sponsoring sportif

- ▶ Denis Aboma, champion du BGFI Noah Tour 1^{re} édition 2016. La BCDC continue à soutenir la carrière du jeune natif de Kinshasa en sponsorisant ses déplacements à l'étranger pour des tournois ou des entraînements. Aboma, champion d'Afrique 2015, double médaillé d'or, a encore surpris en remportant le tournoi BGFI Noah organisé à Douala au Cameroun. L'accompagnement médiatique du jeune tennisman par la BCDC dans plusieurs émissions sportives à la télévision congolaise (RTNC, Antenne A, Be one...) contribue à promouvoir les valeurs du tennis en RDC.

Une communication de proximité

- ▶ De nombreuses activations sur les sites universitaires ont été réalisées pour toucher la clientèle estudiantine notamment avec le produit « compte Masta ».
- ▶ La réalisation de trois road-shows à Kinshasa, Lubumbashi et Goma a connu un franc succès lors de la présentation du dernier rapport annuel.



Thierry Lolivier (DGA) présentant Alex Miskirtchian (trois fois champion d'Europe et vice-champion du monde IBF en 2014) après sa victoire sur le ghanéen Kamarudeen Boyefio



La BCDC aux côtés des élèves de FOCOLARI pour célébrer la journée des enfants pour l'unité et la paix



Visite de la délégation BCDC à l'orphelinat de Kimbondo



Visite de la délégation BCDC à l'orphelinat de Kimbondo



Inauguration de l'orphelinat «Ndako ya Bana» avec l'accompagnement de la BCDC

La BCDC œuvre également pour les défavorisés

La BCDC entretient et développe avec bonheur des actions caritatives. En particulier, la banque soutient matériellement l'orphelinat de Kimbondo.

En 2016, d'autres actions ont été menées en direction de l'association « les Amis de Daniel », école originale, première de ce type à aider les autistes. L'autisme, maladie taboue sur laquelle le regard doit changer; la BCDC veut y contribuer. Et là encore que de satisfaction!

La BCDC, banque citoyenne

La Banque Commerciale Du Congo a accompagné de nombreuses fois, le mouvement des Focolar, lors des célébrations dédiées aux thématiques Famille & Paix, au cours de l'année 2016.

Moments de communion et de partage, les participants venus de plusieurs horizons, ont eu le privilège d'assister à des prestations livrées par des enfants.

Les organisateurs ont remercié la BCDC pour sa participation au projet et son soutien indéfectible pour les familles, et ont émis le vœu de voir ce partenariat se pérenniser.

Ainsi, en développant des actions plus ciblées, plus offensives et en diversifiant ses supports, le département Marketing et Communication contribue à un essor considérable auprès de son public. 2017 à n'en pas douter, sera une année riche en événements!

L'EXPANSION DU RÉSEAU DES AGENCES



Le réseau d'agences de la BCDC est supervisé par deux directions distinctes : la direction du Sud a sous sa responsabilité les agences de l'ex-Katanga ; le reste des agences est placé dans le giron de la direction des Agences. Cette organisation se justifie par l'activité économique, l'éloignement géographique et l'histoire : animation et coordination du réseau, suivi de l'activité, supervision des actions dans le cadre de la stratégie de la BCDC définie par la direction générale.

Le réseau commercial compte 23 agences dont 7 implantées à Kinshasa, hors siège, 26 guichets avancés et 43 guichets dédiés Western Union. Historiquement la stratégie de la BCDC consistait à implanter une agence dans des centres de croissance pour accompagner les clients Corporate. Depuis trois à quatre ans, avec la décision d'opérer une mutation vers le segment Retail, une adaptation a été rendue nécessaire en termes de développement du réseau, particulièrement à Kinshasa.

Un développement maîtrisé qui répond à une analyse et aux prévisions budgétaires

Durant l'exercice 2016, la BCDC a procédé à deux ouvertures d'agences, une agence à l'intérieur du pays dans le Kongo Central (ex-Bas-Congo) à Kimpese et une autre à Kinshasa dans les quartiers de Brikin dans la commune de Ngaliema. Parallèlement, des guichets avancés ont été ouverts chez des clients Corporate : Congo Airways, Bracongo et Midema, ainsi que dans les anciens locaux du siège administratif de l'ex-province Orientale à Kisangani. Enfin, des travaux d'agrandissement de l'agence située sur le site universitaire de l'Unikin se sont achevés fin du premier semestre 2016. L'amélioration de la capacité d'accueil, la prise en charge des étudiants, la segmentation du personnel administratif et des professeurs d'université se sont concrétisées par la création d'espaces dédiés. Enfin un guichet automatique à l'aéroport de Ndjili est opérationnel depuis 2016.



Au guichet de la nouvelle agence Brikin

Est-ce parce que la BCDC a fait le choix de ne pas se développer tous azimuts comme certaines de ses consœurs que le développement du réseau correspond à ses attentes ?

En réalité, c'est un développement maîtrisé qui répond à une analyse et aux prévisions budgétaires de la BCDC.

Une nouvelle agence sur le site de l'Université catholique du Congo est prévue en 2017. L'université se délocalise, construit un nouveau campus. La BCDC en est le premier banquier, elle l'accompagne donc sur ce site. Cette nouvelle agence, bien que dédiée à l'institution universitaire, sera également ouverte au grand public. L'agence sur le Grand-Marché, initialement agence Western Union, deviendra une agence bancaire de plein exercice en 2017. Suivront une agence sur la route de Matadi, au quartier d'Ozone et un guichet avancé au centre commercial Kin-Plaza Arjaan, récemment ouvert avenue de l'Ouganda, quartier Gombe.

A l'intérieur du pays, la BCDC va ouvrir une agence à Isiro, dans l'ex-province Orientale, devenue aujourd'hui la province du Haut-Uele et une autre à Kindu, capitale de la province du Maniema. Un guichet avancé sur le site minier de Namoya exploité par Banro Corporation accompagnera l'activité locale de cet important client de la BCDC.

Par ailleurs, un projet d'installation de guichets automatiques est prévu dans les 11 agences dédiées exclusivement à Western Union à Kinshasa.

La force du réseau BCDC, aussi bien à l'intérieur du pays que dans la capitale Kinshasa, est sa capacité à offrir à la clientèle des liquidités qui font parfois défaut à la concurrence. Ce point participe fortement à la bonne réputation de l'établissement et la qualité de ses collaborateurs, de mieux en mieux formés sur tous les métiers, permet de valoriser l'histoire, l'expérience et l'expertise de la BCDC.



L'intérieur de l'agence Brikin

LE DÉVELOPPEMENT DES TALENTS



En charge de redynamiser les ressources humaines de la BCDC, la direction des RH a eu pour tâche principale ces dernières années de « rajeunir l'âge moyen des collaborateurs » et d'assurer une formation continue de qualité afin de garantir aux clients de la BCDC un niveau de prestations correspondant aux meilleurs standards. Comme le résume de façon imagée Madame Lydia Tshamala, Responsable des Ressources Humaines : « l'éléphant BCDC a rajeuni ».

C'est dans ce contexte qu'a été ouvert en 2016 le programme de formation de la quatrième promotion de la BBA (BCDC Banking Academy) composée de 23 jeunes universitaires. Au terme de cette session de formation, les participants ont obtenu leur certificat de fin de cursus au cours d'une cérémonie de clôture de la session présidée par le Directeur Général Adjoint.



Lydia Tshamala, Responsable des Ressources Humaines

Les besoins actuels et futurs du développement de la banque

En matière de recrutement, la politique de la BCDC s'est concentrée sur la recherche des candidats faisant preuve à la fois de potentiel et de grande motivation. Près des 2/3 du personnel engagé en 2016 sont issus de la BCDC Banking Academy.

Avant leur engagement, les futurs collaborateurs ont été soigneusement sélectionnés puis soumis à un programme de formation aux métiers de la banque s'étalant sur neuf mois, subdivisé en modules régulièrement examinés. Les aptitudes estimées à l'issue des tests psychotechniques, des évaluations des connaissances, des entretiens d'appréciation et des séances de mise en situation ont permis de repérer les profils plus compétents pour les postes à pourvoir.

Pour répondre aux besoins actuels et futurs de son développement, la banque oriente en priorité ses recherches vers des candidats présentant une grande motivation, un fort potentiel, un sens relationnel élevé, des dispositions à s'appropriier les valeurs et la culture d'entreprise, une bonne capacité d'apprentissage,

de se remettre en cause, d'absorber rapidement et efficacement les procédures et les innovations technologiques.

A l'engagement, les jeunes recrues sont impliquées dans la vie de la BCDC ainsi que dans le partage des valeurs et de la culture d'entreprise. Un kit retraçant l'histoire de la banque sous formats DVD et livre sont mis à leur disposition. Un autre kit reprenant les différentes instructions et chartes définissant le comportement attendu de tout agent de la BCDC est également distribué. En effet, c'est le niveau d'appropriation de ces valeurs qui conditionnera la qualité d'intégration au sein de l'entreprise. La procédure d'évaluation annuelle apporte également son poids dans les actions visant à forger et à maintenir une identité professionnelle commune au personnel BCDC.

En reconnaissant les efforts consentis pour l'atteinte des objectifs préalablement fixés, la banque privilégie le dynamisme, l'émulation ainsi que la culture de l'excellence ; en réservant aux plus méritants, une montée en puissance des responsabilités.

En matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), la BCDC a dû faire face aux départs significatifs à la retraite des membres de son personnel. Sa démarche a consisté à :

- ▶ Assurer le remplacement de ceux dont les départs sont prévus par des ressources internes ou externes ;

- ▶ Donner le temps suffisant à la reprise en main efficace du poste par le remplaçant afin de garantir la continuité du service;
- ▶ Assurer 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 et les structures organisant des cycles de formation professionnalisant sont proposés. Deux à trois agents sont inscrits chaque année à l'Institut Technique de Banque pour y suivre un programme de formation diplômant de niveau international organisé par le Centre de Formation de la Profession Bancaire (CFPB). En 2016, trois collaborateurs de la BCDC ont suivi ce programme;
- ▶ Accorder une attention particulière aux évolutions technologiques du marché bancaire afin d'actualiser les compétences du personnel. La banque prévoit de mettre en œuvre les actions nécessaires, en recrutement ou formation, pour acquérir les compétences dont elle a besoin.

C'est dans ce contexte à la fois exigeant et prometteur que la BCDC accorde aux plus compétents, à celles et ceux qui ont pris au sérieux leurs études secondaires et universitaires, à celles et ceux qui ont démontré une réelle envie d'apprendre et d'évoluer, des carrières motivantes et valorisantes.

La BCDC bénéficie d'une réputation reconnue sur le plan national et international pour les valeurs qu'elle défend : l'honnêteté, la conformité, le professionnalisme et la loyauté.

