

RAPPORT ANNUEL 2018



BANQUE COMMERCIALE DU CONGO
Bâtisseurs d'Avenir

Le mot du Président du Conseil d'administration, Pascal Kinduelo Lumbu	3
---	---

POINTS DE VUE ET ANALYSES

Une année de très bonne facture à bien des égards – Yves Cuypers, Président du comité de Direction	6
L'évolution des indicateurs de performance	10

L'EXCELLENCE PAR LA GOUVERNANCE

L'organisation de la gouvernance	14
L'organigramme	15
La bonne gouvernance, fondement de l'efficience organisationnelle	16

STRATÉGIE COMMERCIALE

2018 : la BCDC écrit un nouveau chapitre de son histoire	26
Marketing et Communication – Accroître la notoriété de la banque	33

AU CŒUR DU CAPITAL HUMAIN

Ressources humaines – Le développement des talents	38
Une démarche sociétale	44

LE RAPPORT FINANCIER

Introduction par Joël Kabuya, Directeur Finances et Contrôle	48
La gestion prudentielle de la banque et l'adéquation de ses fonds propres	51
La qualité de l'information financière et les standards suivis	68
Le bilan et les comptes de pertes et profits	72
L'affectation du résultat du bilan	76
Le rapport général du commissaire aux comptes sur les états financiers annuels	77

LES RÉSEAUX DE LA BCDC

Les réseaux et points de contact en RDC	82
Le réseau des banquiers correspondants	84

RAPPORT
ANNUEL
2018





Le mot du Président du Conseil d'administration

L'année 2018 a été, sur le plan politique, dominée principalement par l'organisation de l'élection présidentielle et des élections législatives.

Sur le plan économique, elle a été marquée par un raffermissement de la croissance consécutive à l'amélioration des cours des métaux sur le marché international, une décélération de l'inflation, une amélioration de la situation des finances publiques et un léger relèvement des réserves de change.

C'est ainsi que cette année aura été d'un bon cru pour le secteur bancaire où seules trois banques auraient été en perte contrairement aux exercices précédents. Ce résultat encourageant est toutefois à prendre avec des réserves car le secteur reste fragile, vu la difficulté de respecter les objectifs de solvabilité et d'atteinte du capital minimum.

Baucoup d'événements clés ont été les marqueurs d'un bon exercice 2018. La BCDC a été dans cette norme avec un résultat satisfaisant, le meilleur résultat enregistré depuis de nombreuses années.

Pourtant, l'année 2018 avait démarré sous le signe de grandes incertitudes politiques, économiques et monétaires. Mais, grâce à une orientation conservatrice et prudente, la direction générale de la banque s'est attachée à satisfaire aux quatre grands objectifs qu'elle s'était fixés.

À l'instar de l'année précédente, il s'agissait de couvrir les risques, de gérer et de préserver la liquidité, de préserver les fonds propres prudentiels et de réaliser un résultat positif.

Tous ces objectifs ont été atteints et même dépassés, la banque réussissant ainsi à maintenir l'ensemble de ses indicateurs toujours positifs.

L'année 2019, au cours de laquelle la banque fête ses 110 ans, s'ouvre sur un changement politique qui augure une relance de l'activité économique, tel qu'il ressort de la volonté des acteurs de mettre en place les mesures fondamentales indispensables.

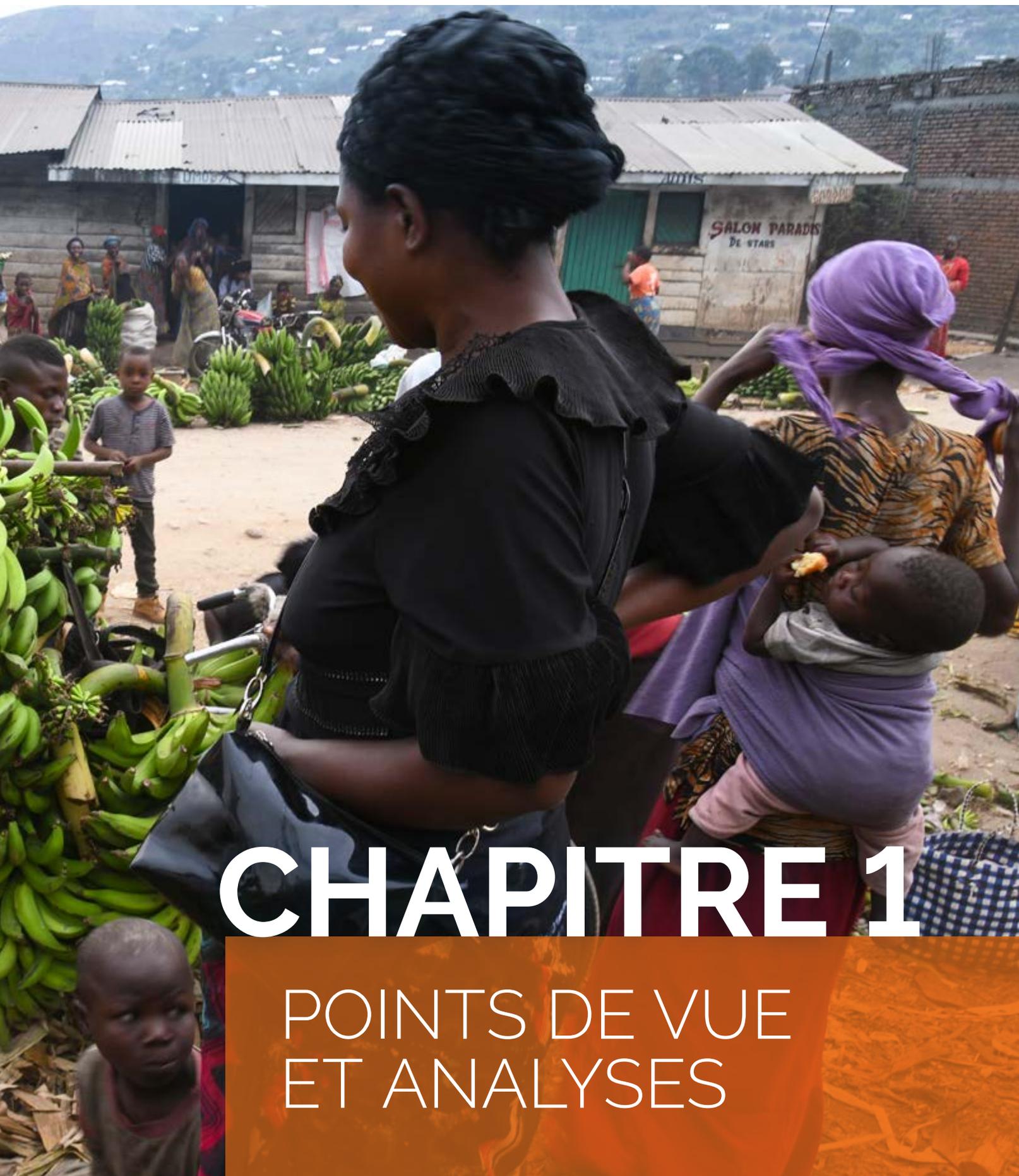
À n'en point douter, la banque ne cessera de déployer ses plus grands efforts pour fournir des services financiers toujours plus compétitifs et adaptés en vue d'améliorer les conditions de vie de la population congolaise.

Pour terminer, je renouvelle mes remerciements à nos clients pour la confiance dont ils témoignent en notre institution. Je remercie également le management et les membres du personnel pour la compétence, la conscience professionnelle et la rigueur dont ils font preuve et qui sont le gage de la bonne gouvernance.

Pascal Kinduelo Lumbu,
Président du Conseil d'administration



Vente directe. Bananes plantains au marché de Minova. Nord-Kivu, 2018.
© Angelo Turconi



CHAPITRE 1

POINTS DE VUE ET ANALYSES

Une année de très bonne facture à bien des égards – Yves Cuypers, Président du comité de Direction	6
L'évolution des indicateurs de performance	10

Yves Cuypers,
Président du comité de Direction

Une année de très bonne facture à bien des égards

L'ANNÉE 2018 A ÉTÉ GLOBALEMENT SATISFAISANTE POUR LE SECTEUR BANCAIRE CONGOLAIS. LA BCDC A RÉALISÉ DE TRÈS BELLES PERFORMANCES.

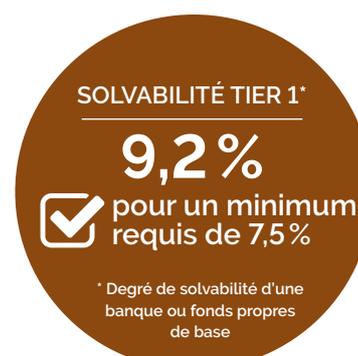
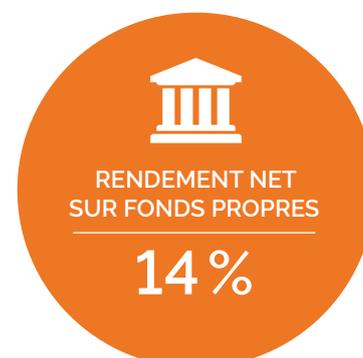
ELLE MET PROGRESSIVEMENT EN PLACE UNE STRATÉGIE VERS LE GRAND PUBLIC. UN PARI POUR UNE INSTITUTION CONNUE POUR ÊTRE SURTOUT PARTENAIRE DES ENTREPRISES.

Dans le contexte particulier de cette année 2018, la BCDC peut se targuer de présenter des résultats particulièrement positifs, les meilleurs des vingt dernières années, illustrés entre autres par un résultat net proche des 12 millions de USD.

Résumé des chiffres clés de gestion

Les quelques chiffres ci-contre sont exprimés en équivalents dollars US et seront plus spécifiquement commentés dans la partie consacrée à l'analyse financière de l'année écoulée.

Outre ces éléments, la BCDC a encore amélioré sa marge d'intérêts de plus de 6,6 millions de USD par rapport à 2017 et a bénéficié d'une progression de ses revenus de commissions.





« La banque a l'ambition de porter son ratio de solvabilité de base à 12,5 % à l'horizon 2021. »

PRODUIT NET BANCAIRE



85 millions USD

→ en hausse de 12 %, selon les nouvelles règles de présentation des comptes

BÉNÉFICE NET

2017

8,3 millions USD



2018

11,7 millions USD

↑ 41%

Par contre, certaines charges d'exploitation ont subi un fort dépassement de budget : un point de suivi de gestion auquel la direction générale attache une importance particulière pour 2019.

Évaluation et maîtrise des risques : une priorité permanente

La BCDC n'a de cesse de poursuivre plusieurs objectifs : couverture des risques, préservation de sa liquidité, renforcement de ses fonds propres et, bien entendu, réalisation d'un résultat positif. Ces objectifs ont été atteints voire dépassés. Mais, de nombreux facteurs extérieurs influencent directement ses performances. La Banque Centrale du Congo est notamment engagée dans un processus d'alignement des règles prudentielles avec les règles internationales.

Afin de répondre avec rigueur et efficacité et d'anticiper les contraintes prudentielles futures, la banque a l'ambition de porter son ratio de solvabilité de base à 12,5 % à l'horizon 2021, contre 9,2 % à fin 2018. À périmètre constant, cela représente un renforcement des fonds propres de base de l'ordre de 20 millions de USD.

Un changement fondamental d'approche du marché

Avec la digitalisation, le secteur bancaire est entré dans une période de changement fondamental quasi révolutionnaire. La BCDC réfléchit globalement à la meilleure manière de développer ses activités « grand public » passant par le numérique, ce qui représente une (r)évolution significative pour une banque reconnue pour son expertise auprès des entreprises. Elle s'active notamment pour introduire, en 2019, un produit différent de ce qui existe déjà sur le marché en matière de paiements mobiles.

S'appuyant sur une évolution technologique de plus en plus rapide, et poussées par la volonté d'accélérer l'inclusion financière, les banques commerciales doivent évoluer dans un environnement paradoxal et aux contraintes opposées. Parfois, sous l'égide de décisions prises par l'autorité de contrôle qui affecte la rentabilité du secteur qui en a pourtant bien besoin.

Il y a quelques années, on liait la bancarisation du pays à l'augmentation du nombre de banques commerciales. Résultat : de 8 banques en 2004, le paysage est passé à 22 banques en 2012 pour retomber



FOCUS

UNE ÉVOLUTION DANS UN ENVIRONNEMENT CHANGEANT ET DÉLICAT

D'une manière générale, l'année écoulée aura été un grand cru pour l'ensemble du secteur bancaire. Le résultat cumulé pour les 16 banques opérationnelles en 2018 a atteint 76,6 millions de dollars (USD) au terme de l'exercice. Une prouesse pour un secteur qui demeure fragile et soumis à de nombreuses réglementations nouvelles et très contraignantes.

Outre ces évolutions réglementaires, les banques ont évolué dans un environnement délicat. Le taux directeur de la BCC a été réduit à 14% mais elle a maintenu le taux de la réserve obligatoire à 13% pour les devises alors que les dépôts en monnaies étrangères ne cessent d'augmenter. Au début de l'année, l'obligation correspondait à 66,8 milliards de francs congolais (CDF) pour la BCDC. Au terme de l'exercice, cela représentait 140,6 milliards de CDF, avec des conséquences notamment en termes de gestion.

L'année a aussi été rythmée par la campagne électorale et les soubresauts qu'elle a entraînés. Toutefois, malgré les dépenses engagées pour celle-ci, le taux d'inflation est resté sous contrôle, autour de 7% annuels tandis que le franc congolais (CDF) n'a pas connu de grosses variations. Il s'est tout au plus déprécié de 2,8%.

à 15 banques commerciales actives actuellement. Cela n'a pas eu d'impact réel sur la bancarisation mais a obligé les banques à se battre pour demeurer concurrentielles. C'est la décision politique de bancariser, à partir de 2012, les fonctionnaires qui a été le vrai momentum d'un début d'inclusion financière.

Là où le « jeu » pourrait être déséquilibré, c'est avec l'entrée en lice de nouveaux opérateurs sur le marché de l'inclusion financière : instituts de microfinance, opérateurs télécoms et fintech. Ces nouveaux acteurs ne sont pas soumis aux mêmes contraintes de solvabilité et d'exigences de fonds propres

minimaux pour concurrencer les banques. Alors que le risque de voir une partie de leur métier, et donc une partie de leur rentabilité, glisser vers de nouveaux acteurs, l'autorité de régulation renforce ses exigences en matière de couverture des risques.

Ce n'est pas tant cette dernière exigence qui est contestée car elle est nécessaire au renforcement et à la protection de l'épargne dans un pays qui a connu trop de faillites de ses banques.

Ce qui est contestable, c'est la décision de rendre gratuits un certain nombre de produits et services au nom de l'inclusion financière. Cette décision ne pourra avoir que des effets opposés à ceux souhaités. Elle privera les banques de revenus dont elles auraient dû bénéficier pour renforcer leur solvabilité. Et ce faisant, l'attractivité d'un secteur déjà mis à mal, n'en sortira pas renforcée.

Un autre défi est celui des conséquences de l'application des dispositions du nouveau Code minier. Celui-ci oblige les opérateurs à rapatrier 60% du produit de leurs exportations avec pour conséquence une augmentation des dépôts au cours du dernier trimestre. Cette situation qui pourrait être bénéfique inquiète le secteur. En effet, elle pose des questions aujourd'hui sans réponse : la pression sur la réserve obligatoire, le emploi des fonds sous forme de placements ou de crédits, voire le coût des ressources (frais de contrôle et rémunération des fonds).

Réflexion stratégique pour un avenir harmonieux

Si la BCDC a mis en place des structures qui doivent lui permettre de contrôler efficacement ses actions, elle réfléchit à son avenir. Elle doit notamment penser à réduire ses charges de manière à améliorer durablement son coefficient d'exploitation. Les mesures prises par la BCC auront des conséquences sur ses revenus. La banque devra dès lors multiplier ses efforts et rechercher des économies d'échelle pour maintenir ses objectifs de solvabilité interne.

La banque a donc revu son organigramme et mis en place des comités exécutifs et stratégiques qui travaillent sur l'amélioration des process, la digitalisation, le développement commercial, la productivité, le recouvrement, la gestion du capital humain, l'immobilier et l'optimisation des coûts.

Il s'agit de préparer au mieux l'avenir de la BCDC, qui entend jouer plus que jamais un rôle important alors qu'elle fête ses 110 ans.

Yves Cuypers,
Président du comité de Direction

« La BCC prend des décisions qui affectent directement les banques locales. »



110 ans

110 ans et des projets pour l'avenir

Depuis 1909, la BCDC fait partie du paysage bancaire congolais. Elle fêtera donc en 2019 son 110^e anniversaire.

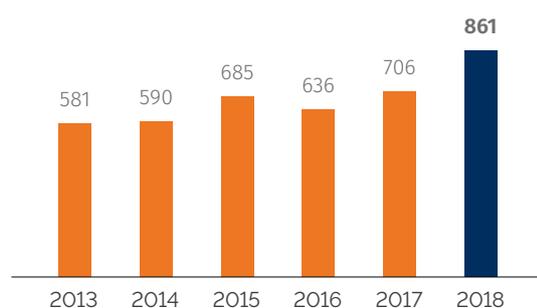
L'immeuble qui domine le Boulevard du 30 Juin à Kinshasa est là pour rappeler le parcours accompli. On est loin aujourd'hui de la Banque du Congo Belge qui fut créée à Lubumbashi (Élisabethville à l'époque) pour promouvoir les intérêts belges au Katanga. On est loin aussi de la hutte en torchis qui servait d'agence. Par contre, l'éléphant, symbole de la banque, est toujours debout et prêt à affronter de nouveaux défis.

La Banque Commerciale Du Congo a été le témoin de tant d'évolutions et de tant d'espairs et d'autant de désillusions. Mais, elle a surtout été le partenaire de nombreuses entreprises qui, au fil du temps, ont cru dans ce pays extraordinaire. Certaines sont parties, d'autres sont arrivées. Elles ont connu des jours difficiles, d'autres plus sereins.

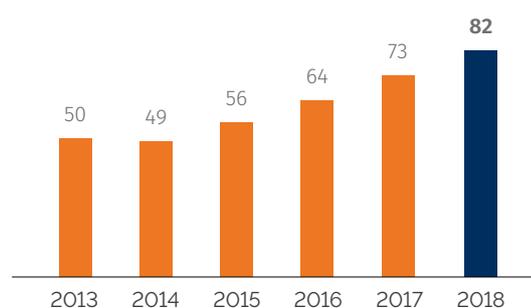
Tout comme elles, la BCDC les a traversés. Elle a relevé les défis qui se présentaient à elle. Elle compte bien relever ceux qui arrivent : défi technologique, défi de couverture des risques et de renforcement de la solvabilité des banques, défi de la gouvernance et de la transparence. Ce troisième défi sera le plus délicat mais est fondamental. Il est la clé des relations qu'entretiendra le secteur avec les banques correspondantes, en particulier celles qui opèrent en dollars US, monnaie des affaires.

L'évolution des indicateurs de performance

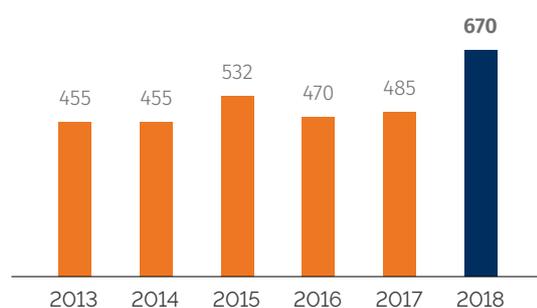
Graphiques en équivalents millions USD suivant le cours de change CDF/USD au 31 décembre de chaque année.



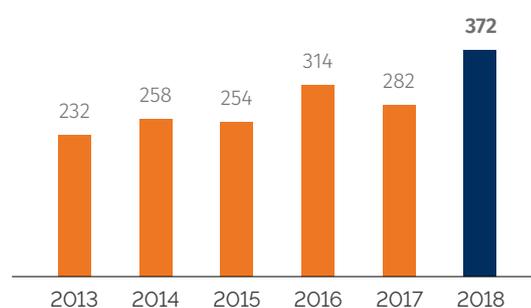
ÉVOLUTION DU BILAN



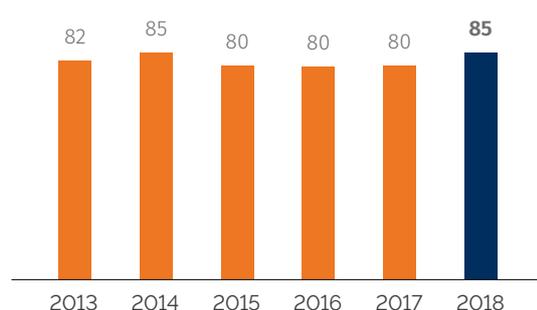
ÉVOLUTION DES FONDS PROPRES



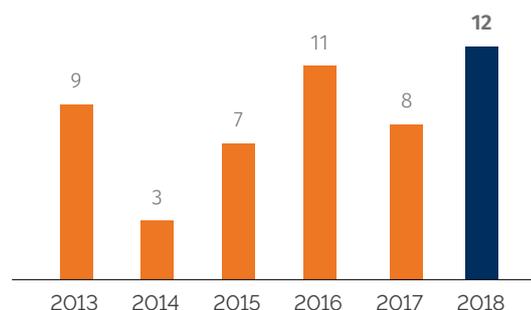
ÉVOLUTION DES DÉPÔTS



ÉVOL. DES CRÉDITS À DÉCAISSEMENTS



ÉVOLUTION DU PRODUIT NET BANCAIRE



ÉVOLUTION DU RÉSULTAT NET

Les meilleurs résultats depuis plus de vingt ans, c'est ainsi qu'on peut résumer le millésime 2018 de la BCDC.

