



FPM
Pour l'inclusion financière en RD Congo



www.fpm.cd

RAPPORT ANNUEL
2016

Quelques chiffres clés au 31/12/2016

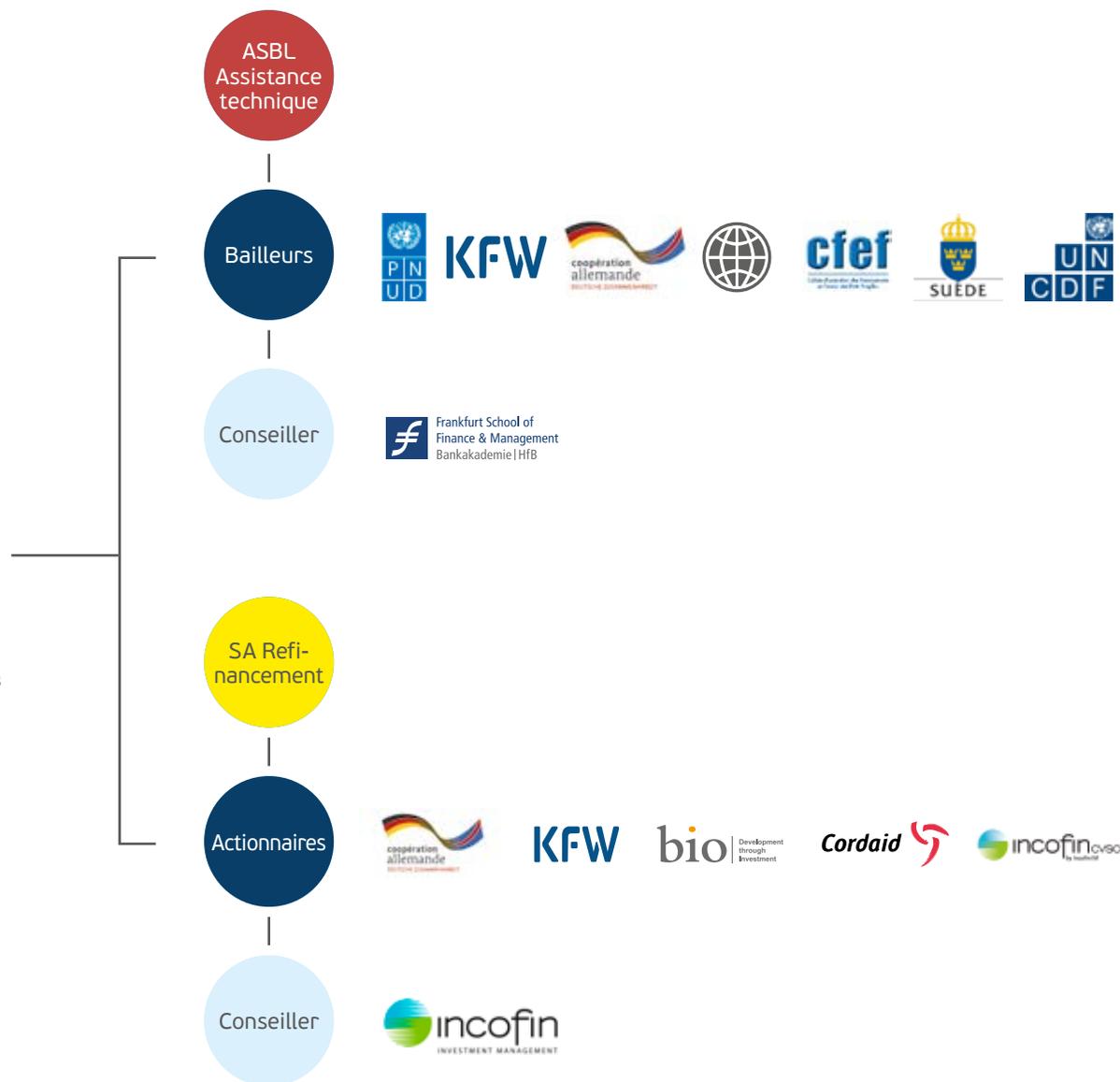


Le FPM en un coup d'œil : vision et mission

UNE VISION UNIQUE, UNE MISSION PARTAGÉE

VISION Le FPM a pour vision la réduction de la pauvreté et l'amélioration des conditions de vie des populations en RD Congo. Il vise à soutenir la construction et le développement d'un système financier inclusif et responsable.

MISSION Le FPM s'est donné pour mission de favoriser l'inclusion financière en RD Congo, en appuyant techniquement et financièrement les institutions financières qui ciblent en particulier les MPME et des populations actives à faibles revenus.



Sommaire

<u>PARTIE I : VUE D'ENSEMBLE SUR LE FPM</u>	3
01/Le mot des présidents	4
02/Entretien avec les deux directeurs généraux	5
03/La gouvernance du FPM ASBL	9
04/La gouvernance du FPM SA	17
Factuel 1 – Synergies entre les deux véhicules : vers une plus forte coordination des interventions dans le marché	20
<u>PARTIE II : RÉSULTATS ET IMPACT DE DÉVELOPPEMENT</u>	21
Factuel 2 – Évolution économique et financière : chronologie d'une crise	22
05/Évolution et composition de l'encours de prêts	26
06/Évolution du portefeuille de projets d'assistance technique	27
07/Contribution du FPM à l'inclusion financière en RDC	29
08/Quelques rencontres du FPM avec ses clients et partenaires	30
09/Le FPM vu par ses partenaires au développement, ses institutions financières partenaires et quelques-uns de leurs clients	34
<u>PARTIE III : LES ÉTATS FINANCIERS DU FPM SA</u>	47
10/Bilan	48
11/Comptes de profits et pertes	50
12/État de variations des capitaux propres	51
13/Tableau des flux de trésorerie	52
14/Rapport général du commissaire aux comptes	53
<u>PARTIE IV : LES ÉTATS FINANCIERS DU FPM ASBL</u>	55
15/Bilan	56
16/Compte de résultat	58
17/Tableau financier des ressources et des emplois	59
18/Rapport de l'auditeur indépendant	60





partie I

Vue d'ensemble sur le FPM



01 / Le mot des présidents

Chers lecteurs,

Nous sommes heureux de vous présenter notre rapport annuel. Avant d'aborder les faits marquants de l'année écoulée, rappelons tout d'abord que le FPM compte deux instruments : le FPM ASBL apporte un appui technique aux acteurs de l'inclusion financière, à savoir les coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC), les institutions de microfinance (IMF) et les banques ciblant les micro, petites et moyennes entreprises (MPME), tandis que le FPM SA se consacre au refinancement. Juridiquement distincts, nos deux instruments partagent non seulement le même espace, mais aussi la même vision et évoluent en étroite concertation.

Si l'année 2015 était déjà marquée par un environnement difficile, l'année 2016 a vu s'amplifier la dégradation du climat économique, sous l'effet combiné de fortes tensions politiques nationales et de la baisse des cours mondiaux des matières premières. Inévitablement, les agents économiques en ressentent les conséquences. Quelle que soit leur taille, les entreprises subissent le contrecoup de la situation : risque de change à la suite de la dépréciation de la monnaie, des marchandises qui s'écoulent moins vite et moins facilement, des anticipations négatives de la part des clients, des investissements reportés, etc. Il s'ensuit des perturbations en chaîne, notamment des difficultés de trésorerie qui entraînent,



pour les entreprises qui ont recours au crédit, des difficultés de remboursement.

Les indicateurs d'activité des banques, COOPEC et institutions de microfinance reflètent clairement la détérioration du climat économique. Les volumes de crédit et d'épargne stagnent et les performances d'exploitation se dégradent. Les portefeuilles à risque notamment atteignent des niveaux préoccupants. De surcroît, les tensions politiques ont conduit les prêteurs internationaux spécialisés à suspendre leurs opérations de financement en RDC. Tous les éléments d'un cycle de crise sont en place.

Pour ne rien arranger, quelques acteurs du secteur ont connu une trajectoire négative, qui ne doit rien à la crise politico-économique cette fois, mais à leurs propres insuffisances. Leurs échecs nous rappellent, s'il en était besoin, que la microfinance est une discipline complexe et exigeante, où la meilleure des technicités est impuissante face aux errances dans la gouvernance.

Ce climat difficile renforce d'une certaine manière l'utilité du FPM. Les besoins en assistance

technique sont très élevés et les difficultés de refinancement confirment la pertinence d'un instrument local spécialisé. En 2016, le FPM SA a accordé 10 prêts pour un portefeuille, au 31/12/2016, de 18,35 millions USD. Il finance 10 partenaires : 6 institutions de microfinance, 3 banques et une coopérative d'épargne et de crédit. Quant au FPM ASBL, il a conduit 34 projets en 2016, un nombre record depuis sa création.

Précisons enfin que si notre activité principale consiste en des appuis directs à nos partenaires, le FPM se veut aussi un acteur de la construction patiente du secteur financier inclusif. À ce titre, nous organisons et animons des forums et des formations transversales, nous conduisons des expérimentations sur des thèmes d'avenir et nous interagissons avec les institutions nationales, notamment la Banque centrale du Congo.

Les pages qui suivent vous donneront naturellement des informations plus détaillées sur nos activités. Nous vous souhaitons une bonne lecture !

Eric Van den Bosch
Président du FPM SA

Pierre Daubert
Président du FPM ASBL

02/ Entretien avec les deux directeurs généraux

Dans le contexte du FPM, quel regard portez-vous sur la situation socio-économique de la RDC qui a prévalu en 2016 et quelles sont les perspectives pour 2017 et 2018 ?

À la fin de l'année 2015, tous les observateurs se sont accordés pour dire que 2016 serait une année difficile au regard du contexte local et international incertain : échéances politiques peu rassurantes et retournement de la conjoncture économique. Cependant nous ne pouvions pas mesurer avec certitude l'ampleur que cette crise allait prendre. Elle s'est avérée au final beaucoup plus violente qu'on pouvait s'y attendre et les perspectives ne sont pas meilleures pour 2017 et 2018.

Au cours de 2016, le pays a connu une situation politique relativement instable et agitée en raison du retard observé dans les préparatifs des prochaines élections, à la suite de la fin de mandat de la plupart des organes électifs et de celui du président de la République.



L'absence d'un calendrier électoral faisant l'unanimité entre le pouvoir et l'opposition, ainsi que la faible mobilisation des moyens financiers pour préparer les élections, ont suscité une vive agitation dans la classe politique.

Jean-Claude Thetika
(à gauche sur la photo)
dirige le FPM ASBL et
Carlos Kalambay dirige
le FPM SA.

Après l'échec de la première négociation sous l'égide de l'Union africaine entre le pouvoir et l'opposition, un deuxième dialogue a été organisé sous les auspices de l'Église catholique, lequel a débouché le 31 décembre 2016 sur un nouvel accord politique. Ce dernier entérine quelques dispositions particulières, notamment que les élections seront organisées à la fin de l'année 2017, que la constitution ne sera pas révisée, que le président en exercice ne se présentera pas aux prochaines échéances et que la primature sera dirigée par un membre de l'opposition. Selon l'esprit et la lettre de l'accord issu de ce second dialogue, un nouveau gouvernement devrait se mettre en place durant le premier trimestre 2017. Néanmoins, certaines dispositions particulières restent encore à négocier entre les deux camps et suivant les observateurs, cette deuxième étape peut s'avérer beaucoup plus difficile que la phase de négociation passée.

Sur le plan économique, le retournement de la conjoncture a été beaucoup plus sévère qu'attendu et les effets de cette crise se sont fait ressentir dans tous les domaines de la vie courante. La dynamique de l'économie congolaise, haussière les dix dernières années, s'est estompée en 2016 de manière particulièrement brutale. Sa croissance est passée de 9,5 % en 2014 à 6,9 % en 2015 et à 2,5 % en 2016.

L'économie congolaise étant extravertie, elle a été fortement secouée par la chute des cours des matières premières, entraînant une baisse considérable de l'exploitation minière. Le cuivre, principale matière première exportée par le pays, a enregistré

une baisse de plus de 20 % en 2016 avant d'entamer de nouveau une croissance en début 2017. Par conséquent, on a noté l'arrêt de l'exploitation ainsi que la fermeture de quelques grandes sociétés minières, entraînant le licenciement massif des travailleurs ainsi que l'effritement des activités génératrices de revenus (AGR) connexes. Le secteur de la construction, deuxième grand secteur d'activité du pays, est très loin de l'effervescence des années antérieures.

« Près de 40 institutions ont bénéficié des interventions du FPM, dont une vingtaine par des appuis directs. »

Malgré les efforts déployés par le gouvernement pour préserver la stabilité du cadre macroéconomique en activant l'essentiel des instruments de la politique monétaire, le pays a connu sa plus forte inflation jamais enregistrée depuis plus d'une décennie et un important glissement du taux de change.

Les contre-performances économiques de l'année 2016 ont impacté négativement le secteur financier de la RDC. La dépréciation de la monnaie nationale et la montée des pressions inflationnistes qui ont réduit la positivité des taux d'intérêt réels n'ont fait qu'exacerber la perte de vitesse observée dans le secteur financier et porter un coup dur au financement des micro, petites et moyennes

entreprises. Cette crise du secteur se manifeste par la réduction du volume de transactions aussi bien en crédit qu'en épargne, l'accroissement considérable du risque crédit et l'érosion des fonds propres, mettant à dure épreuve la survie de certains acteurs, principalement les institutions mutualistes.

La faillite d'une des plus grandes banques commerciales du pays (la Banque Internationale pour l'Afrique au Congo - BIAC) et celle du plus grand réseau de coopératives de crédit et d'épargne (la Mutuelle d'Épargne et de crédit du Congo - MECRECO) témoignent bien de l'ampleur de cette crise. Avec près d'un demi-milliard USD de dépôts de clients engloutis dans ces faillites et près de 300 000 clients touchés, la confiance du public vis-à-vis du secteur financier est sérieusement entamée.

Comment le FPM a-t-il répondu à la crise et sur quels faits marquants du développement du FPM en 2016 souhaitez-vous attirer particulièrement l'attention ?

La vitesse à laquelle cette crise a évolué a surpris tout le monde et certains de nos partenaires en ont souffert bien qu'étant préparés. Au cœur de notre stratégie se trouvent les MPME et ces dernières ont été impactées négativement par les chocs socio-économiques décrits ci-haut. Le FPM a naturellement ressenti ces changements au travers de ses IFP. Cependant, notre vaste expérience

et notre fine connaissance du secteur financier nous ont permis d'anticiper certaines solutions à apporter à la crise financière et au final, nous avons terminé l'année en réalisant la totalité des objectifs que nous nous étions fixés.

Au regard de la crise, le FPM SA, s'est bien adapté. Nous avons toujours eu une approche prudente d'analyse de risques de nos clients ; nos interventions se basent sur des prévisions réalistes de croissance et de développement des institutions financières partenaires que nous finançons. Dans ce contexte politico-économique incertain, la plupart des prêteurs internationaux se sont rétractés et aucun financement extérieur n'a été enregistré en 2016¹. Par conséquent, le besoin de financement s'est fait sentir avec acuité dans le secteur, et le FPM a été l'un des rares financeurs à avoir accompagné le secteur du financement de la MPME durant l'année 2016.

Au total, nous avons décaissé 8,1 millions USD durant l'année 2016 au profit de diverses institutions financières ; notre encours du portefeuille de prêts est passé à 18,35 millions USD en fin 2016 contre 11,7 millions USD en 2015, soit une croissance de près de 56 %. Le nombre des institutions partenaires est passé de 7 à 10 entre les deux années. Ce qui démontre une fois de plus l'engagement du FPM à soutenir le secteur financier congolais, en favorisant tout particulièrement l'accès aux services financiers des très petites, petites et moyennes entreprises.

¹ À part Cordaid pour Hekima et Oxus

Au bout de deux ans, le Fonds a atteint son autonomie opérationnelle, le profit net de l'exercice comptable 2016 s'élève à près de 100 000 USD. C'est une année charnière qui, en dépit de cette situation de crise, a permis au FPM SA non seulement de stabiliser son activité, mais aussi de confirmer son positionnement dans le marché comme étant l'un des acteurs principaux du refinancement des institutions financières en RDC.

Le FPM ASBL, notre véhicule en charge de l'assistance technique, a été naturellement très sollicité au cours de l'année 2016. À côté des interventions traditionnelles et planifiées bien en avance, nous avons adapté certains aspects de notre approche pour continuer d'accompagner nos partenaires en difficulté. La stagnation des portefeuilles de crédit à la suite de difficultés rencontrées par les entrepreneurs, couplée à une montée sensible du risque crédit et à la méfiance grandissante à la suite de la faillite de certaines institutions financières, ont induit des changements de priorités dans le chef de la plupart de nos partenaires. Au credo de la croissance s'est substituée l'urgence de la stabilisation pour éviter le pire. Le FPM ASBL devrait lui aussi s'adapter pour répondre aux nouvelles attentes de ses partenaires : maintien d'un minimum de croissance dans une situation de risque de crédit accru, réponses à apporter aux institutions nécessitant une restructuration profonde, enfin remotiver certaines banques de PME qui, au vu de l'instabilité économique, ont simplement décidé de stopper de financer les PME.

Nous avons intensément communiqué avec les principaux acteurs sur la prévention des

risques les plus importants, notamment les risques de liquidité et de crédit, au travers des ateliers conseils. Mieux, pour faire face aux impayés et aux fraudes qui se sont multipliés dans le secteur, le FPM a encouragé et encadré les principaux acteurs de financement de MPME autour d'un groupe de travail qui se réunit deux fois par mois pour échanger sur ces problématiques, en vue de trouver des stratégies permettant de limiter la propagation du risque et éviter le surendettement.