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

Outre la formation bancaire que dispense son Académie, la BCDC offre aux jeunes recrues l'opportunité de suivre des cours intensifs d'anglais au terme desquels ils acquièrent des nouvelles compétences linguistiques et développent le bilinguisme. En sus de cette offre de formation de premier ordre, la BCDC présente sur le marché bancaire congolais des qualités uniques qui la rendent particulièrement attractive. Parmi celles-ci citons :

- ▶ les conditions sociales appréciables et une politique salariale attractive qui font d'elle une banque socialement responsable,
- ▶ l'avantage concurrentiel dû à son expérience et la compétence de son personnel,
- ▶ la rigueur dans la sélection de son personnel et l'investissement notable dans la formation dont l'impact se ressent dans le professionnalisme et la qualité des prestations fournies à la clientèle,
- ▶ la forte culture d'entreprise basée sur l'excellence des services apportés aux clients,
- ▶ une réputation reconnue sur le plan national et international pour les valeurs qu'elle défend : l'honnêteté, la conformité, le professionnalisme et la loyauté.

Un recrutement de qualité

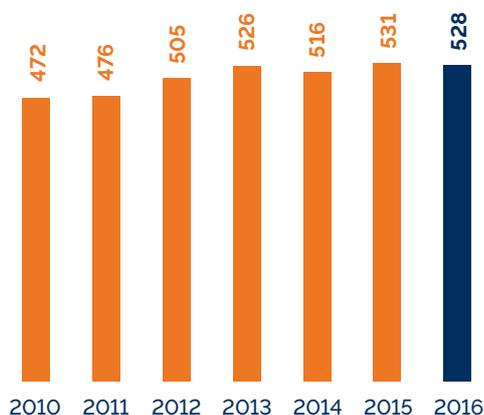
Au cours de l'année 2016 trente-huit nouveaux collaborateurs ont été recrutés. Les efforts de renforcement des effectifs ont porté particulièrement sur :

- ▶ le réseau d'agences (toutes les agences) 44,74%,
- ▶ les opérations (Back Office, Trade Finance et Middle Office) 15,79%,
- ▶ la finance et le contrôle 13,16%,
- ▶ l'organisation et l'informatique 5,26%,
- ▶ le commercial (Retail Banking/Marketing/Private/PME) 10,53%,
- ▶ les crédits 5,26% et
- ▶ les ressources humaines 5,26%.

L'objectif de ces engagements porte essentiellement sur les points suivants :

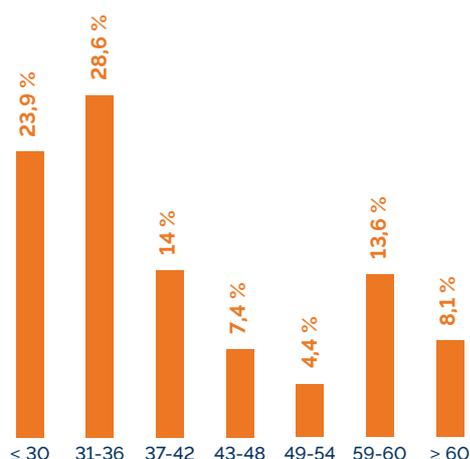
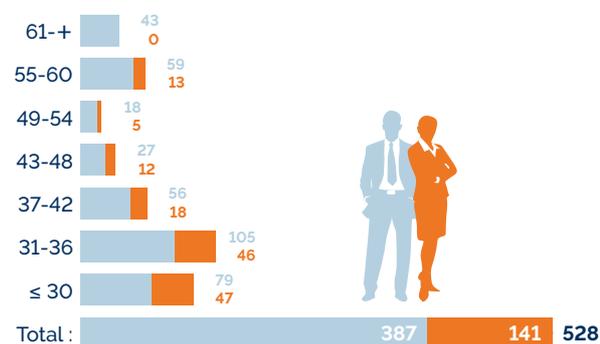
- ▶ renforcer la qualité du service à la clientèle et répondre aux impératifs du développement du Retail Banking,
- ▶ faire face aux nécessités du renforcement de la force commerciale et de l'extension du réseau d'agences,
- ▶ répondre aux exigences de performance et de qualité des services à la clientèle, entre autres aux particuliers et aux PME dans le réseau d'agences et au siège de Kinshasa,
- ▶ 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 au besoin de remplacement lié aux départs à la retraite,
- ▶ rajeunir l'effectif global en rééquilibrant la pyramide des âges et en garantissant ainsi la relève.

Au 31 décembre 2016, la BCDC comptait 528 agents dont 139 agents d'exécution, 300 cadres conventionnés, 89 cadres de direction.



L'effectif du personnel est passé de 531 collaborateurs fin 2015 à 528 au 31 décembre 2016 suite au recrutement de 38 nouveaux collaborateurs et au départ de 41 collaborateurs (licenciements, mises à la retraite, démissions et décès), ce qui fait un turn-over du personnel de 7,62% pour l'année 2016. Sur les 41 agents ayant quitté la banque, 22 soit 53,66% ont accompli une carrière pleine.

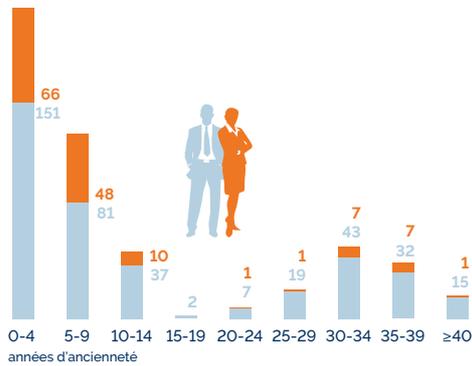
Pyramide des âges



Pour un effectif de 528 agents BCDC au 31 décembre 2016, dont 73,3% de sexe masculin, les observations suivantes se dégagent à la lecture des statistiques ci-dessus :

- ▶ A fin 2016, près de 2/3, soit **66,5%** du personnel se situent en dessous de la classe médiane. En 2006 cette proportion était de 27,6%. On note donc qu'un pas très significatif a été franchi dans le rajeunissement des effectifs.
- ▶ L'âge moyen du personnel au 31 décembre 2015 était de 40,9 ans. Il se situe à 40,3 ans au 31 décembre 2016.

La répartition du personnel par ancienneté



Plus de la moitié du personnel (65,5%) a une ancienneté inférieure à 10 ans.

L'ancienneté moyenne se situe à 8,1 ans.

La formation du personnel

La formation a concerné 450 collaborateurs, soit 85,5% de l'effectif, répartis sur 80 actions de formation organisées en 2016.

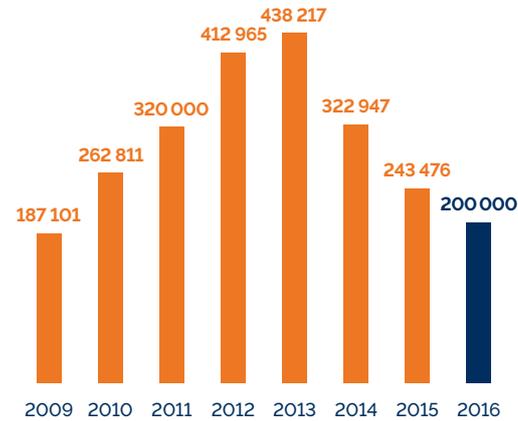
La consolidation de certaines compétences particulières ainsi que l'acquisition des celles liées à l'exploitation et à la commercialisation des nouveaux produits ont été au cœur des préoccupations de la banque. La formation professionnelle a été recentrée et orientée vers des actions de formation spécialisées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

Par ailleurs, en vue d'améliorer davantage la prise en charge de la relation client, plusieurs sessions de formation ont été organisées sur la « bonne pratique des entrées en relation et le KYC (Know Your Customer) ». Ces sessions ont rassemblé les commerciaux opérant dans le segment Retail et dans les agences.

Parallèlement le pool des formateurs internes a poursuivi sans relâche les travaux d'élaboration des malles pédagogiques. L'aboutissement de ces travaux en 2017 devra conduire à la validation desdites malles et la certification des formateurs par l'Université de Liège.

Coût de la formation en 2016

Le budget consacré à la formation s'élève à USD 369 000 et a été réalisé à hauteur de USD 200 000. Son évolution sur 5 ans se présente comme suit :



Par ailleurs, l'évolution des charges du personnel sur 5 ans a été la suivante :

	Charges du personnel (\$)	Formation du personnel (\$)	Taux budget formation
2012	23 889 653	412 965	1,73
2013	25 971 334	438 217	1,69
2014	27 211 824	322 947	1,19
2015	27 342 953	243 476	0,89
2016	26 745 027	200 000	0,75

Les charges du personnel au 31 décembre 2016 ont connu une diminution de 2,19%, comparées à la situation au 31 décembre 2015. Les dépenses de formation de l'exercice 2016 ont représenté un taux de 0,75% des charges du personnel.

Quelques chantiers sont prévus pour l'exercice 2017. Ils s'inscrivent dans le cadre des efforts envisagés pour doter la banque d'outils lui permettant d'automatiser certaines tâches et de poursuivre la professionnalisation ainsi que la modernisation de son système de gestion des ressources humaines.

Au nombre de ces chantiers, figurent :

- ▶ Le Projet Talents Management & Succession Plan

Il s'agit d'un chantier important qui porte sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences déjà ouvert avec la description et classification des emplois, et qui poursuit son chemin. Il va franchir cette année le cap de la gestion des hauts potentiels et la planification stratégique de la relève. Ce chantier devrait permettre dans un premier temps la mise en place d'une politique interne de gestion des talents, qui sera suivie d'un plan de succession en cohérence avec les grands mouvements de personnel en vue dans les différents échelons de la hiérarchie sur les cinq ans à venir. En effet, à l'horizon 2020, 75 collaborateurs, dont 13 hauts cadres, auront pris leur retraite. Ce mouvement ravive la nécessité d'aiguiser le pilotage des compétences et de rendre efficiente la gestion des talents et du plan de succession.

- ▶ La gestion du temps de travail, des entrées et des sorties et le contrôle des présences

La maîtrise de la gestion du temps de travail, des entrées et sorties ainsi que le contrôle des présences sont au cœur des préoccupations du management des ressources humaines. C'est ce qui motive pour 2016 l'acquisition d'un nouveau logiciel spécialisé avec l'installation des pointeuses.

- ▶ L'informatisation de la procédure d'élaboration du budget RHM
- ▶ L'informatisation de la procédure d'évaluation professionnelle et de gestion des performances du personnel avec l'intégration dans le système de la fiche individuelle d'appréciation (FIA)

La BCDC Banking Academy (BBA) en 2016 et perspectives

Les formations sont organisées de façon continue sur base d'un programme annuel en tenant compte des besoins de renforcement en compétences du personnel. La session BBA 2016 destinée aux jeunes universitaires comprenait 23 modules de formation sur 9 mois. Le nombre des bénéficiaires de cette formation s'élève à 94 sur les quatre dernières années.

Parmi les 528 employés contractuels à la BCDC en 2016, environ 18% sont issus des effectifs ayant reçu une formation préalable à l'emploi au sein de la BBA.

Le programme 2016 s'est déroulé sur environ 1432 heures de formation dont 60% consacrées à la théorie en salle et 40% aux séances pratiques.