Chiffres clés de la BCDC

en millions CDF	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2018 en MUSD au taux de clôture	Variation 2018/2017 en USD
Total du bilan	537 869	545 249	635 848	772 940	1 123 689	1 408 709	861	22 %
Fonds propres*	46 637	45 352	52 385	77 664	116 296	134 107	82	12 %
Dépôts**	420 900	420 990	493 204	571 412	771 806	1 096 546	670	38 %
↳ en CDF	70 900	123 450	122 424	72 721	80 494	115 868	71	35 %
↳ en devises étrangères	350 000	297 540	370 780	498 691	691 312	980 678	599	38 %
Crédits à décaissements**	215 100	238 820	235 322	381 910	449 056	608 016	372	32 %
Produit net bancaire	64 064	65 889	62 886	86 452	113 181	139 073	85	20 %
Charges d'exploitation	49 803	51 006	51 155	57 868	83 241	101 711	62	19 %
↳ dont F. G. personnel	24 284	24 780	24 652	26 994	35 386	42 677	26	18 %
Dotation aux amortissements	2 991	3 364	3 340	3 794	5 954	6 550	4	8 %
Dotation aux provisions	2 378	8 594	1 228	7 673	8 352	6 816	4,2	-19 %
Impôts sur les résultats	6 225	6 436	4 948	8 030	6 640	10 096	6,2	48 %
Résultat net (après impôt)	8 534	3 153	6 606	13 651	13 209	19 146	11,7	41 %
Cours de change indicatifs CDF/USD au 31 décembre	925,5	924,51	927,91	1 215,59	1 591,91	1 635,6153	-	3 %
Capitaux propres selon normes IFRS	-	101 838	108 912	134 804	159 345	191 533		
Coefficient d'exploitation (CIR)	69 %	68 %	72 %	63 %	69 %	68 %		
Ratio de rentabilité financière (NROE – Rés. net / Fonds propres)	18,30 %	6,95 %	12,61 %	17,58 %	11,36 %	14,28 %		
Ratio de rendement (ROA)	1,60 %	0,58 %	1,04 %	1,77 %	1,08 %	1,36 %		
Ratio de solvabilité (ROS)***	21 %	21 %	22 %	20 %	20 %	12 %		

* Comptables – avant répartition du bénéfice

** Encours fin période – variations vs décembre 2017

*** En 2018, calculé suivant la modification 6 de l'instruction 14 de la BCC



Colosse aux pieds d'argile. Arbre emblématique de la jungle équatoriale, ce sipo atteint 53 mètres de haut et sa circonférence approche des 15 mètres. Réserve de biosphère Luki au Mayumbe, Kongo-Central, 2014.
© Angelo Turconi



CHAPITRE 2

L'EXCELLENCE PAR LA GOUVERNANCE

L'organisation de la gouvernance	14
L'organigramme.	15
La bonne gouvernance, fondement de l'efficience organisationnelle	16

L'organisation de la gouvernance

AU 31/12/2018

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
M^{me} Marceline KAOZI FATUMA
M. Victor KASONGO SHOMARY
M. Baudouin LEMAIRE
M. Joël SIBRAC
M. Hughes TOTO MAKANISI
M. Désiré YAV KAT MUCHAÏL

Président honoraire du Conseil d'administration

M. Roger NKEMA LILOO

Présidents honoraires du comité de Direction

M. Michel CHARLIER
M. Thierry CLAESSENS

Comité de Direction

Président

M. Yves CUYPERS

Membres

M. Louis-Odilon ALAGUILLAUME
M. Hervé BOSQUILLON de FRESCHVILLE
M. Guy-André BWEYASA WA NSIAMU
M. Joël KABUYA KANYINDA
M. Jean-Modeste KALAMBAY TEKETAY
Secrétaire général du comité de Direction
M. Thierry LOLIVIER - *Jusqu'au 2 novembre 2018*
M. Vagheni PAY PAY

Commissaire aux comptes

PricewaterhouseCoopers RDC SAS

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

Comité d'Audit

Président

M. Daniel CUYLITS

Membres

M. Saad BENDIDI
M. Pierre CHEVALIER
M^{me} Marceline KAOZI FATUMA
M. Victor KASONGO SHOMARY
M. Désiré YAV KAT MUCHAÏL

Comité des Nominations et des Rémunérations

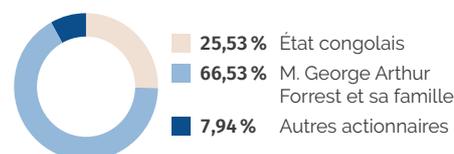
Président

M. Baudouin LEMAIRE

Membres

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

RÉPARTITION DU CAPITAL DE LA BCDC



Évolution des organes de gouvernance

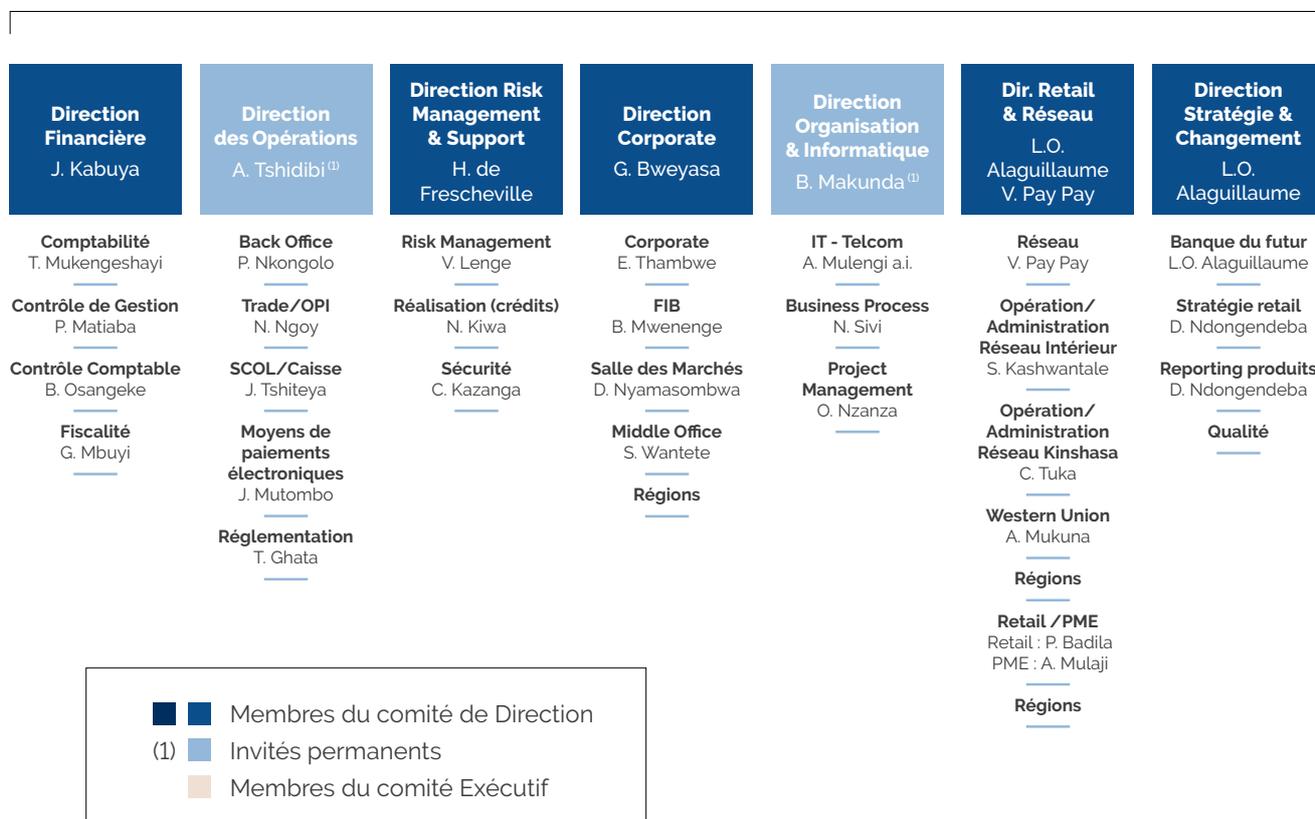
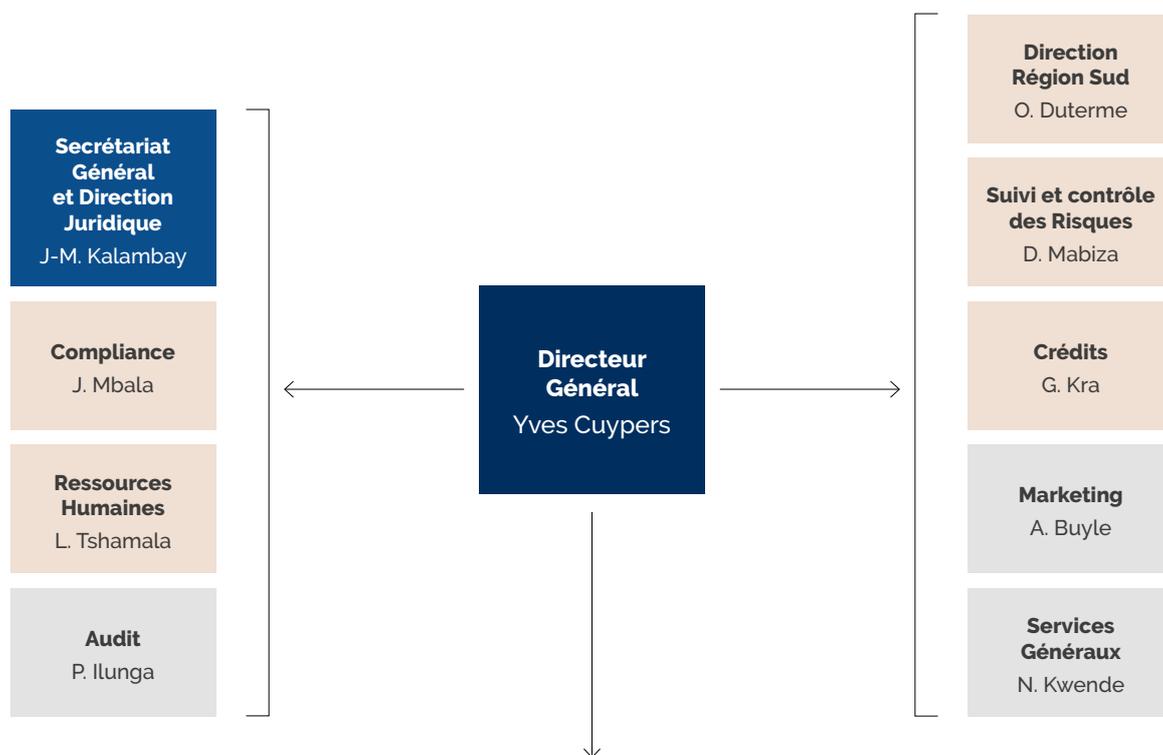
L'assemblée générale ordinaire du 25 avril 2018 a renouvelé les mandats d'administrateur de Messieurs Georges Buse Falay et Désiré Yav Kat Muchaïl pour une durée de trois ans. Ces mandats viendront à échéance à l'issue de l'assemblée générale ordinaire de 2021.

Le Conseil d'administration du 23 août 2018 a confirmé la nomination de Monsieur Yves Cuypers aux fonctions de Directeur général pour une durée indéterminée.

Pour rencontrer une recommandation formulée par la Banque Centrale du Congo, le même conseil a approuvé le choix porté sur l'appellation de « comité d'Audit » au lieu de « comité d'Audit, Risques et Compliance ».

L'organigramme

AU 31/12/2018



La bonne gouvernance, fondement de l'efficacité organisationnelle

LE CONCEPT DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE, TOUTES ACTIVITÉS CONFONDUES, A PROGRESSIVEMENT INTÉGRÉ L'ENSEMBLE DES RÈGLES DE GESTION ET DE CONTRÔLE POUR S'IMPOSER COMME UN ÉLÉMENT ESSENTIEL DU DÉVELOPPEMENT DES ORGANISATIONS.

POUR UNE BANQUE, LA GOUVERNANCE DOIT ÊTRE IRRÉPROCHABLE. TEL EST LE CREDO RÉAFFIRMÉ PAR LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA BCDC EN SIGNANT CE RAPPORT ANNUEL 2018.

Depuis la crise financière de 2007-2008, quelle entreprise pourrait encore ignorer, dans la mise en pratique de sa stratégie de gestion, les normes de la « bonne gouvernance » ?

Les banques, premières victimes mais aussi responsables de la crise financière, se sont armées pour répondre à des critères de plus en plus stricts en matière de gouvernance. Les normes de Bâle II et III ont été vécues comme un véritable tsunami, en raison de leurs impacts. La finalisation des normes de Bâle III – que l'industrie financière appelle déjà Bâle IV en raison de ses impacts structurels sur les calculs des risques – a pour objectif principal de réduire la variabilité excessive des actifs pondérés par le risque et d'améliorer la comparabilité et la transparence des ratios de fonds propres des banques.

Toutes les réformes sont planifiées pour être mises en place au plus tard en 2022; le plancher de capital, par contre, bénéficiera d'une

période de transition de cinq années afin de permettre aux banques de s'adapter progressivement.

Les banques africaines n'échappent pas à ces règles. Que du contraire, elles sont sans doute parmi les plus scrupuleusement auditées. Les correspondants dont elles ont besoin pour leur approvisionnement en devises sont particulièrement regardants en matière de gouvernance, surtout sur les sujets relatifs à la conformité.

La BCDC a bien compris l'enjeu de ces évolutions. Ces dernières années, elle a mis en place un certain nombre d'outils afin de répondre au mieux aux critères imposés par ces réglementations nouvelles et strictes. Le comité de Direction n'est plus seul maître à bord. Comités de Crédit, de Risque, de Gestion actif/passif (Asset Liability Management), de Nominations et Rémunérations, d'Audit, de Risques judiciaires... sont autant d'organes qui contrôlent l'action de la banque.

Composés d'administrateurs indépendants et de représentants des actionnaires, ces comités sont une réponse aux normes réglementaires. Celles-ci visent notamment la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme. Elles visent aussi à protéger la banque et ses clients.

Le monde bancaire a fortement évolué ces dernières années, la digitalisation, à titre d'exemple, en est un phénomène visible.

La BCDC, forte de son expérience centenaire et de ses relations privilégiées avec le monde des entreprises, met en place les structures qui lui permettent de répondre aux exigences de gouvernance. Mais, comme le dit Yves Cuypers, Président du comité de Direction, « une banque travaille avec l'argent d'autrui pour faire sa richesse ». Il lui faut donc rendre des comptes. Raison entre autres pour laquelle la gouvernance ne peut se résumer au seul contrôle mais doit englober l'ensemble des éléments constitutifs de sa gestion pour, au final, donner un aperçu le plus juste possible de sa santé mais aussi de son sérieux.

La conformité : davantage que le seul respect des lois

La lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme fait partie des principales missions du département Conformité. Mais, ce dernier veille aussi au respect des règles éthiques et déontologiques à tous les niveaux.

Au cœur même de la gouvernance d'une banque, le département Conformité (Compliance) fait partie des départements rapportant directement à la direction générale. Une évidence quand on sait à quel point il s'agit d'un élément essentiel de gestion. En s'occupant entre autres de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, ce département a un rôle majeur dans la réputation de la banque. Il veille donc aussi à la bonne application et au respect des règles éthiques et déontologiques à tous les niveaux de l'organisation.

Dans un pays où 80% de l'économie est informelle, beaucoup d'opérations se font en cash. Il faut donc pouvoir remonter à la source, tracer certaines opérations afin de s'assurer de leur régularité. C'est dès l'entrée en relation qu'il faut connaître les

clients. Le processus KYC (Know your customer) est essentiel; il permet de bien cerner le client.

La BCDC a fait le choix de ne pas travailler avec le secteur informel. Ce qui réduit les risques dans la mesure où tous ses clients sont enregistrés sur base de documents officiels. Il n'empêche que des tentatives de transactions irrégulières peuvent survenir. Afin de s'en prémunir, tous les agents de la banque connaissent et appliquent les procédures. Ils sont porteurs des valeurs de la banque et doivent les respecter, sous peine de sanctions pouvant aller jusqu'au renvoi.

Les clients connaissent les règles dont ils sont informés dès l'entrée en relation. La réputation de la banque est en jeu... et, *in fine*, la qualité du service fourni au client.

Un rapport attendu...

La BCDC attend d'ailleurs beaucoup du rapport que publiera le GABAC au deuxième semestre de 2019. Mi-2018, le Groupe d'Action contre le Blanchiment d'Argent en Afrique Centrale a diligenté une enquête auprès de tous les acteurs qui peuvent être confrontés au blanchiment des capitaux et au financement du terrorisme (banque, justice, douanes...).

Le département Conformité veille au respect des règles éthiques et déontologiques à tous les niveaux. La réputation de la banque est en jeu... et, *in fine*, la qualité du service fourni au client.

Des efforts conséquents sont à réaliser notamment sous la houlette de la BCC pour mettre le système national de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme en conformité avec les réglementations internationales. La perte des correspondants est une vraie problématique pour le secteur bancaire en RDC.

En 2018, ces correspondants ont d'ailleurs imposé aux banques de renforcer leurs outils de surveillance et de contrôle. Ils veulent un filtre sur toutes les opérations. Les procédures de contrôle de la BCDC sont actualisées pour répondre aux standards les plus stricts.

Pour la banque, il est essentiel que chaque employé applique ces procédures.

Avec la digitalisation, de nouveaux risques apparaîtront: l'identification de la clientèle et le suivi des opérations réalisées suivant des modalités spécifiques.

Pour le département Conformité, les challenges ne manquent donc pas. Entre le respect de l'éthique, le risque de non-conformité des opérations, les réclamations qui affectent directement la réputation de la banque, la digitalisation, la lutte contre le blanchiment... il est nécessaire de demeurer attentif à chaque instant.

Les opérations bancaires sont examinées de près par la direction des Opérations.

S'assurer de la légalité de toutes les opérations

Toutes les opérations bancaires sont du ressort de la direction des Opérations : transferts à l'international, comptes, opérations de caisse, suivi de la réglementation de change, validation des licences d'exportation et d'importation, paie des fonctionnaires... sont examinés de près.

Une vingtaine de personnes sont en charge de la vérification, au niveau du siège de Kinshasa, de ses opérations réalisées par la banque et de leur adéquation aux règles et lois mais aussi aux principes de la BCDC. Une équipe est également présente à Lubumbashi où les transactions sont moins nombreuses mais portent sur des montants plus importants, étant donné la nature même de la clientèle des 4 nouvelles provinces de l'ex-Katanga. Elles s'occupent aussi bien des entreprises que des clients VIP, des fonctionnaires voire également des clients politiquement exposés.

Pour ces derniers comme pour les professions libérales, la direction des Opérations travaille en étroite collaboration avec le département Conformité.

Pour les équipes, le travail et les responsabilités ne manquent pas. La BCC a en effet délégué aux banques commerciales la validation des licences.

Prévenir les pénalités

Les banques commerciales doivent veiller au respect de ces opérations, conformément à la réglementation de change et au règlement minier et encouront des pénalités importantes en cas de manquement.

Le Code minier a changé en 2018 et impose dorénavant le rapatriement de 60% du produit des exportations. La BCDC n'a pas ménagé ses efforts pour informer ses clients de ces nouvelles dispositions et pour les accompagner dans la mise en place des mesures requises pour s'y conformer. La BCDC maintient ainsi sa politique de proximité avec les entreprises qui a fait sa réputation et lui permet aujourd'hui d'être reconnue à travers le pays.

Ces initiatives ont été complétées par des séances de formation et des publications destinées aux acteurs économiques concernés.

La BCDC produit aussi des *reportings* précis et complets pour les clients professionnels, assistant ces derniers dans le bon accomplissement des formalités concernées et dans le respect des délais impartis. Ce sont en effet les banques commerciales qui sont chargées de régler le Trésor public suivant des règles strictes. La BCDC a mis en place un système d'automatisation des versements destiné à mieux prévenir les risques de pénalités pour retard d'exécution.

La bancarisation des fonctionnaires, chantier inachevé

La direction des Opérations organise également la paie des 50 000 fonctionnaires bancarisés à la BCDC.

Il s'agit d'une responsabilité importante parce que d'une part le processus de bancarisation des fonctionnaires n'est pas encore achevé et que la formalisation des nouveaux dossiers reçus chaque mois peut prendre du temps du fait des difficultés de communication

et des distances à parcourir par les intéressés pour s'identifier personnellement.

Néanmoins la banque opte pour la rigueur et la prudence, tous les fonctionnaires doivent être dûment identifiés et enregistrés. Ils bénéficient du même traitement bancaire que tous les clients particuliers.

Zones de risque

Malgré les précautions prises, il existe toujours des zones de risques. Risques réglementaires, risques dans le paiement des impôts et taxes pour lesquels la banque s'expose à des pénalités de 3% par jour de retard, risques liés au paiement des fonctionnaires et risque de perdre des correspondants. Il est essentiel pour la BCDC de s'assurer que toutes les transactions qu'elle effectue soient parfaitement légales et réglementaires.

Des litiges à régler rapidement

Mondialisation et digitalisation ne sont pas les meilleures amies des banques. C'est en tout cas l'avis du département juridique qui a vu une nouvelle forme de litige apparaître avec la bancarisation et les réglementations plus strictes. Le département juridique est souvent confronté à des personnes de mauvaise foi ou trop peu éduquées au monde bancaire et à ses règles. Avec l'évolution technologique, les litiges ont aussi changé de formes. Dans le cadre de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, les règles sont de plus en plus difficiles à contourner. Toutefois, la technologie

laisse apparaître de nouvelles formes de tentatives de fraude. La banque traditionnelle ayant tendance à disparaître, les opérations n'ayant plus besoin d'être effectuées au guichet, il faut donc redoubler de prudence et d'attention.

Les litiges sont une source de coût importante. Avec l'évolution rapide des réglementations, il arrive que les avocats ne soient pas au fait des derniers changements, la banque doit donc accompagner ses conseils. Mais il arrive aussi que les lois sont parfois mal comprises par les juges eux-mêmes, nécessitant d'aller en recours de décisions iniques.

« La technologie laisse apparaître de nouvelles formes de tentatives de fraude. »



Les crédits, le délicat « nerf de la guerre »

Le comité de Crédits est un autre organe de la gouvernance de la BCDC. Il doit non seulement veiller au respect des réglementations et règles prudentielles de la banque en la matière mais aussi conduire aux meilleures décisions, à l'appui d'analyses fiables et de discernement.

La BCDC octroie du crédit à tous ses segments de clientèle, les entreprises sont grandes consommatrices et les montants engagés peuvent être très importants.

En ce qui concerne les particuliers, la BCDC a mis en place des systèmes de *credit scoring* et de délégations limitées pouvant conduire à des décisions automatiques et, partant, rapides en fonction de critères objectifs.

Même si le coût du risque crédit a évolué positivement en 2018, passant d'un taux de 2,37% à la fin de 2017 à 1,40% en 2018, cette donnée est très volatile. Sur les onze dernières années, le coût du risque crédit s'élève en moyenne à 1,95%.

Au terme de l'exercice écoulé, la répartition des encours de crédits était toujours largement dominée par les entreprises (corporate). Elles représentent 68%

En plus de veiller au respect des règles en la matière, le comité de Crédits doit aussi conduire aux meilleures décisions.

du total de 477 millions* atteint à la fin de 2018 (+17% par rapport aux 409 millions de 2017). Les particuliers représentent 17% de ce total, les PME 11%. Les 3% restants sont composés de crédits aux administrations décentralisées.

Sur cet encours global, 93% représente des créances saines et à surveiller selon les normes de la BCC. 7% est constitué de créances dites non performantes, pour l'essentiel largement provisionnées, c'est-à-dire dont le risque de défaut est couvert totalement ou partiellement.

Une gestion maîtrisée

Pour affronter les défauts de paiement, la BCDC réalise des provisions pour chaque type de créance. Elles sont généralement plus élevées que les taux réglementaires. Ainsi, pour les créances saines, le taux de provision est

de 1,02% (contre 1% réglementaire); pour les créances à surveiller, il est de 3,1% (3%), les pré-douteuses sont provisionnées à hauteur de 61,8% (20%), les douteuses à 53,9% (50%) et les compromises à 99,9% (100%).

Outre leur classification selon le degré de performance, les crédits de la BCDC sont également classés selon leur qualité, en fonction des couvertures réelles ou non dont ils disposent :

- ▶ 32% (153 millions de USD) des encours de crédits sont couverts par des garanties réelles. Il s'agit généralement d'hypothèques inscrites (généralement de l'immobilier) pour lesquelles la banque dispose du titre de propriété et de garanties directes (cash-collatéral);
- ▶ 20% sont composés d'hypothèques différées (la banque a le titre de propriété mais ne l'inscrit qu'en cas de problème);

Le coût du risque a été ramené à 1,40% en 2018.

* 477 millions comprennent les crédits à décaissement, les crédits de signature et les crédits couverts par provisions.

- ▶ Les 48 % restants sont des crédits octroyés aux filiales de grandes multinationales, voire d'entreprises à la notoriété confirmée.

Les secteurs industriels les plus importants sont la production minière (15 % des crédits), le commerce (14 %), la production industrielle (12 %) et la logistique (10 %).

La BCDC applique également un système de notation interne permettant de mesurer le profil de risque des clients sur base de critères quantitatifs et qualitatifs.

La banque a une concentration des risques dans les limites de ce que prévoit le régulateur. La concentration individuelle de crédits ne peut dépasser 25 % des fonds propres. Dans le cas de la BCDC, un crédit ne peut donc dépasser 17,5 millions de USD, ce qui est le cas. Le cumul des grands risques peut représenter 8x les fonds propres de la banque, soit un maximum de 560 millions pour une situation réelle de 103 millions.

Impayés sous contrôle

Si l'on s'arrête aux indicateurs de risques liés aux crédits, on constate un niveau d'impayés sous contrôle. Pour la clientèle Corporate et PME, il était, en montant, de 3,15 % à la fin de 2018 alors que, pour le secteur des particuliers, il était de 1,36 %, soit en dessous de la norme internationale (1,5 %) en dépit du contexte du pays. En nombre, toutefois, les impayés représentaient 2,67 % pour les crédits aux particuliers en raison de nombreux impayés du côté des agents de certains sociétés publiques nommés ailleurs : retard dans le paiement des salaires ou clients mutés dans d'autres localités où la banque n'est pas représentée.

