

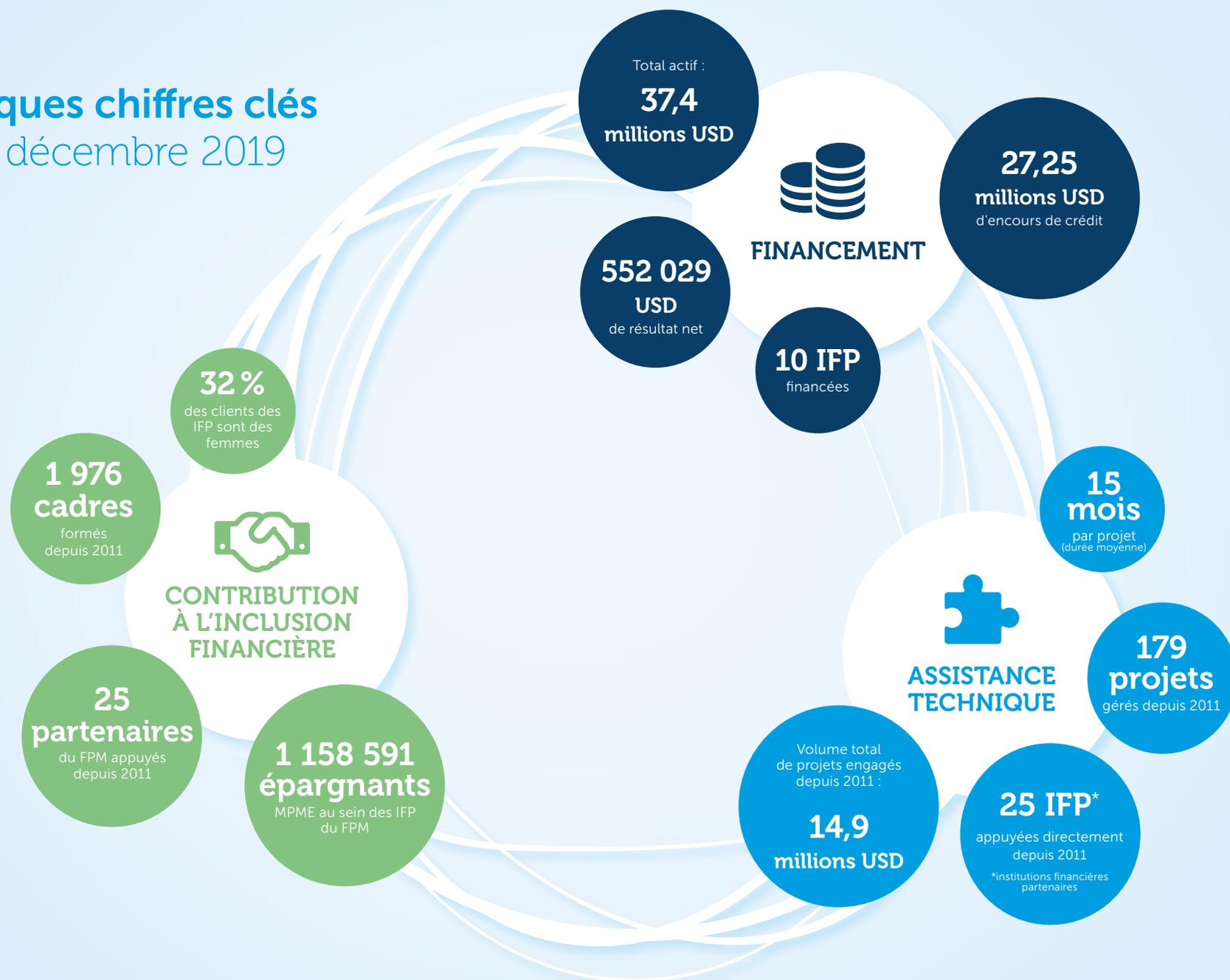


RAPPORT ANNUEL  
**2019**



**FPM**  
Pour l'inclusion financière en RD Congo

# Quelques chiffres clés au 31 décembre 2019





## FPM ASBL et FPM SA

### une vision unique

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

### une mission partagée

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

# sommaire

1	<b>VUE D'ENSEMBLE DU FPM</b>	<b>3</b>
	01/ Mots des présidents	4
	02/ Entretien avec les deux directeurs généraux	6
	03/ Stratégie, gouvernance et organisation du FPM ASBL	9
	04/ Stratégie et gouvernance du FPM SA	17
	05/ Factuel 1 / Célébration des 5 ans du FPM SA	24
2	<b>RÉSULTATS ET CONTRIBUTION À L'INCLUSION FINANCIÈRE</b>	<b>27</b>
	01/ Factuel 2 / Aperçu de la situation économique et financière de la RDC en 2019	28
	02/ Évolution et composition du portefeuille de prêts du FPM SA	32
	03/ Évolution et composition du portefeuille de projets d'assistance technique du FPM ASBL	33
	04/ Contribution à l'inclusion financière	37
	05/ Événements de l'année 2019	38
	06/ Retour sur les forums de 2019	41
	07/ Le FPM vu par ses partenaires au développement	44
	08/ Factuel 3 / Retour sur les interventions spécifiques du FPM en 2019	48
3	<b>LES ÉTATS FINANCIERS DU FPM ASBL</b>	<b>55</b>
	01/ Bilan	56
	02/ Compte de résultat	58
	03/ Tableau des flux de trésorerie	59
	04/ Rapport de l'auditeur indépendant sur les états financiers annuels	60
4	<b>LES ÉTATS FINANCIERS DU FPM SA</b>	<b>62</b>
	01/ Bilan	63
	02/ Compte de résultat	64
	03/ État de variations des capitaux propres	65
	04/ Tableau des flux de trésorerie	66
	05/ Rapport de l'auditeur indépendant sur les états financiers	67



1

**Vue d'ensemble  
du FPM**

# 01/ Mots des présidents

## *Chers partenaires, chers lecteurs,*

**N**ous sommes heureux de vous présenter notre rapport d'activité de l'année 2019.

Depuis de longues années, le climat économique de la RDC évolue en dents de scie, entre phases de ralentissement consécutives à des crises politiques et périodes de résilience. L'année 2019 n'aura pas dérogé à la règle. Les premiers mois de l'année, à la suite de l'élection présidentielle de décembre 2018, ont vu l'économie congolaise tourner au ralenti. Puis, peu à peu, la tension retombante, de nouveaux équilibres se sont instaurés et progressivement l'activité économique s'est améliorée.

Dans ce contexte incertain, complexe et évolutif, les institutions financières ont une nouvelle fois démontré leur bonne capacité d'adaptation. Bien que pénalisées à la fois en amont, du fait de la pénurie de financements internationaux, et en aval, à cause de la persistance de taux d'impayés élevés, elles ont globalement répondu présent. C'est ainsi que les encours cumulés d'épargne et de crédit des institutions de microfinance et des banques ont finalement connu une croissance significative, les dépôts atteignant même des plus hauts taux historiques.

Le FPM s'est donné pour mission d'accroître l'inclusion financière en RDC, en offrant via ses deux véhicules de l'assistance technique (FPM ASBL) et du refinancement (FPM SA) aux institutions financières du pays. Celles-ci peuvent être des coopératives d'épargne et de crédit, des institutions de microfinance ou bien des banques commerciales ciblant les micros, petites et moyennes entreprises. Bien que notre objectif soit l'accroissement de l'inclusion financière, nous sommes attentifs à ce que la croissance des institutions financières partenaires soit saine, maîtrisée et responsable. De ce fait, nous portons une attention particulière à la qualité de leurs portefeuilles, leur solvabilité et l'adaptation de leur offre aux besoins réels de leurs clients. Notre accompagnement se veut équilibré, entre appui au développement de l'activité et consolidation institutionnelle.

L'enjeu de consolidation vaut en définitive pour le secteur financier dans son ensemble. De ce point de vue, qu'il nous soit permis de saluer les efforts remarquables et continus de la Banque centrale du Congo en faveur de l'assainissement du secteur. C'est un travail de longue haleine, difficile à conduire, mais essentiel à la crédibilité et à l'efficacité du système financier congolais tout entier.

En 2019, le FPM SA a poursuivi son développement. Avec un portefeuille de crédit de 27,3 millions d'USD placé auprès de dix institutions financières partenaires, il a soutenu six institutions de microfinance et quatre banques actives dans le segment des MPME. Sur le plan financier, le FPM SA a confirmé la rentabilité atteinte en 2018, avec cette année un résultat net de 552 029 USD, soit 19 % d'accroissement par rapport à 2018.

En septembre 2019, le FPM SA a fêté son cinquième anniversaire. C'était l'occasion de réunir, lors d'un grand atelier, tous les acteurs de l'inclusion financière en RDC, ainsi que



**« Sur le plan financier,  
le FPM SA a confirmé la rentabilité  
avec 19 % d'accroissement  
par rapport à 2018 »**



« Le FPM ASBL  
a géré près de 50 projets  
d'assistance technique »

les actionnaires et d'autres partenaires internationaux, pour échanger sur l'amélioration continue de l'inclusion financière en RDC. Ce fut une réunion très riche en réflexions et promesses pour le secteur. Nous remercions à nouveau nos partenaires, ainsi que l'ensemble des participants, pour leur présence et leurs contributions.

Quant au FPM ASBL, 2019 a été alimenté par deux temps forts. Dans les mois qui ont suivi l'élection présidentielle, l'activité a d'abord été réduite, avant de croître de manière très soutenue durant le second semestre. Entre la finalisation des projets démarrés en 2018 et la mise en place de nouveaux projets, le FPM ASBL aura travaillé en 2019 avec une dizaine d'institutions financières, dont deux nouveaux partenaires. Au total, le FPM ASBL a géré près de 50 projets d'assistance technique.

Le FPM ASBL a entamé en janvier 2019 un nouveau plan d'affaires de cinq ans. Pour cette nouvelle phase, nous pouvons compter, avec l'expression de nos remerciements renouvelés, sur l'engagement reconduit de la KfW, pilier du FPM depuis dix ans, de l'UNCDF/PNUD et de la coopération suédoise, qui ont contribué à la conception et formulation du projet (PASMIF) ayant conduit à la structuration et stabilisation du FPM dans son état actuel. À ce socle de

départ vient s'ajouter le très appréciable renfort de l'Agence française de Développement (AFD). Nous exprimons à l'AFD notre sincère gratitude pour la confiance qui nous est ainsi témoignée.

Les institutions financières partenaires de nos deux véhicules servent, de façon cumulée, plus de 135 187 MPME situées dans 12 provinces, sur les 26 que compte le pays. Il est important de souligner en effet que dans cet immense pays qu'est la RDC (2,3 millions km<sup>2</sup>), le défi de l'inclusion financière est aussi géographique. Outre les lieux d'implantation privilégiés que sont Kinshasa, le Katanga et les deux Kivu, nos partenaires sont aussi actifs dans de nombreuses

provinces : Équateur, Ituri, Kasai-Central, Kasai-Oriental, Kongo-Central, Kwilu, Lualaba, Sud-Ubangi, Tanganyika et Tshopo. Nous les soutenons dans leurs efforts d'expansion progressive dans de nouvelles provinces.

Les pages qui suivent, et notamment la présentation de nos deux directeurs généraux, vous permettront d'apprécier de manière assez détaillée l'ensemble de nos activités.

Nous vous souhaitons à présent une très bonne lecture !

Claudia Huber et Pierre Daubert



Pierre Daubert, Président du FPM ASBL et  
Claudia Huber, Présidente du FPM SA

## 02/ Entretien avec les deux directeurs généraux

### Revue de la situation économique et politique de la RDC en 2019

L'année 2019 fut marquée par la prise de fonction du nouveau président de la République, Monsieur Félix Tshisekedi, dont l'élection en décembre 2018 a marqué la première alternance démocratique de l'histoire de la RD Congo. Cependant, ce changement ne s'est pas réalisé dans la tranquillité au regard du contexte politique qui a précédé ces élections, et par conséquent l'environnement économique en a souffert à cause du long délai pris pour la formation du gouvernement du nouveau président de la République.

Il faut noter qu'à l'issue de cette élection, le groupement politique du nouveau président Cap pour le Changement (CACH) s'est engagé dans une coalition de gestion du pays avec la plateforme de l'ancien président, le Front Commun pour le Congo (FCC) qui domine le paysage politique. Après les élections, ce dernier contrôle la quasi-totalité des institutions républicaines, notamment l'Assemblée générale, le Sénat et la tête du gouvernement.

Au terme d'âpres négociations sur le partage du pouvoir entre les deux parties de la coalition, l'interminable feuilleton a pris fin en août 2019, soit 8 mois après l'investiture du nouveau président. Avant cela, à défaut d'un gouverne-



« En RD Congo, la croissance économique s'est établie à 4,4 % en 2019 contre 5,8 % en 2018. Heureusement, certaines évolutions ont permis de limiter les dégâts sur les micro, petites et moyennes entreprises. »



ment, le pays était directement piloté par la présidence de la République sur base d'un programme dit de 100 jours pour donner un minimum de socle à la gestion du pays. Le début difficile de cette coalition laisse penser que les tensions seront persistantes, sachant que dès le départ chaque camp a déjà en tête les prochaines élections 2023.

Durant les huit mois d'attente du nouveau gouvernement, l'économie a tourné naturellement au ralenti. La croissance économique a été affectée négativement par le ralentissement des activités minières, suite à la baisse de la demande et aussi au ralentissement de la croissance mondiale, affectée par la guerre commerciale entre les USA et la Chine.

En RD Congo, la croissance économique s'est établie à 4,4 % en 2019 contre 5,8 % en 2018. Une recomposition profonde s'est opérée au cours de l'année 2019, avec une contribution inhabituellement plus élevée du secteur tertiaire (soit plus de 55 % contre moins de 10 % en 2018) et, inversement, la contribution du secteur primaire au PIB a fortement régressé entre 2018 et 2019, passant de 4,66 à 0,77 point à la suite du manque de dynamisme du secteur minier.

En dépit de ce fléchissement de la croissance, le cadre macroéconomique a enregistré une décélération du rythme de formation des prix dans un contexte de relative stabilité de la monnaie nationale face aux devises internationales. Le taux d'inflation en glissement annuel s'est situé à 4,6 % en 2019, contre 7,7 % en 2018 et 54,7 % en 2017. Ces évolutions ont permis de limiter les dégâts sur les micro, petites et moyennes entreprises en dépit du repli de la croissance économique.

Le secteur financier a enregistré des chiffres records, spécialement le secteur bancaire. À fin décembre 2019, l'encours de crédits du secteur bancaire a connu une croissance de près de 28 % par rapport à décembre 2018, en s'établissant à 4,4 milliards USD. Les dépôts de la clientèle se sont accrus de près de 31 % par rapport à fin décembre 2018, s'établissant à 6,1 milliards USD. Par ailleurs les banques ont réalisé une très bonne performance financière avec un résultat positif de 94,5 millions USD contre 76,6 millions USD en 2018, soit une croissance de 23 %.



Carlos Kalambay, DG du FPM SA  
et Jean-Claude Thetika, DG du FPM ASBL

## Faits marquants de la gestion des deux véhicules du FPM en 2019

Du point de vue institutionnel, l'année 2019 a été marquée par deux événements. Le FPM ASBL lançait son nouveau plan d'affaire de cinq ans, le troisième depuis sa création, tandis que le FPM SA a fêté son cinquième anniversaire de refinancement de MPME via les institutions financières partenaires (IFP).