«**1432 HEURES DE
FORMATION, CONSACRÉES
À LA THÉORIE EN SALLE ET
AUX SÉANCES PRATIQUES**»



Les jeunes universitaires en formation pré-emploi à la BCDC Banking Academy

En accompagnement du développement des activités de la BCDC : zoom sur le département IT, Informatique et Télécommunication

Certes le département IT est un département dit « support » de la BCDC mais par ses différentes missions, il est bien plus que cela. En effet, chargé de mettre à disposition de la banque une informatique dans sa globalité, il occupe par nature une place fondamentale, participant à la fois indirectement à la stratégie à moyen et long terme et directement à l'opérationnalité quotidienne.

En dotant d'abord la BCDC d'une infrastructure de télécommunication reliant les agences au siège, en constituant le réseau informatique étendu de la banque, en offrant les solutions liées au poste de travail (ordinateurs, scanners, imprimantes et webcam), et en mettant ensuite en fonctionnalité l'ensemble du parc applicatif autour du core banking system, logiciel gérant la totalité de l'activité bancaire et assurant la comptabilisation des opérations et leur reporting, le département IT est de facto la cheville ouvrière de la banque.

Au parc applicatif s'ajoute l'ensemble des opérations monétaires, opérations par cartes bancaires qu'elles soient émises par la BCDC ou par le réseau Multipay, et les cartes internationales du réseau MasterCard. Enfin, le système SWIFT permettant le traitement des transactions bancaires internationales ainsi que toutes celles en monnaies étrangères est placé sous la responsabilité du département IT.

C'est ainsi que tous les flux financiers, toutes les informations et leurs traitements transitent par ce département qui compte à ce jour dix-neuf collaborateurs assurant un support et un monitoring à distance de l'ensemble du réseau.

On comprendra dès lors que, dans ce contexte, la sécurité est une priorité, puisqu'il s'agit en premier lieu, de garantir la disponibilité permanente des infrastructures ainsi que des solutions informatiques. Le réseau et le système informatiques ont été élaborés à travers le

concept d'une forte résilience afin d'assurer une grande tolérance aux pannes. Cette disponibilité étant assurée, il s'agit dès lors, de circonscrire tous les problèmes liés à « l'authentification », en d'autres termes définir précisément qui peut accéder à quoi, à quelles fonctionnalités, gérer tous les accès, avoir trace à tous moments des activités sur l'ensemble du système d'information. En troisième lieu, être certain que les données telles qu'elles sont enregistrées et traitées sont conformes aux processus en vigueur à la BCDC.

Enfin, le quatrième point, celui de la « non répudiation », consiste à s'assurer à chaque instant que l'opération exécutée correspond à la demande du client et est

dans le respect de la conformité. Ainsi dans ce domaine primordial de la sécurité informatique, la mise en application des bonnes pratiques de la BCDC est vitale.

Face à ces défis techniques et sécuritaires, la mise à niveau permanente des collaborateurs au moyen des formations internes ou externes est une nécessité. Les collaborateurs du département ont recours à des formations de manière fré-

quente et participent régulièrement à des séminaires, ce qui complète le support reçu des fournisseurs.

En 2016, le core banking system Amplitude a été migré de la version 9 à la version 10. Cette première phase, qui a été une migration iso-fonctionnelle, sera suivie d'une deuxième phase qui va consister à optimiser l'utilisation d'Amplitude dans une démarche d'excellence opérationnelle.

L'exercice 2016 a aussi vu l'amorce d'une révision totale de l'architecture du réseau informatique afin d'améliorer sa résilience et offrir une agilité face aux défis à venir. Après plusieurs années d'évolution, il a été décidé de marquer une pause dans les différents développements pour se consacrer à l'amélioration de l'architecture informatique.

**« LES COLLABORATEURS
DU DÉPARTEMENT
ONT RECOURS À DES
FORMATIONS DE MANIÈRE
FRÉQUENTE ET PARTICIPENT
RÉGULIÈREMENT À DES
SÉMINAIRES, CE QUI
COMPLÈTE LE SUPPORT REÇU
DES FOURNISSEURS »**



Sur le plan logiciel, 2016 a été l'année du lancement de BCDC Mobile, la première solution de Mobile Banking à la BCDC. Ce projet est une pierre de plus dans le projet de digitalisation amorcé depuis plusieurs années maintenant avec B-Web, la toute première solution de e-Banking, remplacée depuis par BCDC-Net.

Pour 2017, des projets importants doivent se concrétiser. Aujourd'hui, la chambre de compensation est semi-automatique puisqu'encore, tous les jours, des

collaborateurs doivent se rendre à la banque centrale aux fins de présentation de titres de paiements. Un projet de compensation entièrement automatique est à l'heure actuelle en chantier. La BCDC y participe activement.

L'optimisation d'Amplitude sera également lancée, ainsi que la continuité de la digitalisation avec un logiciel d'édition, et un logiciel de e-learning très avancé.

BCDC Mobile
La banque entre vos mains

Consultation des comptes
Relevé d'identité bancaire
Convertisseur de devises
Taux du jour
Virements
Taux du jour

Téléchargez dans Google play

Téléchargez dans l'App Store

www.bcdc.cd
BCDC Contact Center Tel. : +243 (0) 99 601 8000

BCDC
Banque d'Avance



SOMMAIRE

CHAPITRE 3

LA GOUVERNANCE DE LA BCDC

▶ L'organisation de la gouvernance	34
▶ La composition et la présentation du comité de direction	35
▶ Les événements intervenus en 2016 et début 2017 au sein des organes de gouvernance	36
▶ Le cadre de gouvernance de la BCDC	37
▶ Bonne gouvernance et gestion des risques rigoureuse	42
▶ Regard sur le management des risques Hervé Bosquillon de Frescheville, Directeur Risque	46

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 2016

Conseil d'administration

Président

M. Pascal KINDUELO LUMBU

Directeur général

M. Yves CUYPERS

Administrateurs

M. Saad BENDIDI
M. Georges BUSE FALAY
M. Pierre CHEVALIER
M. Daniel CUYLITS
Mme Marceline KAOZI FATUMA
M. Victor KASONGO SHOMARY
M. Baudouin LEMAIRE
M. Joël SIBRAC
M. Hugues TOTO MAKANISI
M. Désiré YAV KAT MUCHAÏL

Comité de direction

Président

M. Yves CUYPERS

Membres

M. Louis-Odilon ALAGUILLAUME
M. Hervé BOSQUILLON de
FRESCHVILLE
M. Guy BWEYASA WA NSIAMU
M. Thierry LOLIVIER
Mme Christine MBUYI
NGALAMULUME
M. Vagheni PAY PAY

Commissaire aux comptes

PricewaterhouseCoopers RDC SAS

Comité d'audit, risques et compliance

Président

M. Daniel CUYLITS

Membres

M. Saad BENDIDI
M. Pierre CHEVALIER
Mme Marceline KAOZI FATUMA
M. Victor KASONGO SHOMARY
M. Désiré YAV KAT MUCHAÏL

Comité des nominations et des rémunérations

Président

M. Baudouin LEMAIRE

Membres

M. Georges BUSE FALAY
M. Joël SIBRAC
M. Hugues TOTO MAKANISI

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. Georges TSHILENGI MBUYI
SHAMBUYI
M. Marc VAN DEN BERGHE

Répartition du capital de la BCDC au 31 décembre 2016

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

LA COMPOSITION ET LA PRÉSENTATION DU COMITÉ DE DIRECTION



Changement dans la composition du comité de direction : Olivier DUTERME, Directeur en charge de la direction Private et Retail Banking, a mis fin à ses prestations fin septembre 2016.

Louis-Odilon ALAGUILLAUME, autrefois Directeur en charge de la direction du Sud, s'est vu confier dès octobre 2016, la direction Private et Retail Banking en remplacement de Olivier DUTERME.



**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



Guy BWEYASA WA NSIAMU
Directeur en charge de
la direction Commerciale



BANQUE COMMERCIALE DU CONGO
Bâtisseurs d'Avenir



Vagheni PAY PAY
Directeur en charge de
la direction des Agences



Louis-Odilon ALAGUILLAUME ⁽²⁾
Directeur en charge de
la direction Private et Retail
Banking



**Hervé BOSQUILLON de
FRESCHVILLE**
Directeur en charge de
la direction des Risques



Olivier DUTERME ⁽¹⁾
Directeur en charge de
la direction Private et Retail
Banking

(1) Jusqu'au mois de septembre 2016 - (2) Dès octobre 2016

LES ÉVÉNEMENTS INTERVENUS EN 2016 ET DÉBUT 2017 AU SEIN DES ORGANES DE GOUVERNANCE



L'assemblée générale ordinaire du 7 avril 2016 a :

- ▶ ratifié la nomination de Monsieur Hugues TOTO MAKANISI que le conseil d'administration du 11 juin 2015 avait appelé à poursuivre le mandat d'administrateur de Madame Gabrielle WEBER-PERREGAUX, mandat venant à échéance à l'issue de l'assemblée générale ordinaire de 2021;
- ▶ renouvelé le mandat d'administrateur de Monsieur Saad BENDIDI pour une durée de trois ans, mandat prenant fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire de 2019.

Le conseil d'administration du 7 juillet 2016 a renouvelé, à partir du 6 décembre 2016, le mandat de directeur général adjoint de Monsieur Thierry LOLIVIER pour une durée indéterminée.

L'assemblée générale ordinaire du 26 avril 2017 a renouvelé le mandat d'administrateur de Monsieur Yves CUYPERS pour une durée de six ans, mandat venant à échéance à l'issue de l'assemblée générale ordinaire de 2023.

Elle a également renouvelé le mandat d'administrateur de Monsieur Joël SIBRAC pour une durée de trois ans, mandat venant à expiration à l'issue de l'assemblée générale ordinaire de 2020.



Le conseil d'administration de la BCDC

LE CADRE DE GOUVERNANCE DE LA BCDC



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 bancaires, à tous les niveaux de son organisation.

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration compte douze membres.

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

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 2016 et début 2017.

Au nombre des sujets abordés ont figuré :

- ▶ les modifications dans l'organigramme de la banque ;
- ▶ la stratégie de la Banque Commerciale Du Congo dans son ensemble ;

- ▶ l'environnement économique, monétaire et l'évaluation de l'impact de la baisse des prix des matières premières sur la solidité de la banque ;
- ▶ l'exécution du budget 2016 et l'adoption du cadre budgétaire 2017 ;
- ▶ les rapports des comités spécialisés du conseil d'administration à l'issue de chacune de leurs réunions ;
- ▶ la situation financière de la société ;
- ▶ les états financiers audités au 30 juin et au 31 décembre 2016, avec les rapports du commissaire aux comptes ;
- ▶ l'approbation des états financiers consolidés établis selon les normes comptables internationales IAS-IFRS ;
- ▶ la comptabilité analytique ;
- ▶ le mémorandum de gouvernance de la Banque Commerciale Du Congo à la clôture de l'exercice 2016 ;
- ▶ le fonds de pension.

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 a fait rapport sur les matières en question au conseil d'administration à l'issue de chaque réunion.

La composition du comité des nominations et des rémunérations :

Il s'est réuni quatre fois en 2016 et début 2017.



Baudouin LEMAIRE
Président

Joël SIBRAC
Membre



Georges BUSE FALAY
Membre

Hughes TOTO MAKANISI
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 six 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, et 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 quatre fois en 2016 et début 2017.