Début 2019, la banque a mis à jour sa politique de crédit. Elle a également revu ses procédures d'octroi, sa procédure de gestion des garanties et son système de notation interne aux contreparties corporates et PME. Elle entend ainsi garder le contrôle sur les risques liés aux crédits. À l'heure de la digitalisation, elle doit pouvoir s'appuyer sur une politique bien définie et suivie à tous les échelons.

À l'heure de la digitalisation, la BCDC doit pouvoir s'appuyer sur une politique bien définie et suivie à tous les échelons.

La cartographie des risques

La BCDC a cartographié tous ses risques. Un travail titanesque mais nécessaire a été achevé en 2018. Il doit permettre à la banque de s'engager plus sereinement vers la digitalisation.

Les risques d'une banque sont nombreux. Depuis la crise financière de 2007-2008, ils sont encore plus contrôlés qu'auparavant.

Le département Compliance qui veille sur la maîtrise des risques de conformité est placé sous l'autorité directe de la direction générale, à l'instar de la direction Juridique (contentieux) et de la direction des Crédits.

Par contre, la direction des Risques (Risk Management & Support) est la véritable tour de contrôle de tous les autres risques auxquels est confrontée la banque.

En tant que vigie permanente, cette direction a réellement la sauvegarde de la banque entre ses mains. C'est pourquoi elle s'est attelée à cartographier l'ensemble des risques afin de pouvoir alerter dès qu'un problème survient, voire même le prévenir. Avec ce projet, l'ambition était de répertorier chaque opération, de décomposer tous les mouvements de la banque et de vérifier la qualité du travail, depuis l'identification du client jusqu'à la clôture d'un dossier.

Deux types de contrôle existent au sein de la banque :

- ▶ le contrôle périodique, l'audit, qui donne un aperçu de la situation à un moment donné et des recommandations qui sont suivies ou non,
- ▶ et le contrôle permanent. Ce dernier a plusieurs niveaux :
 - le contrôle opérationnel vérifie que chacun a bien suivi les procédures, travaillé selon les règles édictées... et qui soumet son travail à un « contrôleur en chef »;
 - il y a aussi un contrôle par échantillonnage ou sur base de critères définis.

Grâce à ces différents niveaux, la direction dispose d'une vue assez nette de l'état de la banque. On peut notamment vérifier si un problème est récurrent ou exceptionnel...

Classer les risques

Face à cette masse d'informations, il a fallu déterminer chaque classe de risque, trouver des points communs, contrôler la fréquence d'un risque et son impact... Autrement dit, déshabiller chaque action afin de la rendre la moins problématique possible.

Ce fut un projet essentiel et titanesque qui a été achevé au cours de l'exercice écoulé et qui sera progressivement rendu opérationnel au cours de l'exercice 2019. L'ambition affichée est de disposer d'un véritable tableau de bord qui puisse, à chaque instant et à chaque niveau, donner l'état de la banque. Cette vision transversale va aider la BCDC à développer davantage le marché des particuliers car l'évaluation de ses actions pourra se faire en temps réel.

Au cours de l'exercice écoulé, la direction s'est aussi attelée à définir des référents métiers pour tous les contrôles de la banque.

En tant que vigie permanente, la direction des Risques s'est attelée à cartographier l'ensemble des risques auxquels est confrontée la banque.

Par le travail accompli, la BCDC répond d'ores et déjà à une nouvelle instruction 22 de la Banque Centrale du Congo qui consacre la planification de la gestion de l'ensemble des risques au sein d'un nouvel organe, le comité de Gestion des risques. La BCC demande au secteur de mettre en place une cartographie des risques qui doit être validée par une instance délibérante : le comité de Gestion des risques. Il sera mis en place en 2019 au sein de la BCDC et reprendra également les contrôles effectués par d'autres entités, comme la conformité, le crédit...

Continuité

À côté de cette cartographie, la direction Risk Management & Support a aussi poursuivi la mise en place de son plan de continuité d'activité. En 2016, un plan simplifié avait déjà été mis en place pour le siège central; en 2017, il avait été renforcé par la mise en place de backups informatiques; l'an dernier, différents scénarii ont été écrits afin de voir comment la banque doit réagir en fonction d'une situation donnée. Cela sera mis progressivement en place cette année.

Enfin, cette direction a encore défini une politique de sécurité informatique. Après avoir remis à plat les habilitations dans le système informatique et fait en sorte que deux profils identiques aient à présent les mêmes droits et obligations,

il est question ici de développer une politique informatique qui s'intègre parfaitement au plan de continuité de l'activité. L'ambition est d'écrire également des scénarii d'attaques, de sinistres... et de voir comment y répondre sans mettre la banque en danger. C'est une première en RDC.

Par le travail accompli, la BCDC répond d'ores et déjà à la nouvelle instruction 22 de la Banque Centrale du Congo.



Aux petits oignons. Comme presque partout sur le continent africain, les femmes ont l'habitude de transporter leurs marchandises sur la tête. Bukavu, Sud-Kivu, 2018.
© Angelo Turconi



CHAPITRE 3

STRATÉGIE COMMERCIALE

2018 : la BCDC écrit un nouveau chapitre de son histoire 26

Marketing et Communication – Accroître la notoriété de la banque 33

2018 :

la BCDC écrit un nouveau chapitre de son histoire

AVEC FIERTÉ ET TRÈS FORTE DE SON PASSÉ PLUS QUE CENTENAIRE, LA BANQUE COMMERCIALE DU CONGO (BCDC) ENTRE DANS UNE NOUVELLE ÈRE.

Sa maîtrise du secteur bancaire congolais, preuve de son professionnalisme avéré et de sa longue expérience, constitue un atout majeur qui a permis à cette banque, de mettre en place une stratégie commerciale qui tient compte d'une réalité : la fulgurante révolution enregistrée ces dernières années dans le secteur bancaire de la République démocratique du Congo. Avant-gardiste de cette révolution, la BCDC ne peut donc se passer d'accompagner son accomplissement avec efficacité.

Digitale, la BCDC l'est depuis longtemps, non seulement par la simple utilisation des outils informatiques, mais aussi pour se doter d'une technologie moderne à même de permettre d'offrir une nouvelle expérience bancaire à sa clientèle. À cet effet, la banque fournit beaucoup d'efforts par le développement des produits pour les employés de ses entreprises clientes et pour les fonctionnaires qu'elle a en portefeuille, même si, jusque-là, elle se réserve encore d'être agressive sur le marché de masse. Au cours de l'année écoulée, la réflexion

portée sur le développement vers la clientèle du particulier s'est accélérée car la BCDC entend réussir sur ce segment de marché, comme elle l'a démontré sur le segment des entreprises depuis plus d'un siècle.

Le Retail, la nouvelle dimension de la BCDC

La banque s'organise pour répondre à l'arrivée escomptée d'une nouvelle clientèle, et cela, sans déroger à ses principes fondamentaux.

Ces dernières années, le marché bancaire congolais a enregistré une forte évolution. Au-delà des réglementations de plus en plus strictes auxquelles le secteur bancaire est soumis en République démocratique du Congo, 15 banques actives se livrent une concurrence féroce sur le marché. Sur le segment de marché historique de la BCDC, celui des entreprises, lequel parado-

xalement n'est pas extensible, cette bataille entraîne une réduction assez sensible des marges.

Depuis 2011, l'univers bancaire congolais est marqué par un fait important, celui de la bancarisation d'au moins un million de fonctionnaires de l'État. L'affluence aux guichets de la BCDC de cette clientèle, encore peu ou non habituée au fonctionnement d'une banque et aux opérations bancaires élémentaires, a nécessité le développement rapide des produits et services adaptés à la nature et la dimension de cette nouvelle catégorie.

Aujourd'hui, à la BCDC, le client peut avoir un compte courant, un compte épargne, une carte de débit en devises ou en francs congolais qui lui permet de réaliser des opérations dans les distributeurs automatiques et chez les commerçants. Il bénéficie d'alertes SMS, peut acquérir une carte Mastercard, peut réaliser ses opérations via son

La banque s'organise pour répondre à l'arrivée escomptée d'une nouvelle clientèle.

Dorénavant, les clients sont segmentés en quatre catégories en fonction de leurs revenus : Starter, Select, Personal et Private.

smartphone ou internet... Malgré ces produits, il n'est pas rare que les fonctionnaires à faible salaire retirent la quasi-totalité de leur argent, une fois le salaire versé.

Adaptation et souplesse

La BCDC a adapté ses structures à cette nombreuse clientèle. Elle s'est transformée pour lui offrir la souplesse d'une banque de détail. Au cours de l'exercice écoulé, le mouvement s'est accéléré. Durant trois ans, la banque a travaillé à une meilleure connaissance de ses clients. Dorénavant, les clients sont segmentés en quatre catégories en fonction de leurs revenus : Starter, Select, Personal et Private. Les équipes commerciales ont été réorganisées en fonction de ces catégories.

Grâce à une informatisation plus poussée, les clients starters ne doivent, théoriquement, plus venir à la banque. La digitalisation des produits leur permet de réaliser la plupart de leurs opérations au départ de leur téléphone portable, à l'exception de l'ouverture d'un crédit. Et, s'ils ont une question, ils peuvent s'adresser au « Retail Banking Center », centre de contact ouvert 24h/24 et 7j/7.

Digitalisation

Il s'agit d'une première étape dans la digitalisation de la BCDC. L'indépendance du client doit être la norme pour réussir le pari de la digitalisation et du développement de la clientèle des particuliers.

La BCDC a l'ambition de doubler sa base clientèle de particuliers au cours de l'année 2019. Cela passe par le développement d'un système basé sur le « mobile payment » et la création d'un véri-

table écosystème digital. Au sein de celui-ci, le client manipulera progressivement moins d'argent. Un nombre croissant de transactions pourra se faire via le téléphone mobile (smartphone) dont beaucoup de Congolais sont équipés aujourd'hui. Sans avoir de compte bancaire, l'utilisateur pourra effectuer des paiements auprès de commerçants. Ce système sécurisé limitera les transactions à 2 500 USD/mois pour des raisons de conformité et de prévention d'autres risques.



BCDC Mobile :
la banque entre
vos mains.

Vers une banque « à deux têtes »

Cette stratégie nouvelle est un pari pour la BCDC. Si elle réfléchit encore à la tarification de ces nouveaux services, le mouvement est lancé.

La BCDC se transforme en une banque à deux têtes : Corporate et Retail, sachant que le système

développé via le *mobile payment* sera au centre de toutes les attentions en 2019.

Même s'il est basé sur l'indépendance du client, il est également une source de revenus via les commissions prises sur les différents services.

Le « Retail Banking Center », centre nerveux de la banque de détail

Le « Retail Banking Center » (RBC) a été mis en place par la BCDC dans l'optique d'un rapprochement avec la clientèle des particuliers. Ce RBC est divisé en trois entités : le Centre d'appels (accessible en permanence), le support commercial et administratif et l'équipe commerciale de première ligne du siège de la banque.

Le Centre d'appels a pour vocation la vente à distance de produits et services de la banque. Mais il a également une activité de recouvrement, effectue des enquêtes de satisfaction et est aussi un support pour toutes les agences de la banque.

S'il s'adresse à tous les clients de la banque, le Centre d'appels est évidemment principalement le point de contact privilégié pour les clients starters. Actuellement, avec un millier d'appels entrants et 500 sortants par mois, il est en phase d'atteindre progressivement sa vitesse de croisière.

Ainsi, la répartition des clients finalisée en 2018 lui ouvre des opportunités. Les agents du Centre d'appels et les agents commerciaux ont pour mission de suivre leurs clients, de les fidéliser en proposant des produits et services mais aussi d'en capter de nouveaux.

La segmentation effectuée en 2018 rend ces missions plus simples, chaque agent ayant un portefeuille bien défini à suivre. Il doit, à titre d'exemple, voir ses clients select au moins une fois par an.

Avec la digitalisation annoncée, le Centre d'appels aura un rôle central à jouer puisqu'il sera le premier (et idéalement le seul) point de contact entre la clientèle particulière et la banque. Il est donc appelé à se développer et profitera pleinement de la mise en service prochaine d'un nouvel outil CRM (*Customer Relationship Management*) qui aidera les commerciaux dans leurs relations clientèle.

Les agences, partenaires du retail

Avec 40 points d'exploitation (27 agences et 13 guichets avancés), la BCDC dispose d'un réseau efficacement réparti dans le pays et complété par une série de caisses avancées auprès des grands clients entreprises, qui sont autant de points de contact ou de vente de produits et services. Installées dans les grands centres d'affaires, les agences actuelles suffisent généralement à accueillir la clientèle.

Mais aujourd'hui, l'avenir des agences est en question. Même si la banque mise beaucoup sur la digitalisation de ses produits et services pour augmenter sa base de clientèle, elle devra en permanence vérifier l'adéquation entre les agences et le personnel nécessaire avec la réalité du terrain. L'ouverture d'une agence bancaire représente un coût important. Toutefois, les agences pourraient devenir des pôles plus importants autour desquels graviteraient des guichets de première ligne. La réflexion est en cours.

Actuellement, les agences répondent aux besoins de la clientèle. Elles ont toute latitude pour effectuer la grande majorité des opérations bancaires. Seules les demandes de crédit d'une certaine importance doivent remonter au siège central pour analyse par le comité de Crédits.

En 2018, elles ont réalisé 95% des objectifs qui leur avaient été assignés. La surveillance des charges d'exploitation demeure un point d'attention particulier alors que les réglementations de plus

en plus nombreuses demandent une attention singulièrement accrue et peut détourner les agents de leur mission principale. La direction des agences et les 8 personnes qui y travaillent veillent quotidiennement à la bonne marche de la gestion et des affaires.

Le développement du réseau d'agences s'envisage à partir des opportunités, au cas par cas. La BCDC entend d'abord assurer une maîtrise totale de son réseau plutôt que de se lancer dans une politique d'expansion volontariste.



Avec 40 points d'exploitation, la BCDC dispose d'un réseau efficacement réparti.



L'ancienne province du Katanga, cet autre Congo

Avec 150 personnes occupées, dont une centaine à Lubumbashi, le réseau Sud de la BCDC est essentiel pour la banque. Les 4 agences (une par nouvelle province, dont le siège à Lubumbashi) et les 14 points de vente auprès d'opérateurs entreprises remplissent un rôle crucial. Fortement exposées aux évolutions du prix des matières premières (cobalt et cuivre, principalement), elles évoluent en fonction des performances des entreprises minières et de leurs sous-traitants au sens large. Toute la vie économique de ces provinces est rythmée par les matières premières.

2018 a dans ce cadre été une bonne année, malgré la forte baisse des cours du cobalt (qui avaient grimpé de manière irrationnelle en 2017) et les incertitudes politiques. Avec 90 millions de dépôts et 130 millions de crédits, la région Sud est consommatrice de ressources (dépôts) mais contribue sensiblement au résultat global.

L'ART DE LA BCDC DE TRANSFORMER UNE CONTRAINTE EN OPPORTUNITÉ COMMERCIALE

La BCDC est reconnue pour son expertise technico-commerciale par les opérateurs miniers. Ils savent qu'ils peuvent s'appuyer sur la banque pour toutes leurs opérations. La banque se présente comme un partenaire fiable pour

eux. Elle joue un rôle de premier plan pour leurs opérations et particulièrement toutes celles qui concernent le « trade finance » (tout ce qui touche à l'import/export). La rigueur opérationnelle qu'elle met dans toutes ses actions est appréciée. Le nouveau Code minier l'incite à être encore plus précise dans toutes ses opérations afin que ses clients ne soient pas pénalisés. Ainsi, elle aura transformé une contrainte en opportunité commerciale.

Un nouveau directeur a pris ses fonctions à la fin de l'exercice. Parmi ses réflexions : l'opportunité d'ouvrir de nouveaux points de vente et l'organisation des activités de trade finance dans les agences et au siège local. L'ambition est évidemment de mettre en place un système homogène et de proximité qui facilite la vie des entreprises. La réflexion doit aussi intégrer les conséquences de l'effort particulier qui est désormais mis sur la banque de détail. Un défi reste à relever : l'optimisation des relations avec les opérateurs chinois. Si répondre à leurs besoins est dans l'ADN de la banque, ceux-ci doivent être appréhendés selon le prisme chinois. Les banques sont toutes confrontées au même problème et recherchent du personnel à même de comprendre la mentalité chinoise. Ces compétences sont rares et prisées car indispensables dans une région où les opérateurs chinois sont de plus en plus nombreux et influents.

Les systèmes d'information au cœur de la stratégie

L'informatique est omniprésente dans notre société. Le monde bancaire n'y échappe pas. Il est même un moteur de nombreux développements. À la BCDC, il est au cœur de la stratégie « retail » digitale.

La direction Informatique et Organisation de la BCDC est sans doute une des plus sollicitées ces dernières années. L'informatique fait partie intégrante de l'activité bancaire moderne. Depuis une quarantaine d'années déjà, elle y a fait son apparition. Et elle joue un rôle toujours plus stratégique dans le développement des produits et services bancaires.

Alors que le secteur bancaire est en plein développement en RDC, c'est vers elle qu'on se tourne lorsqu'il s'agit d'intégrer toute nouvelle réglementation à tous les niveaux de l'organisation et dans les systèmes d'information. Mais aussi, elle est au cœur même des développements digitaux de la banque (Internet banking et monétique).

Une autre expérience client

Cette digitalisation consiste à baser la stratégie de la banque sur des solutions qui apportent une capacité de différenciation des produits et services bancaires par rapport à la concurrence.

Il s'agit de créer de la valeur d'une autre manière, en offrant une autre expérience client et en répondant rapidement à la demande de la clientèle.

Cette digitalisation ne peut réussir sans adaptation de la structure de la banque. Il y a bien évidemment la digitalisation de certains processus internes mais il faut également réfléchir à la manière dont la banque organise ses différents départements pour répondre à l'enjeu du développement de la base clientèle.

La réussite du projet repose aussi sur la capacité du management à conduire le changement. La dimension humaine ne peut être sous-estimée lorsqu'un changement stratégique est opéré.

La feuille de route de la digitalisation intègre trois éléments fondamentaux :

- ▶ l'excellence opérationnelle ;
- ▶ la banque à distance ;
- ▶ l'intégration.

C'est en maîtrisant avec efficacité ces trois éléments que la BCDC pourra se targuer d'être une banque digitale.

Ne pas perdre son ADN

▶ **L'excellence opérationnelle** a toujours été reconnue par la clientèle de la BCDC. Elle ne peut être remise en cause. L'organisation actuelle, les ressources humaines, la dispersion géographique sont autant d'éléments qui doivent être intégrés pour répondre à l'arrivée d'une clientèle nouvelle. Il s'agit donc d'exploiter ou de calibrer autrement les outils informatiques dont dispose la banque.

▶ **La banque à distance** suppose que le client ne doit plus se déplacer pour ses opérations. Il faut donc étoffer les fonctionnalités des distributeurs automatiques de billets pour qu'ils répondent aux attentes de la clientèle. La démarche est identique pour ce qui concerne l'internet et le mobile banking. Dans ce contexte, le contact center doit veiller à la permanence de son efficacité.

▶ **L'intégration** s'adresse plus spécifiquement aux entreprises. Elles sont généralement clientes de plusieurs banques. L'idée de la BCDC est de les aider à avoir une vue claire sur la situation de leurs différents comptes et à automatiser un certain nombre de fonctionnalités, comme les paiements de et vers différents comptes.

Mise en place d'un comité de pilotage

Face aux nombreux défis qui attendent la banque, un comité de pilotage des projets a été mis en place en 2018. Il doit permettre de hiérarchiser, prioriser et suivre les projets afin que ceux-ci soient menés à terme selon les planning, budget et cible définis.

Plusieurs projets retiennent actuellement l'attention :

- ▶ la migration du système monétique;
- ▶ la mise en place d'un nouveau système de comptabilité analytique à intégrer au système d'information central de la banque (Amplitude);
- ▶ le développement d'un outil de CRM (*Consumer Relationship Management*) qui changera l'approche même de la relation clientèle.

Tous ces projets sont menés de front, tout en conservant les fondamentaux qui ont fait la réputation de la BCDC : sécurité, disponibilité, confidentialité et intégrité de ses systèmes d'information.

Entreprises et institutionnels, plus que jamais au cœur des métiers de la banque

Parallèlement à la direction Retail et Private Banking, la direction Commerciale de la BCDC Kinshasa coordonne les activités de quatre départements :

- ▶ **Corporate & Investment Banking** s'occupe des entreprises nationales et internationales dont le chiffre d'affaires annuel dépasse 5 millions de USD.
- ▶ **Financial Institutions & Banks (FIB)** prend en charge la clientèle institutionnelle de la BCDC. Ces clients ont généralement d'importants niveaux de crédits et dépôts.

▶ **PME** comprend les entreprises qui génèrent un chiffre d'affaires compris entre 12 000 USD et 5 millions de USD.

▶ **La salle des marchés** intervient en monnaies locale et étrangère et travaille sur les marchés interbancaire et monétaire internationaux. Elle réalise des placements de trésorerie et à terme.

Alors que la BCDC a mis le cap sur la banque digitale, les entreprises et les institutionnels représentent encore et pour longtemps le cœur principal de l'activité de la banque, avec 75 à 80% des revenus. C'est pourquoi elle tient à élargir davantage sa base clientèle. Elle compte notamment retrouver les clients et organismes internationaux qui avaient quitté le pays à la fin des années 1990 et durant les années 2000.

Les entreprises et les institutionnels représentent le cœur principal de l'activité de la banque, avec 75 à 80% des revenus.

Marketing et Communication

Accroître la notoriété de la banque

LA BCDC S'EST LANCÉE DEPUIS QUELQUES ANNÉES DANS UNE DÉMARCHE MARKETING PLUS POUSSÉE. ELLE ENTEND, EN EFFET, ACCROÎTRE SA NOTORIÉTÉ AUPRÈS DU GRAND PUBLIC. SA STRATÉGIE « RETAIL » PASSE PAR LÀ.

Le siège social de la BCDC est bien connu de tous les habitants de Kinshasa et de tous ceux qui visitent cette mégapole, capitale de la République démocratique du Congo. Imposant immeuble moderne de 17 niveaux, la Tour BCDC qui trône fièrement sur le Boulevard du 30 juin, en plein cœur de Kinshasa, symbolise le sérieux, la fiabilité, la solidité et l'expérience de cette institution bancaire dans l'univers des finances congolaises.

Depuis quelques années, la BCDC s'est lancée dans des opérations marketing d'envergure surtout dans le but d'accroître la fidélisation de sa clientèle et d'en augmenter le nombre.

Tout en mettant en avant son expertise reconnue, la BCDC allie originalité et campagnes ciblées. Au-delà de cette ambition, cette grande banque congolaise, consciente de sa dimension économique-financière, a visé sa parfaite socialisation avec la population. D'autant plus qu'aujourd'hui elle est parvenue à se faire identifier facilement par



Imposant immeuble moderne de 17 niveaux, la Tour BCDC en plein cœur de Kinshasa est bien connue de tous les habitants.

cette population, à se faire mieux connaître par des clients potentiels désormais informés suffisamment sur ses produits et services offerts aux entreprises et à l'État congolais.

Des campagnes ciblées grand public

- ▶ Pour atteindre un public très large, et plus spécifiquement la clientèle retail, de nouveaux partenariats ont été conclus avec des opérateurs économiques tels que Waz Burger, le nouveau fast-food de la ville de Kinshasa qui attire une clientèle de tout âge avec ses quatre points de vente installés dans les principaux mall de Kinshasa. La BCDC partage avec la marque Waz Burger, les emballages de ses « foods » grâce à un co-branding.
- ▶ Le nouveau Cinéma de Kinshasa « Cinékin » s'est aussi invité à ce type de partenariat en offrant à la BCDC l'exclusivité de toutes ses avant-premières. Ce qui permet aux habitués du lieu de « se familiariser » avec la sympathique marque BCDC. C'est avec plaisir que le personnel-dame de la BCDC accompagné du Directeur général, M. Yves Cuypers, a occupé la salle Cinékin, le 8 mars 2018, dans le cadre de la célébration de la journée internationale où elles ont assisté à une projection d'un film en l'honneur de la femme.
- ▶ La Kinshasa Digital Week organisée au Pullman Hôtel avec le soutien de la BCDC a été un cadre d'échange sur les enjeux de la digitalisation des opérations, et surtout sur la promotion de l'accès au digital à grande échelle, confirmant ainsi la vision de la BCDC comme une banque du futur.

