

1909  
2019

« La banque du siècle »  
10 ans plus tard



BANQUE COMMERCIALE DU CONGO  
*Bâtisseurs d'Avenir*

## Nous voici déjà 10 ans plus tard.

**C'**est en 2009, année du centenaire de la BCDC, que la famille Forrest porte sa participation au capital de la banque à hauteur de 67,5 %.

Actionnaire majoritaire, certes, mais avec un caractère particulier.

Nous avons en effet voulu que la banque soit totalement indépendante de la gestion de mon groupe industriel. Et c'est pour cette raison que je n'ai jamais voulu siéger personnellement au Conseil d'administration, ni y mettre un des membres de ma famille. Pour moi, c'est une question d'éthique et de respect envers mes clients.

Et pour rester dans cette logique, nous avons décidé, en accord avec notre partenaire l'État, actionnaire de la banque à hauteur de 25 %, de nommer un Conseil d'administration composé majoritari-

ement d'administrateurs indépendants, extérieurs à l'État et à mon groupe.

Par ce choix responsable, nous avons voulu permettre à la BCDC, non seulement de rester conforme aux standards internationaux les plus élevés en matière de bonne gouvernance, mais aussi et surtout de continuer à renforcer son positionnement pour poursuivre son évolution dans la dynamique d'une modernité telle que pratiquée aujourd'hui par le secteur bancaire international.

À l'occasion de la publication de ce livre, et au terme de 10 années de présence majoritaire au capital de la BCDC, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont inlassablement œuvré pour faire de notre institution ce qu'elle est aujourd'hui, ce qui est clairement décrit dans les pages qui suivent.

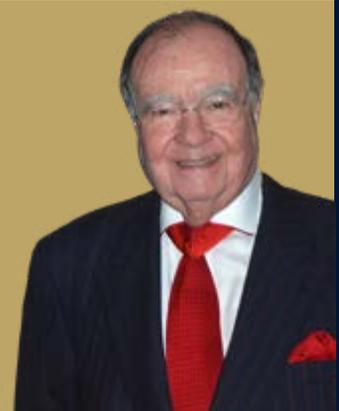
Je remercie également le président et les membres du Conseil d'administration, ainsi que les membres du Comité de direction et, en particulier, Monsieur Yves Cuypers qui œuvre depuis 16 ans au rayonnement de la BCDC.

Par votre travail, la banque reste un des plus grands contributeurs financiers de l'État en matière d'impôts, de taxes, de redevances et autres du secteur bancaire. Je tenais à le rappeler.

Ensemble, vous avez permis à la banque d'asseoir sa pérennité et de renforcer sa vocation de banque de référence en RDC.

Comme l'éléphant, son symbole, la BCDC avance lentement mais sûrement, avec force et détermination, franchissant tous les obstacles pour atteindre son but. Elle est la force tranquille de notre pays et contribue à son avenir.

**George Arthur Forrest**  
Septembre 2019



# SOMMAIRE

*La vie, résumée en 4 actes,  
d'une entreprise bancaire  
pionnière dans son pays*

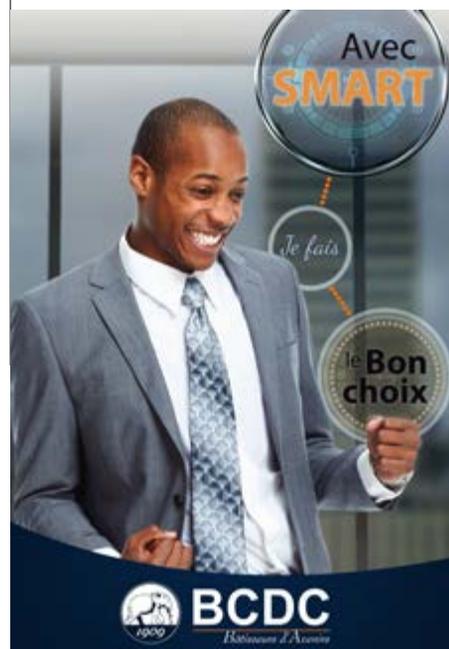


Message de confiance et d'espoir

Seize ans au service de la BCDC  
Un message de fierté adressé  
à toutes les parties prenantes,  
signé Yves Cuypers

## Acte I. REGARDS SUR LES VINGT DERNIÈRES ANNÉES ..... p.9

- La RDC renaît progressivement de ses cendres
- Les métamorphoses de la BCDC  
L'émergence d'une nouvelle dynamique d'entreprise





## Acte II. FLASH-BACK... 1909-2009 ..... p.63

- Retour sur un siècle d'histoire, de sueurs, de larmes et d'espoirs

## Acte III. LA BCDC MODERNE ..... p.75

- 2019 : les éléments distinctifs du « capital » de la BCDC, dans la perspective de l'Histoire

- **Le capital humain**  
Les femmes et les hommes au cœur de la dynamique entrepreneuriale... sur la route du « talentisme »
- **Le capital financier**  
Le souci constant du respect des équilibres des grandes masses du bilan et des ratios financiers
- **Le capital technologique**  
De l'impression du premier billet de banque à l'éclosion de la monnaie électronique
- **Le capital commercial**  
L'éveil progressif du marketing bancaire et l'installation du Client au centre des préoccupations managériales
- **Le capital organisationnel**  
La constance des règles de la bonne gouvernance, l'efficacité des processus opérationnels et la maîtrise des risques par la qualité des contrôles

## Acte IV. EN ROUTE VERS LE FUTUR ..... p.119

- Les nouveaux défis de l'Histoire

## ANNEXES ..... p.125

- Les organes de gouvernance à fin septembre 2019
- Dans les coulisses de l'histoire récente
- Illustrations au fil des ans



**BANQUE COMMERCIALE DU CONGO**  
*Bâtisseurs d'Avenir*

# Seize ans au service de la BCDC



Un message de fierté adressé  
à toutes les parties prenantes



Photo : janvier 2013

**C'**était il y a 16 ans...  
Je débarquais  
en République démocratique du Congo,  
pays dont je n'avais  
qu'une connaissance plutôt  
théorique liée à mes fonctions  
de directeur général du Corporate  
Banking de la banque Belgoise  
à Bruxelles. J'avais à l'époque 44 ans  
et de nouveaux projets en perspec-  
tive. C'est en RDC que la Belgoise  
m'a proposé de les réaliser.

J'ai été rapidement séduit, non  
seulement par l'aventure qu'est  
la découverte d'un nouveau pays,  
mais surtout par l'accueil qui  
m'a été réservé à la BCDC.

Les défis, que j'avais analysés avant  
mon arrivée, étaient nombreux.  
Un mot les résume tous :  
« redéploiement ».

Mes deux prédécesseurs avaient  
assaini la banque, préservant ses  
fondations, dans le contexte drama-  
tique des années '90. Il fallait donc,  
au début du nouveau siècle, et après  
l'Accord de Sun City signé le 19 avril  
2002, reconstruire l'édifice dans  
le cadre des perspectives du renou-  
veau économique national annoncé.

Je tiens ici à remercier et féliciter  
celles et ceux, toutes fonctions  
confondues au sein de l'organi-  
sation, qui m'ont accompagné,  
soutenu et encouragé dans cette  
tâche. Elle s'est révélée passion-  
nante malgré les écueils et les  
difficultés, liés à des facteurs tant  
externes qu'internes, qui parse-  
mèrent la gestion de la BCDC.

J'ai vu des jeunes gens sans expé-  
rience arriver à la banque. Ce fut  
un plaisir de les voir relever à bras-

# MESSAGE DE CONFIANCE ET D'ESPOIR

le-corps les défis d'une formation sur le terrain, de les voir exercer leurs fonctions avec motivation et professionnalisme, et de les voir acquérir progressivement l'ambition de faire évoluer leur carrière au service d'un projet d'entreprise en mouvement.

Certains ont fait preuve de fidélité et d'enthousiasme ; ils occupent aujourd'hui des fonctions à la hauteur de leurs compétences, de leurs attentes et de leurs efforts. D'autres ont choisi de répondre aux sirènes de la concurrence... C'est que le secteur bancaire congolais, entré trop rapidement en ébullition, était en quête urgente de cadres formés et expérimentés.

À cet égard, la BCDC ne fut-elle pas, au cours de ces 20 dernières années, une remarquable « école »

de cadres et dirigeants dont certains occupent aujourd'hui des fonctions de premier rang au cœur du secteur bancaire congolais ? Vu sous cet angle, c'est une fierté.

Mais ma fierté, au terme de 16 années passées à cornaquer cet éléphant solide qu'est la BCDC, porte avant tout sur l'atteinte de résultats conformes, voire supérieurs, aux objectifs stratégiques fixés à l'entreprise dans sa globalité et à chacun de ses départements en particulier.

Ces résultats ne sont peut-être pas extraordinaires mais, depuis 16 ans, la BCDC tient sa place et sert ses clients ; nous avons renforcé la banque, entre autres en formant des jeunes cadres et en développant une justice sociale exprimée dans une

*« Ma fierté porte avant tout sur l'atteinte de résultats conformes, voire supérieurs, aux objectifs stratégiques fixés. »*

convention d'entreprise généreuse ; nous avons également rémunéré nos actionnaires et contribué de manière significative aux recettes de l'État. Ce faisant, nous avons tenu notre rôle d'acteur sociétal de premier plan.

*« Mon souhait pour le futur est simple et clair : poursuivons, toutes et tous, sur cette voie de bâtisseurs d'avenirs. »*

Certes, la BCDC de 2019 n'est plus le leader du marché bancaire congolais. Mais était-ce un objectif? Ma réponse à cette question était très claire dès 2006, comme relatée dans le rapport annuel de cette année-là :

**« Être le N°1 n'est pas un objectif... Notre objectif doit être de servir avec compétence et efficacité les clientèles que l'on aura définies comme étant nos clientèles cibles privilégiées, en préparant l'avenir avec intelligence, et en ayant des objectifs ambitieux de rentabilité tout en travaillant dans un cadre de risques acceptables ».**

En 2009, nous fêtions, avec fierté également, le centenaire de notre banque.

Dix ans plus tard, nous voici à un nouveau rendez-vous que j'ai tenu à honorer par la publica-

tion d'un livre relatant comment des femmes et des hommes ont relevé les défis du redéploiement de la BCDC durant ces 20 dernières années.

Je les en remercie, tout comme je tiens à remercier tout particulièrement l'actionnaire Monsieur George Arthur Forrest. En investissant en 2009, il donnait à la banque la stabilité actionnariale qui lui manquait depuis 4 ans et dont elle bénéficie encore 10 ans plus tard. Avec l'État, ils ont été des actionnaires attentifs et surtout impartiaux, ne s'immisçant à aucun moment dans la gestion de la banque.

Je remercie également le président du Conseil d'administration et les administrateurs de la banque pour leur engagement, la perspicacité de leurs analyses et la sagesse de leurs conseils au cours de ces années.

Enfin, et bien évidemment, merci à tous nos clients. Votre confiance nous honore.

En 2010, l'éléphant qui symbolisait la banque depuis plus de 60 ans, décide de tourner le dos au passé. Certes pas par reniement, mais simplement parce qu'il préfère désormais regarder vers l'avenir et les perspectives de projets qui l'y attendent.

Le logo de la banque fait ainsi l'objet d'un retournement horizontal, garde la couleur bleue qui lui sied parfaitement, se voit ajouter un fin alignement de couleur orangée symbolique de dynamisme, ainsi qu'une signature caractérisant les banquiers de la BCDC : Bâtisseurs d'Avenirs.

Mon souhait pour le futur est simple et clair : poursuivons, toutes et tous, sur cette voie de bâtisseurs d'avenirs.

**Yves Cuypers**

.....  
Directeur général  
Président du Comité de direction  
Membre du Conseil  
d'administration

# ACTE I

## REGARDS SUR LES VINGT DERNIÈRES ANNÉES

.....

- La RDC renaît progressivement de ses cendres
- Les métamorphoses de la BCDC - L'émergence d'une nouvelle dynamique d'entreprise



# 1999 - 2019

Vingt années au cours  
desquelles le doute,  
la souffrance, la mort, la misère,  
ont progressivement cédé  
la place à l'espoir  
et à la reconstruction.  
Celle d'un pays et d'une  
banque dont les destins sont  
intimement liés depuis 1909.

# La République démocratique du Congo renaît de ses cendres

La vie économique est inévitablement liée à la succession des séquences politiques<sup>(1)</sup>. Sur cette période de vingt années, être chef d'entreprise et mener son entreprise sur la voie du développement nécessitait la maîtrise d'un art du métier et du management stratégique ne laissant pas la place à l'improvisation.

## ALÉAS, SOUBRESAITS ET DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE CONGOLAISE DE 1999 À 2019<sup>(2)</sup>

### ➤ 1999

La guerre qui affecte le pays depuis août 1998 hypothèque fortement l'avenir de l'économie congolaise à la recherche permanente de devises pour financer le programme de défense nationale.

L'effondrement de la monnaie nationale au cours du dernier trimestre de 1999 est la conséquence la plus visible de la récession dans laquelle s'enfoncé l'économie du pays. La coupure du pays, qui vit les zones de l'Est et de l'Équateur hors contrôle gouvernemental jusqu'en 2002, prive de leurs approvisionnements bon nombre des principales entreprises dont certaines activités sont volontairement et inévitablement mises en veilleuse.

[1] Les séquences politiques de 1999 à 2009 sont résumées dans les deux dernières périodes du « retour sur un siècle d'histoire » racontées au chapitre « Flash-back... 1909-2009 » (page 63).

[2] Sources 1999 à 2015 : rapports annuels de la BCDC / 2016-2018 : Banque mondiale

Mais de manière générale, et plus globalement, 1999 fut une année difficile pour la majorité des pays d'Afrique subsaharienne. L'évolution des prix des matières premières, bien que prévue, a surpris par son ampleur à la hausse comme à la baisse : effondrement des cours des *soft commodities*, redressement des prix des principaux produits miniers et envolée du prix du pétrole à USD 25,27 le baril, soit deux fois et demi son cours de début d'année.

## > 2000

Dans un environnement économique international caractérisé par une consolidation de l'économie mondiale, l'économie africaine connaît, globalement, un développement de 3,5 % de son PIB contre 2,3 % en 1999. De nombreuses économies nationales ont toutefois souffert soit de la baisse des prix d'un certain nombre de matières premières, principalement le cacao, le café, les huiles végétales et l'uranium, soit de catastrophes naturelles, soit de crises socio-politiques souvent récurrentes qui ont fortement freiné la croissance économique du continent.

En RDC, les indicateurs macroéconomiques continuent à traduire les signes de déprime dont souffre le pays en état de guerre. Le Président Laurent-Désiré Kabila a toutefois annoncé une libéralisation du marché des biens et services, du diamant et du change, ainsi que la libre circulation du franc congolais et des devises.

## > 2001

Coup de tonnerre dans le paysage politique déjà tourmenté de la RDC : le 16 janvier 2001, le Président Laurent-Désiré Kabila est assassiné.

Le pays continue d'évoluer dans un contexte de crise politico-militaire qui rend aléatoire l'évaluation précise de ses fondamentaux macroéconomiques. Des efforts sont toutefois accomplis notamment sur le plan monétaire dans le cadre du programme intérimaire renforcé suivi par les services du FMI. Ce processus reste très fragile en l'absence de financement extérieur significatif, et ce malgré la stabilisation de l'inflation et de la valeur du franc congolais contre dollar US.

Conjointement à ces efforts, le gouvernement prend les premières dispositions nécessaires pour améliorer le cadre réglementaire des investissements. L'élaboration du nouveau Code minier est significative à cet égard. Les opérateurs internationaux restent toutefois prudents et vigilants quant aux perspectives économiques de la RDC.

## BREF COUP D'ŒIL SUR LA REPRISE ÉCONOMIQUE DES ANNÉES 2000

Depuis 2002 l'économie congolaise a connu une croissance relativement soutenue.

Cette reprise tenait à l'amélioration des conditions de sécurité dans le pays (reprise du commerce intérieur, notamment par voie fluviale), mais surtout à un appui massif des bailleurs de fonds, qui se sont engagés à financer le programme d'actions prioritaires présenté par les autorités congolaises à Paris les 29 et 30 novembre 2007.

Les indicateurs macroéconomiques se sont toutefois détériorés en 2009, en raison de l'impact de la crise financière internationale

sur le prix des matières premières, qui a touché de plein fouet l'industrie minière (cuivre, cobalt, zinc, diamants), un des principaux vecteurs de croissance de la RDC. La situation s'est améliorée en 2010 avec la remontée des cours s'ajoutant à une inflation faible et maîtrisée (moins de 1 % en 2013 et 2014).

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

À long terme, le potentiel économique du pays est considérable. Le barrage

d'Inga, sur le fleuve Congo, à 200 km de Kinshasa, reste ainsi le plus gros potentiel hydroélectrique d'Afrique : il fait partie des projets structurants recensés par le G20.

Mais l'exploitation de ces opportunités nécessitera de profondes réformes en matière de gouvernance et la mise en place d'un environnement juridique favorable aux investissements. Des améliorations ont été constatées, comme l'adhésion de la RDC au traité de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA) en 2012, mais les progrès sont fragiles.

### > 2002

Hormis quelques poches géographiques à forte croissance, les indicateurs macroéconomiques de la majorité des pays subsahariens n'affichent pas des taux encourageants par rapport aux objectifs de réduction de la pauvreté – « Objectifs du Millénaire » – édictés par l'ONU en 2000. Les événements qui ont éclaté le 19 septembre 2002 en Côte d'Ivoire, les tiraillements sociopolitiques en Centrafrique et dans d'autres pays sont autant de sources d'incertitudes, voire d'inquiétude.

Quant à la République démocratique du Congo, sous la pression de la diplomatie internationale, des espoirs de réconciliation nationale sont enfin apparus en 2002. Dans ce contexte, les bailleurs de fonds reviennent progressivement.

C'est ainsi que la Banque mondiale, qui a installé un bureau de coordination à Kinshasa, confirme un prêt d'USD 1,7 milliard dont 450 millions seront consacrés à la remise en état des infrastructures économiques et sociales.

La RDC est également devenue éligible à l'allègement de sa dette dans le cadre de l'initiative PPTE (pays pauvres très endettés). Concrétisation de cette éligibilité : la restructuration de l'ensemble de la dette de la RDC à l'égard des créanciers du Club de Paris. Près d'un tiers de la dette sera annulé, soit USD 4 640 millions. Ces mesures ne pourront qu'être profitables aux opérateurs économiques privés locaux qui bénéficient déjà d'un environnement macroéconomique plus stable qu'auparavant, résultat d'une politique économique et monétaire très rigoureuse menée par le gouvernement de la RDC depuis le début de 2001.

Cette rigueur a permis de stabiliser l'inflation et les cours de change. Il n'en demeure pas moins que l'essentiel des efforts doit continuer à porter sur la reconstruction d'un appareil de l'État fort, stable et fiable. C'est la condition *sine qua non* à la relance du secteur formel de l'économie dont près de 90 % relèvent de l'informel. La majorité des transactions échappent donc aux circuits monétaires habituels, ce qui nuit, non seulement aux recettes fiscales dont l'État a besoin, mais également au secteur bancaire qui ne peut pas jouer de façon satisfaisante son rôle d'intermédiation au service des agents économiques.

## ➤ 2003

L'année 2003 marque un tournant pour l'économie congolaise. La RDC réussit à sortir d'une spirale de récession qui remonte à la décennie 90.

En début d'année, l'heure est pourtant encore à l'incertitude, voire au scepticisme. À part dans la téléphonie mobile où les opérateurs bénéficient d'un marché en croissance, en l'absence de sécurité des biens, des personnes et des contrats, la confiance fait toujours défaut.

L'amorce des réformes structurelles ainsi que le démarrage effectif des travaux de remise en état des axes de voiries et d'infrastructures principalement à Kinshasa, ont un impact positif sur la volonté de mobilisation des entrepreneurs locaux et sur la confiance de certains investisseurs étrangers. Par ailleurs, la libéralisation de la réglementation du change intervenue en date du 13 février 2003 avec la réduction considérable du rôle d'intervention de la Banque Centrale du Congo a, dans une large mesure, répondu aux attentes des opérateurs du secteur formel.

Malgré les conditions propices à la relance de l'activité, les entreprises de production et de services connaissent des difficultés à cause d'un environnement juridique, fiscal et administratif défavorable. Faute de diversification des sources de revenus de l'État, par exemple, la pression fiscale exercée sur le secteur formel paraît excessive. Sans compter l'impact sur la compétitivité de l'offre, industrielle notamment.

C'est pourquoi, malgré de bons résultats enregistrés sectoriellement, il est permis de s'interroger sur l'effet d'entraînement qu'aura à court terme le programme de relance sur l'ensemble de l'économie faute de libéralisation effective, et de se demander si la reprise sera suffisante pour relancer l'investissement. Ces investissements devraient se faire prioritairement dans l'infrastructure, les mines et l'agro-industrie.

## > 2004

L'activité économique poursuit en 2004 sa reprise entamée l'année précédente et les opérateurs se montrent généralement fort actifs.

L'intermédiation financière et les concours à l'économie par l'augmentation des capacités de financement des banques accompagnent la relance des activités. Les résultats en termes économiques sont jugés, pour la première fois, globalement satisfaisants.

Selon les calculs de la Banque Centrale du Congo, le produit intérieur brut est estimé à USD 6,731 milliards contre USD 5,670 en 2003. L'évaluation de la croissance est estimée à 6,8 % en 2004. L'objectif pour 2005 est de 10 %. Le gouvernement table à cet effet sur l'aide internationale.

Les économies budgétaires réalisées grâce au mécanisme PPTE dans le cadre de l'allègement de la dette extérieure, atteignent en 2004 CDF 28 milliards, soit environ USD 60 millions.

Les indicateurs sociaux, avec une estimation de revenu par habitant du Congo d'USD 84,8 contre USD 81,6 l'année précédente, à prix constants de 2000, traduisent toutefois la situation générale de précarité dans laquelle continue de vivre une majorité de la population.

La résurgence en fin d'année des déséquilibres macroéconomiques fait craindre que l'embellie soit de courte durée.

*Les résultats en termes économiques sont jugés, pour la première fois, globalement satisfaisants.*

## > 2005

Et c'est ainsi que les premiers mois de l'année 2005 connaissent le plus fort dérapage macroéconomique observé depuis 2001, suivi de politiques restrictives de correction mises en œuvre par les autorités monétaires. Cette instabilité macroéconomique a failli mettre en échec les perspectives de croissance attendue dans le cadre du programme triennal des réformes, dénommé « Programme économique du gouvernement ».

D'autre part, le contexte politique et la situation peu sécuritaire dans les provinces de l'Est du pays semblent déterminer les opérateurs à retarder jusqu'aux élections prévues en 2006 les investissements productifs nécessaires à la relance économique.

Néanmoins, des perspectives s'ouvrent dans le secteur minier, notamment pour le cuivre et le cobalt dans la province du Katanga, suite à l'agrément par le gouvernement de gros projets d'investissements qui se mettent progressivement en place en fin d'année.

Dans cette conjoncture, 2005 connaît une évolution plus marquée de l'inflation, des taux d'intérêts relativement hauts et une instabilité du cours de change.

**Un des défis de la RDC, près de trois ans après avoir atteint le point de décision du mécanisme en juillet 2003 : l'accession au point d'achèvement de l'initiative en faveur des pays pauvres très endettés (PPTE). Cela lui ouvrirait la voie à une remise substantielle (90%) de son stock de la dette extérieure, évalué à plus d'USD 10 milliards.**

## > 2006

Avec l'aboutissement du processus de Transition fixé dans l'Accord global et inclusif de paix et de partage du pouvoir, signé en décembre 2002 à Pretoria, l'adoption d'une nouvelle constitution et l'organisation des premières élections libres et démocratiques, l'année 2006 s'inscrit dans les annales de la RDC.

Malgré cela, le dérapage du cadre macroéconomique met à mal les espoirs d'une normalisation durable de l'économie. Ce dérapage se caractérise par une dégradation des principaux indicateurs de conjoncture, matérialisée par le mauvais comportement affiché par la monnaie nationale face aux devises étrangères et par un niveau élevé d'inflation.

L'évaluation de la croissance, qui se situe en 2006 au même niveau que celui de l'année 2005 (+6,6%), contraste avec les performances économiques :

- ▶ l'inflation atteint 18,2 % en glissement annuel ;

- ▶ l'exécution du budget est en déficit croissant par rapport aux années antérieures;
- ▶ le franc congolais s'est déprécié de 16 % par rapport au dollar américain.

La contraction des recettes à partir du 2<sup>e</sup> trimestre et l'organisation du second tour des élections présidentielles auront été des facteurs déterminants dans l'expansion excessive de la masse monétaire.

Une analyse de la conduite de la politique macroéconomique et de la politique monétaire au premier trimestre 2007 avec la mise en place de mesures monétaires et budgétaires restrictives, augure d'une amélioration de la conjoncture et d'une stabilisation de la situation économique en 2007.

## > 2007



La tendance à la régression économique, induite par une détérioration préoccupante de ses principaux indicateurs de conjoncture depuis le mois de décembre 2006, caractérise les premiers mois de 2007. La mise en place de mesures monétaires, une nouvelle programmation des dépenses publiques et les réformes structurelles et institutionnelles, avec l'installation du premier gouvernement de la III<sup>e</sup> République, s'avèrent cruciales pour accélérer la résorption des pressions sur les marchés monétaire, des changes et des biens et services.



La reprise au 2<sup>e</sup> semestre de la croissance économique se traduit par l'amélioration de la contribution de trois secteurs prépondérants de l'économie du Congo :

- ▶ l'agro-industrie, principalement le bois ;
- ▶ l'industrie minière, principalement l'extraction du cuivre, du zinc et du cobalt ;
- ▶ l'industrie de transformation, brasseries, savonneries, cimenteries, essentiellement du ressort du secteur privé.



Faute de réformes suffisantes, les mesures destinées à faciliter le retour à l'équilibre des comptes de l'État n'aboutissent pas. Le FMI qui soutenait financièrement le Programme Économique du Gouvernement (PEG) depuis 2002 n'a pas repris ses décaissements depuis l'arrêt intervenu au deuxième trimestre 2006.

Le cadre macroéconomique mis sur pied après l'échec du PEG et exécuté dans le cadre du « Programme Relais de Consolidation » (PRC) entre avril et décembre 2006, échoue également. Les réunions d'évaluation de ce programme, dont le nom est devenu le P.S.S.F. « Programme Suivi par le Service du FMI », tenues en septembre et en décembre 2007, concluent à des résultats mitigés.

La Banque Centrale adopte donc une nouvelle fois des mesures correctives afin de modérer les pressions sur les taux de change et sur l'inflation issues des dérapages budgétaires de fin 2007.

## LA RDC ET LA CHINE

La RDC et la Chine ont conclu, en septembre 2007, deux accords de partenariat donnant aux entreprises chinoises la possibilité d'exploiter plusieurs concessions minières, en échange d'un financement de travaux

d'infrastructures pour un montant de l'ordre de 6 milliards de dollars, en deux tranches, plus 3 milliards de dollars pour remettre à neuf les installations minières. Ces accords prévoient les travaux suivants :



La réhabilitation et la modernisation du chemin de fer congolais sur les axes Matadi-Kinshasa-Ilebo-Kananga et Sakania au Katanga



La construction d'une autoroute sur le trajet Lubumbashi-Kasumbalesa



Un programme de revêtement routier : de Lubumbashi à Kisangani en passant par Kalemie, Bukavu, Goma, Butembo, Beni et Bunia



La réhabilitation de voiries urbaines



La construction d'hôpitaux et de centres de santé



La construction de deux universités de standing international et de logements sociaux

## > 2008

La plupart des économies avancées entrent en récession à partir du deuxième semestre 2008 sous les effets de la crise financière, entraînant l'effondrement de la demande internationale et le désengagement des investisseurs, dans le secteur minier spécialement.

Dans les pays en développement, cette crise financière se transforme très rapidement en crise économique majeure.

En RDC, la conjoncture intérieure se caractérise depuis par un net recul de l'activité de production et par l'augmentation de l'inflation en raison de l'expansion monétaire résultant du financement bancaire du déficit public.

La crise financière provoque une chute brutale des prix des produits d'exportation, métaux et diamants, qui constituent les principales sources de devises du pays. D'autres moyens sont attendus, de la Banque mondiale, de la Banque Africaine de Développement, de l'Union européenne ainsi que des contrats chinois. Les décaissements dépendront de la politique budgétaire du gouvernement. Au total, USD 800 à 830 millions pourront être injectés dans l'économie durant l'année 2009 ; les prévisions du ministère du Plan (dons et prêts) sont de l'ordre d'USD 930 millions.

Selon les indices calculés par la Banque Centrale du Congo, le taux d'inflation s'est élevé à 27,6 % en 2008 (pour un objectif de 12 %) contre 9,9 % en 2007.

La parité franc congolais-dollar sur le marché passe de 505 CDF pour 1 USD fin 2007 à 657 CDF pour 1 USD en fin 2008, soit une dépréciation du franc congolais de l'ordre de 30 % contre une appréciation de 2 % environ en 2007. En 2008, le taux est resté stable pendant les huit premiers mois autour de 570 CDF pour 1 USD.

Le raffermissement du dollar sur le marché international et l'accroissement des dépenses provoqué par la reprise de la guerre au Kivu, au mois d'août, expliquent le dérapage enregistré au quatrième trimestre.

*La crise financière provoque une chute brutale des prix des produits d'exportation qui constituent les principales sources de devises du pays.*



## > 2009

Fortement dépendante à l'égard de l'extérieur, l'économie congolaise n'a pas été épargnée par la crise financière et économique internationale.

La diminution de l'activité dans les productions destinées à l'exportation, telles que le bois, le café, le cacao, le diamant et le cuivre, suite à la baisse de la demande extérieure et à la chute des cours mondiaux, a des répercussions dans l'ensemble de l'économie. Le taux de croissance ne dépasse pas 2,8% contre une prévision de 10,8%. La contraction de l'offre de devises, le financement monétaire des déficits publics et la dépendance de l'économie à l'égard des biens importés entraînent de fortes pressions sur les cours de change et sur le taux d'inflation.

Des mesures d'ajustement des politiques budgétaire et monétaire contribuent, à partir du 3<sup>e</sup> trimestre 2009, à l'atténuation des tensions observées. Réagissant favorablement à la remontée des prix des matières premières, une reprise de l'activité est observée au cours du 4<sup>e</sup> trimestre.

Globalement, selon les indices calculés par la Banque Centrale du Congo, le taux d'inflation s'élève à 53,4% en 2009, contre 27,6% en 2008. La parité franc congolais-dollar américain sur le marché passe de 657 CDF pour 1 USD en 2008 à 905 CDF pour 1 USD en fin d'année 2009, soit une dépréciation du franc congolais de l'ordre de 38% contre 30% en 2008. Pour lutter contre l'inflation, la Banque Centrale du Congo est intervenue en injectant sur le marché des changes USD 125,1 millions.



## > 2010

### L'ALLÈGEMENT DE LA DETTE EXTÉRIÈRE DE LA RDC

La République démocratique du Congo a atteint en date du 1<sup>er</sup> juillet 2010 le point d'achèvement de l'Initiative Pays Pauvres Très Endettés (IPTE) et de l'Initiative d'Allègement de la Dette Multilatérale (IADM), en vertu de quoi le Fonds monétaire et la Banque mondiale ont

annoncé un accord pour ramener le stock de la dette d'USD 13,7 milliards fin 2009 à USD 2,9 milliards à fin 2010, soit une annulation d'USD 10,8 milliards. Ce faisant, la décision entraîne une diminution sensible de la charge et du service de la dette, estimés globalement à USD 12,3 milliards.

Selon la primature, « les économies ainsi réalisées grâce à l'IPTE sont estimées à plus ou moins USD 400 millions par an et ces fonds seront, à partir du budget 2011, exclusivement destinés au secteur social (santé, éducation, etc.) ».

Les festivités marquant le 50<sup>e</sup> anniversaire de l'indépendance de la République démocratique du Congo ont dominé l'actualité du mois de juin 2010. De nombreux chefs d'État dont le roi des Belges Albert II et son épouse la reine Paola, ainsi que le secrétaire général de l'ONU Ban Ki-Moon, ont assisté au défilé du 30 juin à l'invitation du président de la République, Joseph Kabila Kabange.



Le logo du 50<sup>e</sup> anniversaire de l'indépendance de la République démocratique du Congo.



Sur le plan économique, en dépit de l'impact des mesures prises par le gouvernement au courant des premiers mois de 2010 en vue de l'annulation de la dette, la croissance devrait atteindre 7,2 % en 2010 contre 2,8 % en 2009 et se maintenir à ce niveau dans les années à venir.

Ces mesures de début 2010 s'étaient traduites par une raréfaction du franc congolais, une baisse de la consommation des ménages et des taux d'intérêts élevés.

La reprise de l'activité économique déjà perceptible dès la fin du premier semestre 2010 se confirme au deuxième semestre ; tous les secteurs de production y contribuent. La croissance bénéficie ainsi de la relance significative des activités minières et de l'apport non négligeable du secteur agricole en raison notamment des projets et programmes d'appui financés par les bailleurs de fonds à travers le pays.

La poursuite des grands chantiers de la République et les investissements dans la réhabilitation des infrastructures de base soutiennent la relance dans le secteur de la construction.

L'année 2010 est aussi marquée par la conclusion et la fin de la « revisitation » des contrats miniers et par la mise en œuvre, après « revisitation », de l'accord sino-congolais signé le 17 septembre 2007 à Pékin relatif à des investissements d'USD 6 milliards.

Soutenue par le rebond des activités minières suite à la demande et à la montée des cours des matières premières, l'accélération de la croissance de l'économie congolaise reste toutefois exposée à un renversement brusque de la conjoncture, vu sa très forte dépendance à l'égard de l'extérieur, en matière énergétique particulièrement.

## > 2011

Comme la plupart des pays de l'Afrique subsaharienne, l'économie congolaise a globalement bien résisté au ralentissement de la croissance mondiale.

Malgré la contraction de la demande internationale et les retombées de la crise dans la zone euro qui a freiné les exportations, le taux de croissance qui se chiffrait à 7,2% en 2010 se situe fin 2011 à 6,9%.

L'allègement de la dette obtenu en juillet 2010 dans le cadre de « l'initiative en faveur des pays pauvres très endettés » (IPPTE), conjugué avec la poursuite des politiques monétaire et de change rigoureuses sont à la base de la stabilisation de la situation macroéconomique en 2011.