Sur le plan opérationnel, le FPM SA a enregistré une croissance modeste au regard de l'environnement externe. Le portefeuille de crédit aux IFP a progressé de 1% par rapport à décembre 2018, passant de 26 950 kUSD à 27 250 kUSD contre un budget de 31 MUSD. Cette croissance modeste s'explique par l'attente des opérateurs économiques, dû à l'observance de la première alternance politique en RDC, et par la croissance également modeste du portefeuille de crédit des micro, petites et moyennes entreprises durant l'année 2019. En outre, à la clôture de son 5<sup>e</sup> exercice comptable, le FPM SA a réalisé un profit net de 552 kUSD contre un profit net budgété de 303 kUSD, soit 182% de réalisation. Le Fonds vient de réaliser son profit le plus élevé depuis sa création, clôturant ainsi l'exercice avec une valeur nette d'investissement (VNI) de 103 contre 88 à la clôture de son premier exercice.

De manière générale, le secteur bancaire a été marqué par deux événements majeurs :

- Le rachat de 66% d'actions de la BCDC par Equity Group Holdings (EGH) en novembre 2019; cette acquisition va rebattre les cartes de la concurrence au niveau du marché. Les deux banques sont complémentaires, la BCDC est bien positionnée dans le segment grandes entreprises et institutionnels alors que Equity est championne des PME et de la banque de détail.
- Par ailleurs Il faut aussi signaler l'entrée en vigueur de la norme du relèvement du capital minimum des banques commerciales à 30 millions USD.

Le secteur de la microfinance a lui aussi enregistré une croissance, bien que moindre que les banques. À fin décembre 2019, les dépôts et les crédits ont connu une croissance respectivement de 22% et 7% par rapport à 2018, s'établissant à 253 millions USD pour les dépôts et 144 millions USD pour les crédits.

L'année 2020 s'ouvre avec une note d'espoir. Après une longue attente, le gouvernement de la coalition est en place et les parties semblent s'accorder dans la gestion gouvernementale mais les tensions subsistent et l'avenir dépendra de la volonté de deux camps à mettre en place des mécanismes fonctionnels de résolution des conflits qui ne vont certainement pas manquer de surgir.



## « Le FPM SA a projeté de développer des produits de financement dans des domaines à fort impact. »



En termes de perspectives 2020, la croissance du FPM SA sera tributaire de sa capacité à lever des fonds. Il est à noter que le secteur financier en RDC, particulièrement celui dédié au financement des petites et moyennes entreprises et des personnes à faibles revenus, est en quête permanente de capitaux frais au regard du risque y afférent. Non seulement le secteur a besoin de capitaux à risque, mais il fait aussi face au coût de refinancement très élevé. Le FPM SA se doit de relever ce défi qui caractérise sa clientèle cible. Pour ce faire, le FPM SA a projeté de développer des produits de financement dans des domaines à fort impact : financement de la chaîne de valeur agricole, mise en place de fonds de garantie, financement pour l'amélioration de l'habitat, accès aux énergies renouvelables, etc. Ainsi, la levée des fonds dédiés restera une priorité pour le FPM SA durant l'année 2020.

Les activités d'assistance technique du FPM ASBL ont été aussi impactées par l'incertitude qui a caractérisé le premier semestre de l'année 2019 mais au final, les résultats étaient au rendez-vous. Au cours de l'exercice 2019, le FPM ASBL a

géré 50 projets d'assistance technique contre 46 projets en 2018. Ils se répartissent en 28 projets d'assistance technique directe (ATD) auprès de 10 institutions financières partenaires, 15 sessions de formation, six forums et une étude de marché. Le nombre total de projets de 2011 à 2019 s'élève à 318 contre 280<sup>1</sup> à fin 2018, soit une croissance annuelle de 14% (+38 nouveaux projets). Ils se répartissent en 179 projets d'assistance technique directe auprès de 26 institutions financières partenaires, 84 formations certifiantes, 38 forums et 17 études de marché.

En termes de volume, le budget décaissé d'assistance technique s'élève à 1,4 MUSD en fin 2019 contre 1,7 MUSD en 2018. Le niveau d'activités d'assistance technique a donc connu une baisse de 35% en volume entre 2018 et 2019. En effet, la réduction du niveau d'activités du FPM ASBL auprès des IFP résulte de la timide reprise des activités économiques après l'arrivée du nouveau président de la République en 2019, mais aussi du retard connu dans le déploiement du nouveau plan d'affaires à la suite de l'incertitude politique. Les interventions techniques du FPM ASBL ont concerné l'ensemble de centres de compétences du fonds. Les projets relatifs au renforcement institutionnel représentent 48% du budget d'ATD de 2019, contre 67% en 2018. Les centres de compétences des projets en accélération des innovations technologiques et des projets de développement des produits spécialisés représentent respectivement 35% et 17% du budget d'ATD 2019, contre 30%

et 4% en 2018. Le rééquilibrage des activités classiques d'ATD vers celles des innovations technologiques et produits spécialisés est le résultat du positionnement dans le cadre du nouveau plan d'affaires, qui vise une accélération de l'inclusion financière par la multiplication des nouveaux canaux de distribution de services financiers et de produits jusqu'ici très peu offerts.

En termes de répartition budgétaire et bien qu'en baisse, on note que les IMF locales et internationales ont été celles qui ont le plus bénéficié des appuis techniques du FPM ASBL, avec une proportion qui représente 59% en 2019 contre 79% en 2018. Il s'agit essentiellement des appuis liés aux innovations technologiques. En revanche, la part du budget d'ATD allouée en faveur des COOPEC est passée de 12% en 2018 à 21% en 2019.

Toutes ces interventions, aussi bien celles du FPM SA que de l'ASBL, ont contribué à la stabilité du secteur financier et à l'amélioration de l'inclusion financière des MPME et de populations à faibles revenus. Au 31 décembre 2019, les IFP du FPM ont financé au total 135 187 emprunteurs, contre 133 530 emprunteurs à fin 2018, pour un encours total de 558 millions USD en 2019 contre 433 millions USD en 2018, soit une croissance de 29%. Durant la même période, les IFP du FPM ont servi 1 158 591 épargnants en 2019 contre 856 566 en 2018, soit +35%. Nous avons formé 1 976 agents et cadres du secteur financier.

<sup>1</sup> La notion de projet a été revue à partir de 2019 pour les activités du FPM ASBL. Autrefois, un projet correspondait à l'ensemble d'activités destinées à renforcer les performances d'une IFP (ou somme de plusieurs lots d'activités). Mais, sachant que ces lots d'activités pouvaient être mis en œuvre indépendamment les uns des autres, le concept a été revu. Ainsi, un projet d'assistance technique directe est donc l'ensemble d'activités poursuivant un objectif spécifique pouvant être atteint indépendamment des autres volets d'intervention et nécessitant un profil de Project Manager spécifique de l'IFP. Ceci explique pourquoi le nombre cumulé de projets d'assistance de 2018, repris dans le rapport annuel 2018, est différent de celui repris dans ce rapport. En effet, le nombre de 2018 a été actualisé dans ce rapport afin de mieux analyser la variation de cet indicateur d'une année à l'autre.

# 03/ Stratégie, gouvernance et organisation du FPM ASBL

## Le cadre stratégique

Depuis 2019, le FPM ASBL a opéré un léger ajustement de son positionnement stratégique dans le cadre de son nouveau plan d'affaires allant de 2019 à 2023, afin de mieux répondre à sa vision et à sa mission. En effet, le FPM ASBL a pour vision la réduction de la pauvreté et l'amélioration des conditions de vie des populations en RD Congo. Il vise à soutenir la construction et le développement d'un système financier inclusif et responsable, en offrant des services d'assistance technique adaptés aux institutions financières qui servent les micro, petites et moyennes entreprises (MPME) et des populations actives à faibles revenus présentant un réel potentiel de développement.

Le positionnement stratégique du FPM ASBL s'appuie sur des objectifs précis, des interventions bien ciblées et basées sur des approches participatives et bien modulées :

### 1. Des objectifs stratégiques

Pour réaliser sa mission, le FPM ASBL se donne comme **objectif général** de « consolider, sur le plan institutionnel et technique, les IFP ayant un réel potentiel de développement ». À terme, ces IFP devront être capables d'offrir de manière responsable à leurs clients MPME une diversité de produits et services financiers de qualité. Cet objectif général se décline en 4 **objectifs spécifiques** (ci-contre).



### Objectif général

Consolider, sur le plan institutionnel et technique, les IFP ayant un réel potentiel de développement

### Objectif spécifique 1

Développer un vivier de ressources humaines compétentes

Le besoin de personnes qualifiées pour assurer le développement du secteur financier est l'un des principaux défis des IFP. Au-delà de l'offre en formations thématiques ponctuelles, le FPM ASBL s'efforcera de promouvoir des solutions plus pérennes, en appuyant des initiatives de formation continue des agents et cadres des institutions financières.

### Objectif spécifique 3

Appuyer l'extension des IFP dans les régions les moins desservies

L'extension régionale reste un enjeu pour la promotion de l'inclusion financière à travers le pays. La forte concentration – estimée à 86% – de l'offre de services financiers à Kinshasa et à l'est (principalement dans les deux Kivu), et le récent redécoupage territorial administratif, qui a vu le nombre de provinces passer de 11 à 26, soulignent la nécessité d'améliorer la couverture régionale.

### Objectif spécifique 2

Promouvoir les innovations technologiques au sein des IFP en RDC

Dans un environnement marqué par une quasi absence d'infrastructures de base, les coûts d'investissement dans le secteur financier sont élevés et constituent donc un réel frein à son développement. Dans ce contexte, le développement de la portée du secteur financier passera par l'adoption de solutions plus efficaces. Le développement de nouvelles technologies, en particulier l'expansion de la téléphonie mobile, ouvre de nouvelles perspectives pour la digitalisation des services financiers et constituera un important levier de croissance.

### Objectif spécifique 4

Soutenir la finance responsable au sein des IFP en RDC

La thématique de la finance responsable est transversale et reste indispensable pour garantir un développement harmonieux du secteur financier. Elle consistera à impulser l'adoption, par l'ensemble des IFP, des standards de la finance responsable à tous les niveaux de leurs processus opérationnels et stratégiques. Les objectifs de mise en œuvre de cette politique sont d'assurer une prise en compte des besoins des clients finaux à travers le respect de règles de protection environnementale et sociale, pour une croissance saine et durable du secteur financier en RDC.

## 2. Domaines d'intervention

Les interventions du FPM ASBL en ATD portent désormais sur dix domaines regroupés en trois grandes catégories : (2.1) renforcement institutionnel, (2.2) développement de produits spécialisés et (2.3) accélération des innovations technologiques.

### 2.1. Renforcement institutionnel (risques de gestion)

Il s'agit des interventions qui visent le renforcement des capacités des IFP. Elles permettent de réduire leurs risques institutionnels et opérationnels et d'accroître leur capacité dans l'offre de services aux MPME :

- gouvernance / stratégie / organisation / transformation institutionnelle ;
- *downscaling/upscaling* ;
- contrôle, audit interne et gestion des risques ;
- ressources humaines ;
- gestion financière et comptabilité ;



« Les interventions  
du FPM ASBL en ATD portent  
sur dix domaines. »



- système d'information et de gestion (SIG) ;
- développement et gestion des produits d'épargne et de crédit ;
- normes de finance responsable (NFR).

### 2.2. Développement de produits spécialisés

Il s'agit de produits actuellement peu ou pas développés dans le secteur. Ces produits ont pour finalité d'élargir la frontière de la croissance du secteur.

Plus concrètement, le développement de produits spécialisés comporte le financement agricole et rural, le crédit habitat, le financement de l'éducation et le financement des énergies renouvelables. D'autres thèmes pourront éventuellement se rajouter.

### 2.3. Accélération des innovations technologiques

L'objectif ici est d'accompagner les institutions financières dans une transition numérique de leurs activités, en mettant en place des solutions automatisées pour accompagner et faciliter la commercialisation de produits (sous forme de services bancaires), ou bien des solutions informatiques permettant d'améliorer l'efficacité de l'organisation, et par conséquent de réduire les coûts des produits et services, tout cela dans le cadre d'une stratégie de transition numérique cohérente.

Le développement d'innovations technologiques intègre le développement de réseaux d'agents bancaires, le *mobile money*, les solutions de paiement mobile (la *cardless solution*), les solutions d'efficacité opérationnelle, le *paperless office*, etc.

## 3. Segmentation de marché

La segmentation du marché comprend les trois groupes d'institutions définis suivant leurs formes juridiques :

- les coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC) ;
- les institutions de microfinance (IMF) ;
- les banques commerciales ciblant les MPME.

## 4. Approche d'intervention : focus sur le nouveau modèle de rating institutionnel interne

Afin de mieux répondre aux besoins du secteur, le FPM ASBL est en train d'implémenter un système de catégorisation de ses partenaires qui facilitera l'appréciation des progrès réalisés dans le temps grâce aux appuis techniques. Avec ce système, le FPM ASBL pourra suivre régulièrement l'évolution des performances et de la notation de risques pour chaque IFP, tant au niveau institutionnel qu'au niveau de chaque domaine d'évaluation institutionnelle retenu. De cette manière, le FPM ASBL proposera des appuis techniques spécifiques et adaptés à chaque profil de risque et aux défis institutionnels.

La catégorisation des IFP se fera grâce à un cadre d'analyse de la performance financière et organisationnelle se basant sur les 6 domaines d'évaluation institutionnelle.

**Tableau 1 - Domaines d'évaluation institutionnelle**

DOMAINES D'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE		PONDÉRATIONS POUR LES BANQUES ET LES IMF	PONDÉRATIONS POUR LES COOPEC
1	Historique, propriété et vision	5%	5%
2	Stratégie et positionnement	5%	5%
3	Gouvernance et organisation	15%	25%
4	Ressources humaines	5%	5%
5	Système d'information de gestion	10%	10%
6	Audit et contrôle interne	10%	10%
Performance :			
7	• Activité et portefeuille	50%	40%
	• Efficacité et rentabilité		
	• Structure financière et équilibre du bilan		
	• Normes sociales et environnementales		
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>

Ce cadre d'analyse est un système « Expert » résultant des 10 années d'expérience du FPM ASBL dans la mise en œuvre des projets d'assistance technique et dans les missions d'évaluation institutionnelle des banques et IMF. Les domaines se décomposent en sous-domaines et ces derniers en indicateurs qualitatifs ou quantitatifs. La pondération des domaines et des indicateurs est ajustée en fonction de la forme institutionnelle et suivant ce critère, les normes et les *benchmarks* spécifiques à chaque type d'institution sont pris en compte dans l'analyse afin de déterminer un score entre 1 et 7 (1 étant la meilleure performance et 7 la plus faible). Le score de chaque domaine est la moyenne pondérée des scores de chaque indicateur. De même, le score de l'institution est la moyenne pondérée du score de chaque domaine.

Partant de ces scores, les IFP sont catégorisées grâce à un système de notation de A à F reflétant les profils de risque, allant du moins risqué au plus risqué.

Chaque catégorie correspond à un profil de risque dans laquelle on retrouve des sous-catégories ou variantes du profil défini par les signes positif (+) et négatif (-). En appréciant les sous-catégories, on peut retenir trois profils majeurs de risques :

- **Noyau d'IFP solides et durables** : il s'agit des profils situés entre A+ et B+, qui correspondent aux IFP présentant des bases institutionnelles solides et un faible risque de dégradation à court et moyen termes.