L'année 2016 était marquée par la concrétisation de notre objectif d'extension régionale avec l'accompagnement de FINCA RDC dans l'ouverture d'agences à Kisangani et Mbuyi-Mayi, et Advans Banque Congo dans la ville de Tshikapa. Nous avons consolidé nos activités dans l'innovation et les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Nous avons réalisé une grande étude sur le *Mobile banking* en partenariat avec quatre banques locales, les télécoms et les acteurs techniques, pour stimuler l'utilisation de ce canal alternatif en plus du travail de promotion des agents bancaires qui est en cours.

Les résultats ont été au rendez-vous. Nous avons géré 34 projets d'assistance technique dont 19 projets d'assistance technique directe auprès de 14 partenaires, 7 sessions de formation, 4 forums et 4 études de marché pour un total de 3,1 millions USD. Ceci porte le nombre total de projets entre 2011 et 2016 à 110, contre 91 cumulés fin 2015, soit une croissance annuelle de 21 %. Près de 40 institutions ont bénéficié des interventions du FPM, dont une vingtaine par

des appuis directs. Les questions liées au risque, à la gouvernance, à la gestion de PME et au système d'information de gestion sont les domaines qui ont été les plus financés.

Quelles sont les perspectives du développement du FPM au regard des évolutions internes et de l'environnement socio-économique dans lequel il évolue ?

L'année 2017 sera de toute évidence une année aussi difficile que 2016. L'incertitude politique grandissante, la morosité de l'environnement économique actuel et l'insécurité au centre du pays laissent penser que les deux prochaines années seront difficiles. Le FPM s'y est préparé afin d'accompagner ses partenaires et de les aider à limiter les risques.

Pour la partie refinancement, notre objectif est d'atteindre un portefeuille de près de 22 millions USD tout en favorisant les prêts aux institutions financières locales de petite taille. De ce fait, le FPM SA met en place une approche adaptée, permettant de rendre éligibles les petites institutions locales à fort potentiel. Un processus d'accompagnement sera mis en place afin de permettre à ces structures de se familiariser avec les outils d'analyse du FPM.

« Le FPM a été l'un des rares financeurs à avoir accompagné le secteur du financement de la MPME durant l'année 2016. »

Pour ce qui est des activités d'assistance technique, nous nous attelons à mettre en place des mesures tangibles et efficaces pour traverser la crise et limiter les dégâts, surtout pour les institutions mutualistes qui sont très vulnérables au changement actuel de conjoncture. Il sera important de repenser le mode d'intervention pour ce type d'institutions, qui va aller dans le sens de renforcer leur surveillance et leur prise en charge. Les problèmes chroniques de gouvernance et de sous-capitalisation auxquels ces institutions sont confrontées nécessiteront des solutions allant au-delà de simples interventions techniques du FPM.

Il faudra un dialogue clair avec l'autorité de régulation pour des mesures courageuses, revoir le cadre réglementaire et assainir profondément ce secteur en vue de diminuer le risque systémique qui pèse sur lui.

Par ailleurs et pour assurer une meilleure gestion de la croissance de jeunes institutions, nous poursuivons notre expérimentation d'accompagnement aux *greenfields*² décidée en 2016 et le soutien à l'expansion régionale couplé aux innovations de banque à distance.

Enfin, nous comptons renforcer notre architecture de finance responsable : nous impliquer davantage avec nos partenaires au développement sur certaines activités d'éducation financière et, par là même, renforcer les performances sociales de ces partenaires.

En outre, l'instabilité politico-économique que traverse la RDC expose les structures financières au financement d'activités à hauts risques environnementaux et sociaux. Le FPM prévoit de mettre davantage l'accent sur une analyse des risques environnementaux et sociaux auprès des institutions financières partenaires, de les accompagner dans la mise en place ou le renforcement de l'analyse et de la prévention de ces risques.

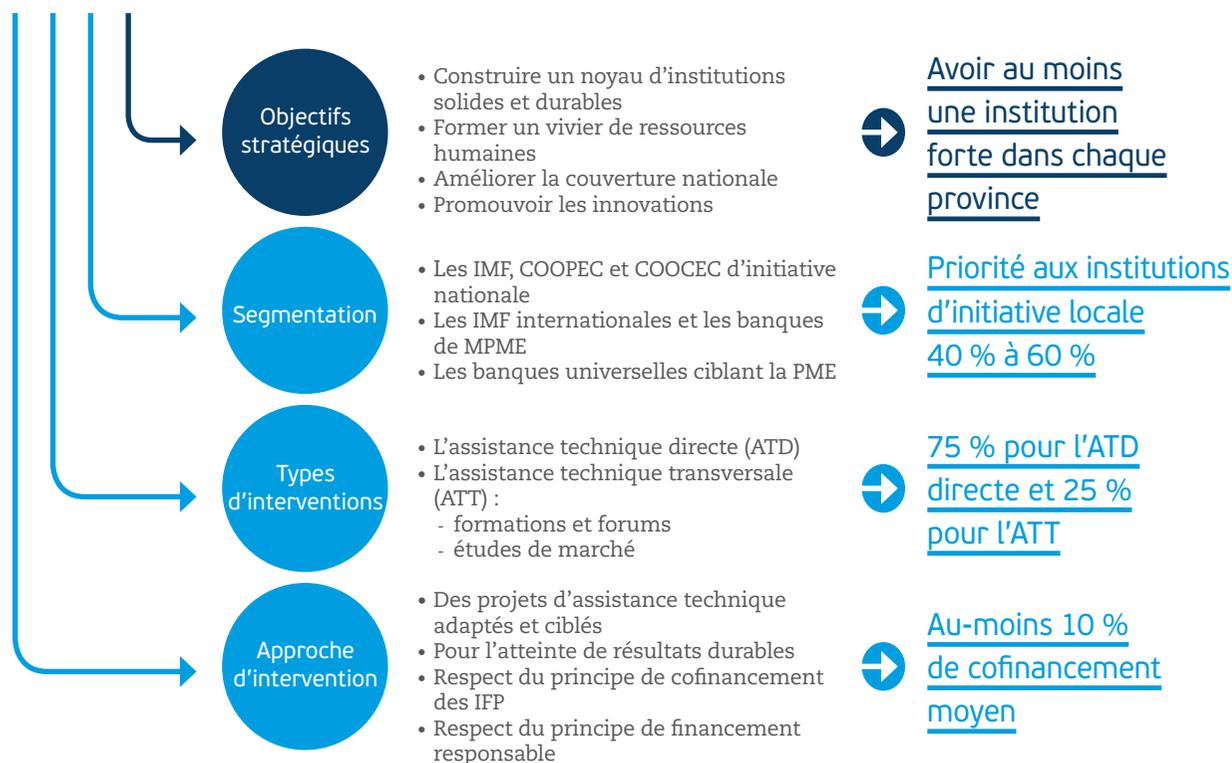
Au travers de tout ce qui précède, l'utilité du FPM et du travail mené par ses deux véhicules est plus importante que jamais dans un pays en crise et aux MPME fragilisées de ce fait.

² Institutions financières en création

03/ La gouvernance du FPM ASBL

Une stratégie d'assistance technique qui vise la construction d'un secteur financier inclusif

Les interventions du FPM ASBL visent à soutenir la construction et le développement d'un système financier inclusif responsable, en appuyant techniquement les institutions financières qui servent les MPME et les personnes à faibles revenus. Le cadre stratégique du FPM ASBL se construit autour de quatre objectifs stratégiques tels que repris ci-dessous :



Le FPM croit que la solidité du secteur financier dépend plus de la qualité de ses acteurs et de leurs services que de leur nombre. C'est ainsi que les interventions du FPM ASBL ont pour finalité de développer, à travers des appuis techniques directs, un noyau d'institutions professionnelles à même d'offrir des services financiers de qualité à une large population sur tout le territoire de la RDC. L'objectif est d'avoir au moins une institution forte dans chaque province du pays.

Pour un secteur historiquement concentré dans certaines provinces, la couverture régionale est l'une des priorités du FPM ASBL. Ceci passe, non seulement par la réalisation des études de marché analysant les opportunités d'investissement dans les régions les moins desservies, mais aussi par l'accompagnement sur terrain des institutions financières partenaires (IFP) qui ont un programme d'extension régionale.

En 2016, quelques légers ajustements ont été opérés au niveau de la politique générale du Fonds. Désormais le FPM ASBL est en mesure d'accompagner les « greenfields³ », c'est-à-dire les institutions en création, dès le moment où elles démontrent une capacité à assurer le développement de leurs activités avec un bon niveau de capitalisation et des actionnaires capables de soutenir la gestion de l'institution.⁴

³ Institutions financières en création

⁴ Nos critères d'éligibilité n'autorisaient que les IFP ayant au moins 2 ans d'existence avec états comptables audités et certifiés.

La gouvernance d'entreprise : évolution et faits marquants

Bailleurs de fonds
du FPM ASBL :



KFW



cfef



Conseil d'administration



Pierre
DAUBERT
Président du CA



Claudia
HUBER
Administrateur



Frédéric
KALALA
Administrateur

Comité d'audit



Alethea
MUSHILA
Comité d'audit



Aimé
KASENGA
Comité d'audit

Membres effectifs



Papy
TSHABA
Membre
effectif



Caty
MBUNGANI
Membre
effectif

Assemblée générale des membres effectifs



Frankfurt School of
Finance & Management
Bankakademie | HfB

Comité de direction



Jean-Claude
THETIKA
Directeur
général



Jean Médard
MUTEBA
Directeur des
opérations



Elisabeth
LENGEMA
Directeur
administratif
et financier

Consultants externes



Cadres intermédiaires et support technique

stratégie

opérations

Le FPM ASBL a une gouvernance solide et efficace, fondée sur le principe de collégialité et les meilleures pratiques internationales de gestion de fonds. Elle est structurée à trois niveaux. Le premier niveau traite des questions stratégiques tandis que le second niveau traite des questions opérationnelles. Entre les deux se positionne un niveau technique intermédiaire qui regroupe le conseiller et les cabinets d'audit. Ces derniers ont respectivement pour mission d'accompagner techniquement l'équipe opérationnelle et de mener les missions d'audits internes et externes.

Le niveau de gouvernance stratégique comprend une Assemblée générale, un Conseil d'administration et un Comité d'audit.

- **L'Assemblée générale**, formée de sept membres effectifs, élit les membres des deux autres organes de gouvernance. Elle approuve le budget annuel d'exploitation, délibère sur les rapports d'activités préparés par le Conseil d'administration et statue sur les comptes de l'exercice précédent.
- **Le Conseil d'administration**, composé de trois membres effectifs, est l'organe qui pilote stratégiquement le Fonds. En plus de ses prérogatives traditionnelles d'orientation stratégique, le Conseil d'administration joue aussi le rôle de comité d'approbation des projets d'assistance technique proposés par l'équipe de gestion.
- **Le Comité d'audit**, composé de trois membres indépendants de l'exécutif, s'assure de la conformité des pratiques avec les règles de gouvernance consignées dans les politiques, procédures et autres textes statutaires. De manière générale, le Comité d'audit conduit l'essentiel des fonctions de surveillance. Il est secondé par deux cabinets internationaux, le premier s'occupant de la certification de comptes (KPMG) et le second, de l'audit interne (Ernst & Young).
- **Le conseiller**. Cette fonction est assurée par la Frankfurt School of Finance and Management (FS), gestionnaire de fonds allemand de renommée internationale basé à Francfort. Dans

le cadre du contrat qui la lie avec le FPM ASBL, la FS met à la disposition du Fonds le directeur général, fournit une équipe de *backstopping* et des experts consultants techniques de court terme dont le FPM ASBL a besoin en vue d'optimiser sa structure opérationnelle, renforcer et améliorer la qualité de sa gestion et développer ses activités.

Quelques faits ont marqué l'évolution de la gouvernance du FPM ASBL en 2016 :

1. l'arrivée de nouveaux membres effectifs;
2. l'évolution de la structure organisationnelle.

Arrivée de nouveaux membres effectifs

Pour assurer un meilleur suivi de ses activités et une meilleure représentativité au sein de ses organes de gouvernance, l'Assemblée générale a décidé de renforcer l'équipe de membres effectifs parmi les bailleurs traditionnels du FPM ASBL. Cette responsabilité incombait donc à la Banque mondiale, représentée par la Cellule d'exécution des financements en faveur des états fragiles (CFEF) du ministère des Finances de la République démocratique du Congo. **Monsieur Papy Tshaba** (voir photo page suivante) a été proposé par la CFEF pour assurer cette responsabilité. Monsieur Tshaba est un expert en microfinance qui a une bonne connaissance du secteur congolais de financement de la MPME.



Papy Tshaba

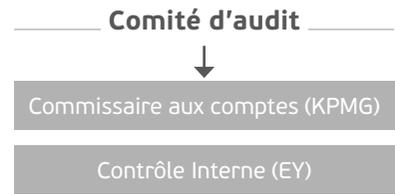
« Licencié en gestion et administration des projets à l'Institut facultaire des sciences de développement à Kinshasa, j'ai rejoint le FPM en 2008 avant son institutionnalisation, en qualité de consultant. Bien que recruté en 2010 par la Société financière internationale (IFI) du groupe de la Banque mondiale au Programme d'appui aux PME, je me suis davantage focalisé sur le secteur de microfinance pour faciliter l'accès des micro, petites et moyennes entreprises aux services financiers. Je rentre aujourd'hui au FPM ASBL, en qualité de membre effectif, pour ainsi apporter ma contribution à faire avancer l'inclusion financière dans le pays. »

Mon expérience de consultant dans les institutions de microfinance m'a poussé à reconnaître l'impact positif de l'assistance technique du FPM ASBL dans ce secteur. Je note à ce jour que le FPM ASBL a fait preuve ces dernières années de sa maîtrise du développement du secteur d'inclusion financière en RDC et reste, à l'heure actuelle, le seul véhicule crédible et capable d'accompagner les institutions financières en vue de leur croissance. »

Après avoir assumé ses responsabilités de membre effectif pendant deux ans, **Madame Caty Mbugani** est arrivée au terme de son mandat à la fin 2016 et elle ne peut plus le renouveler en tant que membre effectif représentant de la KfW.

Dès janvier 2017, elle a été remplacée par **Madame Karin Derflinger**, directrice de bureau de la KfW à Kinshasa, République démocratique du Congo. Madame Derflinger jouit d'une vaste expérience dans le secteur financier des MPME pour avoir travaillé successivement pour le groupe ProCredit et la Frankfurt School of Finance and Management avant de rejoindre la KfW.

Évolution organisationnelle : renforcement du comité de direction du FPM ASBL



Comité de direction élargi



Administration et fonctions support



Supports communication, informatique et juridique externes

La structure organisationnelle du FPM ASBL a connu une mutation significative au cours de l'année 2016. Ce changement s'inscrivait dans la droite ligne de recherche de gain d'efficacité opérationnelle lancée en fin 2015 et qui s'est concrétisée en 2016.

Pour ce faire, deux nouvelles directions ont été créées, celle des opérations (DOP) et celle d'administration et finances (DAF). Le comité de direction est désormais composé du DG, du DOP et du DAF avec une redistribution des responsabilités plus classique pour un fonctionnement optimal. Deux employés seniors de l'équipe existante ont été promus à ces deux postes.

Madame Elisabeth Lengema, ancien manager de projets et responsable administratif et financier (RAF), devient le nouveau directeur administratif et financier. **Monsieur Jean Médard Muteba**, autrefois manager de projets senior, a été promu au poste de directeur des opérations. Toujours dans le cadre du renforcement organisationnel, trois nouvelles personnes ont été recrutées notamment un manager de projets, un analyste financier et un comptable.

Au total, le FPM ASBL compte 16 employés soit un DG, un DOP, un DAF, un responsable de suivi et évaluation, un analyste financier, trois managers de projets, un comptable, un chargé des finances et administration, une assistante aux projets et à la direction, une assistante à la communication et une équipe de logistique constituée de quatre personnes.



De gauche à droite : Jean Claude THETIKA (DG), Elisabeth LENGEMA (DAF) et Jean Médard MUTEBA (DOP).

ONT REJOINT L'ÉQUIPE EN 2016 :

Marie-Claude Palata



Diplômée d'une licence en économie de développement et d'une licence en économie agricole de l'Université de Pretoria, **Marie-Claude Palata** a débuté sa carrière au PNUD avant de rejoindre le FPM ASBL en août 2016. « Travailler au FPM ASBL est une opportunité de pouvoir contribuer au développement de l'économie de la RDC, par l'amélioration du niveau de vie de la population à travers l'inclusion financière. »

Sephora Tshiyombo



Diplômée d'un master en ingénierie bancaire et financière à l'Université d'Orléans en France, **Sephora Tshiyombo** a débuté sa carrière dans le secteur bancaire auprès de la Société générale comme analyste crédit entreprises. Elle rejoint le FPM ASBL en qualité d'analyste financier : « Le FPM est une structure unique en RDC et représente tout ce que je recherchais pour un environnement de travail, à savoir le dynamisme et un esprit d'équipe. »

Yannick Ndumbi



Bachelier en comptabilité et gestion de l'École pratique des hautes études commerciales de Bruxelles, **Yannick Ndumbi** intègre le marché du travail congolais comme consultant senior à Kinshasa dans un cabinet d'audit et de conseil avant de rejoindre le FPM ASBL au second semestre 2016 : « Cela fait 8 mois que j'ai rejoint le FPM ASBL, une période qui constitue d'ores et déjà une expérience des plus enrichissantes et des plus stimulantes. J'ai eu l'opportunité d'être au contact d'une diversité de profils en termes d'expérience de travail et de compétence, ce qui m'a permis d'améliorer mes compétences professionnelles mais également de prendre conscience et de comprendre les défis et les enjeux de l'inclusion financière. »

Une offre diversifiée de services d'assistance technique



ATD

Assistance technique directe

Ces interventions visent le renforcement des capacités des institutions financières partenaires. Elles permettent de réduire leurs risques institutionnels et d'accroître leur capacité d'intervention dans l'offre de services aux MPME.