À toutes ces réunions ont participé, sur invitation du président du comité, le directeur général, l'auditeur général, le directeur en charge de la direction des risques, ainsi que le compliance officer ou du directeur en charge de la supervision 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 notamment les sujets suivants :

- ▶ l'organisation de la gouvernance de la BCDC 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 de la banque;
- ▶ la politique d'intégrité, la maîtrise du risque compliance, les codes, règlements internes et politiques de prévention;
- ▶ la charte du comité commercial;
- ▶ la modification de la charte du CGRO (comité de gestion des risques opérationnels), en accord avec la décision du conseil d'administration du 10 mars 2016;
- ▶ la mise en œuvre des recommandations des correspondants bancaires en matière de gestion compliance des activités de la banque et dans le secteur de messageries financières;
- ▶ la revue de l'activité de gestion des risques opérationnels-CGRO;
- ▶ le rapport sur le déploiement de la cartographie des risques et des contrôles permanents;
- ▶ le suivi de l'activité monétique;
- ▶ la restructuration des habilitations en Amplitude (standardisation des profils des utilisateurs);
- ▶ l'état des lieux de la sécurité et du plan de la reprise informatique (PRI);
- ▶ 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 2016 et des reportings périodiques de l'Audit interne;
- ▶ l'étude et l'approbation des nouvelles chartes des comités Crédits;
- ▶ l'état des lieux de la migration en Amplitude V10;

- ▶ la validation de la nouvelle organisation de la direction des Risques avec le rattachement du responsable Sécurité des biens et des personnes;
- ▶ 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;
- ▶ 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.

La composition du comité d'audit, risques et compliance :



Daniel CUYLITS
Président



Saad BENDIDI
Membre



Pierre CHEVALIER
Membre



Marceline KAOZI FATUMA
Membre



Victor KASONGO SHOMARY
Membre



Désiré YAV KAT MUCHAÏL
Membre

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'encadrement 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 détaillés 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 dont ils dépendent, ou à l'un d'entre eux en cas d'empêchement.

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 :

Le processus de planification stratégique

- ▶ Mettre en œuvre les plans y compris le plan de continuité des activités de la BCDC.
- ▶ Déterminer les priorités stratégiques de la banque comportant notamment l'analyse détaillée du positionnement de la société sur son marché, le plan d'affaires ainsi que le budget prévisionnel, une projection du produit net bancaire et du résultat net.
- ▶ 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.

- ▶ Approuver l'engagement des dépenses d'entretien des immeubles ou de matériel, avec possibilité de subdélégation dans les limites fixées par le conseil d'administration.

La détermination et la gestion des risques

- ▶ 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 banque 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.

La supervision des 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.

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.

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.

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

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

Le contrôle de la BCDC

La BCDC opère dans un cadre réglementaire fondé sur son statut de banque. Le contrôle est organisé sur la base de la structure juridique de la BCDC et tient compte des compétences de l'autorité de contrôle.

Le contrôle réglementaire

En tant que prestataire de services financiers, 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 est de :

- ▶ certifier la régularité et la sincérité des états financiers;
- ▶ s'assurer du respect des principes comptables;
- ▶ établir 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



La Banque Commerciale Du Congo veut être une banque de référence internationale en termes de qualité, de rigueur, de contrôle, de maîtrise et de transparence de sa gestion, à tous les niveaux de son organisation.

En tant que prestataire de services financiers, la BCDC entretient de longue date une culture de sensibilisation au risque et s'est fermement engagée à intégrer le respect des normes de gouvernance d'entreprise, de gestion des risques et de contrôle interne dans sa pratique des affaires et dans sa relation clients.

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 leur efficacité. La réalisation pratique est assumée par le comité de direction, les différentes directions et les services de support.

Il incombe au management de :

- ▶ donner l'exemple,
- ▶ définir des objectifs clairs,
- ▶ conférer au contrôle interne une dimension pleinement reconnue,
- ▶ créer des structures d'organisation appropriées,
- ▶ identifier, évaluer et contrôler les risques,
- ▶ garantir l'efficacité de toutes les procédures,
- ▶ faire rapport sur tous ces aspects et prendre toutes les mesures correctives nécessaires.

Les politiques et normes

Les politiques et normes dans des domaines majeurs comme les crédits, la conduite des affaires et les investissements 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 premier niveau fonctionnent efficacement, que les déficiences significatives sont signalées au niveau hiérarchique et/ou de contrôle approprié, et que les actions correctives nécessaires sont déclenchées.

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 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 2016. 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 d'autoévaluation ou Risk Self Assessment. Cette méthodologie nécessite l'implication de tous les départements de la banque qui identifient les principaux risques liés à leurs activités, proposent des modifications de procédures ou la mise en place de contrôles adéquats en vue de réduire l'impact d'un événement. La méthodologie RSA est pilotée par la direction des Risques.

La préservation des actifs

Des normes et contrôles supplémentaires sont fournis par les fonctions de support au travers du dispositif réglementaire classique en général et plus particulièrement celui de l'instruction n°22 de la Banque Centrale du Congo relative à la gestion des risques. Ces fonctions sont indépendantes des unités opérationnelles et sont rattachées directement au directeur général, au directeur en charge de la direction Finances et Contrôle ou au directeur des Risques selon le cas. La direction des Risques s'assure de la cohérence d'ensemble et de l'efficacité du dispositif de contrôle permanent dans toutes ses dimensions.

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

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

- ▶ les objectifs opérationnels sont atteints;
- ▶ les activités opérationnelles sont menées de façon efficace et effective;
- ▶ 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 remplis. 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 sont en place pour la préparation et la publication des états financiers périodiques et rapports financiers y afférents. Une structure de réunion pyramidale impliquant les contrôleurs de gestion ainsi que des auditeurs internes et externes à différents niveaux de l'entreprise, permet à l'information de remonter, de telle sorte que le responsable de la direction Finances et Contrôle puisse garantir que les données financières et comptables ne contiennent pas d'anomalies matérielles significatives.

Le monitoring

La structure de la direction des Risques a été récemment modifiée de manière à prendre en compte les pratiques d'excellence dans le domaine de la gestion des risques, étant garante du dispositif de contrôle permanent de la banque. Les contrôleurs permanents des risques opérationnels, délocalisés en agences urbaines à Kinshasa, ont été regroupés au siège, pour plus d'efficacité et les contrôleurs en province ont été directement rattachés hiérarchiquement à la direction des Risques.

Le département Suivi et Contrôle des Risques est chargé de mettre en place une approche homogène sur tout le périmètre de la banque de la cartographie des risques et des contrôles.

Selon une approche structurée d'évaluation des risques, la fonction Risk Management de son côté élabore des plans d'actions pour remédier aux déficiences identifiées, définit les normes, méthodologies et système d'information. Le Risk Management a la responsabilité du PCA (plan de continuité de l'activité).

La fonction Risk Management est également chargée d'analyser toutes les procédures et de donner l'aval de la direction des Risques avant diffusion.

La surveillance indépendante des risques encourus organisée au niveau Risk Management et Suivi et Contrôle des Risques est régulièrement rapportée au comité de direction et au comité d'audit, risques et compliance par le directeur des Risques.

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 reconnus. L'audit interne est habilité à auditer toutes les activités de la

banque 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

Les risques de non-conformité concernent notamment le non-respect des règles liées aux activités financières ou bancaires, qu'elles soient de nature réglementaire, législative, professionnelle ou éthique.

La fonction Compliance est animée par l'ambition de protéger la banque des risques de non-conformité et de veiller au développement 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 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. La banque a souscrit en 2016 à l'utilisation du module LAB (Lutte Anti-Blanchiment) qui permet entre autres de générer des alertes (red flag) sur des opérations indiquant un risque de blanchiment des capitaux et de financement du terrorisme.

Le comité de direction et le conseil d'administration approuvent régulièrement 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.

Extension du champ d'action de la fonction Compliance

Le processus d'extension du champ d'action de la fonction compliance a été entamé et se poursuit dans le cadre du projet Risk Self Assessment – RSA en 2017.

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 matière 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 (CGRO) et le comité des Crédits.

L'évaluation

Le système de contrôle interne décrit dans les pages précédentes a été entièrement opérationnel tout au long de l'exercice considéré 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 et les rapports de mission des autorités de contrôle.

REGARD SUR LE MANAGEMENT DES RISQUES

HERVÉ BOSQUILLON DE FRESCHEVILLE, DIRECTEUR RISQUE



La direction des Risques exerce par nature une fonction support au sein de la BCDC avec 36 collaborateurs, structurée en deux départements, d'une part le Risk Management et d'autre part le Suivi et Contrôle des Risques. Elle participe au dispositif de contrôle interne qui lui-même repose sur trois piliers : les risques, la conformité (compliance) et l'audit interne.

Plusieurs types de risques ont été déterminés par le régulateur : le risque de contrepartie, le risque de marché intégrant notamment les risques de taux et de liquidité auxquels s'ajoutent les risques par définition opérationnels. Ces derniers couvrent un large spectre allant du virement mal exécuté à la détection d'une fraude interne ou externe, en passant par la mise en exergue d'un problème lié au système informatique, etc. En d'autres termes, les risques opérationnels se définissent a contrario par ce qui est hors risque de contrepartie, hors risque de marché mais englobe les risques judiciaires et les risques de réputation.

Le régulateur a voulu distinguer les risques dits de conformité et donc, de non-conformité au sein de ces risques opérationnels afin d'en montrer l'importance dans le suivi, le contrôle, mais surtout la prévention. En effet l'impact des risques de non-conformité peut être considérable pour une banque, les exemples ne manquant malheureusement pas. Ces risques sont délégués au responsable de la Conformité.

Trois niveaux de contrôle sont opérants selon quatre grands principes :

- ▶ le principe d'efficacité et de traçabilité des contrôles ;
- ▶ le principe de pertinence et de complémentarité ;
- ▶ le principe de subsidiarité et d'indépendance des différents niveaux de contrôle ;



- ▶ la surveillance sur une base consolidée au niveau des risques.

Le régulateur s'est rendu compte que les risques opérationnels pouvaient être très importants d'où l'obligation pour les banques d'avoir une direction des Risques qui possède une vision transversale de l'ensemble des risques opérationnels de la banque. Les risques de contrepartie et de marché sont appréhendés, quant à eux, bien distinctement.

Le risque de réputation est un risque important et très particulier. Il se définit comme tout acte qui peut détériorer l'image de la banque en étant porté ou pouvant être porté à la connaissance des tiers, les tribunaux ou la presse particulièrement. Il est évidemment présent dans les affaires de blanchiment d'argent qui ont un impact au niveau des relations avec les banques correspondantes. A quoi bon dégager des profits si ceux-ci génèrent un risque de réputation préjudiciable durablement à l'établissement !



La direction des Risques doit posséder une vision transversale du fonctionnement de l'établissement la plus fine possible tout en se préservant une hauteur de vue face aux événements

Si le but de la banque est de rechercher la meilleure rentabilité avec un moindre risque, le rôle de la direction des Risques, tout en ayant soin de faciliter l'activité, est de posséder une vision transversale du fonctionnement de l'établissement la plus fine possible tout en se préservant une hauteur de vue face aux événements. La direction des Risques doit donc être capable tout à la fois d'évaluer les risques potentiels, leurs impacts sur l'activité et d'anticiper.