**« La catégorisation des IFP se fera grâce à un cadre d'analyse de la performance financière. Celui-ci résulte des 10 années d'expérience du FPM ASBL. »**



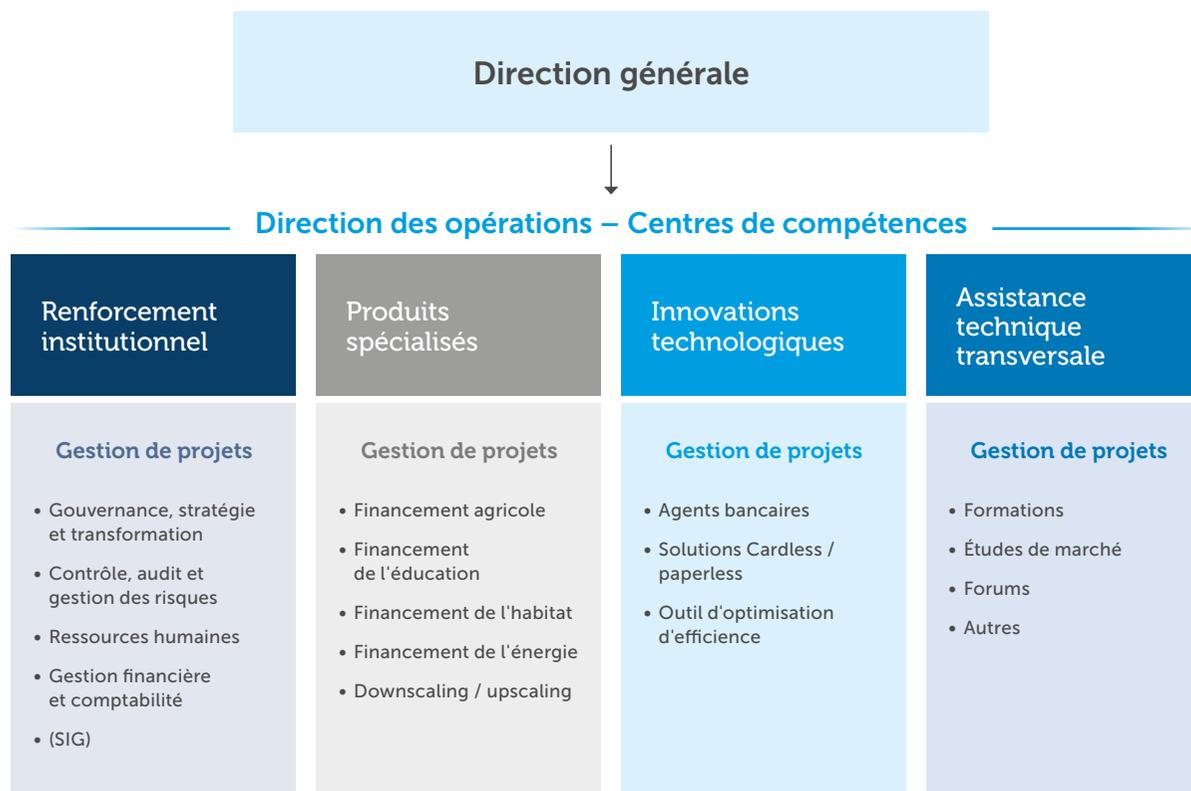
- **Noyau d'IFP intermédiaires** : il s'agit des profils compris entre B- et C+ qui se caractérisent par des bases institutionnelles relativement stables et un risque relativement élevé de dégradation à court et moyen termes.
- **Noyau d'IFP faibles et fragiles** : il s'agit des profils entre C- et F, décrivant des bases institutionnelles fragiles et une vulnérabilité à court terme ou une situation de quasi-faillite.

## 5. Organisation

L'organisation des opérations se fait suivant les grandes composantes des domaines d'intervention définies en centres de compétences dont un pour l'ATD (renforcement institutionnel, produits spécialisés et innovations technologiques) et un pour l'assistance technique transversale (ATT).

Le directeur des Opérations est chargé de la supervision de l'organisation des opérations. Les centres de compétences sont gérés par les managers de projets seniors et la gestion de projets est animée par les managers de projets.

Figure 1 - Organisation des interventions



## La gouvernance du FPM ASBL

Le FPM ASBL est un modèle rare de « Fonds multi-bailleurs », dans la mesure où la forme juridique est une association de droit congolais et où la gouvernance est assurée par des représentants des bailleurs de fonds, en l'occurrence des personnes physiques européennes et congolaises mandatées à cet effet. Le conseil d'administration est restreint. L'approche consiste à privilégier l'efficacité au détriment de toute considération de représentation. La gouvernance est simple, solide et efficace. Elle est fondée sur un principe de collégialité.



« L'approche consiste à privilégier l'efficacité au détriment de toute considération de représentation.

La gouvernance est simple, solide et efficace. Elle est fondée sur un principe de collégialité. »



La gouvernance du FPM ASBL est structurée en trois niveaux. Le premier niveau traite des questions stratégiques et est composé d'une assemblée générale, d'un conseil d'administration (CA) et d'un comité d'audit, chaque organe jouant le rôle et assumant les responsabilités qui lui sont assignés. L'assemblée générale réunit les bailleurs de fonds ou leurs représentants. Elle est composée de huit membres (nommés « membres effectifs » d'après la loi sur les associations). Il s'agit de personnes physiques. Le conseil d'administration et le comité d'audit sont composés chacun de trois personnes élues parmi les membres effectifs par l'assemblée générale. Celle-ci est aussi l'instance qui approuve le budget annuel, statue sur les comptes annuels et délibère sur les rapports d'activité.

Le conseil d'administration assure le rôle de gestion stratégique et de surveillance de la gestion opérationnelle telle qu'assurée par l'équipe de management. Il est constitué de trois membres :

- Pierre Daubert, président
- Frédéric Kalala, administrateur
- Claudia Huber, administratrice

Le comité d'audit, secondé par deux cabinets d'audit internationaux (l'un pour l'audit externe et l'autre pour le contrôle interne), assure l'essentiel des fonctions de contrôle et d'intermédiaire entre les auditeurs externes et le FPM ASBL, les commissaires aux comptes (fonction d'auditeurs internes externalisée) et le FPM ASBL d'autre part. Les membres du comité d'audit sont les suivants :

- Christian Leboyer
- Franck Madimba
- Aimé Kasenga

Il faut signaler que ce dernier (Aimé Kasenga) a été appelé à assumer d'autres fonctions publiques et a donc quitté le comité d'audit en mars 2019. Son remplacement est en cours.

Le second niveau de gouvernance traite des questions opérationnelles. Entre les deux se positionne un niveau technique intermédiaire, à savoir le conseiller international. Ce dernier a pour mission d'accompagner techniquement l'équipe opérationnelle. Actuellement, le conseiller du FPM ASBL, la Frankfurt School of Finance & Management, remplit des fonctions de *backstopping* et gère le processus de recrutement des consultants affectés aux projets.

La gestion opérationnelle est assurée par le comité de direction. Elle comprend un directeur général, un directeur des opérations et une directrice administrative et financière. Ce trio est appuyé par une équipe opérationnelle, constitué de responsables de centres de compétences, d'une équipe « finance, administration et logistique », et enfin d'un responsable suivi-évaluation.

Depuis le début de l'année 2019, tous les managers de projets seniors ont été promus responsables de **centres de compétences** et ils ont pour responsabilités de :

1. mettre en place une approche d'intervention spécifique aux domaines gérés ;
2. développer des standards et normes d'interventions ;
3. s'assurer d'une mise à jour continue sur les derniers développements techniques dans l'industrie ;
4. formaliser et diffuser les enseignements pour l'amélioration des interventions auprès des IFP ;
5. assurer le contrôle qualité, de manière transversale, dans tous les projets impliquant des lots liés au centre de compétences ;
6. développer les compétences humaines pour la gestion du centre de compétences.

## A rejoint l'équipe du FPM ASBL en 2019

Diplômé en Administration des affaires, option microfinance à l'Université protestante au Congo (UPC), Yves KABANGA a été recruté en mars 2018 comme stagiaire professionnel au département d'assistance technique. Il a ensuite rejoint l'équipe en juillet 2019 comme Assistant Project Manager.

Avant de rejoindre le FPM ASBL, Yves a réalisé un stage dans un cabinet d'audit et d'expertise comptable à Kinshasa. « *Travailler au FPM ASBL est une opportunité de pouvoir contribuer à l'inclusion financière en RD Congo, à travers l'assistance technique aux institutions financières. Mais c'est aussi, pour moi, l'occasion d'apprendre grâce à une équipe expérimentée et bâtir une carrière professionnelle solide.* »



Figure 2 - Structure de gouvernance du FPM ASBL



## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES MEMBRES EFFECTIFS

### Conseil d'administration



Pierre DAUBERT  
Président du CA



Claudia HUBER  
Administratrice



Frédéric KALALA  
Administrateur

### Comité d'audit



Christian LEBOYER  
Président du  
Comité d'audit



Franck MADIMBA  
Membre du  
Comité d'audit

### Membres effectifs

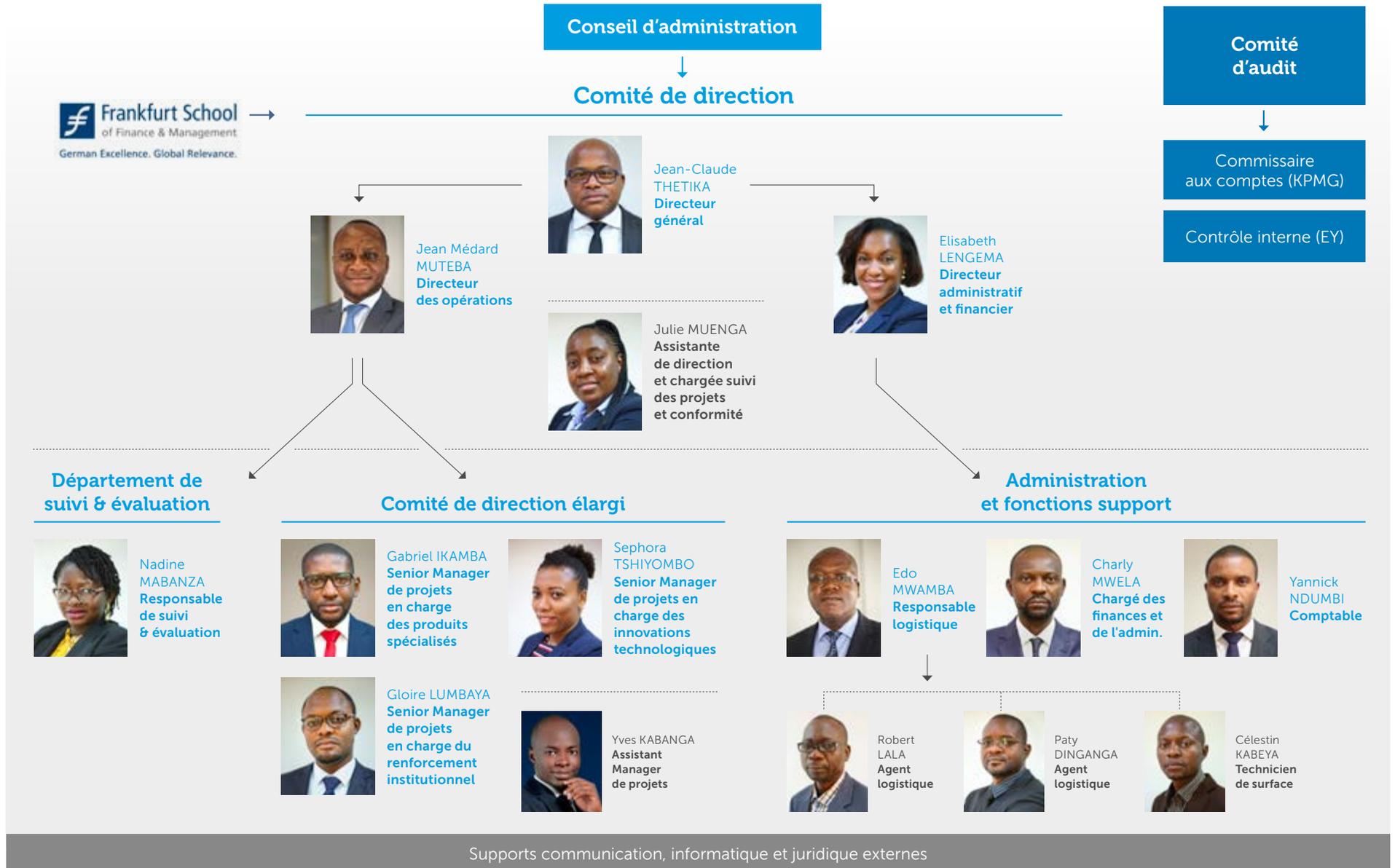


Verena  
SEILER



Tim  
MUTAY

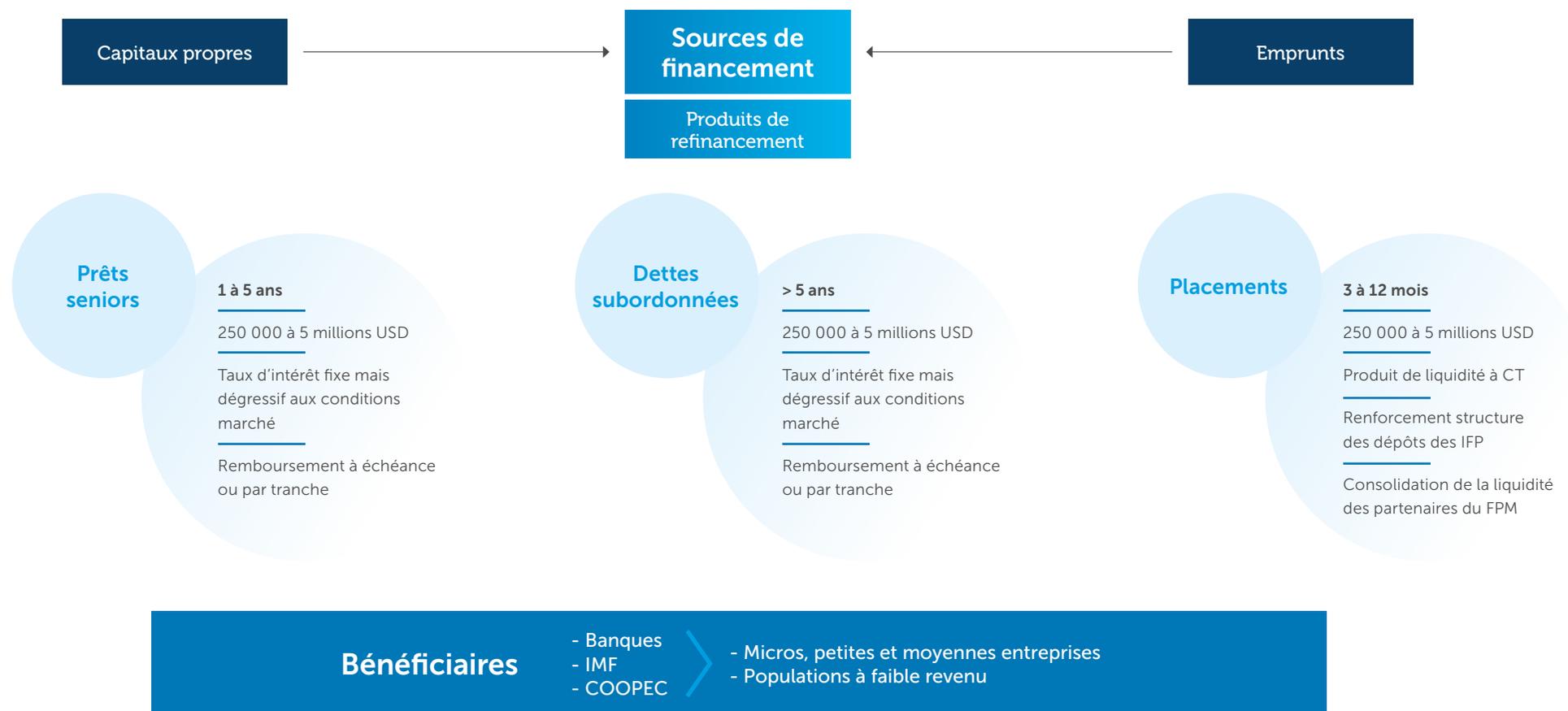
**Figure 3 -** Structure organisationnelle et fonctionnelle du FPM ASBL



# 04/ Stratégie et gouvernance du FPM SA

## Politique d'investissement et financement

Figure 4 - Schéma de la politique d'investissement





« Le FPM SA mène une politique de financement responsable qui se fonde sur une analyse rigoureuse. »



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

Après une évaluation approfondie et détaillée par l'équipe du FPM SA, le conseiller du fonds, Incofin IM, révisé en deuxième ligne les aspects de risque et de conformité. Le Comité de crédit est l'organe qui prend les décisions d'investir ou de désinvestir sur proposition du Directeur Général. Enfin, le FPM SA assure un suivi rapproché et la gestion des risques post-décaissement.