La croissance peut s'appuyer sur les investissements dans les mines et sur la relance des activités dans les secteurs du commerce, de l'agriculture et de la construction. Ce résultat tient aussi à la volonté des autorités congolaises d'accompagner la croissance tout en limitant de manière raisonnable le déficit des finances publiques afin de préserver la stabilité du cadre macroéconomique.

Bien que l'inflation atteigne officiellement 15,4% contre 9,8% en 2010,

- ▶ la monnaie nationale reste stable par rapport au dollar américain,
- ▶ les réserves internationales atteignent 1,27 milliard de dollars américains,
- ▶ le déficit des opérations financières de l'État est de l'ordre de 3% du PIB contre une prévision de 7,8%,
- ▶ l'accroissement de la masse monétaire est en recul par rapport à l'année 2010.

Globalement, les principaux objectifs du Programme Économique du Gouvernement (PEG II) pour 2011 sont respectés.

## > 2012

La taxe sur la valeur ajoutée (TVA) a été instituée en RDC conformément à la loi n° 10/001 du 20 août 2010. Son application est devenue effective à partir de janvier 2012. L'introduction de la TVA en RDC s'est faite au taux unique de 16%.

Le taux de croissance économique atteint 7,2% du produit intérieur brut en 2012 contre un objectif prévisionnel de 6,7% et contre 6,9% enregistré en 2011. Depuis 2003, cette croissance tend à se maintenir à 6% alors que la croissance démographique tourne autour de 3%.

Les progrès réalisés tiennent aussi à la volonté renforcée des autorités congolaises de préserver la stabilité du cadre macroéconomique avec le résultat suivant :

- ▶ un excédent budgétaire enregistré en 2012,
- ▶ l'inflation contenue à 5,6% en 2012 contre 15,4% en 2011,
- ▶ les réserves internationales, malgré la suspension des tirages auprès du FMI, à hauteur de 1,63 milliard de dollars américains contre 1,27 milliard en 2011,
- ▶ la monnaie nationale stable par rapport aux devises étrangères depuis trois ans.

Malgré les chiffres qui traduisent, d'année en année, une croissance économique soutenue, les améliorations enregistrées en termes de réduction de la pauvreté et de création d'emplois demeurent insuffisantes.

Le resserrement monétaire a eu certes un impact positif sur la réduction de l'inflation. Dans ces conditions, l'inflation devrait poursuivre son mouvement de baisse.

## L'ENGAGEMENT DE LA BANQUE MONDIALE EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

EXTRAIT DE LA BROCHURE « LA BANQUE MONDIALE EN ACTION EN RDC » (DRC COUNTRY OFFICE - MARS 2011) :

« Les engagements de la Banque mondiale en RDC sont parmi les plus importants d'Afrique (USD 2 768 millions) dont ils représentent environ 10% du montant global. Le portefeuille actuel comprend 19 projets dont six projets d'urgence et treize projets sectoriels traduisant ainsi la volonté de la Banque mondiale et du gouvernement

congolais de passer graduellement de la phase d'urgence entamée avec la reprise de la coopération en 2001 à celle de développement durable.

Les projets sont pour la plupart liés aux questions de la consolidation de la paix, la gouvernance, la réhabilitation des infrastructures, la réforme des entreprises publiques

et la prestation de services de base en matière de santé, l'éducation et la protection sociale.

Le portefeuille couvre principalement 4 secteurs : les infrastructures (60%), PSD (Private sector development) et agriculture (11%), le secteur social (23%) et la gouvernance (6%). »

Mais cette évolution positive est contrebalancée par le taux de chômage moyen qui est demeuré très élevé, supérieur à 50 % de la population active pour les dix dernières années.

En cause : l'absence de mesures incitatives au développement d'une économie diversifiée et à haute intensité de main-d'œuvre.

## ➤ 2013

La RDC affiche des taux de croissance élevés depuis plusieurs années. Le FMI a révisé à la hausse – de 6,2 % à 8,3 % – la croissance 2013 contre 7,2 % en 2012 et attend une progression de 8,7 % en 2014.

Les progrès réalisés tiennent tout autant au développement des activités minières que des efforts entrepris depuis 2012 par le gouvernement en matière d'assainissement et de bonne gestion des dépenses publiques avec le résultat suivant :

- ▶ la balance des paiements et la balance commerciale se soldent par un excédent,
- ▶ le dépassement à la clôture de l'exercice des opérations financières de l'État est inférieur à 1 %,
- ▶ l'inflation est ramenée à près de 1 % contre 5,6 % en 2012,
- ▶ les réserves internationales atteignent 1,74 milliard de dollars américains contre 1,64 milliard en 2012,
- ▶ le taux de change par rapport au dollar américain est stable depuis quatre ans,
- ▶ la création en 2012 d'une TVA a amélioré les recettes fiscales,
- ▶ dans le même temps, l'impôt sur les sociétés a été réduit de 40 % à 35 %.

Toutefois, en dépit des réformes annoncées par les assises nationales sur le climat des affaires tenues à Kinshasa du 27 au 29 août 2012, malgré les efforts entrepris pour vaincre les pesanteurs politico-administratives et améliorer le fonctionnement de l'administration fiscale et des services douaniers, le classement du pays n'évolue pas. La RDC est toujours classée par le rapport « Doing Business » de la Banque mondiale 183<sup>e</sup> sur 189 pays.

## LES ASSISES NATIONALES SUR LE CLIMAT DES AFFAIRES ET DES INVESTISSEMENTS

Elles se sont tenues à Kinshasa du 27 au 29 août 2012 pour relancer la feuille de route sur les réformes nécessaires. Ces assises ont formulé plus de 70 recommandations axées sur :

- la fiscalité et la lutte anti-corruption,
- le commerce frontalier,
- la révision à la baisse du coût global des formalités de création d'une entreprise,
- la création d'une banque de développement et des crédits pour financer les affaires à des taux raisonnables,
- la mise en place d'un fond de garantie pour les petites et moyennes entreprises.



En 2014, la production de cuivre s'élève à 1 030 129 tonnes, multipliée par 3,3 en 5 ans.



## > 2014

La RDC affiche toujours un taux de croissance élevé, à hauteur de 9,5 % en 2014 contre 8,5 % en 2013.

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

À titre d'illustration, la production de cuivre s'élève à 1 030 129 tonnes, multipliée par 3,3 en 5 ans.

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

- ▶ la balance des paiements et la balance commerciale se soldent par un excédent,
- ▶ le déficit à la clôture de l'exercice des opérations financières de l'État avoisine 0,1 % du PIB,
- ▶ l'inflation est maintenue en dessous de 2 %,
- ▶ les réserves internationales qui ont atteint USD 1,644 milliard contre USD 1,745 milliard en 2013 couvrent huit semaines d'importations de biens et services,
- ▶ le taux de change par rapport au dollar américain est stable depuis cinq ans.

## > 2015

L'année 2015 se caractérise par un environnement globalement plus difficile que prévu, suite à des développements économiques peu favorables en raison notamment de l'effondrement des cours de nombreuses matières premières et de l'affaiblissement de la demande mondiale, de la Chine en particulier.

La détérioration des cours mondiaux des principaux produits miniers et énergétiques en 2015 a surpris par son ampleur.

D'une année à l'autre la baisse est de 38 % pour le baril de pétrole, de 28 % pour le cuivre et le cobalt et de 11 % pour l'or.

Concernant la RDC, en raison de la chute du prix des matières premières exportées et du ralentissement des activités dans les principaux secteurs de production minière, en particulier le cuivre, les prévisions de croissance pour l'année 2015 (taux de croissance du PIB en %) sont ramenées de 10,3 % à 7,7 % contre 9,5 % observé en 2014.

## > 2016 - 2018

### ÉLECTIONS PRÉSIDENTIELLE ET LÉGISLATIVES

Sur le plan politique, après avoir été reportées afin de procéder à la révision du fichier électoral, les élections présidentielle et législatives qui devaient se tenir en novembre 2016 ont eu lieu le 30 décembre 2018. Monsieur Félix Antoine Tshisekedi a été proclamé vainqueur par la Commission électorale nationale indépendante avec 38,5 % des voix.

### SORTIE DE RÉCESSION

Sur le plan économique, en 2018, la RDC sort de la récession économique occasionnée par la chute des cours mondiaux de ses principaux produits d'exportation entre 2015 et mi-2017.

La croissance économique continue de progresser pour atteindre 4,1 % en 2018, contre 3,7 % en 2017 et 2,4 % en 2016 (la plus faible performance enregistrée par le pays depuis 2001). Ce regain d'activité est principalement porté par la reprise de la production minière et la bonne tenue des cours mondiaux du cuivre et du cobalt consécutive à la relance de la demande mondiale de ces produits.

La situation des finances publiques s'améliore également en 2018. L'excédent budgétaire global de 0,4% du PIB en 2017 s'accroît à 1,3% du PIB en 2018, après trois années successives de déficits. Cette performance tient à la fois au renforcement du contrôle des dépenses publiques – malgré l'accroissement des dépenses liées au processus électoral – et à la hausse des recettes fiscales directes issues du secteur minier. Toutefois, le niveau des dépenses publiques sociales et d'investissement reste faible et insuffisant pour soutenir un rythme de croissance à moyen et long terme plus inclusif.

Le déficit du compte courant se creuse à 3,9% du PIB en 2018 contre 2,9% en 2017 en dépit de la hausse des exportations de produits miniers. Cette détérioration de la position extérieure du pays résulte essentiellement de la plus forte augmentation des importations de biens et services liée à la hausse des investissements dans le secteur minier et aux dépenses électorales effectuées au cours du second semestre 2018. Le déficit du compte courant est toutefois compensé par les entrées nettes de flux financiers, principalement au profit du secteur minier – sous la forme d'investissements directs étrangers –, induisant un excédent de la balance des paiements de 1,3% du PIB. Cela favorise le maintien du niveau des réserves internationales et une stabilisation du taux de change du franc congolais contribuant à fortement résorber les tensions inflationnistes observées au cours des deux dernières années.

Le franc congolais ne se déprécie que de 5,9% en 2018, contre 31% en 2017 tandis que l'inflation chute à 7,2% contre 54,8% en 2017.



Société  
de Traitement  
du Terril de  
Lubumbashi.



## *Le gouvernement initie plusieurs réformes sectorielles visant à renforcer la gouvernance dans la gestion des ressources naturelles et améliorer le climat des affaires.*

### **RÉFORMES SECTORIELLES**

Le gouvernement initie par ailleurs plusieurs réformes sectorielles visant à renforcer la gouvernance dans la gestion des ressources naturelles et améliorer le climat des affaires. La quasi-totalité des contrats signés par le gouvernement pour l'octroi des titres miniers, pétroliers et forestiers sont désormais accessibles au public. La RDC prend part à l'Initiative pour la transparence des industries extractives (ITIE) et publie dans ce cadre des rapports réguliers sur les recettes tirées des ressources naturelles. De plus, la législation sur les mines et les hydrocarbures est amendée afin de permettre à l'État de tirer davantage profit de l'exploitation de ces ressources. Le gouvernement doit toutefois fournir des efforts supplémentaires pour systématiser les mécanismes de mise en concurrence dans l'attribution des contrats miniers, pétroliers et forestiers.

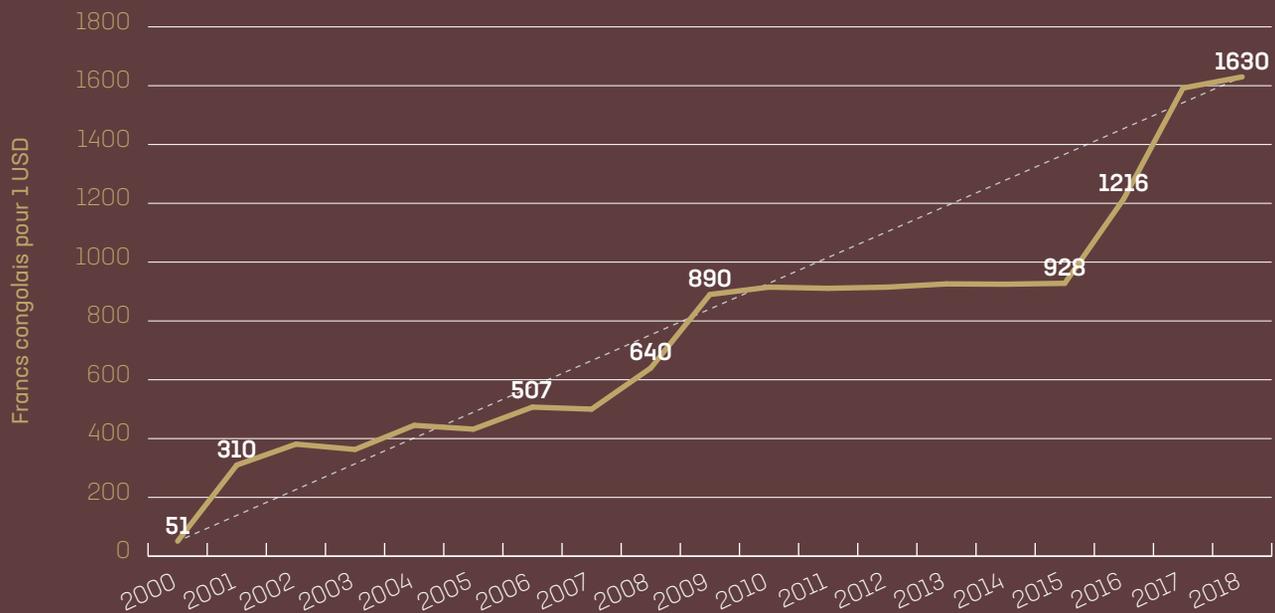
Quant aux réformes engagées pour améliorer le climat des affaires, elles incluent notamment les lois sur le partenariat public-privé, la libéralisation du secteur des assurances et les télécommunications.

### **PROBLÈME SANITAIRE**

Sur le plan sanitaire, depuis août 2018, le pays fait face à une épidémie d'Ebola dans les provinces du Nord-Kivu et de l'Ituri. Au 13 juin 2019, l'Organisation mondiale de la santé recensait 2084 cas, dont 1990 confirmés et 94 probables. Au total, on compte 1405 décès, en particulier chez les femmes (57 % des victimes) et les enfants (29 % des victimes).

# ILLUSTRATIONS

## TAUX DE CHANGE CDF/1 USD



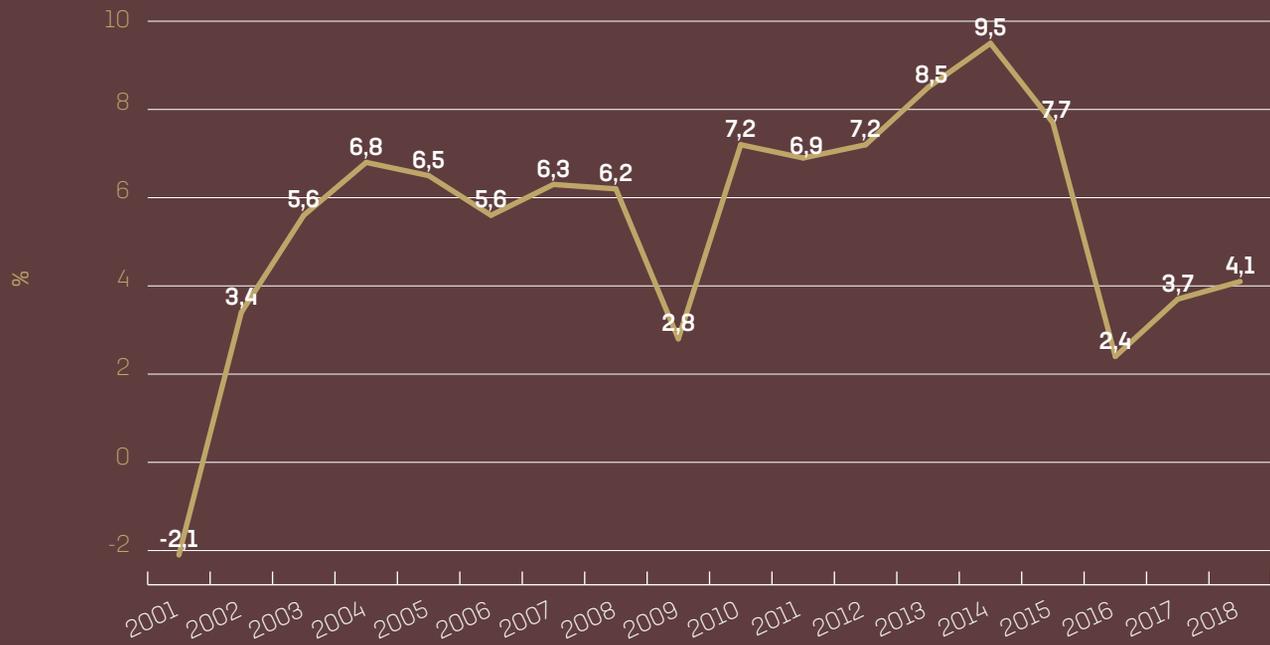
Le prix du franc congolais est habituellement exprimé en dollar US, l'économie congolaise étant elle-même fortement dolarisée.

Il est utile de relever qu'en moins de 20 ans, le franc congolais a perdu plus de 30 fois sa valeur exprimée en dollars. Cette dévaluation récurrente

a toutefois connu une accalmie entre 2009 et 2015 avant de rebondir pour se situer, mi-2019, autour de 1650 CDF pour 1 USD. Les brusques écarts correspondent souvent à une réduction du taux de croissance du PIB, liée entre autres à la conjoncture politique locale mais également au cours des matières premières dont le cuivre.

Si les bilans de la BCDC sont exprimés en francs congolais, les informations financières clés sont traduites en USD, ce qui permet une analyse simplifiée au niveau international mais présente une réalité plus pertinente et transparente du développement comparatif des activités de la banque sur plusieurs années.

## TAUX DE CROISSANCE DU PIB en %



Le produit intérieur brut mesure la valeur totale de la production de richesse du pays pour une année donnée. Instrument de mesure souvent contesté, il ne donne pas d'indication par rapport à la distribution des richesses au sein d'une population. Est-il dépassé? Toujours est-il qu'il est un instrument utilisé par le FMI dans ses analyses conjoncturelles.

Et le graphique ci-dessus illustre bien l'évolution de la croissance annuelle du PIB de la RDC. Les chutes de 2009 et 2016 sont logiques si l'on analyse la conjoncture économique et politique de ces périodes. Reste toutefois que le taux de croissance du PIB par habitant est deux fois moins important que la croissance du PIB national sur la moyenne des 15 dernières années.

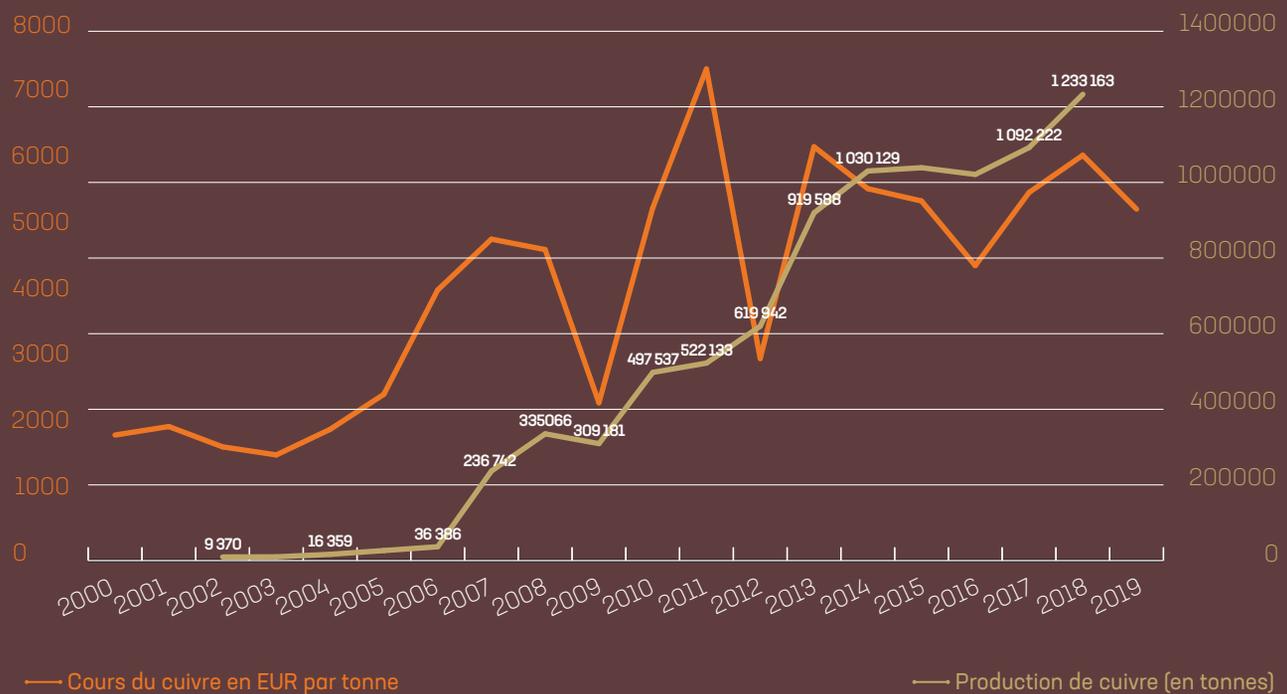
Cette faiblesse du PIB par habitant est liée au taux de croissance élevé de la population et ne permet pas de conclure à une amélioration du niveau de vie des populations, malgré l'émergence progressive, mais encore timide, d'une nouvelle classe moyenne.

# CUIVRE : PRODUCTION ET COURS en tonnes et en EUR par tonne

La production de cuivre n'a réellement commencé à reprendre en RDC qu'à partir de 2007 lorsqu'elle a atteint plus de 236 000 tonnes, 6,5 fois plus que l'année précédente.

C'est à cette époque que les investissements internationaux ont commencé à affluer, portés par une situation politique favorable et des perspectives de stabilité.

Cette évolution est également, et bien évidemment, liée à l'évolution du prix du cuivre sur les marchés internationaux comme le montre la comparaison des deux graphiques : production et cours du cuivre.



Sources : [www.indices.usinenouvelle.com](http://www.indices.usinenouvelle.com) et Chambre des Mines de la FEC/RDC

## LE COBALT, « L'OR BLEU DU CONGO »

La RDC produit actuellement quelque 60% du cobalt mondial dont elle posséderait 50% des réserves d'un stock mondial estimé à 7 milliards de kilos.

Le cobalt est employé dans la composition de nombreux alliages spéciaux qui se retrouvent dans une douzaine de secteurs industriels

différents dont la fabrication des batteries électriques dans le secteur automobile, appelée à fortement augmenter au cours des prochaines années.

De 2016 à 2018, le prix du cobalt a grimpé en flèche, passant d'environ USD 26 000 la tonne à plus de 90 000.

Depuis lors, le prix du cobalt a baissé, retrouvant en 2019 un niveau proche de celui de 2011. Mais, pour la plupart des analystes qui suivent le marché du cobalt, les fondamentaux n'ont pas disparu.

## COURS DU COBALT

low grade min 99,3% - MB free market USD/lb (Moyennes mensuelles)





Décantation, filière cobalt  
(photo 2008)



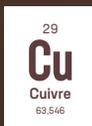
## PRODUCTION DE COBALT en tonnes



# POTENTIEL DE RESSOURCES MINIÈRES EN RDC

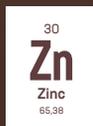
Source : Chambre des Mines de la FEC/RDC

## Cuivre



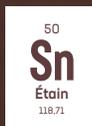
120 000 000  
tonnes

## Zinc



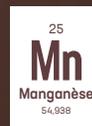
7 000 000  
tonnes

## Étain et coltan



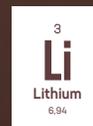
450 000  
tonnes

## Manganèse



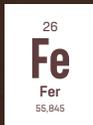
7 000 000  
tonnes

## Lithium



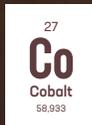
3 100 000  
tonnes

## Fer



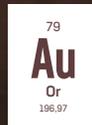
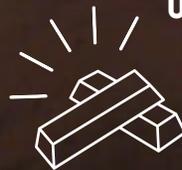
1 000 000  
tonnes

## Cobalt



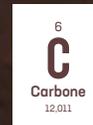
4 500 000  
tonnes

## Or



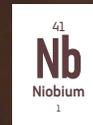
600  
tonnes

## Diamant



206 000 000  
carats

## Niobium



30 000 000  
tonnes

Photo prise en février 2007 dans la mine de Kamoto (Kolwezi), à l'époque en cours de réhabilitation, et qui compte 200 km de galeries, jusqu'à 500 mètres de profondeur.

# Les métamorphoses de la BCDC

C'est à partir de fin 2003 qu'une nouvelle dynamique entrepreneuriale et managériale est insufflée à la BCDC renaissante, conformément aux directives stratégiques impulsées par son principal actionnaire, la banque Belgoïse, elle-même filiale à 100 % du groupe belgo-néerlandais Fortis.

Les dix années précédentes avaient été marquées par l'effondrement économique du pays et ses dramatiques conséquences sociales.

## L'ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE DYNAMIQUE D'ENTREPRISE

De 2001 à 2003, la transition à la présidence du Comité de direction de la BCDC est assurée par Henri Laloux, avec pour mission de stabiliser au mieux les fondations de la banque afin d'en assurer le redéploiement ultérieur dans les meilleures conditions possibles.

C'est ce que conforte le résultat de l'exercice 2003, « un résultat encourageant qui laisse augurer de perspectives meilleures à court et à moyen termes pour autant que

*l'environnement actuel confirme ses promesses* » (extrait du rapport annuel 2003).

Concrètement, le produit net bancaire exprimé en dollars passe entre fin 2000 et fin 2003 d'USD 11,7 millions à USD 17,3 millions malgré une dévaluation importante du franc congolais entre 2000

et 2001 (de 50,99 à 309,87 CDF pour 1 USD), pour se stabiliser à hauteur de 363,33 CDF pour 1 USD fin 2003.

Le travail de reconstruction et de développement qui s'ensuit est confié dès janvier 2004 à Yves Cuypers qui préside depuis lors le Comité de direction de la banque.

*« Un résultat encourageant qui laisse augurer de perspectives meilleures »*

# TÉMOIGNAGE DE L'ÉPOQUE

**THIERRY CLAESSENS** présidait le Comité de direction de la BCDC à la fin des années '90. En mai 2000, peu avant la fin de son mandat, il témoignait de cette période difficile.

« De 3000 à 300 en moins de 10 ans... Des chiffres dramatiques qui laissent à réfléchir quand on sait qu'il s'agit du nombre d'employés qu'occupait la BCZ en 1993 et qu'occupe la BCDC en ce début 2000.

Et dire qu'en 1974, fort de mon diplôme, d'une première expérience bancaire et de l'enthousiasme de ma jeunesse, je partais m'installer en Afrique, à la conquête de vastes horizons, non seulement géographiques, mais également économiques.

Désillusion ? Amertume ? (Afro)pessimisme ? Certes non !

C'est aujourd'hui le constat d'une situation qu'il a fallu maîtriser et que la banque a bien gérée en interne. Car, à défaut d'avoir pris sur les aléas de la vie politique, il importe de pouvoir contrôler tous les leviers de commande de l'entreprise que l'on dirige et de son environnement social et commercial proche. Avec mon équipe, nous avons pu manier ces leviers avec beaucoup de doigté et de prudence pour guider la banque à travers la tourmente qui risquait de tout emporter sur son passage. Ce qu'il en reste constitue un noyau fort, prêt à maintenir le cap d'une rentabilité retrouvée et à faire face aux nombreux défis qui s'annoncent dans une région en devenir, malgré la crise qu'elle continue à subir.

(...) En 1991, les premiers pillages ont fait fuir beaucoup d'expatriés et ont entraîné un changement radical dans la vie sociale du pays. Le deuxième pillage de 1993 fut le coup de grâce dont certains ne se sont remis que très difficilement. Le reste fut un enchaînement d'événements politiques et militaires dont l'incidence sur la vie économique locale a obligé la BCDC à s'inscrire dans un processus énergique de restructuration.

*« ...guider la banque à travers la tourmente qui risquait de tout emporter sur son passage... »*

À l'heure où certains groupes internationaux font le choix extrême du désinvestissement total, la BCDC, soutenue par la Belgoise, reste attachée au Congo, vaste pays au cœur duquel elle puise, dans ses racines profondes, l'énergie de sa survie. Ce choix est également celui de plusieurs entreprises, investisseurs et hommes d'affaires belges qui font preuve d'un optimisme serein et confiant dans l'avenir. Altruisme, philanthropie ou insouciance ? Non, mais bien lucidité et perspective d'opportunités d'affaires... car tout est à reconstruire.

(...) Et ce ne sont pas seulement les hommes d'affaires qui regardent vers le Congo ; j'ai pu observer que de nombreux jeunes y reviennent, avec beaucoup d'enthousiasme, dans le cadre de programmes d'assistance élaborés par diverses ONG.

La vie est ainsi faite de coups de cœur, de rêves et d'émotions au fil desquels les affaires doivent continuer à se négocier pour permettre aux entreprises de vivre et de développer, elles aussi, leurs propres projets.

(...) ... Non, malgré les premiers mots du texte que je viens d'écrire, l'enthousiasme de ma jeunesse ne m'a pas abandonné. Quelques cheveux gris lui ont donné la maturité grâce à laquelle j'analyse, avec sérénité, l'avenir de l'entreprise que je gère. »

Kinshasa, le 18 mai 2000

## ➤ UN NOUVEAU DÉPART

« Notre banque retrouve la voie de la croissance et du succès. Elle renforce sa position de leader et d'acteur financier de première importance au cœur de la reconstruction nationale de la République démocratique du Congo. »

Ces propos, signés par Roger Nkema Liloo et Yves Cuypers, respectivement présidents du Conseil d'administration et du Comité de direction, introduisent le rapport annuel 2004 de la BCDC.

En tant qu'intermédiaire financier international de premier rang, la Banque Commerciale Du Congo canalise alors à travers le pays les flux de capitaux provenant de l'aide et des bailleurs de fonds internationaux et bénéficie de la volonté retrouvée des entreprises de réinvestir dans le pays.

### UNE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE « ORIENTÉE CLIENT »

Pour déployer avec efficacité la stratégie de développement de la banque, le Conseil d'administration avalise la proposition du Comité de direction d'adapter l'organisation commerciale selon les principes d'un marketing bancaire moderne et combatif.

L'observation du marché européen permettait en effet de constater que le métier de la banque avait fait place « aux métiers » de la banque, le singulier cédant la place au pluriel face à une clientèle

## INSTANTANÉ DE FÉVRIER 2005

**Mapon Matata Pongo** était à cette époque le Directeur Général de BCECO - Bureau Central de Coordination.

Le BCECO est une structure gouvernementale créée en août 2001 dans le cadre de la reprise de la coopération avec les bailleurs de fonds, principalement la Banque mondiale.

Le BCECO doit répondre à deux défis majeurs : gérer efficacement, en toute transparence et selon des principes de bonne gouvernance, les ressources mises à sa disposition tout en veillant à développer des projets avec l'expertise requise en la matière.

« Nous gérons des centaines de millions de dollars pour exécuter nos projets de développement. À ce titre-là, nous avons besoin de services bancaires performants pour la gestion de ces ressources, la bonne garde et l'utilisation rationnelle et sécurisée des fonds. Dans ce cas d'espèce, nous utilisons les services de la BCDC pour des raisons d'efficacité, de disponibilité et de rapidité dans le traitement des opérations.

D'autre part, nous devons véhiculer des fonds à l'intérieur du pays pour l'exécution de projets à caractère social notamment. Le réseau de la BCDC est un atout unique à cet effet. ».

qu'il a fallu profiler en catégories afin de pouvoir répondre efficacement aux exigences spécifiques de chacune d'entre elles.

Ainsi, dès 2004, trois lignes commerciales sont mises en place à la BCDC :

► **Corporate Banking** dédiée aux grandes entreprises nationales et internationales,

► **Institutional Banking** dédiée aux institutionnels tels que les programmes de la Banque mondiale, l'Union européenne, les ONG, la MONUC, les ambassades ainsi que les banques,

► **Personal Banking** dédiée aux clients particuliers, aux cadres de grandes entreprises, aux indépendants et aux petites entreprises.

Ces lignes commerciales évolueront avec le temps en fonction des développements et de besoins nouveaux de chacune des clientèles concernées.

## ÉTHIQUE ET VALEURS DE BASE

Un développement commercial sain n'est toutefois possible que dans le cadre de principes de bonne gestion appliqués à tous les niveaux des processus organisationnels. Aussi, c'est dès 2003 que la BCDC s'est employée à mettre en œuvre de nouveaux principes de bonne gouvernance.

La Convention de partenariat conclue en 2002 avec la Belgolaise et approuvée par le Conseil d'administration en 2003, est désormais en application. Le Comité de direction s'engage, d'autre part, à respecter les principes de bonne conduite des affaires du Groupe Fortis et le Code de déontologie de la Belgolaise.

« Il n'y a pas de place pour la tolérance en matière d'éthique. Pas au nom d'un principe théorique, mais simplement parce que, à défaut d'agir ainsi, il y a auto-exclusion. Les banquiers qui essaieraient de vivre en marge de l'éthique bancaire mondiale se disqualifieraient. »

.....  
**Marc Yves Blanpain**, Président du Conseil d'administration de la Belgolaise (Propos recueilli en 2003)

## « La BCDC entend s'imposer comme un label de qualité. »

L'adhésion de la BCDC aux principes de bonne conduite de Fortis vise à garantir la réputation de la banque comme partenaire commercial et opérateur financier fiable et fidèle à ses valeurs essentielles. En tant que membre du réseau de la Belgolaise, la BCDC s'engage à mettre en œuvre les principes de gestion en vigueur dans le groupe auquel elle appartient.

En résumé, la démarche éthique de la BCDC recouvre un ensemble de valeurs essentielles : **intégrité / loyauté / objectivité / confidentialité / franchise / honnêteté.**

## COMPLIANCE ET RISK MANAGEMENT : UNE NOUVELLE FONCTION DANS LE PAYSAGE BANCAIRE

Cette fonction, exercée par un Risk Manager et Compliance Officer, doit permettre au management de la BCDC de s'assurer que les risques liés à la gestion de l'entreprise et à la fonction bancaire sont correctement identifiés et couverts. Il ne s'agit pas seulement de risques opérationnels mais également de réputation, les uns et les autres pouvant avoir des impacts financiers importants.