L'anticipation revêt aujourd'hui une importance fondamentale puisque la BCDC, dans le cadre de sa stratégie Retail, est amenée à lancer de nouveaux produits. Ainsi, les cartes prépayées. La direction des Risques s'est opposée au lancement de ce produit grand public en l'état car le processus n'était pas selon elle, suffisamment sécurisé.

A travers cet exemple, chacun peut imaginer le travail de bénédictins qui consiste à amener les collaborateurs de la BCDC à la culture du risque en les intégrant à tous niveaux. C'est un travail de longue haleine, complexe car il ne peut s'agir pour la direction des Risques d'exhiber une cartographie des risques et de croire ou de faire croire que la prévention des risques serait par là-même assurée ! Il faut, à n'en pas douter du temps pour assimiler les choses, digérer, d'autant plus qu'il n'est pas simple de normer toutes les opérations.

Durant l'exercice 2016, la direction des Risques a trouvé sa place au sein de la BCDC même si des efforts de pédagogie restent à faire. En effet, entre la direction des Risques et l'audit régnait une certaine confusion dans l'esprit des collaborateurs. La direction des Risques travaille dans le cadre d'un contrôle permanent, à partir de contrôles définis précisément dans la cartographie des risques, suivant une fréquence précisée pour chaque contrôle, le but étant de déterminer un taux de conformité pour chaque contrôle et un plan d'action immédiat en cas de taux de conformité insuffisant (reflétant un dysfonctionnement important). L'indicateur de conformité détermine le niveau de maîtrise des risques. L'audit, quant à lui, travaille suivant les normes COSO, un référentiel de contrôle

interne défini par la Trade Way Commission à travers des missions périodiques, s'appuyant sur les contrôles permanents effectués par la direction des Risques pour alimenter ses audits futurs. Par ailleurs, l'audit élargit son spectre d'investigations à d'autres domaines que ceux de la direction des Risques comme les aspects organisationnels, stratégiques.

Le travail essentiel pour la direction des Risques est donc d'élaborer une cartographie des risques cohérente, exhaustive. C'est un travail complexe dont le but est de déterminer où se situent précisément les risques de la BCDC de façon à pouvoir mettre en place des contrôles efficaces. A partir d'une autoévaluation effectuée par les différents départements connaissant logiquement leur process, le travail consiste à les décomposer pour en extraire les risques potentiels ou avérés. Ce travail serait aisé si toutes les procédures étaient à jour, les collaborateurs coopératifs et soucieux du risque. Or, les collaborateurs aussi compétents soient-ils, travaillent généralement par habitude et non systématiquement en suivant un process préétabli. Comme il faut responsabiliser celui qui contrôle sur des points très précis, il convient de décomposer toutes les opérations pour identifier tous les risques potentiels, étudier comment les minimiser et les contrôler avec pertinence au niveau 1 (opérateur et hiérarchie directe). Cela suppose une analyse par fréquence, par risque intrinsèque et, évidemment, en termes d'impact financier et non financier.

Ce travail terminé, la direction à travers une échelle de risques analyse la qualité de la maîtrise des risques, allant « d'efficace à défectueux » et ainsi transcrit les risques en termes d'impacts financiers. Comparaison par processus puis par événement, par thème, ce qui est complexe.

La valeur ajoutée apportée par la direction des Risques s'évalue en sa capacité à concevoir les contrôles et à les exécuter afin de sécuriser les différents processus

Concernant les nouveaux produits, la direction des Risques est consultée en amont, c'est-à-dire avant le lancement commercial, l'orientation prise par la direction étant de limiter autant que faire se peut les interventions manuelles au sein d'un processus ; interfacier

les différents systèmes est l'objectif. Il s'agit donc d'une recherche continue pour réduire le risque encouru par la BCDC. L'important dans cette démarche est de déterminer précisément le niveau d'appréhension par la banque de ces risques, de les situer au sein de chaque processus en sachant que « le risque zéro » n'existe pas. La valeur ajoutée apportée par la direction des Risques s'évalue en sa capacité à concevoir les contrôles, à les exécuter afin de sécuriser les différents processus.

Depuis 2016, les contrôleurs sont désormais basés au siège de la BCDC, à la direction des Risques afin de leur assurer plus d'indépendance que lorsqu'ils étaient en agence à Kinshasa. Sont venus s'adjoindre des contrôleurs de la direction financière, ainsi que les contrôleurs décentralisés travaillant dans les agences en province.

Durant cet exercice, un important travail de cartographie a été effectué, 15 secteurs d'activité de la banque soit plus de 2 600 événements de risques et 700 points de contrôles de niveau 2 ont été identifiés. Cette cartographie doit être placée sur intranet en 2017 afin de pouvoir obtenir une vision en temps réel de ce qui se passe et comment les contrôles se déroulent. L'intranet va permettre de placer des alertes, de suivre précisément les fréquences des contrôles définis et comment ils s'effectuent. « L'opérationnel » doit prendre conscience que la direction des Risques est une aide à la vigilance.

A cette cartographie, un corpus relatif à sa mise en œuvre sera joint cette année. Il donnera une cohérence à travers un même langage utilisé par tous : guide des normes et méthodologies en matière de contrôle permanent, référentiel partagé des contrôles clefs - en d'autres termes comment sont-ils effectués -, comment définir le taux de conformité, contrôle de l'information comptable et financière, suivi des pertes opérationnelles, suivi des réclamations et enfin tableau de bord synthétique par processus, événement, thème. Tels sont le schéma et les outils associés qui permettent de dégager une vision transversale par métier, par risque et géographique, le tout en se focalisant sur les risques majeurs.

Par ailleurs, une action de normalisation, de rationalisation, d'établissement de profils concernant les habilitations informatiques a été menée. Le même travail a été effectué sur les systèmes externes notamment ceux liés à la Banque Centrale. Bien évidemment une action de rationalisation de l'accès internet et des ports USB a été également conduite.

La direction des Risques doit posséder une connaissance intime des opérations pour asseoir sa crédibilité

En parallèle, conjointement avec la direction Finances et Contrôle et Business Process, la rationalisation des chapitres comptables s'est poursuivie, le but étant d'arriver à la banalisation des opérations c'est-à-dire de supprimer tout choix à l'opérateur : à ceux qui traitent les opérations de caisse, il doit être impossible de mouvementer un compte de hors bilan par exemple! L'objectif est de mener à bien ce chantier commencé à partir de l'arborescence comptable de façon à réduire les risques opérationnels liés aux erreurs humaines. La banque cherche aussi à inciter au maximum les clients à utiliser les systèmes électroniques comme BCDC Net, distributeurs automatiques, terminaux de paiement électroniques de façon à réduire la manipulation des pièces comptables et favoriser les réconciliations automatiques. Ceci est d'autant plus crucial que la BCDC se développe sur le segment du Retail : elle doit donc raisonner « usine » et rationaliser ses process. Mettre en place des systèmes de contrôles automatiques avec des alertes informatiques permettant de détecter des dysfonctionnements est un impératif. C'est de même nature qu'un processus industriel. C'est un travail de fond dès lors que le point de départ est une autoévaluation pour déterminer les risques. En effet, il convient que la direction des Risques soit suffisamment curieuse et possède une connaissance intime des opérations, et dispose de contrôleurs, référents métiers, connaissant et contrôlant parfaitement les risques sensibles pour asseoir sa crédibilité.

Avec ce travail de fond, la BCDC, forte de la formalisation issue de son comité d'audit, de son comité de direction, de son comité de gestion des risques opérationnels, de son dispositif de contrôle interne conçu et mis en place par l'audit interne et la direction des Risques, peut limiter autant que faire se peut les risques inhérents à son activité.

Nous avons plein de projets pour que, malgré un environnement changeant, avec des risques avérés toujours plus importants, la direction des Risques demeure un pilier crédible, incontournable au sein de la BCDC.



SOMMAIRE

AVEC VOUS PARTOUT DEPUIS TOUJOURS

La Banque Commerciale Du Congo est le **banquier de référence** en RDC depuis 1909. Elle connaît, comprend et mesure les besoins de financement des principaux opérateurs économiques et met à leur disposition des **compétences éprouvées** au niveau international. La BCDC **développe continuellement** son offre de produits pour répondre de **manière adaptée** aux nouveaux besoins de **sa clientèle**.



BCDC
Bâtisseurs d'Avenirs



SOMMAIRE

CHAPITRE 4

LE RAPPORT

FINANCIER

▶ Introduction par Christine Mbuyi, Directeur Finances et Contrôle	52
▶ Le bilan et les comptes de pertes et profits	54
▶ Affectation du résultat du bilan	58
▶ Rapport général du commissaire aux comptes	59

INTRODUCTION PAR CHRISTINE MBUYI, DIRECTEUR FINANCES ET CONTRÔLE



Une excellente année en termes de performance des résultats

L'exercice 2016 aura été pour la BCDC un excellent cru malgré une contraction de 7% de la taille du bilan. En effet, le présent exercice se termine avec un résultat avant impôts et provisions à hauteur d'USD18 millions et un résultat net d'USD 11 millions. Ce résultat est particulièrement flatteur puisqu'il convient de remonter à cinq ans en arrière, en 2012, pour retrouver ce niveau de profits!

Le produit net bancaire de la banque a bénéficié de bonnes performances réalisées en matière de revenus de change. En effet, avec une activité très soutenue tout au long de l'exercice, la salle des marchés, profitant de la raréfaction des devises en monnaies étrangères, a dégagé un résultat de change d'USD 24 millions pour des attentes à hauteur de 11 millions et un comparatif avec l'exercice précédent d'USD 12 millions. Cette progression de 100% par rapport à 2015 a été possible grâce à la détention par la BCDC d'un volume confortable de devises étrangères sur un marché monétaire en pénurie des devises.

La marge d'intérêts, c'est-à-dire la marge entre les intérêts produits par la banque et ceux payés à ses prêteurs (déposants et autres) a également contribué favorablement au produit net bancaire. Ce revenu se hisse à USD 28,8 millions, en hausse de 6% par rapport à l'exercice précédent, où il s'établissait à USD 27 millions, mais en retard de 4% par rapport aux objectifs fixés à USD 30 millions. Le poids de la charge des intérêts payés sur les DAT dont le taux moyen de rémunération est passé de 4,8% en 2015 à 5,3% et les encours moyens d'USD 62 à USD 107 millions, ainsi que le coût de refinancement sur le marché monétaire pour satisfaire aux besoins en réserve obligatoire, expliquent ce retard par rapport aux prévisions.

Par ailleurs, les charges d'exploitation qui se montent à USD 60 millions pour l'exercice, sont parfaitement maîtrisées, en ligne avec l'exercice précédent et contenues dans les limites du budget.