Les projets portent sur six domaines principaux :

- Gouvernance, stratégie et organisation;
- Downscaling / Upscaling pour cibler le marché de la PME;
- Contrôle et audit interne ainsi que gestion des risques;
- Gestion financière et comptable;
- Système d'information et de gestion;
- Développement des produits et innovation.



ATT

Assistance technique transversale

À la différence de l'assistance technique directe, les interventions transversales sont ouvertes à tous les acteurs du secteur, quel que soit leur niveau de développement. Aucun critère d'éligibilité n'est appliqué.

- **Les formations et forums** : il s'agit de formations certifiantes orientées métier et de forums et conférences organisés sur des sujets précis, souvent innovants pour le secteur, dans le but de promouvoir les meilleures pratiques.
- **Les études de marché** : leur but est d'analyser les potentialités d'installation des institutions financières dans les provinces mal desservies.



Des interventions ciblées et efficaces

Elles sont accordées à un nombre limité d'institutions financières partenaires présentant un réel potentiel de développement. De plus, ces interventions se focalisent sur les domaines clés et dans un horizon temporel bien défini (quatre à douze mois). Cette orientation centrée sur les priorités de gestion des Institutions financières partenaires permet un impact plus élevé pour chaque dollar dépensé par les bailleurs de fonds.



Gestion de projets aux meilleures normes

Ceci suppose (1) la mise en exergue des priorités de gestion des partenaires, (2) la mise en place d'une planification efficace limitée dans le temps, optimale en termes de coûts et de qualité des consultants mis à disposition, assortie de jalons, d'indicateurs de suivi et de facteurs de gestion des risques pour chaque projet; et (3) un suivi de proximité des projets, avec des comités de pilotage qui se réunissent de façon régulière.



Durabilité et cofinancement

Le FPM ASBL met l'accent sur la garantie d'un impact positif et à long terme de ses activités. Il veille à ce que les Institutions financières partenaires deviennent de plus en plus autonomes et soient encouragées à s'intégrer pleinement dans le secteur privé. Elles participent aux coûts de mise en œuvre des projets. Les cofinancements sont fonction de la capacité financière de l'institution bénéficiaire et de la nature de l'activité.

04/ Gouvernance du FPM SA

Politique d'investissement/ financement

Le FPM SA mène une politique de financement responsable, qui se fonde sur une analyse rigoureuse de la capacité de remboursement des institutions financières sollicitant des prêts, et des risques inhérents à leurs activités.

Plusieurs étapes sont identifiées lors du processus de refinancement :

Une présélection est effectuée sur la base des critères d'éligibilité et de plusieurs informations financières et non financières. Au cas où cette présélection s'avère positive, l'équipe du FPM SA passe à une évaluation complète de l'institution demandeur avec le support de différents outils de notation. Cette évaluation consiste également en visites sur terrain (la *due diligence*) incluant la rencontre des principaux agents de l'institution.

Après l'évaluation par l'équipe du FPM SA, son conseiller révisé en deuxième ligne (aspects

de risque et conformité). Ensuite l'équipe de gestion passe au Comité de crédit pour présenter le projet de financement. Une fois celui-ci approuvé par le Comité de crédit, les documents juridiques relatifs à la transaction sont rédigés en accord avec le client afin de finalement décaisser le crédit. Pour assurer un suivi rapproché, l'institution fournit un rapport trimestriel standardisé à l'équipe du FPM SA.

Des produits de financement : dette senior et subordonnée

Le FPM SA offre des prêts seniors et des prêts subordonnés.

1. **Les prêts seniors** octroyés par le FPM SA comprennent des crédits remboursables en une seule échéance ainsi que des crédits prévoyant le remboursement du principal en plusieurs fois. La maturité des prêts seniors peut aller de 1 an jusqu'à 5 ans et ce, pour un montant

minimal de 250 000 USD jusqu'à un maximum 5 millions USD.

L'exposition sur chaque institution financière partenaire devra se limiter à 100 % de ses fonds propres prudentiels (tier 1 + tier 2). Les prêts seniors sont généralement assortis de taux d'intérêt fixes (mais dégressifs) à des conditions de marché. Le FPM SA a la possibilité, dans un nombre limité de cas, d'accorder aussi des prêts à taux variables.

2. Le FPM SA apporte des quasi-fonds propres sous la forme de **prêts subordonnés** à des conditions de marché. Afin d'être considérés comme des quasi-fonds propres, les prêts consentis doivent respecter les normes arrêtées par la Banque centrale du Congo (BCC) en matière de dette subordonnée.

Les institutions financières devront démontrer un risque de contrepartie modéré pour être autorisées à contracter un emprunt subordonné auprès du FPM SA. La préférence est donnée aux institutions financières auxquelles l'amélioration induite du ratio de solvabilité ouvrira de réelles opportunités de croissance durable sur le marché.



Assemblée générale
des actionnaires :



gouvernance

Conseil d'administration



Eric
VAN DEN BOSCH
Président du CA



Claudia
HUBER
Administrateur



Laure
WESSEMIUS-
CHIBRAC
Administrateur

Comité de crédit (CdC)



Nicolas
BLONDEAU
Membre du CdC



Stéphane
RYELANDT
Membre du CdC



Claudia
HUBER
Présidente
du CdC

Comité d'audit



Laure
WESSEMIUS-
CHIBRAC
Présidente du
Comité d'audit



Eric
VAN DEN BOSCH
Membre du
Comité d'audit

Conseiller INVESTMENT MANAGEMENT

Management : DG, DGA

gestion



Carlos
KALAMBAY
Directeur
général



Gilles
VERCAMMEN
Directeur
général adjoint



Magalie
MUKADI
Chargé
d'investisse-
ment junior



Serge
KENA
Comptable



Ken
KALONJI
Assistant
administratif

Le Conseil d'administration est composé de trois membres nommés par les trois principaux actionnaires du Fonds : KfW, Bio et Cordaid.

Le Conseil d'administration jouit de pouvoirs élargis, notamment la mise en place de la stratégie, la nomination du directeur général et

la désignation de membres de comités qui lui sont attachés : le Comité de crédit et le Comité d'audit.

Membres du Conseil d'administration :

- Eric Van Den Bosch, président
- Laure Wessemius-Chibrac, administrateur
- Claudia Huber, administrateur

Le Comité de crédit est composé de trois membres et est chargé de statuer sur l'octroi de financements en conformité avec la stratégie et la politique d'investissement arrêtées par le Conseil d'administration.

Membres du Comité de crédit :

- Claudia Huber, présidente
- Stéphane Ryelandt, membre indépendant
- Nicolas Blondeau, membre indépendant

Le Comité d'audit est chargé de veiller à l'intégrité des états financiers, de contrôler le niveau des risques, de superviser et contrôler les mécanismes de contrôle interne et de contrôler le travail des commissaires aux comptes.

En support de sa structure restreinte, le FPM SA a externalisé la fonction d'audit interne à un cabinet d'audit international.

Le Comité d'audit du FPM SA est composé de deux membres du Conseil d'administration. Il s'agit de Laure Wessemius-Chibrac et d'Eric Van Den Bosch.

L'équipe de gestion (EG) est constituée d'un directeur général (DG) qui est soutenu par un directeur général adjoint (DGA). La plupart des fonctions d'appui sont partagées avec le FPM ASBL (par exemple la logistique et la communication). Certaines autres fonctions sont externalisées telles que l'assistance juridique, via un cabinet d'avocats, et l'audit interne, via un cabinet d'audit international.

Une nouvelle chargée d'investissements junior

Au 1^{er} août 2016, **Magalie Mukadi** a été confirmée au sein de l'équipe des opérations du FPM SA en tant que chargée d'investissements junior.

Elle rapporte directement au directeur général adjoint et continuera à surveiller l'évolution du portefeuille de crédit et à réaliser des missions de *due diligence* suivant les demandes de financement de partenaires existants et nouveaux.

Avant de rejoindre le FPM SA en novembre 2015 en tant que stagiaire affectée aux opérations, Magalie Mukadi a réalisé plusieurs stages académiques et professionnels dans le secteur de la microfinance, par exemple chez MECRECO, Opportunity International et au Fonds national de la microfinance.

Magalie Mukadi détient une licence en sciences économiques, option microfinance de l'Université protestante au Congo. Elle parle couramment le français, le lingala et a de bonnes notions d'anglais.

Magalie Mukadi : « *Je suis particulièrement intéressée par le secteur de la microfinance et je perçois la possibilité de travailler au FPM SA, le premier Fonds d'investissement privé en RDC, comme une opportunité à ne pas manquer pour le développement de ma carrière professionnelle. Par son statut particulier, le FPM SA me donne l'opportunité de contribuer à l'amélioration des conditions des MPME via les IFP.* »

Département Finance & Comptabilité

Serge Kena, responsable de la comptabilité au sein du FPM SA, a rejoint l'équipe en février 2016. Avant de rejoindre le FPM SA il a occupé des postes

similaires à Brussels Airlines et TractAfric Motors. Avant cela, Serge a été analyste de crédit PME et délégué commercial chez ProCredit/Equity Bank RDC, période lors de laquelle il a été confronté à la réalité du terrain. Il détient une licence en sciences commerciales et financières, option finance et comptabilité.

Le FPM SA est la première expérience d'une société financière relevant de la loi bancaire en RDC. En rejoignant le FPM SA, Serge Kena devrait donc relever le défi d'adapter le système comptable bancaire congolais à ce nouveau type d'institution. Un défi qui continue, vu la croissance du portefeuille et le développement du Fonds. C'est ainsi qu'en 2016, le département financier a su introduire un outil efficace pour une gestion des liquidités plus performante et a réalisé une migration vers un logiciel comptable plus performant, notamment en vue de mieux répondre aux défis de la complexité de gestion d'un Fonds d'investissement dans un environnement monétaire multidevises et inflationniste.

Le département finance s'est donc donné pour objectif de poursuivre en 2017 cette implémentation, puis améliorer son processus en vue de pouvoir d'abord mettre à la disposition de la direction, sur base régulière, un ensemble d'indicateurs clés de performance (KPI) du FPM SA ; ensuite et enfin, transmettre aux tiers partenaires l'ensemble d'états réglementaires exigés. L'objectif central et permanent du département finance restera donc d'appuyer la direction dans le pilotage du FPM SA en vue d'une gestion plus éclairée, efficace et efficiente des ressources du Fonds.

Factuel 1

Synergies entre les deux véhicules : vers une plus forte coordination des interventions dans le marché

Depuis 2015, une réunion stratégique est organisée chaque année, réunissant les équipes de gestion, les membres des conseils d'administration des deux véhicules du FPM et leurs conseillers afin de promouvoir les synergies – tant stratégiques qu'opérationnelles – entre les deux organisations.

En 2016, la réunion fut organisée dans les locaux du conseiller du FPM SA, Incofin Investment Management, à Anvers.

Les discussions ont porté sur différents thèmes dont les principaux étaient les suivants :

- l'évolution de la crise financière et économique actuelle et son impact sur le secteur financier et les institutions financières partenaires du FPM;
- les défis rencontrés dans l'implémentation des plans d'affaires, spécialement la problématique de la prise en charge de très petites institutions;
- les synergies commerciales et opérationnelles à mettre en œuvre entre les deux véhicules;
- la question de la communication du Fonds.



Photo : Réunion stratégique du 4 octobre 2016 à Anvers dans les bureaux du conseiller du FPM SA

De gauche à droite : Christian Kuye (conseiller FPM ASBL), Gilles Vercammen (DGA FPM SA), Carlos Kalambay (DG FPM SA), Jean Médard Muteba (DOP FPM ASBL), Claudia Huber (administrateur FPM SA et ASBL), Tobias Wegmann (Frankfurt School), Laure Wessemius-Chibrac (administrateur FPM SA), Jean Claude Thetika (DG FPM ASBL), Pierre Daubert (PCA FPM ASBL), Frédéric Kalala (administrateur FPM ASBL), Rita Van den Abbeel (conseiller FPM SA), Loïc De Cannière (conseiller FPM SA), Eric Van den Bosch (PCA FPM SA), Fatma Dirkes (conseiller FPM ASBL).



partie II

Résultats et impact de développement

Factuel 2

Évolution économique et financière : chronologie d'une crise

Après avoir connu une forte croissance économique entre 2005 et 2014⁵, l'économie congolaise a commencé dès 2015 à subir les conséquences à la fois de la baisse des prix des matières premières liée à la diminution de la demande mondiale et des incertitudes économiques issues de la crise politique nationale. Par conséquent, le taux de croissance de la RDC en 2015 s'est établi à 6,9 % contre 9 % en 2014. Ce ralentissement s'est ensuite accentué tout au long de l'année 2016 pour atteindre un taux de croissance de 2,4 %. Le taux de croissance du PIB par habitant lui a été presque nul.

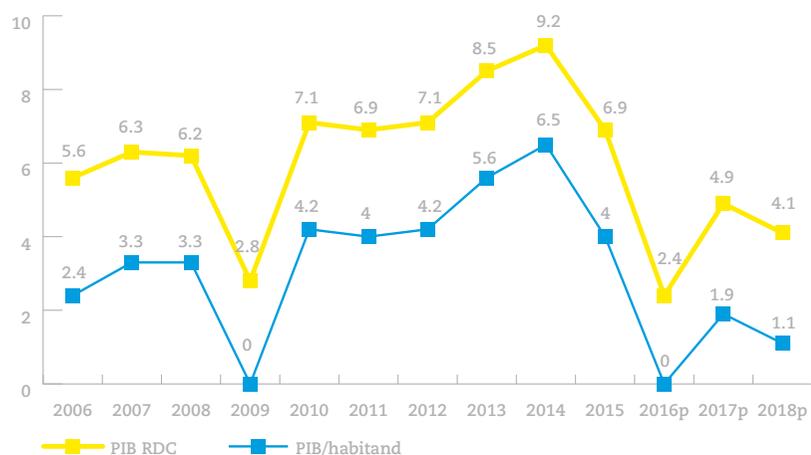
Le secteur minier, qui constitue le principal levier de croissance de la RDC (13,7 % du PIB en 2015), a vu sa production sensiblement baisser en raison de la chute des cours des matières premières. On note que depuis mi-2015, les principaux

produits d'extraction ont enregistré une baisse de leurs cours sur le marché international. Le principal produit d'exportation, le cuivre, a vu son prix à la tonne descendre à 4 320 USD en janvier 2016 contre 6 360 USD en 2014 en raison de la baisse de la demande mondiale. En effet, depuis 2015, la Chine, principalement demandeur de minerais, a enclenché une transition économique afin de se recentrer sur sa demande intérieure plutôt que le commerce extérieur. Par conséquent, sur le plan interne, des investissements ont été postposés et certaines entreprises ont reconsidéré leurs échelles d'activité afin de s'adapter au resserrement des débouchés et d'attendre un rebond des perspectives de profitabilité.

Cependant, à partir du dernier trimestre 2016, le secteur a bénéficié d'une légère reprise du cours. Le prix de la tonne de cuivre est ainsi passé de 4 320 USD en janvier 2016 à 5 770 USD en janvier 2017, soit une hausse de 33 % en un an. Il reste encore à déterminer si cette bonne perspective de hausse de prix per-

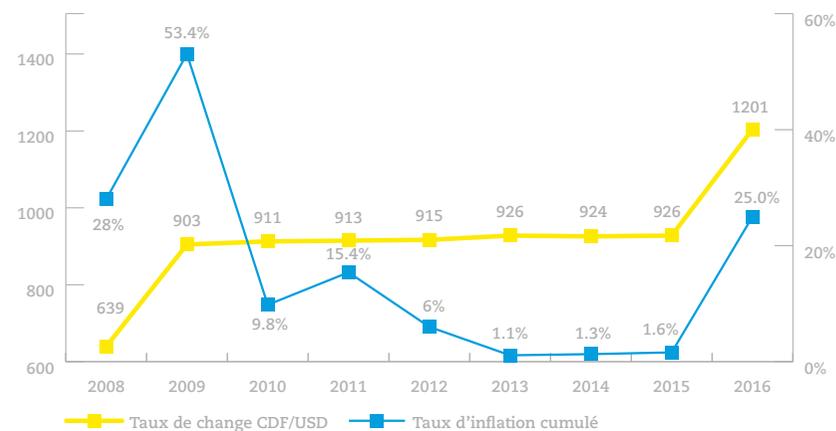
⁵ Interrompu une fois à la suite de la crise financière de 2008.

GRAPHIQUE 1 : ÉVOLUTION DU PIB EN %



Source : BCC

GRAPHIQUE 2 : ÉVOLUTION DU TAUX DE CHANGE ET DU TAUX D'INFLATION EN %



Source : BCC

mettra à la RDC, dans ce contexte de crise politique persistante, de revenir à son niveau de croissance de 2010-2014. Les perspectives de croissance pour 2017 ne sont pas très prometteuses avec la persistance de la morosité économique mondiale et le caractère fragile de la situation politico-sécuritaire intérieure.

