



BANQUE COMMERCIALE DU CONGO

Bâtisseurs d'Avenir

2017

RAPPORT ANNUEL

2017

CHAPITRE 1

POINTS DE VUE ET ANALYSES

Le mot du président du conseil d'administration	2
L'analyse détaillée du président du comité de direction : 2017, un exercice satisfaisant dans un contexte dégradé	4
L'évolution des indicateurs de performance	8

CHAPITRE 2

AU CŒUR DES ACTIVITÉS DE LA BCDC

Panorama des segments de clientèles de la BCDC	12
Gros plan sur les activités Marketing & Communication	16
Regards sur le réseau des agences.	25
Zoom sur le développement des talents	28

CHAPITRE 3

LA GOUVERNANCE DE LA BCDC

L'organisation de la gouvernance	32
Les événements intervenus en 2017 et début 2018 au sein des organes de gouvernance	33
La composition du comité de direction	33
Le cadre de gouvernance de la BCDC	34
Bonne gouvernance et gestion des risques rigoureuse	37

CHAPITRE 4

LE RAPPORT FINANCIER

Introduction par Christine Mbuyi, Directeur Finances et Contrôle	44
Chiffres-clés 2017	45
Une banque solide et équilibrée	45
La gestion prudentielle de la banque et l'adéquation de ses fonds propres	46
Le rapport général du commissaire aux comptes	53
Le bilan et le compte de résultat	56
L'affectation du résultat du bilan.	60

CHAPITRE 5

LES RÉSEAUX DE LA BCDC

Les réseaux et points de contact en RDC	62
Le réseau des banquiers correspondants.	64



BANQUE COMMERCIALE DU CONGO
Bâtisseurs d'Avenirs

www.bcdc.cd

1

POINTS DE VUE ET ANALYSES



Le mot du président du conseil d'administration	2
L'analyse détaillée du président du comité de direction : 2017, un exercice satisfaisant dans un contexte dégradé	4
L'évolution des indicateurs de performance	8

Le mot du président du conseil d'administration

L'année 2017

s'est caractérisée par l'évolution du prix des matières premières, qui représente un élément déterminant de la vie nationale et de l'économie du pays.

Dans cet environnement difficile, je me réjouis du comportement des dirigeants de la BCDC constitué à la fois de résilience et de bonne gouvernance, comme en témoigne l'ensemble des indicateurs de la banque qui sont tous positifs. Ce ne fut pas chose facile compte tenu de la conjoncture.

Cette bonne gouvernance n'a jamais été démentie grâce à la culture de l'excellence qui caractérise la gestion et le management de notre institution.

Car la BCDC possède un atout majeur rare dans notre pays : celui incarné par la volonté des dirigeants de mettre l'accent sur la compétence, la conscience professionnelle et la rigueur. Et cela depuis des décennies. Contre vents et marées, la BCDC parvient toujours à arriver à bon port.

J'en tire la leçon à la fois comme président mais également comme entrepreneur : continuons de croire dans les énormes potentiels de notre pays et de ses habitants.

La BCDC joue le jeu de l'économie congolaise et des Congolais, c'est pourquoi les entrepreneurs de la RDC ne doivent pas hésiter à s'adresser à la BCDC. Ils s'inscriront ainsi, avec nous, dans le cercle vertueux de la confiance et de la croissance.

LA CULTURE DE AU RENDEZ-VOUS



De son côté, l'État vient de mettre en place des mécanismes de soutien, d'encouragement pour les entrepreneurs locaux, essentiellement les PME et les PMI, dans le cadre de la loi sur la sous-traitance. L'année 2018 se présente donc avec des atouts forts pour fédérer ces PME et PMI qui se caractérisent souvent par leur créativité et leur souplesse. Elles représentent un gisement de croissance considérable pour le pays et par voie de conséquence pour la BCDC.

Mais la réponse à ces prospects, comme la réponse à nos clients, dépend pour une part prépondérante de la qualité des femmes et des hommes de la banque, qu'il s'agisse des collaborateurs, du management, de la direction générale ou des actionnaires. Je tiens ici solennellement à les remercier toutes et tous.

Je n'oublie pas non plus, dans cette dynamique vertueuse, les clients de la BCDC qui continuent – et ils ont raison – de nous faire confiance. Un grand merci pour leur fidélité. Ce rapport annuel vise d'ailleurs à les éclairer encore davantage au même titre que nos partenaires sur l'expertise de la BCDC qui va bientôt fêter ses 110 ans.

Cette solidité et cette sagesse de l'éléphant, animal symbole de notre établissement, seront encore longtemps au service de notre croissance.

Pascal Kinduelo Lumbu

L'EXCELLENCE DE 2017

L'analyse détaillée d'Yves Cuypers, président du comité de direction

2017, UN EXERCICE SATISFAISANT DANS UN CONTEXTE DÉGRADÉ

À l'instar de l'année 2016, l'exercice 2017 s'est déroulé dans un contexte réglementaire instable et dans un environnement économique dégradé.

Le redressement économique amorcé l'été dernier et confirmé à la fin de l'année dernière a permis de respecter l'ensemble des ratios de la banque, qu'il s'agisse de la couverture des risques, de la préservation de la liquidité, de la conservation des fonds propres et d'obtenir un résultat net positif. Il est désormais impératif que le front réglementaire se stabilise et que la banque opère sa révolution numérique indispensable dans un contexte de mondialisation accrue.

C'est avec quatre paramètres directement liés à notre propre environnement réglementaire et économique que nous avons abordé l'exercice 2017.

1. Dès le début de l'année, il nous est apparu évident que nous n'allions pas pouvoir renouveler les résultats de 2016 obtenus notamment grâce à un profit de change historique largement supérieur à ce que nous avions pu budgétiser.
2. Par ailleurs, le coût de refinancement auprès de la Banque centrale du Congo pour constituer et alimenter la réserve obligatoire nous obligeant à emprunter des francs congolais, a dégradé la marge d'intérêts.
3. Et notre position conservatrice concernant le développement des opérations de crédits au regard de la période d'incertitude dans laquelle nous étions entrés n'était pas de nature à suppléer le manque à gagner prévisible sur le poste profit de change.
4. Le quatrième paramètre, impactant l'activité du secteur bancaire en 2017, fut évidemment tout ce qui a trait à la gouvernance des établissements de crédit et aux politiques dites de conformité.

L'importance de cet aspect dans notre activité en 2017 s'est traduite par une mission de l'Association congo-

laise des Banques qui s'est rendue au mois de juin 2017 au département d'État américain afin d'expliquer aux Américains qui nous sommes, ce que nous faisons et comment nous travaillons. Une occasion privilégiée de rassurer ce grand partenaire mais également de confirmer qu'en matière de réglementation et de conformité, nous n'avons pas eu d'autre choix, sous peine de sanctions directes, que de nous conformer à l'ensemble des règles édictées par toutes les instances de contrôle internationales.

DE FORTES TENSIONS MONÉTAIRES EN 2017

Après un fort dérapage du franc congolais qui a ouvert l'année à 1 230 CDF pour 1 USD, la dévaluation s'est poursuivie pour passer à 1 500 CDF vers le 30 juin, puis à 1 700 CDF au mois d'août 2017. Avec une certaine stabilité à 1 550 CDF depuis le mois d'octobre, le marché monétaire est entré depuis la fin de 2017 et le début de 2018 dans une période d'accalmie.

Une accalmie bienvenue sur le front du cours de change, car elle a un impact important sur notre réserve obligatoire qui nous a budgétairement fortement pénalisés en 2017. Cela a représenté pour la banque un coût additionnel de 4,6 millions de dollars.

Comme pour l'exercice 2016, mais dans des proportions moindres, nos opérations de change ont contribué au maintien de notre produit net bancaire pour un montant global de 16 millions de dollars contre 23 millions de dollars en 2016 qui avait été, rappelons-le, une année exceptionnelle.

C'est l'ensemble de ces mesures prudentielles et de bonne gestion qui nous a permis d'être conformes à notre objectif initial et de gérer à la fois sereinement l'ensemble de nos risques. Nous sommes ainsi passés au niveau de nos provisions d'un budget de 6 millions de dollars à 9 millions de dollars provisionnés en 2017.

Cette mesure prudentielle et conservatrice ne nous a cependant pas empêchés de dégager un résultat net de 8,3 millions de dollars.

QUATRE OBJECTIFS ATTEINTS PAR LA BCDC : COUVERTURE DES RISQUES, GESTION DE LA LIQUIDITÉ, PRÉSERVATION DES FONDS PROPRES ET RÉSULTAT POSITIF.

Dans ce contexte à la fois tendu et incertain, nous avons atteint tous nos objectifs.

- ▶ Le premier a consisté à couvrir l'ensemble de nos risques, qu'il s'agisse des crédits ou des risques opérationnels, fiscaux, juridiques et réglementaires.
- ▶ Le deuxième s'est focalisé sur la préservation de la liquidité de la banque, compte tenu d'une possible méfiance de certains déposants troublés par un environnement instable. Ceci n'a heureusement pas eu lieu, ce qui témoigne de la bonne perception qu'ont nos clients de la BCDC.
- ▶ Le troisième objectif visait à préserver nos fonds propres prudentiels. Un enjeu fondamental car, au-delà de la couverture des risques, il est impératif, non seulement de conserver ses fonds propres mais de dégager un résultat positif.
- ▶ Enfin, notre quatrième objectif est atteint : obtenir un résultat positif après impôt. Il s'élève à 8,3 millions de dollars.

Rappelons par ailleurs qu'il y a aujourd'hui seize banques commerciales en activité. En 2012, le Congo en comptait vingt-deux ! Il n'est donc pas simple d'exercer notre métier.

Nous avons donc été prudents et nous avons eu raison car le renchérissement des mesures prudentielles risquait de perturber notre exercice. Les mesures prévues ont été reportées car toutes les banques n'auraient pu répondre immédiatement à ces nouvelles exigences quand bien même sont-elles justifiées.

POUR RAPPEL :

1. La norme du capital minimum de 30 millions de dollars, qui devait entrer en vigueur le 31 octobre 2017, a été reportée au 1^{er} janvier 2019. Quant à la norme de 50 millions de dollars de capital minimum, nous sommes en attente de la date à laquelle elle entrera en vigueur. Celle-ci ne pouvant être désormais fixée qu'après 2020.
2. En ce qui concerne les dispositions liées aux ratios prudentiels consignées dans l'instruction n° 14 de la Banque centrale, modification n° 6, celles-ci ont aussi été reportées. Nous savons désormais qu'elles entreront en vigueur dès leur publication, en février 2018 précédées d'une période d'adaptation d'une durée probable de trois ou quatre mois. La Banque centrale publie ces nouvelles normes prudentielles dans l'esprit des normes dites de Bâle III*.

La montée en puissance des exigences réglementaires ne manquera pas d'exercer des pressions sur les acteurs du secteur. Un mouvement de concentration est même possible, si pas souhaitable.

LA BCDC EST SOLIDE SUR TOUS LES FRONTS, Y COMPRIS SUR LE FRONT SOCIAL

L'ensemble du personnel de la BCDC a également contribué à ce résultat avec, par exemple, l'acceptation d'une stabilisation des rémunérations entre 2016 et 2017 sans que la marche de l'entreprise n'en soit entravée pour autant. Au contraire même. Car la banque est solide sur tous les fronts, y compris le front social avec le maintien des effectifs et des provisions nécessaires à la couverture de nos engagements sociaux. Pour preuve, la renégociation de la convention collective d'entreprise qui a été amendée et validée par l'Inspection du travail au mois d'octobre 2017, permet désormais l'ouverture de la banque le samedi matin. Ainsi, la semaine de six jours est effective.

* Les accords de Bâle III (après « Bâle I » en 1988 et « Bâle II » en 2008) prévoient principalement une définition plus restrictive des capitaux propres, la création d'un ratio de liquidité et d'un ratio d'effet de levier maximum puisque les capitaux propres doivent représenter au moins 3% du total de l'actif d'une banque. Leur mise en œuvre est progressive et s'étend jusqu'en 2019. L'application de Bâle III pourrait poser des difficultés dans la mesure où la solvabilité correspondant au rapport entre fonds propres prudentiels et risques, devrait passer de 7 à 14% si l'on y intègre l'ensemble des risques. Dans ces conditions, le maintien de la rentabilité des banques est de plus en plus tendu. C'est dans ce contexte que l'instruction de la Banque centrale est attendue avec beaucoup d'intérêt.

Depuis 2013, dans le cadre de la couverture de nos engagements en matière de pensions, nous provisionnons annuellement ± 1,8 million de dollars. Ces provisions fiscalisées pèsent pour l'instant sur le résultat de la banque. Mais, dans un futur proche, elles constitueront une réserve et ne pèseront plus sur le résultat.

UN ENGAGEMENT FORT D'INCLUSION SOCIALE : LA CRÉATION DE LA LIÈGE KINSHASA MANAGEMENT SCHOOL

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) 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.

Toujours dans le domaine de la formation, nous avons clos la cinquième promotion de la BCDC Banking Academy.

UNE DYNAMIQUE CONTINUE D'INVESTISSEMENTS

Tout cela n'a pas empêché la BCDC de s'inscrire dans une dynamique d'investissements avec celui de 8 millions de dollars réalisé à Lubumbashi pour rénover de fond en comble notre succursale.

La banque centenaire qu'est la BCDC méritait grandement cette rénovation à la fois et surtout pour améliorer l'accueil de nos clients, très nombreux sur la place, mais également pour consolider notre image de « bâtisseurs d'avenirs ».

UN BUDGET 2018 PRUDENT QUI N'OUBLIE CEPENDANT PAS LES INVESTISSEMENTS STRATÉGIQUES

C'est dans ce contexte général que le budget 2018 s'inscrit sur le même schéma que celui de 2017, c'est-à-dire gérer et réduire les risques, gérer et préserver la liquidité, s'adapter aux nouvelles normes réglementaires, développer les multiples aspects de la gouvernance et de la conformité en particulier – qui devient un sujet de plus en plus important – tout en continuant bien entendu à dégager un résultat positif.

En matière de gestion de la conformité et de lutte contre le blanchiment de capitaux, il est fondamental de continuer à répondre aux normes internationales les plus exigeantes.

Les grands principes : gérer, adapter, développer et, finalement, contribuer.

DES PERSPECTIVES POSITIVES SUR LE FRONT DE L'ACTIVITÉ MINIÈRE EN 2018

Au niveau des opérateurs miniers, il y a bien eu un redémarrage, à partir de la seconde moitié de l'année 2017 sans pour autant impacter encore significativement les comptes des banques commerciales. On sait que le secteur minier a traversé une période extrêmement difficile mais il retrouve des couleurs aujourd'hui puisque le cours du cuivre a sérieusement rebondi pour se situer autour de 7 000 dollars la tonne. Le cours du cobalt, quant à lui, a atteint des niveaux historiquement élevés. Il faudra encore un peu de temps pour que ces événements favorables aient un impact positif sur la marche de l'économie et des banques en particulier.

Au final, l'année 2017 aura été plus que satisfaisante au regard des incertitudes évoquées. Celles-ci ne doivent évidemment pas se prolonger indéfiniment au risque de finir par reporter le retour à un cycle de croissance économique dans lequel la banque s'inscrira et, par conséquent, renforcera la solidité de ses fondamentaux et donc la confiance du marché.

LES TROIS DÉFIS À CINQ ANS DE LA BCDC

IL EST CLAIR QUE LA BCDC SE TROUVE À CE JOUR
DEVANT TROIS IMPORTANTS DÉFIS.

- ▶ 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, nous sommes 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... Nous devons relever ces défis technologiques. Il est fondamental, dans ce contexte mondialisé hautement concurrentiel, de porter notre regard à cinq ou dix ans et de nous poser la question de notre offre bancaire à ces horizons.

Et ces trois défis sont liés.

Pour pouvoir relever le défi technologique, nous devons 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 parler ici des trois piliers du métier de banquier et de leur interaction dynamique : l'actionnariat, le système financier international et les nouvelles technologies.