Le département Risk Management & Compliance vérifie la mise en place de systèmes et de procédures permettant d'identifier, de contrôler et de signaler les principaux risques. Parmi ceux-ci :

- ▶ le risque opérationnel,
- ▶ le risque d'intégrité,
- ▶ le risque de liquidité,
- ▶ le risque de marché.

Il organise une surveillance indépendante des risques encourus et en rend compte par le biais des comités.

La fonction de « Compliance Officer » est alors très récente dans le monde et nouvelle en RDC en 2003.

Elle s'inscrit dans l'évolution de la notion de gouvernance d'entreprise, entre autres pour répondre aux exigences du comité de Bâle sur le contrôle bancaire et du Groupe d'action financière (GAFI) sur le blanchiment des capitaux et sur le financement du terrorisme.

Ce faisant, la BCDC entend s'imposer comme un label de qualité.

La banque montre l'exemple et sera suivie, souvent avec bonheur mais parfois avec difficultés, par l'ensemble des banques du pays.

(Lire également page 116)



B-WEB, une nouvelle valeur ajoutée dans la logique de qualité de service qu'entend promouvoir la BCDC.

## ELECTRONIC BANKING : LA BCDC INNOVE DÈS 2003

### INTERNET BANKING

Au début des années 2000, la Belgolaise avait créé et progressivement déployé dans son réseau un produit d'electronic banking sous l'appellation B-WEB.

Dès 2003, B-WEB BCDC est introduit auprès des entreprises clientes de la banque.

Nouvelle valeur ajoutée dans la logique de qualité de service qu'entend promouvoir la BCDC,

B-WEB permet alors, à partir d'un poste Internet, les opérations suivantes :

- ▶ la consultation des extraits de compte,
- ▶ les opérations de paiements nationaux et internationaux,
- ▶ les nivellements de compte à compte,
- ▶ l'échange de messages signés et sécurisés avec la banque,
- ▶ le téléchargement des extraits pour intégration dans la base de données du client.

Outil évolutif, adapté aux besoins de mobilité, de communication et de compétitivité, le programme

d'Internet Banking B-WEB BCDC est particulièrement adapté aux besoins de relations rapides avec la banque.

### CASH ADVANCE

En parallèle, la BCDC installe un logiciel de paiement par cartes de crédit (Visa, EuroCard, MasterCard) à partir d'un poste Internet.

Le succès de cet outil de *cash advance* ne se fait pas attendre, surtout à Kinshasa où nombre de visiteurs de la banque en apprécient la rapidité et la fiabilité, ainsi que la réduction du coût d'une transaction internationale.

## RÉSULTAT DE CE « NOUVEAU DÉPART »

Dès 2005, les dirigeants de la banque « osent l'optimisme ».

Si le budget 2005 était audacieux, « nous avons néanmoins fait mieux », précise Yves Cuypers, avec une progression du produit net bancaire supérieure de 25 % aux prévisions.

### Extrait significatif du rapport annuel 2005

En entretenant des dispositifs efficaces de gouvernance d'entreprise, de gestion des risques et de contrôle interne, en valorisant la relation Clients par la mise en vigueur d'une saine politique d'acceptation et en mettant en pratique un code de bonne conduite des affaires, la BCDC veut être une banque de référence internationale en termes de qualité, de rigueur, de contrôle, de maîtrise des risques et de transparence de sa gestion, à tous les niveaux de son organisation.

Dans le même temps, la performance enregistrée par le secteur bancaire traduit un retour pro-

gressif de ce dernier dans son rôle de moteur de l'économie.

## ➤ QUELQUES FAITS MARQUANTS ILLUSTRENT LES ANNÉES 2005 – 2010

### 2005 : l'actionnaire sous le choc... Quel avenir pour la BCDC ?

Début 2005, le groupe belgo-néerlandais Fortis annonce son intention de se désengager de la Belgolaise, sa filiale bancaire belge active en Afrique subsaharienne.

Cette décision du Conseil d'administration du Groupe Fortis relève d'un choix stratégique lié au « risque africain », indépendamment de la gestion de la Belgolaise présente au capital de douze banques en Afrique subsaharienne.

Plusieurs candidats acquéreurs se sont présentés. Mais aucune offre n'est parue de nature à assurer une continuité de l'ensemble des activités de la Belgolaise dans de bonnes conditions pour ses clients et son personnel.

En accord avec les organes statutaires de la Belgolaise, Fortis a dès

lors décidé de mettre un terme aux négociations avec les candidats repreneurs ayant remis une offre.

En conséquence, le Comité de direction de la Belgolaise a été chargé de mettre progressivement fin aux activités de la banque dans le respect de la stratégie et des principes d'organisation de Fortis.

Pour mémoire, Fortis Banque, le pôle bancaire du groupe de bancassurance belgo-néerlandais Fortis, était devenue actionnaire à 100% de la Belgolaise au terme d'une OPA en 2000 sur les quelque 40% de titres qui n'étaient pas encore en sa possession.

## LES ALÉAS DE L'HISTOIRE

La crise bancaire et financière internationale de la fin de l'été 2008, consécutive à la crise des subprimes de l'été 2007, sonne l'hallali de la saga Fortis... Au terme de négociations menées par l'État belge pour sauver Fortis du naufrage, le groupe bancaire français BNP Paribas en devient actionnaire. Fortis Banque devient BNP Paribas Fortis.

Cela faisait alors 3 ans que Fortis avait fait le choix de se séparer de la Belgolaise et de ses filiales africaines. Mais voilà que BNP Paribas est très présente en Afrique... Serait-ce une lueur d'espoir pour la continuité de la Belgolaise, une fenêtre d'opportunité, voire de nouvelles perspectives?

Que du contraire!

En ce qui concerne la BCDC, le processus de vente connaît une accélération... pour aboutir, quelque temps après les accords signés avec George Forrest, à la suppression des comptes de correspondant banking que la BCDC entretenait auprès de BNP Paribas Fortis.

« Paris » avait décidé : la rupture avec le secteur bancaire en RDC était alors consommée...



### LES FILIALES AFRICAINES ALLAIENT DONC ÊTRE MISES EN VENTE...

Au terme de quatre années d'incertitudes vécues par la BCDC, c'est en 2009 que George Arthur Forrest et sa famille deviennent, à titre privé, actionnaires majoritaires de la BCDC en acquérant les parts qu'y détenait la Belgolaise.

George A. Forrest déclarait à cette occasion : « *Bien plus qu'une fierté ou un honneur, le fait d'être aujourd'hui actionnaire majoritaire*

*de cette banque, une institution centenaire respectée et réputée pour son sérieux, exige un sens profond des responsabilités et du devoir. »*

George A. Forrest s'est engagé à garantir au Comité de direction de la BCDC une totale autonomie dans sa gestion vis-à-vis des sociétés du Groupe FORREST et l'absence d'une quelconque ingérence de la direction de son groupe dans la gestion de la banque. Le Groupe FORREST et la BCDC continueront, comme par le passé,

malgré un actionnaire de référence commun, à être dirigés en parfaite indépendance.

\*  
\* \*

**Mais entre-temps, de 2005 à 2009, et malgré les incertitudes quant à l'avenir de la banque et de son actionnariat, la direction générale de la BCDC reste attentive au bon développement de l'entreprise et à la qualité de son offre.**

## 2005-2006 : le reengineering des Opérations

L'accroissement significatif du volume et du nombre des opérations enregistrées chaque jour dépasse largement les prévisions basées sur les objectifs les plus optimistes de redéploiement des activités qui avaient été fixés en 2004. La BCDC connaît une croissance remarquable... Il fallait dans ce contexte être capable de fournir à l'ensemble de la clientèle un service de qualité qu'elle est en droit d'exiger.

Cette qualité rime avec rapidité et fiabilité, contrôle et sécurité.

Dans ce contexte, le re-engineering des Opérations est la première priorité stratégique de l'exercice 2006. Il porte sur les aspects suivants :

- ▶ la maîtrise et le contrôle des processus opérationnels clés,
- ▶ l'amélioration de la fluidité des opérations,

- ▶ la formalisation d'un cadre de travail pour les opérations domestiques et internationales,
- ▶ l'optimisation de l'utilisation du progiciel Delta Bank,
- ▶ la maîtrise des circuits opérationnels et des contrôles,
- ▶ l'amélioration de l'image de la banque auprès des clients,
- ▶ le parachèvement de l'implantation du 1<sup>er</sup> étage du siège de la banque.

C'est un processus qui se veut global et transversal, piloté par une équipe de trois personnes auxquelles sont associés les responsables de cinq « chantiers » bien identifiés : Process, Ressources Humaines, Contrôle Interne, Informatique Delta Bank, Logistique.

Ces cinq chantiers fonctionnent en interaction et en synergie. Ils visent un même objectif majeur à court terme : la réorganisation complète du département des Opérations.

Ce faisant, le Client – Grande entreprise, PME/PMI, Institutionnel, Particulier – est plus que jamais au centre des préoccupations de la BCDC.

Cette réorganisation va permettre d'optimiser les délais d'exécution de toutes les opérations bancaires et de réduire les taux d'erreurs avec une ambition de « tolérance zéro », tout en renforçant la sécurité des personnes et des valeurs et en améliorant la productivité.

*La BCDC connaît une croissance remarquable... Il fallait dans ce contexte être capable de fournir à l'ensemble de la clientèle un service de qualité qu'elle est en droit d'exiger.*

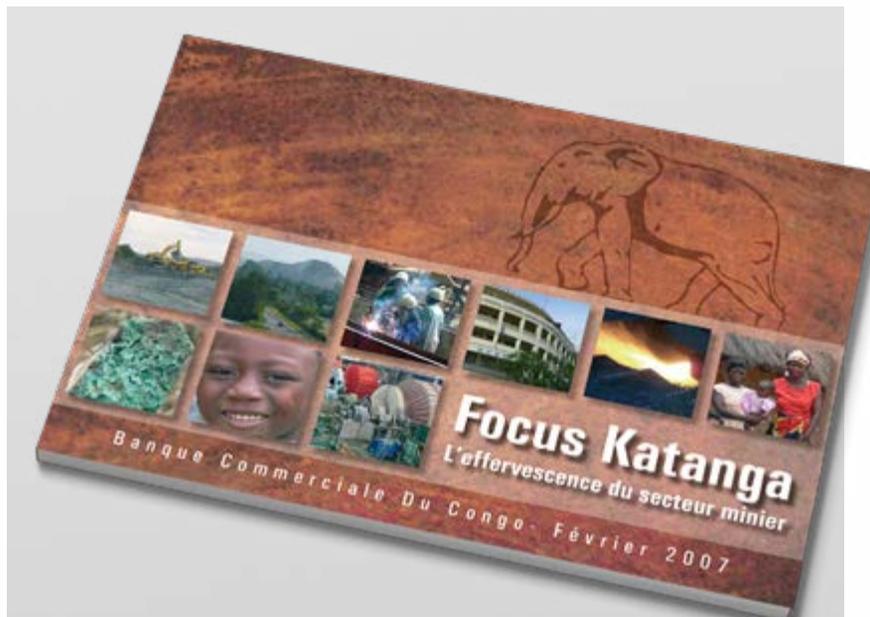
## 2007-2008 : la BCDC illustre deux aspects de la nouvelle dynamique économique de la RDC

### « FOCUS KATANGA »

En 2007, la direction de la BCDC entend illustrer le redéploiement industriel et économique du Katanga au travers de l'effervescence qui anime le secteur minier de cette région parmi les plus riches en cuivre au monde.

En rédigeant et publiant « Focus Katanga », une annexe au rapport annuel de 2006, la BCDC décrit, certes de manière non exhaustive, mais à travers des récits, des interviews et des reportages illustrés, l'énorme potentiel de développement dont regorge cette région et son rayonnement sur tous les opérateurs économiques et industriels, sur l'ensemble du pays, voire de l'Afrique.

La BCDC y joue un rôle de premier plan en accompagnement des grands projets de redéploiement industriel et minier en particulier. Elle agit en acteur fiable et performant, en soutien local des financements de grands projets traités à l'échelle internationale par les grandes banques d'affaires européennes et américaines.



Ce « Focus Katanga » sera actualisé par un dossier spécial au cœur du rapport annuel 2014 : **« La chaîne des valeurs ajoutées au Katanga »**.

Extrait :

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

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

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

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





La BCDC, proche de ses clients, voit, dans l'embryon du renouveau industriel de 2008, l'amorce d'une dynamique de croissance qu'elle veut mettre en valeur.



### « FOCUS PME-PMI »

Depuis 3 ans, l'esprit d'entreprise retrouve progressivement ses lettres de noblesse. Certes encore trop faible par rapport à la taille du marché et à son potentiel de développement, le nombre de PMI et de PME croît progressivement, donnant du travail à plusieurs milliers de personnes.

Dans leur recherche de crédits bancaires pour financer leur croissance et leurs besoins en fonds de roulement, de nombreux opérateurs retrouvent le chemin des banques. La BCDC est leur partenaire financier.

Dans un environnement administratif, fiscal et judiciaire qui s'assimile encore quelquefois au parcours du combattant, nombre d'entrepreneurs font néanmoins preuve de dynamisme et de motivation à recréer un tissu industriel au cœur de l'activité économique.

En 2008, cet embryon de renouveau industriel n'est pas encore fort perçu de l'extérieur. La BCDC, proche de ses clients, y voit l'amorce d'une dynamique de croissance qu'elle veut mettre en valeur. Pour illustrer ce propos, la banque est allée à la rencontre de quelques clients PME, au cœur de Kinshasa, autant d'exemples parmi de nombreux autres, qui ne demandent qu'à se multiplier.

« Pourquoi irions-nous acheter des produits au Nigeria fabriqués avec des machines achetées en Chine, alors qu'il nous suffit d'acheter nos propres machines en Chine pour produire ici? »



Jean Lengo Dia Ndinga, fondateur du Groupe Ledyo (2008)

Dans son rapport annuel 2007, la BCDC leur consacre un dossier de 15 pages fait de témoignages et de reportages illustrés.

## 2009-2010 : un nouvel horizon en perspective

Le message des présidents en tête du rapport annuel 2009 publié en mai 2010 est clairvoyant :

« Le paysage bancaire congolais vit une évolution significative marquée par l'arrivée massive et rapide de nouveaux acteurs. Voici moins de 20 ans, des banques fermaient leurs portes et plusieurs groupes financiers internationaux retiraient leurs capitaux du pays. Ce n'est qu'à partir de 2005 que le secteur bancaire retrouvait des couleurs. En tête des banques restées fidèles au pays, la BCDC reprenait vigueur, accompagnant les opérateurs économiques dans les prémices du redressement économique du pays.

Le monde change vite. Aujourd'hui, la République démocratique du Congo fête le 50<sup>e</sup> anniversaire de son indépendance, fièrement et dans un contexte économique, industriel et commercial qui

présage une prochaine effervescence et le retour à la prospérité.

Les milieux bancaires ne s'y trompent pas ; plusieurs banques, la plupart filiales de groupes africains en expansion, prennent leurs marques. Dix-sept banques opèrent actuellement en RDC. Plusieurs autres seront certainement opérationnelles dans le courant de l'année 2010.

Le marché est-il suffisamment dense pour un tel déploiement de forces ? Pas encore !

Certains opérateurs pourraient se retirer si la concurrence devient trop forte ; d'autres pourraient se rapprocher... Pouvoir compter sur des banques solides, capables d'accompagner les opérateurs économiques dans leur développement, leur offrir la meilleure gamme de produits et services en adéquation avec leurs besoins

est le leitmotiv de la BCDC. Nous sommes convaincus que cela doit contribuer au renforcement du secteur financier congolais et aussi au rayonnement international de la RDC. »

Ce rapport annuel 2009 est également celui du centenaire de la Banque Commerciale Du Congo créée en 1909 sous l'appellation Banque du Congo Belge.

Décembre 2009 fut mis à profit pour fêter ce centenaire avec les clients et les principales relations de la banque, avec le personnel ensuite à l'occasion d'une fête privée. Ces événements ont été l'occasion de rappeler le profond attachement de la banque au pays qui l'a vu naître, grandir, prospérer et souffrir au gré des événements qui marquèrent ce siècle, pour enfin renaître et participer au renouveau économique du Congo.

Les festivités du centenaire de la BCDC ont été l'occasion de rappeler le profond attachement de la banque au pays qui l'a vu naître, grandir, prospérer et souffrir pour enfin renaître et participer au renouveau économique du Congo.

.....



## Octobre 2010 - La création d'une salle des marchés

Yves Cuypers, Président du Comité de direction (février 2011) :

« Quel objectif poursuivons-nous en mettant les services de traders à la disposition des grandes entreprises présentes en RDC ?

Simplement renforcer notre offre en matière de change en mettant de nouveaux produits à disposition du marché : le change à terme, les options de change et certains produits dérivés. Nous avons également étoffé notre réseau

de banquiers correspondants dans le monde. Ce faisant, nous permettons à nos clients d'optimiser la gestion de leur trésorerie et de mieux maîtriser la rentabilité de leurs opérations internationales.

En parallèle, nous avons mis en place un comité ALM pour optimiser la gestion des ressources

de la banque et en maîtriser les risques. La solvabilité, la liquidité et la rentabilité de la banque sont désormais « scannées » en permanence grâce à des paramètres et des outils de mesure d'une très grande précision. »

### *La création d'une salle des marchés, une première en RDC*

## À relever également à l'actif de l'exercice 2010 : le lancement de nouveaux produits

Étudiée de longue date, la démarche commerciale de lancement de nouveaux produits s'est concrétisée en 2010 au profit du marché Retail composé essentiellement de salariés de grandes

entreprises et de PME performantes, ainsi que de professionnels (indépendants et commerçants).

La BCDC a mis à disposition du public une première série de guichets automatiques de banque et a lancé sur

le marché une offre monétique et de nouvelles formules de comptes d'épargne (les comptes « Éléphant » et « Bomoyi »).

La dynamique enclenchée en 2010 se poursuivra avec détermination au cours des années suivantes.

### *Lancement sur le marché de nouvelles formules de comptes d'épargne*

Avec **Bomoyi** j'épargne  
sans frais et sans engagements



20%  
d'intérêts en CDF  
+ une prime  
de fidélité?  
C'est pour moi!



**BCDC**  
*Revenus d'Assurance*

## ➤ À PARTIR DE 2011 : LE TEMPS DES NOUVEAUX DÉFIS

*« Les défis sont nombreux sur les chemins de la croissance. Ils relèvent d'une nouvelle vision tant macro que microéconomique dans un contexte international marqué par la crise économique et financière qui perdure depuis trois ans. Le potentiel de développement africain, et de la RDC en particulier, est énorme; encore faudra-t-il en canaliser les grands axes dans une démarche qualitative d'éthique et de bonne gouvernance politique, sociale et économique au profit du plus grand nombre. Dans une dynamique ainsi redéfinie, les entreprises, grandes et petites, deviendront autant de pourvoyeuses d'emplois et de leviers de succès. Les banques ont un rôle de premier rang à jouer dans ce marché en mouvement; la BCDC entend y tenir plus que jamais la place de référence d'une banque de qualité, fiable, rentable et solvable. »*

Ce paragraphe introduisait le rapport annuel 2011 de la BCDC.

Et Yves Cuypers de poursuivre à cette occasion : *« Cela signifie que nous sommes confiants quant aux perspectives de développement de la RDC et aux adaptations futures de l'administration, des législations*

*« La BCDC entend tenir plus que jamais la place de référence d'une banque de qualité, fiable, rentable et solvable. »*

*et de la fiscalité, mais également que nous sommes capables d'accompagner nos clients par des formules de crédits adaptées à leurs métiers, à leurs activités et à leurs besoins. Pour ce faire, nous travaillons avec des clients de qualité, au même titre que, réciproquement, nous mettons tout en œuvre pour déployer une offre de services bancaires de qualité. Là également les défis sont nombreux... pas seulement pour notre banque. »*

Les chiffres du bilan 2011 soutiennent ces propos : total du bilan, produit net bancaire et résultat net poursuivent leur croissance.

C'est ainsi que le total du bilan passe de CDF 329 227 millions en 2010 à CDF 377 132 millions en 2011, soit une progression

de 15%. Avec une solvabilité de 28% et une rentabilité financière nette positive (net ROE >20%), la direction de la banque a pu respecter les contraintes que le Conseil d'administration lui avait fixées.

2011 : la BCDC reçoit, pour la troisième année consécutive, l'Award STP Excellence décerné par la Deutsche Bank NY pour récompenser la qualité de ses opérations de transferts vers l'étranger. Le mérite doit en être attribué aux services en charge des opérations internationales principalement à Kinshasa et à Lubumbashi.

## 2012 : une étape clé

Trois faits marquants illustrent cet exercice 2012 qui s'inscrit comme une étape clé de l'expression des ambitions de la BCDC et de ses « bâtisseurs d'avenirs ».

- ▶ La Banque Centrale du Congo agrée l'actionnaire principal de la BCDC ;
- ▶ La BCDC crée la BCDC Banking Academy ;

- ▶ Le bénéfice net passe le cap des 10 millions de dollars (CDF 9,229 milliards).

### INNOVATION

## La création de la BCDC Banking Academy

La BCDC a toujours porté une attention à la formation de ses collaborateurs.

En juillet 2012, face au risque de déficit de personnel hautement qualifié, le Comité

de direction fixe des priorités afin de jeter les bases d'une école de formation BCDC et de gérer l'encadrement des jeunes.

(Lire détails en page 85)



## 2013 : le Retail Banking au cœur de la stratégie de développement de la banque de demain

Deux réalités confirment les évolutions de ces dernières années.

- ▶ La société congolaise se développe par l'émergence progressive d'une classe moyenne et d'un tissu de PME locales.
- ▶ La BCDC est toujours considérée comme une banque dite « Corporate ». Ce positionnement est confirmé par son rôle de premier plan auprès de la clientèle des grandes entreprises nationales et internationales.

Face à ces deux réalités, le choix de la direction générale porte sur une offre de solutions globales de manière à donner aux activités de la banque une orientation stratégique qui prend en compte les

besoins d'une clientèle de qualité de particuliers ainsi que de PME et d'entreprises performantes.

Ce choix de développement stratégique se voit confirmé par trois décisions de gestion importantes :

**1** la création, en novembre 2012, d'un call center à l'échelle nationale afin, entre autres, d'améliorer la gestion de la clientèle des particuliers tout en désengorgeant au maximum les guichets de la banque ;

**2** l'instauration, en janvier 2013, de la fonction Stratégie et Coordination Retail. Le but est de fusionner les activités clés du Retail Banking dans toute la banque, coordonnées au niveau national par la direction Commerciale ;

**3** la mise en place, en juin 2013, d'un Retail Banking Center à Kinshasa où, en une seule visite, le client particulier peut ouvrir un compte et se voir proposer la gamme complète des produits de crédit, d'épargne et de la monétique.

**Optimiser les processus internes, simplifier les procédures et proposer des solutions financières intégrées tout en adaptant l'offre des produits et services à la demande des clients, telles sont les exigences auxquelles devra satisfaire désormais le concept de banque de détail de la BCDC.**



Création du call center en 2012.



## Quatre faits marquants à l'actif de l'exercice 2014

**1 RETAIL BANKING** – Le Retail Banking prend son essor conformément à la nouvelle stratégie commerciale de la banque. L'organisation mise en place est fondée sur une segmentation précise de la clientèle, avec la mise en place d'équipes commerciales spécifiquement dédiées à chaque segment, de façon à rencontrer les besoins des clients et d'y répondre avec les outils les mieux adaptés.

**2 PRIVATE BANKING** – Le Private Banking, dans sa forme première de service personnalisé de qualité pour une clientèle très haut de gamme, rencontre les attentes des clients. Des bureaux de grand standing sont installés au premier étage de l'agence du quartier Royal à Kinshasa, avec une entrée privative. Des private banking officers sont sélectionnés et formés avec le plus grand soin pour répondre aux critères de qualité d'accueil, de compétences techniques et de confidentialité requis par un tel service.

**3 ELECTRONIC BANKING** – En matière de produits bancaires, la BCDC entre de plain-pied dans une nouvelle étape de la monétique et de l'Internet banking.

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

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

En parallèle, il est utile de relever le succès de BCDC Net, un des outils les plus performants en matière d'Internet banking. Il remplace B-WEB, un produit de la BCDC pionnier de l'Internet banking en RDC dès 2003.

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

Fin 2014, la BCDC et la Banque de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique Australe pour le Commerce et le Développement (Banque de la ZEP, active dans 18 pays de l'Afrique Australe, Centrale, Orientale et Septentrionale) signent une convention de crédit par laquelle la banque de la ZEP octroie à la BCDC une ligne de refinancement d'USD 15 000 000.

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

*« Nous visons la qualité pour une clientèle d'entreprises et de particuliers de qualité. »*



Fait marquant de 2014 : le réaménagement de la grande agence de Kisangani. Elle accueille désormais la clientèle qui, depuis quelques années, était reçue dans des locaux devenus trop exigus. Ce renouvellement se justifie par la place importante qu'occupe la BCDC au cœur des activités de la province Orientale. Cette dernière bénéficie d'autre part d'un développement accéléré lié à l'essor de l'activité minière aurifère et au développement du commerce dont Kisangani est une plaque tournante importante au bord du fleuve Congo, le tout alimenté par la nouvelle dynamique entrepreneuriale insufflée par les autorités de la province.

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



## Novembre 2015 : le lancement de Multipay

Multipay est l'offre conjointe de quatre banques qui, à l'initiative de la BCDC, mettent leurs réseaux de distributeurs de billets et de terminaux de paiement à la disposition de l'ensemble de leurs clientèles respectives.

Rawbank, ProCredit Bank et FBNBank se sont associées à la BCDC dans ce projet innovant géré par InterSwitch, le groupement d'intérêt économique constitué par les quatre banques.

En parallèle, la BCDC met à la disposition de ses clients l'application « module change » qui leur permet,



à l'aide d'une seule carte électronique, d'effectuer des retraits d'argent aux GAB, en dollars comme en francs congolais. Offre unique sur le marché bancaire congolais, le module change est une valeur ajoutée pour les clients porteurs de cartes bancaires BCDC.



Le visuel de communication « 1 carte 2 devises » : les clients peuvent désormais retirer ou payer en CDF ou en USD avec une seule carte.



## Une première en RDC : la publication exhaustive des comptes de la BCDC selon les normes IAS/IFRS

Conformément aux dispositions de la Banque Centrale du Congo (BCC), les établissements de crédit doivent établir et publier leurs états financiers annuels selon les dispositions des normes comptables internationales (International Financial Reporting Standards – IFRS).

L'objectif primordial des autorités réglementaires est de doter les établissements de crédit d'un cadre de comptabilité et d'information financière conforme aux meilleurs standards internationaux en termes de transparence financière et de qualité de l'information fournie.

Le calendrier fixé par la Banque Centrale du Congo prévoyait initialement une entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2014 avec un bilan d'ouverture FTA (First Time Adoption) au 1<sup>er</sup> janvier 2013. L'entrée en vigueur a toutefois dû être décalée au 15 mai 2016 avec un bilan FTA au 1<sup>er</sup> janvier 2014, du fait du retard pris par les banques. Il est vrai que le passage aux normes IFRS est un chantier difficile qui mobilise nécessairement d'importantes ressources.

En dépit de la difficulté du projet, la Banque Commerciale Du Congo a respecté le calendrier initial, témoignant ainsi de sa volonté

d'œuvrer en permanence en faveur d'une amélioration de la transparence et de la bonne gouvernance.

À noter que la valorisation des actifs à leur juste mesure telle que calculée selon les normes IFRS, fait alors ressortir un total de fonds propres supérieur à USD 110 millions.

Cette publication sera désormais annuelle, en parallèle au rapport annuel traditionnel établi toujours selon les normes comptables contenues dans le Plan Comptable Général Congolais (PCGC).

## 2016 : la salle des marchés de la BCDC conforte son avance en termes d'expertise

La BCDC est la première banque commerciale en RDC à avoir créé une salle des marchés ; c'était en octobre 2010.

Elle représente un atout exceptionnel pour les clients car elle permet à ces derniers de se protéger contre les risques financiers occasionnés par leurs activités. La BCDC étant leader sur le marché des changes, ses cambistes anticipent les

besoins des clients en leur proposant les opérations de change aux meilleures conditions possibles. Selon les statistiques officielles de la Banque Centrale du Congo, l'activité de la salle des marchés de la BCDC représente 35 % des volumes des opérations de change enregistrées et réalisées en RDC.

La BCDC a l'avantage d'être pionnière et possède désormais « une

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

*La BCDC est la première banque commerciale en RDC à avoir créé une salle des marchés ; c'était en octobre 2010.*

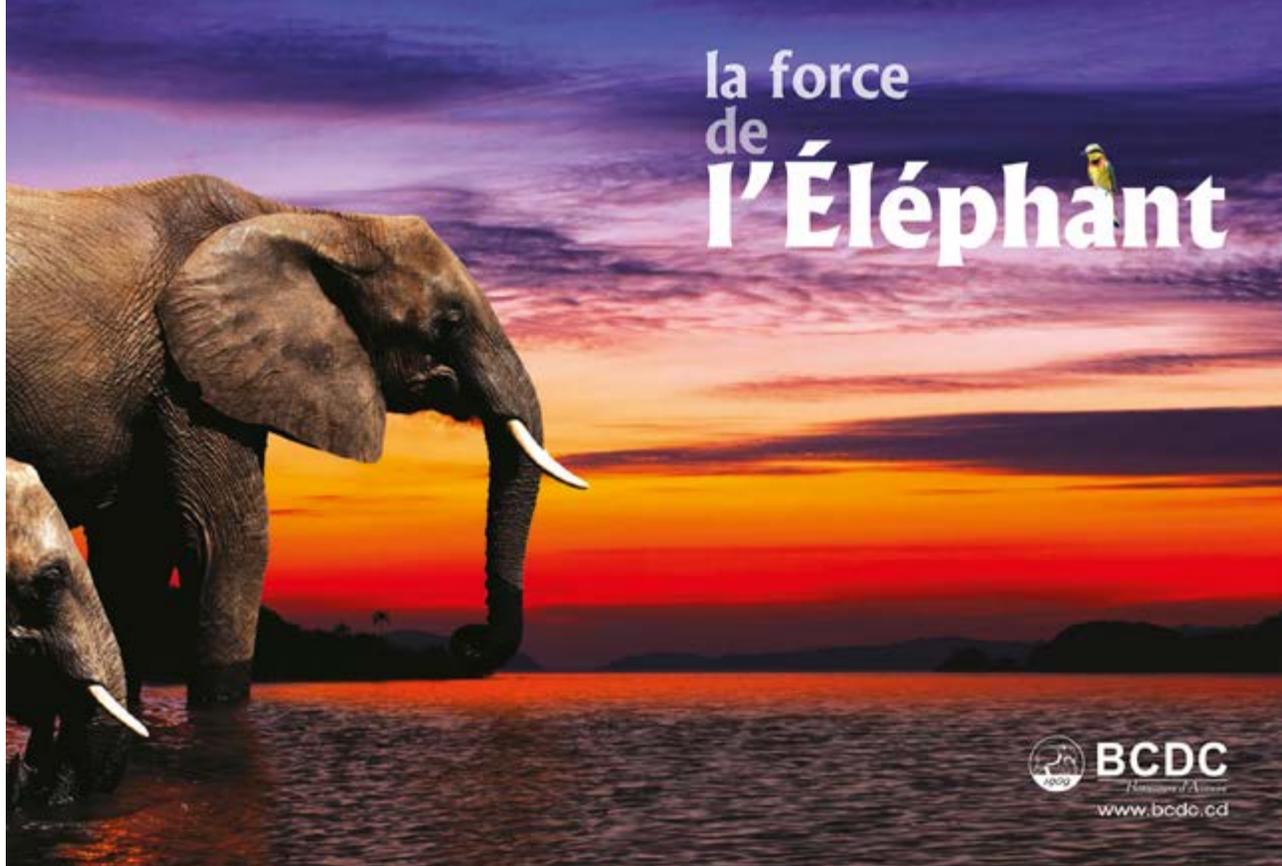
## Un engagement fort d'inclusion sociale en 2017 : la création de la Liège Kinshasa Management School

Au moment où la BCDC clôt la 5<sup>e</sup> promotion de la BCDC Banking Academy, l'Association congolaise des Banques, la Fédération des Entreprises du Congo (FEC) et l'Université de Liège créent en 2017 la Liège Kinshasa Management School (LKMS).

Inspirée par la BCDC Banking Academy ainsi que par le partenariat établi par la BCDC avec l'Université de Liège (ULiège), la création de la Kinshasa

Management School constitue un projet majeur en matière de capital humain pour la BCDC mais également pour l'ensemble du secteur formel de la RDC.

La LKMS devrait représenter pour les entreprises congolaises un creuset et un vivier afin de combler les lacunes en matière de formation. Elle devrait être opérationnelle en 2019 ; elle sera plus une plateforme qu'un établissement au sens classique du terme.



## 2017-2018 : les trois défis à cinq ans de la BCDC

- ▶ Le premier est celui de la gouvernance et de la mondialisation du système bancaire. Il est évident que ce sont les États-Unis qui fixent le tempo. Or, pour respecter ces exigences et procéder aux mises à niveau coûteuses qu'elles nécessitent, la BCDC est dans l'obligation d'investir en ce domaine.
- ▶ Aujourd'hui le développement d'une banque doit aussi s'envisager par une intégration au moins partielle dans un groupe international de qualité, tout en conservant un ancrage local et national. C'est le deuxième défi.
- ▶ Le troisième défi est celui de la technologie : il recouvre l'e-banking, la banque digitale, la monétique, les nouveaux instruments de paiement, les nouveaux acteurs que sont les télécoms... La BCDC doit relever ces défis technologiques. Il est fondamental pour la banque, dans ce contexte mondialisé hautement concurrentiel, de porter un regard à cinq ou dix ans et de se poser la question de l'offre bancaire à ces horizons.

Et ces trois défis sont liés.

Pour pouvoir relever le défi technologique, la BCDC doit investir massivement et sur le long terme.

Cela nécessite d'avoir des reins financiers solides et des partenaires fiables.

Il en est de même pour la conformité : il est plus facile de répondre aux exigences de conformité internationale en faisant partie d'un groupe qui lui-même s'est déjà approprié cette conformité. Mais, en la matière, la BCDC met tout en œuvre pour se hisser au niveau des standards internationaux.

On peut donc parler ici des trois piliers du métier de banquier et de leur interaction dynamique : l'actionnariat, le système financier international et les nouvelles technologies.