Enfin, la BCDC a mené une politique de respect scrupuleux des ratios prudentiels imposés par la banque centrale. A fin 2016, la banque dégage un ratio de solvabilité de 20% contre une norme réglementaire de 10% au minimum. Le coefficient d'exploitation, rapport entre les charges d'exploitation et le produit net bancaire, s'établit quant à lui à 64 %. Quant au ratio de liquidité, il s'affiche à 116% pour une exigence réglementaire de 100% au minimum.

Une information financière de haute qualité, élaborée selon les normes internationales IFRS

Rappelons que c'est depuis l'exercice 2014 que la BCDC publie des états financiers conformément aux normes comptables internationales IFRS. Elle répond ainsi à l'objectif de la banque centrale de doter le secteur bancaire congolais d'un cadre comptable conforme aux standards internationaux, dans le souci d'ouverture du secteur financier aux investisseurs étrangers et à la communauté internationale financière, grâce à la crédibilité, l'image et la transparence financière qu'offrent les normes IFRS.

Grâce à l'appropriation du projet par le management de la BCDC et à l'expertise des deux cabinets internationaux que sont Mazars (assistance technique) et PricewaterhouseCoopers (commissaire aux comptes), qui ont appuyé nos équipes internes, la BCDC s'est, dès 2015, distinguée comme première banque du pays à adopter les normes IFRS, en publiant ses comptes de l'exercice 2014 selon ce référentiel. Après la publication, en 2016, des comptes de l'exercice 2015, c'est donc maintenant pour la 3e année consécutive que la BCDC présente aussi ses états financiers 2016 selon les normes IFRS.

Pour la BCDC, les principaux impacts de retraitement des comptes aux normes IFRS concernent essentiellement les prêts, les provisions, les avantages à long terme au personnel et les immobilisations qui ont été évaluées à la valeur d'expertise au lieu du coût historique.

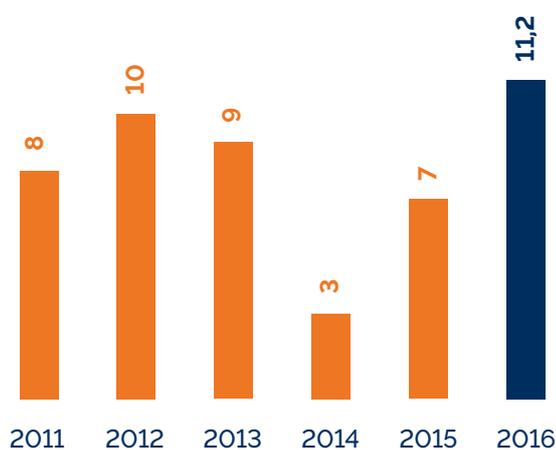
Nous nous félicitons de la décision prise par le conseil d'administration d'adopter le plus rapidement possible

les normes IFRS, tant pour l'image que la BCDC en retire que pour la possibilité qu'elles offrent d'apprécier la situation financière de la banque sur base de principes comptables sains. Les normes IFRS permettent une lecture de cette situation financière basée sur la réalité économique et sur le principe de « juste valeur », garantissant ainsi une évaluation correcte des performances économiques de la banque. Fort de ce référentiel internationalement reconnu pour la fiabilité, la transparence, la comparabilité de l'information financière qu'il assure, les banquiers correspondants ne peuvent qu'être rassurés dans leur évaluation de la santé financière de la BCDC.

Enfin, l'utilisation des normes de haute qualité pour la présentation des résultats de la BCDC renforce la confiance du public dans sa banque et confirme son statut de banque de référence en matière de bonne gouvernance.

Les états financiers de l'exercice 2016 selon les normes IFRS font l'objet d'un document séparé.

ÉVOLUTION DU RÉSULTAT NET



MALGRÉ LA DÉVALUATION DE PLUS DE 30% DU FRANC CONGOLAIS PAR RAPPORT AU DOLLAR EN 2016, LE RÉSULTAT NET EXPRIMÉ EN DOLLARS ATTEINT UN NIVEAU RECORD.

Graphique en équivalents USD millions suivant le cours de change CDF/USD au 31 décembre de chaque année.

LE BILAN ET LES COMPTES DE PERTES ET PROFITS

BILANS AUX 31 DÉCEMBRE 2016 ET 31 DÉCEMBRE 2015 (Exprimés en milliers de francs congolais-FC)

ACTIF	31/12/2016	31/12/2015
Trésorerie et opérations interbancaires		
Caisses, Banque Centrale et correspondants	328 400 640	340 037 287
Créances sur les établissements de crédit	86 698	1 500 000
Portefeuille effets publics et semi publics	-	10 000 000
Total Trésorerie et opérations interbancaires	328 487 338	351 537 287
Opérations avec la clientèle		
Portefeuille effets commerciaux	4 952 446	2 673 831
Découverts et autres crédits à la clientèle	376 957 484	232 648 194
Total Opérations avec la clientèle	381 909 930	235 322 025
Comptes des tiers et de régularisation		
Régularisations de l'actif	8 908 203	5 605 203
Divers actifs	11 928 243	9 569 002
Total Comptes des tiers et de régularisation	20 836 446	15 174 205
Valeurs immobilisées		
Valeurs immobilisées nettes	34 800 323	31 658 948
Immobilisations encours	4 626 653	-
Portefeuille titres	1 971 020	1 914 182
Garanties et cautionnements	308 329	241 804
Total Valeurs immobilisées	41 706 325	33 814 934
TOTAL ACTIF	772 940 039	635 848 451

COMPTES D'ORDRE		
Engagements donnés	167 314 061	139 816 926
Engagements reçus	956 141 716	676 407 889
Engagements internes	52 000 110	240 804 298
TOTAL COMPTES D'ORDRE	1 175 455 887	1 057 029 113

PASSIF	31/12/2016	31/12/2015
Trésorerie et opérations interbancaires		
Correspondants Lori et Banque Centrale	11 433 539	16 136 599
Emprunts et découverts interbancaires	18 087 388	89 264
Total Trésorerie et opérations interbancaires	29 520 927	16 225 863
Opérations avec la clientèle		
Dépôts et comptes courants à vue	366 580 385	380 836 314
Dépôts à terme et comptes d'épargne	187 533 109	99 671 091
Autres comptes de la clientèle	17 298 444	16 455 689
Total Opérations avec la clientèle	571 411 938	496 963 094
Comptes des tiers et de régularisation		
Régularisations du passif	39 286 192	22 935 118
Divers passifs	33 202 501	31 819 211
Total Comptes des tiers et de régularisation	72 488 693	54 754 329
Capitaux permanents		
Capital	4 982 000	4 982 000
Réserves et primes d'émission	32 562 864	22 214 135
Plus-value de réévaluation des immobilisés	13 828 284	10 778 374
Provisions réglementées	10 976 027	6 534 213
Report à nouveau	1 663 572	1 269 881
Bénéfice de l'exercice	13 651 445	6 606 514
Capitaux propres	77 664 192	52 385 117
Provisions pour risques, charges et pertes	21 854 289	15 520 048
Total Capitaux permanents	99 518 481	67 905 165
TOTAL PASSIF	772 940 039	635 848 451

COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2016 ET 2015

(Exprimé en milliers de francs congolais-FC)

	31/12/2016	31/12/2015
Produits sur opérations de trésorerie et opérations interbancaires	1 273 222	556 970
Charges sur opérations de trésorerie et opérations interbancaires	(486 525)	(150 876)
Produits sur opérations avec la clientèle	40 028 668	32 529 626
Charges sur opérations avec la clientèle	(7 408 188)	(4 108 533)
Autres produits bancaires	57 290 956	38 489 296
Autres charges bancaires	(4 245 737)	(4 430 292)
Produits net bancaire	86 452 396	62 886 191
Produits accessoires	6 140 126	7 820 381
Charges générales d'exploitation	(30 065 794)	(25 424 346)
Charges du personnel	(26 993 628)	(24 652 454)
Impôts et taxes	(808 742)	(1 078 133)
Résultat brut d'exploitation	34 724 358	19 551 639
Dotations aux amortissements	(3 793 801)	(3 339 854)
Résultat courant avant impôt et exceptionnel	30 930 557	16 211 785
Résultat sur cession d'éléments d'actifs	528 310	533 422
Dotations et reprise sur provisions	(7 673 340)	(1 228 163)
Résultat exceptionnel	(2 104 351)	(3 962 617)
Résultat courant avant impôt	21 681 176	11 554 427
Impôt sur le bénéfice	(8 029 731)	(4 947 913)
BENEFICE DE L'EXERCICE	13 651 445	6 606 514

ÉTAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CLOS AUX 31 DÉCEMBRE 2016 ET 31 DÉCEMBRE 2015

(Exprimé en milliers de francs congolais-FC)

	Solde 1 ^{er} /01/2016	Augmentation	Mouvement 2016 Diminution	Actualisation	Solde au 31/12/2016
Capital	4 982 000	-	-	-	4 982 000
Réserve légale	4 805 420	660 652	-	1 694 599	7 160 671
Réserve statutaire	17 331 358	1 981 954	-	5 987 542	25 300 854
Réserve facultative	77 357	-	-	23 982	101 339
Report à nouveau	1 269 881	-	-	393 691	1 663 572
Résultat de la période	6 606 514	13 651 445	(6 606 514)	-	13 651 445
Plus-value de réévaluation	10 778 374	3 049 910	-	-	13 828 284
Provision sur ventes immeubles	3 345 252	524 777	-	1 092 243	4 962 272
Provision pour reconstitution du capital	3 188 961	1 781 901	-	1 042 893	6 013 755
Total Fonds propres	52 385 117	21 650 639	(6 606 514)	10 234 950	77 664 192

TABLEAUX DE FLUX DE TRÉSORERIE CLOS AUX 31 DÉCEMBRE 2016 ET 31 DÉCEMBRE 2015

(Exprimés en milliers de francs congolais-FC)

	31/12/2016	31/12/2015
Activités d'exploitation		
Produits d'exploitation bancaire encaissés (hors revenus du portefeuille d'investissement)	104 732 972	75 186 998
Charges d'exploitation bancaire décaissées	(43 014 986)	(35 192 180)
Dépôts/Retraits de dépôts auprès d'autres établissements bancaires et financiers	13 295 064	13 034 945
Prêts et avances/Remboursement prêts et avances accordés à la clientèle	(146 352 817)	1 799 219
Dépôts/Retraits de dépôts de la clientèle	74 448 844	73 174 176
Titres de placement	-	-
Sommes versées au personnel et créditeurs divers	(26 993 628)	(24 652 454)
Autres flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation	18 420 901	(829 513)
Impôt sur les bénéfices	(8 029 731)	(4 947 913)
Flux de trésorerie nets provenant des activités d'exploitation	(13 493 381)	97 573 278
Activités d'investissement		
Intérêts et dividendes encaissés sur portefeuille d'investissement	-	-
Acquisitions/cessions sur portefeuille d'investissement	(123 363)	808 937
Acquisitions/cession sur immobilisations	(5 469 297)	(5 316 959)
Titres de l'activité du portefeuille	-	-
Flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissement	(5 592 660)	(4 508 022)
Activités de financement		
Emission d'actions	-	-
Emission d'emprunts	-	-
Remboursement d'emprunts	-	-
Augmentation/ diminution ressources spéciales	-	-
Dividendes versés	3 963 908	-
Flux de trésorerie nets provenant des activités de financement	3 963 908	-
Incidence des variations des taux de change sur les liquidités et équivalents de liquidités	-	-
Variation nette des liquidités et équivalents de liquidités au cours de la période	23 049 949	93 065 256
Liquidités et équivalents de liquidités en début de période	351 537 287	258 472 031
LIQUIDITES ET EQUIVALENTS DE LIQUIDITES EN FIN DE PERIODE	328 487 338	351 537 287