BANQUE COMMERCIALE DU CONGO
Bâtisseurs d'Avenir

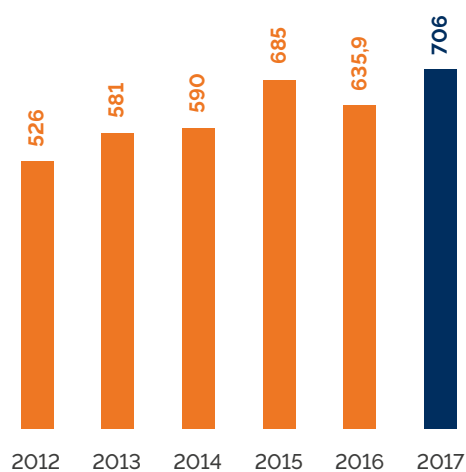
L'évolution des indicateurs de performance

Chiffres-clés de la BCDC aux 31 décembre

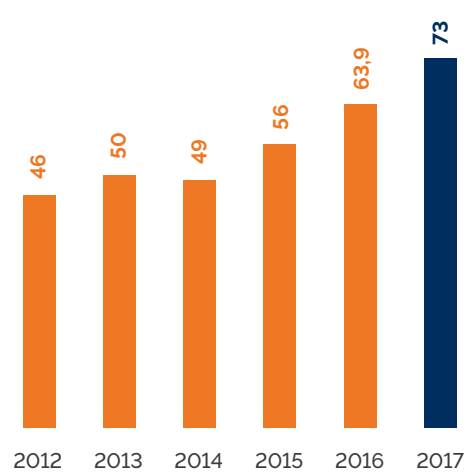
en millions CDF	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017 en M USD au taux de clôture	Variation 2017/2016 en USD
Total du bilan	377 132	481 635	537 869	545 249	635 848	772 940	1 123 689	706	11%
Fonds propres*	36 678	42 184	46 637	45 352	52 385	77 664	116 296	73	14%
Dépôts**	270 200	346 300	420 900	420 990	493 204	571 412	771 806	485	3%
en CDF	34 800	61 100	70 900	123 450	122 424	72 721	76 120	48	-20%
en devises	235 400	285 200	350 000	297 540	370 780	498 691	691 516	434	6%
Crédits à décaissements**	142 500	187 900	215 100	238 820	235 322	381 910	449 056	282	-10%
Produit net bancaire	59 719	69 198	76 297	78 270	74 302	96 893	126 994	80	-
Charges d'exploitation	40 842	46 164	53 278	55 036	55 150	62 167	88 962	56	9%
dont F. G. Personnel	19 141	22 186	24 647	25 189	25 120	27 346	35 800	22	-
Dotation aux amortissements	2 051	2 624	2 991	3 364	3 340	3 794	5 954	4	21%
Dotation aux provisions	7 660	7 355	8 637	15 517	9 651	11 549	17 301	11	14%
Impôts sur les résultats	5 438	6 810	6 225	6 436	4 948	8 030	6 640	4	-37%
Résultat net (après impôt)	7 444	9 229	8 534	3 153	6 606	13 651	13 209	8	-26%
Cours de change indicatifs CDF/USD au 31 décembre	910,82	915,17	925,5	924,51	927,91	1215,59	1591,91	-	31%
Capitaux propres selon normes IFRS	-	89 102	95 788	101 838	108 912	134 804	159 345	100	-10%
Fonds propres prudentiels	45 812	47 668	53 624	58 395	59 246	85 796	127 348	80	13%
Coefficient d'exploitation (CIR)	68%	67%	70%	70%	74%	64%	70%		
Ratio de rentabilité financière (NROE - Rés. net / Fonds propres)	20,30%	21,90%	18,30%	7%	12,60%	17,60%	11%		
Ratio de rendement (ROA)	2,00%	1,90%	1,60%	0,60%	1%	1,80%	1,2%		
Ratio de solvabilité (ROS)	28%	22%	21%	21%	22%	20%	23%		
Ratio de liquidité globale				104%	113%	116%	120%		
en CDF				111%	138%	107%	149%		
en devises				100%	102%	119%	115%		

* Comptables – avant répartition du bénéfice

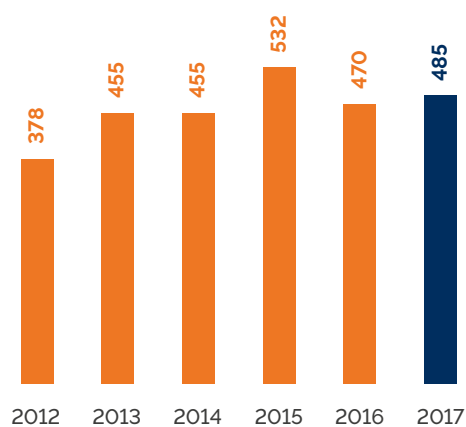
** Encours fin période – variations vs décembre 2016



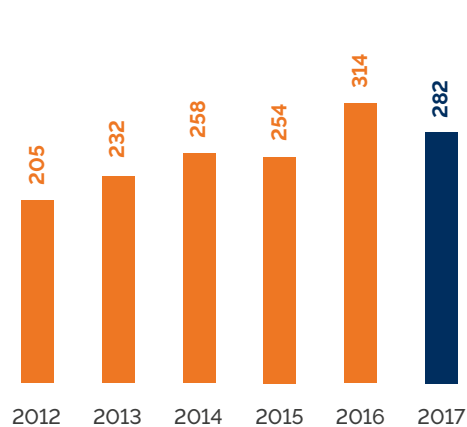
ÉVOLUTION DU BILAN



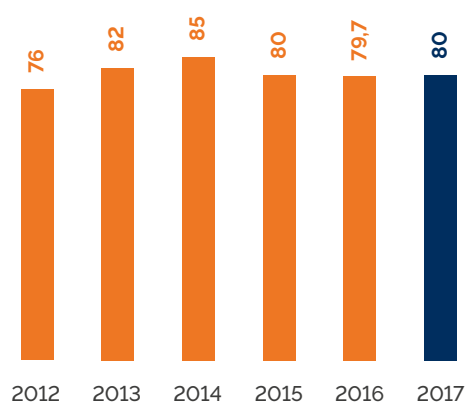
ÉVOLUTION DES FONDS PROPRES



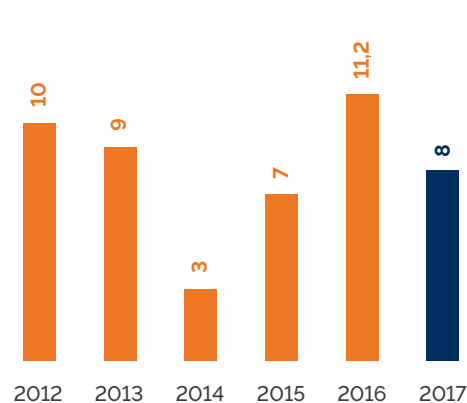
ÉVOLUTION DES DÉPÔTS



ÉV. DES CRÉDITS À DÉCAISSEMENTS



ÉVOLUTION DU PRODUIT NET BANCAIRE



ÉVOLUTION DU RÉSULTAT NET

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

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



www.bcdc.cd



BCDC
Bâtisseurs d'Avenir

SOMMAIRE



AU COEUR DES ACTIVITÉS DE LA BCDC



Panorama des segments de clientèles de la BCDC	12
Gros plan sur les activités Marketing & Communication	16
Regards sur le réseau des agences	25
Zoom sur le développement des talents.	28

Panorama des segments de clientèles de la BCDC



➔ RETAIL BANKING

UNE OFFRE ADAPTÉE QUI INTÈGRE LE RETAIL BANKING CENTER (RBC) ET LE PRIVATE 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 détenteur d'une épargne importante (Private Banking), mais également les entreprises individuelles.

APRÈS 2017, ANNÉE DE LANCEMENT, 2018, ANNÉE DE DÉPLOIEMENT

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 possibles et équiper les clients en produits BCDC, qu'il s'agisse de crédits ou de moyens de paiement.

La forte culture historique corporate de la BCDC a entraîné 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 détermination des segments de clientèle, de production de produits adaptés et 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.

L'ensemble de ce processus, initié en 2017, doit se déployer opérationnellement en 2018.

UN ACCÈS DIRECT AUX COMPTES PAR BCDC MOBILE

À noter également 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 fastidieux.

Dans le prolongement de cette adaptation aux attentes de la clientèle, la BCDC va procéder en 2018 à une migration de son système monétique et élargir ainsi notablement les possibilités de retrait aux distributeurs automatiques. C'est un chantier important qui a débuté en 2016 et qui va s'achever en juin 2019. Cette fluidification des usages devrait améliorer la satisfaction de la clientèle en matière de retrait automatisé de billets.

Enfin, toujours dans le cadre de cette stratégie de déploiement, le Contact Center sera accessible 24h/24h en 2018 tout en se repositionnant de façon plus proactive en prospectant la clientèle.

LE RETAIL BANKING CENTER (RBC)

Le RBC a été créé en 2013 dans le cadre du développement du Retail Banking. 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 des déplacements inutiles en agence. Le RBC constitue donc bien un support opérationnel à vocation à la fois commerciale et administrative.

En 2017, nouvelle évolution avec 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.

30% DES APPELS SONT TRANSFORMÉS SOIT EN UNE VENTE, SOIT EN UN RENDEZ-VOUS

Cette appropriation de la télévente, renforcée par la fidélité des équipes, a permis au RBC de passer d'environ 1 000 appels par mois à 1 500 en 2017. Une performance que l'on peut d'autant plus souligner que 30% de ces appels sont transformés soit en une vente, soit en un rendez-vous avec un commercial de la banque. Pour asseoir la performance et la fidélité des équipes du RBC, des formations importantes sont dispensées par la BCDC Banking Academy.

En 2017, l'une des grandes fiertés du département RBC a été l'encodage des demandes de crédit avec l'engagement d'une réponse sous 48 heures. Désormais, un client de la BCDC peut obtenir l'allocation de la somme demandée au terme de trois jours.

EN 2018, LE RBC PASSE AUX 24H/7J

Pour la fin du premier trimestre 2018, le RBC passe aux 24h/7j. Une campagne de recrutement et de formation soutiendra cette transformation. Il s'agit là d'une évolution importante pour la BCDC qui entraîne une différenciation forte avec la concurrence. La BCDC traitera et résoudra les problématiques posées par les clients la nuit, sans pour autant leur demander un rappel le lendemain matin.

PRIVATE BANKING

Le Private Banking est un département spécifique du Retail Banking dont il représente le segment de clientèle privée haut de gamme, à fort pouvoir d'achat. Une agence dédiée lui est consacrée depuis janvier 2014 au sein de l'agence « Royal » à Kinshasa.

Elle permet, dans un environnement spacieux et confortable, d'accueillir individuellement chaque client « private » de la BCDC.

À terme, l'objectif de la BCDC est de créer une entité Private Banking au sein de plusieurs agences afin de servir de façon adaptée cette clientèle VIP. Une amorce de ce principe a été effectuée au sein de la succursale de Lubumbashi.

CORPORATE & INVESTMENT BANKING

Le département Corporate & Investment Banking est le partenaire de référence des grandes entreprises privées et publiques en RDC. Fort d'une équipe de commerciaux motivés qui assistent leurs clients en leur prodiguant des conseils dans la recherche des solutions adaptées à leurs besoins, il se positionne comme une passerelle entre les grandes entreprises et leurs fournisseurs et contreparties de divers ordres (fournisseurs extérieurs et locaux, PME-PMI, régies financières et autres structures étatiques..).

DES RÉSULTATS EN CROISSANCE MALGRÉ UNE CONJONCTURE DIFFICILE

Bien que 2017 ait été une année difficile marquée par la dégradation du cadre macroéconomique, la dépréciation monétaire et les tensions inflationnistes, la BCDC a assuré sa rentabilité sur ce segment important de la clientèle avec une croissance de près de 25%.

Le travail d'élargissement de la base clientèle s'est poursuivi en 2017 avec l'acquisition de nouveaux clients.

La majeure partie de la clientèle de la banque est active en premier rang dans les secteurs de la distribution et des mines, ensuite dans les secteurs de l'énergie, de l'industrie manufacturière, des télécoms et du bâtiment.

UNE ORGANISATION COMMERCIALE QUI VISE L'EFFICIENCE

Chaque commercial gère un portefeuille clients organisé par secteur d'activité. Ceci permet une bonne connaissance des principaux secteurs et rend la prise en charge efficace et efficiente en vue de la satisfaction des besoins de la clientèle.

La remontée de l'information (suivi des performances, rapports d'activités) est assurée par des reportings mensuels et trimestriels. L'évaluation de l'activité permet ainsi de prendre les mesures appropriées dans la recherche de l'atteinte des objectifs commerciaux et budgétaires.

En support commercial, le département Middle Office, interface entre les clients, les commerciaux et les Opérations joue un double rôle : appui technique dans le cadre des activités commerciales et de crédits d'une part et, d'autre part, support opérationnel dans le suivi et le contrôle des opérations initiées par les clients suivant un *Service Level Agreement* (SLA) apprécié par les clients.

SIX ATOUTS AU SERVICE DES CLIENTS CORPORATE

La BCDC dispose de plusieurs atouts pour dynamiser au mieux son offre commerciale auprès des clients Corporate. Six d'entre eux méritent d'être cités.

1. La bonne connaissance du marché et de ses clients positionne la BCDC comme banque de référence forte d'une expertise reconnue et appréciée. La fidélité des clients témoigne de la qualité des services rendus et du savoir-faire de la force commerciale.
2. L'organisation commerciale passe par la spécialisation des portefeuilles par secteurs d'activités.
3. Le réseau d'agences couvre l'ensemble des principaux centres d'exploitation à travers le pays, ce qui permet d'accompagner les clients Corporate sur le terrain dans le développement de leurs activités.
4. L'application précise des principes de bonne gouvernance, de déontologie et de conformité préserve tant les intérêts du client que ceux de la banque.
5. L'organisation régulière de séminaires et d'ateliers en matières réglementaires et techniques (réglementation de change, guichet unique du commerce extérieur, *trade finance*...) permet d'actualiser en permanence les connaissances nécessaires à un accompagnement performant des clients.
6. Il faut également relever l'offre de services de la salle des marchés de la BCDC, une référence en RDC, leader dans les opérations de change grâce à son professionnalisme et son positionnement unique sur le marché bancaire.

➔ FINANCIAL INSTITUTIONS & BANKS (FIB)

Le FIB (Financial Institutions & Banks) gère la clientèle institutionnelle de la BCDC qui comporte la plupart des ministères, les ambassades, les banques locales et correspondantes, les fournisseurs de services étrangers (par exemple les fournisseurs de billets de banque), les régies financières tant nationales que provinciales, les divers projets gouvernementaux ou non, les grands organismes internationaux (Nations unies, PNUD, etc.), les ONG, les organisations caritatives, les projets de développement internationaux...

LE MAILLAGE TERRITORIAL EST UN ALLIÉ MAJEUR POUR LA CLIENTÈLE FIB

Pas de changement majeur à noter en 2017 pour le département FIB, hormis le retentissement positif de l'offensive du retail, en particulier en matière de bancarisation des agents publics. En effet, les marges de progrès sont, en ce domaine, considérables en RDC, les clients institutionnels étant également des employeurs importants. De façon indirecte, le référencement de ces institutionnels via le FIB a incité leurs collaborateurs à s'adresser à la BCDC pour ouvrir leurs comptes personnels.

Il ne faut pas manquer de signaler qu'en ce domaine, comme pour l'ensemble de l'offre bancaire de la BCDC, le défi du maintien du portefeuille clients est d'autant plus fort que certaines banques concurrentes proposent des réseaux internationaux ainsi qu'une surface financière consolidée. C'est donc bien le sérieux de la gestion de la BCDC, sa réputation centenaire jamais démentie et la qualité de ses ratios financiers qui permettent au département FIB de conserver ses clients institutionnels internationaux.