Cette contraction de l'activité a impacté négativement la balance commerciale – entre 2015 et 2016, le solde commercial s'est dégradé, passant de 0,7 à 2,7 % du PIB, soit un recul de deux points –, provoquant une dégradation du compte courant avec une baisse non négligeable des réserves en devises étrangères et un déficit de la balance des paiements de la RDC. Les réserves de change qui s'élevaient à 1 403,58 millions USD à fin 2015 ont enregistré une contraction de plus de 50 % pour retomber à 874 millions USD à fin 2016.

Les tensions inflationnistes et sur le marché des changes ont été particulièrement violentes comparativement aux dix dernières années. Au terme de l'année, les prix intérieurs se sont accrus de 11,4 % en moyenne (contre un objectif annuel d'inflation de 4,2 %) et de près de 25 % en cumul annuel. La décomposition de cette inflation en postes indique qu'en termes d'importance, elle tient au comportement des prix des biens et services ci-après : 1) produits alimentaires et boissons non alcoolisées, 2) transports, 3) logement, eau, gaz et électricité, 4) santé. On conclut ainsi que l'inflation congolaise est essentiellement importée⁶.

Sur le marché de change, il a été observé une dépréciation du franc congolais de l'ordre de 35,3 % entretenue par la baisse rapide et sensible des réserves de change, rompant ainsi avec une décennie de stabilité de la monnaie nationale face au dollar. En effet, la parité CDF/USD est passée de 928 CDF en 2015 à 1 215,59 CDF fin 2016.

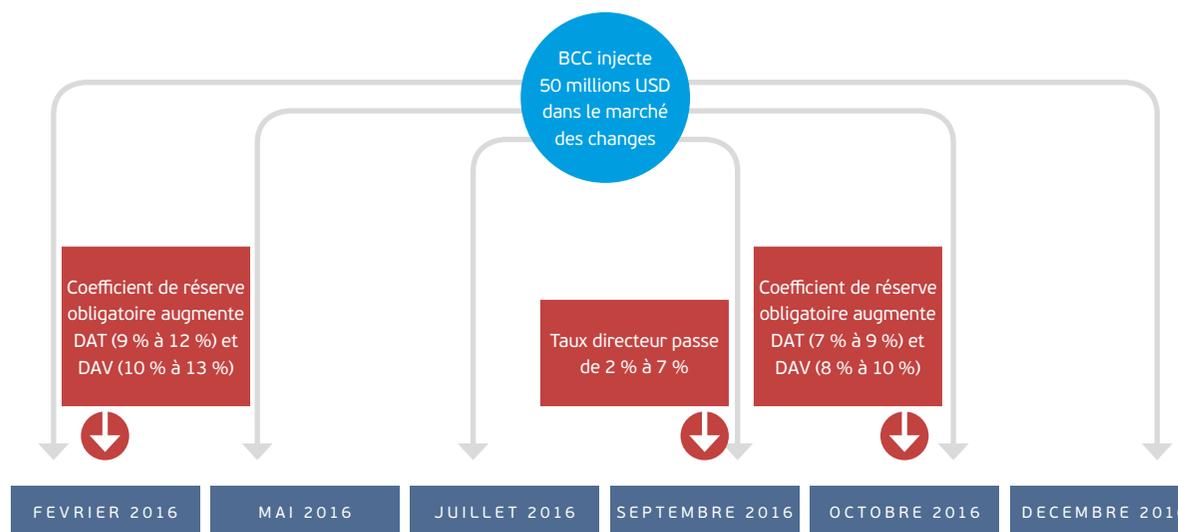
⁶ Alex NSHUE MBOKIME, RDC : Situation économique en 2016 et perspectives en 2017, mars 2017.

Pour contenir les pressions inflationnistes et préserver la stabilité du taux de change, la Banque centrale du Congo (BCC) a pris une série de mesures tout au long de 2016 en activant la plupart des instruments de politique monétaire à sa disposition, sans changer fondamentalement la tendance générale.

La BCC est intervenue à cinq reprises sur le marché des changes en vendant des devises pour un montant total de 250 millions USD afin de stabiliser le franc congolais. Cette intervention limitée n'a pas pu arrêter le décrochage du franc congolais ; en effet avec un « matelas » rétréci de réserves en devises, la BCC n'a pas pu intervenir efficacement sur le marché pour lisser le cours de change et faciliter le dénouement des transactions.

Par ailleurs, la BCC a reconsidéré le dispositif de la politique monétaire en relevant sensiblement son taux directeur de 2 % à 7 % et le coefficient de réserves obligatoire de 8 % à 10 % puis à 13 % pour les dépôts à vue (DAV) en devises

FIGURE 1 : CHRONOLOGIE DES DÉCISIONS DE POLITIQUE MONÉTAIRE EN 2016



DAV : Dépôt à vue
DAT : Dépôt à terme

Source : BCC

et de 7 % à 9 % puis à 12 % pour les dépôts à terme (DAT) en devises. Les résultats de ces mesures sont restés mitigés pour des raisons évidentes : la production intérieure étant faible, l'économie a continué de souffrir de manque de devises et par conséquent la dynamique de la dépréciation de la monnaie ne s'est pas estompée encore moins l'inflation. C'est ce qui a rendu les taux d'intérêt réels négatifs (une première depuis 2001) et a une incidence négative sur le crédit à l'économie et l'accès des ménages et des PME aux services financiers.

La contraction de l'activité économique et l'instabilité du cadre macroéconomique ont impacté négativement le secteur financier de manière générale et le secteur de financement de la MPME en particulier. Après une décennie de forte croissance, parfois citée en exemple, le secteur du financement des MPME connaît, depuis près d'une année maintenant, une crise importante. La quasi-totalité des acteurs en paient les conséquences : des institutions mutualistes (coopératives) aux institutions financières spécialisées (notamment les IMF internationales et les banques de MPME), en passant par les banques universelles qui se sont positionnées sur le segment PME.

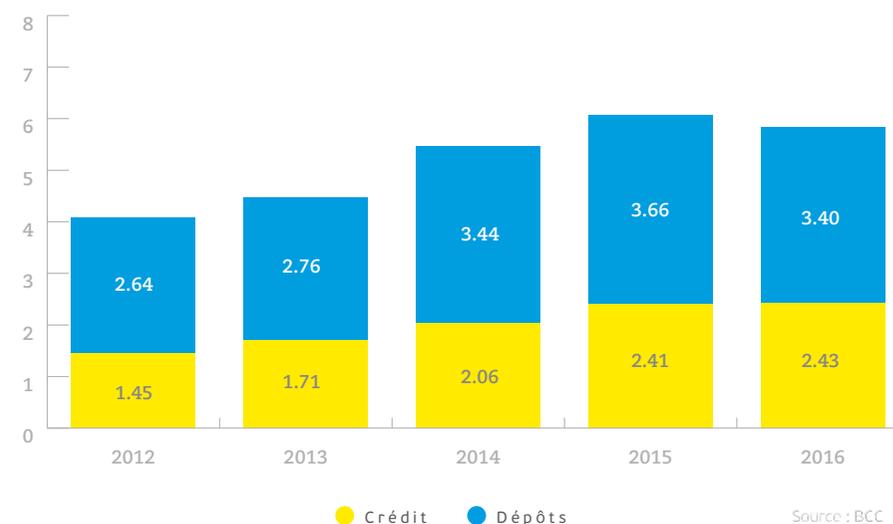
En effet, depuis le dernier trimestre 2015, le secteur laisse apparaître des signes d'essoufflement. Par nature, le secteur de la MPME est le plus vulnérable à une crise politique persistante, à l'inflation et la dépréciation de la monnaie. Dans plusieurs institutions financières, les taux d'impayés atteignent des niveaux très élevés (en moyenne 12 %), les encours de crédit et d'épargne connaissent un ralentissement (soit un rythme de croissance de 1 % pour les dépôts et 8 % pour les crédits en 2016), le nombre de fraudes signalées est en augmentation ; la proportion d'endettement croisé devient importante ; la rentabilité et la liquidité sont négativement impactées. Certaines institutions sont même passées en redressement ou en cessation d'activité. Cette crise, qui au début paraissait le fait de la conjoncture, pourrait s'installer dans la durée, surtout tant que le contexte politique et économique ne s'améliore pas.

Deux événements majeurs ont marqué le paysage d'intermédiations financières en RDC : la crise de liquidité suivie de la faillite de la BIAC (juin 2016) et celle du plus grand réseau de coopératives du pays, MECRECO (octobre 2016), conduisant à leur mise sous administration provisoire de la Banque centrale. Ces deux événements ont mis à mal principalement la réputation et la crédibilité des

institutions financières vis-à-vis de leurs clients, conduisant la BCC à un durcissement de conditions d'octroi de la licence bancaire par un relèvement au triple du capital minimum des banques⁷.

Pour le secteur bancaire, il ressort entre décembre 2015 et décembre 2016 une baisse des dépôts de 7,2 % et une légère croissance de 0,75 % des crédits. En s'attardant sur la composition du portefeuille du secteur bancaire, deux observations se détachent : la majorité des dépôts bancaires sont libellés en devises étrangères (85 % des dépôts bancaires sont en dollars à fin 2016) et les engagements sont principalement à court terme. Les dépôts à vue représentent 79,5 % des dépôts et les crédits à court terme 56 % en 2016. Il n'y a donc très peu d'investissement à long terme (soit 9 % en 2016) dans ce contexte d'incertitudes persistant.

GRAPHIQUE 3 : ÉVOLUTION DÉPÔTS ET CRÉDITS EN MILLIARDS USD DU SECTEUR BANCAIRE



⁷ Le capital minimum des banques passera de 10 millions USD à 30 millions à la fin 2017 et sera établi à 50 millions USD en 2020. Voir décision de la BCC du 30/09/2016, Lettre Gouv.D.031/n° 1196.

Les incertitudes pesant sur le secteur financier du pays depuis fin 2015 ont également impacté le secteur de microfinance. En décembre 2016, ce dernier a totalisé 160,8 millions USD d'encours de crédit et un encours de dépôt de 150,5 millions USD, soit respectivement un recul de 10 % pour les crédits et de 14 % pour les dépôts par rapport à 2015. Travaillant avec les MPME congolaises, les institutions de microfinance ressentent davantage les difficultés financières que rencontrent les petits opérateurs économiques, beaucoup plus vulnérables aux chocs économiques que les grandes entreprises qui forment une grande partie de la clientèle bancaire.

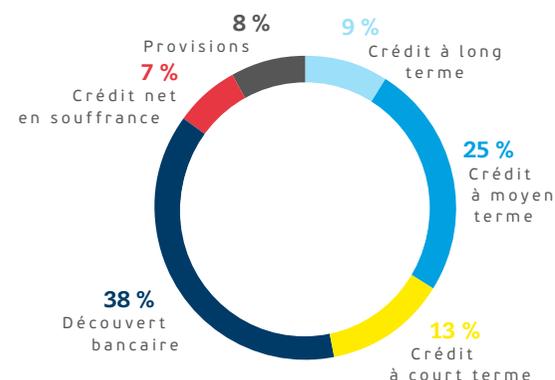
Le niveau de risque de crédit a sensiblement augmenté pour tous les acteurs et même pour les plus réputés. Fin décembre 2016, le taux moyen du portefeuille à risque (PAR 30) des IMF s'élevait à 8,5 % contre 4 % à fin 2015.

Les COOPEC qui souffraient déjà de faiblesses institutionnelles récurrentes (faible niveau de compétences des dirigeants, méthodes de gestion inadaptées, faible connaissance du marché ou manque d'innovations, etc.) ont enregistré des résultats moins satisfaisants que les IMF. Et la situation de MECRECO a aussi eu un impact non négligeable sur l'activité et la réputation des institutions mutualistes.

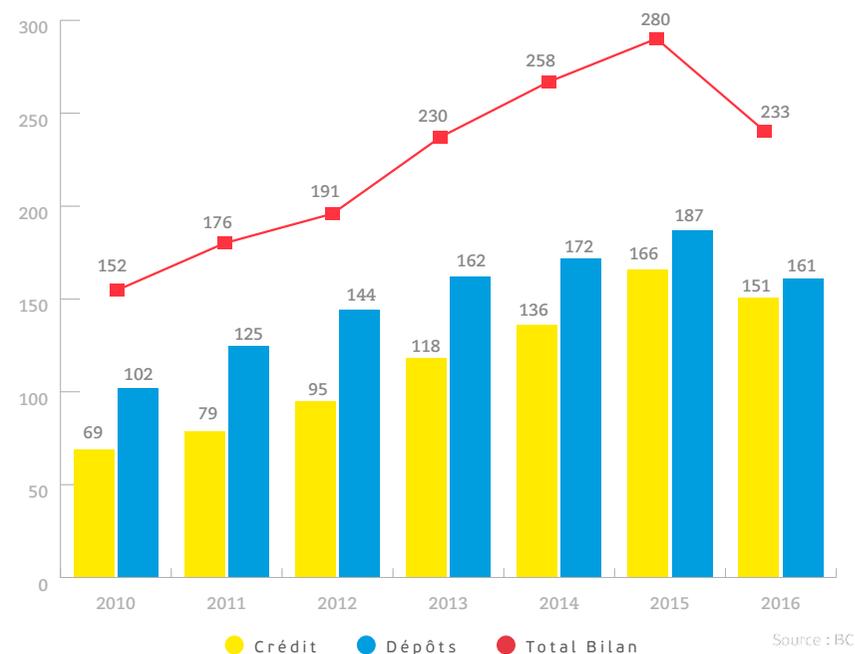
Outre la conjoncture sociopolitique et économique, d'autres facteurs ont entraîné le ralentissement de la dynamique des dépôts et des crédits des institutions financières et la dégradation des indicateurs des institutions financières impliquées dans le financement des MPME, à savoir :

- le non-respect des normes et pratiques de gestion (stratégies axées sur le crédit et concentrées à Kinshasa, focalisation sur un nombre réduit d'activités, endettement croisé et surendettement de la clientèle, limites des analyses de crédit, systèmes de reporting défaillants, recouvrement inefficace, etc.) ;
- les limites du cadre légal et institutionnel actuel (multiplicité des règles, faiblesses des procédures judiciaires, faiblesse dans la coordination institutionnelle du secteur, retard dans l'opérationnalisation du crédit bureau, etc.).

GRAPHIQUE 4 : COMPOSITION DE L'ENCOURS DE CRÉDIT DES BANQUES EN RDC FIN 2016

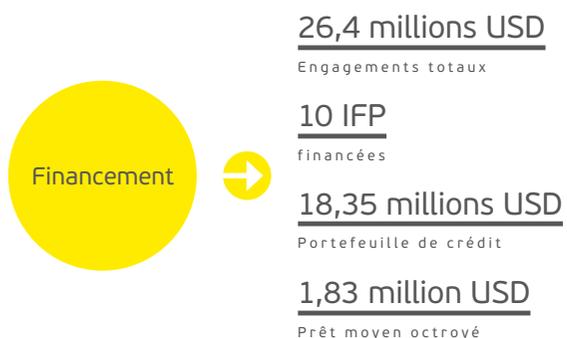


GRAPHIQUE 5 : ÉVOLUTION SECTEUR DE LA MICROFINANCE DE 2010 À 2016 (EN MILLIONS USD)



5/ Évolution et composition de l'encours de prêts

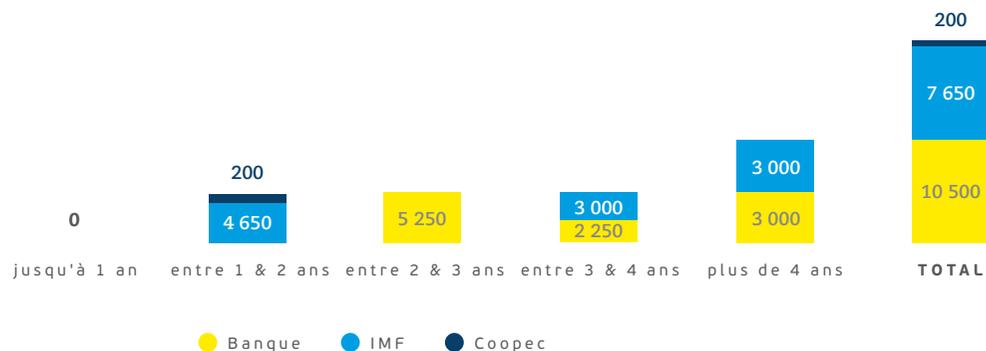
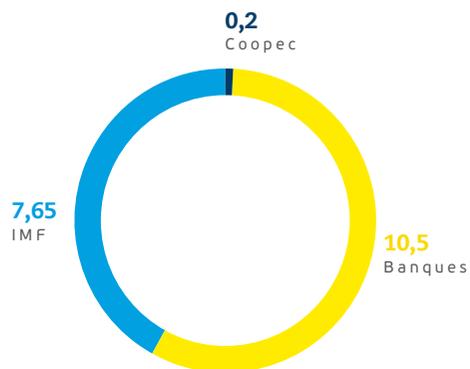
ÉVOLUTION DU PORTEFEUILLE DU FPM SA À FIN 2016