Fait marquant de l'exercice 2018 : la rénovation complète de la succursale de Lubumbashi, inaugurée le 7 juin 2018.



## 2018 : une année exceptionnelle à bien des égards

L'année 2018 s'avère globalement satisfaisante pour le secteur bancaire congolais. La BCDC réalise de très belles performances.

- ▶ Le total de bilan croît de 22 % à USD 861 millions ;
- ▶ La banque affiche une trésorerie disponible de plus d'USD 300 millions ;
- ▶ Le produit net bancaire atteint USD 81,8 millions (en hausse

de 12 %, selon les nouvelles règles de présentation des comptes) ;

- ▶ Le résultat d'exploitation progresse de 27 % à USD 15,4 millions (contre 12,1 millions précédemment) ;
- ▶ Le bénéfice net ressort à USD 11,8 millions contre 8,7 millions auparavant (+36 %) ;
- ▶ Le rendement net sur fonds propres est de pratiquement 15 % ;

- ▶ La solvabilité Tier 1 (degré de solvabilité d'une banque ou fonds propres de base) se situe à 9,6 % pour un minimum requis de 7,5 %.

Afin de répondre avec rigueur et efficacité aux exigences de bonne gouvernance, la banque a l'ambition de porter son ratio de solvabilité de base à 12,5 % à l'horizon 2021, contre 9,6 % à fin 2018, soit un renforcement des fonds propres de base de l'ordre d'USD 20 millions.

## 2019 : 110 ANS ET DES PROJETS POUR L'AVENIR

### La BCDC a relevé les défis qui se présentaient à elle. Elle compte bien relever ceux qui arrivent :

- ▶ défi technologique,
- ▶ défi de couverture des risques et de renforcement de la solvabilité des banques,
- ▶ défi de la gouvernance et de la transparence.

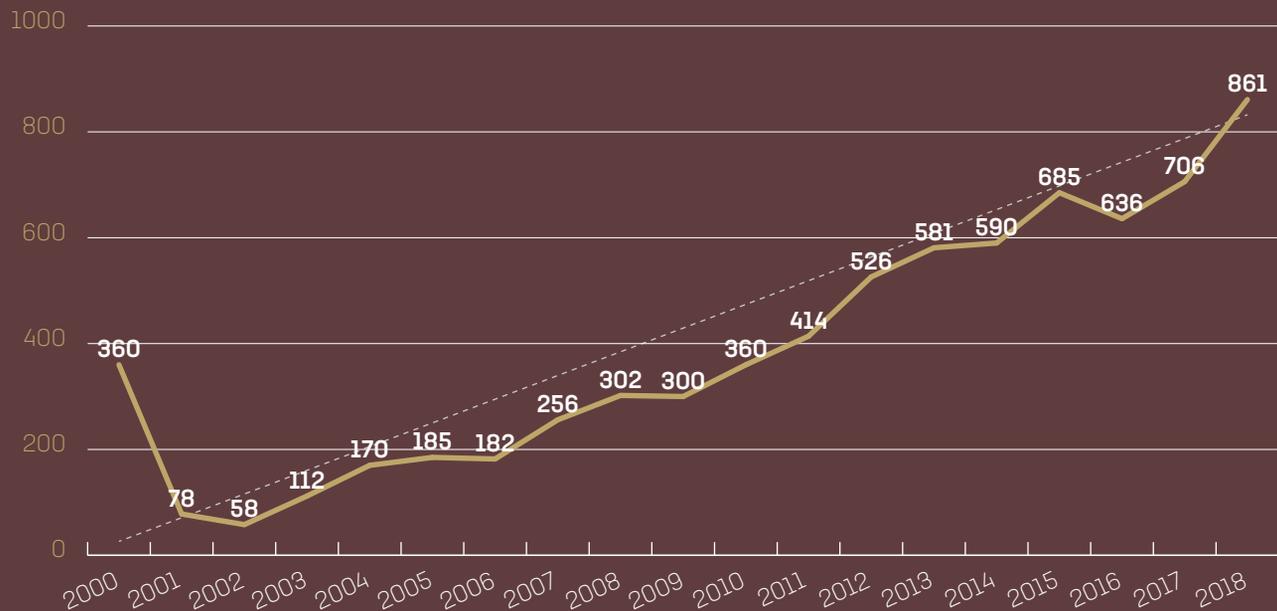
Ce troisième défi sera le plus délicat mais est fondamental. Il est la clé des relations qu'entretiendra le secteur bancaire congolais avec les banques correspondantes, en particulier celles qui opèrent en dollars US, monnaie des affaires.

# ILLUSTRATIONS

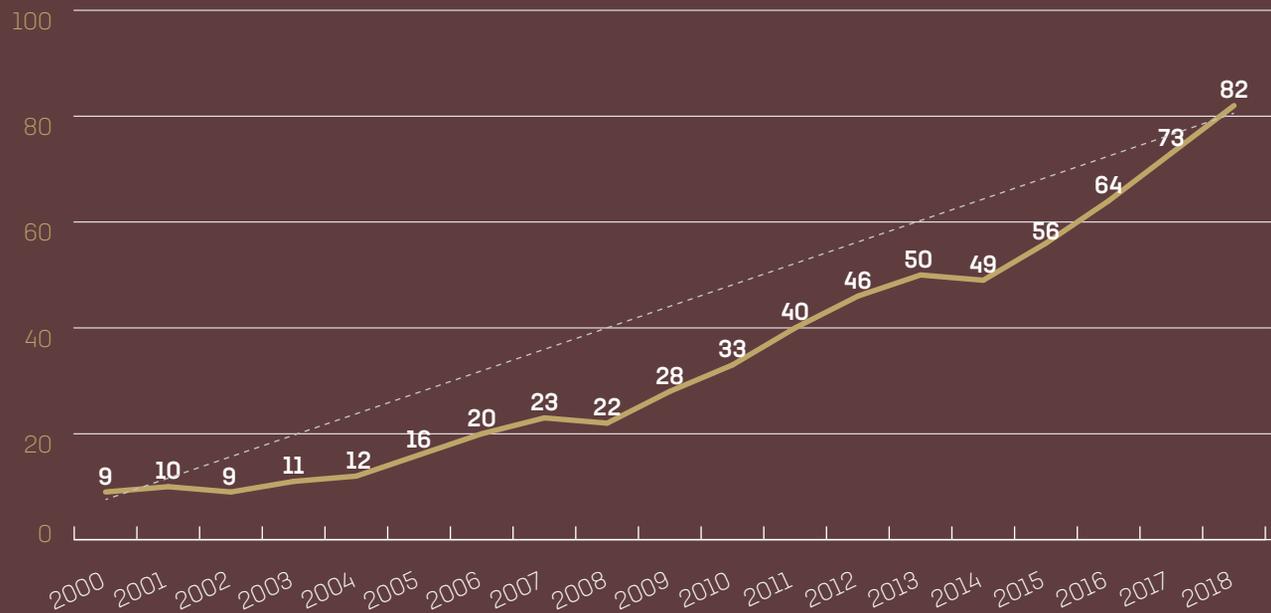
Les graphiques qui suivent sont exprimés en USD millions à partir des bilans et comptes de résultats établis en CDF.

A noter qu'entre 2000 et 2018, le cours de change CDF/USD est passé de CDF 595 à 1630 pour 1USD, soit une dévaluation de quelque 274 %.

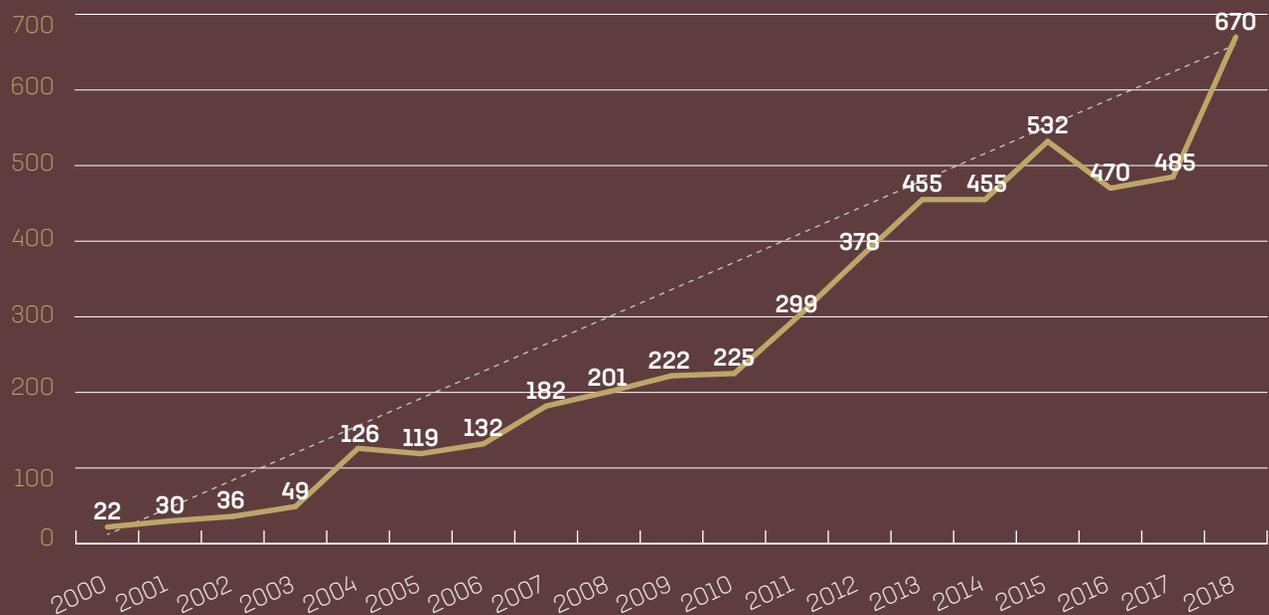
## TOTAL DU BILAN USD millions



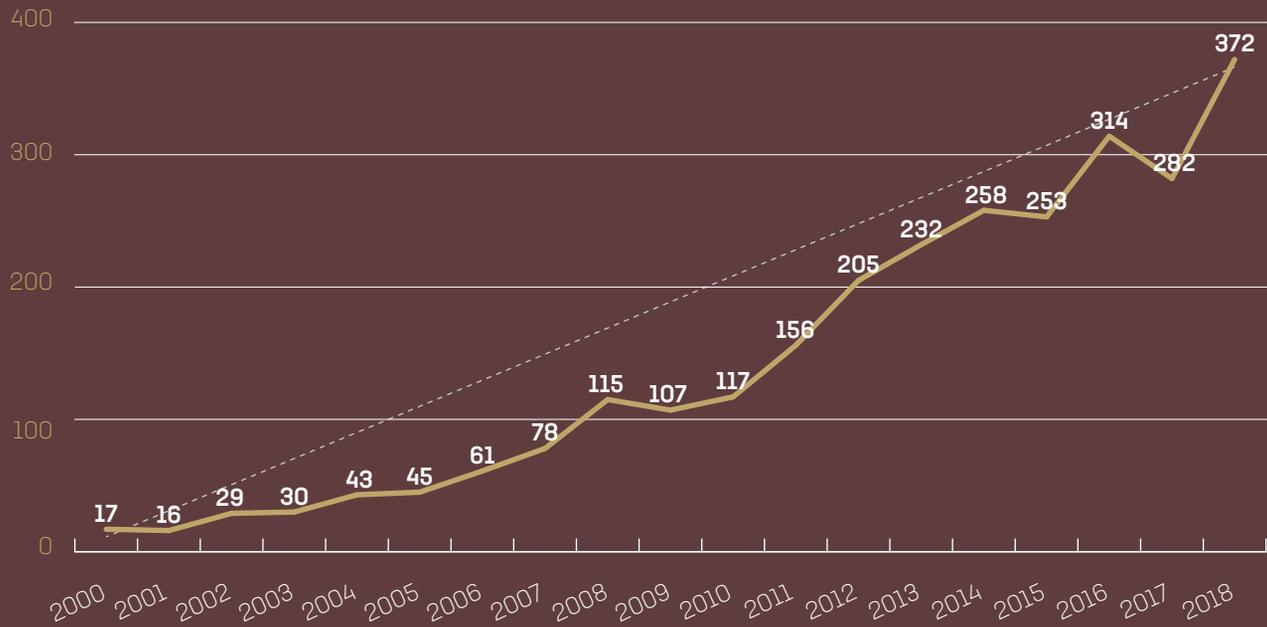
## FONDS PROPRES COMPTABLES USD millions



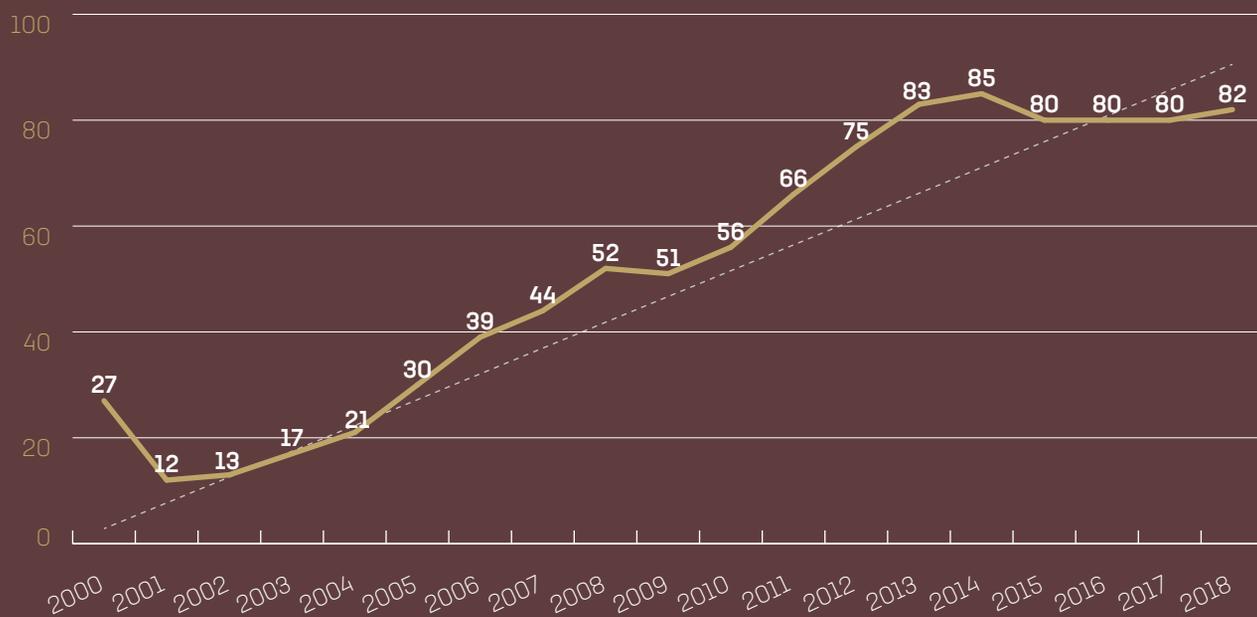
## DÉPÔTS USD millions



## CRÉDITS À DÉCAISSEMENT USD millions



## PRODUIT NET BANCAIRE AU TAUX DE CLÔTURE USD millions

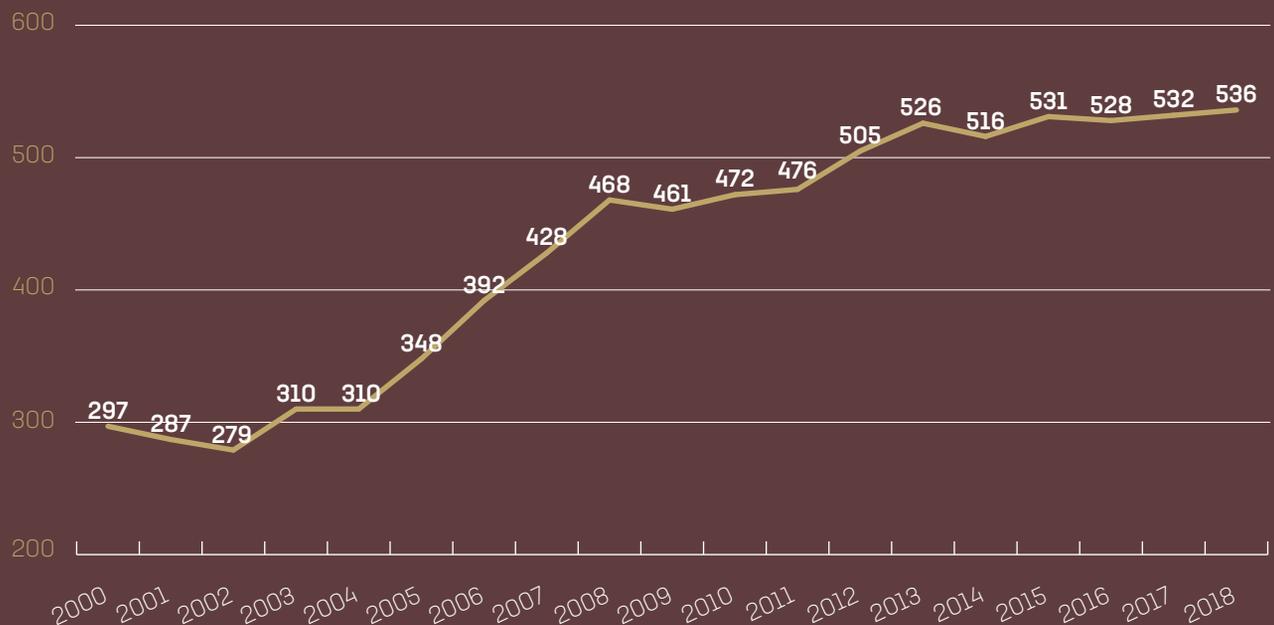


## BÉNÉFICE NET USD millions



## NOMBRE D'EMPLOIS BCDC

(Détails et commentaires à lire en pages 79 et suivantes.)



## LA CARTE DE VISITE DE LA BCDC

- Référence** : Banque de **référence** en République démocratique du Congo, la BCDC a, tout au long de son histoire,
- Créativité** fait preuve de **créativité** pour accompagner, avec
- Courage** le **courage** qui caractérise les Bâisseurs, tous les acteurs
- Connaissance** du développement de l'économie du pays. Sa **connaissance**
- Inspiration** profonde du pays est une source permanente d'**inspiration** au service d'un projet d'entreprise porteur d'Avenirs
- Force** pour toutes ses parties prenantes. La **force** de l'éléphant
- Transparence** et la **transparence** de la relation commerciale sont
- Confiance** les atouts de la **confiance** qui repose également sur
- Conformité** le respect permanent des règles de la **conformité** bancaire. Ce faisant, la BCDC marque sa différence et relève les
- Sérénité** défis d'un marché émergent avec la **sérénité** d'une entreprise saine, équilibrée, rentable et solvable.



### BANQUE NA NGA YA MOTEMA

BCDC contact center :  
Tél.: +243 (0) 99 60 18000  
[www.bcdc.cd](http://www.bcdc.cd)



**BCDC**  
Bâisseurs d'Avenirs



# ACTE II

## FLASH-BACK...

### 1909 – 2009

.....

- Retour sur un siècle d'histoire, de sueurs, de larmes et d'espoirs

# 1909 – 2009

Les 100 premières années de la BCDC s'inscrivent dans la mémoire collective de la banque comme autant d'atouts pour l'avenir.

Mémoire vivante d'un siècle d'histoire et de développement parsemé de sueurs, de larmes et d'espoirs, la BCDC a su conserver, à travers les ans, la force tranquille symbolisée par l'image de son logotype.

Aujourd'hui, elle s'affirme comme un partenaire crédible, un opérateur financier de référence, une banque liquide et solvable.

Fière de son passé, héritière d'une longue tradition d'éthique des affaires, la Banque Commerciale Du Congo se profile comme la banque de référence en RDC, reconnue comme telle par ses clients et par les autorités monétaires et financières du pays. Ses dirigeants regardent le présent et l'avenir avec sérénité.

Car la vraie valeur ajoutée de la BCDC, celle qui permet de mesurer sa compétence distinctive, repose sur une qualité essentielle liée à son histoire et à son expertise : la crédibilité.

Elle fait de la BCDC « LA » banque de référence en RDC.

# Retour sur un siècle d'histoire, de sueurs, de larmes et d'espoirs

À l'initiative des dirigeants de la Banque d'Outre-Mer, institution belge créée en 1899 en vue de développer des entreprises à l'étranger, naît en 1908 le projet de créer une banque au Congo. Il n'existait aucune banque sur la place lors de la cession à l'État belge des territoires de l'État indépendant du Congo, jusqu'alors propriétés du Roi Léopold II.

## > 1909

Le 11 janvier 1909, la Banque du Congo Belge voit le jour. Son capital de 2 millions de francs est entièrement souscrit par les principaux actionnaires suivants : la Banque d'Outre-Mer, la Compagnie du Congo pour le Commerce et l'Industrie, le Baron Léon Lambert, la Banque de Bruxelles, la Banque de Paris et des Pays-Bas, F.M. Philippson et Cie. De nouveaux actionnaires font leur entrée au capital dès le 27 février 1909 à l'occasion d'une augmentation de capital de 1 million de francs, parmi lesquels la Société Générale de Belgique et la Société Commerciale et Financière.

Dans le même temps, les dirigeants de la Banque du Congo Belge décident d'établir la première agence à Matadi. Elle entre en activité dès le mois de juin.

Agence de Matadi  
1909.



## > 1910

Quasi simultanément, la banque lance ses activités au Katanga pour ouvrir, en 1910, une agence à Élisabethville (aujourd'hui Lubumbashi).

Le 1<sup>er</sup> août de la même année, l'agence de Léopoldville (aujourd'hui Kinshasa) ouvre ses guichets. La ville possédait déjà des installations portuaires fluviales et des ateliers de constructions et de réparations navales uniques en Afrique centrale.

Agence d'Élisabethville 1910.

Agence de Léopoldville 1910.



## > 1911

En juillet 1911, la banque obtient pour une période de 25 ans le privilège d'émission. Elle le conservera plus de 40 ans. Ce privilège nécessite une modification des statuts de la banque dont le champ d'activité de banque commerciale est de ce fait fortement réduit. Voit alors le jour la Banque Commerciale du Congo qui reprend les activités auxquelles la Banque du Congo Belge doit renoncer. Les deux institutions sont étroitement associées.

S'en suivent les ouvertures de l'agence de Boma le 1<sup>er</sup> octobre 1911 et de Stanleyville (aujourd'hui Kisangani) le 1<sup>er</sup> janvier 1912



Billet - Francs émis à Léopoldville en 1920.

## > 1914-1918

Dès l'aggravation des tensions internationales, l'administration centrale de la banque installée à Bruxelles décide d'ouvrir un siège à Londres. Ce dernier commence ses opérations le 8 septembre 1914 avec pour mission initiale d'assurer la liaison avec les puissances alliées, le gouvernement belge et la direction d'Afrique.

En 1917 la Banque du Congo Belge décide d'ouvrir 17 agences afin d'assurer partout dans le pays, à la demande du gouvernement de la colonie, le rôle de caissier et comptable de la colonie. La banque sera déchargée de son rôle de comptable de la colonie, à partir du 31 décembre 1922, tout en continuant à en être le caissier.

Fin 1918, la banque gère un réseau de siège et d'agences dans 25 localités dont une agence à Dar es-Salaam.

## > 1919-1928

La période d'après-guerre fait place à un fort engouement pour les affaires intéressant le Congo Belge. De nombreuses entreprises voient le jour dans les secteurs agricoles, industriels, miniers et commerciaux. Dès 1923, le crédit bancaire connaît une envolée et la banque connaît un important essor. Son capital est porté à 20 millions de francs le 16 décembre 1924.

Entre 1919 et 1928, onze nouvelles agences viennent compléter le réseau. Pendant ce temps, la banque consolide ses assises à Bruxelles, Londres et Anvers où une agence est inaugurée le 27 octobre 1919.

## > LA CRISE DE 1929

Dès la fin de 1929, le Congo Belge est durement atteint par la grande crise internationale. La Banque du Congo Belge comprime ses frais généraux, ferme 12 agences dont la rentabilité ne pouvait plus être assurée mais reste, grâce à sa prudente gestion et à ses réserves, l'épine dorsale financière de la colonie.

Au terme de cette crise, les entreprises saines qui avaient su s'adapter, retrouvent le dynamisme commercial et leur place au cœur de la concurrence internationale. Dès 1934, les bénéfices de la banque connaissent une progression constante.

## > LA SECONDE GUERRE MONDIALE

Survient la Seconde Guerre mondiale. Dès juin 1940, un accord intervient entre la Banque d'Angleterre et la Banque du Congo Belge. La première s'engage à procurer à la seconde les devises nécessaires aux importations de première nécessité. Dès le 21 janvier 1941, le franc congolais est rattaché à la zone sterling.

La Grande-Bretagne s'engage à acquérir la totalité de la production congolaise d'huile de palme et certains tonnages de minerais dont le cuivre. Dans le même temps, les dirigeants de la banque à Léopoldville affrètent, pour le compte de la banque, plusieurs navires qui, partis de Matadi, lancent sur le marché américain le café, le copal et les huiles essentielles produites au Congo. Cette audacieuse initiative marque le début d'un important échange commercial.

Dès 1945 et la fin de la guerre, les échanges financiers entre le Congo et la Belgique se rétablissent rapidement. Tout au long de cette période difficile qui prenait fin, la Banque Commerciale du Congo avait continué à apporter à la Banque du Congo Belge une collaboration de chaque instant.

## > LES ANNÉES '50

Après une période de transition normale au terme d'un tel conflit mondial, une nouvelle période d'expansion s'ouvre au Congo. A titre d'exemple, les exportations passent de 5 millions de francs en 1945 à 20 millions en 1951. Dans le même temps, les importations passent de 2 à 15,5 millions de francs.

La concurrence bancaire se développe au Congo Belge. Les fonctions de banque centrale ne peuvent dès lors pas rester concentrées entre les mains d'une banque privée concurrente des organismes qu'elle aurait dû superviser. Une réforme institutionnelle survient le 30 juillet 1951. C'est la nouvelle Banque Centrale du Congo Belge et du Ruanda-Urundi qui reprend les charges de l'émission monétaire le 1<sup>er</sup> juillet 1952.

Les statuts de la Banque du Congo Belge sont dès lors modifiés ; elle est dorénavant autorisée à se livrer aux opérations que lui interdisait depuis plus de quarante ans la Charte d'émission. De société anonyme de droit belge, la Banque du Congo Belge devient une société congolaise par actions à responsabilité limitée. Le 19 novembre 1952, les assemblées générales de la Banque du Congo Belge et de la Banque Commerciale du Congo décident la fusion des deux sociétés.

Le réseau des sièges, succursales, agences et bureaux auxiliaires de la Banque du Congo Belge en 1959.



Le capital nouveau de la Banque du Congo Belge s'élève à 400 millions de francs représenté par 600.000 actions sans désignation de valeur. Ses dirigeants ont pour mission d'en faire un organisme moderne de crédit international.

Les résultats sont au rendez-vous. De 1952 à 1958, les fonds propres de la banque passent de 537 à 907 millions de francs.

En 1959, la banque compte quatre sièges : à Léopoldville, à Elisabethville, à Stanleyville et à Ujumbura. A partir de ces grands centres, le réseau de la banque s'étend dans 27 villes. En Europe, la banque possède des sièges à Bruxelles et à Londres ainsi qu'une agence à Anvers.

En l'année de son 50<sup>e</sup> anniversaire, la Banque du Congo Belge emploie 1656 personnes. Son capital est porté à 500 millions de francs par incorporation de 100 millions prélevés sur les réserves.

## ➤ 1960 ET L'INDÉPENDANCE

En 1960, le Congo devient un Etat souverain. La Banque du Congo Belge fait apport de ses activités en Europe à la Banque Belgo-Congolaise constituée le 14 avril de cette même année à Bruxelles. Les deux établissements agissent dorénavant en qualité de correspondants et développent une collaboration très étroite. Le 24 août 1960, la banque du Congo Belge prend officiellement la dénomination de Banque du Congo. Son siège social et son siège administratif sont installés à Léopoldville, sous l'autorité d'un administrateur délégué y ayant sa résidence permanente.

Malgré les troubles qui suivent l'indépendance, rendant nécessaire la mise en veilleuse temporaire de plusieurs agences, la Banque du Congo met tout en œuvre pour éviter la scission territoriale de ses activités. En janvier 1964, le réseau d'agences de 1960 retrouve sa pleine activité alors que d'autres banques commerciales avaient abandonné l'exploitation de certaines de leurs succursales.

Pendant cette période troublée, la Banque du Congo fut la seule organisation capable d'assurer la régularité des paiements à l'intérieur du pays.

## ➤ LA 2<sup>E</sup> MOITIÉ DES ANNÉES '60

En 1965, le Conseil d'administration décide de proposer aux autorités congolaises une prise de participation de la République démocratique du Congo dans le capital de la Banque du Congo, proposition accueillie unanimement de manière favorable.

La réforme monétaire du 24 juin 1967 constitue un véritable programme de redressement économique. Ses principaux objectifs visent à encourager la production intérieure, renforcer la capacité d'exportation, libéraliser les importations en éliminant les systèmes des quotas, stabiliser les prix par un approvisionnement régulier et suffisant et, enfin, trouver les ressources fiscales propres à assumer l'équilibre du budget ordinaire et une partie du financement du budget extraordinaire. La nouvelle unité monétaire appelée Zaïre – l'équivalent de 1 000 francs congolais anciens – est mise en circulation.

L'assemblée générale du 6 novembre 1967 porte le capital social de la Banque du Congo à 1 400 000 zaïres.

## > LES ANNÉES '70

Au 31 décembre 1970, le réseau d'exploitation de la Banque du Congo s'appuie sur 27 implantations et compte 1885 personnes. Témoins du rythme croissant de ses affaires, les bénéfices réalisés sont multipliés par 2,3 en 3 ans.

En octobre 1971, le « Congo » devient « Zaïre ». L'assemblée générale du 18 novembre 1971 décide de modifier la dénomination sociale de la Banque du Congo en Banque Commerciale Zaïroise (B.C.Z.). Dans le même temps, elle propose au gouvernement zaïrois qui accepte, de porter la participation de l'Etat dans son capital social à un niveau égal à celui que détient le groupe bancaire belge de la Société Générale de Banque. Le capital social est porté à 2 400 000 zaïres.



La zaïrianisation de l'économie est décidée en novembre 1973 avec de nombreuses conséquences désormais connues sur la vie économique et sociale du Zaïre. Simultanément surviennent la crise du pétrole et le désordre financier international qui entraînent un déséquilibre de la balance des paiements des pays sous-équipés.

Le 25 novembre 1975, la Banque Commerciale Zaïroise inaugure son nouveau siège social au boulevard du 30 Juin, après 5 ans de travaux. L'inauguration de la tour du boulevard du 30 Juin symbolise la volonté d'action mise au service du pays, d'autant plus que le financement de l'investissement a été assuré par les ressources propres de la banque qui entend ainsi accroître sa vitalité et son dynamisme. Elle améliore les conditions de travail de son personnel et offre de meilleurs services à sa clientèle.

Le 8 mars 1977 éclate la guerre du Shaba qui durera 80 jours. Fin 1977, la banque compte 32 points d'exploitation et emploie 2352 personnes.

1970-1975 :  
construction de la tour BCDC sur le boulevard du 30 Juin,  
au cœur du quartier des affaires de Kinshasa.



## ➤ LA DIFFICILE FIN DES ANNÉES '80

Dix ans plus tard, la B.C.Z. emploie 2952 agents avec une proportion de cadres de plus en plus élevée. La banque évolue toutefois dans un environnement économique difficile caractérisé entre autres par une détérioration des termes de l'échange réduisant ainsi la capacité d'importation nécessaire au développement du pays.

Suite aux grandes transformations que subit la politique internationale à la fin des années '80 avec l'effondrement du bloc de l'Est et la réorientation des politiques d'aide au développement désormais soucieuses de promouvoir la bonne gouvernance et le respect des droits humains, le Président Mobutu Sese Seko prononce, le 24 avril 1990 un discours historique annonçant le début du processus démocratique. Il lance la Conférence Nationale Souveraine qui s'étale de fin 1990 à 1992.

## ➤ LA PÉRILLEUSE DÉCENNIE '90

Mais les premiers pillages de septembre 1991 annoncent la déstabilisation progressive du Zaïre.

Dans le même temps, le secteur bancaire est de plus en plus marginalisé par la pénurie de signes monétaires, la masse fiduciaire circulant de plus en plus en dehors des banques, dans un marché informel.

Le secteur bancaire ne parvient plus à rencontrer ses propres besoins de fonctionnement régulier. L'inflation de près de 9000% en 1994 illustre l'état d'effondrement progressif de l'économie et des finances du Zaïre.

Fin 1995, la B.C.Z. voit le nombre de ses agents ramené à 1 608...

En 1996 débute la guerre dite de libération à l'Est du pays.

L'année 1997 marque un tournant de l'histoire du pays : après le départ du Président Mobutu et la prise de Kinshasa par l'Alliance des Forces Démocratiques pour la Libération du Congo de Laurent Désiré Kabila qui se proclame Président de la République, le Zaïre redevient Congo.

Le 2 août 1998 éclate la guerre dite d'agression à Kinshasa et à Goma pour aboutir, le 10 juillet 1999 à la signature de l'accord de cessez-le-feu de Lusaka par la République démocratique du Congo, l'Angola, la Namibie, le Rwanda, l'Ouganda et le Zimbabwe. Le cessez-le-feu ne sera jamais appliqué, les zones de l'Est et de l'Equateur échappant au contrôle du gouvernement central jusqu'en 2002.

Le 16 janvier 2001, le Président Laurent Désiré Kabila est assassiné.  
Le 24 janvier, le Général-Major Joseph Kabila est investi des pouvoirs constitutionnels dévolus au Président de la République, Chef de l'Etat.  
Le 26 janvier, il prête serment devant la cour suprême de justice.

## ➤ 2002-2009 : LE RENOUVEAU

Le 17 décembre 2002, le dialogue intercongolais de Sun City aboutit à la signature de l'accord de Pretoria établissant le processus de transition démocratique en République démocratique du Congo.