### **Un portefeuille caractérisé par une bonne diversification par contreparties**

Vu la concentration du portefeuille du FPM SA sur les institutions financières en RDC qui est inhérente à sa stratégie d'investissement, le Fonds dans sa politique d'investissement définit clairement les limites de concentration.

Le FPM SA s'applique à mettre en œuvre une approche prudente de gestion du risque de crédit, afin de réduire le risque opérationnel tout en assurant un rendement raisonnable.

### **Refinancement et accompagnement des IFP – Cas du projet financé par BIO**

Dans le but de renforcer les capacités des institutions financières partenaires et de soutenir leurs activités sur le plan technique, financier, social et environnemental, un contrat d'assistance technique a été signé entre la société belge d'investissement pour les pays en développement BIO SA/NV actionnaire du FPM SA, le FPM ASBL et le FPM SA.

Cet accompagnement cible trois axes :

1. Mettre en place un système de suivi des normes sociales et environnementales ;
2. Améliorer les capacités des institutions partenaires à fournir des informations financières fiables dans le format et le timing recommandés ;
3. Constituer une base des données du secteur financier congolais.

À ce jour, quatre institutions partenaires ont fait l'objet d'une évaluation sur terrain afin d'identifier les points nécessitant un appui du projet.

## **La structure de gouvernance du FPM SA**

Au niveau de la gouvernance, l'année 2019 a été marquée par un travail de restructuration et de refonte de la gouvernance du FPM SA pour se conformer à la nouvelle instruction n°21 modification n°1 de la Banque centrale du Congo relative à la gouvernance qui est entrée en vigueur le 19 mai 2020. La gouvernance des sociétés financières est désormais légiférée par le régulateur.

Pour ce faire, le FPM SA devait adapter sa structure organisationnelle conformément à ladite instruction, tout en conservant une structure adéquate compte-tenu de son activité, de sa taille, de sa structure, de la complexité de ses activités ainsi que du profil de risque de sa clientèle, et conforme aux meilleures pratiques internationales.

Toutefois au regard de la taille du FPM SA, il était difficile et inopportun d'avoir une gouvernance lourde et complexe. Ainsi, conformément à ladite instruction et après approbation de la BCC, la structure de gouvernance du FPM SA se définira comme suit :

Figure 5 - Structure de gouvernance du FPM SA à partir de 2020

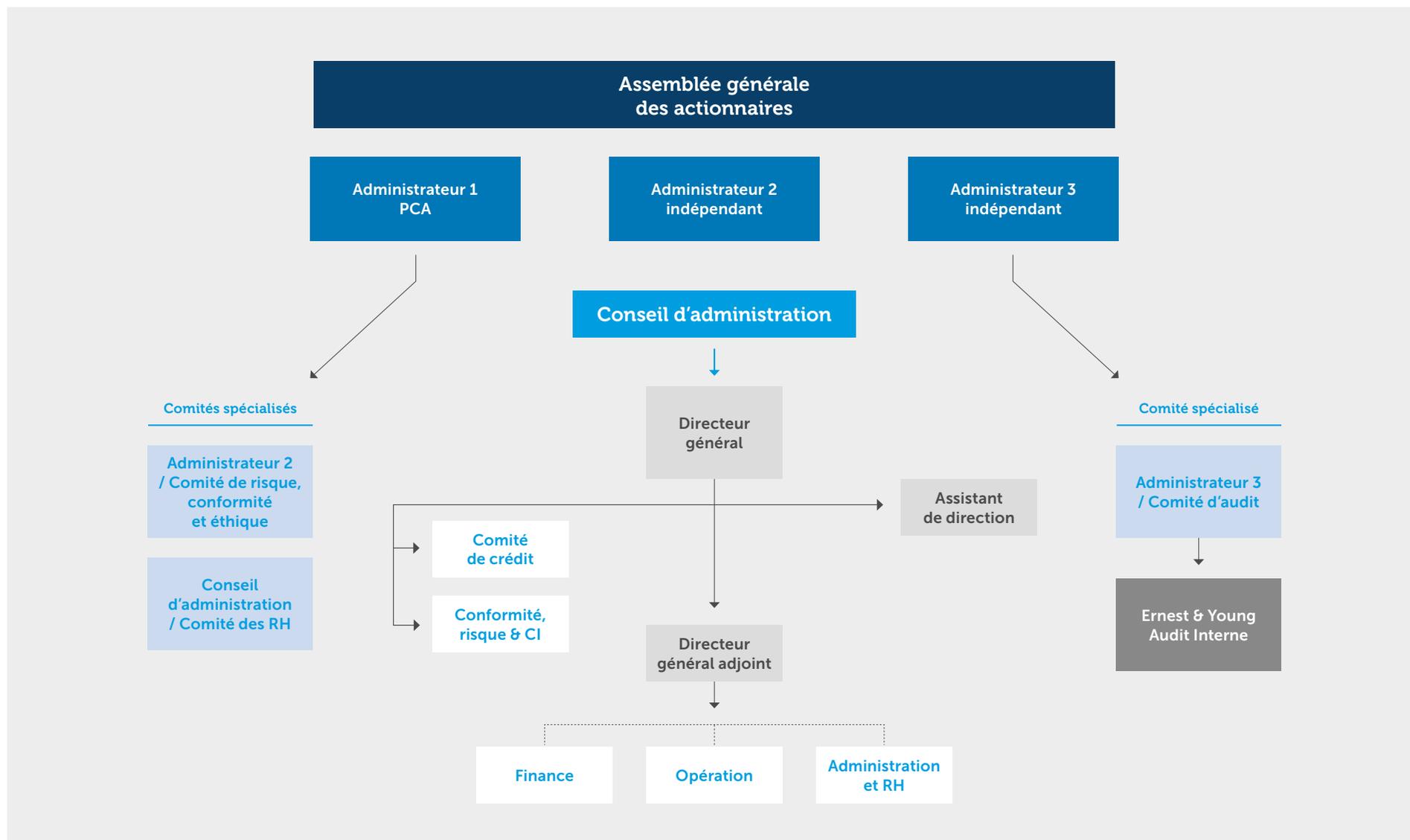


Figure 6 - FOCUS sur le dispositif de gouvernance du FPM SA

Assemblée  
générale des  
actionnaires



GOUVERNANCE

Conseil d'administration



Claudia  
HUBER  
Présidente  
du Conseil



Laure  
WESSEMIUS-  
CHIBRAC  
Administratrice



Michèle  
HUSSON  
Administratrice

Comité de crédit (CdC)



Claudia  
HUBER  
Présidente  
du CdC



Nicolas  
BLONDEAU  
Membre  
du CdC



Stéphane  
RYELANDT  
Membre  
du CdC

Comité d'audit



Laure  
WESSEMIUS-  
CHIBRAC  
Présidente  
du Comité  
d'audit



Michèle  
HUSSON  
Membre  
du Comité  
d'audit

GESTION

Management : DG, DGA



Carlos  
KALAMBAY  
Directeur  
général



Patrick  
NKONGO  
Directeur  
général adjoint



## Le Conseil d'administration

Le nombre d'administrateurs au FPM SA a été limité à trois afin de le doter d'une structure souple et réactive, couplée à un engagement fort de ses membres. Dans ce cadre, prévoir un administrateur indépendant sur les trois membres du Conseil serait de nature à assurer l'indépendance de l'Organe délibérant.

Le Conseil d'administration du FPM SA est composé des membres expérimentés dans des domaines divers et agissant de façon indépendante dans la prise des décisions stratégiques. Depuis l'année 2017, la composition du Conseil d'administration est restée identique constituant un facteur de stabilité pour l'orientation stratégique du Fonds. Les membres sont les suivants :

- Claudia Huber, présidente
- Laure Wessemius-Chibrac, administratrice
- Michèle Husson, administratrice

Le Conseil d'administration jouit de pouvoirs élargis, notamment la mise en place de la stratégie, la nomination du Directeur général et la désignation de membres de comités qui lui sont attachés : le Comité de crédit et les comités spécialisés.

## Les trois comités spécialisés

- **Le Comité de risque, conformité et éthique** sera présidé par l'un des administrateurs ;
- **Le Comité d'audit** sera présidé par un administrateur différent de celui qui préside le Comité de risque, conformité et éthique ;
- **Le Comité des ressources humaines, nomination et rémunération** sera sous la supervision directe du Conseil d'administration.

Le Comité d'audit est composé de deux membres du Conseil d'administration aguerris dans la gestion d'entreprise ainsi que dans la gestion des risques institutionnels. Le comité a pour mission de veiller à l'intégrité des états financiers, de contrôler le niveau des risques, de superviser et contrôler les mécanismes de contrôle interne et de superviser les commissaires aux comptes. Le Comité d'audit s'appuie sur l'audit interne, qui en l'occurrence est externalisé et confié au cabinet Ernst & Young. En dépit de l'environnement économique complexe dans lequel évolue le FPM SA, sa cartographie de risques s'est sensiblement améliorée entre 2016 et 2019. La gestion des risques reste une priorité pour le FPM SA.

Les membres du Comité d'audit sont :

- Laure Wessemius-Chibrac, présidente
- Michèle Husson, membre

## Le Comité de crédit

Le Conseil d'administration a mis en place une commission de validation des crédits composée des personnes très expérimentées dans divers domaines de fonds d'impact. Ladite commission est chargée de statuer sur l'octroi des prêts, en conformité avec la stratégie et la politique d'investissement du FPM SA. Elle est composée de trois membres :

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

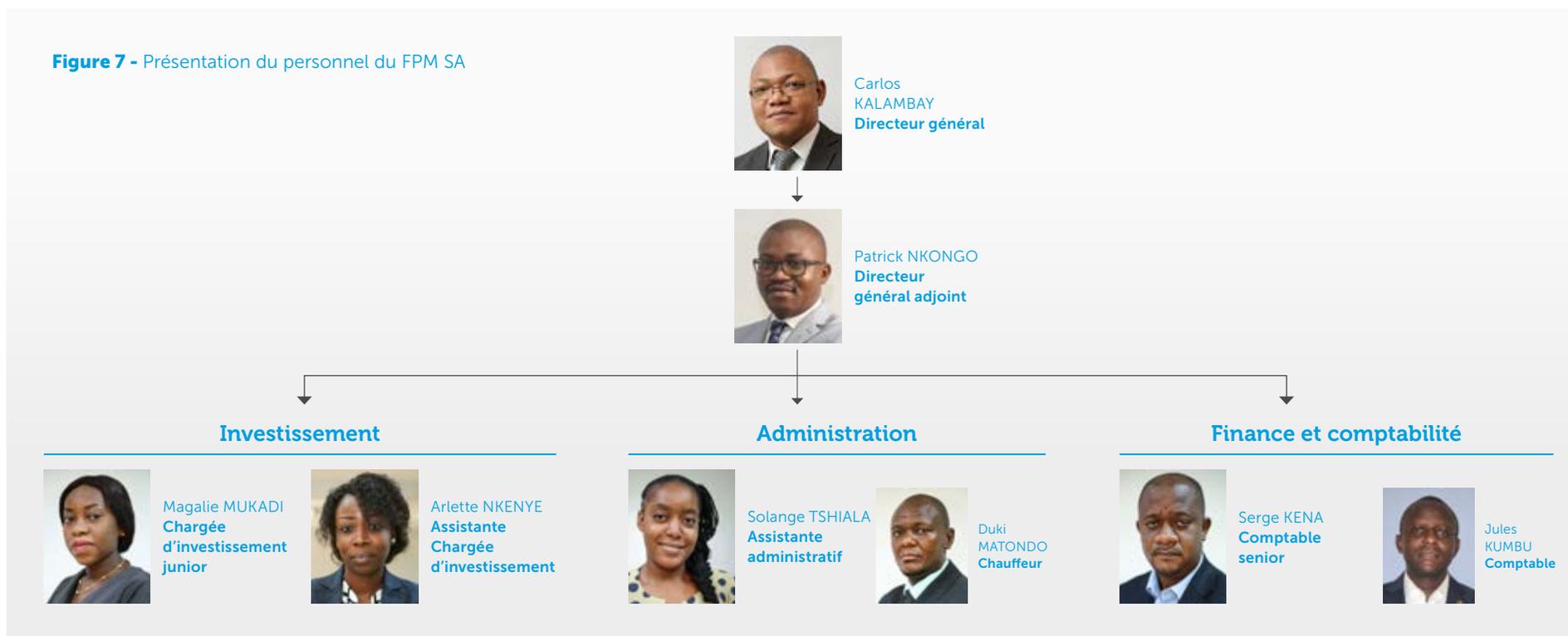
## L'équipe de gestion

L'équipe de gestion est constituée d'un Directeur général (DG), soutenu par un Directeur Général Adjoint (DGA).

Au niveau de la structure organisationnelle, les départements Opérations et Finance/Comptabilité tombent sous la responsabilité du Directeur général adjoint. Le département des Opérations est composé de deux chargées d'investissements.

Certaines autres fonctions sont externalisées telles que l'assistance juridique, via un cabinet d'avocats, et l'audit interne, via un cabinet d'audit international. Enfin, plusieurs fonctions d'appui sont partagées avec le FPM ASBL (par exemple la logistique et la communication).

**Figure 7 - Présentation du personnel du FPM SA**



### Fonctions de contrôle interne et de gestion de risque

Au regard de sa taille réduite ainsi que de son niveau de risque opérationnel très limité, le Conseil d'administration du FPM SA a estimé efficient et efficace de combiner les fonctions de contrôle interne et de gestion de risque.

### Département des Opérations

L'année 2019 a été marquée par la crise post-électorale et le ralentissement économique dans son ensemble affectant les micros, petites et moyennes entreprises, cibles de nos institutions financières partenaires et la demande de crédits. Malgré cela, le FPM SA a maintenu la croissance de son portefeuille de crédit, quoique faible en comparaison avec 2018, soit 27,25 MUSD contre 26,95 M en 2018.