COMPOSITION DU PORTEFEUILLE DE CRÉDIT DU FPM SA PAR MATURITÉ DE PRÊTS OCTROYÉS AUX INSTITUTIONS FINANCIÈRES PARTENAIRES

MATURITÉ	jusqu'à 1 an	entre 1 & 2 ans	entre 2 & 3 ans	entre 3 & 4 ans	plus de 4 ans	TOTAL
Banque	0	0	5 250	2 250	3 000	10 500
IMF	0	4 650	0	3 000	3 000	7 650
COOPEC	0	200	0	0	0	200
TOTAL	0	4 850	5 250	5 250	6 000	18 350

COMPOSITION DU PORTEFEUILLE DE CRÉDIT DU FPM SA PAR TYPE D'INSTITUTION FINANCIÈRE PARTENAIRE

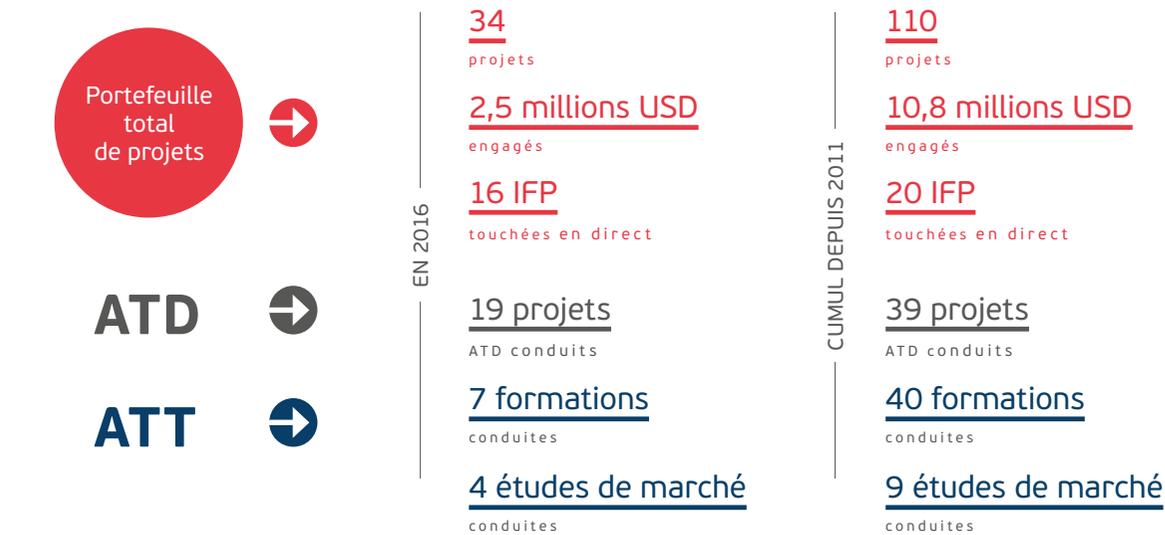


6/ Évolution du portefeuille de projets d'assistance technique

En 2016, le FPM ASBL a géré 34 projets d'assistance technique dont 19 projets d'assistance technique directe auprès de 14 partenaires, 7 sessions de formation, 4 forums et 4 études de marché. Ceci porte le nombre total de projets de 2011 à 2016 à 110, contre 91 à fin 2015, soit une croissance annuelle de 21 %. Près de 40 institutions ont bénéficié des interventions du FPM, dont une vingtaine ont reçu des appuis directs.

La nature et la structure des interventions ont aussi évolué en 2016. Le volume moyen des projets a diminué de moitié, passant de 272 923 USD en 2015 à 119 012 USD en 2016. Cette baisse s'explique par le fait que 52 % des projets sont soit de renouvellement des projets clôturés en 2015, soit de reliquat des projets entamés en 2015 mais qui se prolongeaient en 2016. La partie du budget imputée à 2016 pour chacun d'eux est généralement inférieure à celui de départ. La durée moyenne par projet est passée de 11 mois en 2015 à 17 mois en 2016 et cela s'explique par un allongement du temps de coaching terrain et de suivi.

La répartition du budget d'assistance technique en fonction du segment de marché a connu une recomposition en 2016 à la suite de la crise qui sévit dans le secteur. La part du budget d'AT allouée en faveur des IMF internationales, des IMF, COOPEC et COOCEC d'initiative nationale a baissé, alors que celle allouée aux banques de MPME et banques universelles ciblant la PME a augmenté au cours de la même année. Le budget alloué aux banques universelles a presque triplé de 4 % en 2015 à 13 % en 2016. La part

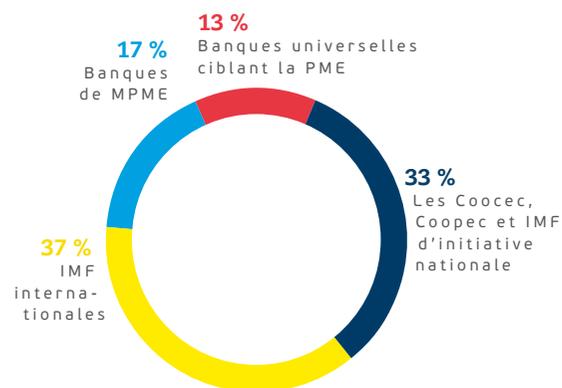


de banques de MPME a doublé de 8 % en 2015 à 17 % à 2016. À l'opposé, le budget alloué aux IMF internationales a connu une baisse de près de 60 %, due aux difficultés rencontrées par certains acteurs clés du segment et pour lesquels le budget prévu n'a pas été réalisé.

En termes de domaines d'intervention, le développement de la PME (downscaling et upscaling), de produits innovants et du système d'information et de gestion représentent les plus importantes interventions du FPM, soit respectivement 34 %, 18 % et 17 % du budget total alloué à l'assistance technique directe. On note par ailleurs que le budget alloué à ces trois domaines enregistre un accroissement en 2016 comparativement à 2015.



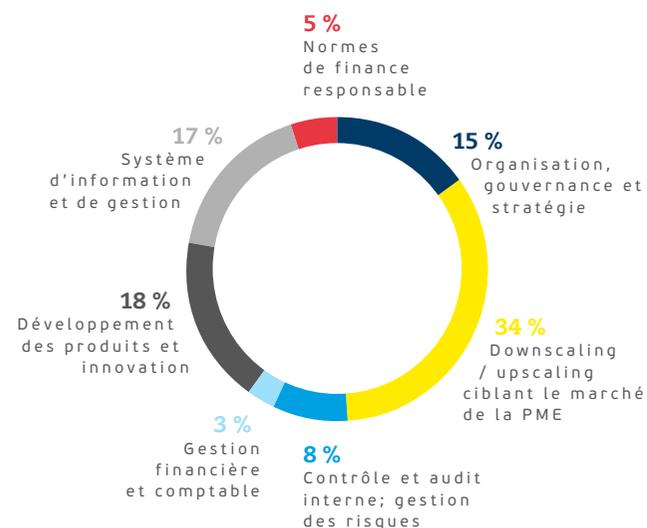
DISTRIBUTION DU BUDGET DE L'ATD
PAR SEGMENT DE MARCHÉ À FIN 2016



DISTRIBUTION DU BUDGET DE L'ATD PAR SEGMENT DE MARCHÉ À FIN 2016

Segments/ Catégories IFP	IFP Concernées	Montant en USD	Pourcentage
COOCEC, COOPEC et IMF d'initiative nationale	Tujenge, MUCREFEKI, Cah, SMICO, COODEFI, CAMEC Inkisi, PAIDEK, MECRECO	1 057 055	33 %
IMF internationales	HEKIMA, FINCA, OIRDC, i Finance	702 524	37 %
Banques de MPME	Advans Banque Congo, Procredit/Equity Bank RDC	417 849	17 %
Banques universelles ciblant la PME	BOA, Rawbank	322 106	13 %
TOTAL		2 499 252	100 %

DISTRIBUTION DU BUDGET DE L'ATD
PAR DOMAINE D'INTERVENTION À FIN 2016



DISTRIBUTION DU BUDGET DE L'ATD PAR DOMAINE INTERVENTION À FIN 2016

Domaine d'intervention	Montant en USD	Pourcentage
Organisation, gouvernance et stratégie	386 019	15 %
Downscaling / upscaling - ciblant le marché de la PME	849 474	34 %
Contrôle et audit interne ; gestion des risques	189 688	8 %
Gestion financière et comptable	82 931	3 %
Développement des produits et innovation	455 612	18 %
Système d'information et de gestion	423 202	17 %
Normes de finance responsable	112 325	4 %
TOTAL	2 499 252	100 %

7/ Contribution du FPM à l'inclusion financière en RDC

Les interventions d'assistance technique du FPM ont eu un impact significatif sur les MPME et les populations actives à faibles revenus.

Le FPM définit son impact à travers la progression des IFP en termes de nombre et volume de crédit et dépôts des MPME en RDC.

Naturellement, toute l'évolution n'est pas due aux interventions du FPM mais cette évolution positive témoigne d'une dynamique à laquelle le FPM a pris une part, dans certains cas très importante.

À fin 2016, les IFP du FPM ont financé au total 185 207 MPME et servi près de 653 927 épargnants. Les activités d'assistance technique transversale (forums, formations et études de marché) contribuent également à cet impact à travers leurs externalités positives sur les compétences des agents, les performances des institutions, l'attrait d'implantation dans des régions peu desservies, etc. Depuis leur lancement en août 2012, les programmes de formation ont permis de former 859 cadres et agents des IFP.



CONTRIBUTION DU FPM
À L'INCLUSION FINANCIÈRE

349,9 MUSD

d'encours de crédit pour 167 733 MPME des IFP du FPM

621 707 épargnants

avec un encours de 327 MUSD auprès des IFP

859

cadres et agents des IFP formés

50,1 %

Pourcentage de femmes ayant accès aux services financiers

La prise en compte de l'aspect genre est significative car les femmes font généralement partie des minorités n'ayant pas accès aux services financiers classiques dans les pays en développement. Sur le total des bénéficiaires finaux de services financiers offerts par les IFP du FPM, en moyenne 50,1 % sont des femmes contre 41 % en 2015.

8/ Quelques rencontres du FPM avec ses clients et partenaires

Organisation du forum *Branchless banking – Mobile money* (banque à distance)

« Identifier et analyser les opportunités pour la mise en place d'un système de Branchless banking comme catalyseur en vue de faciliter l'accès aux services financiers en RDC » ; tel était l'objectif général du forum organisé par le FPM en partenariat avec Élan RDC⁸ en avril 2016.

Ce forum a accueilli près de 100 participants ; parmi eux, des représentants notamment des institutions financières, des opérateurs de téléphonie mobile (Airtel money, M-PESA), des petites et moyennes entreprises (PME), quelques partenaires au développement et bailleurs de fonds.

À l'issue de leurs échanges, les participants ont noté que le secteur fait face à plusieurs contraintes en dépit des avancées enregistrées les cinq dernières années : d'abord la question de l'interopérabilité entre les télécoms, ensuite la question de la connexion entre les télécoms et les services financiers, et enfin celle de la technologie. Ils ont également identifié les défis de l'infrastructure, l'électricité, la connectivité à travers le système de téléphonie mobile et la réglementation.

⁸ Projet financé par UKAID



De gauche à droite: Serge MPUTU (BCC), Jean-Claude THETIKA (FPM) et Nathan HULLEY (Elan RDC)

Les participants ont convenu de lancer une étude approfondie pour mieux appréhender ces différentes contraintes.

Ce forum a été enrichi par les expériences des produits développés en RDC par les réseaux de télécommunications, entre autres « Libiki » d'Airtel money/Uba, et « Avance sur salaire » de M-Pesa/Sofibanque, les canaux de distributions des services et produits bancaires du réseau Finca Express.

Le forum a également accueilli l'intervention du cabinet français Altai Consulting qui a développé les principales tendances internationales du Mobile money, les découvertes et innovations les plus importantes dans le domaine de l'éducation de la clientèle, le développement des réseaux d'agents bancaires, le développement de nouveaux produits, ainsi que les principales tendances en RDC.

Cap sur l'éducation financière : organisation de la phase pilote de la formation des formateurs du Programme national d'éducation financière (PNEF)

Le FPM ASBL et ses partenaires : la coopération technique allemande au travers la GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) et la Coopération technique belge (CTB) ont organisé en octobre 2016, à Kinshasa, la phase pilote de la formation des formateurs (FdF) et des multiplicateurs du PNEF.

Dans sa mission de favoriser l'inclusion financière en RD Congo, en appuyant les institutions financières qui ciblent les MPME et les populations actives à bas revenus, le FPM ASBL a jugé intéressant d'appuyer techniquement et financièrement ce programme de formation qui cadre avec son volet d'assistance technique transversale.

Le PNEF est un programme national développé par la Banque centrale du Congo avec l'appui de la GIZ, conformément aux bonnes pratiques internationales, tout en prenant en compte les réalités de la RDC. Il a pour objectif de doter les



De gauche à droite: Yoro N'DIAYE (GIZ), Jean-Claude THETIKA (FPM), Patrick KAKWATA (CTB)

Congolais moyens des connaissances, des compétences et de la confiance nécessaires pour une gestion optimale de leurs finances personnelles. La formation des formateurs est l'activité prioritaire du Programme national de l'éducation financière (PNEF) et vise à former des formateurs venant d'organisations qui souhaitent soit intégrer des modules d'éducation financière dans les formations organisées pour leurs groupes cibles, soit créer de nouvelles formations.

Plus de 350 PME au rendez-vous à la 6^e édition du Forum accès au financement (FAAF)

La sixième édition du Forum accès au financement (FAAF) réalisée en juin 2016 à Kinshasa a accueilli plus de 350 MPME, une centaine des représentants du secteur financier et quelques structures étatiques.

Le FPM ASBL a renouvelé cet événement dans le souci de créer une plateforme d'échanges entre les acteurs de l'offre des produits et services financiers (institutions financières) et ceux de la demande (les entrepreneurs). L'idée du FAAF s'articule autour d'un triple objectif : l'échange entre les entrepreneurs et les institutions financières ; la formation des entrepreneurs dans divers domaines de gestion ; et le marketing des produits financiers disponibles.

Organisée en partenariat avec Bank of Africa (BOA), Advans Banque Congo, Rawbank, ProCredit/Equity Bank RDC, i-Finance, Finca, GIZ, AFD, Fondation Roi Baudouin, cette édition était également l'occasion de la remise du prix de Gouvernance d'entreprise décerné par la Fondation Roi Baudouin à deux entrepreneurs congolais. Ce prix, créé en 2010, est destiné à la promotion de la gouvernance des MPME, articulation du développement en RD Congo.



De gauche à droite, Franck De CONINCK (Fondation Roi Baudouin), Jean-Claude THETIKA (FPM), Ngoy BOLIYA (UPC)



Lors de la cérémonie d'ouverture

Signature du contrat de financement entre FPM SA et SMICO

Le FPM, par son véhicule de financement FPM SA, a signé un contrat de financement le 16 novembre 2016 avec la Société de microcrédits congolais SA (SMICO). La cérémonie de signature de ce contrat de financement a eu lieu à Goma dans la province du Nord-Kivu.

Le FPM SA, représenté par son directeur général, monsieur Carlos Kalambay Kabangu, et SMICO SA, représentée par son directeur général, monsieur Yannick Somda, ont signé ce contrat en présence des administrateurs et cadres de SMICO SA. Ce prêt du FPM SA va permettre à SMICO SA d'appuyer les micro, petites et moyennes entreprises (MPME) de son rayon afin de les aider à pérenniser leurs activités génératrices de revenus, moteur de croissance et de développement de l'économie nationale.

Le FPM : « Le FPM croit en SMICO. Nous avons pris le temps d'étudier l'ensemble des activités de SMICO. Nous avons jugé que c'est une institution financière solide, de par sa gouvernance et sa gestion. Le FPM pense ainsi contribuer, par le truchement de SMICO, à la promotion de l'inclusion financière en République démocratique du Congo », a déclaré Carlos Kalambay lors de la conférence de presse organisée après la cérémonie de signature du contrat de financement.

SMICO : « L'accord de financement avec le FPM SA est un effet de levier qui permet à SMICO de réaliser l'objectif d'une meilleure inclusion financière par l'accroissement et la diversification de son offre en matière de financement. Ceci grâce, d'une part, au développement des nouveaux produits de crédit et à l'amélioration de ceux déjà existants, notamment en matière de financement des MPME et de crédit à la consommation, et, d'autre part, à une meilleure couverture géographique par l'ouverture des nouvelles agences dans d'autres localités de la RDC », a déclaré Yannick Somda, directeur général de SMICO SA, parlant de l'apport de ce prêt.

SMICO est une société anonyme belgo-congolaise dont la gouvernance est assurée par des administrateurs professionnels disposant de plus de 25 années d'expérience bancaire tant en RDC qu'en Belgique. C'est une société d'intermédiation financière qui allie à la fois : la rigueur et le professionnalisme généralement reconnus aux banques commerciales ; l'accessibilité et l'ancrage sociétal reconnus aux institutions de microfinance ; les valeurs de confiance, de transparence et d'éthique sur lesquelles elle est fondée. Elle a démarré ses activités fin 2009 à Bukavu et dispose à ce jour de 4 agences à Bukavu, Goma, Uvira et Bunia.