LE RÉSEAU DES BANQUES CORRESPONDANTES, UNE CARTE MAÎTRESSE DU DÉPARTEMENT FIB

Un point important vis-à-vis de sa clientèle à la fois institutionnelle et internationale réside dans la capacité de la BCDC à maintenir un réseau de banques correspondantes. C'est fondamental pour les clients FIB et Corporate de la BCDC qui sont tous à dimension internationale.

Toutefois, il ne faut pas ignorer un phénomène récent apparu il y a deux ans et appelé « *de-risking* ». Il s'agit de la réticence de plus en plus grande des banques internationales à réaliser des transferts internationaux (correspondent banking) en dollars américains. Ce qui explique le faible nombre de banques qui acceptent le trading en dollars à partir de la République démocratique du Congo.

À relever néanmoins la qualité de la BCDC qui a été récompensée par la Commerzbank ; cette dernière a gratifié la BCDC durant les cinq dernières années du « Trade Award most active Bank in Central Africa » au titre de meilleure banque d'Afrique centrale en termes d'opérations sans erreurs.

➔ LA SALLE DES MARCHÉS

La BCDC est la première banque commerciale à avoir créé une salle des marchés en RDC.

Sa contribution à la bonne réputation et aux résultats de la banque est très importante.

Elle optimise la gestion des sommes disponibles en procédant à des opérations de change ainsi qu'à des placements. Elle s'assure également que les liquidités disponibles de la banque couvrent l'ensemble des opérations de débit, qu'il s'agisse de retrait en caisse des clients ou de compensation avec d'autres banques.

La ventilation entre les échéances de placement et les pourcentages de liquidités disponibles pour la salle de marché est régie par des ratios de liquidité édictés par la Banque centrale du Congo et le règlement interne de la banque.

En 2017, la salle des marchés est demeurée, dans des proportions différentes de celles de l'année précédente qui était exceptionnelle, un contributeur important aux performances de la banque et s'affirme plus que jamais comme un acteur de premier rang en RDC, une référence.

Gros plan sur les activités Marketing & Communication

Le département Marketing & Communication contribue à l'amélioration de l'image de la banque en soutenant les activités commerciales à travers les différents supports de communication. Dans sa fonction transversale, il est au service de tous les départements *front* de la banque en apportant des conseils en communication-marketing aux directions commerciales. Le principal objectif de l'année 2017 a été de maintenir et d'optimiser le capital « image-visibilité » acquis en 2016. Le slogan institutionnel « Avec vous, partout, depuis toujours » en a constitué le socle.



BOOSTER UNE IMAGE INSTITUTIONNELLE FORTE

Le slogan institutionnel « Avec vous, partout, depuis toujours » a été le socle de la communication durant toute l'année 2017. Ce slogan a marqué les esprits par sa puissance et a mis en valeur le positionnement de la Banque Commerciale Du Congo comme acteur incontournable de l'économie congolaise depuis 1909.

L'enjeu en termes de communication a été d'accroître la notoriété de la marque BCDC. C'est pourquoi une communication multicanale s'est imposée tout au long de l'année.



AVEC VOUS PARTOUT DEPUIS TOUJOURS

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



UNE PROXIMITÉ CLIENT OPTIMISÉE

La BCDC a voulu accentuer sa présence dans le paysage bancaire de la RDC ainsi que dans l'esprit des consommateurs congolais avec le déploiement de nouveaux supports de communication variés, puissants, originaux et adaptés aux cibles visées.



BCDC
Bâtisseurs d'Avenir

AVEC VOUS PARTOUT DEPUIS TOUJOURS

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



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



Kinshasa Boulevard du 30 juin www.bcdc.cd



BCDC
Bâtisseurs d'Avenir

SOMMAIRE

AVEC VOUS PARTOUT DEPUIS TOUJOURS

Grâce au **Compte *Masta**, profitez des services dédiés aux étudiants.



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



Kinshasa Boulevard du 30 juin www.bcdc.cd

BCDC
Bâtisseurs d'Avenir

SOMMAIRE

AVEC VOUS PARTOUT DEPUIS TOUJOURS

Profitez de nos solutions «**banque à distance**»
pour mieux vous accompagner.



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



Kinshasa Boulevard du 30 juin www.bcdc.cd

BCDC
Bâtisseurs d'Avenir

SOMMAIRE



DES INNOVATIONS MARKETING LUDIQUES

Pour être « avec vous », comme en témoigne le slogan 2017, la BCDC ne s'est pas cantonnée exclusivement à diffuser des messages institutionnels ou produits classiques, elle a su innover en créant deux nouveaux espaces originaux d'échanges et de proximité : Tonton BCDC et le Jeu Elefanto Money.

TONTON BCDC

Une des grandes innovations Marketing 2017 a été la création de Tonton BCDC, personnage de dessin animé présentant de manière simple et ludique les produits et services de la banque. Près de cinq épisodes de 60 minutes chacun ont été lancés et tous ont connu un franc succès. Personnage dynamique et sympathique, Tonton BCDC a su conquérir adultes et jeunes. Il fait partie désormais de la famille BCDC et véhicule également des messages en interne. La BCDC est fière de constater que ce concept a été repris par la concurrence.



C'est
fun,
c'est
utile!

**CASE APRÈS CASE,
APPRENDS À BIEN GÉRER ET
À ÉPARGNER TON ARGENT**



BCDC
Bâtisseurs d'Avenir

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

www.bcdc.cd



SOMMAIRE



JEU ELEFANTO MONEY

En tant que banque citoyenne, la BCDC s'est démarquée en lançant un nouveau concept d'éducation financière à déployer dans différentes écoles en RDC. Elefanto Money est un jeu destiné à l'éducation financière d'enfants âgés de 10 à 13 ans et de 13 à 18 ans.

Le but de ce jeu est de sensibiliser les élèves aux notions de l'argent et de l'épargne par l'apprentissage des notions élémentaires de la gestion financière.

Un jeu d'éducation civique salué par le gouverneur de la Banque centrale du Congo à l'occasion d'une présentation publique. Véritable coup de cœur 2017, les commerciaux de la BCDC s'en sont également appropriés dans le cadre de certaines prospections, bien au-delà de 18 ans!

ÉVÉNEMENT PHARE : UN ROADSHOW DE GRANDE QUALITÉ



La présentation des chiffres annuels de la banque à l'hôtel Sultani à Kinshasa a connu un franc succès, tant par la qualité et le talent de l'orateur, Monsieur Yves Cuypers, directeur général de la BCDC, que par l'organisation de cet événement de grande ampleur.

Près de 300 clients ont répondu présents à l'invitation de la direction.





UN ACCOMPAGNEMENT PHILANTHROPIQUE

Plusieurs initiatives sociales ont été encouragées par la BCDC tout au long de l'année 2017, visant soit à renforcer les capacités des bénéficiaires, soit à promouvoir leurs engagements.

« LES AMIS DE DANIEL »

« Les Amis de Daniel » est un établissement scolaire qui a pour but d'aider les enfants présentant un handicap (autisme, trisomie 21, déficience cognitive...) à découvrir les valeurs qui fondent la société en établissant des relations équilibrées et stables. L'école a bénéficié de l'accompagnement de la BCDC en équipements scolaires.

L'INTERNATIONAL YOUTH FELLOWSHIP (IYF)

Ce partenariat a permis l'organisation d'un camp de jeunesse au sein de l'Institut Supérieur Pédagogique (ISP – Kinshasa) destiné à la formation et l'éducation pour le changement de mentalité des jeunes. L'équipe BCDC a sensibilisé les participants aux techniques et astuces d'une bonne communication interpersonnelle afin de mieux les préparer à leurs futurs entretiens d'embauche.

Regards sur le réseau des agences

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

Le réseau d'agences BCDC dispose à ce jour de 35 points d'exploitation à travers le pays, parmi lesquels on compte 25 agences bancaires et 10 guichets avancés. Historiquement, la politique d'extension du réseau était basée sur une stratégie d'implantation dans les zones de croissance en accompagnement des grands comptes. Désormais, la stratégie de développement tient également compte de la clientèle retail, avec l'implantation d'agences de proximité et de guichets avancés afin d'être encore plus proche de cette clientèle



nouvelle agence urbaine, l'agence Marché. Cette agence, située au cœur du marché central de Kinshasa, a débuté ses opérations au mois de novembre 2017.

LA DIRECTION DES AGENCES

Le réseau des agences de la BCDC a pour vocation de mailler les principaux points d'activités ou centres économiques du pays afin d'offrir un service bancaire complet à toute la gamme de sa clientèle (Corporate, PME, Retail, Private...) présente dans ces zones.

Environ 70% du réseau supervisé par la direction des Agences est situé dans l'Est du pays (Goma, Bukavu, Butembo, Bunia, Kisangani, Durba), autre pôle important de l'économie de la RDC avec le Sud.

Dans ce contexte, le rôle de la direction des Agences est de définir et de piloter la stratégie de développement du réseau d'agences ; de maintenir un lien hiérarchique efficace avec l'ensemble des agences ; de veiller à l'organisation générale des agences et de représenter pour l'ensemble de ces agences un « interlocuteur ressource ». La direction des Agences canalise ainsi les directives des autres départements de la banque et s'assure de les diffuser et de les faire appliquer dans le réseau.

Le premier semestre 2017 a été marqué par la réouverture de l'agence d'Isiro, chef-lieu de la nouvelle province du Haut-Uele. Le second semestre a été marqué par l'ouverture d'une

Dans la capitale Kinshasa, deux projets sont prévus pour l'année 2018 : l'ouverture d'une agence bancaire sur le site de l'Université Catholique du Congo et l'implantation d'un guichet avancé au nouveau centre commercial Kin Plaza connu pour abriter l'Arjaan Hotel du groupe Rotana. Cette dernière implantation prestigieuse participe également à l'image haut de gamme de la BCDC et traduit encore une fois sa nouvelle approche par segmentation clients.

LE RÉSEAU SUD

La direction Sud de la BCDC gère le réseau d'agences localisées dans l'ancienne province du Katanga comprenant les sites de Lubumbashi, Likasi, Fungurume et Kolwezi. Secteur économique stratégique de l'économie congolaise, au sein duquel se concentrent de vastes sites miniers, ces provinces du Sud représentent près de 30% du produit net bancaire global de la banque.

Les spécificités de l'exploitation minière ont appelé une spécialisation de la banque avec un mode de gestion adapté.



La BCDC s'inscrit dans une dynamique d'investissements avec, entre autres, celui de 8 millions de dollars réalisé à Lubumbashi pour rénover de fond en comble la succursale.

UNE EXPERTISE BANCAIRE CORPORATE STRATÉGIQUE AU REGARD DES FLUX FINANCIERS TRAITÉS

Les spécificités ont trait d'abord aux volumes financiers très importants qu'engendre l'exportation des produits d'extraction minière. Un management au plus près des clients est nécessaire; il implique, pour le directeur de la région Sud, des réunions hebdomadaires avec ses clients les plus importants. Les équipes provinciales de la BCDC sont coutumières de tableaux de bord qui intègrent les volumes d'exportation, les délais de rapatriement des montants ainsi que la documentation douanière. Le non-respect de ces éléments peut entraîner des amendes importantes qui sont à l'échelle des volumes traités.

Il est aisé de comprendre que la banque est dans ce contexte un fournisseur stratégique pour l'optimisation des flux financiers de son client minier.

En 2017, un guichet avancé a été inauguré à Lubumbashi et l'agence de Kolwezi, située à l'épicentre de la Copperbelt, a été rénovée. Les agences de Likasi et Fungurume ont, quant à elles, été rafraîchies.

Le réseau Sud, désireux de réserver à cette clientèle de grands comptes un accueil de qualité, a décidé de rénover en profondeur les bâtiments de la succursale de Lubumbashi. Son inauguration a eu lieu en juin 2018.

Toujours à l'écoute de sa clientèle corporate, la BCDC a recruté un collaborateur sinophone afin de prospecter la clientèle des investisseurs chinois désormais très importante dans la province.

LA CHAÎNE DE SOUS-TRAITANCE DES GROUPES MINIERS REPRÉSENTE ÉGALEMENT UN FORT POTENTIEL DE CROISSANCE POUR LA BANQUE

L'ADN historique Corporate de la BCDC lui permet par ailleurs de se positionner comme un interlocuteur crédible et respecté par l'ensemble des fournisseurs des miniers.

La BCDC propose ainsi des solutions bancaires aux filières de fournisseurs qui comportent cinq grands secteurs : le sous-traitant minier qui réalise l'ensemble des travaux miniers (découverte et extraction), les approvisionneurs en carburant dont les volumes consommés sont très importants (engins et groupes électrogènes), la logistique de transport, la logistique d'hébergement (repas et hôtellerie, catering) et les agences douanières.

Sans oublier bien entendu le Retail Banking qui, grâce aux rapports de confiance fondés à l'origine sur le Corporate Banking, permet de bancariser les milliers de salariés de ces grands groupes, en offrant entre autres des solutions de versement de la paie.

En 2017, les cours élevés des minerais, avec en particulier l'envolée du cours du cobalt, composant stratégique des batteries électriques, ont permis aux acteurs déjà implantés d'amplifier leurs exploitations avec une production annuelle record et un retentissement positif sur l'activité de la banque. Retentissement positif qui a également impacté les cinq grands secteurs de la sous-traitance minière. Ce phénomène devrait se prolonger en 2018.

FOCUS SUR LE DÉPARTEMENT PROJECT MANAGEMENT

Depuis le début de l'année 2016, et afin d'optimiser la gestion, le suivi, l'évaluation et le résultat des projets, l'entité Business Development est devenue l'entité Project Management au sein de la direction Organisation et IT (Informatique et Télécommunications).

Ce département de la BCDC est récent. Il instaure une méthodologie de gestion de projets qui favorise la collaboration entre entités au sein de la direction Organisation et IT ainsi qu'entre les autres directions de la banque.

UN DÉPARTEMENT QUI REQUIERT VISION STRATÉGIQUE ET HAUTE TECHNICITÉ

En 2017, le département Project Management a eu pour mission de mener à bien neuf projets, parmi lesquels :

- Acquisition MasterCard a consisté à rendre compatible sur l'ensemble des guichets automatiques de la BCDC la lecture des cartes MasterCard, Maestro et Cyrus. Un moyen technique d'accroître le périmètre de la clientèle étrangère.
- Pour Mobile Banking, des services additionnels permettent désormais d'accéder directement aux informations sur le taux de change, aux produits BCDC et à son gestionnaire. Ces services à coûts constants visent à en accroître les usages.

- Le service SMS Alert Pull permet de recevoir des alertes sur les transactions qui impactent le compte en débit ou en crédit. C'est un service qui favorise également l'anticipation des fraudes.

- GIEOM est une solution de e-learning qui facilite l'échange de communication et de documentation. C'est précisément une base documentaire incluant un tutoriel qui guide, par exemple lors du lancement d'un nouveau produit, sur ses caractéristiques, ses spécificités et ses avantages. Développé en 2017, GIEOM sera déployé en 2018 dans le cadre de l'accompagnement au changement.

Ce sont au total près de 50 projets que Project Management devra suivre en 2018, grâce notamment à sa compilation centralisée des différentes étapes d'avancement.

Au cours des 20 dernières années, la compétitivité au sein du secteur bancaire s'est accrue en RDC et la BCDC s'est engagée dans un certain nombre de projets afin de conduire les changements nécessaires en son sein. Elle œuvre ainsi à la production de nouveaux produits et services capables de répondre efficacement aux besoins de ses clients.

LA RESSOURCE MULTIPAY, UN PROJET RÉMUNÉRATEUR DE PROJECT MANAGEMENT



Plateforme de transaction dédiée aux retraits bancaires, elle a été lancée en 2015 en partenariat avec trois autres banques de la RDC. L'année 2017 s'est achevée avec environ 13,4 millions de dollars et 13,3 milliards CDF de volume de transactions sur le Card Switch. Une augmentation de plus de 8 millions de dollars, soit 10 milliards de CDF, par rapport à l'année 2016.