Un volume de crédit de 11 MUSD a été décaissé en 2019 au profit de nos IFP. Ceci a permis de compenser les remboursements de crédit enregistrés par le FPM SA de 10,7 M et de soutenir la liquidité de nos IFP. Aucun crédit n'est en souffrance de paiement, ce qui démontre la qualité des analyses et le suivi rapproché des IFP effectués par les chargées d'investissement à travers un *reporting* régulier. Le FPM SA met un accent important sur la viabilité, la conformité et la pérennité des institutions financières avant tout finance-

ment. Ceci passe par des due diligences détaillées avant toute décision d'investissement à prendre par le Comité de crédit.

Dans le souci de diversifier son portefeuille et de répondre efficacement aux besoins de financement des institutions de microfinance et coopératives nationales ne remplissant

pas les critères d'éligibilité du FPM SA, ce dernier a mis à leur disposition une ligne de financement adaptée à leur taille et mode de fonctionnement appelée crédit d'amorçage. Il vient soutenir la liquidité de ces institutions fragiles ayant un impact social très important chez les populations à faible revenu.

L'équipe des opérations se fait appuyer par un stagiaire en pleine formation.

## Focus sur le département Finance & Comptabilité

À l'issue de l'exercice 2019, FPM SA affichait un élan positif et une prévision de croissance afin d'amorcer l'inflexion de son offre commerciale renforçant l'inclusion financière.

Cependant, le contexte sanitaire mondial de la pandémie du Covid-19 prévalant en fin du premier trimestre de l'exercice 2020 et obligeant les États à imposer, les uns après les autres, le confinement de leurs résidents a induit une contraction économique mondiale et en RDC en particulier. Cela en dépit des mesures d'accompagnement annoncées en soutien à l'économie nationale par le gouvernement congolais et particulièrement par la Banque centrale du Congo pour le secteur financier congolais.

Dans ce contexte, la clôture des états certifiés 2019 par les commissaires aux comptes n'a pas été aisée. Heureusement pour le FPM SA, le travail de terrain des CAC a eu lieu au T4 2019 et en début du T1 2020.

En effet, cette période impose au FPM SA de revoir à la baisse ses objectifs financiers pour 2020 et d'enclencher les mesures conséquentes de son plan de crise face à des enjeux aussi importants.

### Jules KUMBU a rejoint le département Finance & Comptabilité

Diplômé en Sciences économiques et de Gestion option Gestion financière de l'Université de Kinshasa, il a rejoint l'équipe comptable de FPM en décembre 2019 après avoir occupé le poste similaire sept années plus tôt à Air France-KLM. Il a également occupé par le passé le même poste dans d'autres sociétés notamment à Tigo RDC, à Tractafic Congo et à CEPROSEM du Groupe CECFOR où il a commencé sa carrière.

*« C'est à la fois un plaisir et une motivation pour moi d'avoir intégré l'équipe comptable du premier fonds de refinancement en RDC, une équipe du reste petite mais très dynamique et efficace afin d'y apporter également mon expertise professionnelle mais surtout en raison de la mission véritablement noble qui lui est dévolue. »*



## 05/ **Factuel 1** / Célébration des 5 ans du FPM SA

Septembre 2014 - septembre 2019, cinq années d'existence : le FPM SA a célébré ses cinq années de services financiers offerts aux institutions financières ayant comme cible principale les MPME.

Pour ce faire, le véhicule de refinancement du FPM a organisé en date du 27 septembre 2019 à Kinshasa, jour de son 5<sup>e</sup> anniversaire, un événement avec deux volets dont un atelier sur la promotion de l'inclusion financière en RD Congo à Kin Plaza By Rotana et une soirée dînatoire au Kempinski Hôtel.

Deux temps forts ont marqué l'atelier, à savoir le panel sur « *L'inclusion financière en RDC, 10 ans après : aperçu macroéconomique et impact social* » et le second panel sur le thème « *Le refinancement des Micros, Petites et Moyennes Entreprises : 5 ans du FPM SA, bilan et perspectives* ».

Les deux thèmes abordés au cours de cet atelier de réflexion ont constitué le message clé du FPM SA pour ses 5 années d'existence à plus de 100 invités dont les bailleurs de fonds, la Banque centrale du Congo, des directeurs généraux des institutions financières bancaires et de microfinance, des représentants des institutions financières spécialisées ainsi que d'autres organes légaux du secteur.

« Pour célébrer son anniversaire, FPM SA a organisé un atelier sur la promotion de l'inclusion financière en RD Congo et une soirée dînatoire. »

Le lancement des célébrations a été réalisé par le vice-gouverneur de la Banque centrale du Congo, Jules BONDOMBE ASSANGO, qui a donné un aperçu de l'évolution du système financier congolais, des actions menées par l'Autorité de régulation et de contrôle pour l'amélioration de l'accès aux services financiers pour les couches les plus vulnérables de la population congolaise et a présenté les perspectives d'avenir.

En ce qui concerne la situation du système financier congolais, il convient de relever que l'offre de services financiers en RDC est assurée par de nombreuses institutions. Cependant, cette offre demeure fortement corrélée à la localisation – les personnes vivant dans les grands centres urbains étant plus favorisées que celles des zones rurales éloignées – et au niveau des revenus – les plus démunies étant généralement exclues du système. Malgré ses avancées dans le secteur bancaire, la RDC accuse un faible niveau de bancarisation et, par conséquent, le taux d'inclusion financière qui se situerait à seulement 15%.





FPM SA avec ses partenaires lors de l'atelier sur la promotion de l'inclusion en RDC, à l'occasion de son 5<sup>e</sup> anniversaire.

Du premier panel, il est ressorti que :

- ces 10 dernières années, l'offre des services financiers a été relativement positive : les outils ont été mis en place et continuent de l'être pour assurer la pérennité de l'inclusion financière sur le sol congolais et la problématique a été l'accès à des services financiers, leur appropriation ainsi que leur utilisation;
- le secteur financier congolais a eu à beaucoup évoluer avec 6,5 millions de comptes en 2018 contre 900 000 en 2009, 452 agences contre 128 et 200 agents bancaires contre 5 034 durant la même période. Seuls 2% des crédits vont dans l'agriculture.

Recommandations faites :

- Impliquer le gouvernement, les partenaires financiers internationaux et les institutions financières dans l'atteinte de l'objectif de l'inclusion financière en RDC;



**« Le taux d'inclusion financière reste faible comparé à d'autres pays de la région et l'offre des institutions financières est plus canalisée vers les centres urbains. »**



- Le FPM SA devrait accroître davantage la portée de ses interventions dans les institutions financières;
- Encourager la diversification de l'offre des produits selon les besoins des populations;
- Consolider les acquis que le secteur financier a engrangés ces 10 dernières années;
- Financer le secteur agricole qui emploie une grande partie des populations;
- Mettre en place un Fonds de garantie des dépôts;
- Rendre plus opérationnel la Centrale des risques en éliminant le problème de l'homonymie par l'instauration d'un identifiant unique;
- Le gouvernement devrait offrir des infrastructures nécessaires pour permettre aux institutions financières d'être plus présentes dans les milieux ruraux;
- Éduquer les PME sur les bonnes pratiques des opérations financières;
- Capter les atouts de la digitalisation comme nouvelle stratégie d'inclusion financière

Pour clore ce premier panel, la BCC s'est engagée à mettre en place les réformes nécessaires pour accompagner les institutions financières fortes et solides. Au regard de la réglementation pour les coopératives d'épargne et de crédit, appuyer l'amélioration de service de la centrale des risques, militer pour la mise en place d'un fond de garantie des dépôts.

Lors du deuxième panel consacré au bilan du FPM SA, l'institution a rappelé au travers de son Directeur général, Carlos Kalambay Kabangu que l'institution est partie d'un capital social de 20 000 USD à sa création, et a compté 36 millions USD d'engagements et 23,4 millions USD de capital social en septembre dernier. Ces chiffres ont été atteints avec la détermination de ses bailleurs à savoir la coopération allemande qui a été le moteur de la création de FPM SA avec les autres actionnaires fondateurs BIO, Cordaid et Incofin CVSO.

La Présidente du Conseil d'administration du FPM SA, M<sup>me</sup> Claudia Huber, a souligné que le FPM SA a atteint le seuil de rentabilité depuis 2018 dans des circonstances économiques qui n'étaient pas toujours faciles.

Il sied de noter que depuis 2010, l'institution FPM a lancé 179 projets d'assistance technique pour un volume de près de 15 millions USD et a injecté en décaissement 42 millions USD au profit de financement des petites et moyennes entreprises avec un encours de crédit de 27 millions USD.

En termes de perspectives, le FPM SA continuera à soutenir l'inclusion financière en RDC via ses partenaires avec un regard particulier sur des financements spécifiques tels que l'agriculture, l'énergie, la mise en place de fonds de garantie, etc.

Cette célébration s'est clôturée dans la soirée au Kempinski Hôtel par un dîner offert aux différents partenaires et invités.



2

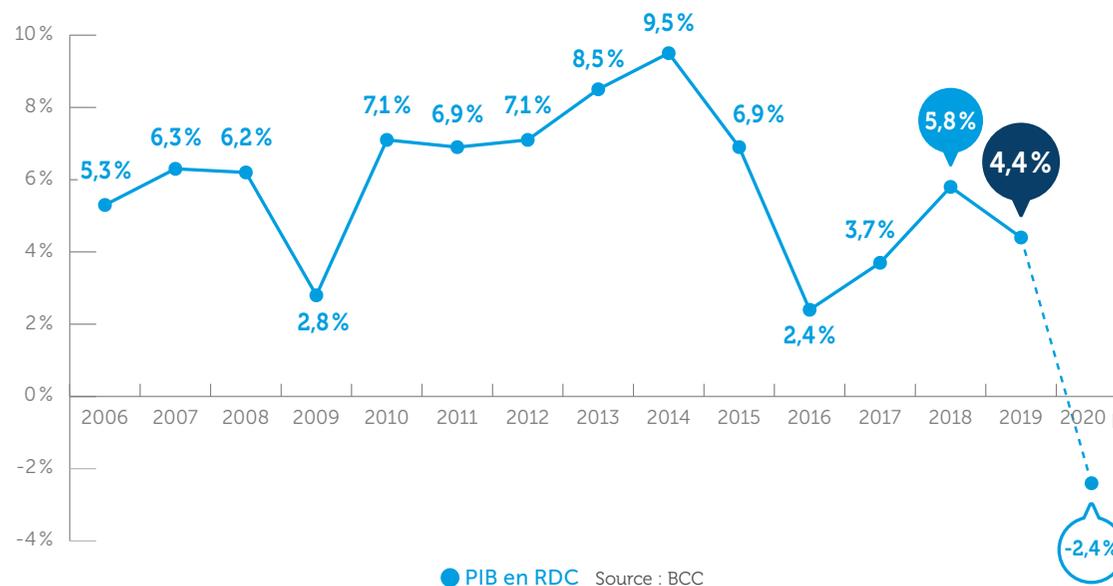
**Résultats et contribution  
à l'inclusion financière**

# 01/ Factuel 2 / Aperçu de la situation économique et financière de la RDC en 2019

« L'environnement international a été marqué par un ralentissement des activités économiques. »

Tout au long de l'année 2019, l'environnement international a été marqué par un ralentissement des activités économiques. Selon les estimations du Fonds monétaire international (FMI, janvier 2020), la croissance économique mondiale s'est établie à 2,9% en 2019, soit 0,5 point de moins qu'en 2018 et 0,1 point de moins que les prévisions du FMI d'octobre 2019. Cet affaiblissement de la croissance économique est dû principalement aux incertitudes entourant les politiques commerciales, notamment entre les États-Unis et la Chine, ainsi qu'à l'intensification des tensions géopolitiques, en particulier entre les États-Unis et l'Iran. De plus, l'amplification des troubles sociaux dans plusieurs pays et les catastrophes naturelles (ouragans dans les Caraïbes, sécheresse et feux de brousse en Australie, inondations en Afrique de l'Est et centrale et sécheresse en Afrique australe) ont eu un impact sur le rythme de croissance économique mondiale.

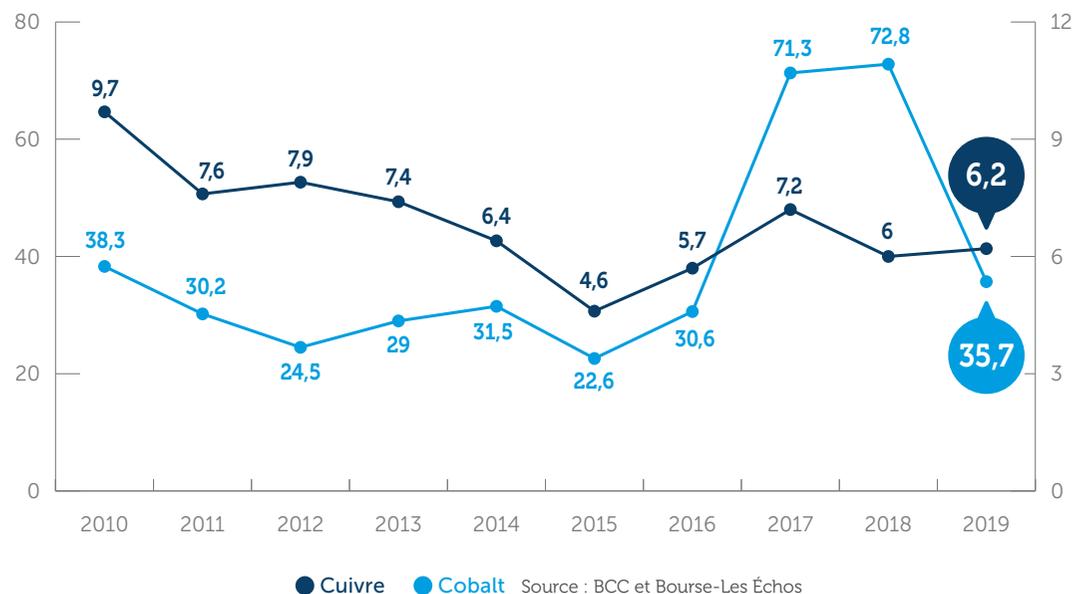
Figure 14 - Évolution du taux de croissance de la RDC (en %)



En Afrique subsaharienne, la croissance économique s'est établie à 3,1% en 2019, soit 0,1 point de moins qu'en 2018 et 0,4 point de moins que les prévisions début 2019. Ce ralentissement s'explique par une conjoncture extérieure moins favorable, des bouleversements persistants de la production dans les pays exportateurs de pétrole et une croissance inférieure aux attentes en Afrique du Sud (0,2% en 2019 contre 0,8% en 2018).

S'agissant de la RDC, l'activité économique a été affectée négativement par le ralentissement des activités minières suite à la baisse de la demande. La croissance économique en RDC s'est établie à 4,4% en 2019 selon la Banque centrale du Congo, contre 5,8% en 2018.

**Figure 15 - Évolution des cours du cobalt et du cuivre (en milliers USD)**



Malgré le fait que l'économie soit basée essentiellement sur des ressources minérales, la croissance économique en 2019 est principalement impulsée par le secteur tertiaire (2,12 points en termes de contribution à la croissance en 2019 contre 0,46 point en 2018), suivi des secteurs secondaire (1,55) et primaire (0,77). La contribution du secteur primaire au PIB a fortement régressé entre 2018 et 2019, passant de 4,66 à 0,77 point, suite à la baisse de la demande

« La croissance économique en 2019 est principalement impulsée par le secteur tertiaire. »

des principaux produits d'exportation d'origine minière, laquelle a donc eu une incidence négative sur la production nationale. Les recettes provenant du secteur minier ont sensiblement baissé en 2019, elles se sont établies à 929 millions USD en 2019 contre 1,239 milliard USD en 2018, soit une décroissance de près de 25 % (BCC, 2020).