AFFECTATION DU RÉSULTAT DU BILAN

LE BÉNÉFICE DE L'EXERCICE 2016 S'ÉLÈVE À 13 651 444 940.
(Exprimés en francs congolais)

Sur proposition du conseil d'administration, l'assemblée générale, en date du 26 avril 2017, a approuvé la répartition du résultat de l'exercice 2016 comme suit :

Réserve légale	1 365 144 494
Réserve statutaire	5 324 063 527
Dividendes	6 962 236 919

Après la répartition du résultat porté au bilan, le total des fonds propres de la banque s'établit à **CDF 70 701 955 469** se décomposant comme suit :

Capital	4 982 000 000
Réserve légale	8 525 815 244
Réserve statutaire	30 624 917 793
Réserves facultatives	101 338 707
Provision pour reconstitution du capital	6 013 754 339
Provision sur vente d'immeubles	4 962 272 982
Plus-value de réévaluation	13 828 284 637
Report à nouveau	1 663 571 767
	70 701 955 469

RAPPORT GÉNÉRAL DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

SUR LES COMPTES ANNUELS DE BANQUE COMMERCIALE DU CONGO S.A. « BCDC » EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016

A l'assemblée générale des actionnaires
de la BANQUE COMMERCIALE DU CONGO S.A. « BCDC »
Kinshasa, Gombe

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016 :

- ▶ Sur l'audit des comptes annuels de la BANQUE COMMERCIALE DU CONGO S.A. tels qu'ils sont joints au présent rapport;
- ▶ les vérifications spécifiques et informations 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.

Audit des comptes annuels

OPINION

Nous avons effectué l'audit des comptes annuels ci-joints, exprimés en francs congolais, de la BANQUE COMMERCIALE DU CONGO S.A. au 31 décembre 2016, qui comprennent le bilan, le compte de résultat, l'état de variation des capitaux propres, le tableau de flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres notes explicatives.

A notre avis, les comptes annuels donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la BANQUE COMMERCIALE DU CONGO S.A. au 31 décembre 2016, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux principes comptables généralement admis en République démocratique du Congo et aux instructions et directives de la Banque Centrale du Congo.

FONDEMENT DE L'OPINION

Nous avons effectué notre audit selon les normes internationales d'audit (ISA). Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus

amplement décrites dans la section « Responsabilités du commissaire aux comptes pour l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Nous sommes indépendants de la BANQUE COMMERCIALE DU CONGO S.A. conformément aux règles de déontologie comptable (le code de l'IESBA) et celles qui encadrent le commissariat aux comptes et nous avons satisfait aux autres responsabilités éthiques qui nous incombent selon ces règles.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES RESPONSABLES DE LA GOUVERNANCE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Les comptes annuels ont été établis par la direction et arrêtés par le conseil d'administration.

La direction est responsable de la préparation et de la présentation sincère des comptes annuels conformément aux principes comptables généralement admis en République démocratique du Congo et aux instructions de la Banque Centrale du Congo, ainsi que du contrôle interne qu'elle estime nécessaire pour permettre la préparation des comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de la préparation des états financiers annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de l'institution à poursuivre son exploitation, de fournir, le cas échéant, des informations relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la base de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de mettre l'institution en liquidation ou de cesser ses activités ou s'il n'existe aucune autre solution alternative réaliste qui s'offre à elle. Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'élaboration de l'information financière de l'institution.

RESPONSABILITÉS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et d'émettre un rapport d'audit contenant notre opinion.

L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes « ISA » permettra de toujours détecter toute anomalie significative existante. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises individuellement ou en cumulé, elles puissent influencer les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers annuels prennent en se fondant sur ceux-ci.

Nos responsabilités pour l'audit des états financiers annuels sont décrites de façon plus détaillée dans l'annexe A du présent rapport du commissaire aux comptes.

Vérifications et informations spécifiques

NOUS AVONS ÉGALEMENT PROCÉDÉ, CONFORMÉMENT AUX NORMES DE LA PROFESSION, AUX VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES PRÉVUES PAR LA LOI.

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 dans les documents adressés aux Actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels de la BANQUE COMMERCIALE DU CONGO S.A.

Par ailleurs, en application des dispositions de l'article 746 de l'Acte Uniforme OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du GIE, nous avons procédé au contrôle de l'existence et de la tenue conforme du registre de titres nominatifs de la banque. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur l'existence et la tenue conforme de ce registre.

Le commissaire aux comptes
PricewaterhouseCoopers RDC SAS
Le 18 avril 2017

ANNEXE

**RESPONSABILITÉS DU COMMISSAIRE
AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT
DES COMPTES ANNUELS**

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes ISA, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

1. nous identifions et évaluons les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
2. nous prenons connaissance du contrôle interne de la banque afin de définir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'Institution;
3. nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière;
4. nous apprécions la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des comptes annuels, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécions si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle;
5. nous recueillons les éléments probants suffisants et appropriés montrant que les événements survenus entre la date des comptes annuels et la date de notre rapport, nécessitant un ajustement des comptes annuels ou une information à fournir dans ceux-ci, ont fait l'objet d'un traitement approprié dans les comptes annuels conformément au référentiel comptable applicable;
6. nous concluons quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de l'institution à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments recueillis jusqu'à la date de notre rapport;
7. nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit;
8. nous fournissons également aux responsables de la gouvernance une déclaration précisant que nous nous sommes conformés aux règles de déontologie pertinentes concernant l'indépendance, et leur communiquons toutes les relations et les autres facteurs qui peuvent raisonnablement être considérés comme susceptibles d'avoir des incidences sur notre indépendance ainsi que les sauvegardes connexes s'il y a lieu;
9. nous avons l'obligation du respect du secret professionnel pour les faits, actes et renseignements dont nous avons eu connaissance.



SOMMAIRE

CHAPITRE 5

LA RDC ET LES RÉSEAUX DE LA BCDC

▶ La RDC en bref	64
▶ Les réseaux et points de contact en RDC	66
▶ Le réseau des banquiers correspondants	68

LA RDC EN BREF



La République démocratique du Congo : un pays continent aux potentiels considérables

Second plus grand pays du continent africain après le Nigéria, la République démocratique du Congo inclut la plus grande partie du bassin du fleuve Congo qui couvre une superficie de plus d'un million de kilomètres carrés. Le pays est aussi vaste que l'Europe et la distance d'un bout à l'autre équivaut à celle qui sépare Lisbonne de Moscou. Le seul débouché maritime du pays est une étroite bande de territoire sur la rive nord du fleuve (région de Moanda dans le Kongo central). La vaste zone de basse altitude du centre du pays est un plateau façonné par le bassin du fleuve s'écoulant vers l'ouest, et couvert d'une importante forêt tropicale. Cette zone est entourée de terrasses montagneuses telles que les Monts Mitumba à l'est et les montagnes des Virunga au nord, de plateaux couverts de savanes au sud et au sud-ouest, le nord étant bordé au-delà du fleuve par la dense forêt. De hautes montagnes se trouvent à l'extrémité orientale du pays (région du Grand-Rift). Le réseau routier est défaillant et seules les zones frontalières, les alentours de la capitale Kinshasa ou la région minière du Katanga, sont relativement bien desservies. La RDC est traversée par l'équateur, avec un tiers du pays se trouvant au nord de cette ligne. Le climat est chaud et humide dans la région du bassin fluvial, et plus sec et plus frais vers le sud.



Données géographiques

- ▶ Superficie : 2 345 409 km²
- ▶ Capitale : Kinshasa (10 millions d'habitants)
- ▶ Villes principales : Lubumbashi (1,8 Mhab.), Mbuji-Mayi (1,7 Mhab.), Goma (1,1 Mhab.), Kananga (1,1 Mhab.), Kisangani (0,9 Mhab.), Bukavu (0,8 Mhab.)
- ▶ Langue officielle : français
- ▶ Langues courantes : lingala, kikongo, tshiluba et swahili
- ▶ Monnaie : franc congolais (1215 FC = 1 dollar US)
- ▶ Fête nationale : 30 juin.

Données démographiques

- ▶ Population : 75 millions d'hab. (Estimations 2014 Banque mondiale)
- ▶ Densité : 31 hab. /km²
- ▶ Croissance démographique : +3,2 % (Banque mondiale, 2014)
- ▶ Espérance de vie : 49 ans (PNUD, 2014); 59 ans en 1990.
- ▶ Taux d'alphabétisation : 67% (Rapport PNUD, 2011)
- ▶ Religion(s) : catholicisme (40 à 50 %), confessions protestantes (40 à 50 %), islam, kimbanguisme
- ▶ Indice de développement humain : 0,433 – 176^e sur 187 (PNUD, 2014)

Données économiques

- ▶ PIB (2014) : 35,9 MdUSD courants (estimation FMI)
- ▶ PIB/habitant, en parité de pouvoir d'achat (Banque mondiale, 2014) : 650 USD
- ▶ Taux de croissance (2014) : +9 % (Banque mondiale)
- ▶ Taux de chômage (estimation du gouvernement congolais, 2014) : 43 %
- ▶ Taux d'inflation (2014) : < 1% (53 % en 2009, 13 % en 2011). Ce faible taux est lié à la quasi-dollarisation de l'économie (> 85%)
- ▶ Balance commerciale (2014) : -2 MdUSD
- ▶ Principaux clients (2010) : Chine (44 %), Belgique (16 %), Finlande (10 %), Etats-Unis (8 %)
- ▶ Principaux fournisseurs (FMI, 2010) : Afrique du Sud (29 %), Belgique (10 %), Zambie (7 %)
- ▶ Part des principaux secteurs d'activités dans le PIB :
 - agriculture et forêts : 40 %
 - industrie et mines : 28 %
 - services : 32 %
 - production de pétrole brut : 21 900 barils/jour (Perenco RDC, 2015)