Initialement, la BCDC misait sur 300 000 transactions pour l'année 2017 en comparaison des 120 000 transactions de l'année 2016. Elle a clôturé 2017 avec plus de 324 000 transactions.

Pour 2018, le département Project Management prévoit un montant de 20 millions de dollars correspondant à 450 000 transactions. Centre de profit important pour les banques partenaires réunies initialement en GIE, sa transformation en société commerciale est actée pour 2018 afin d'en dynamiser encore les performances.

Une belle réussite, fruit d'un pari réfléchi en amont et qui va encore s'amplifier dans les années à venir.

Zoom sur le développement des talents

La fonction Ressources Humaines de la BCDC a pour mission essentielle de doter en permanence la banque d'un personnel nécessaire à son bon fonctionnement et de s'assurer qu'il dispose, tout en s'épanouissant, des atouts nécessaires pour améliorer la performance de l'organisation. Un défi qui implique pour la BCDC la recherche constante de l'adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel, tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif.

DES FORMATIONS DIVERSES ET AMBITIEUSES

LA GESTION DE PROJETS

Avec le concours de la Mauritius Commercial Bank (MCB), une formation en gestion de projets a été organisée pour les membres de la cellule Project Management, des représentants du service Informatique ainsi que les collaborateurs activement impliqués dans le projet de transformation Retail.

SESSIONS SPÉCIALES DE FORMATION DE LA FORCE COMMERCIALE

Deux sessions du cycle de formation de la force commerciale ont été organisées en 2017, du 12 au 27 juin et du 4 au 24 septembre. Y ont participé 53 commerciaux et chefs d'agences venus de l'ensemble du réseau de la banque.

Ce cycle de formation a permis de répondre aux besoins particuliers de formation propres à la filière commerciale et, au-delà de la satisfaction de ces attentes, sensibiliser les participants aux comportements non productifs et renforcer qualitativement la force commerciale par l'optimisation de ses compétences.

CERTIFICATION DES FORMATEURS DE FORMATEURS

Dans le cadre du partenariat qualitatif qu'elle entretient depuis quelques années avec l'Université de Liège (ULiège), la BCDC a inscrit six formateurs de formateurs au programme du Certificat Interfacultaire de Développement Pédagogique en Enseignement Supérieur (CIDÉPES)

organisé à Liège, du 8 au 25 mai 2017, par l'Institut de Formation et de Recherche en Enseignement Supérieur (IFRES), branche spécialisée de l'ULiège.

Au terme de cette formation, un certificat universitaire de niveau international conférant la qualité de formateur a été délivré aux récipiendaires par le recteur de l'ULiège.

CINQUIÈME SESSION DE FORMATION À LA BCDC BANKING ACADEMY

Le 6 avril 2017, la banque a inauguré le programme de formation de la cinquième promotion de la BBA (BCDC Banking Academy) composée des 25 jeunes universitaires. Au terme du cursus, 23 jeunes de ladite promotion ont obtenu le 28 décembre 2017 leur certificat. La préaffectation de cette promotion au sein de différents services de la banque a été effective dès le mois de février 2018, à l'issue de la clôture des formalités administratives. Au cours de ce cycle d'apprentissage, 30 modules ont été réalisés. Ils ont représenté un total de 1432 heures de formation, dont 3/5 ont été consacrées à la théorie et le solde à la pratique.

LANCEMENT DE LA LIÈGE KINSHASA MANAGEMENT SCHOOL (L-KMS) ET CÉLÉBRATION DU BICENTENAIRE DE L'UNIVERSITÉ DE LIÈGE

Inspirée par la BCDC Banking Academy ainsi que par le partenariat établi avec l'Université de Liège (ULiège), l'idée de la création de la Kinshasa Management School progresse. La concrétisation de la L-KMS a nécessité un partenariat intégrant l'Association congolaise des Banques (ACB), l'Institut supérieur de Commerce (ISC), la Fédération des entreprises du Congo (FEC) ainsi que l'Université de Kisangani.

Le lancement de ce projet a été inauguré par le passage à Kinshasa, les 5 et 6 octobre 2017, d'une importante délégation de l'ULiège. Conduite par son recteur, Monsieur Albert Corhay, la délégation a posé les bases du lancement du Projet L-KMS et célébré les 200 ans de ULiège. Dans ce cadre, deux ateliers ont été organisés : le premier consacré au statut juridique de la L-KMS, le second portant sur le contenu du programme de formation qui sera dispensé au sein de la Management School en création.

LA BCDC, UN EMPLOYEUR DE RÉFÉRENCE

Au titre d'employeur, la BCDC peut faire valoir de nombreux atouts :

- ▶ ses conditions sociales appréciables et sa politique salariale attractive qui font d'elle une banque socialement responsable;
- ▶ l'avantage concurrentiel que lui confèrent son expérience et la compétence de son personnel;
- ▶ la rigueur dans la sélection du personnel et l'investissement notable dans la formation dont l'impact se ressent dans le professionnalisme et la qualité des prestations fournies à la clientèle;
- ▶ sa forte culture d'entreprise basée sur l'excellence des services apportés aux clients;
- ▶ son solide programme de formation dédié aux jeunes recrues universitaires qui bénéficient d'un cours d'anglais sur 9 mois favorisant le bilinguisme;
- ▶ son excellente réputation reconnue, tant sur le plan national qu'international, pour les valeurs qu'elle défend : l'honnêteté, la conformité, le professionnalisme et la loyauté.

UN BILAN FORMATION ÉLOQUENT

Quatre cent quarante-neuf agents ont été formés en 2017 représentant 84,4 % de l'effectif du personnel, répartis sur 94 actions de formation.

La consolidation de certaines aptitudes commerciales particulières ainsi que l'acquisition des compétences liées à l'analyse de risques et au montage de dossiers crédits ont été au centre des préoccupations de la banque.

UNE OPTIMISATION DE LA GESTION DU PERSONNEL

GESTION DU TEMPS DE TRAVAIL

Le paramétrage du système d'exploitation « Bodet Software », achevé à 80 %, a eu un impact positif très net sur le respect des horaires. La dernière phase du paramétrage, prévue en 2018, permettra la création d'une interface avec le système Delta afin de faciliter la préparation de la paie des collaborateurs grâce à l'enregistrement automatique des éléments variables.

NOUVEL HORAIRE DE TRAVAIL

Le nouvel horaire de travail fixe désormais la durée journalière du travail à 8 heures et limite sa durée hebdomadaire à 43 heures.

UNE POLITIQUE DE RECRUTEMENT ET DE MANAGEMENT EXIGEANTE

La politique de recrutement de la BCDC demeure fondée sur la détection de candidats motivés et à fort potentiel d'évolution. En 2017, près de la moitié des nouvelles recrues était issue de la 4^e promotion de la BCDC Banking Academy. Cette formation de neuf mois aux métiers de la banque les a préparées à une tenue de poste rapide et opérationnelle.

La BCDC demeure toujours à l'affût de candidats présentant une grande motivation, un fort potentiel, une disposition à s'approprier les valeurs et la culture d'entreprise de la banque ainsi qu'une bonne capacité d'apprentissage et d'adaptabilité. Cette exigence permet à la BCDC d'engager des collaborateurs « Bâtisseurs d'Avenirs » qui garantiront un service de qualité à la clientèle sur le marché congolais.

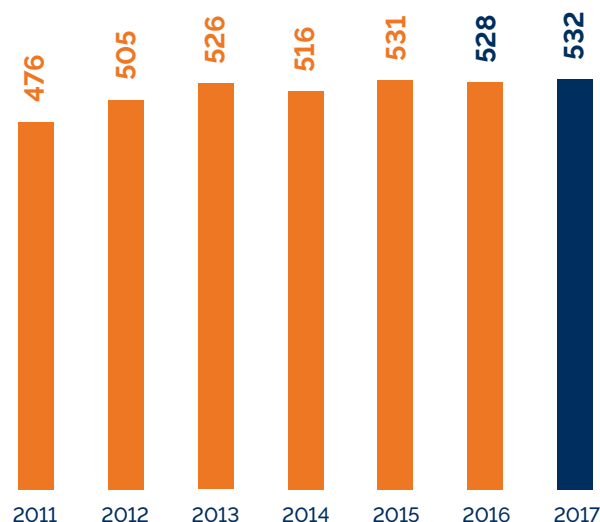
UNE GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES (GPEC) PROPRE À LA BCDC

La GPEC de la BCDC se caractérise entre autres par une anticipation de départs significatifs à la retraite. Cette démarche consiste à :

- ▶ assurer le remplacement des collaborateurs dont les départs sont programmés, par des ressources internes ou externes ;
- ▶ accorder le temps suffisant à la tenue efficace du poste par le remplaçant afin de garantir la continuité du service ;
- ▶ garantir un suivi particulier des profils à haut potentiel dans leur parcours vers la prise de hautes fonctions* ;
- ▶ veiller aux évolutions technologiques du marché bancaire afin d'actualiser les compétences du personnel via des formations adaptées.

UN RENFORCEMENT MESURÉ DES EFFECTIFS

Au 31 décembre 2017, la banque comptait 532 agents, dont 135 agents d'exécution, 312 cadres conventionnés et 85 cadres de direction.



Pour un effectif de 532 agents BCDC au 31 décembre 2017, 73,3% sont de sexe masculin.

73,5% des collaborateurs de la BCDC sont diplômés d'universités ou d'instituts supérieurs.

L'âge moyen du personnel s'élève à 39,7 ans au 31 décembre 2017 contre 45,5 ans dix ans plus tôt.

Le pari du rajeunissement étant gagné, la direction des Ressources Humaines porte désormais l'accent sur la pérennisation des valeurs et de la culture d'entreprise de la BCDC. Plusieurs actions sont mises en œuvre en ce sens tels les modules de formation sur l'éthique et la déontologie ainsi que sur la culture d'entreprise BCDC.

LE PROJET « TALENTS MANAGEMENT & SUCCESSION PLAN »

Le grand chantier de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, déjà ouvert avec la description et la classification des emplois, poursuit son chemin. Il va franchir en 2018 le cap de la gestion des hauts potentiels et de la planification stratégique d'anticipation des départs à la retraite. Ce chantier aboutira à l'établissement d'un plan de succession en cohérence avec les grands mouvements de personnel prévisibles dans les différents échelons de la hiérarchie sur les cinq années à venir.

À l'horizon 2020, **56 membres** du personnel dont **9 cadres supérieurs** auront fait valoir leurs droits à la retraite. Ce mouvement illustre l'importance du pilotage des compétences pour rendre efficace et efficiente la gestion des talents ainsi que le plan de succession.

* C'est dans ce cadre que des parcours de formations diplômantes et certifiantes dans les hautes écoles et les structures organisant des cycles de formations professionnalisantes leur sont offerts. Deux à trois agents sont inscrits chaque année à l'Institut Technique de Banque. Ils y suivent un programme de formation diplômante de niveau international organisé par le Centre de Formation de la Profession Bancaire (CFPB). En 2018, ils seront trois à suivre ce programme.



LA GOUVERNANCE DE LA BCDC

L'organisation de la gouvernance	32
Les événements intervenus en 2017 et début 2018 au sein des organes de gouvernance	33
La composition du comité de direction	33
Le cadre de gouvernance de la BCDC	34
Bonne gouvernance et gestion des risques rigoureuse	37

L'organisation de la gouvernance

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

Situation au 31 décembre 2017

Conseil d'administration

Président

M. Pascal KINDUELO LUMBU

Directeur général

M. Yves CUYPERS

Administrateurs

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

Comité de direction

Président

M. Yves CUYPERS

Membres

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

Commissaire aux comptes

PricewaterhouseCoopers RDC SAS

Comité d'audit, risques et compliance

Président

M. Daniel CUYLITS

Membres

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

Comité des nominations et des rémunérations

Président

M. Baudouin LEMAIRE

Membres

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

Présidents honoraires

du conseil d'administration

M. Roger NKEMA LILOO

du comité de direction

M. Michel CHARLIER
M. Thierry CLAESSENS

Vice-présidents honoraires

du conseil d'administration

Chevalier BLANPAIN
M. Michel ISRALSON

Administrateurs honoraires

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



Répartition du capital de la BCDC au 31 décembre 2017

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

Les événements intervenus en 2017 et début 2018 au sein des organes de gouvernance

L'assemblée générale ordinaire du 26 avril 2017 a procédé au renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Yves CUYPERS pour une durée de six ans, mandat venant à échéance à l'issue de l'assemblée générale ordinaire de 2023. Elle a également renouvelé le mandat d'administrateur de Monsieur Joël SIBRAC pour une durée de trois ans, mandat qui, quant à lui, viendra à expiration à l'issue de l'assemblée générale ordinaire de 2020.

L'assemblée générale ordinaire du 25 avril 2018 a renouvelé les mandats d'administrateur de Messieurs Georges BUSE FALAY et Désiré YAV KAT MUCHAÏL pour une durée de trois ans, mandats venant à expiration à l'issue de l'assemblée générale ordinaire de 2021.

La composition du comité de direction



Christine MBUYI NGALAMULUME
Directeur en charge de
la direction Finances et Contrôle



Yves CUYPERS
Directeur général,
Président du comité de direction



Thierry LOLIVIER
Directeur général adjoint



Guy BWEYASA WA NSIAMU
Directeur en charge de
la direction Commerciale



BANQUE COMMERCIALE DU CONGO
Bâtisseurs d'Avenir



Vagheni PAY PAY
Directeur en charge de
la direction des Agences



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



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

Le cadre de gouvernance de la BCDC

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

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration compte douze membres.

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

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

Son rôle et ses responsabilités ainsi que sa composition, sa structure et son organisation sont détaillés dans la charte du conseil d'administration et dans son règlement d'ordre intérieur.

Ces documents énoncent tous les critères d'indépendance applicables aux membres du conseil d'administration conformément aux pratiques en matière de gouvernement d'entreprise dans les établissements de crédit édictées par la Banque centrale du Congo.

Le conseil d'administration s'est réuni à huit reprises en 2017.

LE COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

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

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

LA COMPOSITION DU COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS :

► **Président :** Baudouin LEMAIRE

► **Membres :** Joël SIBRAC, Georges BUSE FALAY, Hughes TOTO MAKANISI

Il s'est réuni trois fois en 2017.

LE COMITÉ D'AUDIT, RISQUES ET COMPLIANCE*

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

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

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

Le comité d'audit, risques et compliance s'est réuni cinq fois en 2017.

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

* Depuis le conseil d'administration du 23/08/2018, le comité d'audit, risques et compliance s'appelle « comité d'audit ».

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

- ▶ l'organisation de la gouvernance de la BCDC et, en particulier, la structure des comités, les fonctions clés, les fonctions d'encadrement et les fonctions de contrôle indépendantes (audit interne, gestion des risques opérationnels et compliance);
- ▶ la structure organisationnelle de la banque;
- ▶ la politique d'intégrité, la maîtrise du risque compliance, les codes, règlements internes et politiques de prévention;
- ▶ la mise en œuvre des recommandations des correspondants bancaires en matière de gestion compliance des activités de la banque et dans le secteur de messageries financières;
- ▶ la revue de l'activité de gestion des risques opérationnels – CGRO;
- ▶ le rapport sur le déploiement de la cartographie des risques et des contrôles permanents;
- ▶ le suivi de l'activité monétique;
- ▶ la restructuration des habilitations en Amplitude (standardisation des profils des utilisateurs);
- ▶ l'état des lieux de la sécurité et du plan de la reprise informatique – PRI;
- ▶ la qualité du processus d'audit externe et le niveau de compétence du commissaire aux comptes;
- ▶ le suivi des rapports de l'audit externe : examen des lettres de contrôle interne des auditeurs externes et suivi de la réalisation de leurs recommandations;
- ▶ la supervision du processus d'audit interne, basée notamment sur l'examen et l'approbation du plan d'audit et d'action 2017 et des reportings périodiques de l'Audit interne;
- ▶ le suivi des projets d'intégration informatique;
- ▶ l'examen et la ratification du corpus relatif à la mise en œuvre de suivi des risques opérationnels au sein de la BCDC;
- ▶ la décision d'acquisition d'un logiciel de risk management et contrôle permanent;

- ▶ le premier test dans le cadre du plan de continuité de l'activité;
- ▶ la performance et la qualité du système de contrôle interne en général et, en particulier, du système de gestion des risques et des procédures par lesquelles la banque gère la conformité aux lois, aux règlements et aux principes de bonne conduite des affaires;
- ▶ les évaluations de la qualité du contrôle interne au sein des différents départements, le rapport sur la gestion des risques (risques crédits, risques opérationnels et sécurité), le rapport « compliance » soumis par le compliance officer, ainsi que les rapports sur les transactions suspectes détectées par le système de filtrage des opérations;
- ▶ l'intégrité des états financiers et de toute information clé communiquée relative à la performance financière de la BCDC.