Par ailleurs, la bonne performance du secteur tertiaire est consécutive à la hausse observée dans toutes les branches, lesquelles ont été stimulées par une accalmie relative du climat sociopolitique au lendemain des élections de décembre 2018. En effet, la valeur ajoutée de la branche transports et télécommunications s'est accrue de 4,7% après une décroissance de 1,4% en 2018, celle du commerce de 4,0% contre 1,8% en 2018, celle des services de l'administration publique de 9,0% contre -0,4% en 2018 (BCC, 2020).

S'agissant des cours des principales matières premières exportées par la RDC, le cours du cuivre s'est établi à 6 183 USD la tonne à fin décembre 2019 contre 6 015 USD la tonne en 2018, soit une croissance de 2,8%. Cette légère hausse s'explique par les tensions sur l'offre consécutives notamment à l'arrêt de plusieurs mines et fonderies au Pérou et au Chili. Le cours du cobalt a quant à lui chuté de 51% en 2019, passant de 72 848 USD à 35 695 USD la tonne entre 2018 et 2019. Cette baisse a résulté d'une offre excédentaire sur les marchés mondiaux.

Par ailleurs, l'année 2019 a été marquée par la poursuite de la désinflation. Cette décélération du rythme de formation des prix s'est observée dans le contexte d'une stabilité relative de la monnaie nationale. Ainsi, en glissement annuel, le taux d'inflation s'est situé à 4,6% en 2019, contre 7,7% en 2018 et 54,7% en 2017. Ce faible niveau de taux d'inflation est consécutif à la légère dépréciation de la monnaie nationale observée au niveau du marché de change, soit une dépréciation de 2,3% par rapport à 2018.

S'agissant de la conduite de la politique monétaire en 2019, le Comité de Politique Monétaire a décidé d'assouplir les dispositifs<sup>1</sup> en vigueur en mars 2019 en baissant le taux directeur de 14% à 9%. En revanche, les coefficients de réserve obligatoire ont été maintenus à leur niveau de 2016, soit 13% et 12% pour les dépôts à vue et à terme en devises, ainsi que 2% et 0% pour les dépôts à vue et à terme en monnaie nationale.

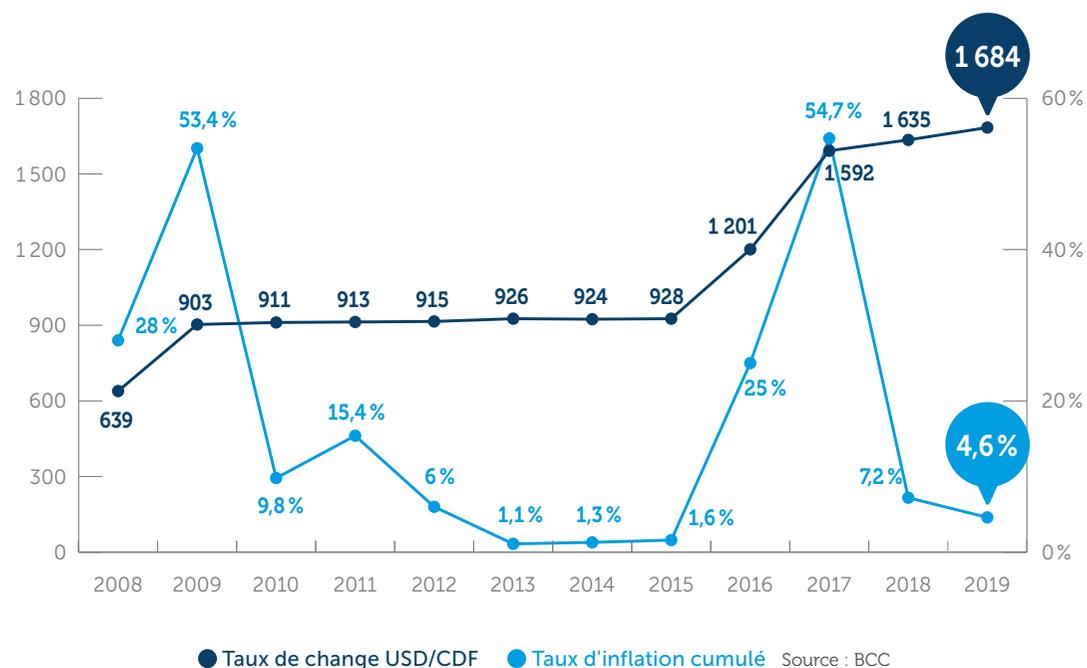
En 2019, l'actualité au niveau du secteur bancaire congolais a été marquée par l'entrée en vigueur de la norme du relèvement du capital minimum des banques commerciales à 30 millions USD et par l'opération d'achat de 66% d'actions de la BCDC par Equity group Holdings (EGH) en novembre 2019. En effet, le relèvement du capital minimum de 10 à 30 millions USD, qui devrait entrer en vigueur le 31 octobre 2017, a eu lieu au 1<sup>er</sup> janvier 2019<sup>2</sup>. Cette mesure vise à accroître la résilience des banques commerciales congolaises. Concernant l'opération d'achat des actions de la

BCDC par Equity Group Holdings, un accord a été conclu en novembre 2019 entre la BCDC et le groupe Equity pour l'achat de 625 354 actions, y compris les dividendes déclarés après le 1<sup>er</sup> janvier 2020, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, en contrepartie d'un versement en espèces de cent cinq (105) millions USD par Equity Group Holdings. Cet accord a été soumis aux approbations réglementaires, entre autres de la Banque centrale du Kenya, de la Banque

centrale du Congo, de la Commission de la concurrence du COMESA et des conseils d'administration de la BCDC et d'EGH.

À fin décembre 2019, les dépôts de la clientèle des banques se sont accrus de près de 31% par rapport à fin décembre 2018, s'établissant à 6,1 milliards USD. Quant aux crédits, ils ont connu une croissance de près de 28% par rapport

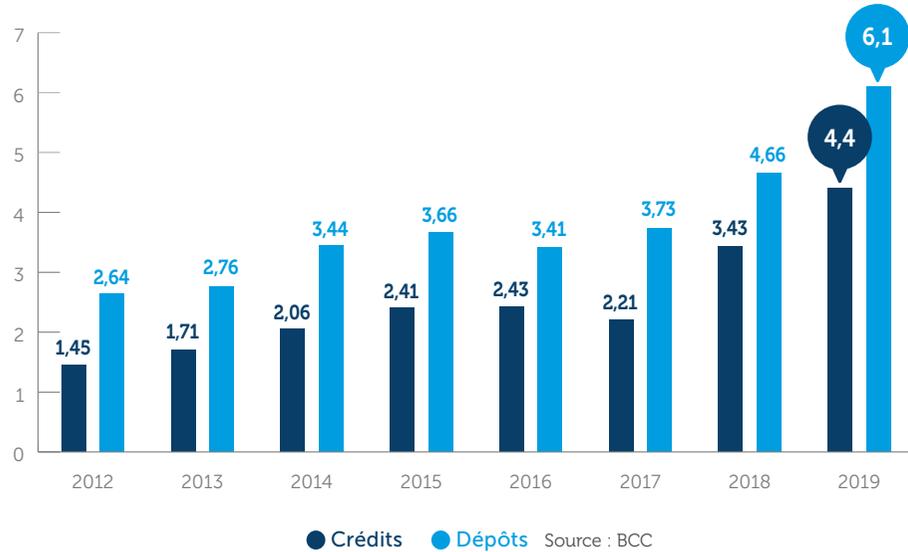
Figure 16 - Évolution du taux de change du franc congolais et du taux d'inflation de la RDC



1 Ces mesures ont été actualisées en mars 2020 à la suite de la crise sanitaire liée au COVID-19.

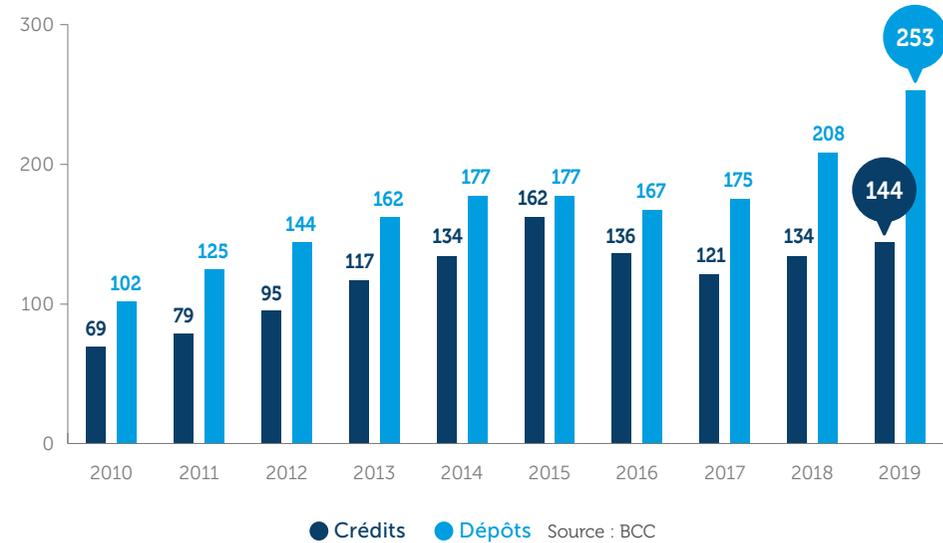
2 Le relèvement de 30 à 50 millions USD, qui devrait entrer en vigueur en 2020, a été reporté à 2021, suite à la crise déjà citée.

**Figure 17 - Évolution des dépôts et crédits bancaires (en milliards USD)**



à décembre 2018, en s'établissant à 4,4 milliards USD à fin décembre 2019. Cette hausse du niveau d'activités résulte de la relative stabilité du taux de change et du taux d'inflation au cours de l'année 2019. Notons que le secteur bancaire s'est avéré globalement performant comparativement à 2018, enregistrant un résultat positif de 94,5 millions USD contre 76,6 millions USD en 2018, soit une croissance de 23%.

**Figure 18 - Évolution du secteur de la microfinance (en millions USD)**



À fin décembre 2019, les dépôts et les crédits du secteur de la microfinance ont connu une croissance respectivement de 22% et 7% par rapport à 2018, s'établissant à 253 millions USD pour les dépôts et 144 millions USD pour les crédits. Cette hausse du niveau d'activité du secteur de la microfinance se justifie par une stabilité relative du taux de change et du taux d'inflation. Toutefois, il sied de noter que le taux moyen du portefeuille à risque (PAR 30) des IMF et COOPEC partenaires du FPM ASBL s'est détérioré, en s'établissant à 9,75% en 2019 contre 7,04% à fin décembre 2018.

# 02/ Évolution et composition du portefeuille de prêts du FPM SA

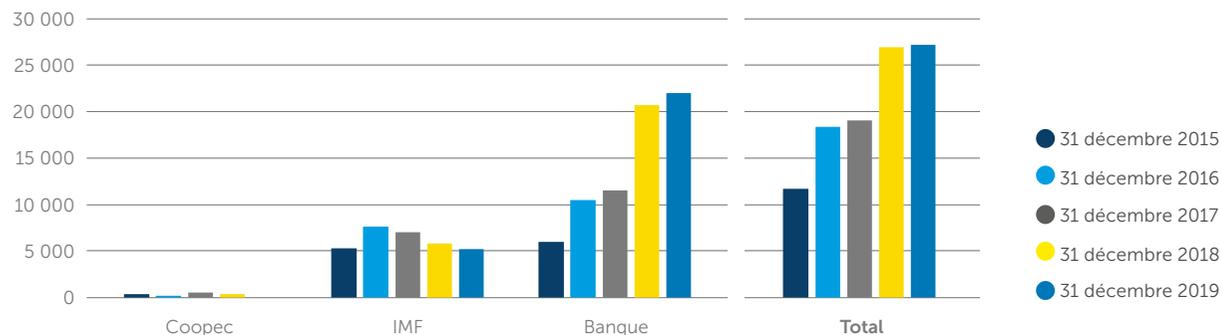
**Tableau 2** - Balance âgée des prêts séniors en KUSD octroyés aux institutions financières partenaire

MATURITÉ	0 à 1 mois	2 à 3 mois	4 à 6 mois	7 à 12 mois	13 à 60 mois	ENCOURS TOTAL
Encours T4 2018	-	750	1 700	7 250	17 250	26 950
Encours T4 2019	-	350	1 650	5 900	19 350	27 250

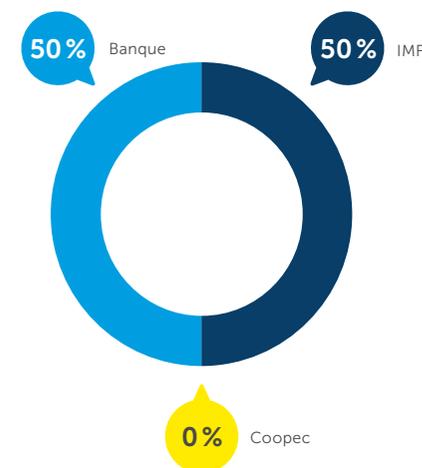
**Figure 8** - Portefeuille du FPM SA à fin 2019



**Figure 9** - Composition du portefeuille de crédit du FPM SA par maturité (en volume)



**Figure 10** - Composition du portefeuille de crédit (en nombre) du FPM SA par type d'IFP



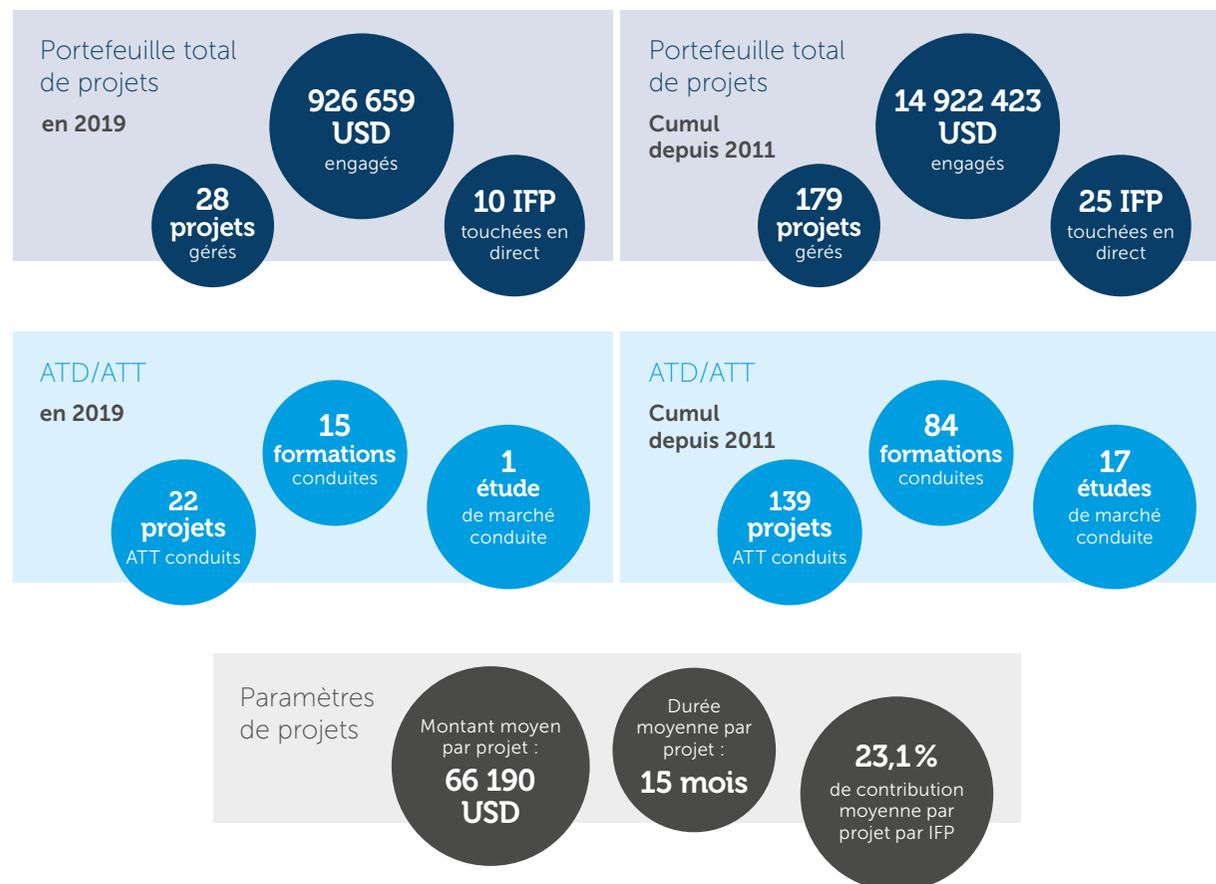
# 03/ Évolution et composition du portefeuille de projets d'assistance technique du FPM ASBL

## Évolution du portefeuille de projets d'assistance technique

Au cours de l'exercice 2019, le FPM a géré 50 projets d'assistance technique contre 46 projets en 2018. Ils se répartissent en 28 projets d'assistance technique directe (ATD) auprès de 10 institutions financières partenaires, 15 sessions de formation, six forums et une étude de marché. Le nombre total de projets de 2011 à 2019 s'élève à 318 contre 280<sup>1</sup> à fin 2018, soit une croissance annuelle de 14% (+38 nouveaux projets). Ils se répartissent en 179 projets d'assistance technique directe auprès de 26 institutions financières partenaires, 84 formations certifiantes, 38 forums et 17 études de marché.