- ▶ Il sied de rappeler que cette édition a accordé une place prépondérante aux solutions digitales pour les start-up et aux incubateurs à l'instar de PULL UP Women Business, une branche de la Commission Nationale des Femmes Entrepreneures qui est une entité à part entière de la Fédération des Entreprises du Congo, partenaire de la Banque Commerciale Du Congo,
- ▶ La banque a participé au financement du premier feuilleton congolais à visée internationale : River Hôtel. La série a rencontré un franc succès dès ses premières diffusions sur TV5monde l'été dernier. Précisons que certaines scènes ont été réalisées dans les installations de la BCDC avec la participation des agents de l'équipe marketing comme figurants. Une expérience positive qui renforce l'appartenance à l'institution.

- ▶ À côté de ces opérations de visibilité grand public, la BCDC n'oublie pas son core business. Elle s'adresse au public des cadres d'entreprises via d'autres voies. Elle a notamment acheté des écrans publicitaires sur Canal+ diffusés lors de la Coupe du monde de football, en soutien à l'équipe belge. Elle invite également ses clients à l'Open de golf de Kinshasa dont elle est un des sponsors majeurs.

Renforcer la dynamique de la marque BCDC

La liste des opérations menées par le département Marketing de la BCDC est longue. Toutes ces opérations marketing visent à dynamiser l'image que la banque renvoie au grand public ainsi qu'à la renforcer sans l'écorner. À ce niveau, la BCDC donne à ses

La Kinshasa Digital Week organisée au Pullman Hôtel avec le soutien de la BCDC.



agents le privilège de s'impliquer dans la plupart d'opérations organisées par le département Marketing. Ce département travaille en coordination avec les agents commerciaux aussi bien à Kinshasa que dans les provinces. À Kinshasa, il les accompagne, en faisant d'eux des premiers ambassadeurs de la marque BCDC, sinon de l'institution auprès des publics ciblés. Dans les provinces, les agents sont mis au fait des opérations marketing à mettre en évidence et rapportent au département l'accueil réservé par la clientèle.

Pour réussir à impliquer pleinement les agents de la banque aux opérations marketing, le département ne cesse d'innover et de renforcer dans leur chef le sentiment d'appartenance qui est un élément essentiel. Il le sera plus encore pour toucher le marché des particuliers. Afin que chacun se sente concerné, outre les mails internes qui apportent un peu de légèreté dans le travail quotidien, des cérémonies telles que l'échange de vœux sont devenues des rendez-vous importants attendus par l'ensemble du personnel.

Le département Marketing, qui tient à faire connaître ses opérations aux agents de la banque, envisage plutôt de leur faire prendre conscience de l'importance de celles-ci. Quand la BCDC parraine, par exemple, des afterworks pour sa clientèle « Private », elle facilite le réseautage entre ses clients et d'autres opérateurs qui ne se seraient peut-être jamais rencontrés. Quand elle participe au réseau Makutano qui organise des rencontres entre talents de la capitale, elle joue pleinement son rôle dans le développement potentiel de nouvelles affaires.



L'équipe marketing BCDC posant avec celle du feuillet River Hôtel sponsorisé par la BCDC.

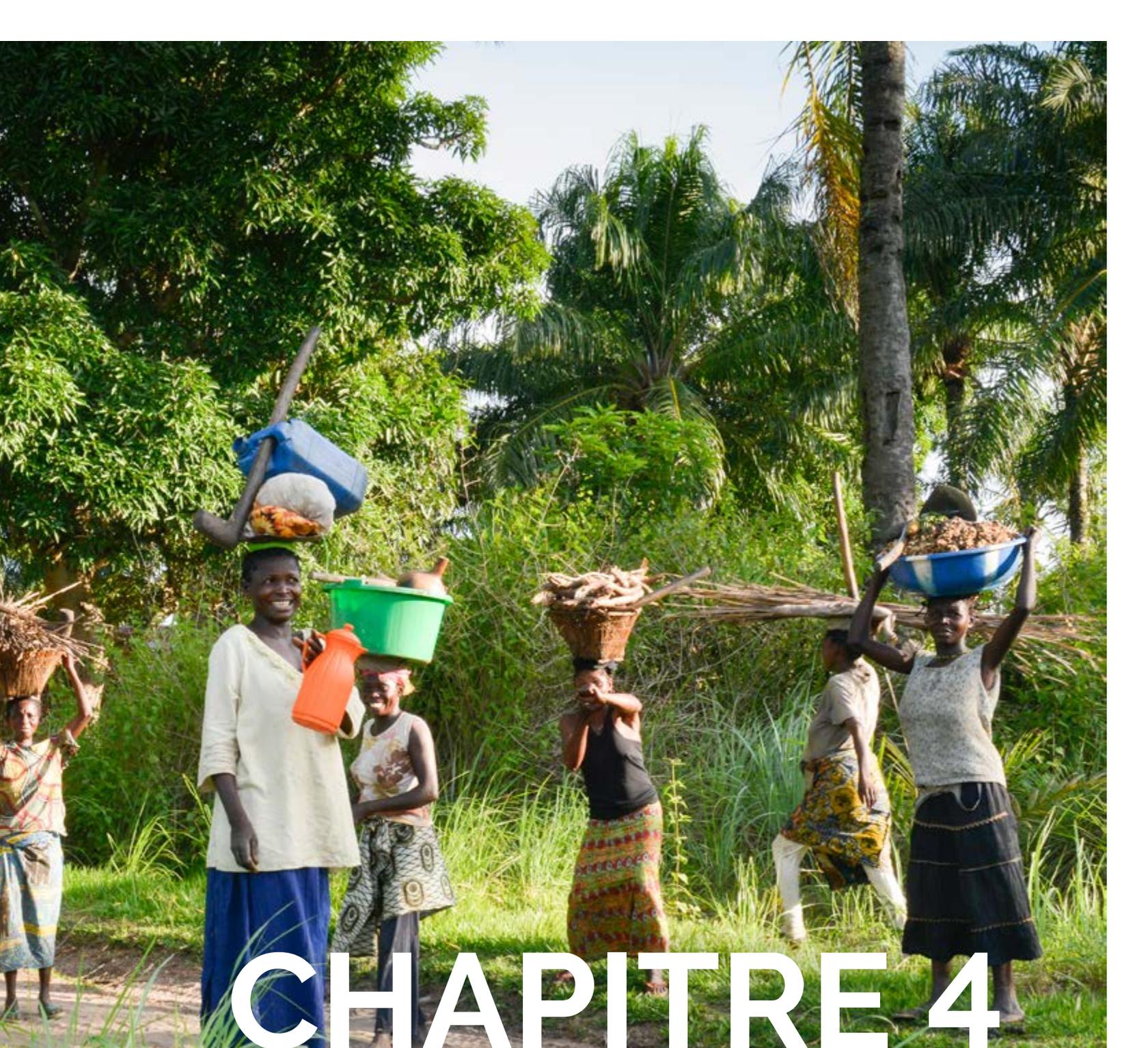
Impliquer les agents de la banque aux opérations marketing est un élément essentiel et le sera plus encore pour toucher le marché des particuliers.

Chaque opération organisée par le département Marketing met en exergue des produits et services de la BCDC. Elle démontre sa capacité à toucher tous les publics, mais surtout à renforcer la visibilité de la banque. C'est d'ailleurs un des principaux enseignements du développement de sa présence sur les réseaux sociaux.

Toutes ces opérations organisées avec professionnalisme et selon l'éthique et la déontologie de la profession bancaire amènent le grand public et toutes les catégories de sa clientèle à reconnaître, non seulement le prestige et la rigueur de la BCDC, mais aussi à saluer son évolution dans l'environnement socio-économique de la République démocratique du Congo.



Retour des champs. Kwango, 2012.
© Angelo Turconi



CHAPITRE 4

AU CŒUR DU CAPITAL HUMAIN

Ressources humaines – Le développement des talents 38

Une démarche sociétale 44

Ressources humaines

Le développement des talents

EN CHARGE DE DYNAMISER LES RESSOURCES HUMAINES DE LA BCDC, LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES A EU, CES DERNIÈRES ANNÉES, POUR TÂCHES PRINCIPALES, 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 RÉSUMÉ DE FAÇON IMAGÉE MADAME LYDIA TSHAMALA, DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES : « L'ÉLÉPHANT DE LA BCDC A RAJEUNI ».

C'est dans ce contexte qu'en 2018 a été ouvert le programme de formation de la sixième promotion de la BBA (BCDC Banking Academy) composée de 21 jeunes universitaires. Au terme du cursus, les jeunes promus ont obtenu leur certificat

de participation. La pré-affectation de cette nouvelle promotion est intervenue le 13 mai 2019.

En vue d'améliorer davantage la prise en charge de la relation client, plusieurs sessions du cycle

de formation de la force commerciale ont été organisées. Ce programme de formation constitué de séminaires et modules spécifiques a couvert les connaissances et techniques inhérentes à l'exercice du métier commercial dans la banque.

En matière de recrutement, la politique de la BCDC s'est concentrée sur la recherche de candidats faisant preuve à la fois de potentiel et de grande motivation. Près de 60% des nouveaux collaborateurs engagés en 2018 sont sortis de la 5^e promotion de la BCDC Banking Academy.

Avant leur engagement, nos futurs collaborateurs ont suivi un programme de formation aux métiers de la banque. Ce programme, étalé sur neuf mois, est subdivisé en modules régulièrement examinés.

L'objectif de la banque est double : inculquer savoir-faire et savoir-être afin que les futurs collaborateurs de la BCDC soient capables de maintenir toujours allumé le flambeau de « Bâtisseurs d'Avenirs », d'être les garants de la qualité des services à la clientèle et de la pérennisation de la bonne réputation de la banque sur le marché national.



La sixième promotion de la BCDC Banking Academy : remise des certificats lors de la cérémonie de clôture de la session.

Les collaborateurs de la BCDC doivent être capables de maintenir toujours allumé le flambeau de « Bâtisseurs d'Avenirs ».

Pour répondre aux besoins actuels et futurs du développement de la banque, celle-ci priorise ses recherches vers des candidats présentant une grande motivation, un fort potentiel, des dispositions à s'approprier les valeurs et la culture d'entreprise, une bonne capacité d'apprentissage et d'adaptabilité, un sens relationnel aigu.

C'est le niveau d'appropriation de ces valeurs qui conditionnera la qualité d'intégration à la BCDC. La procédure d'évaluation annuelle apporte également sa contribution aux actions visant à forger et à maintenir une identité professionnelle commune au personnel BCDC. Cette procédure, en reconnaissant les efforts consentis pour l'atteinte des objectifs préalablement fixés, incite et maintient le dynamisme, l'émulation et entretient la culture de l'excellence.

Préparer l'avenir

En matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la BCDC a su faire face à des départs significatifs à la retraite des membres de son personnel. La démarche de la banque consistant 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 diplômants et certifiants dans les

hautes écoles et les structures organisant des cycles de formation professionnalisants 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 2018, sept 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.



Acquérir le savoir-faire et le savoir-être

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

En sus de la formation bancaire qu'elle dispense, la BCDC offre aux jeunes collaborateurs l'opportunité de suivre des cours intensifs

d'anglais. En plus de cette offre de formation de premier ordre, la BCDC présente sur le marché bancaire des qualités et des spécificités 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;
- ▶ 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.

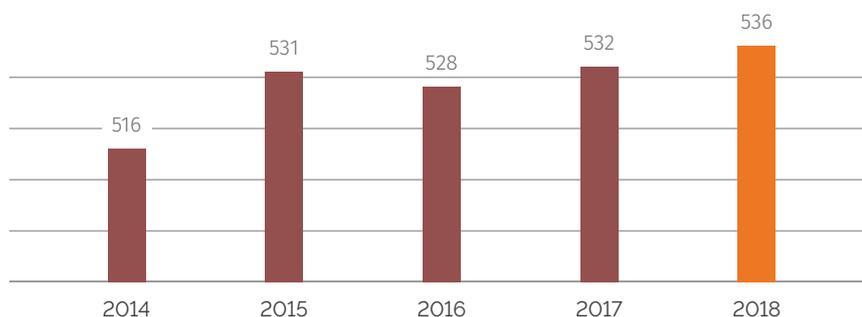
La BCDC bénéficie d'une réputation reconnue sur le plan national et international pour les valeurs qu'elle défend : l'honnêteté, la conformité, le professionnalisme et la loyauté.

Un recrutement de qualité

Au 31 décembre 2018, la BCDC comptait 536 agents dont 122 agents d'exécution, 331 cadres conventionnés, 83 cadres de direction.

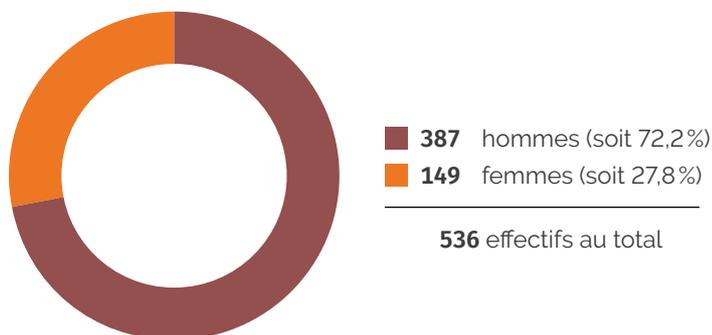
L'effectif du personnel est passé de 532 collaborateurs fin 2017 à 536 au 31 décembre 2018 suite au recrutement de 42 nouveaux collaborateurs et au départ de 38 collaborateurs. Le turn-over du personnel s'élève à 6,94% pour l'année 2018. Sur les 38 agents ayant quitté la banque, 18 soit 47,37% ont accompli une carrière complète.

L'EFFECTIF DU PERSONNEL



À fin 2018, la BCDC comptait 536 agents dont 122 agents d'exécution, 331 cadres conventionnés, 83 cadres de direction.

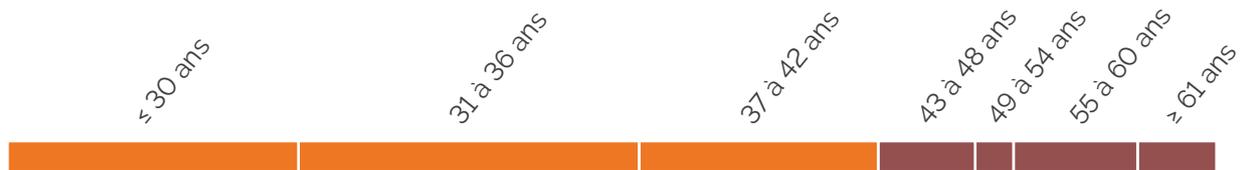
LA RÉPARTITION DU PERSONNEL PAR GENRE (31 DÉCEMBRE 2018)



LA RÉPARTITION DU PERSONNEL PAR ÂGE AU 31 DÉCEMBRE 2004



LA RÉPARTITION DU PERSONNEL PAR ÂGE AU 31 DÉCEMBRE 2018



En 2018, près des 3/4 du personnel se situe en dessous de la classe d'âge médiane.

On note qu'un pas très significatif a été franchi dans le rajeunissement des effectifs.

L'âge moyen du personnel se situe à 39,2 ans au 31 décembre 2018 contre 49 ans au 31 décembre 2004.

Plus de la moitié du personnel (62,3%) a une ancienneté inférieure à 10 ans. L'ancienneté moyenne se situe à 8 ans.

LA RÉPARTITION DU PERSONNEL PAR ANCIENNETÉ (31 DÉCEMBRE 2018)

Classe d'ancienneté	Hommes		Femmes		Total	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
0 à 4 ans	139	25,9	65	12,1	204	38,1
5 à 9 ans	93	17,4	37	6,9	130	24,3
10 à 14 ans	65	12,1	36	6,7	101	18,8
15 à 19 ans	5	0,9	0	0	5	0,9
20 à 24 ans	8	1,5	1	0,2	9	1,7
25 à 29 ans	6	1,1	0	0	6	1,1
30 à 34 ans	35	6,5	4	0,7	39	7,3
35 à 39 ans	25	4,7	4	2	29	5,4
≥ 40 ans	11	2,1	2	0,4	13	2,4
Total	387	72,2	149	27,8	536	100

LA RÉPARTITION SELON LES CATÉGORIES PROFESSIONNELLES (31 DÉCEMBRE 2018)

Catégories professionnelles	Effectifs	%
Personnel d'exécution	122	22,76
Cadres conventionnés	331	61,75
Cadres de direction	83	15,49
Total	536	100

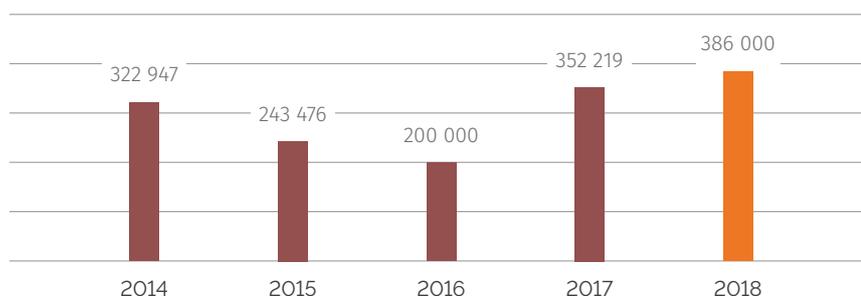
La formation du personnel

La formation a concerné 485 collaborateurs soit 90,5% de l'effectif, répartis sur 77 actions de formation organisées en 2018.

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

Le budget consacré à la formation s'élève à USD 400 000, il a été réalisé à hauteur d'USD 386 000.

L'ÉVOLUTION DU BUDGET CONSACRÉ À LA FORMATION



En 2018, la formation a concerné 485 collaborateurs soit 90,5% de l'effectif.

Une démarche sociétale

PLUS QU'UNE BANQUE, LA BCDC EST UN ACTEUR ÉCONOMIQUE QUI A UN RÔLE À JOUER AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ CONGOLAISE.

Acteur de la société

Au-delà des opérations de sponsoring qui visent à accroître la notoriété de la banque, la BCDC a également une véritable responsabilité sociétale. Pour y répondre, elle développe un certain nombre d'activités de mécénat, plus discrètes mais certainement aussi importantes.

- ▶ Depuis quelques années, elle soutient par exemple la Semaine de la Science et des Technologies développée par une jeune femme diplômée de la Solvay Brussels School of Economics and Management et qui veut sensibiliser les jeunes aux matières scientifiques. L'opération a eu un tel succès que cette personne s'occupe aujourd'hui de la refonte complète des cours concernés pour l'ensemble des écoles du territoire.
- ▶ La BCDC s'est aussi associée à la Young International Foundation (Corée du Sud). Cette fondation a pour but de changer les mentalités des jeunes en leur inculquant des valeurs citoyennes

universelles. Les jeunes sont l'avenir du pays. La fondation leur donne des voies et moyens pour le développer, à l'image de la Corée du Sud qui était encore un pays en voie de développement il y a une quarantaine d'années. Jeux de rôles, cours de musique ou de chant, ateliers professionnels (comment se présenter à un entretien d'embauche, par exemple), actions de sensibilisation à la propreté... sont au programme.

- ▶ Dans son approche sociétale, le département Marketing effectue encore d'autres missions, telles que l'aide à des orphelinats.

Alice Buyle (responsable marketing BCDC) à l'occasion de la Semaine de la Science et des Technologies 2018.



- ▶ La BCDC a également approché ONU Femmes, programme des Nations Unies visant à promouvoir l'égalité des sexes et la place de la femme dans la société. Le programme de l'ONU veut réduire la vulnérabilité économique des femmes. Cela contribuerait à prévenir la violence à leur égard et aux jeunes filles dans un pays où le viol est devenu arme de guerre. Le programme fournit une aide aux femmes entrepreneures, du secteur informel ou non, afin qu'elles puissent bénéficier d'un accompagnement. Il s'agit d'un enjeu international pour 2019 auquel la BCDC pourrait participer.

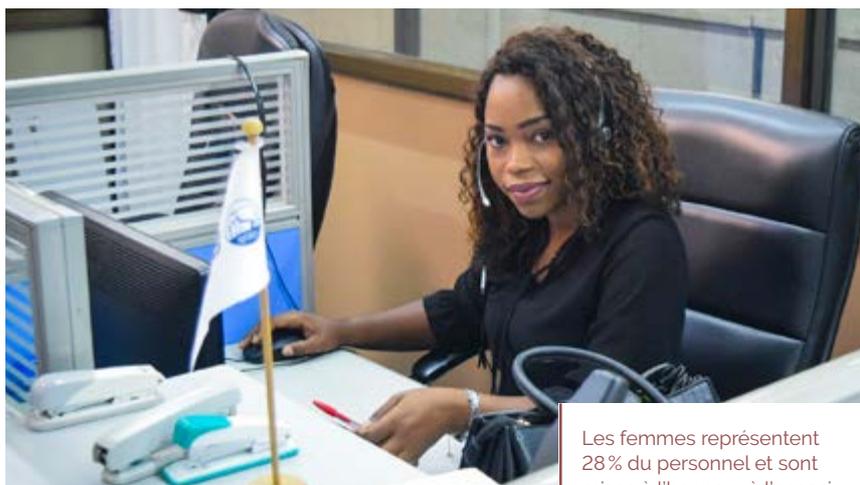
De nombreuses opérations internes visent à renforcer le sentiment d'appartenance.

Renforcer le sentiment d'appartenance

Une banque « historique » comme l'est la BCDC a vu l'évolution du pays, elle y a participé. Cette histoire doit être inspirante pour son personnel. Encore faut-il qu'il ait conscience de cette réalité.

C'est pourquoi le département Marketing développe de nombreuses opérations internes visant à renforcer le sentiment d'appartenance à la banque. Elle fait connaître ses actions extérieures à l'ensemble du personnel via des campagnes de mailings internes, ponctués de photos qui permettent aux agents y ayant participé de se reconnaître. Ces mailings permettent aussi de faire connaître les produits et services de la banque, les évolutions qu'elle prend.

Mais, il ne s'agit là que d'un élément parmi d'autres. Depuis quelques années, le personnel attend les actions qui lui permettent de se retrouver. L'organisation d'une grande fête annuelle, l'échange de vœux, la mise à l'honneur des femmes (elles représentent 28% du personnel) à l'occasion du « Mois de la femme », l'offre de pagnes aux couleurs de la banque... sont quelques-unes des opérations



Les femmes représentent 28% du personnel et sont mises à l'honneur à l'occasion du « Mois de la femme ».

menées pour renforcer le sentiment d'appartenance mais aussi une dynamique de présence au sein de la société congolaise, au-delà de la seule capitale.

Les agents commerciaux déployés sur l'ensemble du territoire sont des relais stratégiques essentiels en la matière. Ils sont les premiers acteurs du film que produit la banque. Les opérations imaginées à Kinshasa doivent les interpeller, ils doivent se sentir concernés et être fiers de travailler pour une telle entreprise. Ainsi, se sentant soutenus, ils auront à cœur de vendre les produits et services de la banque mais aussi de fidéliser la clientèle.