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

LA COMPOSITION DU COMITÉ D'AUDIT, RISQUES ET COMPLIANCE :

- ▶ **Président** : Daniel CUYLITS
- ▶ **Membres** : Saad BENDIDI, Pierre CHEVALIER, Marceline KAOZI FATUMA, Victor KASONGO SHOMARY, Désiré YAV KAT MUCHAÏL

LA DIRECTION GÉNÉRALE

Conformément aux nouveaux statuts de la BCDC et à l'Instruction n°21 de la Banque centrale du Congo sur le gouvernement d'entreprise dans les établissements de crédit, la direction générale se définit comme l'organe chargé de la gestion courante de l'établissement.

- ▶ Le directeur général est nommé par le conseil d'administration. Il assure, sous sa responsabilité, la direction générale de la société. Il représente celle-ci dans ses rapports avec les tiers. Il est investi des pouvoirs les plus étendus qu'il exerce dans la limite de l'objet social.
- ▶ Sur proposition du directeur général, le conseil d'administration peut, pour l'assister, nommer un ou plusieurs directeurs généraux adjoints.

- ▶ La durée du mandat et l'étendue des pouvoirs du directeur général adjoint sont déterminées par le conseil d'administration, en accord avec le directeur général.
- ▶ La répartition entre le directeur général et le directeur général adjoint des responsabilités d'encadrement des lignes d'activité est soumise au conseil d'administration pour approbation.
- ▶ Le directeur général et le directeur général adjoint gèrent les activités sous leur responsabilité et exercent un contrôle approprié sur le personnel clé dans les lignes d'activité placées sous leur contrôle. Ils sont responsables de l'information adéquate du conseil d'administration sur la mise en œuvre du plan stratégique, la situation financière de la société, la situation de trésorerie, les engagements de la société et sur toute autre question requise par le conseil d'administration.

LE COMITÉ DE DIRECTION

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

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

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

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

Dans le cadre de l'organisation du processus décisionnel, les directeurs, membres du comité de direction, rapportent directement au directeur général ou au directeur général adjoint dont ils dépendent, ou à l'un d'entre eux en cas d'empêchement.

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

- ▶ le processus de planification stratégique;
- ▶ la détermination et la gestion des risques;
- ▶ la supervision des communications et de la communication d'information;
- ▶ les contrôles internes;
- ▶ la gouvernance;
- ▶ la planification de la relève et l'évaluation des membres du personnel.

LE CONTRÔLE DE LA BCDC

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

LE CONTRÔLE RÉGLEMENTAIRE

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

LES AUDITEURS EXTERNES

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

Sa mission est de certifier la régularité et la sincérité des états financiers; s'assurer du respect des principes comptables; établir un rapport détaillé sur le dispositif de surveillance et de contrôle des risques et sur l'adéquation et l'efficacité du contrôle interne.

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

Bonne gouvernance et gestion des risques rigoureuse

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

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

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

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

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

LA RESPONSABILITÉ

Le conseil d'administration est responsable en dernier ressort de l'organisation ainsi que de la mise en œuvre de la gestion des risques et du système de contrôle interne. Il en évalue également l'efficacité. La réalisation pratique est assumée par le comité de direction, les différentes directions et les services de support.

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

LES OBJECTIFS DE LA BANQUE

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

Sur proposition du comité de direction, le conseil d'administration détermine les objectifs de la banque en termes de budget.

Les résultats font l'objet d'un contrôle permanent et des rapports d'évolution budgétaire sont établis chaque mois.

LES POLITIQUES ET NORMES

Les politiques et normes dans des domaines majeurs comme les crédits, la conduite des affaires et les investissements sont définies par le conseil d'administration.

LES ASPECTS OPÉRATIONNELS

Les responsables de chacune des directions assument la responsabilité du contrôle interne qui porte sur le traitement, l'exécution et l'enregistrement corrects de toutes les transactions effectuées dans l'ensemble de leurs systèmes respectifs. Les systèmes automatisés font l'objet d'une attention toute particulière, notamment les accès et les contrôles fonctionnels. Ils sont soigneusement testés avant

la mise en œuvre de toute nouvelle procédure. Des routines strictes sont également en place pour garantir la sécurité opérationnelle et systémique.

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

Les initiatives prises par la BCDC pour améliorer le suivi et la gestion du risque opérationnel, en affinant les méthodes d'estimation et de mesure, ont été poursuivies et intensifiées en 2017. La finalité est de réduire la fréquence des erreurs opérationnelles et les pertes éventuelles qui pourraient en découler, mais également d'améliorer les processus de traitement en vue d'optimiser la qualité du service offert aux clients.

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

LA PRÉSERVATION DES ACTIFS

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

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

Ils visent essentiellement à fournir une garantie raisonnable mais non absolue que les objectifs opérationnels sont atteints, que les activités opérationnelles sont menées de façon efficace, que les actifs confiés à la BCDC sont protégés à l'image des avoirs propres de la banque et que la BCDC se conforme aux lois et réglementations en vigueur, ainsi qu'aux procédures et politiques internes.

LE REPORTING FINANCIER

Le conseil d'administration définit et approuve les principes d'évaluation comptable adoptés par la BCDC. La direction Finances et Contrôle vérifie ensuite que des contrôles internes complets sont en place pour la préparation et la publication des états financiers périodiques et rapports financiers y afférents. Une structure de réunion pyramidale impliquant les contrôleurs de gestion ainsi que des auditeurs internes et externes à différents niveaux de l'entreprise, permet à l'information de remonter, de telle sorte que le responsable de la direction Finances et Contrôle puisse garantir que les données financières et comptables ne contiennent pas d'anomalies matérielles significatives.

LE MONITORING

La direction des Risques prend en compte les pratiques d'excellence dans le domaine de la gestion des risques, étant garante du dispositif de contrôle permanent de la banque. Les contrôleurs permanents des risques opérationnels, auparavant délocalisés en agences urbaines à Kinshasa, sont regroupés au siège pour plus d'efficacité et les contrôleurs en provinces sont directement rattachés hiérarchiquement à la direction des Risques.

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

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

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

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

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

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

COMPLIANCE

La Compliance (ou conformité) désigne le respect des dispositions législatives et réglementaires propres à l'activité bancaire, des normes professionnelles et déontologiques ainsi que des orientations de l'organe délibérant ou des instructions de l'organe exécutif.

Le risque de non-conformité est défini par le comité de Bâle comme un risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, de perte financière, d'atteinte à la réputation, du fait de l'absence de respect des dispositions législatives et réglementaires, des normes et usages professionnels et déontologiques, propres aux activités des banques.

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

La fonction Compliance vise à obtenir une assurance que la BCDC et son personnel se conforment effectivement aux lois et règlements en vigueur ainsi qu'aux règles internes et aux normes éthiques tant au niveau national qu'international.

LA PRÉVENTION DU BLANCHIMENT DE CAPITALS ET DU FINANCEMENT DU TERRORISME EST UNE DES PRÉOCCUPATIONS MAJEURES DE LA POLITIQUE D'INTÉGRITÉ DE LA BCDC.

Pour ce faire, la banque dispose de principes, règles et procédures que le comité de direction et le conseil d'administration approuvent régulièrement. Ceux-ci s'appliquent à tous les corps de métier de la BCDC et font l'objet d'un programme de sensibilisation du personnel.

C'est dans ce contexte que la banque a mis en place un manuel de prévention de la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme conforme aux standards internationaux.

Les textes de référence de ce dispositif comprennent notamment :

- ▶ la politique d'acceptation clientèle qui énonce les principes fondamentaux devant guider une décision d'entrée en relation d'affaire ainsi que la revue de la clientèle. Elle est basée sur la règle d'or du « KYC » (Know Your Customer – Connaître son client) ;
- ▶ le dispositif de contrôle des opérations qui fixe les règles de surveillance des opérations, l'application des sanctions et des embargos ainsi que le signalement des transactions suspectes à l'autorité habilitée ;
- ▶ la charte compliance qui énumère les missions de la fonction compliance et affirme son rattachement hiérarchique à la direction générale ainsi que son indépendance de décision et d'action vis-à-vis des autres corps de métier de la banque ;
- ▶ les avis de conformité sur les nouveaux produits et les nouvelles activités de la BCDC ;
- ▶ la formation et la sensibilisation du personnel en matière de prévention des risques.

La mise en place et le suivi par la fonction Compliance d'un dispositif de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, conforme aux standards internationaux, permettent à la banque d'entretenir des relations de confiance et de compréhension mutuelles avec les régulateurs, les autorités de contrôle, les correspondants bancaires, les clients et les autres parties prenantes.

Pour renforcer ce dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, la BCDC a investi dans divers outils informatiques dans le cadre de la connaissance de la clientèle, le contrôle des opérations et la formation du personnel. Parmi ces outils : World Check One de Thomson Reuters, Online compliance d'Accuity, BankersAlmanac d'Accuity, KYC Registry de Swift, Module Lutte Anti-Blanchiment de Sopra Banking, Sanctions Screening de Swift, E-learning...

D'autres applications informatiques sont en phase de test et seront prochainement mises en production en vue d'optimiser la réduction des risques identifiés.

La fonction Compliance est également en charge de l'élaboration et de la diffusion du code d'éthique et de déontologie de la BCDC. Ce code énonce les valeurs essentielles qui guident la politique d'intégrité ainsi que les règles de comportement des collaborateurs dans l'exercice de leur travail et dans leurs relations avec les autres parties prenantes.

Les textes de référence du code d'éthique et de déontologie de la banque sont :

- ▶ le code de bonne conduite des affaires;
- ▶ la politique de conduite pour la prévention et la gestion des conflits d'intérêts impliquant les employés;
- ▶ la politique des cadeaux;
- ▶ le système d'alerte interne;
- ▶ la charte d'utilisation du matériel informatique.

Tous ces thèmes alimentent le corpus de compliance de la BCDC.

REGARDS CROISÉS



Jolie Mbala, Compliance Officer et Hervé Bosquillon de Frescheville, Directeur des Risques, décrivent leurs missions au sein de la BCDC. Des complémentarités nécessaires et évidentes au service des bonnes pratiques de gestion de la banque et donc de sa crédibilité et de sa réputation.

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 veiller au 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 et 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 sécurité.

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 ». Cette démarche se poursuit au fur et à mesure afin d'étendre les missions de la fonction 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'intègre parfaitement les aspects conformité, opérationnels et sécurité.

Les missions de la direction des Risques consistent à s'assurer que la banque maîtrise en permanence de manière raisonnable ses risques à tout niveau, grâce au respect des procédures, 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.

CONFORMITÉ & MANAGEMENT DES RISQUES

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 est en charge de l'analyse de ce risque, de la mise en place et du suivi des contrôles.

Ces risques et contrôles liés à la conformité sont intégrés dans la cartographie générale des risques de la banque qui est suivie par la direction des Risques afin d'en assurer la cohérence.

La direction des Risques a déployé en 2017 la cartographie des risques plus particulièrement au Sud, à Lubumbashi et les agences de l'ex-Katanga ainsi que sur l'ensemble des agences de l'Est : Goma, Bukavu, Beni, Bunia, Butembo, Durba, Aru et Kisangani. Le Kongo Central et le Kasai ont suivi début 2018, complétant la couverture nationale.

Ce déploiement géographique a permis de mettre en place des contrôleurs délocalisés là où il n'y en avait pas en agence, à l'Est notamment, de renforcer les équipes existantes, notamment à Lubumbashi, de favoriser la synergie entre les différents contrôleurs, notamment de la région Sud, pour plus d'efficacité, et de former les contrôleurs sur le terrain selon la même méthodologie de contrôle avec le même vocabulaire technique.

Pour rappel, 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). A 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.

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.

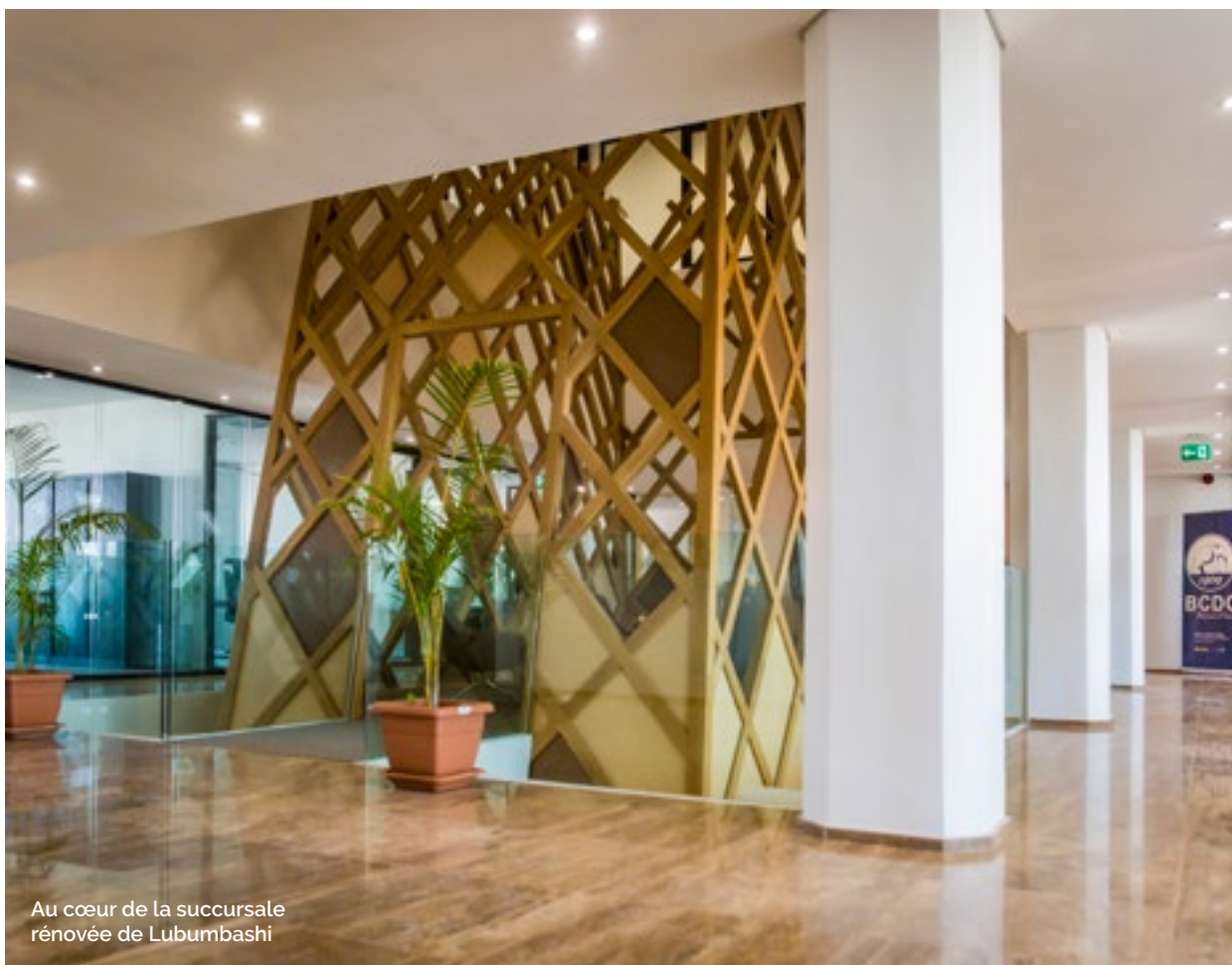
Jolie Mbala

« Le suivi des risques de non-conformité et d'image étant essentiel pour une banque, la fonction Compliance à la BCDC est naturellement impliquée en amont et à tous les niveaux de réflexion afin de les anticiper et de les atténuer. »

Elle coopère étroitement avec la direction générale, la direction des Risques et l'Audit afin d'assurer au mieux le bon déroulement des activités de la banque. »

« L'ensemble des risques de la BCDC répond aux normes prudentielles internationales et nous sommes vigilants à garder une veille sur ce qui se fait particulièrement en la matière au niveau des banques occidentales, de façon à voir de quelle manière nous pouvons anticiper les mesures prudentielles mises en place là-bas et les adapter ici, si besoin. »

**Hervé Bosquillon
de Frescheville**



Au cœur de la succursale
rénovée de Lubumbashi



LE RAPPORT FINANCIER



Introduction par Christine Mbuyi, Directeur Finances et Contrôle	44
Chiffres-clés 2017	45
Une banque solide et équilibrée	45
La gestion prudentielle de la banque et l'adéquation de ses fonds propres.	46
Le rapport général du commissaire aux comptes	53
Le bilan et le compte de résultat	56
L'affectation du résultat du bilan	60

Introduction par Christine Mbuyi, Directeur Finances et Contrôle

La direction Finances et Contrôle doit fournir une information financière de qualité sur la banque en satisfaisant à tous les critères exigibles. Elle doit par ailleurs être en mesure de produire des analyses étayées par des ratios validés, l'ensemble devant être présenté de la façon la plus intelligible et lisible possible. La direction générale, le conseil d'administration, les actionnaires et la Banque centrale du Congo figurent parmi les premiers destinataires de ces informations. C'est sur la foi de ces informations que les décisions stratégiques de la banque sont prises. Elles se doivent donc d'être fiables et accessibles.