De gauche à droite: Carlos KALAMBAY (DG FPM SA), Michel VERWILGHEN (PCA, SMICO), Yannick SOMDA (DG, SMICO)

9/ Le FPM vu par ses partenaires au développement, ses institutions financières partenaires et quelques-uns de leurs clients

La coopération belge : BIO

La société BIO est une institution détenue par l'État belge et ayant pour vocation de soutenir le secteur privé dans les pays en développement, dans un objectif de développement économique et social. BIO intervient pour apporter du financement à des catégories de structures et d'activités telles que :

- les petites et moyennes entreprises ;
- les projets de lutte contre le changement climatique ;
- les entreprises agricoles créant des opportunités économiques pour les populations rurales ;
- les infrastructures apportant des services de base à la population ;
- les acteurs économiques ne bénéficiant pas ou insuffisamment d'accès aux capitaux privés, directement ou indirectement à travers des fonds, des sociétés d'investissement et des institutions financières.

Afin d'atteindre ses objectifs, BIO exige de suivre les effets économiques de chacun de ses projets entre autres en termes de création d'emploi, de développement de nouveaux services et produits, de transfert technologique, d'apport

de revenus fiscaux et de structuration de filière d'activité. Elle veille également à l'application, par ses partenaires, de pratiques environnementales et sociales de haute qualité.

Le FPM SA a reçu le soutien de BIO dans les domaines suivants :

- la création de la structure avec d'autres actionnaires fondateurs, notamment KfW et Cordaid ;
- la sélection du manager actuel de FPM SA, Incofin, qui instaure des standards élevés de gestion ;
- la participation active aux instances de gouvernance du FPM SA, notamment en assurant la présidence du Conseil d'administration et comme membre du Comité d'audit ;
- l'identification de certains membres du Comité de crédit disposant d'une vaste expérience d'investissement en microfinance et en Afrique.

Carole Maman, directeur des investissements chez BIO :

« Nous avons contribué pour 8 millions USD au capital de FPM SA et sommes actionnaires à hauteur de 34 %. Notre ambition est de contribuer au développement d'un secteur financier inclusif en RDC, soutenant l'économie réelle formée par les micro, petites et moyennes

entreprises. Nous sommes convaincus que seules des institutions financières locales et de qualité, maillant le pays et connaissant les spécificités et les risques propres à ces entreprises, peuvent apporter une réponse à leur sous-financement chronique. Le FPM SA est aujourd'hui reconnu comme un acteur de référence auprès des investisseurs par son exigence de qualité vis-à-vis des sociétés financières clientes. Par le biais du FPM SA, BIO enrichit sa connaissance du marché financier congolais, multiplie ses interventions et parvient à toucher des institutions plus petites. »

Quant à la vision du partenaire sur l'évolution de la microfinance et de l'inclusion financière en RDC, Carole Maman poursuit :

« La microfinance se développe à marche forcée dans les grands centres économiques du pays, créant de nouvelles opportunités pour les marchands et les entrepreneurs du pays. Elle a su s'adapter aux exigences et besoins de ces clients avec des solutions ingénieuses de réseaux



Carole MAMAN, Directeur des investissements (BIO)

de distribution, des solutions financières bien structurées, le développement de produits de dépôt, l'émergence de la monétique et de services bancaires à distance. Le principal défi est aujourd'hui de répondre aux besoins de la ruralité, toujours grandement dépourvue d'accès aux services financiers et donc de capacité à monétiser son labeur quotidien et à anticiper le futur. »

Cellule d'exécution des financements en faveur des États fragiles (CFEF)

La Cellule d'exécution des financements en faveur des États fragiles (CFEF) est une unité technique du ministère des Finances. Au-delà, elle coordonne les projets financés par la Banque mondiale et la Banque africaine de développement, dont le Projet d'appui à la modernisation des finances publiques (PAM-FIP).

Le FPM a reçu un soutien de la CFEF dans les domaines suivants :

- la signature d'un contrat de microfinance pour financer la mise en œuvre du plan d'affaires 2014-2018 du FPM ASBL ;
- l'accord de partenariat avec le FPM SA pour mettre en œuvre une partie de la ligne de crédit ;
- l'appui en ressources humaines afin de la représenter au sein des organes dirigeants de cette structure.

Alain Lungungu, coordonnateur CFEF :

« La CFEF a mis à la disposition du FPM ASBL, au titre de don, un montant de 3,3 millions USD, en février 2015, destiné à financer son plan d'affaires pour la période 2014-2018, afin d'apporter des fonds pour le renforcement des capacités des institutions financières en RDC. Outre ces ressources financières, la CFEF a apporté un appui en ressources humaines afin de la représenter au sein des organes dirigeants de cette structure, à travers monsieur Pierre Daubert au Conseil d'administration, monsieur Aimé Kasenga au Comité d'audit et monsieur Papy Tshaba Mpiana comme membre effectif.

S'agissant du FPM SA, la CFEF a mis à sa disposition, en juin 2016, des ressources financières à hauteur de 3 millions USD dans le cadre d'un projet pilote de ligne de crédit pour le refinancement des institutions financières qui, à leur tour, doivent accorder des crédits à moyen et long termes aux MPME. »

Les résultats attendus sont de plusieurs ordres :

- la promotion, à travers les partenaires FPM ASBL et FPM SA, d'un secteur de microfinance qui présente divers produits adaptés aux besoins de la population ;
- la facilitation de l'accès au financement et aux appuis techniques pour les MPME et producteurs agricoles au travers des IFP ;
- l'érection d'un secteur financier capable de servir convenablement les MPME à des taux abordables et à une maturité permettant le remboursement facile des crédits.

Alain Lungungu poursuit en ces termes : « Notre objectif est d'accroître l'accès des PME aux services financiers à travers la modernisation du système de paiement, le développement du marché financier des PME, l'appui financier à moyen et à long terme pour le développement des PME, et la promotion de l'inclusion financière.

La CFEF reste aux côtés du FPM ASBL et du FPM SA considérés comme des instruments importants de développement du secteur de la microfinance dans notre pays. La mise en œuvre des accords signés par les deux parties doit continuer selon l'esprit et la lettre des contrats pour donner au secteur financier un visage sain et professionnel. »



Alain LUNGUNGU, coordonnateur de la CFEF



Célestin MUKEBA, DG de ProCredit/Equity Bank RDC

ProCredit/Equity Bank RDC

Quelques chiffres à fin 2016 :

- Total bilan : 317 millions USD
- Fonds propres : 53 millions USD
- Encours de crédit en 2016 : 173,2 millions USD
- Encours d'épargne : 237,3 millions USD
- Nombre d'agences : 34
- Clientèle : corporate, petites et moyennes entreprises, retail et agrobusiness

ProCredit/Equity Bank RDC est une filiale du groupe Equity Holding Limited. Pour la banque et contrairement à ses concurrents, l'année 2016 a été caractérisée par une bonne croissance des activités et un raffermissement de la confiance de sa clientèle. Par ailleurs, la banque a continué sur sa lancée d'innovation en mettant à la disposition de sa clientèle une nouvelle application d'offre mobile banking : **Eazzy 247**. Cette application, une première en République démocratique du Congo, permet aux clients de faire leurs transferts, consultations des comptes, paiement des factures, paiement des frais de scolarité, achat de crédit téléphonique, retrait sans carte bancaire et ouverture instantanée des comptes. Au niveau de son déploiement, ProCredit/Equity Bank RDC a continué à élargir son réseau d'agences et sa couverture régionale. La banque a mis en service 16 nouvelles agences à Kinshasa, Bukavu, Likasi, Kasumbalesa et Fungurume. D'autres agences ouvriront leurs portes très

prochainement à Bandundu ville, Kikwit, Kimpese et Kisangani.

ProCredit/Equity Bank RDC a reçu le soutien du FPM dans les domaines suivants :

- la mise à disposition d'une ligne de financement au bénéfice des PME par le FPM SA ;
- le développement d'une offre de financement agricole par l'appui à la stratégie et au positionnement dans le marché, à l'organisation et au développement de nouveaux produits par le FPM ASBL.

Célestin Mukeba, DG de ProCredit/Equity Bank RDC :

« La banque a bénéficié d'un financement à moyen terme cumulé de l'ordre de 5 millions USD pour poursuivre le financement des petites et moyennes entreprises congolaises, véritable vecteur de la croissance économique du pays. »

Le FPM a déployé également des moyens humains et financiers importants pour la réussite de son partenariat avec la banque. Il a mis à notre disposition ses meilleurs experts pour une assistance technique de qualité. La banque a bénéficié de moyens financiers pour mettre en place une agence pilote pour le financement de l'agriculture. »

Les résultats sont de plusieurs ordres :

- la réalisation d'une étude du marché pour le financement agricole ;

- le soutien à la rédaction de la stratégie, de la politique, des procédures et standards pour le crédit agricole ;
- le coaching d'un consultant pour le montage de crédits agricoles et le développement d'un portefeuille de crédit agricole.

Célestin Mukeba poursuit en ces termes :

« Le FPM a répondu aux attentes et aux besoins de la banque en apportant des ressources supplémentaires (techniques, financières et humaines) dans la mise en œuvre des activités de financement agricole, ainsi que le renforcement des capacités des agents et des experts.

La banque attend du FPM un accompagnement continu pour la mise en place des fonds de garantie, des subventions et d'autres outils nécessaires pour appuyer ses efforts dans la réalisation de l'inclusion financière, l'expansion régionale et le financement des acteurs évoluant dans l'agriculture. »

QU'EN PENSE UN CLIENT DE PROCREDIT/ EQUITY BANK RDC?

Richard Ntumba est le coordonnateur national du Centre Totombola Mboka (CTM ASBL), une organisation de producteurs agricoles basée à Mooto, dans le territoire de Bikoro. Le CTM exerce son activité dans les filières suivantes : le cacao, le café et l'huile de palme. Si sa direction générale se trouve à Mooto, le CTM a mis en place un bureau de représentation à Kinshasa pour permettre l'exportation du cacao. Par ailleurs, le centre encadre aussi les producteurs agricoles

dans plusieurs filières : huile de palme, café, cacao, cultures vivrières (maïs, production des semences, etc.).

Après avoir signé le contrat avec ProCredit/ Equity Bank RDC, le CTM est suivi par les agents de ProCredit/ Equity Bank RDC chargés des crédits agricoles.

Il raconte l'histoire de sa relation avec ProCredit/ Equity Bank RDC :

« ProCredit/ Equity Bank RDC nous a octroyé un crédit agricole au mois de décembre 2016. Grâce à ce crédit, nous avons pu acheter une partie du cacao. Cet argent a permis également à notre organisation de s'acquitter de tous les frais d'exportation ou d'emportage. Au total, nous avons bénéficié d'un montant de 62 000 USD. Il nous faut rembourser cet argent d'ici à avril 2017. Il s'agit du premier crédit dont nous bénéficions auprès de ProCredit/ Equity Bank RDC. »

Satisfait de la relation, le CTM veut continuer à travailler avec la banque : « Tout notre argent de vente du cacao est domicilié à ProCredit/ Equity Bank RDC, et nous avons un accès facile à nos comptes. ProCredit/ Equity Bank RDC est rapide et disponible. Il faut également saluer la disponibilité des employés de cette banque.

Pour notre organisation, la capacité de pouvoir accéder au cacao dans les provinces est une grande réussite. La plupart des banques rechignent à accorder des crédits agricoles. Mais ProCredit/ Equity Bank RDC n'a pas hésité.

Pour l'avenir, nous sommes déjà en train de préparer la prochaine campagne. Avec la banque, nous explorerons les différentes possibilités car il est important de commencer cette campagne le plus tôt possible. L'année passée, nous avons acheté 200 tonnes de cacao. Pour la campagne 2017, nous envisageons d'en acheter 650 tonnes. Nous aurons besoin d'avoir accès à de très grosses sommes d'argent pour financer notre activité. »



Richard NTUMBA, client ProCredit/Equity Bank RDC



Yannick SOMDA, DG de la SMICO

IMF SMICO

Quelques chiffres de l'institution à fin 2016 :

- Encours de crédit : 3,6 millions USD
- Encours d'épargne : 4,3 millions USD
- Nombre d'emprunteurs : 1 179
- Nombre d'épargnants : 14 713

La Société générale de microcrédit (SMICO) existe depuis fin 2009. Son histoire a débuté à Bukavu, la capitale du Sud-Kivu, qui a abrité la toute première agence et le premier siège de l'institution. Progressivement, l'institution a commencé à grandir et actuellement, elle opère dans le Sud-Kivu, le Nord-Kivu et la province de l'Ituri. SMICO offre des services d'épargne et de crédit dans les villes de Bukavu, d'Uvira, de Goma et de Bunia. La cible de SMICO est les PME dont le chiffre d'affaires varie entre 5 000 et 500 000 USD, les salariés du secteur public et parapublic et les ONG domiciliées et non domiciliées à l'institution.

SMICO a reçu un appui du FPM dans les domaines suivants :

- une ligne de crédit de 500 000 USD ;
- l'élaboration d'un plan de développement pour la période 2017 à 2020 ;
- l'accompagnement dans l'élaboration des nouveaux outils de gestion en matière de crédit aux PME ;

- la formation et coaching de tous les agents de crédit et les gérants ;
- le renforcement du dispositif de contrôle interne ;
- le renforcement du système d'information et de gestion à travers l'acquisition d'un nouveau logiciel et la migration vers celui-ci.

Yannick Somda, Directeur général de la SMICO

« Nous avons reçu une ligne de financement global de 500 000 USD du FPM SA. Cet argent est à notre disposition à tout moment. Et en fonction de nos besoins, nous pouvons effectuer des tirages. Nous avons déjà fait un tirage de 100 000 USD. Mais au-delà des moyens financiers, le FPM ASBL a contribué à notre développement par un apport humain en termes d'expertise pour nous accompagner dans nos différentes activités allant de la stratégie aux questions opérationnelles. Nous avons en plus bénéficié d'une subvention pour des matériels d'environ 30 000 USD avec le FPM ASBL. Cet argent nous a permis d'acquérir des équipements en informatique afin de migrer vers un autre logiciel. »

Le DG témoigne de l'évolution des activités de son institution au fil de la crise que le secteur a connue pour l'année 2016 : *« Nous avons connu une crise liée à la liquidité. Certaines institutions concurrentes n'étaient plus en mesure de satisfaire les besoins de retrait de leurs clients. Nous avons connu des retraits massifs durant près d'un ou deux mois. Grâce à la solidité de nos indicateurs financiers, notre institution a pu résister au choc. Par la suite, nous avons connu l'effet retour ou inverse. Nos clients sont revenus pour déposer à nouveau leur argent. Évidemment, nous*

avons privilégié la communication interpersonnelle avec nos clients les plus importants pour les rassurer sur notre solidité. Avec les membres du Conseil d'administration, la Direction générale et même les agences, nous avons organisé quelques rencontres et dîners de haut niveau avec les partenaires stratégiques. De plus, il y a eu une communication conjointe réalisée avec le FPM. Au moment de la crise, nous venions de signer un accord de financement avec le FPM SA, la branche financière. Cet accord de financement, signé en temps de crise avec une institution comme le FPM, a renforcé la confiance de nos clients en la gouvernance de SMICO. Et plus important encore, on a noté une croissance d'acquisition de clients venus d'autres institutions en difficulté. »

Satisfait de l'accompagnement du FPM, Yannick Somda souhaite plus d'appuis techniques pour l'avenir. En effet, SMICO souhaite le prolongement du plan d'intervention avec le FPM ASBL pour répondre à des besoins nouveaux. Parmi ces besoins se trouve le renforcement des capacités du personnel au niveau marketing ; une formation des comptables sur le plan comptable dédié aux institutions financières en RDC serait aussi la bienvenue.

« Nous avons besoin que le FPM ASBL nous accompagne pour la définition du business modèle pour ce qui concerne les canaux alternatifs : internet banking etc. »

QU'EN PENSE UN CLIENT DE SMICO ?

M. Jean-Pierre Akilimali Kifungo (photo page suivante) est un entrepreneur propriétaire de l'établissement « Le Mikado » depuis 2005. L'entreprise est spécialisée dans la fabrication de charcuterie à partir de produits locaux. Avant de se lancer dans cette activité, il fut lui-même employé dans une ferme à Masisi, qui lui a permis d'entrer en contact avec un réseau de producteurs fermiers qui l'approvisionne encore à ce jour en matière première pour son unité de charcuterie. Son unité de production emploie 4 personnes à temps plein et 10 temporaires.

Il raconte l'histoire de sa relation avec SMICO :

« J'ai été prospecté sur mon lieu d'activité par un agent de crédit et d'épargne de SMICO. Il a essayé de comprendre comment je menais mes activités, mes difficultés ainsi que mes projets de développement. C'est à partir de là qu'il m'a expliqué que SMICO était susceptible de m'accompagner dans la conduite de mes affaires, ainsi j'ai accepté d'ouvrir un compte chez SMICO. »

Outre le service d'épargne dont il bénéficie depuis l'ouverture de son compte, le client a obtenu de la part de SMICO un appui financier, via un crédit professionnel. Ce dernier lui a permis de mieux équiper son unité de production, d'accroître sa capacité de production et enfin d'ouvrir un nouveau point de vente à Bukavu dans le Sud-Kivu. Les recettes de ce point de service sont versées directement sur son compte SMICO/Bukavu, ce qui lui permet de suivre quotidiennement les

activités de son nouveau point de vente malgré la distance.

« Grâce au financement de SMICO, j'ai pu doubler ma production et j'ai ouvert un deuxième point de vente à Bukavu qui a contribué à augmenter substantiellement mes recettes et mes revenus », déclare-t-il.

Comment définir la relation entre SMICO et M. Akilimali ?

Il a confiance en l'institution, respecte les échéances de remboursement de son crédit et confie ses recettes à son fournisseur des services financiers. Par ailleurs, le client a été gratifié d'un Brevet de Mérite en qualité d'un des meilleurs épargnants de l'année 2016 par SMICO.