Théâtre d'ombres. Navette du soir sur le fleuve Congo à Luozi. Kongo-Central, 2014.
© Angelo Turconi



CHAPITRE 5

LE RAPPORT FINANCIER

Introduction par Joël Kabuya, Directeur Finances et Contrôle	48
La gestion prudentielle de la banque et l'adéquation de ses fonds propres	51
La qualité de l'information financière et les standards suivis	68
Le bilan et les comptes de pertes et profits	72
L'affectation du résultat du bilan	76
Le rapport général du commissaire aux comptes sur les états financiers annuels	77

Introduction

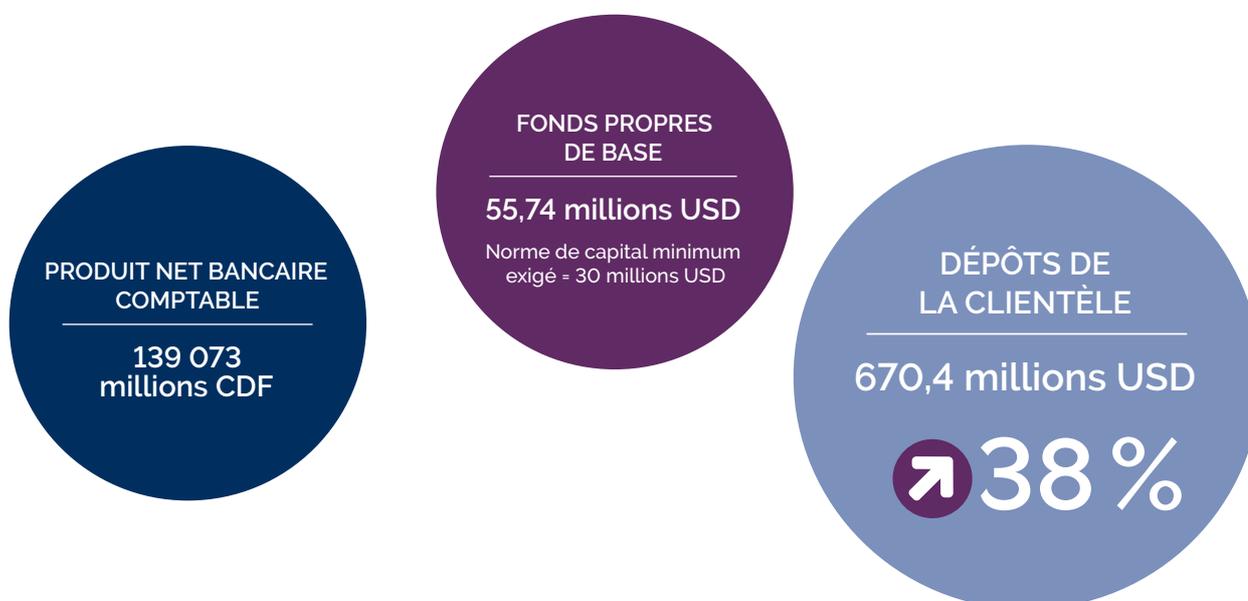
par Joël Kabuya, Directeur Finances et Contrôle

LA BCDC EST UNE BANQUE SOLIDE AVEC UNE BELLE PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE RÉSILIENTE, UNE RENTABILITÉ SOUS-JACENTE QUI PROGRESSE ATTEIGNANT L'ÉQUIVALENT DE CDF 19 146 MILLIONS (USD 11,7 MILLIONS) DE RÉSULTAT NET POUR L'EXERCICE 2018 EN DÉPIT DES INCERTITUDES POLITIQUES QUI ONT ÉMAILLÉ L'EXERCICE ET L'IMPACT DE LA POLITIQUE MONÉTAIRE SUR LE COÛT DE REFINANCEMENT DES BANQUES.

Cette performance s'appuie sur un Produit Net Bancaire (PNB) comptable qui s'élève à CDF 139 073 millions, essentiellement tiré par le volume important des commissions sur transferts, sur billets et en compte ainsi que par l'économie réalisée sur les coûts de refinancement grâce à une gestion de trésorerie efficiente et aux opérations de swap de devises réalisées avec la Banque Centrale du Congo.

En plus de l'effet sur le composant – PNB, le résultat de la banque a également été influencé positivement par les produits exceptionnels dont notamment les récupérations sur créances amorties pour l'équivalent d'USD 2,45 millions ainsi que par la baisse de la charge d'impôt des sociétés avec la révision à la baisse du taux à 30% (vs 35%) par la nouvelle Loi de Finances.

La banque présente un bilan en croissance de 22% (hors effet de change) par rapport à 2017 avec un ratio de solvabilité globale de 12% (vs norme 10%) et des fonds propres de base pour l'équivalent de USD 55,74 millions (CDF 91,16 milliards) au 31 décembre 2018, largement supérieurs à la norme de capital minimum exigé fixée à USD 30 millions. Cette tendance est essentiellement expliquée par la hausse des dépôts de la clientèle de 38%, passant d'USD 484,8 millions (CDF 771,8 milliards) à USD 670,4 millions (CDF 1 096,5 milliards) ainsi que par la hausse des capitaux propres de la banque pour





« Une belle performance opérationnelle résiliente et une rentabilité sous-jacente qui progresse. »

USD 10,6 millions. Ces ressources ont été principalement employées, d'une part, sur les concours à l'économie avec un portefeuille de crédits à décaissement (net) qui est passé d'USD 282,1 millions à USD 371,7 millions; et, d'autre part, sur les avoirs et placements de trésorerie auprès des correspondants qui progressent de 17% passant d'USD 363,9 millions à USD 425 millions.

Les fonds propres réglementaires s'élevant à USD 70,9 millions couvrent suffisamment l'ensemble de risques bancaires identifiés dans le cadre du processus d'évaluation de l'adéquation des fonds propres au sens des normes de Bâle.

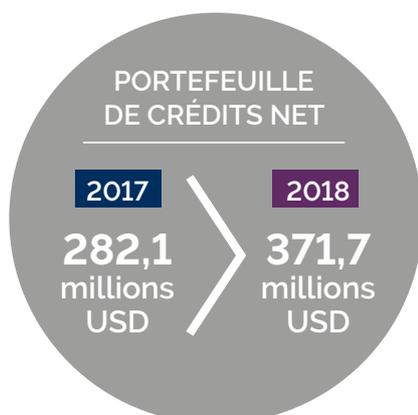
La publication des comptes selon la norme IFRS favorise une information fiable, sincère et lisible

Fort de sa culture de fiabilité et de sincérité de l'information financière, la BCDC présente et publie ses états financiers consolidés en normes IAS/IFRS depuis 5 ans. Ces états financiers consolidés suivent le principe de la réalité économique.

Les principaux retraitements réalisés concernent l'évaluation des immobilisations (normes IAS 16 et IAS 38), l'évaluation et la classification des

instruments financiers (normes IAS 32 et IAS 39), l'estimation des avantages au personnel (IAS 19), les provisions et passifs éventuels (norme IAS 37), l'impôt sur le résultat (norme IAS 12). Ces différents retraitements permettent de présenter une situation financière qui fait prévaloir la réalité économique à la substance juridique.

Dès le mois de février 2018, la BCDC a initié des travaux préliminaires pour évaluer l'impact, sur sa situation financière, de la mise en œuvre de la norme IFRS 9 en remplacement de la norme IAS 39 relative à la classification et à l'évaluation des instruments financiers. À cet effet, une équipe projet a été constituée comprenant des membres



de la direction Finances & Contrôle et de la direction Crédits. Les cabinets de conseil MAZARS France et MAZARS Maroc ont été désignés pour un accompagnement technique avec un objectif de produire une étude d'impacts au 1^{er} semestre de l'exercice 2019 et présenter les comptes consolidés IFRS de 2018 sous ladite norme.

Sous la coordination des instances de gouvernance mises en place, le Groupe a mené les travaux d'analyse de la norme (chantiers bancaires) et réalisé des études de cadrage pour l'adaptation de ses systèmes d'information et de ses processus.

La BCDC serait la première banque congolaise à produire l'information financière sous la norme IFRS 9 dès l'exercice clos au 31 décembre 2018.

Avec l'assistance des cabinets MAZARS, la banque a défini la classification et les modes d'évaluation des actifs et passifs financiers éligibles à cette norme en tenant compte de la nature des flux de trésorerie attendus (cf. Test « SPPI », c'est-à-dire Solely Payment of Principal and Interest) et du modèle de gestion retenu. La banque a également construit un cadre méthodologique définissant les règles d'appréciation de la dégradation du risque de crédit et de détermination des pertes attendues à un an et à maturité en intégrant des projections macroéconomiques, en plus des statistiques historiques, dans le but de prendre en compte la dimension prospective requise par cette norme.

Par ailleurs, les paramètres et hypothèses de calcul des pertes de crédit attendues ainsi que les hypothèses

sur les modèles de gestion retenus ont été soumis à la validation du comité de Direction et du Conseil d'administration.

La détermination des pertes attendues à 1 an (pour les crédits performants dès l'origination) et des pertes attendues à terminaison (pour les crédits dégradés) repose aussi bien sur l'évolution des indicateurs quantitatifs et qualitatifs de chaque classe homogène de risque que sur l'intégration des perspectives économiques dans l'évaluation des probabilités de défaut. Les principales variables macroéconomiques utilisées sont les taux d'inflation, le cours des matières premières, le taux de dépréciation de la monnaie nationale.

Les indicateurs qualitatifs et quantitatifs – permettant l'appréciation de l'augmentation du risque de crédit d'un portefeuille depuis son entrée au bilan, qui devraient entraîner son transfert du « Stage 1 » (encours sains/performants) au « Stage 2 » (encours dégradés) – ont été définis sur base du dispositif de notation interne dénommé « Watchlist ». Par ailleurs, le passage en « Stage 3 » (encours douteux/en défaut), quant à lui, est fait sur base des mêmes critères que ceux retenus précédemment sous la norme IAS 39 pour l'appréciation du caractère avéré d'un risque de crédit sur un encours individuel. Le principe de contagion dans l'appréciation de l'ensemble des encours sur une contrepartie en défaut a été reconduit.

Joël Kabuya,
Directeur Finances & Contrôle

Un cercle vertueux qui permet à la BCDC de conserver son portefeuille clients et de respecter l'ensemble des ratios de bonne gestion

L'année 2018 aura été une année exceptionnelle dans la performance en dépit de l'incertitude politique et de ses retombées sur le niveau d'activités. Cette performance a été portée par la croissance de la marge d'intérêts relative à la croissance du portefeuille de crédits et des placements ainsi que par l'économie sur le coût de refinancement en monnaie locale. La croissance des commissions (hors commissions sur change) a également contribué à cette performance.

Les indicateurs de bonne gestion – notamment les ratios de liquidité, de solvabilité et de rentabilité ainsi que le coefficient d'exploitation de la banque – sont restés au-dessus des seuils réglementaires et internes. La nécessité d'accroissement du niveau des fonds propres avec l'élargissement de la notion des risques bancaires pondérés aux risques opérationnels et de marché et l'introduction des coussins des fonds propres a bien été couverte par le niveau des fonds propres prudentiels de la banque.

La gestion prudentielle de la banque

et l'adéquation de ses fonds propres

CETTE SECTION PRÉSENTE LES RISQUES FINANCIERS AUXQUELS LA BCDC FAIT FACE ET LE DISPOSITIF DE GESTION ACTIF-PASSIF ET PRUDENTIEL MIS EN PLACE POUR LES SUIVRE ET LES MITIGER.

La BCDC est soumise à la supervision des autorités de tutelle et à des exigences réglementaires telles que prescrites dans l'instruction n°14 en sa modification 6, relative aux normes prudentielles de gestion et dans l'instruction n°21 relative à la gouvernance des risques.

Dans un contexte de globalisation, la banque a adopté une démarche de gestion des risques qui tient compte des standards et outils internationaux pour un meilleur suivi de ses risques et pour plus de transparence et de comparabilité de ses informations prudentielles. Cette démarche permet également d'anticiper les évolutions de la réglementation nationale ou la convergence vers les standards régionaux ou internationaux à l'instar des Accords de Bâle III.

Gouvernance des risques au sein de la banque

Le cadre de gouvernance des risques mis en place au sein de la banque reprend les principales parties prenantes ci-dessous :

✓ Le Conseil d'administration (assisté du comité d'Audit) qui, chaque année, établit et surveille la propension au risque, y compris la stratégie en matière de risques. Il prend également en charge le développement d'une culture du risque responsable et cohérente sur la base d'une pleine compréhension des risques auxquels la banque est confrontée et de la façon de les gérer, en tenant compte de la propension au risque ;

✓ Une approche intégrée, centrée sur le comité de Direction, qui lie appétence au risque, stratégie et fixation des objectifs de performance ;

✓ Des comités de gestion des risques par domaine d'activité mandatés par le comité de Direction. Il s'agit notamment du comité de Crédits, comité de Créances, comité de Gestion actif-passif, comité de Gestion des risques opérationnels, comité de Sécurité, etc. ;

✓ Les personnes en charge des métiers et conscientes des risques, qui constituent la première ligne de défense d'une saine gestion des risques du groupe ;

✓ Une fonction risque unique et indépendante, qui inclut le Contrôle permanent et le Risk Management, assumée par la direction des Risques. La fonction risque constitue la seconde ligne de défense de la banque.

Le comité de Gestion actif-passif (ALCO) regroupe les responsables de la direction Financière, de la direction des Risques, de la direction Commerciale, de l'Audit interne et de la Trésorerie.

Ce comité a pour vocation principale de piloter la liquidité et la solvabilité de la banque sur la base d'une analyse des ressources disponibles et des emplois, d'optimiser la structure du bilan de la banque en vue d'en améliorer la rentabilité et de suivre les autres risques financiers de la banque.

Gestion du risque de liquidité

Le risque de liquidité et de refinancement est le risque que la banque ne puisse pas honorer ses obligations à leurs échéances (des flux sortants de trésorerie ou des besoins en collatéral) à des conditions

acceptables ou de ne pas pouvoir dénouer une position en raison de la situation du marché.

Le risque de liquidité et de refinancement au sein de la BCDC est suivi dans le cadre d'une « politique de liquidité » validée par le comité de Direction de la banque. Celle-ci repose sur des principes

de gestion définis pour s'appliquer en situation courante comme dans l'hypothèse de crises de liquidité. La situation de liquidité de la banque est appréciée aussi bien à partir des ratios prudentiels de la Banque Centrale du Congo que des normes internes, inspirées des standards internationaux.

RATIO DE LIQUIDITÉ

	31/12/2018			31/12/2017		
	CDF	ME	Globale	CDF	ME	Globale
Avoirs						
Caisse	31 231 829	70 354 860	101 586 689	19 184 490	78 223 869	97 408 359
BCC disponible à 95%	107 444 605	0	107 444 605	54 665 591	0	54 665 591
Comptes nostri disponibles auprès des correspondants	443 692	189 027 914	189 471 606	358 752	229 477 296	229 836 048
Prêts et comptes à terme aux correspondants (1 mois max.)	0	224 589 339	224 589 339	0	124 083 824	124 083 824
➔ Sous-total	139 120 126	483 972 113	623 092 239	74 208 833	431 784 990	505 993 823
Engagements						
Découvert auprès de la BCC/Correspondant	0	242 611	242 611	0	1 329 613	1 329 613
Dépôts à vue de la BCC en nos livres	305 008	18 234 211	18 539 220	281 570	86 528 294	86 809 864
➔ Sous-total	305 008	18 476 822	18 781 830	281 570	87 857 907	88 139 477
I. Position prêteuse (Avoirs - Engagements)	138 815 118	465 495 291	604 310 409	73 927 263	343 927 082	417 854 345
II. Prêts à la clientèle fraction à échoir dans 1 mois	7 222 731	18 618 047	25 840 778	3 937 094	19 235 314	23 172 407
Produits à recevoir dans le mois prochain	2 997 637	4 202 953	7 200 590	3 072 007	4 046 781	7 118 788
Solde prêteur des comptes de recouvrement ayant un mois à courir	59 886	0	59 886	0	0	0
Excédent des accords de financement reçus sur les accords de financement donnés à des établissements de crédit	0	24 534 230	24 534 230	0	23 878 703	23 878 703
➔ Total numérateur	149 095 372	512 850 521	661 945 893	80 936 364	391 087 879	472 024 243
Dépôts à terme ayant au maximum 1 mois à courir	0	20 842 389	20 842 389	0	8 926 990	8 926 990
Dépôts à vue (25% CDF/60% ME)	27 934 291	389 534 950	417 469 241	18 550 980	260 872 363	279 423 343
Livrets d'épargne à 30%	498 410	24 538 775	25 037 186	458 164	20 097 456	20 555 620
Charges à payer le mois prochain	449 262	872 159	1 321 421	12 332	72 939	85 270
Solde emprunteur des comptes de recouvrement ayant un mois à courir	0	19 063	19 063	-	-	-
Primes de remboursement des emprunts obligataires dans un délai d'un mois	0	0	0	289 465	247	289 712
➔ Total dénominateur	28 881 963	435 807 336	464 689 300	19 310 941	289 969 995	309 280 936
➔ Ratio	516%	118%	142%	419%	135%	153%

Les objectifs de la politique de liquidité consistent à assurer le financement équilibré de la stratégie de développement de la banque, à faire en sorte qu'elle soit à tout moment en mesure d'honorer ses obligations vis-à-vis de sa clientèle, à satisfaire les normes imposées par la Banque Centrale et à faire face à d'éventuelles crises de liquidité.

La gestion des liquidités elle-même est organisée au sein du comité de Gestion actif-passif, qui assure la gestion globale des liquidités. La Trésorerie (Salle des marchés) constitue la première ligne de défense et assure la collecte et l'emploi à court terme de fonds conformément aux directives du comité.

La gestion de la liquidité au sein de la banque prévoit un dispositif de surveillance de son exposition au risque de liquidité et de refinancement pour l'ensemble des devises sur une base :

► **journalière** : les questions de liquidité sont examinées lors des réunions de trésorerie auxquelles assistent notamment les responsables des lignes commerciales, la Trésorerie, le responsable de la direction Finances & Contrôle, le responsable de la direction des Risques, le responsable de la direction des Opérations, un représentant des Caisses et la direction générale ;

► **hebdomadaire** : la fonction ALM (direction Finances & Contrôle) analyse l'évolution du ratio de liquidité à la fin de chaque semaine et prépare des simulations sur son comportement sur base des informations connues ;

► **mensuelle** : le comité de Gestion actif-passif examine la liquidité à court terme (à 30 jours) de manière à définir la marge disponible de réemploi (crédits et/ou placements).

Ce dispositif repose sur l'évaluation du risque sur la base de tests de sensibilité, qui mesurent la manière dont les positions de liquidités et la marge brute de réemploi de la banque réagissent dans des scénarios extrêmes. Ces scénarios sont basés sur des hypothèses de sorties de liquidités et de perte des dépôts de la clientèle (comportement du client, utilisation de lignes de crédit engagées, etc.).

La position des liquidités doit suffire à couvrir au moins 100 % des ressources exigibles à très court terme. Cet horizon correspondant à la période nécessaire au rétablissement de la confiance du marché à la suite d'un événement impliquant spécifiquement la banque ou touchant les marchés en général.

Les positions de liquidité sont définies sur base de la méthode d'**impasses de liquidité**.

Les impasses de liquidité représentent les marges de trésorerie par maturité à la suite de l'écoulement des postes de bilan par application des hypothèses comportementales des déposants et des maturités contractuelles, le cas échéant. L'échéancement des encours est modélisé en tenant compte des caractéristiques contractuelles des opérations, des comportements historiques de la clientèle et des conventions d'écoulement retenues.

L'objectif global du dispositif de gestion de la liquidité est de garder la banque suffisamment liquide en situation de tensions aiguës sans recourir à des actions visant à accroître les liquidités, qui sont coûteuses (ex. : refinancement sur la marché monétaire ou interbancaire).

Au 31 décembre 2018, la banque affiche un ratio de liquidité à 30 jours de plus de 100 %, conformément à l'instruction n°14 de la Banque Centrale du Congo (modification 6).

Pour un suivi indépendant et pour une meilleure comparabilité de la capacité de la banque à résister à un choc de liquidité sévère durant 30 jours, la BCDC calcule et communique de manière transparente sur le ratio de liquidité à court terme « **LCR** » (*Liquidity Coverage Requirement*). **Cette mesure permet de s'assurer que l'encours des actifs liquides de haute qualité « HQLA » (High Quality Liquid Assets) couvrent au moins les sorties nettes de trésorerie dans les 30 prochains jours.**

La banque a retenu dans la définition des HQLA à prendre en compte pour la détermination de ce ratio les éléments ci-dessous :

► 100 % des encaisses et avoirs à vue détenus auprès de la Banque Centrale du Congo et des correspondants ;

La banque affiche un ratio de liquidité à 30 jours de plus de 100 %, conformément à l'instruction n°14 de la BCC.

- ▶ 85% des placements à terme à 30 jours maximum ajustés en tenant compte de la limite de 40%.

Les sorties nettes de trésorerie reprennent les éléments ci-après :

- ▶ Flux de trésorerie entrants : 100% du montant de l'accord de financement mobilisable à 30 jours reçu des correspondants (garanti par des HQLA de niveau 1) ainsi que 50% de la quote-part à échoir dans les 30 jours des prêts à la clientèle ;

- ▶ Flux de trésorerie sortants : 25% des dépôts opérationnels non assurés, 45% des dépôts non opérationnels non assurés, 100% des facilités de caisse non utilisées et 100% du montant de financements de gros non opérationnels dont notamment les avoirs de la Banque Centrale du Congo, des correspondants ainsi que les dépôts à terme échéant dans les 30 jours.

Le ratio de liquidité à court terme est complété par le ratio structurel de liquidité à long terme « **NSFR** » (*Net Stable Funding Ratio*) qui permet d'apprécier la capacité de la banque

à financer la poursuite de ses activités dans les 12 prochains mois en tenant compte d'une tension prolongée de sa trésorerie, c'est-à-dire de s'assurer que les ressources stables disponibles (financement stable disponible) sont au moins égales au financement nécessaire pour la poursuite de l'activité (financement stable exigé). Les ressources stables disponibles sont composées de 100% des fonds propres prudentiels et des autres capitaux permanents ainsi que des dépôts dits stables à concurrence de 90% ou 100% selon que la maturité contractuelle est inférieure ou pas à 12 mois.

LIQUIDITY COVERAGE RATIO (LCR - RATIO DE LIQUIDITÉ À COURT TERME) - en milliers de CDF

	Montant	Pondération	Montant pondéré
Stock de HQLA			
Actifs de niveau 1 non-ajustés	452 978 879		
Actifs de niveau 1 ajustés	452 978 879	100%	452 978 879
Actifs de niveau 2 non-ajustés	193 528 187		
Actifs de niveau 2 ajustés	181 191 187	85%	154 012 509
→ Total stock HQLA			606 991 388
Sortie nette de trésorerie attendue dans les 30 jours			
Dépôts opérationnels non assurés (dépôts à vue)	763 790 815	25%	190 947 704
Autres dépôts non opérationnels non assurés (épargnes)	83 457 285	45%	37 555 778
Financements de gros non opérationnels (avoirs BCC, Lori et DAT échéant dans les 30 jours)	39 222 548	100%	39 222 548
Facilités de caisse non utilisées	181 670 374	100%	181 670 374
Total sortie de trésorerie			449 396 404
Entrée de trésorerie			
Accord de financement à CT reçu d'un correspondant (garanti par des HQLA de niveau 1)	24 534 229	100%	24 534 229
Autres rentrées de trésorerie dans les 30 jours	29 990 880	50%	14 995 440
Total entrées de trésorerie	54 525 109		39 529 669
→ Sortie nette de trésorerie dans les 30 jours			409 866 735
↻ LCR			148%

NET STABLE FUNDING RATIO (NFSR - RATIO STRUCTUREL DE LIQUIDITÉ À LONG TERME) - en milliers de CDF

A) Fonds stables disponibles (ASF)	ASF Pondération < 1 an	ASF Pondération ≥ 1 an	ASF pondéré < 1 an	ASF pondéré ≥ 1 an	Total ASF
Fonds propres pruden­tiels	-	100 %	0	139 151 000	139 151 000
Actions préférentielles non incluses dans les fonds propres pruden­tiels	-	100 %	0	26 064 610	26 064 610
Dépôts stables (tels que définis dans le calcul du LCR)	95 %	100 %	0	0	0
Dépôts non-stables (tels que définis dans le calcul du LCR)	90 %	100 %	325 265 720	99 663 280	424 929 000
Autres sources de financements	50 %	100 %	271 762 560	129 436 520	401 199 080
→ Total fonds stables disponibles	-	-	597 028 280	394 315 410	991 343 690
B) Fonds stables requis (RSF)	RSF Pondération < 1 an	RSF Pondération ≥ 1 an	RSF pondéré < 1 an	RSF pondéré ≥ 1 an	Total RSF
Bilan	-	-	-	-	-
Encaisses	0 %	-	0	0	0
Actions	-	-	0	0	0
Bons du trésor	-	-	0	0	0
Autres investissements	50 %	-	238 292 500	0	238 292 500
Crédits souverains et aux grandes entreprises	50 %	85 %	202 150 090	102 356 220	304 506 310
Crédits aux ménages et aux PMES	50 %	85 %	7 297 440	282 500	7 579 940
Prêts hypothécaires résidentiels	50 %	85 %	0	0	0
Autres prêts	50 %	85 %	17 750 690	66 675 710	84 426 400
Autres	100 %	100 %	29 377 700	76 205 380	105 583 080
Hors bilan	5 %	5 %	5 096 710	1 218 500	6 315 220
→ Total RSF	-	-	499 965 140	246 738 310	746 703 450
↻ NFSR	-	-	119 %	160 %	133 %

Le financement stable exigé, quant à lui, est constitué des actifs pondérés sur base de leur degré de liquidité. Il s'agit notamment de 50 % des prêts et dépôts détenus auprès des établissements financiers à des fins opérationnelles, de 50 % des prêts accordés à la clientèle

(souverains et Corporate) ainsi que de 5 % des engagements de crédit irrévocables donnés à la clientèle.