LA PUBLICATION DES COMPTES SELON LES NORMES IFRS* FAVORISE UNE INFORMATION FIABLE, SINCÈRE ET LISIBLE

Cette culture de la BCDC de l'information fiable, sincère et lisible se traduit également par la publication des comptes selon les normes IFRS**.

C'est la quatrième année consécutive que la banque procède de la sorte. En 2014, la BCDC était la première banque de RDC à publier ses comptes sur base des standards internationaux IFRS.

Cette norme permet de délivrer une information financière qui insiste sur la réalité économique. À titre d'exemple, concernant la valeur des immobilisations, c'est la valeur d'expertise, celle du marché qui est prise en compte et non la valeur comptable. Un principe similaire est appliqué au provisionnement du crédit, pour lequel la BCDC n'utilise pas un taux forfaitaire mais un taux pondéré sur la base d'une analyse des risques économiques de l'activité. C'est dans ce contexte exigeant que la banque peut intégrer des pertes attendues sans attendre qu'elles soient constatées. Le principe de réalité économique pris en compte dans le cadre des normes IFRS adoptées par la BCDC confère à cette norme l'avantage de pouvoir mieux appréhender la « juste valeur ».

La direction financière doit par ailleurs assurer les contrôles comptables, le suivi budgétaire et la gestion actif-passif (ALM). Cette dernière mission, même si elle n'est pas propre à la BCDC, demeure pour la banque une activité stratégique qui permet d'éviter le risque de liquidité, le risque de change et le risque de taux.

UN CERCLE VERTUEUX QUI PERMET À LA BCDC DE CONSERVER SON PORTEFEUILLE CLIENTS ET DE RESPECTER L'ENSEMBLE DES RATIOS DE BONNE GESTION

L'année 2017 aura été une année difficile, caractérisée par l'incertitude conjuguée à une demande réglementaire d'accroissement du niveau des réserves obligatoires en franc congolais et pour laquelle la banque a dû faire régulièrement appel à l'emprunt.

Cependant, malgré ces impacts négatifs sur la rentabilité, les indicateurs de bonne gestion sont tous positifs. C'est le résultat d'une politique prudente et conservatrice conjuguée à un portefeuille de clients fidèles. Tel se présente le cercle vertueux de la bonne gestion.

Les dépôts ont quant à eux légèrement augmenté, passant de 470 millions de dollars l'année passée à 480 millions de dollars en 2017. En revanche, les volumes de crédit ont baissé, la banque ayant privilégié, durant cette période d'instabilité, la qualité des signatures.

Mais comme toujours, la BCDC a su au final respecter tous les équilibres fondamentaux, qu'il s'agisse du coefficient d'exploitation ou des ratios de rentabilité, de solvabilité, de rendement ou de rentabilité financière avec un résultat net d'USD 8,3 millions.

* International Financial Reporting Standards

** Cette publication fait l'objet d'un document séparé du présent rapport.

Chiffres-clés 2017

En millions USD

	2015	2016	2017
Total bilan	685	636	706
Capitaux propres	56	64	73
Prêts et avances à la clientèle (net)	254	314	282
Dépôts de la clientèle	536	470	485
Produit net bancaire (PNB)	78	91	80
Charges générales d'exploitation	60	61	56
Résultat brut d'exploitation	21	33	24
Résultat courant avant impôt	12	18	12
Résultat net	7	11	8

En %

	2015	2016	2017
RoE	13%	18%	11%
RoA	1,0%	1,8%	1,2%
Coefficient d'exploitation	81%	67%	70%
Solvabilité de base	13%	12%	14%
Solvabilité globale	22%	20%	23%
Liquidité – monnaie locale	138%	107%	149%
Liquidité – monnaies étrangères	102%	119%	115%
Liquidité globale	113%	116%	120%

Une banque solide et équilibrée

Malgré un contexte économique difficile, caractérisé par une inflation galopante qui a atteint 54,7% en cumul annuel (contre 23,6% en 2016) et les effets négatifs de la politique monétaire sur le coût de refinancement des banques, la Banque Commerciale Du Congo affiche une bonne performance opérationnelle en 2017. Cette performance est due principalement à l'activité de change, aux récupérations sur certaines créances amorties ainsi que la baisse de la charge d'impôt des sociétés grâce à l'exonération des provisions sur créances douteuses et compromises.

Le produit net bancaire (PNB) s'élève à USD 83,05 millions en 2017, comparé à USD 91,17 millions en 2016, soit un recul d'USD 8,12 millions ou 9%. Cette baisse s'explique

principalement par une croissance du coût de refinancement de près d'USD 4,65 millions ainsi que la diminution du résultat de change d'USD 5 millions.

Fin 2017, le bilan de la banque affiche une hausse de 11% comparativement à l'exercice précédent. Cette tendance est essentiellement expliquée par la hausse des dépôts de la clientèle d'USD 15 millions et des avoirs en monnaie étrangère de la Banque centrale du Congo qui s'élèvent à USD 55 millions (contre USD 7 millions en 2016) ainsi que par la hausse des capitaux propres de la banque pour USD 9 millions. Ces ressources ont été principalement employées sur les avoirs et placements de trésorerie auprès des correspondants qui progresse de 35% passant d'USD 270 millions à USD 364 millions.

La gestion prudentielle de la banque et l'adéquation de ses fonds propres

LA GESTION ACTIF-PASSIF AU SEIN DE LA BANQUE

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

- ▶ le conseil d'administration (assisté du comité d'audit, risques et compliance – CARC) qui, chaque année, établit et surveille la propension au risque, y compris la stratégie en matière de risques. Il prend également en charge le développement d'une culture du risque responsable et cohérente sur la base d'une pleine compréhension des risques auxquels la banque est confrontée et de la façon de les gérer ;
- ▶ une approche intégrée, centrée sur le comité de direction, qui lie propension au risque, stratégie et fixation des objectifs de performance ;
- ▶ des comités de gestion des risques par domaine d'activité mandatés par le comité de direction. Il s'agit notamment des comités de crédit, comités créances, comité de gestion actif-passif (ALM), comité de gestion des risques opérationnels (CGRO), comité de sécurité, comité des risques judiciaires, etc.
- ▶ les personnes en charge du business et conscientes des risques, qui constituent la première ligne de défense d'une saine gestion des risques du groupe ;
- ▶ une fonction Risque unique et indépendante, qui inclut le contrôle permanent et le Risk Management, assumée par la direction des Risques. La fonction Risque constitue la seconde ligne de défense de la banque.

Le comité de gestion actif-passif (ALM) regroupe les responsables de la direction Finances et Contrôle, de la direction des Risques, de la direction Commerciale, de l'Audit interne et de la Trésorerie. Ce comité a pour vocation principale de piloter la liquidité et la solvabilité de la banque sur base d'une analyse des ressources disponibles et des emplois, de suivre les autres risques bilantaires et la rentabilité de la banque.

LA GESTION DE LA LIQUIDITÉ DE LA BANQUE

Le risque de liquidité et de refinancement est le risque que la banque ne puisse pas honorer ses obligations à leurs échéances à des conditions acceptables ou ne puisse pas dénouer une position en raison de la situation du marché.

Le risque de liquidité et de refinancement au sein de la BCDC est suivi dans le cadre d'une « politique de liquidité » validée par le comité de direction de la banque. Cette politique repose sur des principes de gestion définis pour s'appliquer en situation courante comme dans l'hypothèse de crises de liquidité. La situation de liquidité de la banque est appréciée à partir de normes et d'indicateurs internes, ainsi que de ratios réglementaires fixés par la Banque centrale du Congo.

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

La gestion de la liquidité au sein de la banque prévoit un dispositif de surveillance de son exposition au risque de liquidité et de refinancement pour l'ensemble des devises sur une base journalière (comité de trésorerie), hebdomadaire (simulation des ratios de liquidité à la fin de chaque semaine) et mensuelle (estimation de la liquidité à court terme).

Ce dispositif repose sur l'évaluation du risque sur la base de tests de sensibilité qui mesurent la manière dont les positions de liquidités et la marge brute de réemploi de la banque réagissent dans des scénarios extrêmes. Ces scénarios sont basés sur des hypothèses de sorties de liquidités et de perte de dépôts de la clientèle (comportement du client, utilisations de lignes de crédit engagées, etc.). La position de liquidités doit suffire à couvrir au moins 100 % des ressources exigibles à très court terme, soit :

- (i) la période nécessaire au rétablissement de la confiance du marché suite à un événement impliquant spécifiquement la banque,

(ii) la période nécessaire à la stabilisation des marchés à la suite d'un événement qui touche les marchés en général.

L'objectif global du dispositif de gestion de la liquidité est de garder la banque suffisamment liquide en situation de tensions aiguës sans recourir à des actions visant à accroître les liquidités.

Actuellement, la BCDC détient des réserves suffisamment élevées en vertu des exigences LCR (Liquidity Coverage Ratio).

Par ailleurs, la banque a maintenu en permanence, pour chaque devise, un ratio de liquidité de plus de 100 % conformément à l'Instruction n°14 de la Banque centrale du Congo (modification 5).

En millions de CDF

	31/12/2017			31/12/2016		
	CDF	ME	GLOBALE	CDF	ME	GLOBALE
Avoirs de trésorerie	77 086	454 511	531 596	55 1912	260 749	315 941
Engagements de trésorerie	282	92 482	92 764	75	11 368	11 443
Position prêteuse (avoirs-engagements)	76 804	362 029	438 833	55 117	249 381	304 498
Emplois liquides à 30 jours	7 009	48 173	55 182	4 010	35 456	39 465
Total emplois (numérateur)	83 813	410 202	494 015	59 126	288 263	347 390
Total ressources (dénominateur)	56 413	355 188	411 601	55 109	243 253	298 363
Ratio de liquidité à court terme	149%	115%	120%	107%	119%	116%

L'ADÉQUATION DES FONDS PROPRES ET LA SOLVABILITÉ DE LA BANQUE

La BCDC est soumise au respect de la réglementation prudentielle de la Banque centrale du Congo en matière de capital minimum et d'adéquation des fonds propres.

Les modes de détermination de fonds propres prudentiels et du capital minimum sont définis dans l'Instruction n°14 de la Banque centrale du Congo relative aux normes prudentielles de gestion.

Il convient de souligner qu'au 31 décembre 2017, le secteur bancaire est réglementé par l'Instruction n°14 modification 5. Selon cette instruction, les fonds propres prudentiels de la banque sont répartis en deux catégories (les fonds propres de base et les fonds propres complémentaires) desquelles sont réalisées un certain nombre de déductions :

- ▶ les fonds propres de base (noyau dur) sont déterminés à partir des capitaux propres comptables ajustés de la banque. Ces ajustements consistent entre autres en l'anticipation d'une distribution de dividendes, la déduction des actifs incorporels financiers, et éventuellement des pertes latentes sur titres à revenus variables catégorisés en tant qu'actifs disponibles à la vente;
- ▶ les fonds propres complémentaires sont composés des dettes subordonnées et des écarts de réévaluation, des provisions générales couvrant les pertes encourues et les pertes attendues des encours de crédits traités en approche collective;
- ▶ une décote de 20 % par année est appliquée sur les dettes subordonnées dont la maturité résiduelle devient inférieure à 5 ans. La contribution des dettes subordonnées est limitée à 50 % des fonds propres de base. Les fonds propres complémentaires sont globalement limités à 100 % du montant des fonds propres de base.

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

La Banque centrale du Congo exige des banques qu'elles maintiennent en permanence un niveau de capital minimum (fonds propres de base) de l'équivalent en francs congolais d'USD 10 millions.

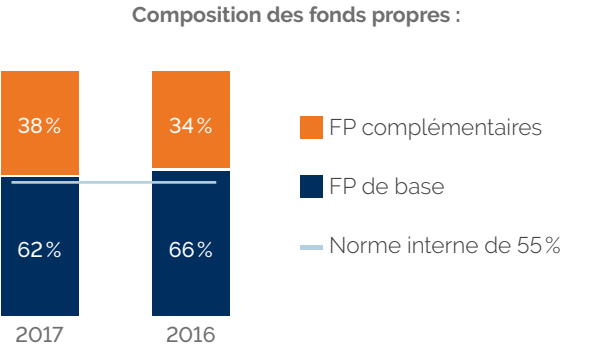
Au 31 décembre 2017, les fonds propres prudentiels de la banque se composent comme suit :

En millions de CDF		
	31/12/2017	31/12/2016
Capital	4 982	4 982
Réserves et primes liées	57 902	37 525
Report à nouveau créateur	2 179	1 664
Résultat de l'exercice	6 604	6 689
Provision pour reconstitution du capital	7 876	6 014
Fonds propres de base	79 543	56 874
Plus-values de réévaluation	30 149	13 828
Provisions pour risques bancaires	17 656	15 094
Fonds propres complémentaires	47 805	28 922
Fonds propres prudentiels*	127 348	85 796

* Au cours de change de fin d'exercice :
USD 80 millions en 2017 contre USD 71 millions en 2016

Les fonds propres de base de la banque, pour l'équivalent d'USD 50 millions, sont largement supérieurs à la norme réglementaire d'USD 10 millions.

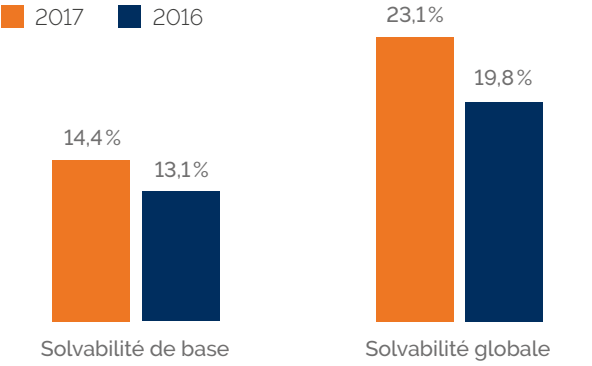
Les fonds propres respectent la composition réglementaire d'au moins 50 % en fonds propres de base.