Satisfait des services de SMICO, le client souhaiterait bénéficier de l'accompagnement de SMICO dans le développement de son unité de production en finançant l'acquisition de nouveaux équipements de production plus modernes.



Jean-Pierre Akilimali KIFUNGO, client de SMICO

L'IMF PAIDEK

Le Programme d'appui aux initiatives de développement économique du Kivu (PAIDEK) est une institution de microfinance, créée en 1993 dans le cadre d'un programme visant à octroyer des microcrédits. Les agences de PAIDEK sont disséminées dans les deux Kivu. L'institution opère aussi bien en milieu urbain que rural. Son siège se trouve à Bukavu, la capitale du Sud-Kivu.

La principale activité de PAIDEK est l'octroi des crédits. Depuis avril 2013, PAIDEK a obtenu l'agrément de la Banque centrale en tant que société de microfinance et elle est depuis en mesure de collecter de l'épargne du public. Cette institution intervient dans plusieurs secteurs dont l'agriculture en finançant la campagne agricole, la transformation et la commercialisation des produits locaux. Elle finance aussi le commerce général, le petit élevage, l'artisanat, la micro-industrie, etc.

PAIDEK en quelques chiffres à fin 2016 :

- Encours de crédit : 3,8 millions USD
- Nombre d'emprunteurs : 3 767
- Clientèle féminine : 51 %

PAIDEK bénéficie de plusieurs services du FPM dont :

- l'obtention d'une ligne de financement ;
- l'élaboration d'un plan de développement ;



Rémy MITIMA DG de PAIDEK

- l'optimisation de la gouvernance et de l'organisation ;
- la mise en place des politiques et des procédures de gestion des crédits et de l'épargne ;
- la consolidation du système d'information de gestion.

Rémy Mitima, Directeur général de PAIDEK :

« Les interventions du FPM incluent les questions liées à la gouvernance dont la finalisation de la transformation en SA, l'organisation générale, la gestion de crédit, la stratégie de développement de l'épargne et la gestion des risques. La valeur de toutes ces interventions est estimée à près de 500 000 USD. Par ailleurs, nous avons bénéficié de financements pour acquérir des équipements d'une valeur de 30 000 USD.

Quant aux résultats, il faut attendre. Les interventions n'ont été lancées que récemment. Pour l'heure, le grand résultat est le nombre important de bénéficiaires des formations. Nous pourrions procéder à une évaluation des résultats plus tard. »

Pour l'avenir avec son partenaire FPM, Rémy Mitima reste optimiste :

« Nous souhaitons approfondir davantage notre partenariat dans le cadre de l'épargne. Pour le moment, nous en sommes encore au stade de lancement. La préparation dont nous avons bénéficié ne suffit pas et doit être complétée. Notre vœu est de renégocier pour poursuivre le déploiement au courant de cette année 2017 car nous tenons à intégrer l'épargne dans toutes les agences. Pour le moment, nous n'avons réussi à l'intégrer que dans une agence.

Nous voulons que le FPM considère PAIDEK comme une institution phare dans sa zone d'intervention



Delphin ZOZO, client PAIDEK

(la microfinance). Il est important que le FPM se réfère constamment à notre expérience et surtout à notre expertise. Grâce à son intervention, PAIDEK peut être amené à travailler plus professionnellement que le reste des institutions d'initiative locale. »

QU'EN PENSE UN CLIENT DE PAIDEK ?

Delphin Zozo possède une ferme avicole où il élève des poulets de chair pour la vente. Il possède depuis quelques années un terrain de deux hectares à Nyangezi sur lequel il vit et a un champ de légumes. Nyangezi est une localité située à environ 30 km de la ville de Bukavu. Il a reçu de la part de PAIDEK un crédit qui lui a permis de renforcer son poulailler. Ses poules sont nourries jusqu'à maturité et revendues aux ménages et aux restaurants de la ville de Bukavu.

La relation commerciale entre la famille Zozo et PAIDEK est satisfaisante car chaque partie respecte jusqu'à ce jour les clauses du contrat de prêt signé.

Monsieur Zozo s'exprime en ses termes :
« J'ai connu l'institution par un ami et en plus de m'accorder un crédit, l'institution Paidek m'a aussi prodigué des conseils en gestion. »

M. Zozo respecte les échéances de remboursement car il attend beaucoup de sa relation avec son partenaire financier. Il l'exprime en ces termes :
« Je souhaiterais continuer à recevoir des crédits de PAIDEK et ses conseils en gestion pour me permettre de maintenir le niveau de mon activité et à la longue l'étendre pour dégager un bénéfice plus élevé. »

FINCA RDC

Quelques chiffres en 2016 :

- Encours crédit : 78,5 millions USD
- Nombre d'emprunteurs : plus de 110 000
- Nombre d'épargnants : plus de 230 000
- Nombre d'agences : 21
- Nombre d'agents bancaires FINCA Express : 1 020 dans 10 villes

FINCA RDC est une institution de microfinance, filiale d'un groupe international de grande renommée. La mission de FINCA est de réduire la pauvreté grâce à des solutions durables qui permettent aux clients d'accumuler des richesses durables, de créer des emplois et d'améliorer leur niveau de vie.

FINCA a reçu le soutien du FPM dans les domaines suivants :

- une ligne de crédit de 3 millions USD pour assurer la croissance du portefeuille ;
- appui à l'extension régionale des nouvelles agences de Kisangani et Mbuji-Mayi avec un apport technique et financier représentant près de 50 % de l'investissement total ;
- développement des produits PME ;
- appui à l'amélioration de l'efficacité des opérations de crédit par la mise en place d'un outil d'automatisation des opérations ayant permis



Mamie KALONDA DG de FINCA RDC

d'accélérer sensiblement le traitement des dossiers des crédits ainsi que de renforcer le système de contrôle des processus d'octroi de crédit.

Mamie Kalonda, Directeur général de FINCA RDC :

« En 2016, tous les créanciers extérieurs ont placé la RDC en pays à haut risque, nous mettant ainsi en difficulté de pouvoir assurer une croissance et bien servir notre clientèle. Seul le FPM nous a fait confiance en nous octroyant un crédit de 2 millions USD, assurant non seulement la croissance de notre portefeuille, mais aussi la satisfaction de notre clientèle.

Nous pouvons dire que la relation avec le FPM va aller au-delà de nos attentes. En 13 années d'existence de FINCA RDC, c'est la première fois qu'un partenaire local nous donne un crédit à un moment critique. En outre, le FPM nous apporte un appui technique de grande qualité dans divers domaines de gestion, dont l'amélioration de l'efficacité et l'extension du réseau des agences. Sans cet appui, nos agences de Kisangani et Mbuji-Mayi auraient vu le jour avec une année de retard. Notre souhait est de continuer à travailler avec le FPM, un partenaire qui comprend les réalités de la RDC mieux que quiconque. »

QU'EN PENSE UN CLIENT DE FINCA ?

Kindo-Joseph Ebengo est Directeur général de l'établissement « La Gloire » spécialisé dans la vente d'articles divers et des services dans les domaines de l'événementiel et de l'immobilier. Son établissement fournit également toutes sortes d'uniformes aux entreprises, aux associations et autres établissements.

Au fil des années, Kindo-Joseph Ebengo a réussi à élargir ses activités à Kinshasa. Le contact avec FINCA a été établi dans l'année 2006. Il figure parmi les premiers clients individuels de l'institution de microfinance.

Il raconte l'histoire de sa relation avec FINCA :

« J'ai commencé mes activités par la commercialisation de sachets d'eau pure produits dans une petite usine de fortune aménagée chez moi. Au départ, j'étais déjà quelqu'un de très dynamique en affaires mais j'ai pu tirer un grand profit du partenariat avec FINCA. En effet, cette institution de microfinance m'a octroyé mon premier crédit individuel.

À chaque fois, je recours à FINCA pour débloquer une situation et aller plus loin. J'ai obtenu ainsi beaucoup de résultats dans plusieurs domaines liés à mes activités. Aujourd'hui, mes affaires se portent bien. J'ai effectué de nombreux voyages. Actuellement, j'ai même une adresse en plein centre-ville de Kinshasa. Et j'ai pu assurer la réfection de ma maison, en la rendant plus moderne. Au-delà, j'ai acheté une grande ferme de cinq hectares à Kinshasa. »

Satisfait de la relation, Kindo-Joseph Ebengo veut continuer à travailler avec FINCA

Selon lui, il y a un secret pour réussir dans les affaires lorsqu'on travaille avec une institution de microfinance ou une banque. Il parle en ces termes : « Il est important de savoir ce qu'on veut faire exactement avec le crédit. Il faut bien maîtriser son environnement des affaires. » Kindo-Joseph Ebengo conseille de solliciter un crédit pour booster ses



Kindo-Joseph EBENGO, Client de FINCA RDC

affaires ou apporter un plus. Au départ, insiste-t-il, le demandeur doit avoir son capital. Pour lui, c'est une erreur de prendre un crédit pour démarrer une activité commerciale. « Très souvent, on se casse les dents », martèle-t-il.

Quant à l'avenir, Kindo-Joseph Ebengo insiste sur la nécessité d'un partenariat plus grand avec FINCA. Il faut également un taux d'intérêt mieux adapté de l'institution pour permettre au demandeur de crédit de continuer à augmenter le volume de ses affaires. Il espère réunir les conditions requises pour faire prospérer ses activités dont la fourniture d'uniformes à des clients bien ciblés.

COOPEC COODEFI

Quelques chiffres à fin 2016 :

- Encours de crédit : 4,3 millions USD
- Encours d'épargne : 9,2 millions USD
- Nombre de comptes ouverts : 21 989
- Clientèle féminine : 20 %

La COOPEC COODEFI est basée au Nord-Kivu dans la ville de Butembo. Sa zone opérationnelle représente un périmètre d'au moins dix kilomètres autour de la ville. La COOPEC existe depuis 1981 déjà. Créée sous l'impulsion d'enseignants et de fonctionnaires de l'État qui étaient dans une situation précaire, cette COOPEC a été bâtie pour répondre à leurs besoins courants car leurs

salaires n'arrivaient pas à temps. Ainsi, la COODEFI a entrepris le premier crédit salarié dans la zone pour permettre à ses membres de devenir propriétaires d'une petite maison, d'une moto, ou de diversifier leurs sources de revenus.

Les activités de COODEFI tournent autour de l'épargne et du crédit. Parmi ses membres, il y a des agriculteurs et des éleveurs de bétail.

La plupart des membres de COODEFI (plus de 60 %) figurent dans la catégorie des petits et moyens commerçants qui achètent des marchandises à l'étranger pour les revendre. Au-delà des produits importés, les petits commerçants s'intéressent également à la commercialisation de produits agricoles, la principale richesse de la ville.

La COOPEC COODEFI bénéficie des services suivants de la part du FPM :

- l'appui à la stratégie et restructuration de l'institution ;
- la dynamisation des activités de crédit par la mise en place de nouvelles politiques de procédures de gestion et de risques crédit ;
- le renforcement des capacités des agents de crédits en analyse de risque par des formations et du coaching systématique sur le terrain ;
- l'appui à la migration vers un nouveau logiciel d'information et de gestion ;
- la mise en place d'un service d'audit interne.

Dominique Marelata Syahetera, gérant de la COOPEC COODEFI :

« Le FPM est un partenaire technique stratégique pour notre coopérative. Nous avons bénéficié de nombreux appuis techniques du FPM et ce dans plusieurs domaines comme la stratégie, la gestion des opérations courantes dont le crédit, le renforcement de notre système d'information de gestion et le contrôle interne. Nous avons eu beaucoup de discussions techniques intéressantes ; par exemple sur la gestion des comptes inactifs. COODEFI dispose de près de 22 000 comptes ouverts, dont seulement 50 % sont actifs. Avec le FPM, nous essayons de comprendre la raison de l'inactivité de la moitié des comptes. Aujourd'hui nous sommes en train de travailler pour faire en sorte que les comptes inactifs deviennent actifs. »

Pour l'avenir, Dominique Marelata Syahetera reste optimiste et poursuit en ces termes : « Nous demandons au FPM d'approfondir l'accompagnement et de nous aider dans la mise en œuvre de certains projets innovant que nous souhaitons lancer. Nous venons de finir la première phase des interventions du FPM. Nous espérons ainsi lancer rapidement une deuxième phase pour consolider les acquis de la première phase. »

QU'EN PENSE UN CLIENT DE COODEFI ?

Coodepol (Coopérative de dépositaires de poissons en territoire de Lubero) est une coopérative composée de 150 membres dont 100 actifs. Ayant un compte ouvert à la Coodefi depuis 1995, la coopérative a déjà bénéficié de dix crédits depuis son affiliation à l'institution.

Ces financements ont permis de mener plusieurs réalisations dont :

- la croissance du volume d'activité ;
- l'achat d'un verger à Matembe/Butembo ;
- l'achat d'un terrain d'exploitation agricole à Vulamba.

En 2016, Coodepol a connu plusieurs problèmes liés à l'approvisionnement, à la dépréciation du franc congolais et au transport. Dans ce sens, Coodepol attend donc de Coodefi un accompagnement sur un mode de remboursement adapté à son activité et une aide dans la gestion des stocks et dans la vente à crédit pour ne pas appauvrir ses membres.



Dominique Marelata SYAHETERA, gérant de la COOPEC COODEFI



L'une des membres de COODEPOL





partie III

Les états financiers du FPM SA

10/ Bilan

AU 31 DÉCEMBRE 2016 COMPARÉ À L'EXERCICE 2015

Exprimé en francs congolais - FC

Actif

	Notes	2016	2015
TRÉSORERIE ET OPÉRATIONS INTERBANCAIRES			
Caisses et Banque centrale du Congo		89 918	3 680
Correspondants ordinaires à vue	4	2 851 423 959	1 541 031 676
Correspondants ordinaires à terme	5	6 546 887 437	5 060 977 500
Total		9 398 401 314	6 602 012 856
OPÉRATIONS AVEC LA CLIENTÈLE			
Crédits à la clientèle	6	22 478 242 231	10 850 909 951
Immobilisations corporelles		62 936 297	62 936 297
COMPTES DE TIERS ET DE RÉGULARISATION			
Capital souscrit non versé		-	3 588 262 200
Divers actifs		47 846 490	16 239 362
Comptes de régularisation de l'actif		10 040 314	98 541 447
Total		57 886 804	3 703 043 009
VALEURS IMMOBILISÉES			
Immobilisations incorporelles	7	513 216 610	790 095 108
Immobilisations corporelles	8	47 397 520	62 936 297
Total		560 614 130	853 031 405
TOTAL ACTIF		32 495 144 479	22 008 997 221

Passif

	Notes	2016	2015
TRÉSORERIE ET OPÉRATIONS INTERBANCAIRES			
Correspondants ordinaires - Découverts		-	-
OPÉRATIONS AVEC LA CLIENTÈLE			
Dépôts de la clientèle à vue		-	-
Dépôts à terme et livrets		-	-
COMPTES DE TIERS ET DE RÉGULARISATION			
Divers actifs	9	382 945 628	301 294 418
Comptes de régularisation de l'actif		32 562 180	155 690 698
Total		415 507 808	456 985 116
CAPITAUX PERMANENTS			
Fonds propres			
Capital	10	21 557 532 000	21 557 532 000
Report à nouveau		(138 735 895)	-
Résultat de l'exercice		37 867 979	(138 735 895)
Plus-value de réévaluation		4 610 087	-
Provision pour reconstitution du capital	11	6 717 676 090	-
Total		28 178 950 261	21 418 796 105
Provisions générales (sur créances saines)		223 060 526	107 640 000
Provision sur risques, charges et pertes		18 400 000	25 576 000
Emprunt à long terme et moyen terme	12	3 659 225 884	-
Total		3 900 686 410	133 216 000
Capitaux permanents		32 079 636 671	21 552 012 105
TOTAL PASSIF		32 495 144 479	22 008 997 221

11/ COMPTES DE PROFITS ET PERTES POUR LES EXERCICES CLOS

AUX 31 DÉCEMBRE 2016 ET 2015

Exprimés en francs congolais - FC

	Notes	2016	2015
Produits sur opérations de trésorerie et Opérations interbancaires	13	288 053 097	188 248 615
Produits sur opérations avec la clientèle	14	1 153 906 907	356 613 565
Charges sur opérations de trésorerie et Opérations interbancaires		-	-
Charges sur opérations avec la clientèle		(17 407 223)	-
MARGE D'INTERMÉDIATION		1 424 552 781	544 862 180
Produits sur opérations bancaires diverses	15	887 067 651	64 350 000
Charges sur opérations bancaires diverses	16	(856 421 628)	(11 528 796)
PRODUIT NET BANCAIRE		1 455 198 804	597 683 384
Produits accessoires		-	-
Charges générales d'exploitation	17	(557 499 600)	(596 171 370)
Charges de personnel	18	(559 889 271)	(482 079 535)
Impôts et taxes		(42 299 915)	(271 662 465)
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION		295 510 018	(752 229 986)
Dotations aux amortissements	19	(204 920 790)	(112 578 711)
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT ET EXCEPTIONNEL		90 589 228	(864 808 697)
Dotations et pertes sur créances		(108 244 526)	(133 216 000)
Produits exceptionnels		55 523 277	864 737 429
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT		37 867 979	(133 287 268)
Impôt sur le bénéfice et profit		-	(5 448 627)
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		37 867 979	(138 735 895)