### LES ÉVÉNEMENTS POLITIQUES SE SUCCÈDENT À UN RYTHME ACCÉLÉRÉ :

- ▶ **avril 2003** : promulgation de la constitution de transition ;
- ▶ **18 et 19 décembre 2005** : organisation du référendum constitutionnel ;
- ▶ **18 février 2006** : promulgation de la constitution de la 3<sup>e</sup> République ;
- ▶ **30 juillet 2006** : organisation du 1<sup>er</sup> tour de l'élection présidentielle et des élections législatives ;
- ▶ **29 octobre 2006** : organisation du 2<sup>e</sup> tour de l'élection présidentielle et des élections provinciales ;
- ▶ **septembre 2006** : installation de l'Assemblée nationale ;
- ▶ **6 décembre 2006** : prestation de serment du Président démocratiquement élu Joseph Kabila Kabange.

Jusque fin 2002, la banque, qui évolue depuis 1997 sous l'appellation de Banque Commerciale Du Congo (BCDC), doit faire face à une situation économique de plus en plus dégradée. Pour survivre dans les conditions politiques, sociales et économiques qui furent celles des années '90, la BCDC a dû s'adapter sur le plan organisationnel, fermer de nombreuses agences et réduire de manière drastique ses frais généraux. Le nombre d'emplois chutait ainsi jusqu'à 279 personnes à fin 2001. Dans le même temps, de 1998 à 2002, la banque était privée de son réseau situé à l'Est, en zone non contrôlée par le Gouvernement.

De 2003 à fin 2008, la BCDC engage 189 personnes dont une majorité de jeunes cadres. Le total du bilan passe de 22 à 193 milliards de francs congolais, les dépôts sont multipliés par 12 et les crédits à décaissements par 9. Les fonds propres, exprimés en contre-valeur USD, passent de 9,4 millions à 24,5 millions malgré la dévaluation du franc congolais qui, en 6 ans, perd près de la moitié de sa valeur par rapport au dollar US.

## LA BCDC A MAINTENU LE CAP CONTRE VENTS ET MARÉES

Alors que d'autres organismes bancaires fermaient leurs portes ou voyaient leurs actionnaires internationaux quitter le pays, le Conseil d'administration de la Banque Commerciale Du Congo maintenait le cap. Dans des conditions très difficiles, certes, mais avec la certitude du rôle économique et social qui est le sien, avec le souvenir d'un passé riche d'une expertise et d'un savoir-faire incomparables, et soucieuse d'être un acteur proactif du redéploiement annoncé de l'économie congolaise.

## CES VINGT DERNIÈRES ANNÉES LUI AURONT DONNÉ RAISON.

La BCDC poursuit la mission que lui ont confiée ses pères fondateurs. Ils avaient fait preuve en 1909 de clairvoyance et d'une vision stratégique à long terme pour accompagner les opérateurs économiques qui ont concouru au développement économique et social du Congo Belge d'abord, de la République démocratique du Congo ensuite.

Vue sur Kinshasa depuis Brazzaville. Au centre, la tour BCDC.



# ACTE III

## LA BCDC MODERNE

---

**2019 : les éléments distinctifs du « capital » de la BCDC,  
dans la perspective de l'Histoire**

- Le capital humain
- Le capital financier
- Le capital technologique
- Le capital commercial
- Le capital organisationnel



# LA BCDC MODERNE

Quels sont, en cette année 2019 du 110<sup>e</sup> anniversaire de la BCDC, les éléments distinctifs du « capital » de la banque, dans la perspective de l'Histoire ?

Le capital d'un organisme tel que la BCDC comporte plusieurs composantes. Elles sont indissociables et complémentaires, impliquées réciproquement les unes au service des autres comme les maillons d'une chaîne, dans le cadre d'un projet d'entreprise cohérent et fédérateur au bénéfice de toutes les parties prenantes : clients, fournisseurs et partenaires, salariés et dirigeants, actionnaires et administrateurs, État et collectivités locales...

Parmi ces composantes : le capital humain, le capital financier, le capital technologique, le capital commercial, le capital organisationnel.

# Le capital humain

## Les femmes et les hommes au cœur de la dynamique entrepreneuriale... sur la route du talentisme

Le principal actif d'une entreprise n'est-il pas celui des femmes et des hommes qui œuvrent pour sa réussite ?

Les dirigeants de la Banque Commerciale Du Congo, auparavant la Banque du Congo Belge, ont toujours eu le souci de la compétence et du bien-être des membres du personnel de la banque. Ce souci apporté à la gestion des ressources humaines a bien entendu évolué au fil du temps pour s'adapter en toute logique aux contraintes du marché, aux transformations progressives de la société et au développement des organisations.

# VERBATIM

Yves Cuypers, mars 2005

« La priorité N°1 de la banque est de faire du crédit, de collecter des dépôts, d'organiser des montages financiers, d'augmenter le nombre d'agences, d'entrer dans la monétique, de développer de nouveaux systèmes de paiement...

« Je place désormais au même niveau de priorité l'engagement de jeunes - compétents, volontaires, enthousiastes et motivés - parce que le succès de la banque de demain passe par la qualité des femmes et des hommes qui la composent.

*« ...il faut faire le pari du développement. C'est le choix que j'ai fait... »*

« Je constate que beaucoup de jeunes Congolais veulent revenir au pays malgré que les conditions de vie et de travail y soient difficiles. Ce qu'ils cherchent ? Adhérer à un projet. Ce que je cherche ? Des gens qui adhèrent à mon projet : redévelopper la BCDC.

« Il n'y a pas d'alternative ; le pays est à la croisée des chemins, il faut faire le pari du développement. C'est le choix que j'ai fait, avec le soutien de mes collègues et du Conseil d'administration. »

« Je suis fier et heureux d'accueillir ces jeunes au sein de notre entreprise qu'ensemble nous voulons mener sur les chemins du succès.»  
(Yves Cuypers, Président du Comité de direction - 2008).



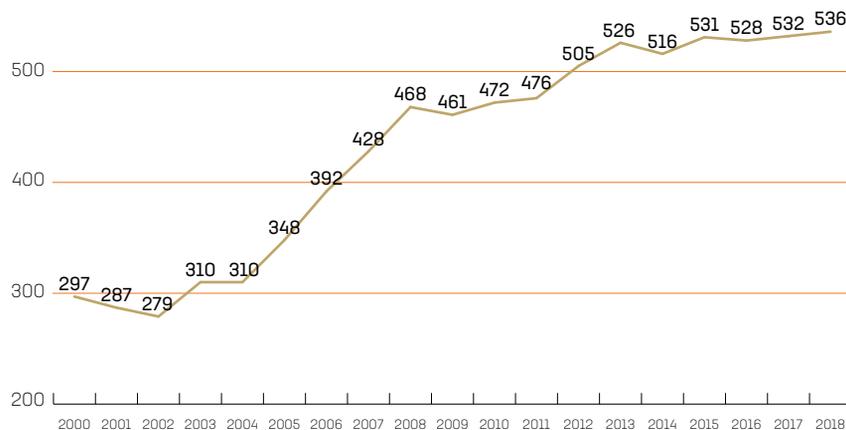
# AU CŒUR DU CAPITAL HUMAIN DE LA BCDC

Fin 2018, la banque emploie 536 salariés auxquels s'ajoutent 729 agents émanant de la sous-traitance, en charge généralement de tâches de base.

Cette sous-traitance trouve son origine dans l'évolution de la banque qui, à la fin des années 90, s'est vue contrainte d'adapter rapidement sa taille au contexte de crise que vivait le pays.

Mille deux cent soixante-cinq personnes sont donc actives à la BCDC en date du 31 décembre 2018.

## NOMBRE D'EMPLOIS BCDC



## ➤ LE RÉÉQUILIBRAGE DE LA PYRAMIDE DES ÂGES : LE DÉFI DES 15 DERNIÈRES ANNÉES.

Conséquence logique du plan d'assainissement subi par la banque en matière de ressources humaines à la fin des années 90 et jusqu'en 2002, la pyramide des âges prend des allures totalement déséquilibrées avec une carence en jeunes recrues inquiétante pour préparer l'avenir.

Fin 2006, Yves Cuypers résume ainsi un des grands défis pour l'avenir :

« Nous devons poursuivre notre effort de renouvellement de nos ressources humaines selon deux axes : l'enga-

*gement de jeunes que nous formons dans nos murs et le recrutement de cadres congolais expérimentés, formés à l'étranger, capables d'apporter l'expertise et la technicité dont la banque a besoin pour améliorer sans cesse son offre de services en faveur d'une clientèle nationale et internationale de plus en plus exigeante ainsi qu'améliorer notre technicité. »*

Concrètement, plus de 80 jeunes rejoignent la BCDC entre 2005 et 2006. Cette dynamique d'engagements sera poursuivie et affinée au cours des années suivantes.

Mais, il aura fallu 15 ans d'efforts pour que cette « pyramide » retrouve progressivement une allure conforme aux exigences d'une entreprise moderne, dynamique et en croissance.

## L'OBJECTIF DES ENGAGEMENTS DES 15 DERNIÈRES ANNÉES A PORTÉ ESSENTIELLEMENT SUR LES POINTS SUIVANTS :

- ▶ assurer la qualité du service à la clientèle et répondre progressivement aux impératifs du développement des marchés du particulier et de la PME ;
- ▶ consolider la sécurisation des opérations et rendre plus performants leur contrôle et le respect des règles de conformité (compliance) ;
- ▶ actualiser et parfaire les compétences techniques proposées à la clientèle Corporate ;
- ▶ répondre au besoin de remplacement lié aux départs à la retraite ;
- ▶ faire face aux nécessités du renforcement de la force commerciale et de l'extension du réseau d'agences ;
- ▶ ce faisant, rajeunir l'effectif global en rééquilibrant la pyramide des âges et en garantissant ainsi la relève.
- ▶ appuyer la stratégie de diversification et d'élargissement de la gamme de produits et services ;

**Résultat :** la moyenne d'âge est progressivement passée de plus de 45 ans à moins de 39 ans, avec une ancienneté moyenne de 8 ans.

Toute cette démarche de redynamisation du capital humain de la BCDC est accomplie dans le cadre d'un dialogue social harmonieux.

## Témoignage de la délégation syndicale en février 2008

« Nous veillons à la qualité du capital humain de la banque, que ce soit en termes de discipline dans les méthodes de travail et le respect des procédures, de formation, de sensibilisation au capital santé entre autres dans le cadre de la lutte contre le SIDA.

*D'autre part, nous tenons également à être une courroie de transmission efficace entre les membres du personnel et la direction générale de la banque pour renforcer la qualité de la communication interne. Nous faisons également remonter un maximum d'informations que nous récoltons directement ou indirectement de la part des clients. Ce souci du client et de la qualité du service est important dans une période où la concurrence entre banques devient de plus en plus agressive.*

*Une fois par an, en janvier, ont lieu les négociations sociales. Et chaque trimestre, l'employeur nous fait rapport sur l'état des lieux et la bonne marche de l'entreprise, à l'issue du Conseil d'administration trimestriel. Cette information sur les résultats de la banque est utile à la*

*Délégation syndicale pour remplir efficacement son rôle qui n'est pas seulement un rôle de revendication, mais avant tout un rôle de participation à la protection et à la pérennité de l'outil de production qu'est la Banque Commerciale Du Congo.*

*En 2005 nous avons signé une convention collective BCDC. Il faut rappeler qu'il n'y avait plus de cadre juridique en la matière depuis 15 ans !*

*La convention signée en 2005 est révisable tous les 3 ans et prévoit qu'en début de chaque année, nous nous retrouvions pour les négociations portant sur les salaires, le logement et les allocations familiales extralégales. Nous nous sommes rencontrés en janvier 2008 et tout se passe dans la paix et la sérénité. »*

Clin d'œil aux années '50 au cœur du siège de la Banque du Congo Belge à Léopoldville.



# RÉTROSPECTIVE

## UNE BANQUE VOLONTAIREMENT À LA POINTE DES PROGRÈS SOCIAUX

### ➤ AVANT 1960

En pages 168 et suivantes du livre consacré à la Banque du Congo Belge 1909-1959, on peut lire :

*Dans une banque moderne, la question du recrutement, de la formation, de la spécialisation du personnel et du cadre est d'une importance considérable.*

*En 1959, l'effectif du personnel africain s'élevait à 1 512 personnes, auxquels s'ajoutent 144 travailleurs manuels.*

*Dans les archives antérieures à la Première Guerre mondiale, on retrouve la trace de l'engagement des premiers auxiliaires africains, originaires des côtes occidentales. Progressivement, la banque put engager des commis, des clerks et des employés congolais. Sans cesse, elle s'efforça de sélectionner des éléments jeunes et intelligents parmi les meilleurs élèves des écoles. Déjà en 1949, la majorité des travaux d'enregistrements comptables et de dactylographie étaient confiés aux Congolais. Puis la banque étendit à un plus grand nombre d'entre eux la délégation de signature et plusieurs employés accédèrent au grade de commis-chef.*

*En 1958, en complément des mesures prises précédemment, un certain nombre de Congolais furent intégrés au personnel du cadre. Cette évolution ne manquera pas de s'accroître.*

*Car la politique de la banque tend à permettre aux Africains d'exercer graduellement et sans restrictions, des fonctions de plus en plus importantes à mesure que leur formation scolaire et professionnelle leur ouvrira des possibilités nouvelles.*

*Pour stimuler la formation professionnelle des membres de son personnel africain, la banque intervient dans le coût des droits d'inscription aux cours de spécialisation fréquentés par eux, dans les frais d'examens et, le cas échéant, dans les dépenses de fournitures scolaires.*

*Les rémunérations de base allouées au personnel africain ont été sensiblement relevées au cours des dernières années. La banque a également étendu ses interventions à caractère social : la plupart de ses membres bénéficient aujourd'hui d'allocations familiales et d'indemnités de logement dont les montants sont supérieurs aux taux officiels et les congés payés leur sont accordés plus largement que ne l'exigent les dispositions légales. Si l'on tient compte de la gratuité des soins médicaux, chirurgicaux, pharmaceutiques et hospitaliers, on constate que la rémunération de nombreux agents africains est comparable à celle attribuée en Belgique aux agents chargés de travaux identiques.*



*Au Congo Belge et au Ruanda-Urundi, les Africains peuvent obtenir auprès d'organismes officiels, de larges facilités pour l'acquisition d'une habitation. Dans des cas particuliers, la banque accorde également à son personnel africain, des prêts à des conditions avantageuses, non seulement dans le même but mais aussi pour l'aménagement de ses demeures et pour l'achat de mobilier.*

*Soulignons de plus que, sans attendre l'initiative du législateur, la banque avait organisé un système de pension de retraite pour les Africains à son service.*

*Cinq conseils d'entreprise fonctionnent à Léopoldville, Elisabethville, Stanleyville, Luluabourg et Usumbura à la satisfaction commune de la banque et du personnel africain.*

*Ce dernier y expose librement ses vues par la voix de ses représentants et y reçoit tous les éclaircissements qu'il souhaite au sujet des mesures se rapportant à sa situation.*

Que ce soit en matière de formation et de promotion sociale, de rémunérations et de gratuité des soins médicaux, d'octroi de facilités financières, de pension de retraite, de dialogue social... la Banque du Congo Belge était, en 1959, à la pointe des progrès

sociaux, voire, la plupart du temps, en avance sur les dispositions légales.

La BCDC moderne a hérité de cette longue tradition d'attention au bien-être du personnel et à la qualité du dialogue social.



## ➤ APRÈS L'INDÉPENDANCE

Au lendemain de l'indépendance, les dirigeants de la banque, désormais sous l'appellation « Banque du Congo », se trouvent face à un double défi :

- ▶ favoriser une procédure permettant une promotion plus rapide des cadres congolais,
- ▶ tout en assurant une formation poussée des futurs cadres afin de maintenir la qualité des services à la clientèle.

à Kinshasa dans un premier temps, à Lubumbashi en parallèle dès la 2<sup>e</sup> session.

Ses premières missions portent sur des sessions de 6 mois d'enseignement destinées à des cadres susceptibles d'être rapidement promus.

Outre l'ensemble des techniques bancaires en vigueur dans la banque, les formations portent sur les connaissances fondamentales sous-jacentes aux activités bancaires comme par exemple le droit commercial, l'économie politique et la géographie économique.

Au fil des années, les missions premières du Centre de Perfectionnement sont élargies aux universitaires congolais puis à l'ensemble des cadres et du personnel d'exécution, grâce notamment, à l'enseignement à distance.

Le Centre de Perfectionnement devient dès lors, et tout naturellement, « Centre de Formation ».

Au cours des 3 décennies suivantes, la banque poursuit et développe ses programmes de formation :

### ▶ Pour les agents d'exécution :

- Cours par correspondance,
- Sessions de formation de techniciens de la banque,
- Sessions de perfectionnement.

### ▶ Pour les cadres :

- Formation des universitaires,
- Séminaires de formation à la gérance,
- Séminaires de recyclage pour gérants,
- Séminaires pour agents de cadre subalternes.

## Les prémices de la BCDC Banking Academy ?

Compte tenu des incertitudes liées aux évolutions politiques du pays, il faut attendre 1964 pour voir la concrétisation de cette politique de promotion et de formation, par la création du **Centre de Perfectionnement**,

Le « Centre de Formation » cède la place en 2013 à la « BCDC Banking Academy ».

# SUR LA ROUTE DU TALENTISME

Néologisme apparu dans le vocabulaire RH francophone en 2011, le terme « talentisme » illustre bien les ambitions de la direction générale de la BCDC en matière d'excellence bancaire : disposer des talents capables d'offrir les services

financiers pointus que sont en droit d'exiger les différents segments de la clientèle bancaire, aujourd'hui et dans un futur proche.

En juillet 2012, face au risque de déficit de personnel hautement

qualifié, le Comité de direction fixe des priorités afin de jeter les bases d'une nouvelle école de formation BCDC et de gérer l'encadrement des jeunes.

## ➤ CRÉATION DE LA BCDC BANKING ACADEMY

La BCDC Banking Academy répond à une vision d'apprentissage de l'excellence par l'envergure des programmes mis en place.

Elle est dotée d'un cadre ultra-moderne dans les installations de l'immeuble Pergola, au croisement des avenues Bas-Congo

et Équateur, voisines du siège de Kinshasa.

### LA BCDC BANKING ACADEMY (BBA) SE VOIT ASSIGNER TROIS MISSIONS ESSENTIELLES :



**1 ASSURER** de manière efficiente la formation bancaire des jeunes recrues universitaires et développer leurs compétences techniques, linguistiques, humaines et comportementales, en proposant un programme intense et continu touchant tous les métiers de la banque et de la finance ;

**2 RENFORCER** la formation continue du personnel par la mise à niveau des compétences ;

**3 DEVENIR** un centre d'excellence et de réflexion.

## PREMIÈRE MISSION

Dans le cadre de la première mission, les cours ont débuté le 18 janvier 2013. Au terme d'un parcours intense d'une durée de 9 mois, comprenant 34 modules de formation et autant d'évaluations, une vingtaine de jeunes, sous contrat de stagiaires rémunérés, ont vu leur période de formation sanctionnée par un contrat d'engagement définitif. Les jeunes diplômés évoluent ensuite dans les différents départements de la banque et dans le réseau en fonction des besoins rencontrés. Depuis 2013, ce programme de formation est renouvelé chaque année. Depuis lors, une centaine d'universitaires en ont bénéficié.

## DEUXIÈME MISSION

La deuxième mission répond aux attentes formulées par les différents départements de la banque dans le cadre du renforcement souhaité des compétences.

L'exemple ci-dessous, vécu en 2014, illustre bien la nouvelle dynamique commerciale initiée par la BCDC.

Pour répondre aux besoins de la direction des Agences en symbiose avec la direction Retail Banking, vingt-deux jeunes universitaires ont été engagés en 2014, dans un premier temps sous contrat de sous-traitance, pour être formés aux métiers commerciaux.

Cette formation intense, à la fois théorique et pratique, a duré trois mois. Elle était donnée par des formateurs internes experts dans leur métier et par des consultants extérieurs essentiellement pour la partie portant sur les techniques de vente et sur l'accueil client.

Les cours terminés, ces jeunes commerciaux sont aujourd'hui sur le terrain. La mesure de leurs performances sur base d'objectifs préétablis permettra de juger de la qualité de chacun et de l'opportunité de les engager à durée indéterminée sous contrat d'emploi BCDC.



« Dans le monde contemporain, plus que jamais, les sciences et les savoirs façonnent la société et déterminent les modalités concrètes du vivre-ensemble. »

« Les savoirs, comme la démocratie, s'incarnent dans une société quand ils cessent d'être des abstractions et qu'ils se manifestent concrètement dans la vie quotidienne. »

Albert Corhay,  
Recteur de l'Université de Liège,  
Kinshasa, le 22 février 2014.



## TROISIÈME MISSION

La troisième mission de la BBA s'inscrit dans une démarche à moyen terme, fruit d'une réflexion amorcée en 2014 et animée par Yves Cuypers, Président du Comité de direction de la BCDC et Albert Corhay, à l'époque recteur de l'Université de Liège.

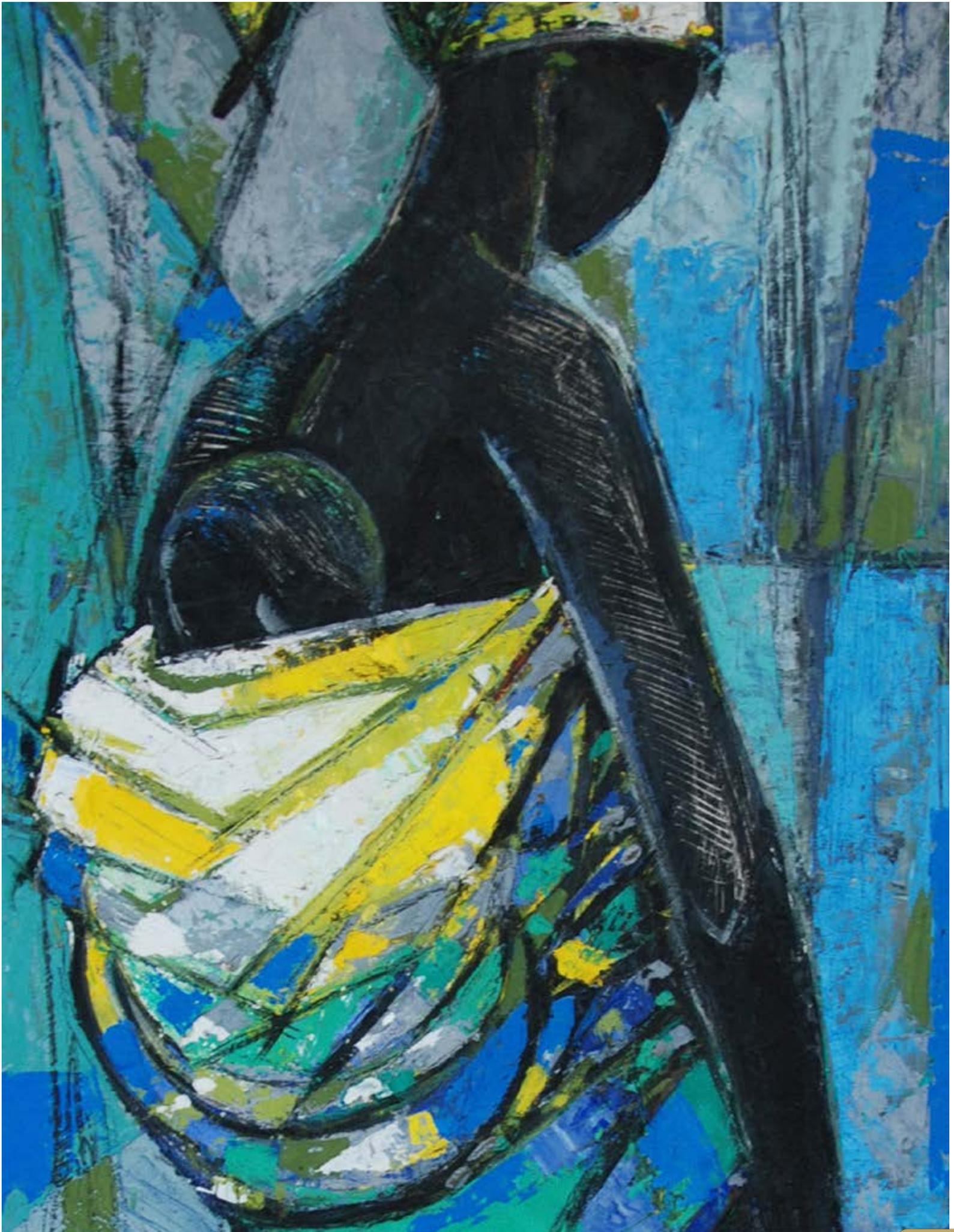
Cette démarche vise à déterminer quelles sont les matières fondamentales qui devront être enseignées à la BBA pour que les examens puissent être sanctionnés par une certification de l'Université de Liège.

Ensuite, BBA envisage d'ouvrir ces cours à d'autres entreprises mais toujours au bénéfice d'un nombre réduit à 20 ou 25 participants, dans une démarche de formation qualitative.

L'étape ultime serait de faire de la BBA une véritable école de management conformément au projet lancé en 2013.

Les réflexions et démarches vers cette étape ont abouti à la création en 2017 par l'Association congolaise des Banques, la Fédération des Entreprises du Congo (FEC) et l'Université de Liège, de la Liège Kinshasa Management School (LKMS). Un projet majeur en matière de capital humain pour la BCDC mais également pour l'ensemble du secteur formel de la RDC.

La LKMS devrait représenter pour les entreprises congolaises un creuset et un vivier afin de combler les lacunes en matière de formation. Elle devrait être opérationnelle en 2019 ; elle sera plus une plateforme qu'un établissement au sens classique du terme.



# Le capital financier

## Le souci constant du respect des équilibres des grandes masses du bilan et des ratios financiers

À la lecture du bilan 2018, il apparaît clairement que la BCDC est une banque saine, financièrement solide et équilibrée.

Elle revenait de loin voici 20 ans, elle avait retrouvé de belles couleurs pour fêter son 100<sup>e</sup> anniversaire et, 10 ans plus tard, elle conforte son statut de banque de référence historique en RDC, avec une croissance maîtrisée et une rentabilité récurrente, gage de fiabilité et de belles perspectives d'avenir.

Et comme le rappelle Yves Cuypers en introduction de ce livre : « *Notre objectif doit être de servir avec compétence et efficacité les clientèles que l'on aura définies comme étant nos clientèles cibles privilégiées, en préparant l'avenir avec intelligence, et en ayant des objectifs ambitieux de rentabilité tout en travaillant dans un cadre de risques acceptables.* »

Deux mille dix-neuf : l'objectif est atteint, la BCDC peut fêter fièrement son 110<sup>e</sup> anniversaire.

## EXTRAIT DU RAPPORT ANNUEL 2018

La BCDC est une banque solide avec une belle performance opérationnelle résiliente, une rentabilité sous-jacente qui progresse, atteignant l'équivalent d'USD 11,7 millions de résultat net pour l'exercice 2018 en dépit des incertitudes politiques qui ont émaillé l'exercice et l'impact de la politique monétaire sur le coût de refinancement des banques.

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

Le résultat de la banque a également été influencé positivement par les produits exceptionnels dont notamment les récupérations sur créances amorties pour l'équivalent d'USD 2,45 millions ainsi que par la baisse de la charge d'impôt de société avec la révision à la baisse du taux à 30% (vs 35%) par la nouvelle Loi de finances.

La banque présente un bilan en croissance de 22% (hors effet de change) par rapport à 2017 avec un ratio de solvabilité globale de 12% (vs norme 10%) et des fonds propres de base pour l'équivalent d'USD 55,74 millions (CDF 91,16 milliards) au 31 décembre 2018, largement supérieurs à la norme de capital minimum exigé fixée à USD 30 millions.

Cette tendance est essentiellement expliquée par la hausse des dépôts de la clientèle de 38%, passant en un an d'USD 484,8 millions (CDF 771,8 milliards) à USD 670,4 millions (CDF 1 096,5 milliards) ainsi que par la hausse des capitaux propres de la banque pour USD 10,6 millions.

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

Les fonds propres réglementaires s'élevant à USD 70,29 millions couvrent suffisamment l'ensemble de risques bancaires identifiés dans le cadre du processus d'évaluation de l'adéquation des fonds propres au sens des normes de Bâle.

*Les indicateurs de bonne gestion, notamment les ratios de liquidité, de solvabilité et de rentabilité ainsi que le coefficient d'exploitation de la banque, sont restés au-dessus des seuils réglementaires et internes.*

# CHIFFRES CLÉS DE RÉFÉRENCE

Quelques chiffres clés démontrent la qualité de la démarche entrepreneuriale de la BCDC et le travail accompli par toutes ses composantes au cours des 10 dernières années, illustrant également le titre du présent ouvrage « 10 ANS PLUS TARD ».

Il est utile de rappeler que ces chiffres doivent être analysés dans un contexte de concurrence bancaire devenue exacerbée au cours de ces 10 dernières années.

Le nombre de banques s'élevait à 22 en 2012 pour retomber à 15... La taille économique du marché n'était pas suffisante pour accueillir un tel nombre de banques.

Face à cette guerre commerciale et, par voie de conséquence, à une guerre des tarifs et des taux, la BCDC a gardé la tête froide et a toujours veillé à fournir un service de qualité, en toute transparence à l'égard de ses clients.

Chiffres en équivalent USD millions	31.12.2008	31.12.2018	Évolution en 10 ans
Total du bilan	302	861	x 2,9
Fonds propres	22	82	x 3,4
Dépôts	201	670	x 3,2
Crédits à décaissement	115	372	x 3,8
Produit net bancaire	52	85	+ 63%
Résultat net	4,21	11,7	x 2,7
Ratio de rentabilité financière	17,4%	14,28%	
Ratio de rendement	1,4%	1,36%	
Ratio de solvabilité	14%	12% (*)	
Ratio de liquidité	66%	136%	

Les ratios indiqués ci-contre sont meilleurs que les normes imposées par la Banque Centrale du Congo et répondent aux exigences stratégiques du Conseil d'administration de la BCDC.



(\*) En 2017, le ratio de solvabilité s'élevait à 23%. En 2018, il a été calculé suivant la modification 6 de l'instruction 14 de la Banque Centrale du Congo qui vise à s'aligner sur les normes de Bâle III.

## NOTATION MOODY'S

Le 5 septembre 2019, Moody's, l'une des trois principales agences de notation au monde, a attribué à la Banque Commerciale Du Congo la note **Caa2** sur les dépôts à long terme, avec un horizon jugé stable et **Caa1** sur le risque de contrepartie à long terme.

Selon la grille de notation de Moody's, les notes Caa1 et Caa2 correspondent toutes deux à un environnement spéculatif.

Cette notation est le résultat d'un processus d'analyse très détaillée qui a porté sur les états financiers audités de la BCDC de 2015 à 2018.

Il faut rappeler ici que, dans le système international de notation, il n'est pas possible pour une institution, quelle qu'elle soit, de surpasser la note attribuée au pays dans lequel celle-ci a sa résidence et sa principale activité.

La République démocratique du Congo a récemment vu sa note souveraine dégradée de B3 négatif à Caa1 stable. Il en résulte qu'aucune banque congolaise ne peut se voir attribuer une notation supérieure à celle attribuée au pays. Cette contrainte est clairement expliquée dans la note de Moody's qui précise que, bien que la Banque

Commerciale Du Congo bénéficie d'une position prédominante dans le secteur des grandes entreprises, d'une importante base de dépôts stables et d'une excellente liquidité, elle opère néanmoins dans l'environnement difficile qu'est celui de la République démocratique du Congo.

En dépit de ce risque pays, Moody's a réitéré son appréciation positive de la BCDC, en publiant le 6 septembre 2019, sa « credit opinion » qui reprend, de manière plus étayée, graphiques à l'appui, les éléments justifiant les notations publiées le 5 septembre 2019.

*Moody's précise que la Banque Commerciale Du Congo bénéficie d'une position prédominante dans le secteur des grandes entreprises, d'une importante base de dépôts stables et d'une excellente liquidité.*

# Le capital technologique

## De l'impression du premier billet de banque à l'éclosion de la monnaie électronique

En 2019, la notion de monnaie électronique et, plus largement, d'electronic banking, est totalement entrée dans le langage courant grâce aux développements d'Internet et des réseaux mobiles au cours de ces dernières années. L'Afrique a parfaitement assimilé ce phénomène mondial qui voit la téléphonie mobile et Internet atteindre les régions parmi les plus reculées du monde.

Désormais, la technologie (symbolisée depuis plus de 20 ans par l'acronyme TIC – Technologies de l'Information et de la Communication) fait partie intégrante du « capital » des entreprises, des banques en particulier... et la République démocratique du Congo est loin d'être en reste.

Parmi les néologismes issus de cette émergence technologique, « FinTech » fait également ses premiers pas en RDC. Associant « finance » et « technologie », ce néologisme désigne une entreprise innovante exploitant les nouvelles technologies pour donner une nouvelle dimension aux services bancaires et financiers.

# QUE PROPOSE, EN LA MATIÈRE, LA BCDC DE 2019 ?

## ➤ INTERNET BANKING

### Retour d'abord en 2003 : la BCDC innove en RDC.

La banque lance sur le marché des entreprises B-WEB, un progiciel de gestion des comptes bancaires développé par la banque Belgoïaise dès 1998 pour ses clients et, ensuite, ceux de ses filiales africaines dont la BCDC.

Dès 2004, une cinquantaine d'organismes et de grandes entreprises, ainsi que quelques PME et particuliers, utilisent B-WEB en RDC. Ces clients peuvent, à partir de leur poste de travail connecté à Internet, effectuer les opérations de paiements locaux et internationaux, consulter tous leurs comptes dans toutes les agences de la BCDC, éditer leur situation comptable et échanger des messages sécurisés avec la banque.

### Grande évolution en 2013 : B-WEB devient BCDC Net.

Ses nouvelles fonctionnalités en font l'outil le plus performant dont peuvent bénéficier dès 2013 tant les entreprises que les particuliers pour la gestion décentralisée de leurs comptes et de leurs opérations bancaires.

### Parmi ses avantages :

- ▶ un coût réduit tant pour les personnes physiques que morales,
- ▶ un nombre plus élevé de fonctionnalités pour optimiser la gestion des comptes et le suivi des opérations par le client,
- ▶ l'intégration automatique des opérations dans le système comptable de la banque,
- ▶ la mise à jour en temps réel des opérations dans le compte du client.



## ➤ CASH ADVANCE

Dans le même temps, la BCDC met à la disposition d'une clientèle internationale de plus en plus nombreuse, un service de « cash advance ».

Sur présentation de sa carte Visa, EuroCard ou MasterCard, cette clientèle peut disposer au siège de la BCDC et à l'agence

de Lubumbashi de liquidités en francs congolais, en dollars ou en euros. La limite de retrait n'est pas fixée par la BCDC mais par l'émetteur de la carte qui est consulté instantanément via le système VSAT, à partir d'un poste Internet dédié à cet effet.