Situation économique

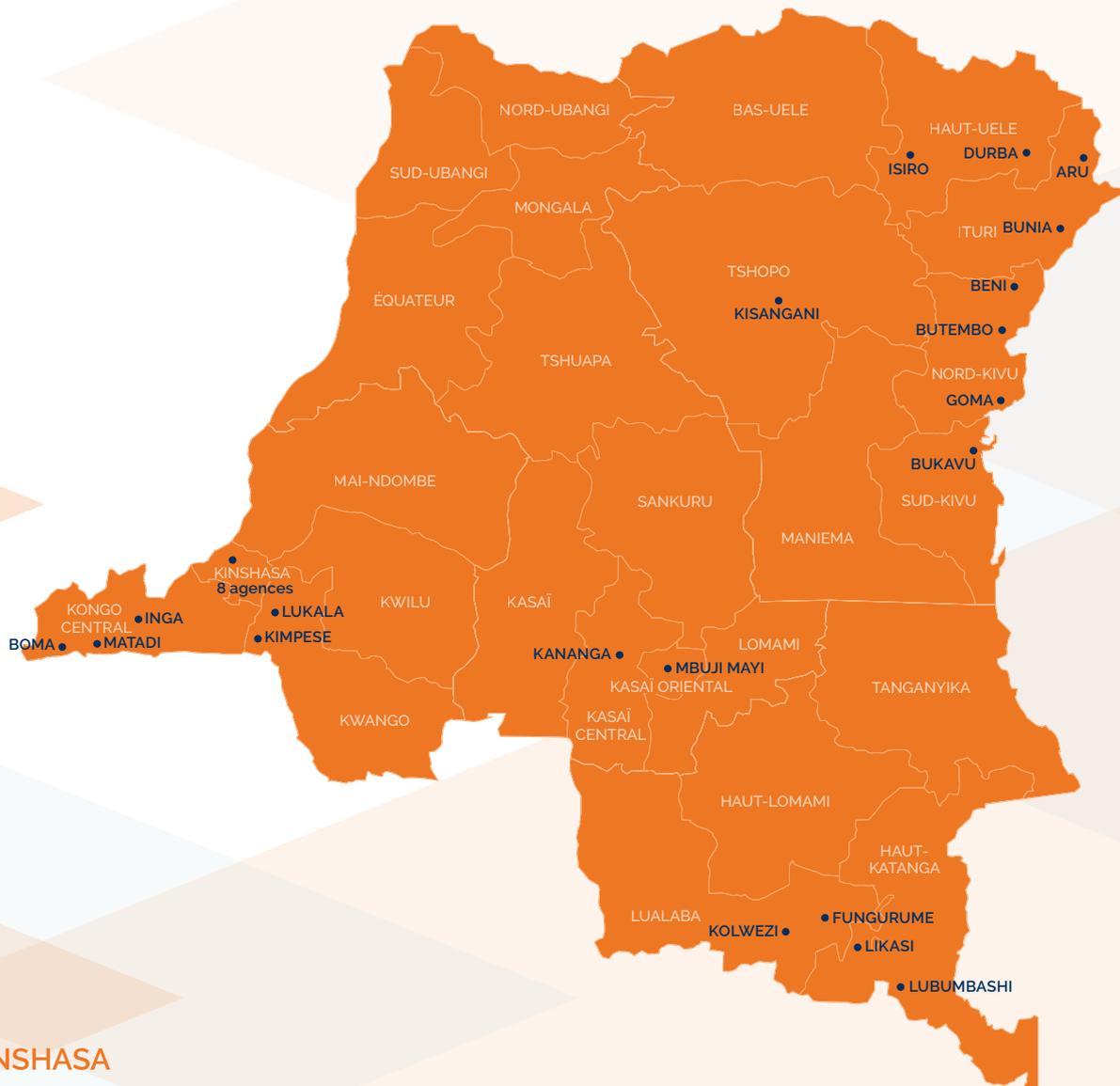
Depuis 2002 l'économie congolaise a connu une croissance relativement soutenue. Cette reprise tenait à l'amélioration des conditions de sécurité dans le pays (reprise du commerce intérieur, notamment par voie fluviale), mais surtout à un appui massif des bailleurs de fonds, qui se sont engagés à financer le programme d'actions prioritaires présenté par les autorités congolaises à Paris les 29 et 30 novembre 2007. Les indicateurs macroéconomiques se sont toutefois détériorés en 2009, en raison de l'impact de la crise financière internationale sur le prix des matières premières, qui a touché de plein fouet l'industrie minière (cuivre, cobalt, zinc, diamants), un des principaux vecteurs de croissance de la RDC. La situation s'est améliorée en 2010 avec la remontée des cours s'ajoutant à une inflation faible et maîtrisée (moins d'1% en 2013 et 2014).

Supérieure à 9% en 2014, la croissance économique en RDC devrait rester soutenue d'ici 2020 (7,5% par an selon les projections du FMI).

A long terme, le potentiel économique du pays est considérable. Le barrage d'Inga, sur le fleuve Congo, à 200 km de Kinshasa, reste ainsi le plus gros potentiel hydroélectrique d'Afrique : il fait partie des projets structurants recensés par le G20. Mais l'exploitation de ces opportunités nécessitera de profondes réformes en matière de bonne gouvernance et la mise en place d'un environnement juridique favorable aux investissements. Des améliorations ont été constatées, comme l'adhésion de la RDC au traité de l'Organisation pour l'harmonisation du droit des affaires en Afrique (OHADA) en 2012, mais les progrès sont fragiles.



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 BRIKIN

Responsable :
M. SHWEKA KALINDA
B.P. 2798 - KINSHASA 1
Tél. : (+243) 81 4514654
E-mail : brikin@bcdcd.cd

AGENCE DE KINTAMBO

Responsable :
M. MAGALA KALIMBA
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. MPINIMOKE ANGE ANGE
B.P. 2798 - KINSHASA 1
Tél. : (+243) 81 7116425
E-mail : matonge@bcdcd.cd

AGENCE PLAZA VILLAGE

Responsable :
Melle BALONDO BATANDU
B.P. 2798 - KINSHASA 1
Tél. : (+243) 81 7116396
E-mail : plaza@bcdcd.cd

AGENCE ROYAL/GOMBE

Responsable :
M. MATA MA MUANA
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 5112466
E-mail : uni@bcdcd.cd

RÉSEAU INTÉRIEUR

AGENCE DE BENI

Responsable :

M. MALIYABWANA VIHEKA
B.P. 11 - BENI
Tél. : (+243)81 0273695
(+243)844838499
E-mail : ben@bcdc.cd

AGENCE DE BOMA

Responsable :

M. NGADI MBUNDU
B.P. 23 - BOMA
Tél. : (+243)82 4256912
(+243)85 5283351
E-mail : bom@bcdc.cd

AGENCE DE BUKAVU

Responsable :

M. HABAMUNGU BATUMIKE
B.P. 1516 - BUKAVU
Tél. : (+243)82 3452462
(+243)99 4446636
E-mail : bkv@bcdc.cd

AGENCE DE BUNIA

Responsable :

M. KANDA KABENGELE
B.P. 1018 - KISANGANI
Tél. : (+243)81 0605690
(+243)99 9886060
E-mail : bia@bcdc.cd

AGENCE DE BUTEMBO

Responsable : M. PALUKU LUKONGE

B.P. 39 - BUTEMBO
Tél. : (+243)85 3109989
(+243)81 2055545
E-mail : btb@bcdc.cd

AGENCE DE DURBA

Responsable :

M. NDOLUKA PHILIPPE
B.P. 1018 - KISANGANI
Tél. : (+243)81 7058397
(+243)99 0762 654
E-mail : dba@bcdc.cd

AGENCE DE GOMA

Responsable :

M. MANYA NGANDU
B.P. 108 - GOMA
Tél. : (+243)99 4687410
(+243)81 3006020
E-mail : gma@bcdc.cd

AGENCE D'ISIRO

Responsable a.i. :

M. YANIKA MPIKA
Tél. : (+243)81 7067767
(+243) 99 2439646
E-mail : isr@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 KIMPESE

Responsable :

M. MUHUNGA JUMA
Tél. : (+243)81 4999918
(+243)99 0181118
E-mail : kps@bcdc.cd

AGENCE DE MATADI

Responsable :

M. LOKELA MBUDI
B.P. 33 - MATADI
Tél. : (+243)81 0037407
E-mail : mtd@bcdc.cd

AGENCE DE MBUJIMAYI

Responsable :

M. LUFULUABO KAMANA
B.P. 379 - MBUJIMAYI
Tél. : (+243)81 7113411
(+243)991730566
E-mail : mby@bcdc.cd

RÉSEAU SUD

SUCCESSALE DE LUBUMBASHI

Directeur :

M. Michel DEMAY
B.P. 74 - LUBUMBASHI
Tél. : (+243)81 7011780
(+243)81 6867068
(+243)99 7023988
E-mail : lub@bcdc.cd

AGENCE DE FUNGURUME

Responsable :

M. NGALAMULUME DIAMBA
B.P. 74 - LUBUMBASHI
Tél. : (+243)81 5613177
E-mail : fgm@bcdc.cd

AGENCE DE KOLWEZI

Responsable :

M. MUTOMBO LUBANGE
B.P. 01 - KOLWEZI
Tél. : (+243)81 3635316
E-mail : klz@bcdc.cd

AGENCE DE LIKASI

Responsable : M. KAKUDJI NKULU

B.P. 298 - LIKASI
Tél. : (+243)81 4077328
(+243)99 5030488
E-mail : lks@bcdc.cd



La BCDC dispose également de 43 guichets Western Union au 31/12/2016.

LE RÉSEAU DES BANQUIERS CORRESPONDANTS



CORRESPONDANTS EN USD

- ▶ Deutsche Bank Trust Company Americas (Etats-Unis) : **BKTRUS33**
- ▶ Citibank N.A. (Etats-Unis) : **CITIUS33**
- ▶ ING BELGIUM NV/SA (Belgique) : **BBRUBEBB**
- ▶ Natixis (France) : **NATXFRPP**
- ▶ Fimbank PLC (Malte) : **FIMBMTM3**
- ▶ Mauritius Commercial Bank Ltd (Ile Maurice) : **MCBLMUMU**
- ▶ Byblos Bank Europe (Belgique) : **BYBBEBBB**
- ▶ Banque de Kigali (Rwanda) : **BKIGRWRW**
- ▶ Bank of China (Chine) : **BKCHCNBJ**

CORRESPONDANTS EN EUR

- ▶ ING BELGIUM NV/SA (Belgique) : **BBRUBEBB**
- ▶ Citibank N.A. (Angleterre) : **CITIGB2L**
- ▶ Commerzbank AG (Allemagne) : **COBADEFF**
- ▶ Natixis (France) : **NATXFRPP**
- ▶ Unicredit S.P.A (Italie) : **UNCRITMM**
- ▶ Byblos Bank Europe (Belgique) : **BYBBEBBB**

CORRESPONDANTS EN ZAR

- ▶ Absa Bank (Afrique du Sud) : **ABSAZAJJ**
- ▶ Commerzbank AG (Allemagne) : **COBADEFF**

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

- ▶ Commerzbank AG (Allemagne) : **COBADEFF**

AVEC VOUS PARTOUT DEPUIS TOUJOURS



BCDC

Bâtisseurs d'Avenir

BCDC Contact Center **Tel. : +243 (0) 99 601 8000**

www.bcdc.cd |  



Éditeur responsable

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

Conception et mise en page

De Visu Digital Document Design S.A.
www.devisu.com

© juillet 2017

Photos

Sources diverses BCDC

Rédaction

Philippe Fourny (p.fourny@devisu.com)
avec l'aimable collaboration de Marc Everaert et
des cadres et dirigeants de la BCDC

Impression

ARTOOS-HAYEZ, Belgique



BANQUE COMMERCIALE DU CONGO
Bâtisseurs d'Avenir

www.bcdc.cd