<sup>1</sup> La notion de projet a été revue à partir de 2019 pour les activités du FPM ASBL. Autrefois, un projet correspondait à l'ensemble d'activités destinées à renforcer les performances d'une IFP (ou somme de plusieurs lots d'activités). Mais, sachant que ces lots d'activités pouvaient être mis en œuvre indépendamment les uns des autres, le concept a été revu. Ainsi, un projet d'assistance technique directe est donc l'ensemble d'activités poursuivant un objectif spécifique pouvant être atteint indépendamment des autres volets d'intervention et nécessitant un profil de Project Manager spécifique de l'IFP. Ceci explique pourquoi le nombre cumulé de projets d'assistance de 2018, repris dans le rapport annuel 2018, est différent de celui repris dans ce rapport. En effet, le nombre de 2018 a été actualisé dans ce rapport afin de mieux analyser la variation de cet indicateur d'une année à l'autre.

Figure 11 - Principales réalisations



En termes de volume, le budget décaissé d'assistance technique s'élève à 1,4M USD en fin 2019 contre 1,7M USD en 2018. Le budget de 2019 a été porté à 64% par l'ATD, soit 926 659 USD, et 36% par l'ATT, soit 515 744 USD. Le niveau d'activités d'assistance technique a connu une baisse de 35% en volume entre 2018 et 2019. En effet, la réduction du niveau d'activités du FPM ASBL auprès des IFP résulte de la timide reprise des activités économiques après l'arrivée du nouveau président de la République en 2019, mais aussi du retard connu dans le déploiement du nouveau plan d'affaires à la suite de l'incertitude politique : les discussions autour des dispositions pratiques nécessaires au lancement du nouveau plan d'affaires avec les bailleurs de fonds du FPM ASBL étaient supposées être bouclées en 2018, c'est-à-dire une année avant le début du plan d'affaires. L'année 2018 fut malheureusement très agitée avec les organisations des élections nationales à tous les niveaux et cela a naturellement retardé les discussions préalables au lancement de ce plan d'affaires.

En outre, le volume moyen des projets d'assistance technique directe s'est établi à 66 190 USD en 2019 contre 82 786 USD en 2018, et la durée moyenne par projet est passée de 13 mois en 2018 à 15 mois en 2019, en raison du ralentissement des activités du FPM au premier semestre 2019 mais également de la complexité de la nature de certains projets, exigeant des délais de mise en œuvre longs.

Hormis ses appuis directs, le FPM ASBL entreprend des interventions transversales (forums, sessions de formation et études de marché) qui visent entre autres le renforcement des capacités des agents et l'extension des IFP dans les régions non ou peu desservies en services financiers. Les programmes de formations du FPM ASBL ont été en 2019 organisés dans plusieurs villes, notamment : Boma, Bukavu, Goma, Kananga, Kinshasa, Kikwit, Kisangani et Lubumbashi. De plus, une session de formation des formateurs-trices a également été organisée en 2019, afin de « doter » les institutions financières de formateurs-trices capables de sensibiliser et de valoriser leurs offres en tenant compte des aspects genre et d'identifier les leviers permettant d'améliorer l'inclusion financière des femmes en RDC. Depuis le lancement en août 2012 de ces formations, 1 976 cadres et agents des institutions financières ont été formés.



**« Hormis ses appuis directs, le FPM ASBL entreprend des interventions transversales (forums, sessions de formation et études de marché) qui visent entre autres le renforcement des capacités des agents et l'extension des IFP dans les régions non ou peu desservies en services financiers. »**



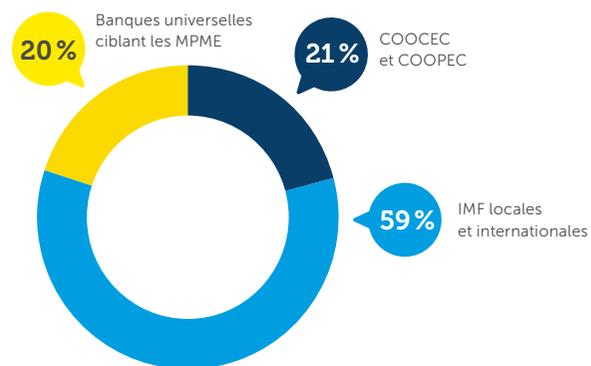
## Répartition du budget d'assistance technique en fonction des segments de marché et des domaines d'intervention du FPM ASBL

La répartition du budget d'assistance technique en fonction des segments de marché<sup>1</sup> reprise ci-dessous a évolué en 2019 par rapport à l'année 2018. En effet, la part du budget d'ATD allouée en faveur des COOPEC est passée de 12% en 2018 à 21% en 2019 avec, comme intervention phare, la transformation institutionnelle de la COOPEC Tujenge Pamoja en IMF. Le premier poste du budget d'ATD par segment reste toujours les appuis en faveur des IMF locales et internationales, il représente 59% en 2019 contre 79% en 2018 avec les activités liées aux innovations technologiques au niveau de FINCA. Il y a donc eu une redistribution entre les IMF internationales et les banques. Les appuis destinés aux banques ciblant les PME avaient diminué de 9% entre 2017 et 2018 mais ont augmenté pour atteindre 20%, en 2019. En effet, pour ce dernier segment, l'année 2019 a été marquée par la poursuite du développement du département Agro-business d'Equity Bank.

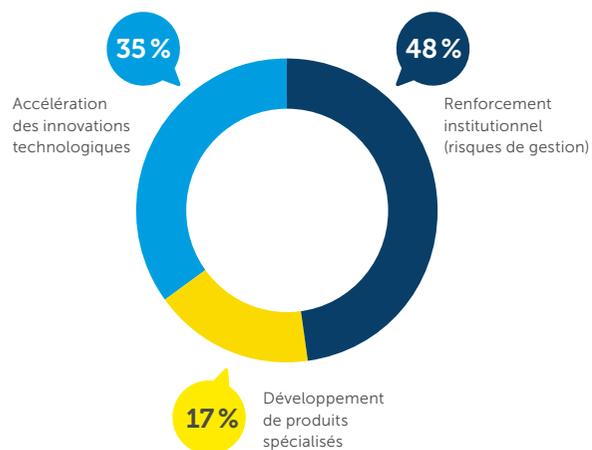
<sup>1</sup> Une mise à jour de la segmentation de marché du FPM ASBL a été faite au début de l'année 2019. Cette segmentation comprend les trois groupes d'institutions financières définis suivant leurs formes juridiques, à savoir (1) les coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC), (2) les institutions de microfinance (IMF) et (3) les banques commerciales ciblant les PME. La distribution du budget de l'ATD par segment de marché à fin 2018 a été actualisée en fonction de cette nouvelle segmentation dans le cadre de cette analyse. Ainsi, les données de 2018 reprises dans cette analyse sont donc différentes de celles reprises dans le rapport annuel 2018.

**Figure 12 -** Distribution du budget de l'ATD par segment de marché à fin 2019

SEGMENTS / CATÉGORIES IFP	IFP CONCERNÉES	MONTANT EN USD	POURCENTAGE
COOCEC et COOPEC	CAMEC Mbanza-Ngungu, Tujenge Pamoja	193 137	21%
IMF locales et internationales	FINCA, Hekima, IFOD, SMICO, VisionFund	547 646	59%
Banques universelles ciblant les MPME	Equity Bank	185 876	20%
<b>TOTAL</b>		<b>926 659</b>	<b>100%</b>



**Figure 13 -** Distribution du budget de l'ATD par centre de compétences à fin 2019



Depuis 2019, les différents domaines d'interventions du FPM ASBL en ATD sont regroupés en trois centres de compétences, à savoir (i) renforcement institutionnel, (ii) accélération des innovations technologiques et (iii) développement des produits spécialisés.

En tenant compte du retraitement du budget 2018 pour inclure la notion de centres de compétences, le centre de compétences regroupant les projets en renforcement institutionnel représente 48% du budget d'ATD de 2019, contre 67% en 2018. Les centres de compétences des projets en accélération des innovations technologiques et des projets de développement des produits spécialisés représentent respectivement 35% et 17% du budget d'ATD 2019 contre 30% et 4% en 2018. Ceci indique clairement que nos appuis aux IFP portent de plus en plus sur les innovations, au plan technologique comme au niveau des produits financiers, afin d'« accompagner » plus utilement les IFP dans l'amélioration des outils et stratégies répondant le mieux aux défis actuels dans leur secteur.

« Ceci indique clairement que nos appuis aux IFP portent de plus en plus sur les innovations, au plan technologique comme au niveau des produits financiers. »

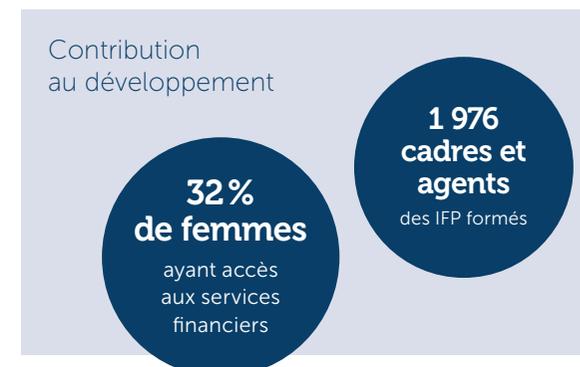
**Tableau 3** - Distribution du budget de l'ATD par centre de compétences à fin 2019

CENTRE DE COMPÉTENCES DU FPM	MONTANT EN USD	POURCENTAGE
<b>RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL (RISQUES DE GESTION)</b>	<b>440 877</b>	<b>48%</b>
Gouvernance / stratégie / organisation / transformation institutionnelle	65 688	7%
Ressources humaines	-	0%
Contrôle et audit interne / gestion des risques	35 994	4%
Gestion financière et comptable	212 577	23%
Développement et gestion des produits d'épargne et de crédit	36 904	4%
Développement de produits classiques	-	0%
Système d'information et de gestion	78 289	8%
Normes de finances responsables	11 424	1%
<b>DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS SPÉCIALISÉS</b>	<b>162 576</b>	<b>17%</b>
Financement agricole et rural	47 016	5%
Downscaling (Financement PME)	115 560	12%
<b>ACCÉLÉRATION DES INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES</b>	<b>323 206</b>	<b>35%</b>
Solutions d'efficacité opérationnelle	95 725	10%
Développement de réseaux d'agents bancaires	29 634	3%
Services financiers numériques	197 848	21%
<b>TOTAL</b>	<b>926 659</b>	<b>100%</b>

## 04/ Contribution à l'inclusion financière

Le FPM fait de la progression des IFP, en termes de portée et de volume de crédit et de dépôts, le principal marqueur de sa contribution à l'inclusion financière de la RD Congo. Il ne prétend pas être le moteur de l'évolution de ses partenaires dans ce domaine, mais ne veut pas non plus que cette précieuse contribution soit éludée.

Au 31 décembre 2019, les IFP du FPM ont financé au total 135 187 emprunteurs, après 133 530 à fin 2018. Cette légère hausse de 1,22 % s'explique par la faible croissance des activités économiques au second semestre 2019, après un premier semestre marqué par une stagnation des activités – induit par les tensions électorales généralisées dans tout le pays –, suivi de la lente mise en place du nouveau gouvernement. L'encours de crédit en fin de période s'est établi à 558 millions USD en 2019 contre 433 millions USD en 2018, soit une croissance de 29%. Une tendance encore plus haussière s'observe pour le volume d'épargne qui est passé de 619 millions USD en 2018 à 1 150 millions USD en 2019, soit +86 %. Les IFP du FPM ont servi 1 158 591 épargnants en 2019 contre 856 566 en 2018, soit +35 %. En effet, le ralentissement des activités en période post-électorale a eu plusieurs conséquences, dont les répercussions ont été fortement ressenties au niveau des micro et petites entreprises ainsi que des populations à faibles revenus. Celles-ci ont vu leurs revenus baisser, entraînant de ce fait la contraction de leur capacité à épargner et, par la suite, la suppression de leurs comptes (inactifs) au niveau des IFP.



S'agissant des activités d'assistance technique transversale (forums, formations et études de marché), elles contribuent aussi à cet impact à travers leurs externalités positives sur les compétences et connaissances des agents des IFP, les performances des IFP, l'attrait d'implantation dans des régions peu desservies et la promotion de l'image du secteur du financement des MPME. En 2019, le FPM ASBL a formé 358 cadres et agents des IFP. Pour la première fois, les participants ont eu l'occasion de suivre les formations certifiantes du FPM ASBL sous un format de *blended learning*, à savoir une combinaison de cours présentiels et cours en ligne. Ainsi, depuis leur lancement en 2012, les programmes de formation ont contribué à renforcer les capacités de 1 976 cadres et agents des IFP.

« Au 31 décembre 2019, les IFP du FPM ont financé au total 135 187 emprunteurs, après 133 530 à fin 2018. »

## 05/ Événements de l'année 2019

### Récapitulatif des partenariats signés avec des institutions financières en 2019

Les deux véhicules du FPM ont clôturé l'année 2019 avec 13 IFP en partenariat direct. Au cours de l'année 2019, plusieurs partenariats ont été signés avec des institutions financières. Ces partenariats ont été signés soit avec le FPM ASBL, véhicule du FPM chargé d'apporter de l'assistance technique aux institutions financières offrant des produits et services financiers aux MPME, soit avec le FPM SA, véhicule dédié au refinancement des institutions financières.