## ➤ CARTES BANCAIRES ET GAB

L'émission de cartes internationales de débit et de crédit par la BCDC, initialement prévue pour 2006-2007, est ajournée du fait du désengagement progressif de la Belgolaise du marché africain à l'initiative de son actionnaire de l'époque, Fortis Banque. Il faudra attendre 4 ans et la mise en place progressive de compétences internes propres à la BCDC en matière de product management, pour voir éclore l'offre monétique de la banque.

En septembre 2010, la BCDC met à la disposition de sa clientèle une première série de guichets automatiques bancaires (GAB). Les investissements en la matière vont se poursuivre afin de couvrir toutes les zones de chalandise des agences de la banque. Les billets distribués au GAB sont en dollars ;

dès 2013, des GAB en francs congolais font leur apparition à Kinshasa.

Simultanément, des cartes bancaires sont proposées aux clients. Il s'agit dans un premier temps de cartes de débit privatives qui rencontrent un succès rapide auprès des titulaires de compte. Elles portent des noms évocateurs : **Malakite, Ivoire et Aksanti**.

Et, en 2015, à l'initiative de la BCDC et avec la participation de Rawbank, ProCredit Bank et FBNCBank, l'offre MULTIPAY est proposée au marché. Par cette offre conjointe, les quatre banques mettent leurs réseaux de distributeurs de billets et de terminaux de paiement à la disposition de l'ensemble de leurs clientèles respectives.

Preuve de l'intérêt de MULTIPAY :

- ▶ 120.000 transactions en 2016,
- ▶ 324.000 en 2017,
- ▶ 450.000 en 2018,
- ▶ 500.000 attendues en 2019.

# Carte Ivoire MasterCard®

*et le monde vous appartient!*



Avec **“la carte Ivoire MasterCard”** le monde est à vous. Grâce à cette carte internationale vous disposez désormais de liquidités où que vous soyez. Vous pouvez en effet retirer de l'argent via tous les distributeurs automatiques de billets affiliés au réseau MasterCard. Réglez vos achats dans tous les magasins qui affichent le logo MasterCard, c'est à dire dans plus de 220 pays. La carte Ivoire MasterCard, c'est la facilité et la sécurité partout où vous allez. **Une exclusivité de la BCDC.**



**BCDC**  
*Bâtisseurs d'Avenir*

[www.bcdc.cd](http://www.bcdc.cd)

## ➤ LA CARTE IVOIRE MASTERCARD

C'est le 28 janvier 2015 que la carte Ivoire MasterCard est lancée sur le marché.

Longtemps attendue par la clientèle, la nouvelle carte remplit pleinement son rôle de carte bancaire internationale utilisable dans plus

de 210 pays (donc partout en RDC également), aux guichets automatiques bancaires et terminaux de paiement électronique affichant le label MasterCard.

Les demandes de souscription affluent aux guichets des agences.

### QUESTION

## MAIS POURQUOI LA BCDC A-T-ELLE PRIS TANT DE TEMPS POUR LANCER MASTERCARD SUR LE MARCHÉ CONGOLAIS ?

La réponse tient en deux points liés aux règles stratégiques de la BCDC en matière de qualité et de sécurité.

### QUALITÉ

La direction de la banque souhaitait disposer d'une maîtrise totale et directe sur ce produit en se positionnant comme « membre principal » de MasterCard, donc sans devoir passer par l'intermédiaire d'un autre organisme financier.

Cette qualité de « membre principal » donne à la BCDC la pleine maîtrise de son produit pour en assurer sans contrainte les développements futurs dans le respect des normes MasterCard.

### SÉCURITÉ

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

## ➤ ET LA BANQUE DIGITALE ?

La BCDC offre des services de banque en ligne depuis 15 ans via Internet, des services qui depuis lors ont fortement évolué, positionnant la BCDC de 2019 à la pointe des progrès technologiques avec BCDC Net.

La banque digitale est, quant à elle, davantage centrée sur la téléphonie mobile. Par le biais d'applications sur smartphones, le client réalise ses opérations bancaires quotidiennes.

En matière de banque digitale, la BCDC est actuellement à un tournant de son développement.

L'ambition affichée d'augmenter de manière sensible sa base clientèle passe par le développement d'un système basé sur le « **mobile payment** » et la création d'un véritable écosystème digital.

Au sein de celui-ci, le client n'aura plus à manipuler d'argent. Tout se fera via le téléphone mobile (Smartphone, iPhone) dont la plupart des Congolais sont équipés aujourd'hui. En plus, sans avoir de compte bancaire, l'utilisateur pourra effectuer des paiements auprès de commerçants. Ce système sécurisé limitera les transactions à 2.500 USD/mois afin d'éviter le blanchiment.

Les projets sont en voie de finalisation ; la BCDC s'active notamment pour introduire un produit « différent » de ce qui existe déjà sur le marché en matière de paiement mobile...

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

**BCDC**  
MOBILE  
LA BANQUE ENTRE VOS MAINS

MasterCard  
WESTERN UNION  
MICHEL TRANSFER

www.bcdc.ed  
Tel. : +243 (0) 99 601 8000

BCDC Contact Center

**BCDC**  
1900  
Bâtisseurs d'Avenir

# FLASH-BACK SUR UN LOINTAIN PASSÉ

Qu'en était-il de la monnaie et des modes de paiement au cours des siècles précédents en Afrique centrale ?

C'est une histoire passionnante que le lecteur peut (re)découvrir sur le site web de la BCDC ([www.bcdc.cd](http://www.bcdc.cd)).

Le livre publié en 1959, à l'occasion du cinquantenaire de la Banque du Congo Belge, véritable référence historique, y est numérisé, disponible au format PDF.

La première partie est consacrée au passé économique et monétaire du Congo. Entre autres : « les courants commerciaux du continent mystérieux », « le troc et les instruments d'échange », remontant plusieurs siècles en arrière, ainsi que « l'histoire des finances de l'État indépendant », pour, in fine, comprendre dans quelles circonstances, la Banque du Congo Belge devint, en 1911, « institut d'émission et caissier colonial ». Elle conservera le privilège d'émission plus de quarante ans.



# DE LA BATAILLE DU NUMÉRAIRE À CELLE DU DIGITAL

Entre la « bataille du numéraire » voici plus de cent ans et la « bataille du digital » actuelle, l'histoire se répète... mais sous d'autres formes, une nouvelle dimension et avec de nouveaux enjeux.

Le monde a changé et l'accélération du changement est devenue réalité. Les entreprises vivent – hélas, pour certaines, subissent – des mutations fondamentales, les technologies chamboulent les modes de vie et les habitudes, l'exploitation des « big data » servie par les développements récents et rapides de l'intelligence artificielle ouvre de nouvelles perspectives dans tous les domaines, entre autres en matière de management stratégique, et les circuits économiques et financiers ne connaissent plus les distances.

Mais s'il est une entreprise qui a bataillé dès 1909 jusqu'à ce jour, avec, tout au long de ce parcours une vision claire sur ce qu'est le métier de banquier au service de la société, c'est bien la BCDC ; au titre de Banque du Congo Belge jusqu'en 1960, au titre de Banque Commerciale Du Congo aujourd'hui et depuis plus de 50 ans.

# Le capital commercial

## L'éveil progressif du marketing bancaire et l'installation du Client au centre des préoccupations managériales

### 2019

La BCDC de 2019 présente un visage commercial moderne, conforme aux organisations

bancaires de ce XXI<sup>e</sup> siècle, capable de répondre avec rapidité et efficacité aux besoins spécifiques des

différents segments de clientèle répertoriés et analysés sur le vaste marché de la RDC.

### 2004

Atteindre ce résultat relève d'un travail de longue haleine entamé en 2004 avec la mise en place d'une nouvelle organisation commerciale. La banque revenait de loin...

il fallait replacer le client au cœur de l'entreprise.

La BCDC relève brillamment ce défi, traçant la voie d'une organi-

sation commerciale moderne, inspirante pour l'ensemble du secteur bancaire congolais.

Qu'en était-il 5 ans auparavant ?

### 1999

Pour rappel, en 1999, le secteur bancaire était à l'agonie du fait de l'effondrement de l'économie congolaise des années '90 lié aux drames politiques de cette décennie. La clientèle des banques était devenue méfiante, quand

elle n'avait pas fui les guichets pour abriter ses économies « sous le matelas ».

La BCDC réussit à passer ce cap, forte d'un capital « confiance » qui, bien qu'ébranlé par la conjoncture,

lui permit de continuer à offrir au marché les services dont il avait encore besoin.

Et, heureusement, ces services, elle les maîtrisait depuis longtemps.

## FLASH-BACK

Intéressantes les pages 174 à 182 du livre publié en 1959, à l'occasion du cinquantenaire de la Banque du Congo Belge (pour rappel, accessible sur [www.bcdc.cd](http://www.bcdc.cd)).

En voici quelques extraits.

La Banque du Congo Belge met à la disposition de ses clients **tous les services d'une grande banque moderne**, sa longue expérience et une considérable documentation soigneusement tenue à jour.

### Il y est question, en résumé, des services suivants :

- ▶ Les dépôts de fonds
- ▶ Les dépôts de titres à découvert
- ▶ Les facilités de crédit
  - Financement des industries
  - Financement des entreprises agricoles
  - Financement des entreprises minières

- Financement des activités commerciales
  - Ouverture de crédits documentaires
  - Émission d'une autorisation de négociation
  - Crédits d'acceptation
  - Crédits-promesses
  - Crédits-transit
- Financement des travaux publics et privés
- Crédits aux particuliers (À souligner à ce propos les larges facilités de crédit accordées par la banque aux Congolais)
- ▶ Les ordres de bourse (La banque recueille les ordres d'achat et de vente de titres à exécuter sur les places belges, congolaises ou étrangères et les transmet par courrier aérien ou télégramme)
- ▶ Service financier pour compte de sociétés

Le Congo Belge et le Ruanda-Urundi étant largement ouverts aux échanges extérieurs, la banque fut amenée, dès son origine à apporter son concours à l'accomplissement aisé des transactions, souvent complexes, avec les autres pays du monde.

La réalisation de cet objectif est encore, de nos jours, au premier plan de ses préoccupations.

- ▶ Changes et opérations sur l'extérieur (voir encadré)
- ▶ Activités connexes
  - Location de coffres-forts
  - Chèques de voyage, lettres de crédit et monnaies étrangères
  - Encaissements d'effets de commerce
  - Documentation commerciale

Certes, à l'époque, la banque n'était pas commercialement organisée comme elle l'est aujourd'hui, mais son savoir-faire et son expertise en matière de techniques bancaires consistaient en autant d'atouts perpétués par les générations suivantes, confirmant le statut de « banque de référence » de la BCDC moderne.



La banque était donc prête, en 2004, à retrouver progressivement les forces commerciales qui avaient été les siennes pour les mettre au service d'une économie en voie de redéploiement.

Le titre du rapport annuel 2004 était révélateur à cet égard : **« Le Client au cœur de nos métiers »**.

Yves Cuypers, Président du Comité de direction depuis janvier 2004, y écrivait : *« Nous avons mis en place tout au long de l'année écoulée, une stratégie qui vise à améliorer notre service à la clientèle et à répondre à tous ses besoins. (...) Nous pourrions continuer à développer une banque jeune, dynamique, créative, tournée vers l'avenir, capable de jouer son rôle d'opérateur*

*économique et financier de premier plan, de satisfaire ses actionnaires et de permettre à son personnel de s'épanouir avec fierté au sein de son entreprise. »*

**Mission progressivement accomplie au cours des 15 années suivantes.**

## L'ORGANISATION COMMERCIALE DE LA BCDC MODERNE

Dans un marché devenu hyper-concurrentiel, où la conquête et la fidélisation des clients constituent les priorités, la qualité de la relation client s'est imposée comme une valeur d'excellence commerciale de premier ordre.

### SUR LA VOIE DE L'INTELLIGENCE CLIENT

Cette qualité passe par une connaissance intime du client pour tendre vers ce que l'on appelle désormais « l'intelligence client » grâce entre autres à l'utilisation d'Internet et des médias sociaux, à l'exploitation des « big data » appuyée par l'intelligence artificielle, à la mise en place d'outils de CRM (gestion de la relation client) puissants.

Mais il aura fallu, pour ce faire, établir une segmentation précise et fine de la clientèle, préalable nécessaire pour lui proposer des offres adaptées, pour comprendre et résoudre rapidement ses problèmes, et pour, in fine, renforcer l'avantage compétitif de la banque.

### SEGMENTATION DU MARCHÉ ET CIBLAGE COMMERCIAL

La BCDC contemporaine est commercialement organisée en trois principales lignes d'activités, chacune d'elles desservant des segments de clientèle spécifiques. Cette segmentation avait progressivement été mise en place dès fin 2003 (lire page 37).

- ▶ La ligne « **Corporate Banking** » travaille au service des grandes entreprises privées et, depuis janvier 2016, des PME/PMI.
- ▶ La ligne « **Financial Institutions & Banks** » (FIB) s'est créé au fil des ans une réputation de qualité auprès des organismes institutionnels nationaux et internationaux actifs en RDC.
- ▶ La ligne « **Private & Retail Banking** » concentre ses énergies sur le marché des particuliers : VIP d'une part, salariés, fonctionnaires, indépendants et professionnels d'autre part.

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

## ➤ L'ORGANISATION ET LES POINTS FORTS DE CETTE SEGMENTATION

### CORPORATE BANKING LE SEGMENT DES GRANDES ENTREPRISES

La BCDC compte sur quatre atouts majeurs pour exceller auprès des grandes entreprises :

- ▶ La bonne connaissance des clients grâce à une organisation commerciale par secteurs d'activités, la qualité reconnue et appréciée de son service et le savoir-faire de ses experts ;
- ▶ La stricte application des principes de bonne gouvernance, de déontologie et de conformité qui rassurent les clients dans le traitement de leurs opérations ;
- ▶ Un niveau de liquidité jamais pris en défaut dans l'ensemble du réseau de la banque ;
- ▶ Un bon réseau d'agences capable de proposer des services de qualité aux salariés des entreprises clientes.

Ces atouts permettent de préserver les intérêts tant du client que de la banque.

Le niveau optimal des ratios prudentiels de la banque vient renforcer la confiance de toutes les parties prenantes.



**AVEC VOUS  
PARTOUT  
DEPUIS TOUJOURS**

La BCDC est **la Banque de référence** en République démocratique du Congo depuis 1909.

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

[f](#) [t](#) [in](#) [www.bcdc.cd](http://www.bcdc.cd)

**BCDC**  
Bâtisseurs d'Avenir

## CORPORATE BANKING LE SEGMENT DES PME/PMI

Le département commercial en charge de la gestion des petites et moyennes entreprises est rattaché à la ligne Corporate Banking depuis 2016.

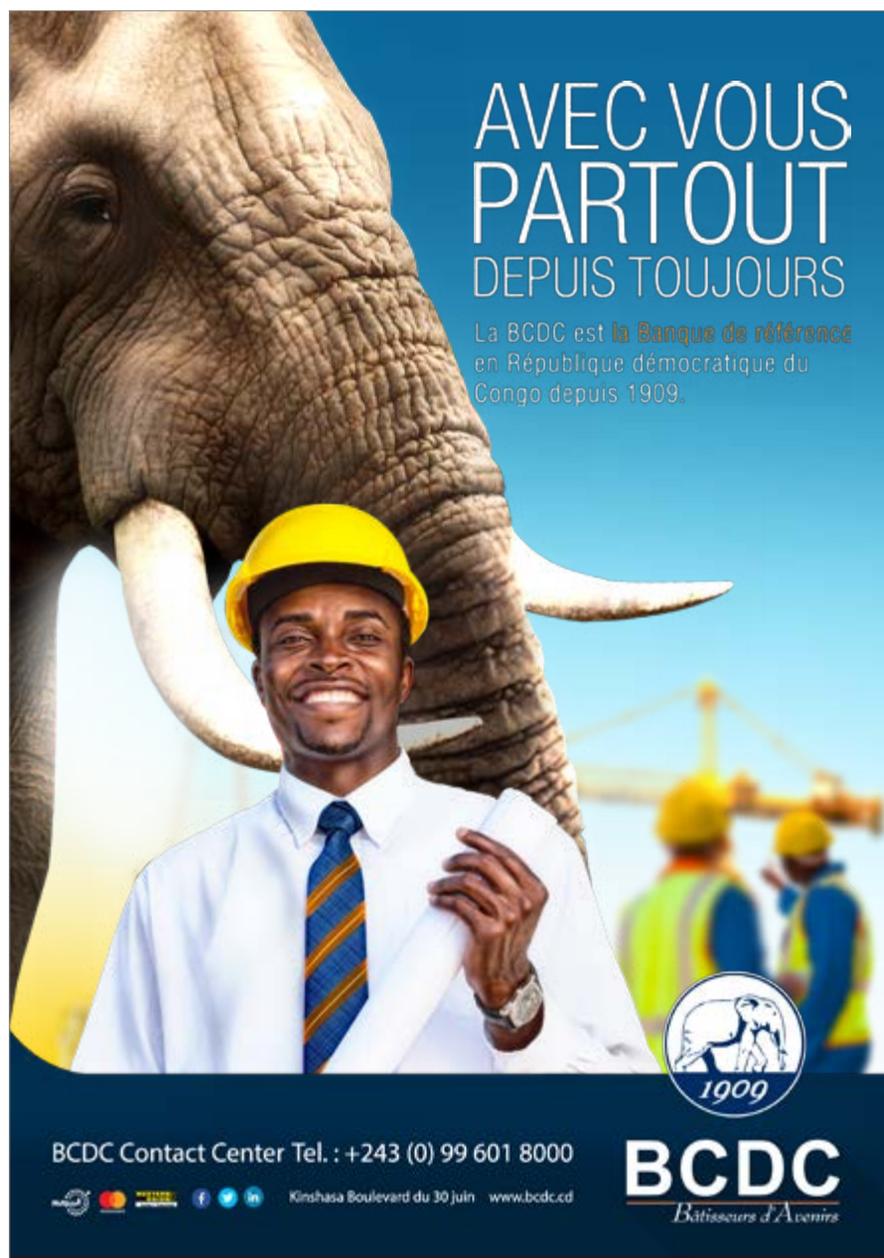
Ce segment de clientèle se positionne comme le principal secteur porteur de croissance économique.

En font partie, dans l'organisation BCDC, les entreprises et les établissements dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à l'équivalent d'USD 5 millions, et pour autant qu'ils soient officiellement enregistrés au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier. La banque peut apporter l'assistance voulue en la matière.

Le portefeuille de PME est particulièrement bien étoffé.

À Kinshasa, l'organisation PME relève avant tout du siège ; dans le réseau, le relais est assuré par les chefs d'agence.

Une grande partie de la démarche commerciale vise à rapprocher les PME des grandes entreprises clientes de la banque auprès desquelles elles peuvent se positionner en sous-traitants ou partenaires efficaces grâce au soutien de la BCDC.



**AVEC VOUS  
PARTOUT  
DEPUIS TOUJOURS**

La BCDC est la **Banque de référence** en République démocratique du Congo depuis 1909.

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

Kinshasa Boulevard du 30 juin www.bcdc.cd

**BCDC**  
*Bâtisseurs d'Avenir*

1909

## FINANCIAL INSTITUTIONS & BANKS (FIB)

La BCDC fut la première banque en RDC à mettre en place, dès 2004, un département commercial spécifiquement dédié au marché des « institutionnels ». Depuis lors, la banque a acquis en ce domaine, une expertise pointue basée sur la connaissance des besoins et attentes des clients, organismes tant congolais qu'internationaux.

### Parmi ses clients :

les régies financières de l'État, les institutions bancaires et financières, les ONG internationales, les grands organismes internationaux présents en RDC, les organisations caritatives, les missions religieuses, les missions diplomatiques... FIB gère également les relations de la BCDC avec le réseau des banquiers correspondants.

La concurrence s'est progressivement organisée sur ce segment.

La BCDC y conserve néanmoins des parts de marché significatives avec une équipe de trois experts hyperspécialisés dans leurs secteurs respectifs, capables de répondre avec efficacité aux demandes des clients, voire d'en anticiper les attentes. Ils travaillent en relation étroite avec les chefs d'agences pour les clients actifs à l'intérieur du pays. Le réseau de la BCDC est clairement un atout en la matière.

## LA SALLE DES MARCHÉS EN TRANSVERSALITÉ DES SEGMENTS CORPORATE ET FIB

Pionnière en RDC avec la création d'une salle des marchés en octobre 2010, la BCDC se positionne avec une offre de services particulièrement appréciée des grandes organisations, entreprises privées et institutionnels.

Des traders expérimentés travaillent en permanence dans la salle des marchés.

Grâce à une organisation professionnelle et une capacité de répondre rapidement et efficacement aux demandes des clients, la salle des marchés réalise, bon an mal an, quelque 30% du volume des opérations de change sur le marché national où une quinzaine de banques sont actives.

Ce positionnement de premier rang confirme la réputation de sérieux de la BCDC.

La salle des marchés traite également des options et des opérations de change à terme, pour lesquelles la demande de la clientèle nationale reste timide.

Elle déploie, en revanche, une activité d'arbitrage (USD-EUR-GBP-CHF-ZAR) sur les plateformes de trading des correspondants.

## PRIVATE & RETAIL BANKING

En lien direct avec la direction générale, la direction Retail Banking est en charge de la détermination et du déploiement de la stratégie commerciale vis-à-vis de la clientèle des particuliers dont le spectre s'étend du fonctionnaire au particulier, dont les VIP détenteurs d'une épargne importante (Private Banking), mais également les entreprises individuelles.

### LE SEGMENT DE LA CLIENTÈLE « PRIVATE » LE PRIVATE BANKING CENTER

Le « Private Banking Center » de la BCDC a été inauguré à Kinshasa en 2014. Fort apprécié par une clientèle VIP de qualité, son rayonnement confirme la justesse du choix de la direction de la banque de déployer cette offre de service relativement unique par l'accès exclusif à des conseillers personnels, le confort des lieux au premier étage de l'agence RoyalGombe et la garantie de la plus stricte confidentialité.

Une salle des coffres est à la disposition des clients au sein même du Private Banking Center et ceux-ci ont un accès privilégié à l'ensemble de la gamme des produits de la BCDC via un forfait de service haut de gamme et personnalisé : « Excellence ».

# AVEC VOUS PARTOUT DEPUIS TOUJOURS

L'épargne reste **l'outil financier idéal** pour la réalisation de vos projets de rêve.



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



[www.bcdc.cd](http://www.bcdc.cd)



**BCDC**  
*Bâtisseurs d'Avenir*

Un Private Banking Center est mis à la disposition des clients VIP de Lubumbashi depuis 2017, l'objectif à terme étant de créer une entité Private Banking au sein de plusieurs agences afin de servir de façon adaptée cette clientèle VIP.

## **LE SEGMENT DE LA CLIENTÈLE « RETAIL » UNE SEGMENTATION AFFINÉE**

La direction Retail identifie, sur base des mouvements financiers confiés à la banque, trois segments de clientèle : le segment « Personal », le segment « Select » et le segment « Starters ». Objectif : les gérer au niveau national pour leur proposer une offre commerciale ciblée et, ce faisant, obtenir le maximum de dépôts possible et équiper les clients en produits BCDC, qu'il s'agisse de crédits ou de moyens de paiement.

La forte culture historique corporative de la BCDC a entraîné en 2017 un changement de paradigme nécessitant une adaptation organisationnelle et commerciale, aidée en cela par le service Stratégie Retail de la banque.

Simultanément à ces phases de segmentation fine de la clientèle Retail, de production de produits adaptés et de mise en place de procédures conformes, la BCDC a entrepris la formation de ses commerciaux et gestionnaires.

Un comportement plus proactif est désormais attendu : il convient d'aller vers le client pour mieux comprendre ses attentes et l'équiper en produits BCDC adaptés à ses besoins et à ses moyens.

### BCDC MOBILE

À noter la sortie, en mai 2017, du service BCDC Mobile permettant aux clients d'accéder directement à leurs comptes, leur évitant

ainsi des déplacements inutiles et parfois fastidieux.

Dans le prolongement de cette adaptation aux attentes de la clientèle, la BCDC a procédé en 2019 à une migration de son système monétique en vue d'élargir notablement les possibilités de retrait aux distributeurs de billets. Cette fluidification des usages vise à améliorer la satisfaction de la clientèle en matière de retrait automatisé de billets.

**VOS PAIEMENTS  
AVEC LES CARTES  
BCDC**

- Facile
- Pratique
- Multipay

## UN NOUVEAU SUPPORT ADMINISTRATIF ET COMMERCIAL : LE RETAIL BANKING CENTER (RBC)

Centre nerveux de la banque de détail, le Retail Banking Center (RBC) a été mis en place par la BCDC en 2013 dans l'optique d'un rapprochement avec sa clientèle de particuliers.

Initialement simple call center de vente par téléphone des produits BCDC, il a rapidement évolué vers un centre de réception des demandes de la clientèle grand public. Une offre de services qui évite au client certains déplacements devenus inutiles en agence.

Le RBC constitue donc bien un support opérationnel à vocation à la fois commerciale et administrative.

### Il est organisé en trois entités :

- ▶ le contact center ou call center,
- ▶ le support commercial et administratif,
- ▶ et l'équipe commerciale de première ligne au siège de la banque.

En 2017, le RBC prend en charge la gestion du guichet cartes et autres moyens de paiement. Cette nouvelle activité ancre davantage le RBC dans sa vocation de développement du Retail Banking. Il est ainsi devenu centre de ressources mais également centre de profits. Profit autant par la télévente de produits bancaires que par sa contribution directe au recouvrement des impayés dans une démarche de précontentieux.

Également force de frappe des campagnes commerciales, le RBC permet aux commerciaux de multiplier les opportunités de rendez-vous avec les clients ou les prospects. Pour asseoir la performance et la fidélité des équipes du RBC, des formations importantes sont dispensées par la BCDC Banking Academy.

**Perspectives :** Avec la digitalisation annoncée, le contact center aura un rôle central à jouer puisqu'il sera le premier point de contact entre la clientèle particulière et la banque. Il est donc appelé à se développer et profitera pleinement de la mise en service prochaine d'un nouvel outil CRM (gestion de la relation client – En anglais : customer relationship management) qui aidera les commerciaux dans leurs relations clientèle.

**Une DIFFÉRENCIATION forte avec la concurrence :** fin mars 2018, le RBC passe aux 24h/7j.

Une campagne de recrutement et de formation soutient cette transformation. Il s'agit là d'une évolution importante pour la BCDC qui peut désormais traiter et résoudre les problèmes posés par les clients durant la nuit, sans pour autant leur demander un rappel le lendemain matin.

## VERS UN MARKETING RELATIONNEL MULTICANAL

La BCDC a donc réussi, depuis 2004, son adaptation progressive et continue aux techniques d'un marketing bancaire efficace, conforme aux standards internationaux, favorisant l'organisation, l'efficacité et le développement d'un « capital commercial » unique.

Cette évolution l'amène ainsi, tout naturellement, à l'étape suivante : le passage à un marketing relationnel multicanal.

Bocomi, épargnez en toute facilité



**BCDC**

*Bâisseurs d'Avenirs*

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

[www.bcdc.cd](http://www.bcdc.cd)



# Le capital organisationnel

La constance des règles de la bonne gouvernance, l'efficacité des processus opérationnels et la maîtrise des risques par la qualité des contrôles

La plupart des nombreux défis relevés avec succès par la BCDC, depuis l'effondrement de l'économie congolaise à la fin du siècle dernier, sa reprise en main progressive à partir de 2002, et jusqu'à ce jour, ont été décrits dans les textes qui précèdent.

Développer le capital humain, assurer la solidité du capital financier, adapter et exploiter le capital technologique, renforcer l'efficacité du capital commercial, sont autant de défis dont la réalisation n'aurait pu aboutir sans l'émergence d'un capital organisationnel structuré, capable de définir, canaliser et supporter les processus des changements qui animent la vie et la stratégie de la BCDC depuis 15 ans.

Illustrant ce propos, le rapport annuel 2010 de la BCDC portait un titre très explicite : « Oser la différence ». Et Yves Cuypers d'y préciser : *Nous positionner comme « bâtisseurs d'avenir » n'est pas prétentieux, qu'il s'agisse de l'avenir de la banque, de l'avenir de nos clients, ou de l'avenir de notre pays. Cet avenir auquel nous travaillons est donc pluriel, riche de composantes multiples et variées. Dans cette démarche, la BCDC ose la différence par rapport au passé sur lequel elle s'appuie pour aborder l'avenir avec force, confiance et sérénité.*



# LA CONSTANCE DES RÈGLES DE LA BONNE GOUVERNANCE

## ➤ LA DIFFÉRENCE « BCDC »

### LE SAVIEZ-VOUS ?

Le verbe grec kubernân (piloter un navire ou un char) fut utilisé pour la première fois de façon métaphorique par Platon pour désigner le fait de gouverner les hommes. Il a donné naissance au verbe latin gubernare, qui revêtait les mêmes significations et qui, par le biais de ses dérivés, dont gubernantia, a lui-même engendré de nombreux termes dans plusieurs langues dont le français: gouverner, gouvernement, gouvernance...

Source : [https://ec.europa.eu/governance/docs/doc5\\_fr.pdf](https://ec.europa.eu/governance/docs/doc5_fr.pdf)

La Banque Commerciale Du Congo applique des normes strictes de gouvernance d'entreprise, de gestion des risques et de contrôle interne.

Elle valorise la relation Clients par la pratique d'une saine politique d'acceptation et le respect d'un code de bonne conduite des affaires.

Elle veut être une banque de référence internationale en termes de qualité, de rigueur, de contrôle, de maîtrise des risques et de transparence de sa gestion, à tous les niveaux de son organisation.

Dès 2005, les membres du Conseil d'administration et du Comité de direction entendaient ainsi pérenniser l'image de professionnalisme de la banque tant auprès des Autorités bancaires et financières nationales et internationales, que de l'ensemble de la Clientèle.

#### À cet effet :

- ▶ la banque adopte une structure claire de gouvernance d'entreprise ;
- ▶ elle se dote d'un Conseil d'administration effectif et efficace qui prend des décisions dans l'intérêt social ;

- ▶ tous les administrateurs font preuve d'intégrité et d'engagement ;
- ▶ le Conseil d'administration constitue des comités spécialisés ;
- ▶ la banque définit une structure claire de management exécutif ;
- ▶ elle rémunère les administrateurs et les managers exécutifs de manière équitable et responsable ;
- ▶ elle respecte les droits de tous les actionnaires et encourage leur participation.

Cette démarche de bonne gouvernance est aujourd'hui encore, et plus que jamais, l'assurance d'un développement pérenne de la banque qui peut se résumer en ces termes :

*« Assurer l'équilibre entre l'esprit d'entreprise et la maîtrise des risques et du contrôle »*

# L'EFFICIENCE DES PROCESSUS OPÉRATIONNELS

Comme détaillé dans le chapitre illustrant les métamorphoses de la BCDC durant les 20 dernières

années, l'accroissement significatif du volume et du nombre des opérations enregistrées chaque jour

dès 2005 dépasse largement les prévisions. La BCDC connaît une croissance remarquable...

## ➤ AU CŒUR DES OPÉRATIONS

Il fallait dans ce contexte fournir à l'ensemble de la clientèle un service de qualité qu'elle est en droit d'exiger, à savoir un traitement des opérations rapide et fiable, contrôlé et sécurisé.

Le reengineering des opérations fut le fait marquant de l'exercice 2006 (lire également page 42).

Cette nouvelle dynamique de l'excellence enclenchée à cette époque se perpétue aujourd'hui ; la synergie des compétences entre départements se veut garante de la qualité du service.

Les témoignages de plusieurs cadres de la banque, au terme du processus de reengineering qui s'était étendu sur les exercices 2005-2006, sont, aujourd'hui encore, éloquentes.

### Témoignage de 2006

« Le service à la clientèle s'est perfectionné. Au terme d'un processus de reengineering mené avec efficacité en 2006, les tâches sont bien réparties et le service à la clientèle retrouve les couleurs de la qualité.

Nous avons relevé le défi du renouvellement et du rajeunissement de nos effectifs ; un quart du personnel du département des Opérations est engagé depuis moins de deux ans. C'est un formidable travail réalisé avec le support efficace du département des Ressources Humaines.

D'autre part, la mise en place des procédures et la formation concomitante du personnel résultent d'une étroite collaboration avec le département Organisation.

Cette synergie des compétences entre les différents départements de la banque permet d'optimiser le rendement et, de facto, la qualité du service à la clientèle.

Désormais, le département des Opérations est prêt à assumer le développement des activités de la banque et ce, en symbiose étroite avec les équipes commerciales.

Après la contraction des effectifs consécutive à l'indispensable restructuration de la fin des années '90, le département des Opérations compte désormais un cinquième des effectifs de la banque et a besoin d'espace pour redéployer ses activités au service de la clientèle.

Nous sommes confiants dans la croissance et l'avenir de la banque. La BCDC est capable d'accompagner le développement économique du pays et d'offrir un service à haute valeur ajoutée aux investisseurs. »

## ➤ L'IT, L'AUTRE VALEUR AJOUTÉE AU DÉVELOPPEMENT DES PROCESSUS OPÉRATIONNELS

Dans un autre registre, mais également lié au traitement des opérations, il est important de relever le rôle et la nouvelle dimension du département IT (Informatique et Télécommunication) en accompagnement du développement des activités de la BCDC.

Chargé de mettre à disposition de la banque une informatique dans sa globalité, le département IT occupe par nature une place fondamentale au cœur de l'organisation de la banque, participant à la fois indirectement à la stratégie à moyen et long terme et directement à l'opérationnalité quotidienne.

Le rapport annuel 2016 publié en mai 2017 rendait compte de cette nouvelle dimension.

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

Au parc applicatif s'ajoute l'ensemble des opérations monétaires, opérations par cartes bancaires qu'elles soient émises par la BCDC ou par le réseau Multipay, et les cartes internationales du réseau MasterCard.

Enfin, le système SWIFT permettant le traitement des transactions bancaires internationales ainsi que toutes celles en monnaies étrangères est placé sous la responsabilité du département IT.

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

### SÉCURITÉ - DISPONIBILITÉ - ACCESSIBILITÉ - CONFORMITÉ

Dans ce contexte, la sécurité est une priorité, puisqu'il s'agit en premier lieu de garantir la disponibilité permanente des infrastructures ainsi que des solutions informatiques. Le réseau et le système informatiques ont été élaborés à travers le concept d'une forte résilience afin d'assurer une grande tolérance aux pannes.