Au 31 décembre 2018, la BCDC présente des ratios de liquidité à court et à long terme largement supérieurs à la norme de 100 %.

Gestion du risque de crédit

Le risque de crédit se définit comme l'écart négatif potentiel par rapport à la valeur attendue d'un instrument financier (d'une créance, le cas échéant) dû à un défaut de paiement ou à un défaut d'exécution de la part d'une partie contractante (risque de contrepartie) résultant de son insolvabilité, de son incapacité ou de sa mauvaise volonté à payer ou à exécuter et aussi de mesures des autorités politiques ou monétaires ou d'événements survenus dans le pays (risque-pays). L'évaluation de la probabilité de défaut et du recouvrement attendu en cas de défaut est l'élément central de la mesure du risque de crédit.

Le risque de contrepartie demeure la principale manifestation du risque de crédit auquel est exposée la BCDC. La gouvernance du risque de contrepartie au sein de la BCDC est portée par les deux comités ci-dessous :

- ▶ **Comité Crédit** : composé des responsables des directions Crédit, Commerciales (Corporate et Retail), Risques et présidé par le Directeur général ou un membre de la direction générale.
- ▶ **Comité de Créance** : composé des responsables des directions Crédit, Commerciales (Corporate et Retail), Finances & Contrôle, Juridique et présidé par le Directeur général.

Le risque de contrepartie est géré au niveau des transactions et au niveau du portefeuille.

La gestion au niveau des transactions est matérialisée par l'organisation de la gouvernance ainsi que par les processus et les outils pertinents utilisés pour identifier et quantifier les risques (grâce à un modèle de « scoring » préalablement défini) au moment de l'acceptation de la contrepartie et la mise en place des crédits. La « Politique crédit » de la banque a fixé des limites afin de déterminer les risques de crédit maximum permis et le niveau auquel des décisions d'acceptation doivent être prises. Elle reprend également la procédure d'octroi et de gestion des crédits qui définit l'ensemble des mesures mises en place permettant de réduire son exposition au risque de crédit à travers les différentes étapes de la vie d'un crédit (demande de crédit, analyse de la demande, approbation du dossier, décaissement, surveillance et recouvrement) ainsi que les opérations administratives qui en résultent.

La gestion au niveau du portefeuille, quant à elle, suppose notamment de quantifier et analyser et/ou rapporter périodiquement le risque dans l'ensemble du portefeuille de crédits, surveiller la gestion des limites, piloter le « stress testing » dans différents scénarios et prendre les mesures d'atténuation du risque nécessaires. Le portefeuille de crédits fait l'objet d'une revue mensuelle, afin de vérifier la conformité à la politique de classification et de provisionnement ainsi que le respect des limites de concentration des risques notamment.

Les activités de revue mensuelle des engagements consistent essentiellement à :

- ▶ **Revue de la « Watch-list »** : consiste en l'examen des encours d'au moins USD 5K présentant des signes de détérioration sans être en défaut. Il s'agit des encours classés sur trois niveaux de notation (vert, orange et rouge) et détenus par des clients qui ne sont pas classés « non-performants ».

Ceci constitue le système d'alerte du risque de crédit au sein de la banque ;

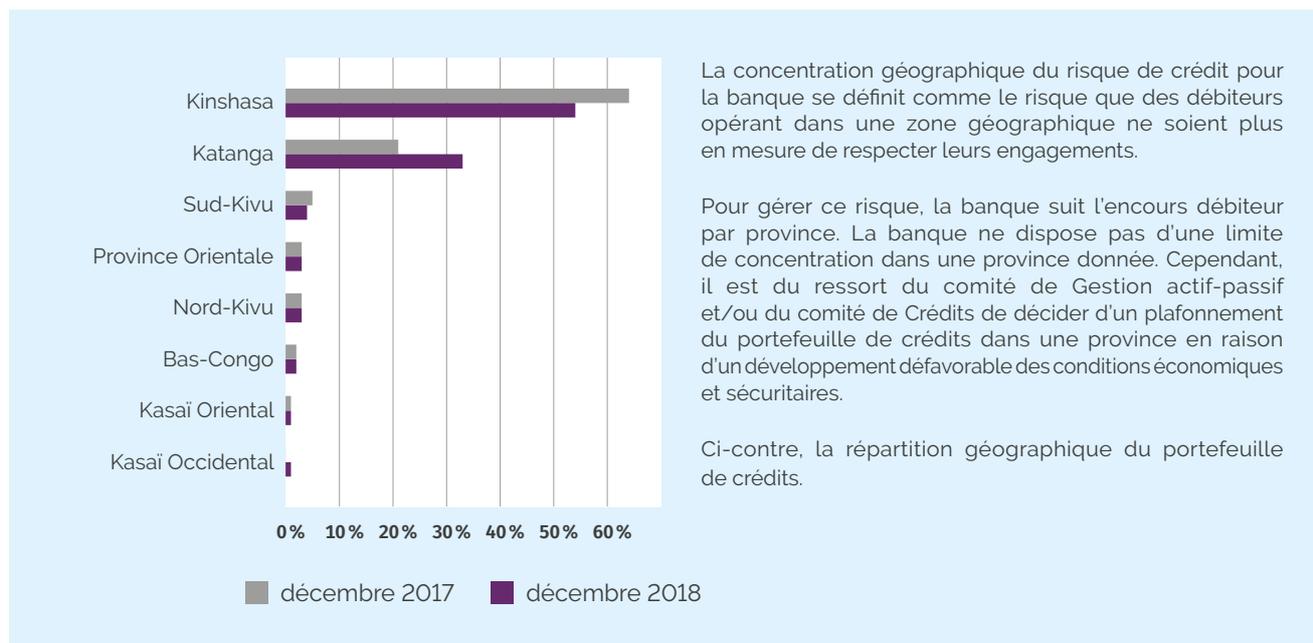
- ▶ **Revue des engagements** : il s'agit de la revue mensuelle du portefeuille dans le but de mettre à jour sa classification réglementaire et aligner le cas échéant le niveau de provisionnement aux minima requis.

En outre, la banque effectue une revue trimestrielle, par le comité de Créances, de l'évolution de l'exposition nette sur le portefeuille « Intensive care » et autres crédits non-performants et propose des ajustements éventuels sur la couverture et les provisions conformément à la réglementation.

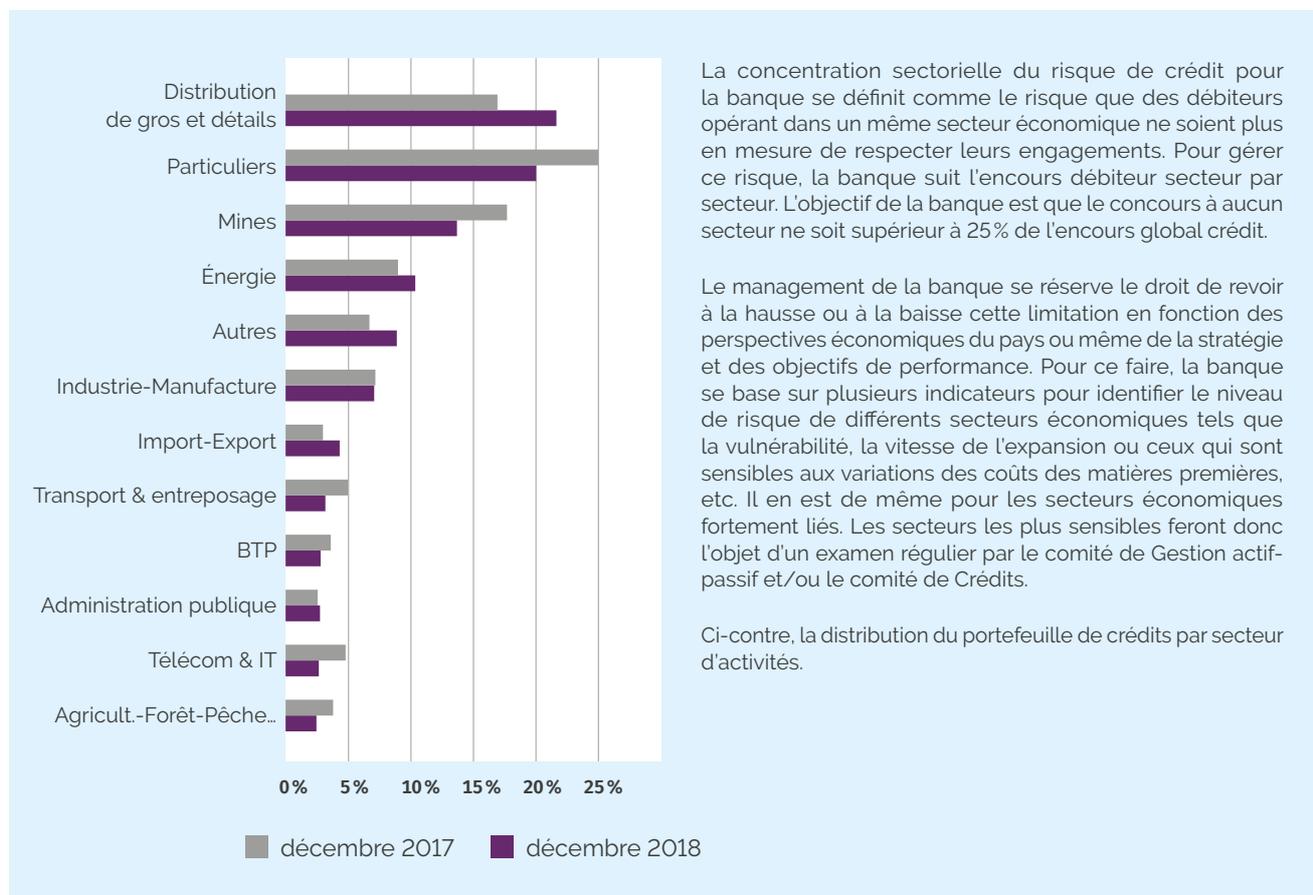
La banque a également mis en place des mesures de suivi de la concentration du risque au sein de son portefeuille selon les 3 axes suivants :

- ▶ la concentration géographique ;
- ▶ la concentration sectorielle ;
- ▶ la concentration par signature.

CONCENTRATION GÉOGRAPHIQUE



CONCENTRATION SECTORIELLE



CONCENTRATION PAR SIGNATURE

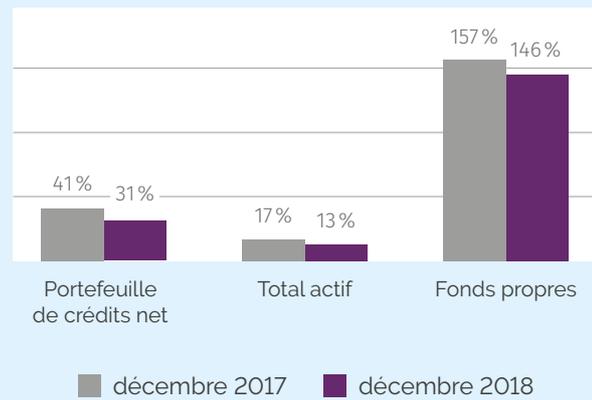
La banque suit attentivement toutes les expositions au moins égales à 10% des fonds propres ainsi que toutes celles qui font partie des 20 plus gros débiteurs (Top20) avec pour objectif de les maintenir à moins de 50% du total du portefeuille de crédits net.

Le comité de Gestion actif-passif veille, conformément aux normes réglementaires, au respect de la limite de 25% des fonds propres réglementaires pour toutes les expositions (consolidées) d'une même signature. La notion de « même » signature renvoie à celle des parties liées au sens de la modification 6 de l'instruction 14 de la Banque Centrale du Congo.

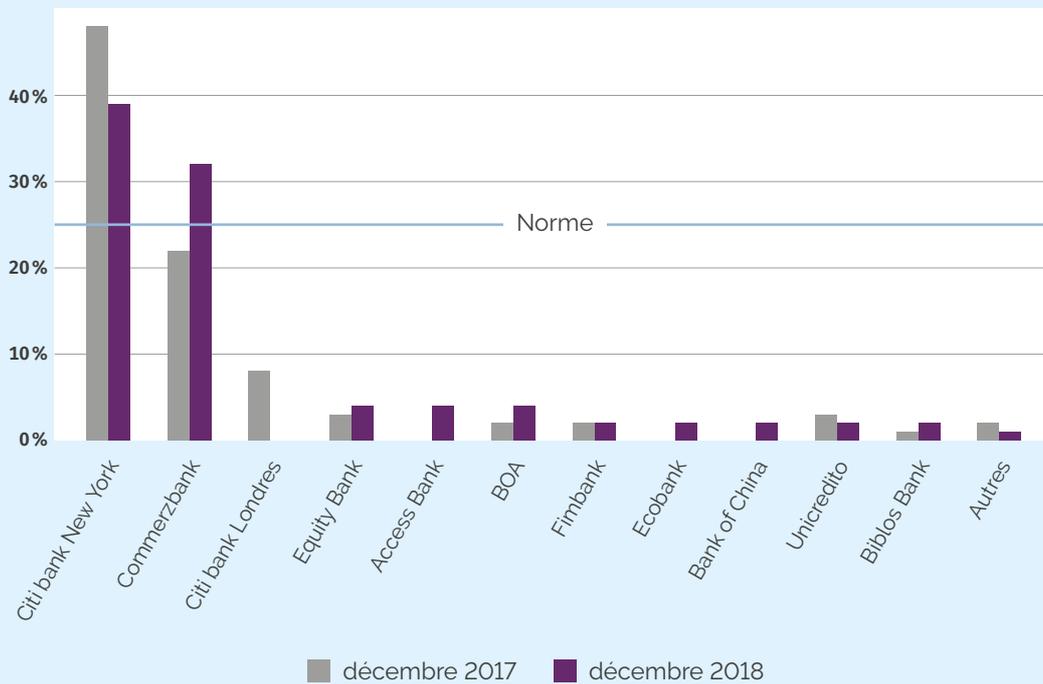
En outre, toute décision d'octroi ou de restructuration d'une exposition d'au moins USD 2 millions est soumise à l'entérinement préalable du comité de Direction de la banque.

La banque surveille également ses expositions sur chaque contrepartie individuelle et groupe de contrepartie (hors clientèle) considérées comme parties liées. Elle évalue mensuellement le niveau du risque pondéré net sur ces contreparties ou groupes de contreparties notamment et s'assure qu'il ne dépasse pas 25% de ses fonds propres réglementaires.

TOP 20 CRÉDIT



La banque maintient en permanence et conformément à l'instruction n°14 de la Banque Centrale du Congo, un rapport entre les risques nets pondérés sur ses débiteurs les plus significatifs et les fonds propres réglementaires inférieur à 25% et à 800% sur l'ensemble des risques dépassant individuellement 10% de ses fonds propres réglementaires.



Gestion du risque de marché

Le risque de marché est le risque de perte de valeur provoquée par une évolution défavorable des prix ou des paramètres de marché.

Le risque de marché relatif aux activités de la BCDC comprend le risque de perte sur le taux d'intérêt en raison de l'évolution défavorable des taux sur l'ensemble des opérations du bilan et du hors bilan ainsi que le risque de change provenant des activités d'intermédiation bancaire. Ce risque comprend également le risque de perte de valeur lié aux décalages de taux, d'échéances et de nature entre les actifs et passifs.

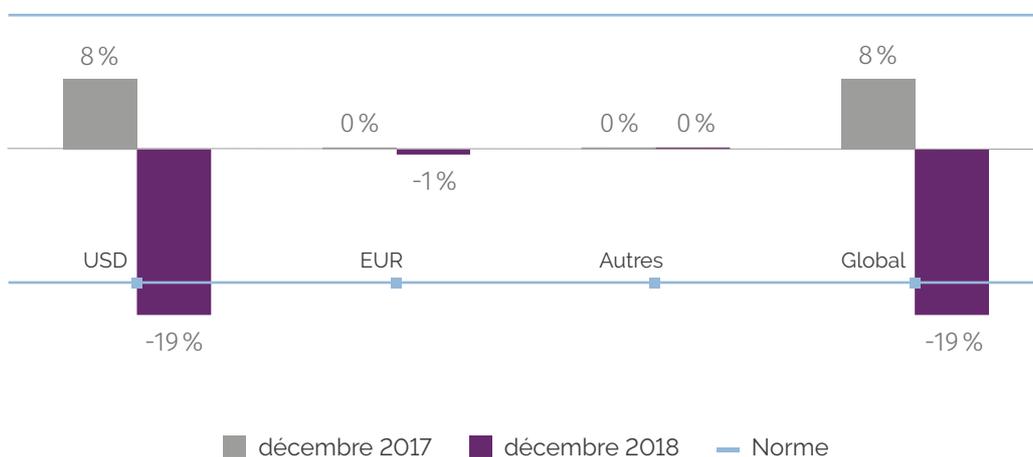
L'exposition de la banque au risque de taux d'intérêt reste faible étant donné l'adossement de la rémunération des emplois à la nature du coût supporté sur les ressources, d'une part ; et la quasi-exclusivité du taux fixe pour les opérations commerciales et financières effectuées.

Par ailleurs, la banque procède à des tests de sensibilité de l'évolution du coût de refinancement et de la rémunération moyenne des ressources de la clientèle pour mesurer les écarts de sensibilité au taux d'intérêt du portefeuille de crédits en monnaie locale (CDF). La banque fait également, sur une base mensuelle, une analyse des revenus nets d'intérêts en mesurant l'impact d'une hausse de 1% des taux d'intérêt sur la période, à bilan constant.

La surveillance du risque de taux au sein de la BCDC passe par l'analyse mensuelle de l'évolution des capitaux moyens (ressources et emplois) de la banque ainsi que des coûts des ressources et revenus des emplois. Cette analyse permet de surveiller la tendance des corrélations entre le coût du « funding » et le rendement des emplois et de revoir ce dernier en cas d'impasses de taux.

Quant à l'exposition au risque de change, sa gestion se résume à la surveillance de la volatilité des cours de change et le maintien des positions nettes de change sur chaque devise et globalement dans des proportions et dans un sens (position longue ou position courte) permettant de minimiser les pertes de change en cas d'évolution défavorable des cours.

POSITIONS NETTES DE CHANGE



Modification 6 de l'instruction 14 de la Banque Centrale du Congo relative aux normes prudentielles de gestion : une convergence de la réglementation locale vers les pratiques internationales de gestion prudentielle (Bâle)



En janvier 2018, la Banque Centrale du Congo (BCC en sigle) a publié la version définitive de la modification 6 de l'instruction 14 aux banques, dans le cadre de la mise à jour générale de sa politique prudentielle. Cette nouvelle version est entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2019.

La BCC poursuit à cet effet deux objectifs principaux :

1. Faire converger la réglementation locale avec les pratiques internationales de gestion prudentielle des institutions financières, notamment en introduisant les recommandations des accords de Bâle II signés en 2004 et celles des accords

de Bâle III signés en 2010 en réponse à la crise financière de 2007-2008.

- Extension de la notion de risques bancaires aux risques opérationnels et de marché ;
- Renforcement de l'exigence en fonds propres avec notamment le relèvement

du montant du capital minimum ainsi que l'introduction des coussins.

2. Utiliser la politique prudentielle comme instrument de politique monétaire afin d'accélérer la dé-dollarisation de l'économie nationale.

Innovations apportées par la modification 6

1. Renforcement des exigences en fonds propres en qualité et en quantité

Qualitativement, les éléments à prendre en compte dans les fonds propres de base notamment l'instrument de fonds propres ne doit être sujet à aucune distribution des dividendes mais en plus la banque ne laisse en rien espérer, au moment de l'émission, que l'instrument sera racheté, remboursé ou annulé.

Quantitativement, les banques doivent détenir un capital social libéré égal à l'équivalent en CDF d'un montant minimum d'USD 30 millions d'ici la fin de l'année

2018. Ce montant de capital minimum sera porté à l'équivalent d'USD 50 millions à la fin de 2020.

Dans la détermination de leurs risques bancaires, en sus du risque de crédit, les banques doivent tenir compte du risque de marché et du risque opérationnel.

En plus des fonds propres devant satisfaire leur solvabilité, les banques doivent détenir des suppléments de fonds propres comme coussins pro-cycliques de conservation des fonds propres et éventuellement des coussins contra-cyclique ainsi que des coussins de sécurité si la banque est considérée comme systémique.

L'exigence minimale en solvabilité de base qui était de 7% passe à 7,5% pendant que le régulateur a resserré les conditions pour qu'un instrument soit admis comme TIER 1 et a élargi le spectre des risques bancaires.

Enfin, la BCC introduit le ratio de levier afin de limiter l'effet de levier dans les activités bancaires. Le minimum exigé par le superviseur est de 5% contre 4% par les normes de Bâle.

2. Risque de concentration et parties liées

La modification 6 garde les mêmes contraintes que la version précédente mais étend la notion des personnes apparentées jusqu'au 2^e rang pour les personnes physiques dans la division des risques.

En cas de non-respect des contraintes, en plus de la déduction du dépassement sur les fonds propres de base, la banque se verrait infliger des sanctions pécuniaires et disciplinaires.

3. Renforcement du franc congolais et dé-dollarisation

Afin de limiter les activités des banques en devises étrangères, la BCC réduit le plafond des expositions (courte ou longue) au risque de change sur les devises étrangères les plus utilisées.

Ainsi pour le dollar et l'euro qui sont les devises étrangères les plus utilisées sur le marché local, la position maximum en valeur absolue passe de 15 % à 10 %.

Le régulateur introduit également plusieurs discriminations entre la monnaie locale (favorisée) et les devises étrangères (défavorisées) dans l'application des coefficients de pondération intervenant dans le calcul de la liquidité, du ratio de transformation, ainsi que des risques bancaires pondérés.

En ce qui concerne le ratio de liquidité à court terme, la modification 6 de l'instruc-

tion 14 de la BCC a un impact positif non négligeable sur les contraintes de liquidité comme à court terme en franc congolais notamment.

Adéquation des fonds propres

La BCDC, en tant qu'établissement de crédit, est soumise au respect de la réglementation prudentielle de la Banque Centrale du Congo en matière de capital minimum et d'adéquation des fonds propres au regard des risques bancaires.

Les fonds propres calculés à des fins prudentielles sont déterminés conformément aux règles comptables GCEC en prenant en considération les filtres prudentiels et déductions imposés par le régulateur tels que décrits dans l'instruction n°14 de la Banque Centrale du Congo telle que modifiée à ce jour.