12/ ÉTAT DE VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

AU 31 DÉCEMBRE 2016

Exprimé en francs congolais - FC

	CAPITAL SOCIAL	PROVISION POUR RECONSTITUTION DU CAPITAL	RÉSULTAT REPORTÉ	RÉSULTAT DE L'EXERCICE EN COURS	PLUS-VALUE DE RÉÉVALUATION	31/12/2015
Solde au 01/01/2016	21 557 532 000	-	-	(138 735 895)	-	21 418 796 105
Augmentation	-	6 717 676 090	-	37 867 979	4 610 087	6 760 154 156
Diminution	-	-	-	-	-	-
Transfert entre postes	-	-	(138 735 895)	138 735 895	-	-
SOLDE AU 31/12/2016	21 557 532 000	6 717 676 090	(138 735 895)	37 867 979	4 610 087	28 178 950 261

13/ Tableau des flux de trésorerie POUR LES EXERCICES 2016 ET 2015

Exprimé en francs congolais - FC

FLUX DE TRÉSORERIE	2016	2015
Activités d'exploitation		
Produits d'exploitation bancaires encaissés	306 443 990	187 217 115
Charges d'exploitation bancaires décaissées	(5 861 035)	(11 528 796)
Dépôts\ Retraits de dépôts auprès d'autres établissements bancaires et financiers	1 317 964 568	-
Prêts et avances\ Remboursement prêts et avances accordés à la clientèle	-	-
Dépôts\ Retraits de dépôts auprès de la clientèle	-	(740 600)
Titres de placement	-	-
Sommes versées au personnel et créditeurs divers	(1 081 632 329)	(1 720 376 497)
Autres flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation	(528 282 062)	1 551 738 038
Impôts sur le bénéfice	(5 248 622)	-
Flux de trésorerie net provenant des activités d'exploitation	3 384 510	6 309 257
Activités d'investissement		
Intérêts et dividendes encaissés sur portefeuille d'investissement	1 035 371 567	356 613 565
Acquisitions \ Cessions sur portefeuilles d'investissement	(6 569 969 620)	(10 764 000 000)
Acquisitions \ Cessions sur immobilisations	(20 156 151)	(966 200 977)
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement	(5 554 754 204)	(11 373 587 412)
Activités de financement		
Émission d'actions	-	17 969 269 800
Émission d'emprunts	3 040 619 700	-
Remboursement d'emprunts	-	-
Augmentation\ diminution du capital	3 588 243 800	-
Dividendes versés	0	-
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement	6 628 863 500	17 969 269 800
Incidence des variations des taux de change sur les liquidités et équivalents de liquidités	1 718 894 652	21 210
Variations nettes de liquidités et équivalents de liquidités au cours de l'exercice	2 796 388 458	6 602 012 856
Liquidités et équivalents de liquidités au début de l'exercice	6 602 012 856	-
Liquidités et équivalents de liquidités en fin de l'exercice	9 398 401 314	6 602 012 856

14/ Rapport général du commissaire aux comptes

SUR LES ÉTATS FINANCIERS DU FPM SA - EXERCICE COMPTABLE 2016

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

- L'audit des comptes annuels du FPM SA tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- Les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

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

1. Audit des états financiers annuels

1.1 Opinion

Nous avons effectué l'audit des états financiers annuels du FPM SA, comprenant le bilan au 31 décembre 2016, le compte de résultat, les notes aux états financiers, le résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations complémentaires relatives aux États Financiers, ainsi que les états et annexes réglementaires pour l'exercice clos à cette date.

À notre avis, les états financiers annuels sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice au 31 décembre 2016 ainsi que de la situation

financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice conformément aux principes comptables généralement admis en République démocratique du Congo pour le secteur bancaire et aux instructions 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 aux principes comptables généralement admis en République démocratique du Congo pour le secteur bancaire et aux instructions de la Banque centrale du Congo relative aux conditions d'exercice des activités des commissaires aux comptes des établissements de crédit agréés dans la catégorie « BANQUE » en RD 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 du FPM SA 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 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 pour le secteur bancaire et aux instructions de la Banque centrale du Congo ainsi que du contrôle interne qu'elle estime nécessaire pour permettre la préparation d'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 la banque 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 la banque 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.

2. Vérifications et informations spécifiques

2.2 Nous avons également procédé, conformément aux normes de la profession, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observations 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.

2.2 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 23 mars 2017

PricewaterhouseCoopers RDC SAS





partie IV

Les états financiers du FPM ASBL

15/ Bilan

Exprimé en dollars américains

Actif

	NOTES	BRUT	AMORT/PROV	2016 NET	2015 NET
VALEURS IMMOBILISÉES					
Immobilisations incorporelles		19 649	5 346	14 302	13 797
Charges à étaler		13 221	2 800	10 421	13 221
Logiciel		6 427	2 546	3 881	576
Immobilisations corporelles	5.1	243 247	129 507	113 740	88 384
Mobilier de bureau		19 488	6 646	12 842	11 777
Matériel de bureau		54 883	24 237	30 646	34 383
Matériel de communication		1 554	1 037	517	765
Matériel informatique		58 064	24 459	33 605	20 059
Matériel de transport		109 258	73 128	36 130	21 400
Immobilisations financières		74 121	-	74 121	1 140 761
Garantie et cautionnement versés	5.2	65 760	-	65 760	65 760
Dépôts à terme (MT)		8 361	-	8 361	1 075 001
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ		337 017	134 853	202 164	1 242 942
ACTIF CIRCULANT					
Valeurs réalisables	5.3	2 337 610	904 998	1 432 612	978 199
Fournisseurs	5.3.1	182 645	-	182 645	133 740
Clients	5.3.2	608 940	-	608 941	503 258
Clients douteux	5.3.3	4 491	4 491	-	4 491
Clients litigieux	5.3.4	900 507	900 507	-	127 275
Factures à établir	5.3.5	421 859	-	421 859	120 358
Débiteurs divers	5.3.6	219 168	-	219 168	89 077
Autres créances		60 199	-	60 199	451 494
Produits à recevoir	5.4	910	-	911	374 439
Produits financiers échus non reçus	5.5	25 600	-	25 600	56 279
Charges constatées d'avance	5.6	33 689	-	33 689	20 776
TOTAL ACTIF CIRCULANT		2 397 809	904 998	1 492 812	1 429 693
TRESORERIE-ACTIF	5.7				
Dépôt à terme CT		38 841	-	38 841	733 178
Banques		1 236 413	-	1 236 413	4 331 654
Caisses		4 147	-	4 147	2 217
Total disponible		1 279 401	-	1 279 401	5 067 049
TOTAL DE L'ACTIF		4 014 228	1 039 851	2 974 377	7 739 684
Engagement hors bilan	5.8			38 841	1 808 179

Passif

	NOTES	2016	2015
FONDS PROPRES	5.9		
Fond social	5.9.1	1 900 000	1 550 000
Fonds d'affectation	8.361	1 075 001	
Perte reportée			-
Résultat reporté		2 104 042	1 942 306
Résultat de la période		- 1 951 606	161 736
Subvention 2010	2.787	2 787	
Subvention d'équipement KfW		2 240	2 240
Subvention BM		23 523	1 660,00
		-	-
TOTAL Fonds propres		2 089 347	4 735 730
DETTES À COURT TERME	5.10		
UNCDF	5.10.1	39 928	39 928
KfW		-	1 396 300
BM		-	69 736
IPR		-	21 783
INSS			2 375
INPP		-	839
Retenue locative		4 050	4 050
Fournisseurs	5.10.2	92 241	129 742
FS	250	55 404	
Créditeurs divers	5.10.3	400 852	17 890
Factures à recevoir	5.10.4	100 934	13 646
Effets à payer		-	254 370
Versement à effectuer/ DAT		31 452	733 178
Provisions pour risques et charges	5.10.5	138 681	132 948
Provisions pour dépréciation de créances douteuses		-	131 766
TOTAL DETTES À COURT TERME		808 388	3 003 955
TRÉSORERIE-PASSIF Banques	5.7	76 642	
TOTAL TRÉSORERIE-PASSIF		76 642	
TOTAL PASSIF		2 974 377	7 739 685
Engagement hors bilan	5.8	38 841	1 808 179

16/ Compte de résultat

Exprimé en dollars américains

	Notes	2016	2015
Ventes		442 197	344 494
Subventions d'exploitation		2 581 050	3 634 226
Autres produits		164 305	152 513
Achat et variation des stocks	5.11	- 61 095	- 65 950
Transports consommés	5.12	- 31 549	- 46 911
Services extérieurs A	5.13	- 220 601	- 247 821
Services extérieurs B	5.14	- 3 128 371	- 2 422 998
Impôts et taxes	5.15	- 3 061	- 13 464
Autres charges	5.16	- 351 131	- 660 323
VALEUR AJOUTÉE		- 608 256	673 766
Charges du personnel	5.17	- 574 304	- 555 871
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 1 182 560	117 894
Dotations aux amortissements et provisions	5.18	- 860 049	- 49 982
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION		- 2 042 609	67 912
Revenus financiers		34 842	189 857
Frais financiers		- 2 701	- 1 002
Dotations aux provisions financières		-	- 4 000
RÉSULTAT FINANCIER		32 142	184 855
RÉSULTAT FINANCIER		- 2 010 468	252 767
Produits de cession d'immobilisations			
Reprises de subvention	5.18	58 861	33 789
Valeur comptable de cession			
Charges H.A.O			- 124 820
RÉSULTAT HORS ACTIVITÉS ORDINAIRES		58 861	- 91 031
RÉSULTAT NET		- 1 951 606	161 736

17/ Tableau financier des ressources et des emplois

(TAFIRE) Exprimé en dollars américains

RÉF.	RUBRIQUES		EXERCICE N		EXERCICE N - 1
			EMPLOIS	RESSOURCES	(E - ; R+)
	I. Investissements et désinvestissements	01			
FA	Charges immobilisées (augmentation dans l'exercice)	02			-1 301
	Croissance interne	03			
FB	Acquisitions/Cessions d'immobilisations incorporelles	04	4 239		
FC	Acquisitions/Cessions d'immobilisations corporelles	05	109 315	850	-17 871
	Croissance externe	06			
FD	Acquisitions/Cessions d'immobilisations financières	07	2 445 072	3 511 711	-1 612 539
FF	Investissement total	08	1 631 711		-21 489
FG	II. VARIATION DU BESOIN DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (cf. Supra : Var. B.F.E.)	09	2 258 660		-2 367 940
FH	A - EMPLOIS ECONOMIQUES A FINANCER (FF+FG)	10	3 212 595		-3 999 651
FI	III. EMPLOIS/RESSOURCES (B.F., H.A.O.)	11			
FJ	IV. EMPLOIS FINANCIERS CONTRAINTS (1)	12			
	Remboursements (selon échéancier) des emprunts et des dettes financières				
FK	B - EMPLOIS TOTAUX A FINANCER	14	3 212 595		-3 999 651
	V. FINANCEMENT INTERNE	15			
FL	Dividendes (emplois) / C.A.F.G. (Ressources)	16	-1 091 562	209 568	
	VI. FINANCEMENT PAR LES CAPITAUX PROPRES	17			
FM	Augmentation de capital par apports nouveaux	18		350 000	250 000
FN	Subventions d'investissement	19	80 724		
FP	Prélèvements sur le capital (y compris retraits de l'exploitant)	20			- 1 582 638
	VII. FINANCEMENT PAR DE NOUVEAUX EMPRUNTS	21			
FQ	EMPRUNTS(2)	22			
FR	Autres dettes financières(2)	23			
FS	C - RESSOURCES NETTES DE FINANCEMENT	24	-660 838	-1 122 800	
FT	D - EXCEDENT OU INSUFFISANCE DE RESSOURCES DE FINANCEMENT (B-C)	25	3 873 433		-1 915 491
	VIII. VARIATION DE LA TRÉSORERIE	26			
	Trésorerie nette	27			
FU	à la clôture de l'exercice + ou	28	-1 202 759		4 338 871
FV	à l'ouverture de l'exercice + ou	29	-5 067 049		6 249 362
FW	Variation Trésorerie : (+ si Emploi; - si Ressources)	30	3 864 290		1 915 491
	CONTRÔLE : D = VIII AVEC SIGNE OPPOSÉ	31			
	CONTRÔLE (À PARTIR DES MASSES DES BILANS N ET N - 1)	32	EMPLOIS		RESSOURCES
	Variation du fonds de roulement (FOR) : FdR (N) - FdR (N-1)	33	1 614 773		
	Variation du B.F. global (B.F.G) : BFG (N) - BFG (N-1)	34	2 258 660		
	Variation de la trésorerie (T) : T (N) - T (N-1)	35			3 864 290
	TOTAL	36	3 873 433	=	3 864 290

(1) à l'exclusion des remboursements anticipés portés en VII
(2) remboursements anticipés inscrits séparément en emplois

18/ Rapport de l'auditeur indépendant

sur les états financiers du FPM ASBL clos le 31 décembre 2016

Monsieur le Directeur Général,

OPINION

Nous avons effectué l'audit des états financiers ci-joints de l'Institution FPM ASBL arrêtés par le Comité d'audit conformément aux statuts de votre ASBL, en date du 12 avril 2017, comprenant le bilan au 31 décembre 2016, le compte de résultat, le tableau financier des ressources et des emplois pour l'exercice clos à cette date, et des notes contenant un résumé des principales méthodes comptables et d'autres notes explicatives.

À notre avis, les états financiers présentent sincèrement, dans tous leurs aspects significatifs la situation financière de FPM ASBL au 31 décembre 2016, ainsi que la performance financière et des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes et principes comptables applicables en République démocratique du Congo.

FONDEMENT DE L'OPINION

Nous avons effectué notre audit selon les Normes internationales d'audit (ISA). Les responsabilités

qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur pour l'audit des états financiers » du présent rapport. Nous sommes indépendants de FPM ASBL conformément au Code de déontologie des professionnels comptables du Conseil des normes internationales de déontologie comptable (le Code de l'IESBA), et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles et le code de l'IESBA. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

OBSERVATIONS

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les points suivants :

- La ligne « Excédent ou insuffisance de ressources de financement » du tableau financier des ressources et des emplois (TAFIRE) présente un montant de USD 3 873 433 contre

USD 3 864 290 sur la ligne « FW Variation de trésorerie » du TAFIRE.

- La note 4.2 du rapport précise les principes comptables suivis par FPM ASBL.

Notre rapport est destiné uniquement à la direction de FPM ASBL et ne saurait être distribué ou utilisé par des parties tierces sans notre accord préalable.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES RESPONSABLES DE LA GOUVERNANCE POUR LES ÉTATS FINANCIERS

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers conformément au SYSCOHADA, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation des états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation des états financiers, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité de l'ASBL à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions

se rapportant à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider l'ASBL ou de cesser son activité ou si aucune solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'élaboration de l'information financière de l'ASBL.

RESPONSABILITÉ DE L'AUDITEUR POUR L'AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS

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

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir les éléments probants concernant les montants et les informations fournies

dans les états financiers. Le choix des procédures mises en œuvre relève du jugement de l'auditeur, ainsi que l'évaluation du risque que les comptes comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Lors de cette évaluation du risque, l'auditeur prend en considération le contrôle interne relatif à l'établissement des états financiers en vigueur dans l'entité, afin de définir les procédures nécessaires dans ce contexte et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de ce contrôle interne. Un audit consiste également à apprécier le caractère approprié des principes comptables suivis, le caractère raisonnable des estimations retenues par la direction et la présentation d'ensemble des états financiers.

Kinshasa, 19 avril 2017

KPMG RDC

Louison KIYOMBO, Associé
Jean-Yves PARANT, Senior Partner

Éditeur responsable

Directions générales
du FPM ASBL
du FPM SA

Graphisme et mise en page

De Visu Digital Document Design SA
www.devisu.com

Rédaction

FPM

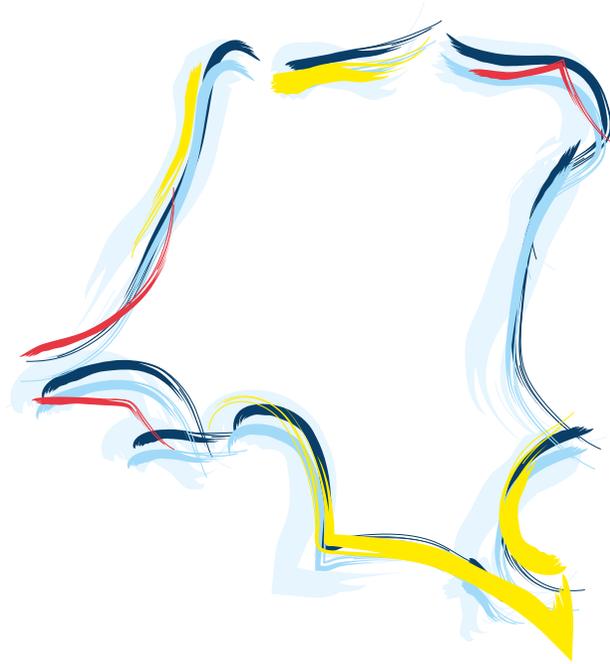
Photos

FPM (D.R.)

Impression

Imprimerie Artoos-Hayez, Belgique





FPM
Pour l'inclusion financière en RD Congo

17, AVENUE KAUKA | Q/BATELELA
COMMUNE DE GOMBE | KINSHASA
RÉP. DÉMOCRATIQUE DU CONGO
WWW.FPM.CD | +243 99 20 06 139