Cette disponibilité étant assurée, il s'agit dès lors, de circonscrire tous les problèmes liés à « l'authentification », en d'autres termes définir précisément qui peut



accéder à quoi, à quelles fonctionnalités, gérer tous les accès, avoir trace à tout moment des activités sur l'ensemble du système d'information.

En troisième lieu, il faut être certain que les données telles qu'elles sont enregistrées et traitées sont conformes aux processus en vigueur à la BCDC.

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

## FORMATION CONTINUE

Face à ces défis techniques et sécuritaires, la mise à niveau permanente des collaborateurs au moyen des formations internes ou externes est une nécessité.

Les collaborateurs du département ont recours à des formations de manière fréquente et participent régulièrement à des séminaires, ce qui complète le support reçu des fournisseurs.

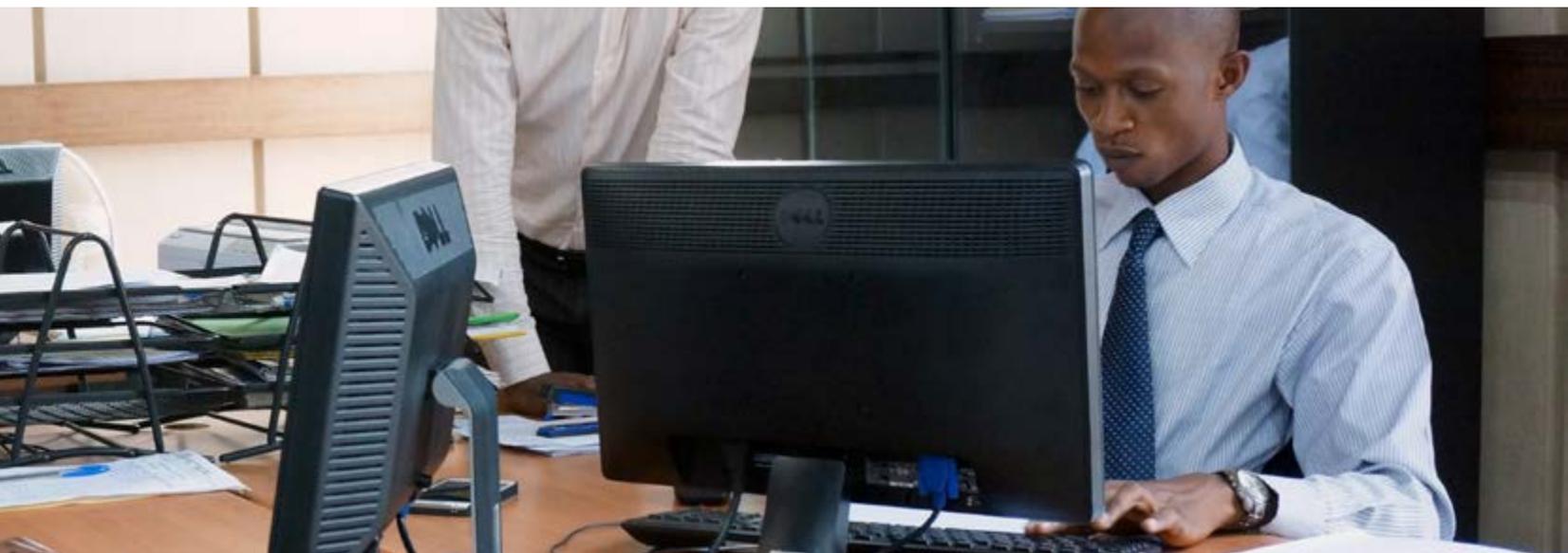
## DÉVELOPPEMENTS RÉCENTS ET PERSPECTIVES

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

L'exercice 2016 voit aussi l'amorce d'une révision totale de l'architecture du réseau informatique afin d'améliorer sa résilience et offrir une agilité face aux défis à venir.

Les projets continuent donc, avec, entre autres, la poursuite de l'amélioration de l'architecture informatique, l'optimisation permanente d'Amplitude, et la continuité de la digitalisation avec un logiciel d'édition et un logiciel de e-learning très avancé.

Le service Support (ici en 2015), un service de support logistique et opérationnel pour toute la clientèle Retail de la banque.



# LA MAÎTRISE DES RISQUES PAR LA QUALITÉ DES CONTRÔLES

En tant que prestataire de services financiers, la BCDC entretient de longue date une culture de sensibilisation au risque et intègre le contrôle interne dans sa pratique des affaires.

La gestion des risques est essentielle dans tous les aspects des activités de la BCDC. La concrétisation des ambitions de la banque passe par sa capacité à maîtriser les multiples risques auxquels elle est aujourd'hui confrontée :

- ▶ risques de crédit, de taux, de liquidité, de marché, de change,
- ▶ risques de fraude et de traitement administratif,
- ▶ risques juridique, fiscal, de sécurité, de non-conformité...

## ➤ MISE EN PLACE ET DÉVELOPPEMENT DE LA FONCTION COMPLIANCE

La fonction « Compliance & Risk Management » est mise en place en 2003, détachée de l'Audit et dirigée par un membre du Comité de direction. À cette occasion, et dans le respect des normes relatives à la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, des mécanismes internes d'identification de la clientèle et de surveillance particulière de certaines opérations sont activés.

Depuis 2012, conformément aux recommandations de la Banque Centrale du Congo, la fonction Compliance est indépendante de toutes les structures organisationnelles de la banque. L'objectif est évident : permettre à cette fonction d'évoluer en toute indépendance et autonomie dans ses prises de décision.

Placée désormais sous l'autorité du président du Comité de direction, le Compliance officer bénéficie d'un accès direct et indépendant au comité d'audit, risques et compliance.

La fonction Compliance a régulièrement évolué, au rythme du développement commercial de la banque.

En 2019, la compliance s'applique essentiellement aux dispositions législatives et réglementaires spécifiques aux banques ainsi qu'au respect des normes déontologiques et des codes de conduite des affaires.

L'évaluation de la conformité permet à la banque de se prémunir contre d'éventuelles sanctions administratives ou judiciaires et de préserver son image de marque.

Le département Compliance a pour mission de s'assurer du bon respect par les agents de la BCDC des règlements et de la loi. Pour ce faire, il met en œuvre une série de procédures, de contrôles et de mesures pour veiller à ce que le personnel de la banque travaille conformément à la loi.

Le département Compliance est organisé en trois services :

- ▶ l'acceptation de la clientèle,
- ▶ la surveillance des opérations,
- ▶ le suivi des risques de non-conformité.

La fonction Compliance veille à la prévention des risques de non-conformité aux côtés de la direction des Risques qui s'intéresse particulièrement aux aspects opérationnels et de sécurité.

## ➤ CONFORMITÉ ET DIRECTION DES RISQUES – EN SYMBIOSE ET COMPLÉMENTARITÉS

Depuis 2015, la fonction Compliance, en association avec la direction des Risques, s'est engagée dans l'extension de son champ d'action dans le cadre du projet « Risk Self Assessment » piloté par la direction des Risques (voir encadré).

### LA MÉTHODOLOGIE « RISK SELF ASSESSMENT »

(auto-évaluation du contrôle des risques)

nécessite l'implication de tous les départements de la banque qui identifient les principaux risques liés à leurs activités, et proposent des modifications de procédures ou la mise en place de contrôles adéquats en vue de réduire l'impact d'un événement.

Cette démarche se poursuit au fur et à mesure afin d'étendre les missions de la fonction Compliance bien au-delà des contrôles liés à la connaissance des clients et des opérations.

En 2017, le département Compliance et la direction des Risques ont dressé une cartographie des risques dans laquelle s'intègrent parfaitement les aspects conformité, opérationnels et sécurité.

Les missions de la direction des Risques consistent à s'assurer que la banque maîtrise en permanence et de manière raisonnable ses risques à tout niveau, grâce au respect des procédures et à la mise en place de contrôles opérants. Cela passe d'abord par la formation à la culture du risque qui doit entrer dans l'ADN de chaque collaborateur et en particulier des superviseurs au niveau opérationnel.

La direction des Risques est organisée en deux départements :

- ▶ l'un concerne le Risk Management,
- ▶ l'autre le suivi et le contrôle permanent.

Le Risk Management pilote également le plan de continuité de l'activité.

Dès lors qu'il apparaît un risque de réputation ou de non-conformité, la fonction Compliance prend en charge l'analyse de ce risque, la mise en place et le suivi des contrôles.

Ces risques et contrôles liés à la conformité sont intégrés dans la cartographie générale des risques de la banque (voir encadré) qui est suivie par la direction des Risques afin d'en assurer la cohérence.

La direction des Risques a déployé la cartographie des risques sur l'ensemble du réseau de la BCDC.

Ce déploiement géographique permet de mettre en place des contrôleurs délocalisés là où il n'y en avait pas en agence, de renforcer les équipes existantes, de favoriser la synergie entre les différents contrôleurs pour plus d'efficacité, et de former les contrôleurs sur le terrain selon la même méthodologie de contrôle et avec le même vocabulaire technique.

C'est également une façon pour la BCDC d'améliorer les reportings et la traçabilité des dysfonctionnements détectés qui relèvent des contrôles de premier niveau.

### La cartographie des risques regroupe l'ensemble des risques opérationnels de la banque, donc dans tous ses domaines d'activité.

Ces risques sont analysés en fonction de leur impact financier ou non financier (image) et en termes de fréquence (occurrence).

À partir du risque attendu ou du risque exceptionnel, cette analyse détermine les contrôles qui seront mis en place en premier et deuxième niveaux ainsi que leur fréquence.

*« En entretenant de tels dispositifs de gouvernance d'entreprise, de gestion des risques et de contrôle interne, en valorisant la relation Clients par la mise en vigueur d'une saine politique d'acceptation et en mettant en pratique un code de bonne de conduite des affaires, la BCDC veut être une banque de référence internationale en termes de qualité, de rigueur, de contrôle, de maîtrise des risques et de transparence de sa gestion, à tous les niveaux de son organisation.*

*Les membres du Conseil d'administration et du Comité de direction entendent ainsi pérenniser l'image de professionnalisme de la Banque Commerciale Du Congo tant auprès des Autorités bancaires et financières nationales et internationales, que de l'ensemble de la Clientèle.*

*Plus que jamais, les Clients de la BCDC peuvent compter sur les compétences, le savoir-faire et la fiabilité d'une banque de premier rang. »*

Ce texte, extrait du rapport annuel 2005, est toujours d'actualité près de 15 ans plus tard. La pérennité est bien assurée...

Les oiseaux (dont celui-ci) qui illustrent le rapport annuel 2013 de la BCDC ont été photographiés par Michel Amato et Jean-Luc Delsemme, auteurs du livre « Le Golf de Kinshasa et ses oiseaux ». Ce livre, publié en 2013, est préfacé par Yves Cuypers, Président du Comité de direction de la BCDC.

.....



# ACTE IV

## EN ROUTE VERS LE FUTUR

---

- Les nouveaux défis de l'Histoire



« Nous nous devons de rendre hommage à l'initiative hardie de nos fondateurs unis par une patriotique volonté, au dévouement, à l'opiniâtreté et au courage de ceux qui établirent nos premières agences dans des conditions toujours pénibles et souvent périlleuses, à tout notre cadre et à tout notre personnel d'Afrique et d'Europe qui contribuèrent à faire de notre maison la grande institution de crédit de niveau international qu'elle est devenue aujourd'hui. »

Baron de Bonvoisin  
Président du Conseil d'administration  
Banque du Congo Belge - 1959

# Les nouveaux défis de l'Histoire

Cette phrase du Baron de Bonvoisin méritait d'être rappelée car elle symbolise à elle seule les nombreux défis qui ont parsemé, jusqu'à aujourd'hui, 2019, la longue histoire de la banque devenue Banque Commerciale Du Congo.

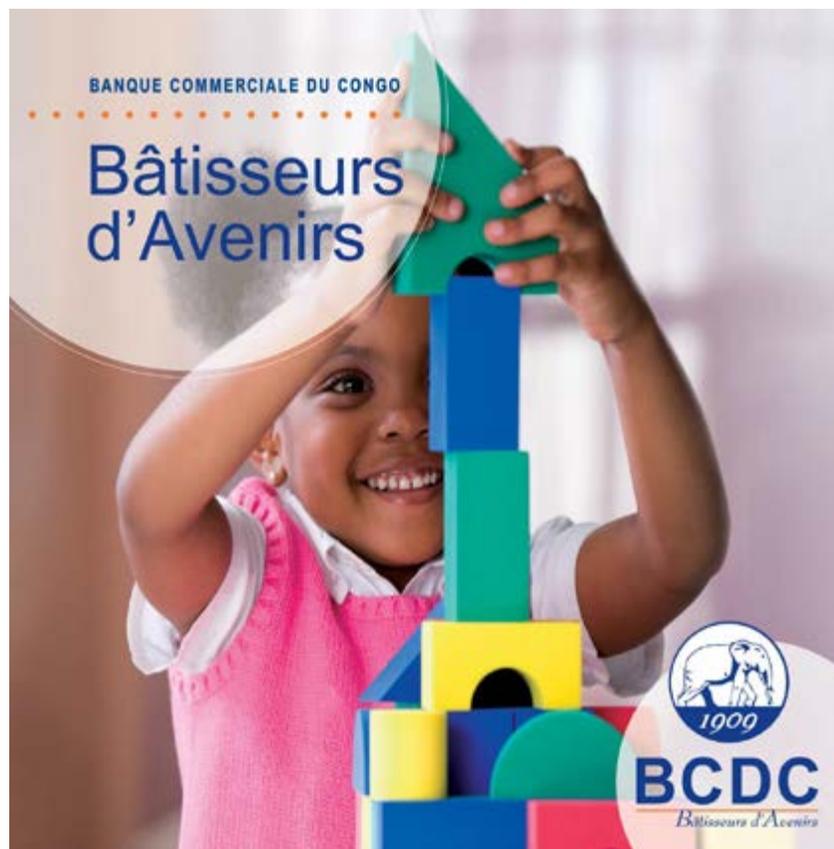
Les directions successives et leurs équipes ont pu relever ces défis au fil des ans en gardant à l'esprit la vision stratégique qui était celle des fondateurs de la banque en 1909 : le développement économique du Congo.

Jour après jour, à travers vents et marées, ce mot d'ordre a été appliqué. Et depuis sa création, la banque n'a cessé d'irriguer l'économie congolaise.

Elle se considère, selon l'esprit de ses fondateurs, au service de la collectivité. (Extrait du livre publié à l'occasion du cinquantenaire de la Banque du Congo Belge, en 1959.)

Au cours de ces 15 dernières années, dans le contexte du redéploiement progressif de l'économie congolaise martyrisée durant la dernière décennie du XX<sup>e</sup> siècle, la BCDC a relevé de nombreux défis.

Sur les plans humain, financier, commercial, technologique, organisationnel, dans une démarche globale en quête de l'excellence, elle a atteint une qualité d'offre de services bancaires de haut niveau.



# QU'EN SERA-T-IL DEMAIN ?

Pour les Bâtisseurs d'Avenirs que sont les banquiers de la BCDC moderne, les défis seront toujours nombreux, liés non seulement à la nature même d'une entreprise pérenne et dynamique tournée vers l'avenir, mais également, dans un monde devenu multipolaire, aux évolutions technologiques, culturelles, sociologiques, économiques, voire politiques, tant nationales qu'internationales.

Ces changements, à la fois endogènes et exogènes, aboutiront à une refonte progressive mais complète de la culture du travail et de la culture d'entreprise.

La BCDC est en mouvement et se situe, en cette année 2019, à un tournant de son histoire.

- ▶ Elle entend clairement poursuivre son déploiement commercial tout en respectant une concurrence devenue très active au cours de ces 15 dernières années.
- ▶ Elle doit relever le défi de la transformation digitale, les outils numériques devenant des vecteurs potentiels identifiés de croissance et de rentabilité.
- ▶ Elle doit continuer à adapter son organisation aux contraintes extérieures avec le souci constant de la productivité, de l'efficacité, de la performance, de l'éthique et du savoir-faire.
- ▶ Ce faisant, elle doit poursuivre sa politique RH visant le talentisme par la formation continue et le développement de relations humaines harmonieuses.
- ▶ Elle continuera ainsi à répondre, par une démarche visant l'excellence, aux attentes et aux besoins devenus complexes d'une clientèle de plus en plus informée et sollicitée, au risque de devenir volatile. La fidélisation fera entre autres partie des défis de la communication qui deviendra de plus en plus interpersonnelle, dans le cadre du déploiement d'un marketing relationnel multicanal.
- ▶ Enfin, en réponse aux demandes que la Banque Centrale du Congo a adressées aux banques commerciales congolaises, la BCDC devrait pouvoir tirer avantage d'un actionnariat renforcé par l'arrivée probable d'un investisseur bancaire de référence internationale au sein de son capital.

*... Autant de portes qui s'ouvrent sur un avenir qui se construira avec ambition, sur les bases d'un présent édifié dans l'effort, le courage et la persévérance.*

# ANNEXES

.....

- Annexe 1 : Les organes de gouvernance à fin septembre 2019
- Annexe 2 : Dans les coulisses de l'histoire récente
- Annexe 3 : Illustrations au fil des ans

## ANNEXE 1 - LES ORGANES DE GOUVERNANCE À FIN SEPTEMBRE 2019

## COMITÉ DE DIRECTION

### Président

M. Yves CUYPERS

### Membres

M. Louis-Odilon ALAGUILLAUME  
M. Hervé BOSQUILLON de FRESCHEVILLE  
M. Guy-André BWEYASA WA NSIAMU  
M. Joël KABUYA KANYINDA  
M. Vagheni PAY PAY

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

### Président

M. Pascal KINDUELO LUMBU

### Administrateurs

M. Saad BENDIDI  
M. Pierre CHEVALIER  
M. Daniel CUYLITS  
M<sup>me</sup> Marceline KAOZI FATUMA  
M. Victor KASONGO SHOMARY

### Directeur général

M. Yves CUYPERS

M. Baudouin LEMAIRE  
M. Francis LUGUNDA LUBAMBA(\*)  
M. Joël SIBRAC  
M. Hugues TOTO MAKANISI  
M. Désiré YAV KAT MUCHAÏL

## COMITÉ DE CONFORMITÉ ET D'ÉTHIQUE

### Présidente

M<sup>me</sup> Marceline KAOZI FATUMA

### Membres

M. Pierre CHEVALIER  
M. Baudouin LEMAIRE  
M. Hugues TOTO MAKANISI

## COMITÉ D'AUDIT

### Président

M. Daniel CUYLITS

### Membres

M. Saad BENDIDI  
M. Pierre CHEVALIER  
M<sup>me</sup> Marceline KAOZI FATUMA  
M. Victor KASONGO SHOMARY  
M. Francis LUGUNDA LUBAMBA(\*)

## COMITÉ DES RISQUES JUDICIAIRES

### Président

M. Yves CUYPERS

### Membres

M. Joël KABUYA KANYINDA  
M. Jean-Modeste KALAMBAY TEKETAY

## COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

### Président

M. Baudouin LEMAIRE

### Membres

M. Joël SIBRAC  
M. Hugues TOTO MAKANISI  
M. Désiré YAV KAT MUCHAÏL

## COMITÉ DES RISQUES

### Président

M. Joël SIBRAC

### Membres

M. Saad BENDIDI  
M. Daniel CUYLITS  
M. Victor KASONGO SHOMARY  
M. Désiré YAV KAT MUCHAÏL

## ADMINISTRATEURS HONORAIRES

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

## PRÉSIDENTS HONORAIRES DU COMITÉ DE DIRECTION

M. Michel CHARLIER  
M. Thierry CLAESSENS

## VICE-PRÉSIDENTS HONORAIRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Chevalier BLANPAIN  
M. Michel ISRALSON

## PRÉSIDENT HONORAIRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

M. Roger NKEMA LILOO

(\*) Nommé sous réserve de l'agrément de la Banque Centrale du Congo.



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

# LE COMITÉ DE DIRECTION

À FIN SEPTEMBRE 2019



Debouts, de gauche à droite :

**Jean-Modeste KALAMBAY TEKETAY,**  
Secrétaire général

**Louis-Odilon ALAGUILLAUME,**  
Directeur Retail & Réseau et Stratégie & Changement

**Vagheni PAY PAY,**  
Directeur Retail & Réseau

**Alice TSHIDIBI,**  
Direction des Opérations

**Bobo MAKUNDA,**  
Direction Organisation & Informatique

**Hervé de FRESCHVILLE,**  
Direction des Risques

**Joel KABUYA,**  
Direction financière

Assis, de gauche à droite :

**Guy-André BWEYASA,**  
Directeur général adjoint en charge de la direction  
Corporate & Financial, Institutions and Banks

**Yves CUYPERS,**  
Directeur général et Administrateur,  
Président du Comité de direction

■ Membres du Comité de direction ■ Invités permanents

# LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

À FIN SEPTEMBRE 2019

**Pascal KINDUELO LUMBU**  
Président



**Yves CUYPERS**  
Directeur Général  
Président du comité des  
risques judiciaires



**Saad BENDIDI**  
Membre du comité d'audit  
et du comité des risques



**Pierre CHEVALIER**  
Membre du comité d'audit  
et du comité de conformité  
et d'éthique



**Daniel CUYLLITS**  
Président du comité d'audit  
et membre du comité  
des risques



**Marceline KAOZI FATUMA**  
Présidente du comité de  
conformité et d'éthique  
et membre du comité d'audit



**Victor KASONGO SHOMARY**  
Membre du comité d'audit  
et du comité des risques



**Baudouin LEMAIRE**  
Président du comité des  
nominations et des  
rémunérations et membre  
du comité de conformité  
et d'éthique



**Francis LUGUNDA LUBAMBA**  
Membre du comité d'audit



**Joël SIBRAC**  
Président du comité des  
risques et membre du  
comité des nominations  
et des rémunérations



**Hugues TOTO MAKANISI**  
Membre du comité des  
nominations et des  
rémunérations et du comité  
de conformité et d'éthique



**Désiré YAV KAT MUCHAÏL**  
Membre du comité des  
nominations et des  
rémunérations et du comité  
des risques

## ANNEXE 2 - DANS LES COULISSES DE L'HISTOIRE RÉCENTE



**BANQUE COMMERCIALE DU CONGO**  
*Bâtisseurs d'Avenirs*

La vie des entreprises est faite d'événements quelquefois imprévisibles mais face auxquels, lorsqu'ils surviennent, il importe d'adopter une attitude sereine et constructive.

Quand l'avenir de l'entreprise est en jeu, toutes les forces vives doivent allier leurs compétences et leur savoir-faire pour garder la tête hors de l'eau et continuer, dans l'attente de jours meilleurs, à travailler dans le sens de l'intérêt de toutes les parties prenantes. Les quinze dernières années de la BCDC n'ont pas manqué de piment à cet égard.

- ▶ **Remontons d'abord en 2000 :** Fortis Banque fait une OPA sur les quelque 40% de titres de la banque Belgoise, actionnaire de référence de la BCDC, qui n'étaient pas encore en sa possession. Rien ne s'opposait dès lors à de nouvelles perspectives intéressantes pour la Belgoise et ses filiales africaines, dont la BCDC.
- ▶ **Illusions perdues...** Cinq ans plus tard, Fortis Banque choisit de se séparer de la Belgoise et de ses filiales africaines. Un choix difficile à comprendre, entre autres pour les dirigeants et cadres de la BCDC impliqués dans le redressement et le développement de leur banque. FORTIS ne faisait cependant que précéder un mouvement qu'on appellera plus tard le *de-risking* !
- ▶ **Coup de tonnerre dans le ciel bancaire européen :** en 2007-2008, c'est Fortis Banque qui se voit engloutie par la crise des subprimes, pour être sauvée in extremis par BNP Paribas qui en devient actionnaire majoritaire. Fortis Banque devient BNP Paribas Fortis.
- ▶ **Mais voilà :** « Paris » voulait une rupture totale avec le secteur bancaire congolais... Il fallait donc un nouvel actionnaire pour la BCDC.

Cette rupture ne s'est heureusement pas faite du jour au lendemain mais ce ne fut pas un conte de fées. Les différents courriers dont les extraits illustrent les pages suivantes en témoignent.

## ➤ 25 MAI 2009 :

*« Nous nous référons à la lettre du 20 février 2009 adressée à Monsieur le Gouverneur de la Banque Centrale du Congo par laquelle nous l'informons que nous avons décidé de reporter au 31 décembre 2009 l'échéance du contrat d'assistance technique entre la Belgolaise et la BCDC. »*

— Extrait du courrier adressé par la direction générale de la Belgolaise à la direction générale de la BCDC.

## ➤ 19 OCTOBRE 2009 :

*« Nous vous confirmons (...) qu'en date du 3 septembre 2009, une convention de vente des 240.699 actions détenues par Belgolaise a été signée avec Monsieur George Arthur FORREST.*

*Nous attestons que le transfert de propriété desdites actions a été opéré et que dès lors Belgolaise S.A. ne détient plus aucune participation dans le capital social de la Banque Commerciale du Congo.*

*Par ailleurs, nous vous confirmons également qu'à dater du 1<sup>er</sup> janvier 2010, BNP Paribas Fortis apportera une assistance technique à la BCDC et ce jusqu'au 31 décembre 2011. »*

— Extrait du courrier adressé par la direction générale de la Belgolaise au président du Conseil d'administration de la BCDC.

**Mais ensuite, BNP Paribas Fortis prend ses distances avec la BCDC... ce que fera ultérieurement BNP Paribas avec la plupart des acteurs bancaires d'Afrique subsaharienne.**

## ➤ 15 MAI 2012 :

*« La teneur de notre message du 20 avril vise à confirmer la décision qui vous avait été communiquée lors de la conférence téléphonique du 6 février concernant les transactions Forex et Dépôts, ainsi que les activités de Correspondent Banking, en ce compris la date butoir du 15 mai 2012.*

*Toutefois, nous référant à nos récentes communications téléphoniques, nous sommes prêts à étendre cette date butoir jusqu'au 30 juin 2012.*

*Enfin, nous vous rappelons que nous continuerons les activités Trade Finance avec un certain nombre de parties agréées. »*

— Extrait du courrier adressé par la direction générale de BNP Paribas Fortis au vice-président du Conseil d'administration et au président du Comité de direction de la BCDC.

## > QUESTIONS :

### ▶ Des actionnaires potentiels avaient-ils manifesté un intérêt pour la BCDC ?

Pour bien comprendre les incertitudes qui ont jalonné la vie de la BCDC depuis bientôt 15 ans, il est utile de rappeler qu'entre 2006 et 2014, plusieurs groupes bancaires internationaux ont marqué un intérêt pour une prise de participation au capital de la banque.

Parmi ces groupes : Attijariwafa Bank, BGFIBank et, plus récemment mais avec moins d'assise et de références, Quantum Global et Alliance Bank.

Mi-2013, un accord avait d'ailleurs été conclu entre BGFH Holding Corporation et George Arthur FORREST.

Ces dossiers n'ont pas abouti soit, selon les cas, par opposition du ministère du Portefeuille ou refus d'agrément de la Banque Centrale du Congo, soit par choix de la part de George A. FORREST qui tient à conforter la pérennité de la BCDC.

### ▶ L'avenir va-t-il s'éclaircir ?

Voici bientôt 10 ans que tant la direction générale de la BCDC que la famille FORREST, actionnaire majoritaire de la banque, vivent dans l'incertitude du lendemain, situation qui n'est évidemment pas profitable aux perspectives de développement stratégique de la banque.

Au moment de rédiger cet ouvrage, il s'avère que le kényan Equity Bank Group a annoncé, le 9 septembre, avoir conclu un accord non contraignant avec la famille FORREST pour le rachat d'une participation majoritaire, en espèce, dans la Banque Commerciale Du Congo.

S'il se confirme, cet accord sera soumis à l'agrément des banques centrales des deux pays.

## ANNEXE 3 - ILLUSTRATIONS AU FIL DES ANS

Cette annexe résume un document riche de près de 450 illustrations et photos d'époque rassemblées par Monsieur Georges Antippas dans un document richement commenté de plus de 200 pages. Ces photos et documents proviennent de collections privées d'anciens dirigeants de la banque, de clients et de diverses relations auprès desquels Georges Antippas a pu rassembler des informations d'une haute valeur historique.

Le document complet de Georges Antippas est disponible en format PDF sur le site de la BCDC : [www.bcdc.cd](http://www.bcdc.cd).



Une pièce de 20 centimes ayant cours en 1908 dans l'Etat indépendant du Congo.

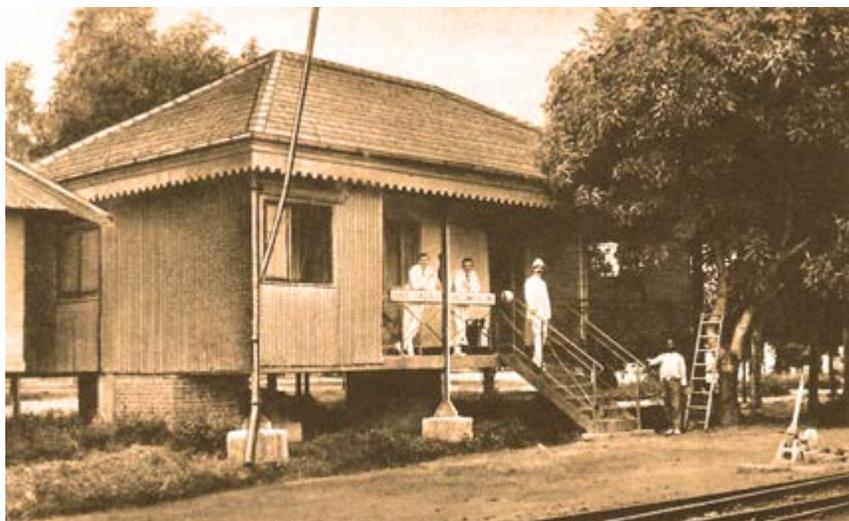


INSTALLATION DES PREMIÈRES AGENCES  
DE LA BANQUE DU CONGO BELGE (BCB)



> **Matadi**

La Banque du Congo Belge établit sa première agence à Matadi dès le mois de juin 1909.  
Suivent : Élisabethville (Lubumbashi) et Léopoldville (Kinshasa) en 1910,  
Boma le 1<sup>er</sup> octobre 1911 et Stanleyville (Kisangani) le 1<sup>er</sup> janvier 1912.