Composition des fonds propres

Les fonds propres prudentiels de la banque sont répartis en deux catégories (les fonds propres de base et les fonds propres complémentaires) desquelles sont réalisées un certain nombre de déductions :

- ▶ Les fonds propres de base (noyau dur) sont composés des fonds propres de catégorie 1 et des fonds propres de base additionnels :

- Les fonds propres de catégorie 1 : constitués par les éléments des capitaux propres comptables tels que le capital social et la provision pour reconstitution du capital, les réserves et résultats reportés ainsi que le résultat de l'exercice. Ces éléments sont sujets à un certain nombre d'ajustements *prudentiels* qui consistent entre autres à la déduction du montant des dividendes à distribuer, des écarts d'acquisition (goodwill) et des autres actifs incorporels, du montant des participations dans d'autres établissements de crédit et éventuellement des pertes latentes sur titres à revenus variables catégorisés en tant qu'actifs disponibles à la vente ;

- Les fonds propres de base additionnels (Autres éléments de T1) : constitués des instruments à durée indéterminée, de rang inférieur aux emprunts subordonnés et ne pouvant être remboursés avant 5 ans et qu'avec autorisation de la Banque Centrale ;

- ▶ Les fonds propres complémentaires sont composés des dettes subordonnées et des écarts de réévaluation, la provision générale couvrant les pertes encourues et les pertes attendues des encours de crédit traités en approche collective. Les fonds propres complémentaires éligibles ne peuvent dépasser **2,5% des risques bancaires pondérés**.

Sont déduits pour la détermination des fonds propres prudentiels, pour moitié des fonds propres de base et pour moitié des fonds propres complémentaires : les valeurs représentatives des titres d'établissements de crédit et d'établissements financiers mis en équivalence, les éléments constitutifs de fonds propres prudentiels dans des établissements de crédit et sociétés financières détenues à plus de 10% par le groupe, ainsi que la part des pertes attendues sur les encours de crédit traités selon l'approche fondée sur les notations internes

non couvertes par des provisions et ajustements de valeur, ainsi que les pertes attendues sur les actions traitées en méthode de pondération simple.

La Banque Centrale du Congo exige des banques qu'elles maintiennent en permanence un niveau de capital minimum (fonds propres de base) de l'équivalent en francs congolais d'USD 30 millions.

Au 31 décembre 2018, les fonds propres prudentiels de la banque se composent comme suit :

Fonds propres prudentiels en milliers CDF	2018	2017
Fonds propres de base (FPB)	91 162 895	79 542 832
Capital	4 982 000	4 982 000
Réserves et primes liées au capital	59 600 701	51 403 820
Report à nouveau créditeur	2 238 392	2 178 584
Résultat de l'exercice	19 146 381	13 208 832
Réserve sur vente immeubles	6 676 904	6 498 505
Provision pour reconstitution du capital	8 091 708	7 875 507
Dividendes à distribuer	-9 573 191	-6 604 416
Fonds propres complémentaires (FPC)	24 761 249	23 772 580
Plus-value et provision réglementées	33 371 350	36 647 673
Provisions pour pertes sur prêts	5 043 978	3 921 531
Limitation des FPC à 2,5% RBP	-13 654 079	-16 796 624
Fonds propres prudentiels (FPP)	115 924 143	103 315 412

Les fonds propres de base de la banque, pour l'équivalent d'USD 55,7 millions, sont largement supérieurs à la norme réglementaire d'USD 30 millions.

Risques bancaires pondérés (RBP)

La modification 6 de l'instruction 14 relative aux normes prudentielles de gestion a redéfini l'étendue des risques bancaires pondérés (RBP) dans le but de prendre en compte les *autres* risques, inhérents à l'activité bancaire, qui n'y étaient pas encore. Il s'agit notamment du risque de marché et du risque opérationnel (Accords de Bâle II).

La notion des risques bancaires pondérés renvoie dès lors à la somme des risques pondérés de crédit, du risque opérationnel et risque de marché.

1. RISQUE DE CRÉDIT

Le risque de crédit représente l'exposition générée, d'une part, par les emplois au bilan pondérés en tenant compte de la qualité de la contrepartie et, d'autre part, par les

engagements hors bilan convertis en équivalent-crédit, au moyen des facteurs de conversion.

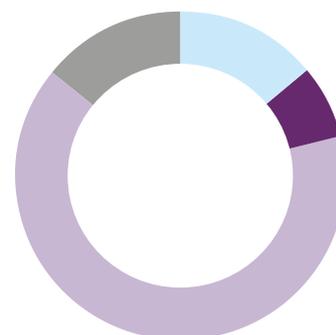
La qualité des contreparties correspond à son échelon de crédit, duquel dépend la pondération (%) du risque y relatif. Les échelons de crédit sont fonction des notations attribuées par les agences internationales de notation et peuvent être résumés comme suit :

Moody's	Fitch	Standard & Poor's	Risque sur le long terme	Échelon crédit
Aaa	AAA	AAA	Sécurité maximale	1
Aa1	AA+	AA+	Qualité haute ou bonne	2
Aa2	AA	AA		
Aa3	AA-	AA-		
A1	A+	A+	Qualité moyenne	3
A2	A	A		
A3	A-	A-		
Baa1	BBB+	BBB+	Qualité moyenne inférieure	4
Baa2	BBB	BBB		
Baa3	BBB-	BBB-		
Ba1	BB+	BB+	Spéculatif	4
Ba2	BB	BB		
Ba3	BB-	BB-		
B1	B+	B+	Hautement spéculatif	5
B2	B	B		
B3	B-	B-		
Caa1	CCC+	CCC	Mauvaise condition	5
Caa2	CCC			
Caa3	CCC-			
Ca	CC	C	Extrêmement spéculatif	6
C	C		Avis de mise en faillite	6
	D		DDD	En défaut
		DD		
		D		

Seules les contreparties souveraines et les expositions auprès des contreparties financières d'une maturité de 3 mois au plus bénéficient d'une dérogation à la grille des échelons de crédit.

Au 31 décembre 2018, le risque de crédit de la BCDC se présente comme suit :

Le risque de crédit en milliers CDF	Risque pondéré net 2018	Risque pondéré net 2017
Trésorerie et interbancaire	109 070 767	276 489 548
Crédits à la clientèle	520 172 406	399 987 958
Autres actifs à risque	113 134 586	115 699 534
Opérations hors bilan	60 080 895	43 659 472
↻ Total risques bancaires	802 458 653	835 836 512



- **14 %** Trésorerie et interbancaire
- **7 %** Opérations hors bilan
- **64 %** Crédits à la clientèle
- **14 %** Autres actifs

2. RISQUE OPÉRATIONNEL

Le risque opérationnel se définit comme le risque de perte résultant de processus internes défectueux ou inadéquats, de personnes et de systèmes, ou d'événements extérieurs.

Au 31 décembre 2018, l'indicateur de base ou l'exigence en fonds propres pour la couverture du risque opérationnel se présente comme suit :

La banque utilise la méthode de l'*indicateur de base* pour estimer le niveau de risque opérationnel encouru ainsi que celui des fonds propres requis pour sa couverture. Selon cette méthode, le risque opérationnel correspond à 15 % de la moyenne des produits nets bancaires (PNB) réalisés sur les 3 derniers exercices.

En milliers de CDF	Produit net bancaire
2018	139 073 440
2017	113 181 042
2016	86 452 396
↻ Moyenne (A)	112 902 293
Exigence en FP pour le risque opérationnel (B) = (A) x 15 %	16 935 344
↻ Risque opérationnel (C) = (B) x 10	169 353 439

3. RISQUE DE MARCHÉ

Le risque de marché représente le risque de variation de la valeur d'un actif sur le marché. Dans un contexte d'absence des dérivés et d'opérations complexes de marché, ce risque se résume au risque de taux d'intérêt et au risque de change.

À la BCDC, le risque de marché représente l'exposition d'un actif et/ou d'un passif aux variations défa-

vorables du cours de change. Cette exposition est évaluée en fonction de la nature (courte ou longue) et à l'importance des positions nettes dégagées sur chaque devise.

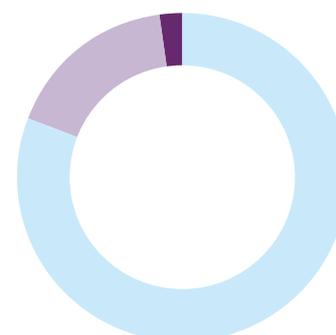
L'instruction 14 de la Banque Centrale du Congo impose aux banques de détenir en permanence des fonds propres suffisants en couverture de cette exposition. Cette couverture, dite *exigence*

en fonds propres au titre de risque de change représente au moins 10% de la position de change individuelle la plus importante, longue ou courte.

Au 31 décembre 2018, le risque de marché ainsi que l'exigence en fonds propres au titre dudit risque peuvent être calculés comme suit :

Avoirs	Devises			Total
	USD	EUR	Autres	
Compte de trésorerie et opérations interbancaires	523 315 580	26 853 509	166 216	550 335 305
Opérations avec la clientèle	557 183 107	11 912 181	674	569 095 962
Comptes des tiers et de régularisation	16 649 927	628 167	69	17 278 162
Hors bilan	0	0	0	0
➔ Total avoirs en ME (A)	1 097 148 614	39 393 857	166 958	1 136 709 429
Engagements	-	-	-	-
Compte de trésorerie et opérations interbancaires	19 013 879	415 496	19 760	19 449 135
Comptes des tiers et de régularisation	52 086 739	978 731	0	53 065 470
Capitaux propres	107 397 156	82 492	0	107 479 648
Hors bilan	0	0	0	0
➔ Total engagements en ME (B)	1 120 445 927	40 188 995	37 609	1 160 672 531
Position nette de change	-23 297 313	-795 139	129 350	-23 963 102
Position la plus importante au titre de risque de marché (C)	-	-	23 297 313	-
Exigence en fonds propres pour le risque de marché	-	-	2 329 731	-
➔ Risque de marché	-	-	23 297 313	-

En milliers CDF	Risque pondéré net 2018	Risque pondéré net 2017
Risque de crédit	802 458 653	835 836 512
Risque opérationnel	169 353 439	107 613 807
Risque de marché	23 297 313	7 452 885
➔ Total risques bancaires	995 109 405	950 903 204



- **81%** Risque de crédit
- **17%** Risque opérationnel
- **2%** Risque de marché

Exigence en fonds propres et solvabilité

L'exigence en fonds propres représente le niveau de capital minimum requis au vu du profil de risque de la banque afin de satisfaire au critère de solvabilité globale (10%).

La banque veille à disposer, en permanence, d'un niveau de fonds propres suffisant au regard des risques bancaires pondérés permettant de respecter les seuils réglementaires requis par l'instruction n°14 de la Banque Centrale du Congo, à savoir un minimum de 7,5% pour la solvabilité de base et de 10% pour la solvabilité globale.

La modification 6 de l'instruction n°14 a introduit l'obligation de constitution de 3 coussins en fonds propres, en addition à l'exigence requise au titre de ratio de solvabilité de base.

Il s'agit de :

- ▶ Coussin pro-cyclique ou de conservation des fonds propres : représente une marge des fonds propres destinée à couvrir les pertes en phase de repli conjoncturel. Il représente 2,5% de l'exposition aux risques bancaires pondérés. Ce coussin a déjà été activé par la Banque Centrale du Congo pour être constitué sur 3 ans (2019-2021) à raison de 0,75%, 0,75% et 1%.

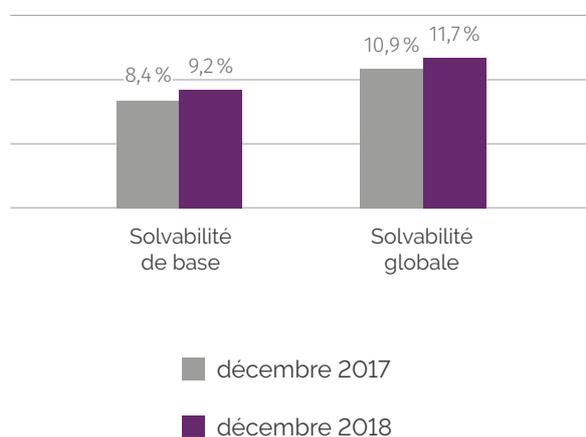
Au 31 décembre 2018, la banque dégage un disponible en fonds propres de base de 2,1% à affecter à la couverture de ce coussin.

- ▶ Coussin contra-cyclique : une marge des fonds propres visant à limiter les effets de la conjoncture économique sur la résilience du système bancaire. Le niveau de ce coussin est situé dans une fourchette de 0 – 2,5% des risques bancaires pondérés.

- ▶ Coussin de sécurité pour les établissements d'importance systémique : représente une marge visant à réduire leur risque de faillite au regard de l'importance. Le niveau requis sera situé dans la fourchette de 1% à 2% des risques bancaires pondérés.

Par ailleurs, la BCDC a établi des objectifs internes de solvabilité à horizon fin de l'exercice 2021 à 12,5%. Ce niveau de solvabilité a été fixé en tenant compte d'une hypothèse d'activation des coussins pro-cycliques (ou de conservation) et contra-cycliques.

Au 31 décembre 2018, la solvabilité globale de la banque s'établit à 11,7% contre 10,9% une année plus tôt. La solvabilité de base, quant à elle, passe à 9,2% contre 8,4% à fin 2017.



En milliers CDF

Types de risque	Risque bancaire	Exigence en FP cat. 1 6%	Exigence en FPB 7,5%	Exigence en FPC 2,5%	Exigence en FPP 10%
Opérations de trésorerie et interbancaire	109 070 767	6 544 246	8 180 307	2 726 769	10 907 077
Opérations avec la clientèle	520 172 406	31 210 344	39 012 930	13 004 310	52 017 241
Opérations hors bilan	60 080 895	3 604 854	4 506 067	1 502 022	6 008 089
Autres actifs à risque	113 134 586	6 788 075	8 485 094	2 828 365	11 313 459
Risque de crédit	802 458 653	48 147 519	60 184 399	20 061 466	80 245 865
Risque opérationnel	169 353 439	10 161 206	12 701 508	4 233 836	16 935 344
Risque de marché	23 297 313	1 397 839	1 747 298	582 433	2 329 731
↻ Total risque bancaire net	995 109 405	59 706 564	74 633 205	24 877 735	99 510 941

La BCDC calcule son ratio de levier conformément aux dispositions de l'instruction n°14 modification 6. Il permet de déterminer le taux de couverture de l'exposition *brute* au risque de crédit par les fonds propres « Tier 1 ».

La banque a pour objectif de maintenir un ratio de levier à au moins 5%.

Au 31 décembre 2018, le ratio de levier de la banque s'élève à 6%. Cela s'explique par la croissance du bilan de la banque suite à l'augmentation des dépôts de la clientèle. L'augmentation des dépôts de la clientèle est une conséquence du rapatriement des revenus des exportateurs miniers.

	2018	2017
Fonds propres de base	91 162 895	79 542 832
Total bilan comptable	1 408 708 685	1 123 688 937
Ajustements des actifs exclus de l'exposition au levier	0	0
Exposition hors bilan	60 080 895	63 525 822
↻ Total exposition au levier	1 468 789 580	1 187 214 759

La croissance du bilan de la banque suite à l'augmentation des dépôts de la clientèle explique que le ratio de levier de la banque s'élève à 6%.

La qualité de l'information financière et **les standards suivis**

Principes comptables applicables

Les états financiers de la BCDC sont préparés, à l'exception de la réévaluation des immobilisations, conformément aux principes comptables généralement acceptés en République démocratique du Congo relatifs aux établissements de crédit. Ces principes sont complétés par les instructions et autres circulaires de la Banque Centrale du Congo.

a Convention de l'entité

La BCDC est considérée comme une entité autonome, distincte de ses actionnaires. Sa comptabilité repose sur une nette séparation entre son patrimoine et celui des personnes physiques ou morales qui la dirigent ou qui ont contribué à sa constitution et à son développement.

Les états financiers de la banque prennent en compte uniquement l'effet de ses propres transactions et des seuls événements qui la concernent.

b Continuité d'exploitation

Les états financiers de la BCDC sont établis sur une base de continuité d'exploitation, c'est-à-dire en présupposant que la banque poursuivra ses activités dans un avenir prévisible, à moins que des événements ou des décisions survenus avant la date de publication des comptes rendent probables dans un avenir proche la liquidation ou la cessation totale ou partielle d'activités.

c Comptabilisation au coût historique

Sous réserve de dispositions particulières, les éléments du bilan et du compte de résultats sont enregistrés en comptabilité et présentés dans les états financiers au coût historique.

d Indépendance des exercices

Le résultat de chaque exercice est indépendant de celui qui le précède et de celui qui le suit. La durée retenue pour chaque exercice doit être précisée et justifiée.

e Importance relative

Les états financiers doivent mettre en évidence toute information significative à la disposition de ses utilisateurs. Les montants non significatifs sont regroupés avec des montants correspondant à des éléments de nature ou de fonction similaire.

f Prudence

Les actifs et les produits ne doivent pas être surévalués. De même, les passifs et les charges ne doivent pas être sous-évalués.

g Permanence des méthodes

La cohérence et la comparabilité des informations comptables au cours des périodes successives impliquent une permanence dans l'application des règles et procédures relatives à l'évaluation des éléments et à la présentation des informations. Toute exception à ce principe ne peut être justifiée que par la recherche d'une meilleure information ou par un changement de la réglementation et doit être documentée dans les notes aux comptes.

h Principe de non-compensation

La compensation, entre éléments de l'actif et éléments du passif au bilan ou entre éléments de charges et éléments de produits dans le compte de résultats, n'est pas autorisée, sauf dans les cas où elle est imposée ou prévue par la réglementation comptable.

Événements postérieurs à la date de clôture de l'exercice

Dans l'hypothèse où un événement – ayant un lien de causalité direct et prépondérant avec une situation existant à la date d'arrêt des comptes d'un exercice – est connu entre cette date et celle de l'établissement des comptes dudit exercice, il convient de rattacher cet événement à l'exercice clos.

Si un événement se produit après la date de clôture de l'exercice et n'affecte pas la situation de l'actif ou du passif de la période précédant la clôture, aucun ajustement n'est à effectuer.

Définition des Actifs, Passifs, Charges et Produits

- ▶ **Définition des Actifs** : tout élément de patrimoine ayant une valeur économique positive pour l'Établissement de Crédit est considéré comme un élément d'actif.
- ▶ **Définition des Passifs** : tout élément du patrimoine ayant une valeur économique négative pour l'Établissement de Crédit, c'est-à-dire une obligation de l'Établissement de Crédit à l'égard d'un tiers.
- ▶ **Définition des Charges** : sont les sommes ou valeurs versées ou à verser; les dotations aux amortissements et aux provisions et la valeur d'entrée diminuée des amortissements des éléments d'actifs cédés, détruits ou disparus.
- ▶ **Définition des Produits** : sont les sommes ou valeurs reçues ou à recevoir; la production stockée ou déstockée au cours de l'exercice; la production immobilisée; les reprises sur amortissements et provisions; les transferts de charges et les prix de cession des éléments d'actifs cédés.

Les immobilisations

Les immobilisations corporelles sont initialement comptabilisées à leur coût d'acquisition. Chaque année, conformément à l'Ordonnance-loi n° 89/017 du 18 février 1989, les immobilisations sont réévaluées par l'application des coefficients fixés annuellement par le ministère des Finances.

Les augmentations dans la valeur comptable liées à la réévaluation sont créditées dans le compte « Plus-value de réévaluation ». Suivant l'instruction de la Banque Centrale du Congo contenue dans la lettre référencée Gouv./n° 001103 du 2 août 2007, la plus-value dégagée n'est plus transférable au capital depuis l'exercice 2007.

Depuis le 31 décembre 2000, les terrains sont réévalués conformément aux dispositions de l'article premier et de l'article 5 modifié de l'Arrêté Ministériel n°017/CAB/MIN/FIN/98 du 13 avril 1998.

L'amortissement est déterminé linéairement, de manière à ramener le coût de chaque actif ou son montant réévalué à la valeur résiduelle sur la durée d'utilisation estimée sur base de l'Arrêté Ministériel n°017/CAB/MIN/FIN/98 du 13 avril 1998.

Les taux d'amortissement pratiqués par la BCDC sont les suivants :

Immobilisation	Taux (%)
Immeubles	3
Mobilier et matériel de bureau et d'habitation	10
Matériel roulant	25
Outils	33
Matériel informatique	20

Les provisions

Les provisions pour charges et pertes sont déterminées par le Conseil d'administration de la banque. Chaque année, le Conseil d'administration affecte des montants qu'il considère comme suffisants pour reprendre ces actifs à une valeur adéquate dans le patrimoine de la banque conformément aux dispositions comptables en vigueur.

Selon le Décret n° 4/08 du 20 mai 2004, les banques commerciales sont autorisées à constituer une provision pour reconstitution du capital qui est fiscalement déductible. Cette provision est déterminée sur base de l'équivalent en devise du capital social après la prise en compte de la plus-value de réévaluation et de l'évolution du taux de change entre le début d'un exercice et sa clôture.

Les provisions sur les créances sont constituées conformément à l'instruction n°16, modification n°2 de la Banque Centrale du Congo applicable depuis le 1^{er} janvier 2015.

Règles générales d'évaluation, de dépréciation, d'amortissements, de provisions et de réévaluation

► **Évaluation** : la méthode générale d'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est fondée sur la convention du coût historique et sur l'application des principes généraux de prudence et de continuité de l'exploitation tels que définis par le Plan Comptable Général Congolais.

► **Dépréciation, amortissements et provisions** : les règles générales applicables pour les dépréciations, la constitution des amortissements et provisions pour les valeurs d'actif sont celles édictées par le Plan Comptable Général Congolais.

► **Réévaluation** : le traitement comptable de la réévaluation des actifs immobilisés des Établissements de Crédit est identique à celui prescrit par le Plan Comptable Général Congolais.

► **Détermination du résultat** : le résultat de chaque période est indépendant de celui qui le précède et de celui qui le suit ; pour sa détermination, il convient de lui rattacher et de lui imputer tous les événements et toutes les opérations qui lui sont propres et ceux-là seulement.

Unité monétaire

MONNAIE DE COMPTABILISATION

Le franc congolais est retenu comme la monnaie fonctionnelle pour enregistrer les transactions de la banque et utilisé dans l'information véhiculée par les états financiers.

Seules les transactions et événements susceptibles d'être quantifiés monétairement sont comptabilisés. Cependant, les informations non quantifiables mais pouvant avoir une incidence financière doivent également être mentionnées dans les états financiers.

OPÉRATIONS EN MONNAIES ÉTRANGÈRES

Les opérations en devises sont converties en franc congolais aux taux de change en vigueur le jour de l'opération.

En fin du mois, les actifs et les passifs libellés en devises étrangères sont convertis en franc congolais aux taux de change en vigueur à la date du bilan et les gains et pertes de change y résultant sont inclus dans le résultat de l'exercice.