Par ailleurs, la banque est également tenue par la réglementation prudentielle à un ratio de solvabilité de base et à un ratio de solvabilité globale d'au moins 7% et 10% respectivement. Ces ratios représentent le rapport entre les fonds propres et les risques bancaires pondérés comprenant les éléments d'actifs et ceux de hors-bilan auxquels est appliqué un facteur de conversion.

En millions de CDF	Risques bancaires pondérés	
	2017	2016
Total trésorerie et interbancaire	45 423	28 833
Opérations avec la clientèle	389 794	313 698
Autres actifs à risque	71 379	44 430
Opérations hors-bilan	44 171	47 112
Total risques bancaires	550 768	434 073

Au 31 décembre 2017, la solvabilité globale de la banque s'établit à 23,1% contre 19,8% une année plus tôt. La solvabilité de base, quant à elle, passe à 14,4% contre 13,1% à fin 2016.



LA GESTION PRUDENTIELLE

LA MODIFICATION 6 DE L'INSTRUCTION 14 DE LA BANQUE CENTRALE DU CONGO RELATIVE AUX NORMES PRUDENTIELLES DE GESTION : UNE CONVERGENCE DE LA RÉGLEMENTATION LOCALE VERS LES PRATIQUES INTERNATIONALES DE GESTION PRUDENTIELLE (BÂLE III)

En 2016, à la suite de la crise dans le secteur, la Banque centrale du Congo avait publié un projet d'une nouvelle version de l'instruction numéro 14 aux banques, dans le cadre de la mise à jour générale de sa politique prudentielle. La version définitive de cette modification a été publiée en janvier 2018 et est entrée en vigueur. Il s'agit de la sixième modification de ladite instruction.

Le régulateur poursuit deux objectifs principaux :

- ▶ faire converger la réglementation locale avec les pratiques internationales de gestion prudentielle des institutions financières notamment en introduisant les recommandations des accords de Bâle II signés en 2004 et celles des accords de Bâle III signés en 2010 en réponse à la crise financière de 2007-2008 :
 - extension de la notion de risques bancaires aux risques opérationnels et de marché,
 - renforcement de l'exigence en fonds propres avec notamment le relèvement du montant du capital minimum ainsi que l'introduction de coussins de sécurité*;
- ▶ utiliser la politique prudentielle comme instrument de politique monétaire afin d'accélérer la dé-dollarisation de l'économie nationale.

LES INNOVATIONS APPORTÉES PAR LA MODIFICATION 6

1. LE RENFORCEMENT DES EXIGENCES EN FONDS PROPRES ET EN SOLVABILITÉ

La modification 6 introduit le renforcement des exigences en fonds propres des établissements de crédit à travers le relèvement du capital minimum, l'instauration de coussins, la prise en compte des risques de marché et opérationnels ainsi que le relèvement des pondérations de risque de crédit dans le calcul de la solvabilité minimum.

Les banques doivent détenir un capital social libéré égal à l'équivalent en CDF d'un montant minimum d'USD 30 millions au 1^{er} janvier 2019. Ce montant de capital minimum sera porté à l'équivalent d'USD 50 millions à la fin de 2020.

La notion de risques bancaires pondérés (RBP) a été étendue pour intégrer le risque de marché (8% de la position de change la plus importante en valeur absolue) et le risque opérationnel (15% de la moyenne des PNB des 3 derniers exercices). L'évaluation du risque de crédit a également été revue avec la notion d'échelle de crédit (non prise en compte), le facteur d'atténuation ainsi que des modifications dans la pondération des risques (ex : participations, comptes de régularisations).

En plus des fonds propres devant satisfaire leur solvabilité de base, les banques doivent détenir des suppléments de fonds propres appelés « coussins » : coussins de conservation, coussins contra-cycliques et coussins couvrant le risque systémique.

À dater du 1^{er} janvier 2018, l'exigence minimale en solvabilité de base qui était de 7% passe à 7,5% auxquels il convient d'ajouter le premier coussin de sécurité dit coussin de conservation équivalant, à 2,5% de solvabilité pour porter le ratio de 7,5% à 10%. Ce minimum doit être atteint au 1^{er} janvier 2021.

* « Coussin » peut être assimilé à une exigence supplémentaire en fonds propres de base s'exprimant en points de base additionnels dans l'exigence minimale de solvabilité.

En millions de CDF

	Modification 5	Modification 6
Fonds propres de base (Tier 1)	79 543	79 543
Fonds propres complémentaires (Tier 2)	47 805	34 071
Limitation des FPC à 2,5% RBP	-	19 063
Fonds propres prudentiels	127 348	98 606
Risque de crédit	550 768	647 592
Risque de marché	-	7 453
Risque opérationnel	-	107 614
Risques bancaires pondérés	550 768	762 527
Solvabilité de base	14,4%	10,4%
Solvabilité globale	23,1%	12,9%

Le tableau ci-dessus compare la solvabilité de la BCDC au 31 décembre 2017 selon la norme en application à cette date (modification 5) et la nouvelle norme qui entre en vigueur au 1^{er} janvier 2018 (modification 6). Dans les deux cas, la banque dépasse les minima requis.

La modification 6 a également introduit le ratio de levier financier afin de limiter l'effet de levier dans les activités bancaires. Le minimum exigé par le superviseur est de 5% contre 4% par les normes de Bâle.

En millions de CDF

	2017	2016
Fonds propres de base	79 543	56 873
Risques bancaires non pondérés	1 018 638	740 348
Ratio de levier	7,8%	7,7%

Au 31 décembre 2017, la simulation effectuée sur les ratios de solvabilité et de levier conformément à la modification 6 de l'instruction n°14 de la BCC affiche la solidité de la banque.

2. LE RISQUE DE CONCENTRATION ET PARTIES LIÉES

La modification 6 garde les mêmes contraintes que la version précédente mais étend la notion des personnes apparentées jusqu'au 2^e rang pour les personnes physiques dans la division des risques. En cas de non-respect des contraintes, en plus de la déduction du dépassement sur les fonds propres de base, la banque se verrait infliger des sanctions pécuniaires et disciplinaires.

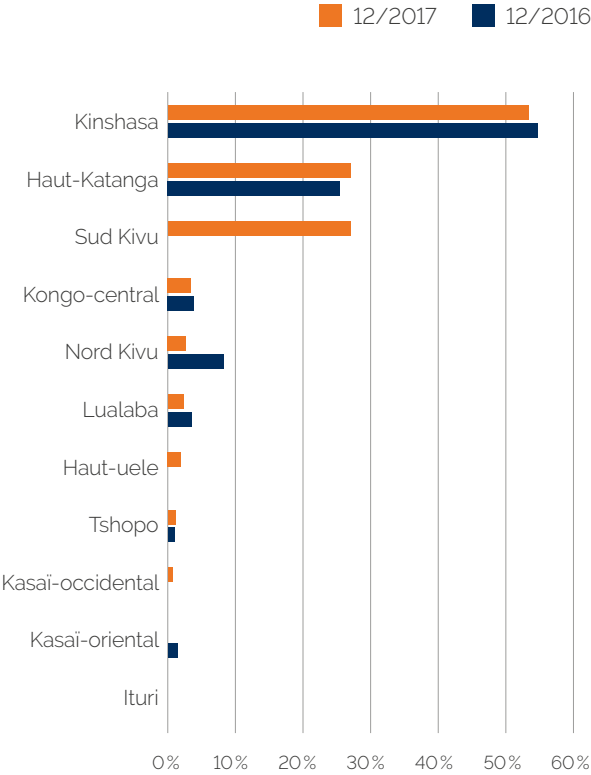
La banque a mis en place des mesures de suivi de la concentration du risque au sein de son portefeuille selon les trois axes suivants :

- la concentration géographique,
- la concentration sectorielle,
- les gros débiteurs et groupes de contreparties liées.

LA CONCENTRATION GÉOGRAPHIQUE

La concentration géographique du risque de crédit pour la banque se définit comme le risque que des débiteurs opérant dans une zone géographique ne soient plus en mesure de respecter leurs engagements. Pour gérer ce risque, la banque suit l'encours débiteur par province. La banque ne dispose pas d'une limite de concentration dans une province donnée. Cependant, il est du ressort du comité de gestion actif-passif et/ou du comité de crédit de décider d'un plafonnement du portefeuille crédit dans une province en raison d'un développement conjoncturel défavorable.

Ci-dessous, la répartition géographique du portefeuille crédit.

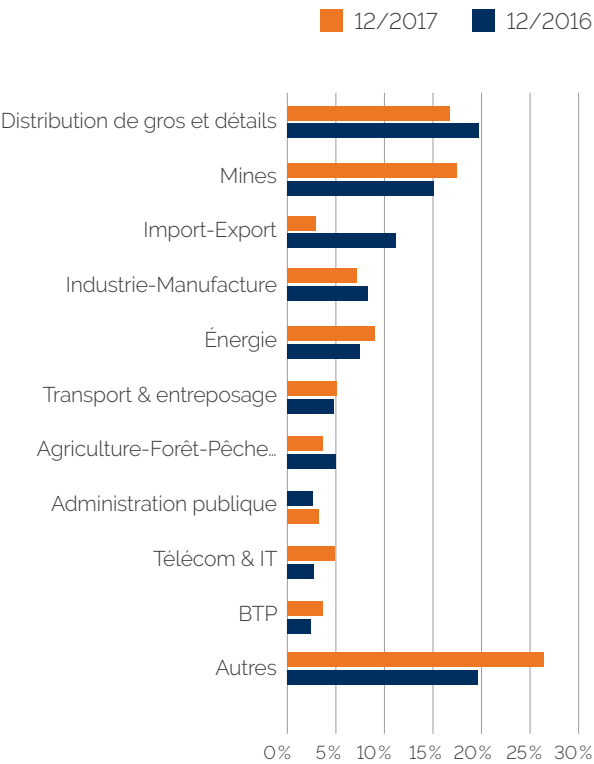


LA CONCENTRATION SECTORIELLE

La concentration sectorielle du risque de crédit pour la banque se définit comme le risque que des débiteurs opérant dans un même secteur économique ne soient plus en mesure de respecter leurs engagements. Pour gérer ce risque, la banque suit l'encours débiteur secteur par secteur. L'objectif de la banque est que le concours à aucun secteur ne soit supérieur à 25% de l'encours global des engagements.

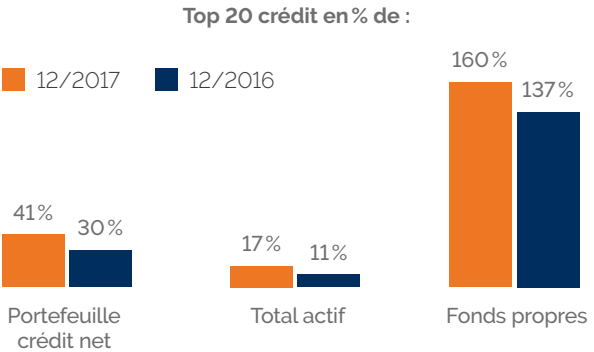
Toutefois, le management peut décider de revoir à la hausse comme à la baisse cette limitation en fonction des perspectives économiques et politiques du pays ou même de la stratégie et des objectifs de performance. Pour ce faire, la banque se base sur plusieurs indicateurs pour identifier le niveau de risque de différents secteurs économiques tels que la vulnérabilité, la vitesse d'expansion rapide ou ceux qui sont sensibles aux variations des coûts des matières premières, etc. Il en est de même pour les secteurs économiques fortement liés. Les secteurs les plus sensibles feront donc l'objet d'un examen régulier par le comité de gestion actif-passif et/ou le comité de crédit.

Ci-dessous la distribution du portefeuille de crédit par secteur d'activités.

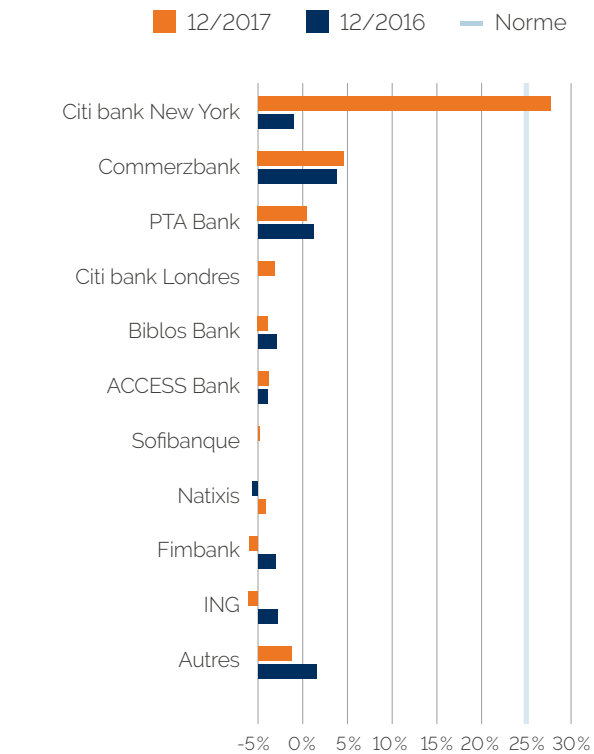


LES GROS DÉBITEURS ET GROUPES DE CONTREPARTIES LIÉES

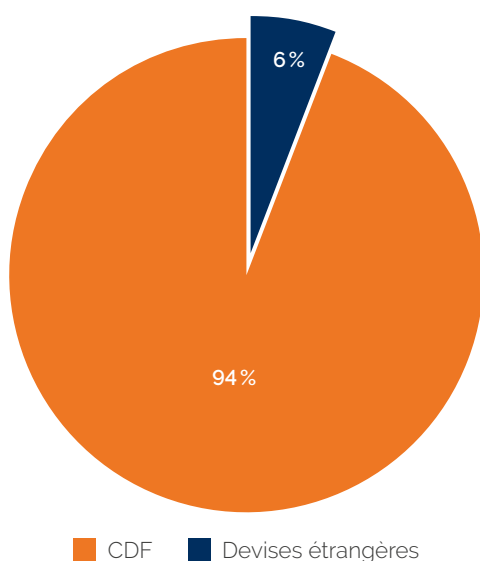
La banque suit attentivement la part du portefeuille entre les mains des 20 plus gros débiteurs. L'objectif est de maintenir les 20 plus gros débiteurs à moins de 50% du total du portefeuille crédit.



La banque surveille également ses expositions sur chaque contrepartie importante et sur chaque groupe de contreparties, toutes ces contreparties étant considérées comme parties liées. Elle s'assure mensuellement que chaque risque pondéré net sur une contrepartie ou sur un groupe de contreparties notamment auprès des correspondants ne dépasse pas 25% de ses fonds propres prudentiels tels que stipulé par la réglementation.



Portefeuille crédit par devises en % :



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

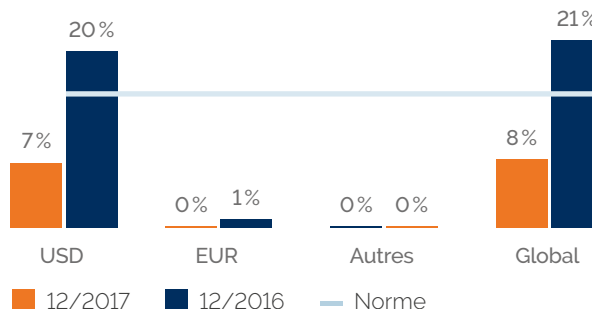
3. LE RENFORCEMENT DU FRANC CONGOLAIS ET LA DÉ-DOLLARISATION

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

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

À la clôture de l'exercice, la banque affiche, pour chaque devise et pour l'ensemble des devises, des ratios de position de change en dessous des maximums réglementaires fixés par l'Instruction n°14 de la Banque centrale du Congo.

Positions nettes de change



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

En ce qui concerne le ratio de liquidité à court terme, la modification 6 de l'instruction 14 de la BCC a un impact positif non négligeable sur les contraintes de liquidité comme à court terme en franc congolais notamment.