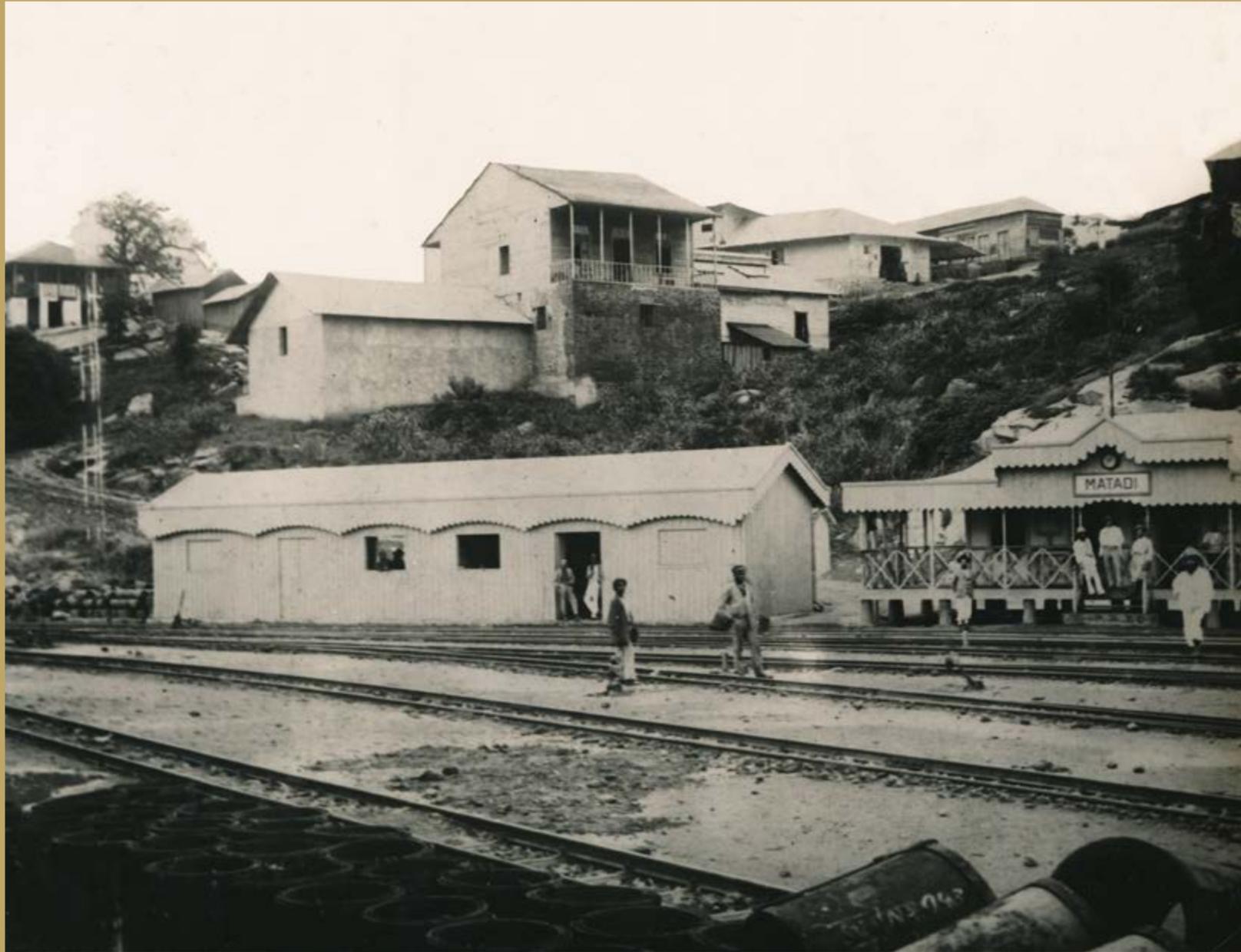
> Léopoldville



> Élisabethville



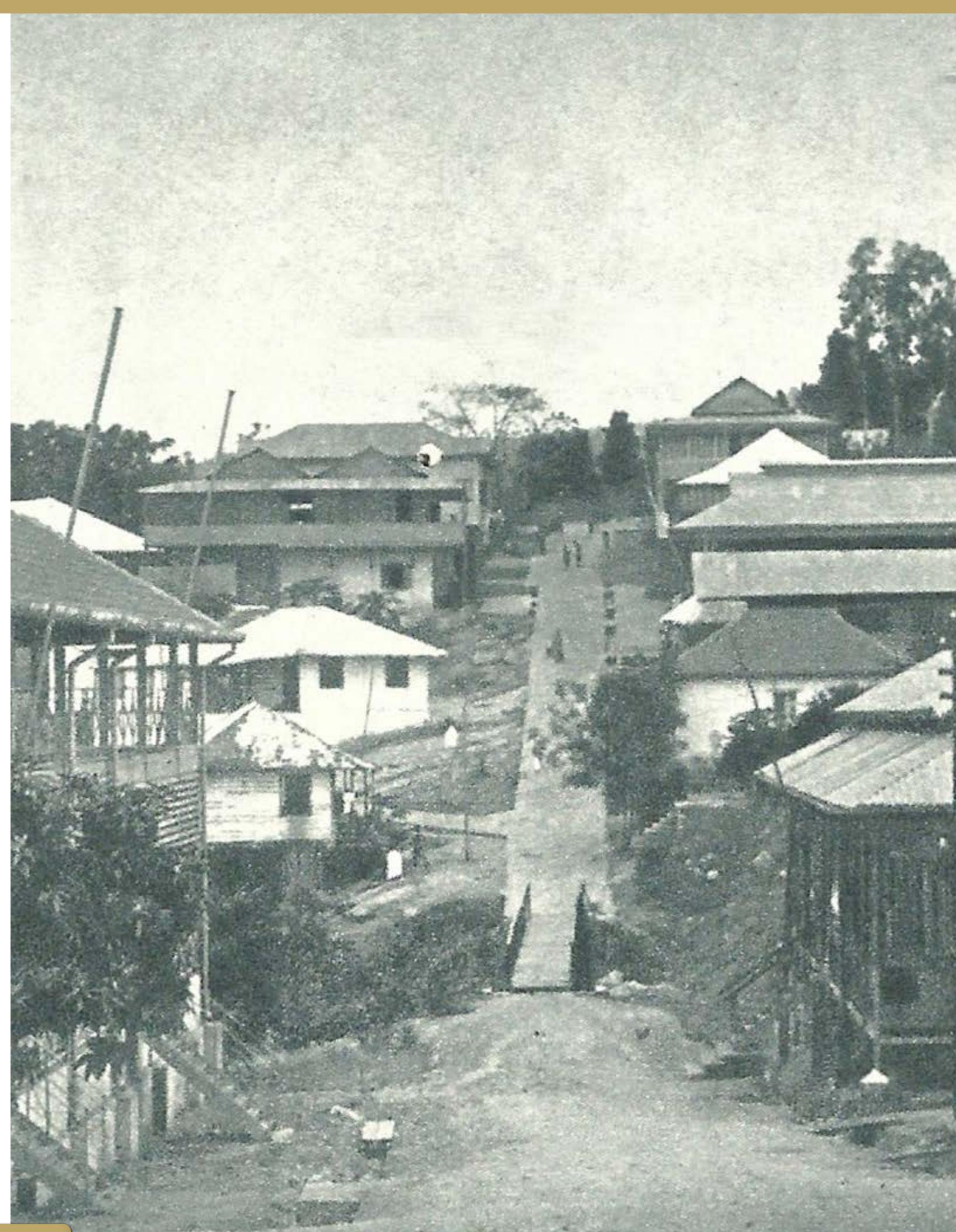
> Boma



➤ **La gare de Matadi, d'où transitaient toutes les marchandises importées par bateau.**

Les dirigeants de la banque décidèrent d'établir la première agence à Matadi parce que c'était un centre commercial actif et le port le plus important du Congo, relié au chemin de fer. La banque pouvait compter sur la clientèle et l'aide de la Compagnie du Chemin de Fer du Congo. Elle obtint d'abord en location à Matadi un bâtiment provisoire au loyer mensuel de 200 francs. À la fin d'octobre 1909, la banque s'installa dans ses meubles, en un bâtiment qui fut considéré comme l'un des plus importants du Congo... car il possédait un toit de tuiles.

➤ **La rue principale de Matadi en 1910. À l'avant-plan, à gauche, l'agence de la Banque du Congo Belge.**



PAR DÉCRET DU 18 JUILLET 1911, LA BCB FUT AUTORISÉE À ÉMETTRE DES BILLETS AU CONGO ET D'EXERCER LES FONCTIONS DE CAISSIER DE L'ÉTAT.



> Billet émis à Léopoldville en 1920

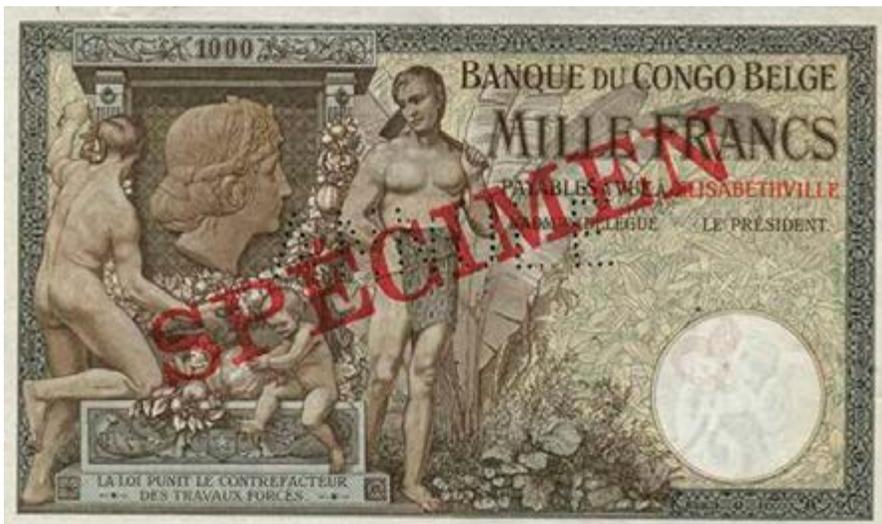
Après 1924 toutes les émissions furent centralisées à Léopoldville.



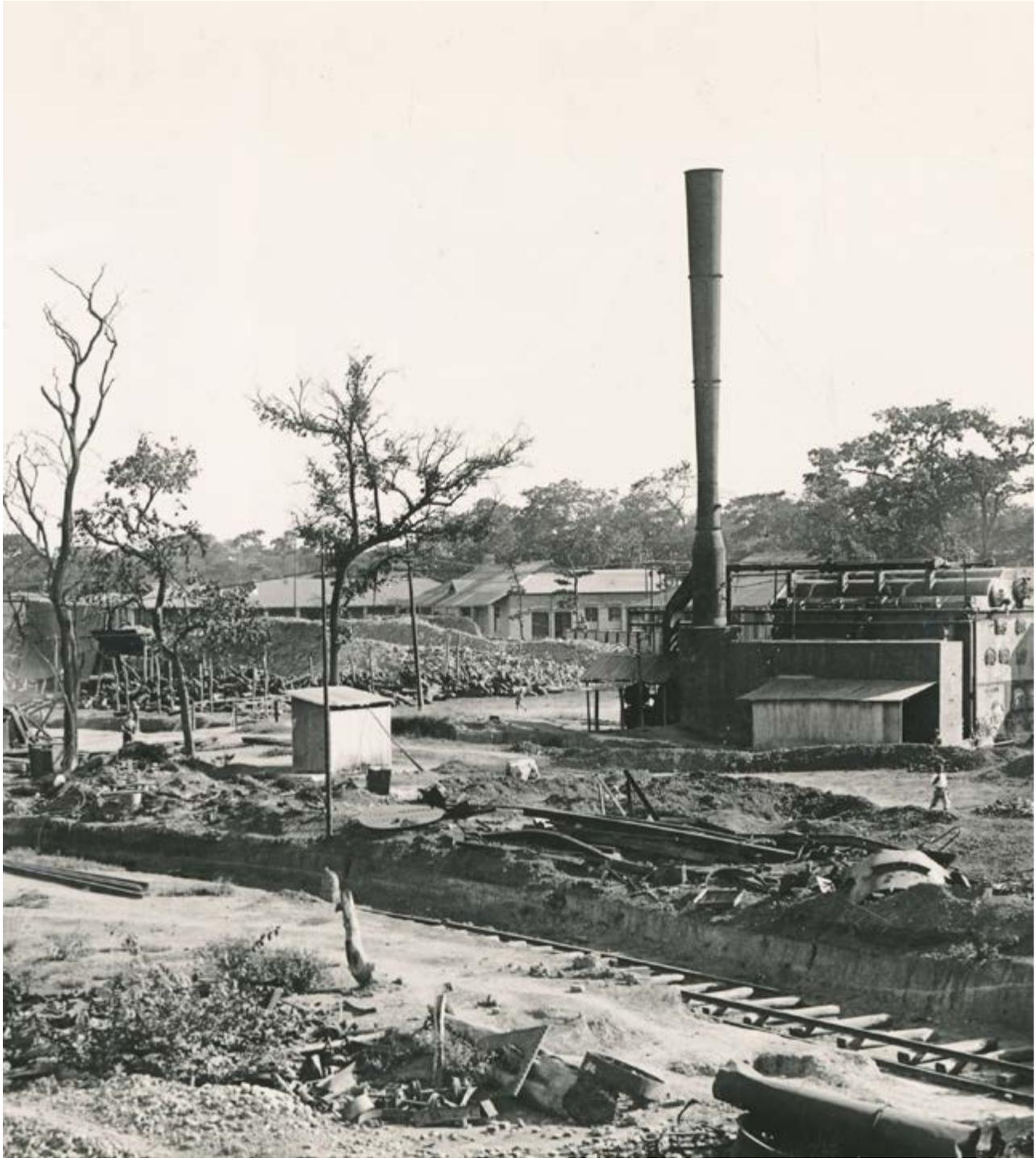
> Billet émis à Stanleyville en 1914



> Billet émis à Matadi en 1920



> Billet émis à Elisabethville en 1920



➤ Elisabethville, en 1918 : un chantier de l'Union Minière du Haut-Katanga, un des plus grands clients de la Banque du Congo Belge.

> L'agence de Boma en 1918





► **Le nouveau siège  
de Léopoldville en 1929**

Entre 1919 et 1928, onze nouvelles agences viennent compléter le réseau. Pendant ce temps, la banque consolide ses assises à Bruxelles, Londres et Anvers où une agence est inaugurée le 27 octobre 1919.





► **Type de commerce connu sous les noms de  
« General Store » ou « Grocery »**

Certains servaient même de la bière et autres alcools. Voici en photo ce genre de magasin typique, tenu ici par Anna Roelofs, épouse d'Herman Meinertzhagen à Basankusu (Équateur), en 1922.

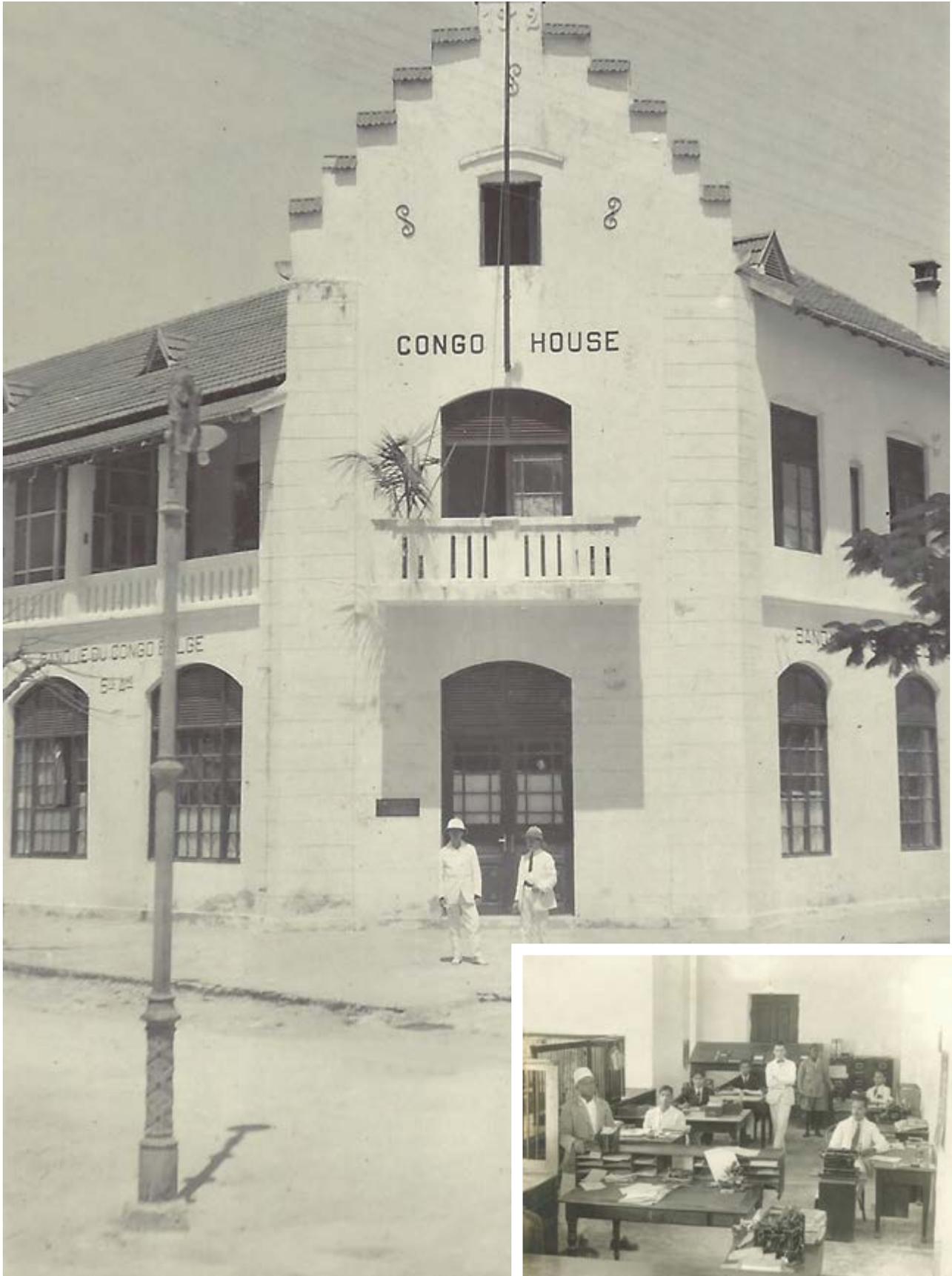
(Collection Luc Meinertzhagen)



➤ La 4<sup>e</sup> agence d'Élisabethville  
en construction sur l'avenue Lomami

➤ L'agence terminée en 1929

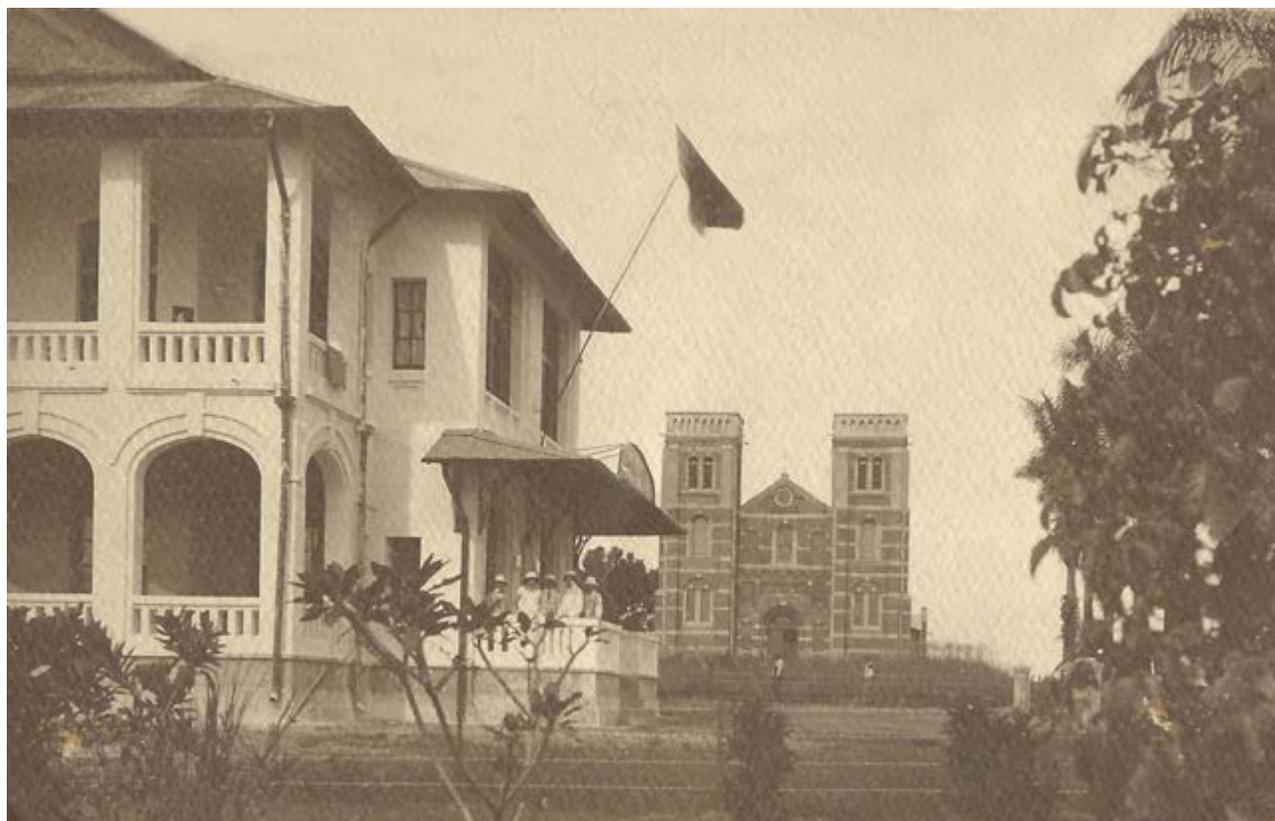




➤ **La Banque du Congo Belge à Dar es Salaam (photos de 1926 et 1927).**

Dar es Salaam ou « Havre de Paix », autrefois Mzizima, est la capitale de l'actuelle Tanzanie. En 1870, la ville décline, jusqu'à l'établissement en 1887 d'un comptoir de la compagnie allemande de l'Afrique de l'Est. L'Afrique de l'Est allemande est conquise par les Anglais pendant la Première Guerre mondiale et est désignée sous le nom de Tanganyika. Ouverture de l'agence de la Banque du Congo Belge en 1918.

➤ **L'agence de Coquilhatville (Mbandaka) en 1927 ; à l'arrière-plan, la cathédrale Saint-Eugène. L'agence fut ouverte en 1918.**





➤ Comptage du numéraire en 1930, à l'agence de Banningville (Bandundu).



➤ L'agence de la Banque du Congo Belge à Jadotville (Likasi) en 1927. L'agence fut ouverte en 1918 au cœur de la région minière du Katanga.



➤ Façade de l'agence d'Albertville (Kalemie) en 1927.

Kalemie, anciennement Albertville, fut fondée le 3 janvier 1892 et est l'une des principales villes de la côte occidentale du lac Tanganyika. Kalemie était le point de départ d'une ligne de chemin de fer de la Société nationale des chemins de fer du Congo qui rejoignait la ligne nord-sud. Ouverture de l'agence, en 1922.



➤ L'agence de Bukavu (anciennement Costermansville) photographiée ici en 1939, fut inaugurée en 1926.



➤ Chèque émis le 24 novembre 1927 par la succursale d'Anvers au profit de la Banque Belge pour l'Étranger à Wall Street, New York.



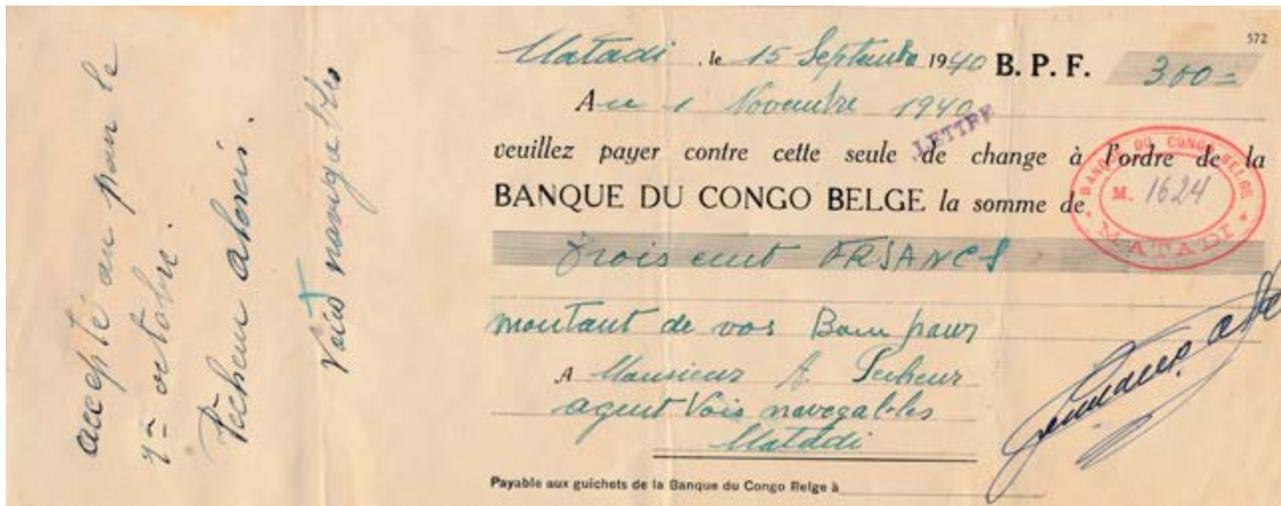
➤ Médaille commémorative du vingt-cinquième anniversaire de la banque (1909-1934).



➤ Déjà en 1936, la Banque du Congo Belge émettait des chèques de voyage pour faciliter les différents paiements qu'avaient à effectuer les touristes de l'époque.

Photo : spécimen de chèque de voyage de 1956.

> Lettre de change datée de 1940.



> Chèque daté du 26 mai 1944.

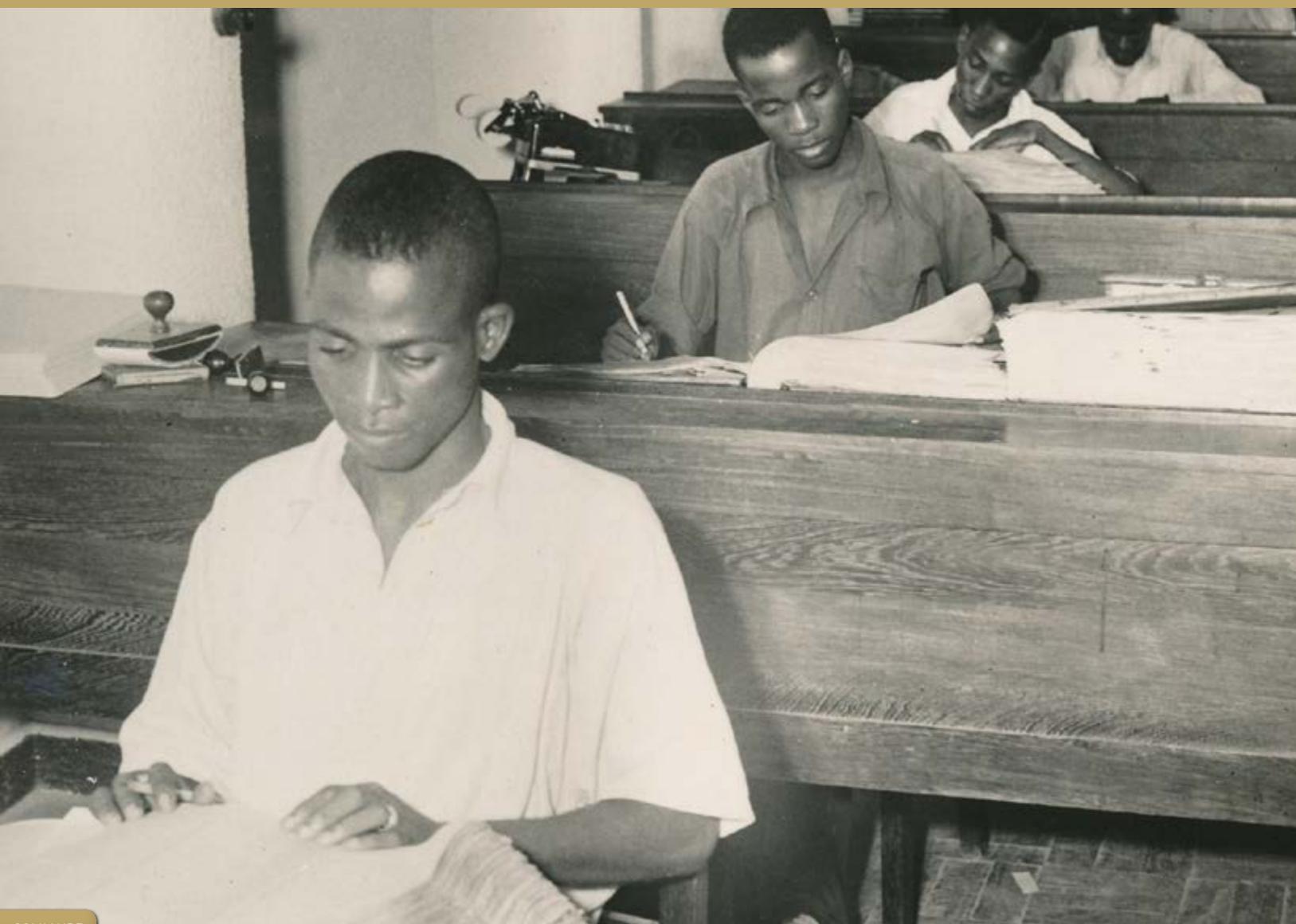


- **1951 : La concurrence bancaire se développe au Congo Belge. Une réforme institutionnelle survient le 30 juillet. Afin de doter le Congo d'une banque centrale autonome autour de laquelle graviteraient les banques commerciales, et de créer ainsi une structure financière et bancaire mieux adaptée aux besoins de l'époque, il fut créé la Banque Centrale du Congo Belge et du Ruanda - Urundi. Elle remplaça la Banque du Congo Belge dans ses fonctions d'institut d'émission. Elle entra en activité le 1<sup>er</sup> juillet 1952.**

Illustrations : 6 billets de banque émis par la Banque Centrale du Congo Belge et du Ruanda - Urundi.



➤ Employés au travail au siège de Léopoldville dans les années '50.





➤ Le nouveau siège de la Banque du Congo Belge inauguré à Léopoldville en 1959



➤ Vue partielle des bureaux du nouveau siège de la Banque du Congo Belge, à Léopoldville, en 1959



➤ À la même époque, l'agence principale de la banque à Élisabethville



➤ La Banque du Congo Belge à Bujumbura (photo des années '50)



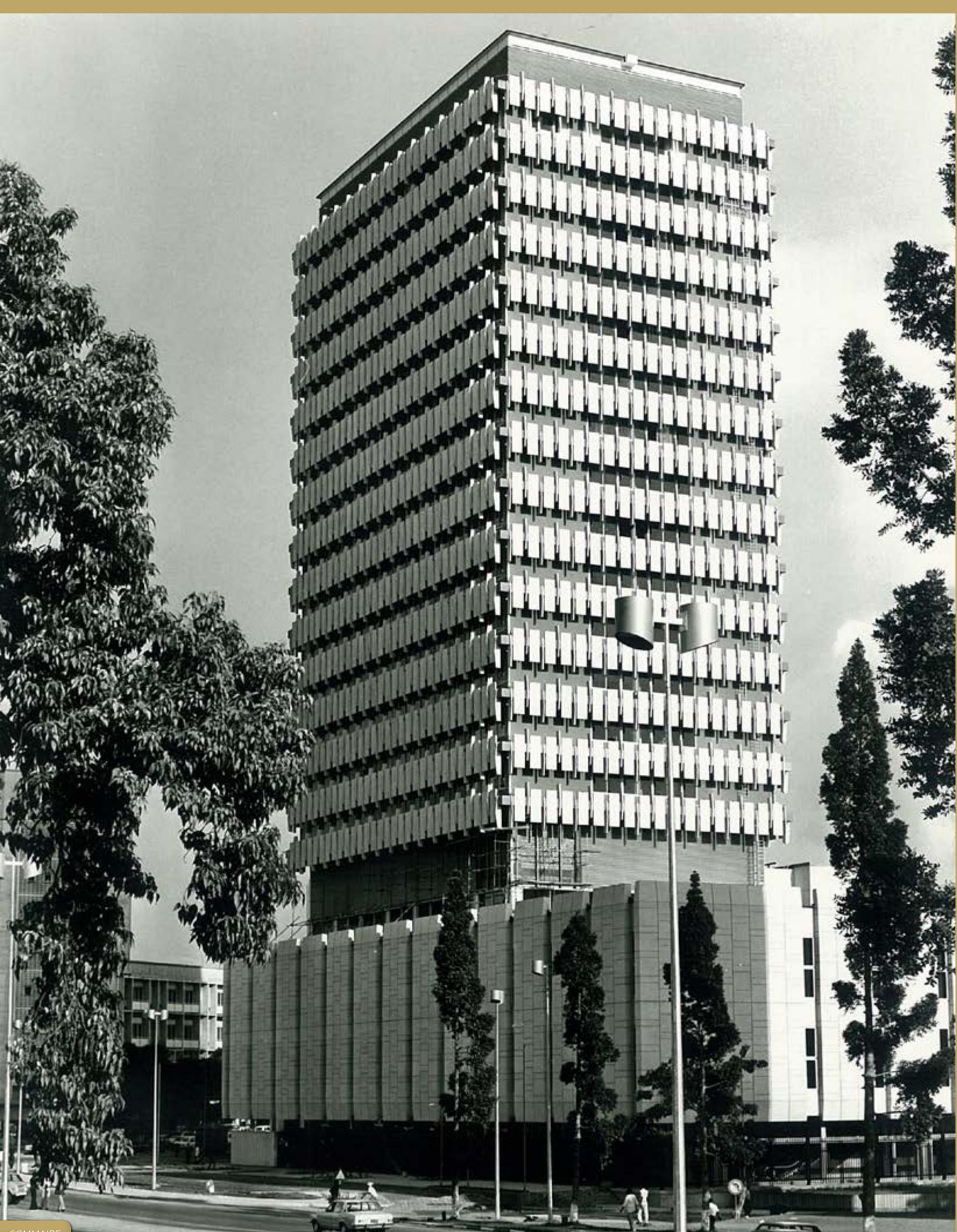
➤ L'agence de Luluabourg (Kananga), en 1955



➤ Les dernières émissions de billets de l'ère coloniale

- Le 24 novembre 1975, la Banque Commerciale Zaïroise (B.C.Z.) inaugure son nouveau siège social au Boulevard du 30 Juin, après 5 ans de travaux. L'inauguration de la tour du Boulevard du 30 Juin symbolise la volonté d'action mise au service du pays, d'autant plus que le financement de l'investissement a été assuré par les ressources propres de la banque qui entend ainsi accroître sa vitalité et son dynamisme.

Elle améliore les conditions de travail de son personnel et offre de meilleurs services à sa clientèle.



## RETOUR VERS LE FUTUR

LE 7 JUIN 2018 : INAUGURATION DE LA SUCCURSALE DE LUBUMBASHI  
ENTIÈREMENT RÉNOVÉE.





➤ Madame Wivine Mumba Matipa, Ministre du Portefeuille, coupe le ruban, en présence de Monsieur Déogratias Mutombo Mwana Nyembo, Gouverneur de la Banque Centrale du Congo et de Monsieur George Arthur Forrest.



# ➤ Le réseau de la BCDC en République démocratique du Congo septembre 2019

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



**BANQUE COMMERCIALE DU CONGO**  
*Bâtisseurs d'Avenir*

### Siège social

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



Au détour d'une balade, en 2008,  
au Jardin Botanique de Kisantu,  
une merveille congolaise.





### Remerciements :

La direction générale de la BCDC remercie particulièrement Monsieur Georges Antippas pour sa contribution efficace au travail préparatoire à la rédaction de ce livre ainsi qu'à l'annexe « *Illustrations au fil des ans* ». Monsieur Georges Antippas est d'autre part l'auteur d'un livre très documenté : « *Pionniers méconnus du Congo Belge* ».

Merci également à Monsieur Baudouin Lemaire, administrateur de la BCDC, pour ses initiatives, ses inputs et le suivi de la production de cet ouvrage.

### Crédits photos :

La plupart des photos proviennent des archives de la BCDC, des livres publiés à l'occasion des 50<sup>e</sup> et 100<sup>e</sup> anniversaires de la banque, des rapports annuels de la BCDC et de leurs annexes. Les sources y sont citées avec précision. Certaines photos proviennent également de la collection privée de Monsieur Georges Antippas. La BCDC le remercie pour en avoir autorisé la reproduction.

© Banque Commerciale Du Congo, 2019

Les informations publiées dans ce livre et relatives aux années 1999 à 2019 trouvent leurs sources principalement dans les rapports annuels de la banque Belgo-laise et de la BCDC à la production desquels j'ai eu le plaisir de contribuer. À cet égard, je tiens à remercier tous les cadres et dirigeants de la BCDC que j'ai eu l'occasion de rencontrer en RDC depuis 2005 pour la qualité de leur accueil et des informations qu'ils m'ont communiquées. Je tiens également à remercier tout particulièrement Messieurs Baudouin Lemaire et Yves Cuyppers pour la confiance dont ils me gratifient depuis 1993, tant à la Belgo-laise qu'à la BCDC. Ce fut un plaisir de rendre compte, année après année, du redéploiement exemplaire de la BCDC au bénéfice de la République démocratique du Congo.

Marc-Frédéric Everaert  
Septembre 2019

### Éditeur responsable :

Direction générale de la BCDC  
Boulevard du 30 Juin,  
KINSHASA  
www.bcdc.cd  
dir@bcdc.cd

### Conception graphique, mise en page et suivi de production :

Marketing & Communication  
Management sprl (M&C.M)  
Bruxelles  
henri.thiel@mcmanagement.be

### Impression :

2.500 exemplaires sur les presses  
de l'imprimerie DeBie - Belgique

**Rédaction :** Marc-Frédéric Everaert  
mfeveraert@gmail.com