TAUX DE CHANGE

Les taux de change du franc congolais par rapport au dollar américain et à l'euro sont les suivants :

Taux de change	31/12/2018	31/12/2017
USD	CDF 1 635,6153	CDF 1 591,9135
Euro	CDF 1 902,1023	CDF 1 902,1023

Le bilan et les comptes de pertes et profits

Bilans aux 31 décembre 2018 et 31 décembre 2017

Exprimés en milliers de francs congolais-FC

Actif	31/12/2018	31/12/2017
Trésorerie et opérations interbancaires		
Caisses, Banque Centrale et correspondants	654 219 435	539 556 052
Créances sur les établissements de crédit	40 890 383	39 797 838
↻ Total trésorerie et opérations interbancaires	695 109 818	579 353 890
Opérations avec la clientèle		
Portefeuille effets commerciaux	7 753 974	4 684 433
Découverts et autres crédits à la clientèle	600 261 788	444 371 404
↻ Total opérations avec la clientèle	608 015 762	449 055 837
Comptes des tiers et de régularisation		
Régularisations de l'actif	13 094 507	12 900 902
Divers actifs	16 283 216	18 124 998
↻ Total comptes des tiers et de régularisation	29 377 723	31 025 900
Valeurs immobilisées		
Valeurs immobilisées nettes	68 971 116	50 852 421
Immobilisations encours	4 678 329	10 881 484
Portefeuille titres	2 007 965	2 007 538
Garanties et cautionnements	547 972	511 867
↻ Total valeurs immobilisées	76 205 382	64 253 310
↻ Total actif	1 408 708 685	1 123 688 937

Comptes d'ordre		
Engagements donnés	291 197 834	266 683 644
Engagements reçus	2 043 404 896	1 495 295 088
Engagements internes	119 905 595	109 702 969
↻ Total comptes d'ordre	2 454 508 325	1 871 681 701

Passif	31/12/2018	31/12/2017
Trésorerie et opérations interbancaires		
Correspondants Lori et Banque Centrale	19 757 474	91 363 986
Emprunts et découverts interbancaires	40 755 000	40 364 593
➔ Total trésorerie et opérations interbancaires	60 512 474	131 728 579
Opérations avec la clientèle		
Dépôts et comptes courants à vue	760 962 079	508 991 192
Dépôts à terme et comptes d'épargne	312 557 103	243 672 812
Autres comptes de la clientèle	23 027 281	19 141 531
➔ Total opérations avec la clientèle	1 096 546 463	771 805 535
Comptes des tiers et de régularisation		
Régularisations du passif	42 826 811	37 192 593
Divers passifs	43 606 916	39 047 044
➔ Total comptes des tiers et de régularisation	86 433 727	76 239 637
Capitaux permanents		
Capitaux propres		
Capital social	4 982 000	4 982 000
Réserves et primes d'émission	59 600 700	51 403 820
Plus-value de réévaluation des immobilisés	33 371 350	30 149 168
Provisions réglementées	14 768 612	14 374 012
Report à nouveau	2 238 392	2 178 584
Bénéfice de l'exercice	19 146 381	13 208 833
Total des capitaux propres	134 107 435	116 296 417
Autres capitaux		
Provisions pour risques, charges et pertes	31 108 586	27 618 769
Total des autres capitaux	31 108 586	27 618 769
➔ Total capitaux permanents	165 216 021	143 915 186
➔ Total passif	1 408 708 685	1 123 688 937

Compte de résultats pour les exercices clôturés aux 31 décembre 2018 et 31 décembre 2017

Exprimés en milliers de francs congolais-FC

	31/12/2018	31/12/2017
Produits sur opérations de trésorerie et opérations interbancaires	4 790 100	2 611 950
Charges sur opérations de trésorerie et opérations interbancaires	(715 528)	(6 600 677)
Produits sur opérations avec la clientèle	69 292 377	59 021 987
Charges sur opérations avec la clientèle	(13 082 692)	(10 914 188)
Autres produits bancaires	91 281 775	79 310 639
Autres charges bancaires	(12 492 592)	(10 248 669)
Produits net bancaire	139 073 440	113 181 042
Produits accessoires	9 662 830	8 094 239
Charges générales d'exploitation	(57 366 160)	(46 605 674)
Charges de personnel	(42 676 978)	(35 385 553)
Impôts et taxes	(1 668 146)	(1 249 687)
Résultat brut d'exploitation	47 024 986	38 034 367
Dotation aux amortissements	(6 550 041)	(5 953 725)
Résultat courant avant impôt et exceptionnel	40 474 945	32 080 642
Résultat sur cession d'éléments d'actifs	27 678	9 095
Dotation et reprise sur provisions	(6 815 824)	(8 351 589)
Résultat exceptionnel	(4 444 247)	(3 889 747)
Résultat courant avant impôt	29 242 552	19 848 401
Impôt sur le bénéfice	(10 096 171)	(6 639 568)
↻ Bénéfice de l'exercice	19 146 381	13 208 833

État de variation des capitaux propres clos au 31 décembre 2018

Exprimé en milliers de francs congolais-FC

	Solde au 01/01/2018	Mouvement 2018			Solde au 31/12/2018
		Augmentation	Diminution	Actualisation	
Capital social	4 982 000	-	-	-	4 982 000
Réserve légale	11 165 257	1 357 144	-	306 513	12 828 914
Réserve statutaire	40 105 852	5 428 578	-	1 101 001	46 635 431
Réserve facultative	132 711	-	-	3 644	136 355
Report à nouveau	2 178 584	-	-	59 808	2 238 392
Résultat de la période	13 208 833	19 146 381	(13 208 833)	-	19 146 381
Plus-value de réévaluation	30 149 168	3 222 182	-	-	33 371 350
Provision sur ventes immeubles	6 498 504	-	-	178 400	6 676 904
Provision pour reconstitution du capital	7 875 508	-	-	216 200	8 091 708
↻ Total capitaux propres	116 296 417	29 154 285	(13 208 833)	1 865 566	134 107 435

Tableau de flux de trésorerie clos aux 31 décembre 2018 et 31 décembre 2017

Exprimé en milliers de francs congolais-FC

	31/12/2018	31/12/2017
Activités d'exploitation		
Produits d'exploitation bancaire encaissés (hors revenus du portefeuille d'investissement)	175 027 082	149 038 815
Charges d'exploitation bancaire décaissées	(85 325 118)	(75 618 895)
Dépôts/Retraits de dépôts auprès d'autres établissements bancaires et financiers	(71 216 105)	102 207 652
Prêts et avances/Remboursement prêts et avances accordés à la clientèle	(162 218 704)	(70 456 624)
Dépôts/Retraits de dépôts de la clientèle	324 740 928	200 393 597
Titres de placement		
Sommes versées au personnel et créditeurs divers	(42 676 978)	(35 385 553)
Autres flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation	20 287 814	(13 397 445)
Impôt sur les bénéfices	(10 096 171)	(6 639 567)
➔ Flux de trésorerie nets provenant des activités d'exploitation	148 522 748	250 141 980
Activités d'investissement		
Intérêts et dividendes encaissés sur portefeuille d'investissement	-	-
Acquisitions/Cessions sur portefeuille d'investissement	(36 532)	(240 056)
Acquisitions/Cession sur immobilisations	(26 125 872)	(5 997 609)
Titres de l'activité du portefeuille	-	-
➔ Flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissement	(26 162 404)	(6 237 665)
Activités de financement		
Émission d'actions	-	-
Émission d'emprunts	-	-
Remboursement d'emprunts	-	-
Augmentation/Diminution ressources spéciales	-	-
Dividendes versés	(6 604 417)	6 962 237
➔ Flux de trésorerie nets provenant des activités de financement	(6 604 417)	6 962 237
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	115 755 928	250 866 552
Liquidités et équivalents de liquidités en début de période	579 353 890	328 487 338
➔ Liquidités et équivalents de liquidités en fin de période	695 109 818	579 353 890

L'affectation du résultat du bilan

L'affectation du résultat du bilan

	CDF	USD
Bénéfice de l'exercice 2018	19 146 381 025	11 705 919
1. Affectation		
Réserve légale (10%)	1 914 638 103	1 170 592
Réserve statutaire	7 658 552 410	4 682 368
Dividendes	9 573 190 513	5 852 960
2. Fonds propres comptables		
Capital	4 982 000 000	3 045 949
Réserve légale	12 828 914 568	7 843 479
Réserve statutaire	46 635 431 044	28 512 469
Réserves facultatives	136 354 623	83 366
Provision pour reconstitution du capital	8 091 707 834	4 947 195
Réserve sur vente d'immeubles	6 676 904 460	4 082 197
Plus-values de réévaluation	33 371 349 870	20 402 933
Report à nouveau	2 238 391 518	1 368 532
	114 961 053 917	70 286 120

Le rapport général du commissaire aux comptes sur les états financiers annuels

Exercice clos le 31 décembre 2018

Aux actionnaires de la Banque Commerciale Du Congo S.A. « BCDC »

Kinshasa/Gombe

Messieurs,

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 2018 :

- ▶ l'audit des états financiers annuels de la Banque Commerciale Du Congo S.A. « BCDC », tels qu'ils sont joints au présent rapport et faisant ressortir des capitaux propres de FC 134 107 millions, y compris un bénéfice net de FC 19 146 millions pour l'exercice ;
- ▶ les vérifications spécifiques et informations prévues par la loi.

I. Audit des états financiers annuels

1.1 OPINION

Nous avons effectué l'audit des états financiers annuels de la Banque Commerciale Du Congo S.A. « BCDC » au 31 décembre 2018, comprenant le bilan, le compte de résultats, l'état de variation des capitaux propres, le tableau de flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, le résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations complémentaires relatives aux états financiers pour l'exercice clos à cette date.

À notre avis, les états financiers 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 2018, 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.

1.2 FONDEMENT DE L'OPINION

Nous avons effectué notre audit selon les normes internationales d'audit (ISA) et conformément à la réglementation applicable en République démocratique du Congo. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités du commissaire aux comptes relatives à l'audit des états financiers annuels » du présent rapport. Nous sommes indépendants de la Banque Commerciale Du Congo S.A. « BCDC » conformément au Code de déontologie des professionnels comptables du Conseil des normes internationales de déontologie comptable (le Code de l'IESBA) et celui qui encadre 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.

1.3 RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES RESPONSABLES DE LA GOUVERNANCE RELATIVES AUX ÉTATS FINANCIERS ANNUELS

Les états financiers 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 états financiers annuels conformément aux principes comptables généralement admis en République démocratique du Congo et aux instructions et directives de la Banque Centrale du Congo, ainsi que du contrôle interne qu'elle estime nécessaire pour permettre la préparation des états financiers 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 la banque.

1.4. RESPONSABILITÉS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS ANNUELS

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers 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.

II. 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 états financiers 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 états financiers 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

Kinshasa, le 15 avril 2019

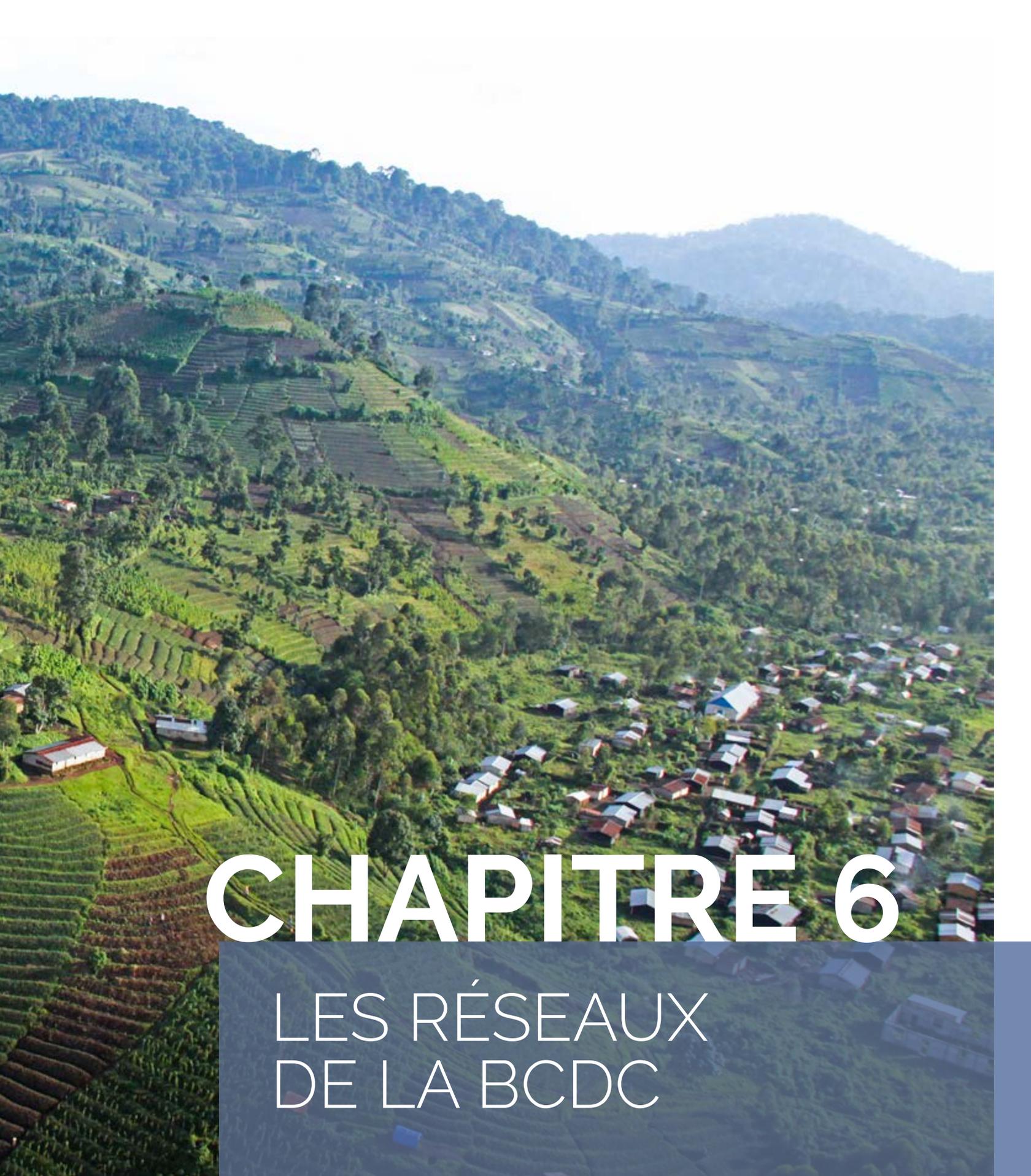
Annexe A – Responsabilités du commissaire aux comptes relatives à l'audit des états financiers annuels

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 états financiers 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 la banque;
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 états financiers annuels, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécions si les états financiers 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 états financiers annuels et la date de notre rapport, nécessitant un ajustement des états financiers annuels ou une information à fournir dans ceux-ci, ont fait l'objet d'un traitement approprié dans les états financiers 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 la banque 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 états financiers 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.



Escaliers. Cultures sur les collines de terre noire, au pied du volcan Nyiragongo, Goma, Nord-Kivu, 2011.
© Dario Tedesco



CHAPITRE 6

LES RÉSEAUX DE LA BCDC

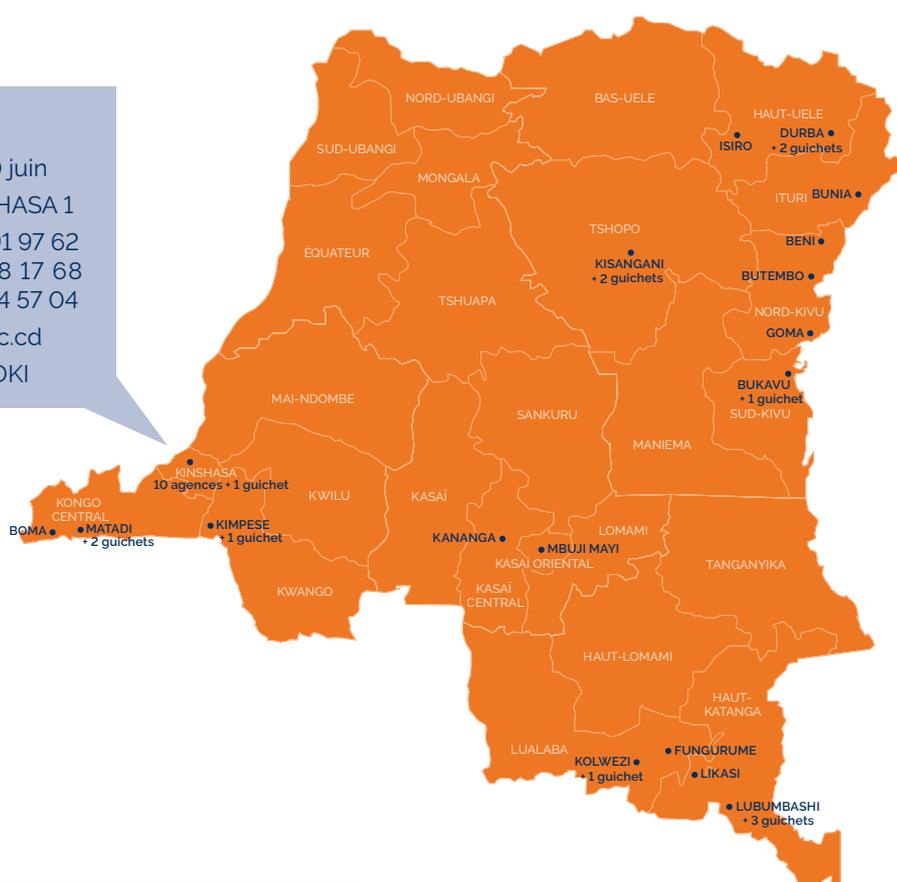
Les réseaux et points de contact en RDC	82
Le réseau des banquiers correspondants	84

Les réseaux et points de contact en RDC

40 points d'exploitation :
27 agences et 13 guichets avancés

Siège social

Boulevard du 30 juin
B.P. 2798 - KINSHASA 1
Tél.: (+243) 99 991 97 62
(+243) 81 518 17 68
(+243) 81 884 57 04
E-mail : dir@bcdcd.cd
SWIFT : BCDCCDKI



Kinshasa

AGENCE BRIKIN

B.P. 2798 - KINSHASA 1
Tél.: (+243) 81 493 47 36
brikin@bcdcd.cd

AGENCE DE KINTAMBO

B.P. 2798 - KINSHASA 1
Tél.: (+243) 82 139 83 46
(+243) 81 467 20 41
kintambo@bcdcd.cd

► Guichet avancé Rotana

Tél.: (+243) 82 978 09 96
rotana@bcdcd.cd

AGENCE DE LIMETE

B.P. 2798 - KINSHASA 1
Tél.: (+243) 81 711 63 66
limete@bcdcd.cd

AGENCE DU MARCHÉ

B.P. 2798 - KINSHASA 1
Tél.: (+243) 81 692 20 39
(+243) 81 606 84 25
marche@bcdcd.cd

AGENCE DE MATONGE

B.P. 2798 - KINSHASA 1
Tél.: (+243) 81 711 64 25
matonge@bcdcd.cd

AGENCE PLAZA VILLAGE

B.P. 2798 - KINSHASA 1
Tél.: (+243) 81 711 63 96
plaza@bcdcd.cd

AGENCE ROYAL/GOMBE

B.P. 2798 - KINSHASA 1
Tél.: (+243) 81 711 34 56
royal@bcdcd.cd

AGENCE UCC

B.P. 2798 - KINSHASA 1
Tél.: (+243) 82 118 10 17
ucc@bcdcd.cd

AGENCE UNIKIN

B.P. 2798 - KINSHASA 1
Tél.: (+243) 81 711 64 04
uni@bcdcd.cd



La BCDC dispose également de 47 guichets Western Union au 31/12/2018.

Réseau intérieur

AGENCE DE BENI

B.P. 11 - BENI
Tél.: (+243) 81 027 36 95
(+243) 84 483 84 99
ben@bcdc.cd

AGENCE DE BOMA

B.P. 23 - BOMA
Tél.: (+243) 82 425 69 12
(+243) 85 528 33 51
bom@bcdc.cd

AGENCE DE BUKAVU

B.P. 1516 - BUKAVU
Tél.: (+243) 82 345 24 62
(+243) 99 444 66 36
bkv@bcdc.cd

▶ Guichet avancé Namoya

Cité de Salamabila,
Territoire de Kabambare,
Province du Maniema
Tél.: (+243) 82 345 24 62

AGENCE DE BUNIA

B.P. 1018 - KISANGANI
Tél.: (+243) 81 060 56 90
(+243) 99 988 60 60
bia@bcdc.cd

AGENCE DE BUTEMBO

B.P. 39 - BUTEMBO
Tél.: (+243) 85 060 56 90
(+243) 81 205 55 45
btb@bcdc.cd

AGENCE DE DURBA

B.P. 1018 - KISANGANI
Tél.: (+243) 81 705 93 97
(+243) 99 076 26 54
dba@bcdc.cd

▶ Guichet avancé Aru

Province de L'Ituri
Tél.: (+243) 81 470 22 19
aru@bcdc.cd

▶ Guichet avancé Kibali kibali@bcdc.cd

AGENCE DE GOMA

B.P. 108 - GOMA
Tél.: (+243) 81 300 60 20
(+243) 99 468 74 10
gma@bcdc.cd

AGENCE ISIRO

B.P. 74 - LUBUMBASHI
Tél.: (+243) 81 706 77 67
(+243) 99 243 96 46
isr@bcdc.cd

AGENCE DE KANANGA

B.P. 15 - KANANGA
Tél.: (+243) 99 340 65 94
(+243) 81 312 67 07
(+243) 99 736 17 17
kga@bcdc.cd

AGENCE DE KISANGANI

B.P. 1018 - KISANGANI
Tél.: (+243) 81 200 60 10
(+243) 99 853 96 13
ksg@bcdc.cd

▶ Guichet avancé Bralima bralimaksg@bcdc.cd

▶ Guichet avancé Makiso makiso@bcdc.cd

AGENCE DE KIMPESE

B.P. 2798 - KINSHASA 1
Tél.: (+243) 97 149 79 22
(+243) 81 047 70 34
kps@bcdc.cd

▶ Guichet avancé Lukala

Tél.: (+243) 81 047 70 34
lukala@bcdc.cd

AGENCE DE MATADI

B.P. 33 - MATADI
Tél.: (+243) 81 706 77 67
(+243) 99 243 96 46
mtd@bcdc.cd

▶ Guichet avancé Inga

Tél.: (+243) 81 706 77 67
inga@bcdc.cd

▶ Guichet avancé Port Matadi gumtd@bcdc.cd

AGENCE DE MBUJI-MAYI

B.P. 379 - MBUJI-MAYI
Tél.: (+243) 81 711 34 11
(+243) 99 173 05 66
mby@bcdc.cd

Réseau sud

SUCCURSALE DE LUBUMBASHI

B.P. 74 - LUBUMBASHI
Tél.: (+243) 81 220 03 12
(+243) 81 363 53 16
(+243) 81 572 95 56
lub@bcdc.cd

▶ Guichet avancé Carrefour

Tél.: (+243) 81 780 80 62

▶ Guichet avancé Golf

Tél.: (+243) 81 878 73 80

▶ Guichet avancé Plage

Tél.: (+243) 81 780 80 67

AGENCE DE KOLWEZI

B.P. 01 - KOLWEZI
Tél.: (+243) 81 407 73 28
klz@bcdc.cd

▶ Guichet avancé Manika

Commune Manika
Tél.: (+243) 99 844 57 32

AGENCE DE FUNGURUME

Tél.: (+243) 81 561 31 77
fgm@bcdc.cd

AGENCE DE LIKASI

B.P. 298 - LIKASI
Tél.: (+243) 99 930 81 07
lks@bcdc.cd

Le réseau des banquiers correspondants

Correspondants en USD

- ▶ Citibank N.A. (États-Unis) : CITIUS33
- ▶ Fimbank PLC (Malte) : FIMBMTM3
- ▶ Mauritius Commercial Bank Ltd (Île Maurice) : MCBLMUMU
- ▶ Bank of China (Chine) : BKCHCNBJ
- ▶ Aktif Yatirim Bankasi (Turquie) : CAYTTRIS

Correspondants en EUR

- ▶ Citibank N.A. (Angleterre) : CITIGB2L
- ▶ Commerzbank AG (Allemagne) : COBADEFF
- ▶ Natixis (France) : NATXFRPP
- ▶ Unicredit S.P.A (Italie) : UNCRITMM

Correspondants en ZAR

- ▶ Commerzbank AG (Allemagne) : COBADEFF

Correspondant en autres devises (CAD, CHF, GBP, JPY)

- ▶ Commerzbank AG (Allemagne) : COBADEFF



Écrin de verdure. Un pont métallique traverse la rivière qui serpente au milieu des monts Mitumba. Territoire du Masisi, Nord-Kivu, 2011. © Dario Tedesco



BANQUE COMMERCIALE DU CONGO
Bâtisseurs d'Avenir

ÉDITEUR RESPONSABLE

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

RÉDACTION

Didier Grogna avec la participation des cadres et dirigeants de la BCDC et la collaboration de Marc-F. Everaert

CONCEPTION ET PRODUCTION

M&C.M sprl - www.mcmanagement.be

PHOTOS

Base couverture : Steve Bloom Images, Alamy Banque d'Images
Photos chapitres et ci-dessus : ces photos sont extraites du livre « Au cœur du Congo » de M. Angelo Turconi sponsorisé par la BCDC, édition Stichting Kunstboek
Autres : sources diverses BCDC

© septembre 2019

SOMMAIRE



BANQUE COMMERCIALE DU CONGO
Bâtisseurs d'Avenir

www.bcdc.cd