En millions de CDF

	Modification 5		Modification 6	
	CDF	ME	CDF	ME
Avoirs de trésorerie	77 086	454 511	77 086	431 785
Engagements de trésorerie	282	92 482	282	87 858
Position prêteuse (avoirs-engagem.)	76 804	362 029	76 804	343 927
Total emplois (numérateur)	83 813	410 202	83 813	391 088
Total ressources (dénominateur)	56 413	355 188	19 311	289 970
Ratio	149%	115%	434%	135%

4. LA PRISE EN COMPTE DU RÉFÉRENTIEL IFRS

Depuis 2015, les banques sont tenues de publier leurs états financiers suivant les normes IFRS et le superviseur a tenu compte de ce référentiel dans la nouvelle instruction. Ainsi, la modification 6 de l'instruction 14 tient également compte des instruments des fonds propres tels qu'on peut les retrouver dans le référentiel IFRS.

Le rapport général du commissaire aux comptes

SUR LES COMPTES ANNUELS DE LA BANQUE COMMERCIALE DU CONGO S.A. « BCDC » POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017

À l'assemblée générale des actionnaires de la Banque Commerciale Du Congo S.A. « BCDC »

Kinshasa/Gombe

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2017 :

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

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

1. AUDIT DES COMPTES ANNUELS

1.1. OPINION

Nous avons effectué l'audit des comptes annuels ci-joints, exprimés en francs congolais, de la BANQUE COMMERCIALE DU CONGO S.A. au 31 décembre 2017, qui comprennent le bilan, le compte de résultat, l'état de variation des capitaux propres, le tableau de flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres notes explicatives.

À notre avis, les comptes annuels donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la BANQUE COMMERCIALE DU CONGO S.A. au 31 décembre 2017, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date,

conformément aux principes comptables généralement admis en République démocratique du Congo et aux instructions et directives de la Banque centrale du Congo.

1.2. FONDEMENT DE L'OPINION

Nous avons effectué notre audit selon les normes internationales d'audit (ISA). Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités du commissaire aux comptes pour l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

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

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

1.3. OBSERVATION

Sans remettre en cause notre opinion exprimée ci-dessus, nous attirons l'attention sur le traitement appliqué par la banque quant aux déductions des provisions sur créances douteuses dans le calcul de l'impôt sur les bénéfices. À ce jour l'interprétation pratique des dispositions de l'article 28 de la Loi de finances 2017 modifiant le point 6 de l'article 46 de l'OL n°69/009 du 10 février 1969 relative aux impôts cédulaires sur les revenus, en ce qui concerne la déductibilité des provisions constituées par les établissements de crédits, reste à clarifier.

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

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

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

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

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

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

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

L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes « ISA » permettra de toujours

détecter toute anomalie significative existante. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises individuellement ou en cumulé, elles puissent influencer les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers annuels prennent en se fondant sur ceux-ci.

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

2. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

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

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

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

Le commissaire aux comptes
PricewaterhouseCoopers RDC SAS

Le 24 avril 2018

ANNEXE

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

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

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

Le bilan et le compte de résultat

BILANS AUX 31 DÉCEMBRE 2017 ET 31 DÉCEMBRE 2016

Exprimés en milliers de francs congolais - CDF

ACTIF	31/12/2017	31/12/2016
Trésorerie et opérations interbancaires		
Caisses, Banque centrale et correspondants	539 556 052	328 400 640
Créances sur les établissements de crédit	39 797 838	86 698
Total trésorerie et opérations interbancaires	579 353 890	328 487 338
Opérations avec la clientèle		
Portefeuille effets commerciaux	4 684 433	4 952 446
Découverts et autres crédits à la clientèle	444 371 404	376 957 484
Total opérations avec la clientèle	449 055 837	381 909 930
Comptes des tiers et de régularisation		
Régularisations de l'actif	12 900 902	8 908 203
Divers actifs	18 124 998	11 928 243
Total comptes des tiers et de régularisation	31 025 900	20 836 446
Valeurs immobilisées		
Valeurs immobilisées nettes	50 852 421	34 800 323
Immobilisations encours	10 881 484	4 626 653
Portefeuille titres	2 007 538	1 971 020
Garanties et cautionnements	511 867	308 329
Total valeurs immobilisées	64 253 310	41 706 325
Total actif	1 123 688 937	772 940 039

COMPTES D'ORDRE		
Engagements donnés	266 683 644	167 314 061
Engagements reçus	1 495 295 088	956 141 716
Engagements internes	109 702 969	52 000 110
Total comptes d'ordre	1 871 681 701	1 175 455 887

PASSIF	31/12/2017	31/12/2016
Trésorerie et opérations interbancaires		
Correspondants Lori et Banque centrale	91 363 986	11 433 539
Emprunt et découverts interbancaire	40 364 593	18 087 388
Total trésorerie et opérations interbancaires	131 728 579	29 520 927
Opérations avec la clientèle		
Dépôts et comptes courants à vue	508 991 192	366 580 385
Dépôts à terme et comptes d'épargne	243 672 812	187 533 109
Autres comptes de la clientèle	19 141 531	17 298 444
Total opérations avec la clientèle	771 805 535	571 411 938
Comptes des tiers et de régularisation		
Régularisations du passif	37 192 593	39 286 192
Divers passifs	39 047 044	33 202 501
Total comptes des tiers et de régularisation	76 239 637	72 488 693
Capitaux permanents		
Capital	4 982 000	4 982 000
Réserves et primes d'émission	51 403 820	32 562 864
Plus-value de réévaluation des immobilisés	30 149 168	13 828 284
Provisions réglementées	14 374 012	10 976 027
Report à nouveau	2 178 584	1 663 572
Bénéfice de l'exercice	13 208 833	13 651 445
Capitaux propres	116 296 417	77 664 192
Provisions pour risques, charges et pertes	27 618 769	21 854 289
Total capitaux permanents	143 915 186	99 518 481
Total passif	1 123 688 937	772 940 039

COMPTE DE RÉSULTAT AUX 31 DÉCEMBRE 2017 ET 2016

Exprimés en milliers de francs congolais - CDF

COMPTE DE RÉSULTAT	31/12/2017	31/12/2016
Produits sur opérations de trésorerie et opérations interbancaires	2 611 950	1 273 222
Charges sur opérations de trésorerie et opérations interbancaires	(6 600 677)	(486 525)
Produits sur opérations avec la clientèle	59 021 987	40 028 668
Charges sur opérations avec la clientèle	(10 914 188)	(7 408 188)
Autres produits bancaires	79 310 639	57 290 956
Autres charges bancaires	(10 248 669)	(4 245 737)
Produits net bancaire	113 181 042	86 452 396
Produits accessoires	8 094 239	6 140 126
Charges générales d'exploitation	(46 605 674)	(30 065 794)
Charges du personnel	(35 385 553)	(26 993 628)
Impôts et taxes	(1 249 687)	(808 742)
Résultat brut d'exploitation	38 034 367	34 724 358
Dotation aux amortissements	(5 953 725)	(3 793 801)
Résultat courant avant impôt et exceptionnel	32 080 642	30 930 557
Résultat sur cession d'éléments d'actifs	9 095	528 310
Dotation et reprise sur provisions	(8 351 589)	(7 673 340)
Résultat exceptionnel	(3 889 747)	(2 104 351)
Résultat courant avant impôt	19 848 401	21 681 176
Impôt sur le bénéfice	(6 639 568)	(8 029 731)
Bénéfice de l'exercice	13 208 833	13 651 445

ÉTAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CLOS AUX 31 DÉCEMBRE 2017 ET 2016

Exprimés en milliers de francs congolais - CDF

	SOLDE au 1 ^{er} /01/2017	MOUVEMENT 2017			SOLDE au 31/12/2017
		Augmentation	Diminution	Actualisation	
Capital	4 982 000	-	-	-	4 982 000
Réserve légale	7 160 671	1 365 144	-	2 639 442	11 165 257
Réserve statutaire	25 300 854	5 324 064	-	9 480 934	40 105 852
Réserve facultative	101 339	-	-	31 372	13 2711
Report à nouveau	1 663 572	-	-	515 012	2 178 584
Résultat de la période	13 651 445	13 208 833	(13 651 445)	-	13 208 833
Plus-value de réévaluation	13 828 284	16 320 884	-	-	30 149 168
Provision sur ventes immeubles	4 962 272	-	-	1 536 232	6 498 504
Provision pour reconstitution du capital	6 013 755	-	-	1 861 753	7 875 508
Total capitaux propres	77 664 192	36 218 925	(13 651 445)	16 064 745	116 296 417

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CLOS AUX 31 DÉCEMBRE 2017 ET 2016

Exprimés en milliers de francs congolais - CDF

	31/12/2017	31/12/2016
Activités d'exploitation		
Produits d'exploitation bancaire encaissés (hors revenus du portefeuille d'investissement)	149 038 815	104 732 972
Charges d'exploitation bancaire décaissées	(75 618 895)	(43 014 986)
Dépôts/Retraits de dépôts auprès d'autres établissements bancaires et financiers	102 207 652	13 295 064
Prêts et avances/Remboursement prêts et avances accordés à la clientèle	(70 456 624)	(146 352 817)
Dépôts/Retraits de dépôts de la clientèle	200 393 597	74 448 844
Titres de placement		-
Sommes versées au personnel et créditeurs divers	(35 385 553)	(26 993 628)
Autres flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation	(13 397 445)	18 420 901
Impôt sur les bénéfices	(6 639 567)	(8 029 731)
Flux de trésorerie nets provenant des activités d'exploitation	250 141 980	(13 493 381)
Activités d'investissement		
Intérêts et dividendes encaissés sur portefeuille d'investissement		-
Acquisitions/cessions sur portefeuille d'investissement	(240 056)	(123 363)
Acquisitions/cessions sur immobilisations	(5 997 609)	(5 469 297)
Titres de l'activité du portefeuille	-	-
Flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissement	(6 237 665)	(5 592 660)
Activités de financement		
Émission d'actions	-	-
Émission d'emprunts	-	-
Remboursement d'emprunts	-	-
Augmentation/Diminution ressources spéciales	-	-
Dividendes versés	6 962 237	3 963 908
Flux de trésorerie nets provenant des activités de financement	6 962 237	3 963 908
Incidence des variations des taux de change sur les liquidités et équivalents de liquidités	-	-
Variation nette des liquidités et équivalents de liquidités au cours de la période	250 866 552	23 049 949
Liquidités et équivalents de liquidités en début de période	328 487 338	351 537 287
Liquidités et équivalents de liquidités en fin de période	579 353 890	328 487 338

L'affectation du résultat du bilan

Sur proposition du conseil d'administration, l'assemblée générale, en date du 25 avril 2018, a approuvé la répartition du résultat de l'exercice 2017 comme suit :

Chiffres en francs congolais - CDF

Réserve légale	1 320 883 292
Réserve statutaire	5 283 533 168
Dividendes	6 604 416 460

Après la répartition du résultat porté au bilan, le total des fonds propres de la banque s'établit à **CDF 109 692 000 045** se décomposant comme suit :

Capital	4 982 000 000
Réserve légale	12 486 140 416
Réserve statutaire	45 389 384 806
Réserves facultatives	132 711 381
Provision pour reconstitution du capital	7 875 506 508
Provision sur vente d'immeubles	6 498 505 087
Plus-value de réévaluation	30 149 167 631
Report à nouveau	2 178 584 216
	109 692 000 045



LES RÉSEAUX DE LA BCDC

Les réseaux et points de contact en RDC	62
Le réseau des banquiers correspondants	64

Les réseaux et points de contact en RDC



KINSHASA

AGENCE BRIKIN

B.P. 2798 - KINSHASA 1
Tél.: (+243) 81 4934736
E-mail : brikina@bcdcd.cd

AGENCE DE KINTAMBO

B.P. 2798 - KINSHASA 1
Tél.: (+243) 82 1398346
(+243) 81 4672041
E-mail : kintambo@bcdcd.cd

AGENCE DE LIMETE

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

AGENCE DU MARCHÉ

B.P. 2798 - KINSHASA 1
Tél.: (+243) 81 6922039
(+243) 81 6068425
E-mail : marche@bcdcd.cd

AGENCE DE MATONGE

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

AGENCE PLAZA VILLAGE

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

GUICHET AVANCÉ

ROTANA
B.P. 288 - KINSHASA 1
Tél.: (+243) 82 9780996
E-mail : rotana@bcdcd.cd

AGENCE ROYAL/GOMBE

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

AGENCE UNIKIN

B.P. 2798 - KINSHASA 1
Tél.: (+243) 81 5112466
E-mail : uni@bcdcd.cd

RÉSEAU INTÉRIEUR

AGENCE DE ARU

Tél.: (+243) 81 4702919
E-mail : aru@bcdcd.cd

AGENCE DE BENI

B.P. 11 - BENI
Tél.: (+243) 81 0273695
(+243) 84 4838499
E-mail : ben@bcdcd.cd

AGENCE DE BOMA

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

AGENCE DE BUKAVU

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

AGENCE DE BUNIA

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

AGENCE DE BUTEMBO

B.P. 39 - BUTEMBO
Tél.: (+243) 81 2055545
(+243) 85 0605690
E-mail : btb@bcdcd.cd

AGENCE DE DURBA

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

AGENCE DE GOMA

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

GUICHET AVANCÉ INGA

B.P. 2798 - KINSHASA 1
Tél.: (+243) 82 3947857
E-mail : inga@bcdcd.cd

AGENCE D'ISIRO

Tél.: (+243) 81 7067767
(+243) 99 2439646
E-mail : isr@bcdcd.cd

AGENCE DE KANANGA

B.P. 15 - KANANGA
Tél.: (+243) 99 3406594
(+243) 81 3126707
(+243) 99 7361717
E-mail : kga@bcdcd.cd

AGENCE DE KISANGANI

B.P. 1018 - KISANGANI
Tél.: (+243) 81 2006010
(+243) 99 8539613
E-mail : ksg@bcdcd.cd

AGENCE DE KIMPESE

Tél.: (+243) 81 4999918
(+243) 99 0181118
E-mail : kps@bcdcd.cd

GUICHET AVANCÉ LUKALA

B.P. 2798 - KINSHASA 1
Tél.: (+243) 82 6704185
E-mail : lukala@bcdcd.cd

AGENCE DE MATADI

B.P. 33 - MATADI
Tél.: (+243) 81 0037407
E-mail : mtd@bcdcd.cd

AGENCE DE MBUJIMAYI

B.P. 379 - MBUJIMAYI
Tél.: (+243) 81 7113411
(+243) 99 1730566
E-mail : mby@bcdcd.cd

RÉSEAU SUD

SUCCURSALE DE LUBUMBASHI

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

AGENCE DE FUNGURUME

B.P. 74 - LUBUMBASHI
Tél.: (+243) 81 5613177
E-mail : fgm@bcdcd.cd

AGENCE DE KOLWEZI

B.P. 01 - KOLWEZI
Tél.: (+243) 81 3635316
E-mail : klz@bcdcd.cd

AGENCE DE LIKASI

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



La BCDC dispose également
de 46 guichets Western Union
au 31/12/2017.

Le réseau des banquiers correspondants

CORRESPONDANTS EN USD

- ▶ Citibank N.A. (Etats-Unis) : CITIUS33
- ▶ Fimbank PLC (Malte) : FIMBMTM3
- ▶ Mauritius Commercial Bank Ltd (Ile Maurice) : MCBLMUMU
- ▶ Bank of China (Chine) : BKCHCNBJ

CORRESPONDANTS EN EUR

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

CORRESPONDANTS EN ZAR

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

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

- ▶ Commerzbank AG (Allemagne) : COBADEFF

SOMMAIRE

ÉDITEUR RESPONSABLE

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

CONCEPTION ET PRODUCTION

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

PHOTOS

Sources diverses BCDC

© septembre 2018

La Banque en ligne



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



Kinshasa Boulevard du 30 juin www.bcdc.cd

BCDC
Bâtisseurs d'Avenir

SOMMAIRE



BANQUE COMMERCIALE DU CONGO
Bâtisseurs d'Avenir

www.bcdc.cd