#### FPM ASBL

**En 2019, le FPM ASBL a signé un premier partenariat avec deux nouvelles institutions et a renouvelé ses interventions auprès d'une autre institution, il s'agit de :**

**VisionFund** : Institution de microfinance œuvrant dans le secteur financier congolais depuis 2016. Ce partenariat consiste en un accompagnement du FPM ASBL dans trois domaines : l'appui à l'extension régionale avec la création d'une agence à Gemena dans la province du Sud-Ubangi; le développement du réseau d'agents bancaires au Sud-Ubangi et l'implémentation des normes de finance responsable au sein de l'institution.



De gauche à droite : Jean-Claude Thetika, DG du FPM ASBL, et Jacques LOM, DG de VisionFund RDC



De gauche à droite, Xavier Bitembo, PCA de la CAMEC MBANZA-NGUNGU et Jean Médard Muteba, directeur des opérations du FPM ASBL

**CAMEC Mbanza Ngungu** : le partenariat signé entre cette COOPEC du Kongo Central et le FPM ASBL consiste en un accompagnement en matière d'audit opérationnel, de renforcement de l'architecture institutionnelle et de gestion des risques et contrôle internes. Au travers de ce partenariat, la COOPEC souhaite consolider ses acquis afin de pouvoir se préparer au développement de ses activités.

**IFOD** : en 2019, le FPM ASBL a renouvelé son partenariat avec IFOD dans les domaines d'intervention suivants : consolidation de la structure de gouvernance ; appui au développement des activités de crédit ; mise en place du système de contrôle ; amélioration du dispositif de gestion des ressources humaines ; mise en place des normes sociales et environnementales. L'objectif de ce nouveau partenariat avec IFOD est de doter l'institution de bonnes pratiques de gouvernance et de gestion. Notons qu'il s'agit du troisième partenariat entre le FPM ASBL et IFOD.

## FPM SA

**Tout au long de l'année 2019, le FPM SA a poursuivi ses activités de financement des institutions financières partenaires (IFP). Plusieurs contrats de prêt ont été signés notamment avec :**

### SMICO

L'année 2019 a été marquée par le décaissement d'un nouveau contrat de prêt de 500 kUSD décaissés en deux tranches (100 kUSD et 400 kUSD).

C'est depuis 2016 que l'institution est partenaire du FPM SA auprès duquel elle a bénéficié de deux financements de 500 kUSD chacun.

### Advans Banque Congo

Partenaire du FPM SA depuis 2015, Advans a, en 2019, bénéficié d'un nouveau contrat de prêt de 3,5 millions USD. Ce dernier vient s'ajouter à la liste des trois autres contrats de prêt dont elle a été bénéficiaire.

### FINCA RDC

À la suite de deux contrats de financement en dette sénior, FINCA RDC a, en 2019, bénéficié du renouvellement du deuxième prêt de 3 millions USD sous forme de DAT.

L'institution est partenaire du FPM SA depuis 2015.

Outre la signature de nouveaux contrats de prêt 2019, l'on signale également le décaissement des deuxième ou troisième tranches de prêt en faveur de :

### Rawbank

En partenariat avec le FPM SA depuis 2016, la banque continue de bénéficier d'un financement de 5 MUSD décaissé en trois tranches (3 MUSD ; 1,5 MUSD et 500 kUSD). C'est ainsi que l'année 2019 a été marquée par le décaissement de la troisième tranche de 500 kUSD.

### VisionFund DRC SA

L'année 2018 marque le début du partenariat entre le FPM SA et VisionFund DRC à travers la signature du premier contrat de financement, décaissé en deux tranches de 500 kUSD chacune.

En plus du premier décaissement effectif en 2018, le deuxième décaissement l'a été en 2019.

« Tout au long de l'année 2019, plusieurs contrats de prêt ont été signés. »



## 06/ Retour sur les forums de 2019

Au cours de l'année 2019, le FPM a organisé plusieurs forums à Kinshasa comme dans les autres villes du pays. Ces forums ont touché une cible diversifiée : les institutions financières, les écoles et les MPME. Il s'agit notamment de :

- la Semaine mondiale de l'argent ;
- le Forum accès au financement ;
- la Journée internationale de l'épargne.

### Semaine mondiale de l'argent

Créée depuis 2012 sous l'initiative de la Child & Youth Finance International (CYFI), la Semaine mondiale de l'argent (SMA) est une campagne annuelle de sensibilisation financière à l'échelle mondiale, conçue pour inciter les enfants et les jeunes à se renseigner sur les questions d'argent, les moyens de subsistance et l'esprit d'entreprise.

Pour cette année, le FPM ASBL a organisé un forum accompagné d'une conférence de presse en date du 30 mars 2019 à l'école normale DNS Congo, située à Mbankana, localité périphérique de la ville-province de Kinshasa. Avec pour thème : « Apprendre – Économiser – Gagner »,

ce forum avait pour objectif de sensibiliser les jeunes sur la culture financière en réunissant 6 écoles, à raison de 30 élèves par école, dont la tranche d'âge varie entre 14 et 25 ans, soit un total de 180 élèves



Remise de certificat aux élèves participants à la Semaine mondiale de l'argent

## Forum accès au financement

Organisé principalement dans l'objectif de créer un contact réel entre les acteurs de l'offre (banques et microfinance) et ceux de la demande (les MPME) en produits et services financiers dans un contexte différent, la 9<sup>e</sup> édition du forum « Accès au financement » a été organisée en dates du 8 et 9 octobre dans les villes de Kikwit et Mbuji-Mayi, avec comme thème « Assurer le bon fonctionnement de mon entreprise ».

Avec près de 100 participants réunis sur chacun des deux sites concernés, plusieurs sous-thèmes ont été abordés; entre autres le statut de chef d'entreprise, le processus de création et de gestion d'une entreprise et l'esprit d'entrepreneuriat. Ce forum avait pour messages clés : « La motivation personnelle; la délégation; l'anticipation; l'organisation; la prise de décision et le contrôle ».

De plus, une des interventions avait consisté en une présentation du Programme national d'éducation financière (PNEF), en vue de rappeler aux entrepreneurs la nécessité d'épargner dans les institutions financières agréées, reconnues et viables, afin d'éviter des pertes d'argent dues à une épargne mal orientée.



Conférence FAAF de Kikwit et  
conférence FAAF de Mbuji-Mayi

## Journée internationale de l'épargne

La célébration de la 9<sup>e</sup> édition de la Journée internationale de l'épargne a été organisée par le FPM dans les villes de Boma et Kinshasa, en collaboration avec la Banque centrale du Congo et FINCA RDC, en dates du 30 et 31 octobre, avec comme cible principale les élèves des classes terminales.

Sur le thème principal « Épargner en RDC pour mon avenir, oui c'est possible », le FPM a tenu à promouvoir la culture de l'épargne et encourager les élèves, futurs clients des institutions financières, à apprendre non seulement à gérer l'argent mais aussi à épargner auprès des institutions financières formelles et à transmettre les leçons apprises à leurs familles et à leurs communautés.

Dans la ville de Boma, plusieurs activités ont été organisées, à savoir une conférence de presse autour de professionnels et de médias et le forum réunissant en moyenne 200 élèves venus de plusieurs écoles. À cette occasion, il a été également présenté les avantages des services financiers numériques.

À Kinshasa, le FPM est intervenu dans les différents panels organisés à cette occasion par la Banque centrale du Congo et à travers ses partenaires FINCA RDC et Equity Bank Congo, le FPM a offert un compte épargne avec un dépôt de 50 USD à un échantillon de 65 élèves de 4 écoles de Kinshasa. L'objectif de cette initiative est d'initier et encourager la culture de l'épargne chez les élèves en maintenant les comptes actifs.



Forum de la JIE du FPM à Boma

# 07/ Le FPM vu par ses partenaires au développement

## KfW SA et ASBL La coopération financière allemande : KfW Banque de Développement

La KfW Banque de Développement soutient depuis plus de 50 ans le gouvernement fédéral allemand afin de lui permettre de réaliser ses objectifs en matière de politique de développement et de coopération internationale. Notre rôle dans la coopération de l'Allemagne en faveur du développement comporte deux volets d'importance égale : nous sommes à la fois une banque expérimentée et une institution spécialisée dans la politique de développement. Nous soutenons et accompagnons au nom du gouvernement



Denise Wolter,  
Chef de bureau, KfW RDC

fédéral allemand, en particulier du ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ), et de l'Union européenne (UE), des programmes et des projets faisant intervenir principalement des acteurs étatiques des pays en développement et des pays émergents, de la conception au contrôle final des résultats en passant par la mise en œuvre.

La KfW Banque de Développement finance des programmes de développement en Afrique subsaharienne, en Afrique du Nord, et au proche-Orient, en Asie, en Amérique latine et dans le sud-est de l'Europe. Nous soutenons nos partenaires dans leurs efforts pour améliorer les conditions de vie de leurs populations tout en protégeant le climat et l'environnement. Nous collaborons avec des pays en développement et des économies émergentes et avons renforcé notre activité dans les régions en crise. Près d'un quart des nouveaux engagements vont à des États fragiles.

Pour nous rapprocher de nos partenaires, nous disposons, en plus de nos sites de Francfort, Berlin et Bruxelles, de bureaux de représentation dans près de 70 pays. Nous finançons des investissements et des programmes de réformes dans différents secteurs tels que la santé, la formation, l'approvisionnement en eau, l'énergie et le développement de systèmes financiers.

Le mandataire principal de la KfW Banque de Développement est le Ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement allemand. Nous travaillons

par ailleurs pour d'autres ministères fédéraux – Affaires étrangères, Environnement, Économie, Enseignement. En outre, nous utilisons des ressources d'autres bailleurs de fonds pour des projets de développement, comme celles de l'Union européenne.

En République démocratique du Congo, en sus des secteurs « Eau et assainissement », « Conservation de la biodiversité et gestion durable des forêts » et « Consolidation de la paix », le secteur Développement économique durable constitue un des pôles prioritaires de la Coopération allemande.

À la reprise des négociations intergouvernementales avec le Gouvernement congolais en 2008, interrompues depuis les années 1990, les autorités congolaises avaient sollicité et obtenu du gouvernement allemand entre autres, un accompagnement important afin de relancer le développement économique et social de la République démocratique du Congo.

En raison, de l'érosion de la confiance du public dans le système financier formel à la suite des faillites de quelques institutions financières connus dans les années 1990, de la dépréciation continue de la monnaie et de la dollarisation croissante de l'économie, il était dès lors nécessaire de rebâtir cette intermédiation d'une part, en restaurant la confiance du public dans le secteur bancaire à travers la création des institutions financières solides et pérennes pour offrir au grand public l'accès aux divers services finan-



**« Les MPME sont particulièrement importantes pour amorcer un développement économiquement durable et endogène. »**



ciers et d'autre part, de soutenir ces institutions financières pour mieux répondre aux besoins des MPME avec des produits adaptés.

Dans ce contexte, la coopération allemande à travers la KfW a entrepris progressivement plusieurs interventions visant principalement les populations pauvres et leur potentiel de développement. À cette fin, les MPME, sont particulièrement importantes dans la mesure où à travers leurs activités économiques, génératrices de revenus et créatrices d'emplois, il sera possible de permettre à la population de briser le cercle vicieux de la pauvreté et d'amorcer un développement économiquement durable et endogène.

En collaboration avec d'autres bailleurs de fonds, la Coopération allemande à travers la KfW Banque de Développement appuie le Fonds pour l'inclusion financière « FPM ». Grâce à cet appui, les deux véhicules (FPM SA – 17,7 millions EUR) et (FPM ASBL – 11,5 millions EUR) ont été mis

en place et contribuent à l'augmentation durable de l'offre des services financiers adaptés aux besoins des MPME en apportant un appui technique (FPM – ASBL : 26 institutions financières appuyées, 1 976 cadres formés, 84 sessions de formation, 17 études de marché, 38 forums de 2011 à 2019) et financier (FPM SA : 42 millions USD décaissés en faveur de 11 institutions financières de 2014 à 2019). En 2019, les deux véhicules du FPM ont su déployer des fonds à près de 150 000 MPME à travers leurs institutions financières partenaires.

Nos engagements dans le cadre du FPM dans sa configuration actuelle sont le fruit d'un long périple au cours duquel nous avons engrangés de nombreux résultats qui se sont consolidés au fil du temps, mais nous avons aussi tirés beaucoup de leçons qui nous ont permis d'améliorer nos interventions dans ce secteur pour aboutir aujourd'hui au FPM dans sa configuration actuelle.

En effet, nous avons commencé en 2007 dans le cadre d'un programme de concert avec le gouvernement congolais ensemble avec d'autres partenaires au développement tel que le PNUD/UNCDF, intitulé « Programme d'appui au secteur de microfinance, PASMIF ». Ce programme visait l'amélioration de l'accès des populations les moins favorisées en milieu rural et urbain aux services financiers viables, de qualité et diversifiés, grâce à des institutions de microfinances (IMF) solides et intégrées dans le marché financier congolais.



Ensuite, il s'est dès lors avéré nécessaire voire indispensable d'institutionnaliser cet appui en vue d'en garantir la durabilité et donc l'efficacité. C'est de là qu'est né en 2010 le FPM ASBL, à l'époque Fonds de Promotion de la Microfinance qui offrait jadis, l'assistance technique ainsi que le refinancement aux institutions financières partenaires.

Enfin, en raison d'un développement fulgurant et des résultats appréciables il a été jugé nécessaire de répartir les activités du FPM ASBL en deux véhicules reprenant chacun une branche d'activités pour plus de spécialisation et donc, d'efficacité, c'est alors qu'en 2014 va naître dans sa configuration actuelle le FPM SA qui reprendra le refinancement des institutions financières congolaises tandis que le FPM ASBL continuera avec l'Assistance technique. Grâce à l'expertise dont regorge les dirigeants de ces deux véhicules ainsi que leurs collaborateurs, à l'accompagnement des conseillers respectifs, le FPM ASBL et SA constituent à ce jour, de notre point de vue, des pierres angulaires du système financier congolais.

Grâce au FPM SA, nous pensons avoir contribué à l'intensification de l'offre des services financiers adaptés aux besoins des micro – petites et moyennes entreprises ainsi que les Ménages à faible revenus congolais en apportant un appui financier à 11 institutions financières qualifiées comprenant les banques, les institutions de microfinance ainsi que les coopératives d'épargne et de crédit, toutes orientées vers le financement des MPME.

## PNUD ASBL (ambassade de Suède – ACTIF)

### Le Projet ACTIF du PNUD, de l'UNCDF et de la Coopération suédoise

Le Projet « Action, Changement, Transformation par l'Inclusion Financière », en sigle ACTIF, est un programme conjoint du PNUD et de l'UNCDF, avec la Coopération suédoise comme principal bailleur de fonds. Il est doté d'un budget de 5,8 millions USD pour une période de trois ans et demi, démarrage en octobre 2018, allant jusqu'en février 2021.

En consolidant les acquis des précédentes phases du Programme d'Appui au Secteur de la Microfinance (PASMIF), le Projet ACTIF a pour but de contribuer aux efforts du gouvernement dans la mise en œuvre de la feuille de route nationale de l'inclusion financière, en synergie avec les autres partenaires de développement pour l'atténuation de la pauvreté et l'atteinte des ODD en République démocratique du Congo.



**« Le Projet ACTIF (Action, Changement, Transformation par l'Inclusion Financière) est doté d'un budget de 5,8 millions USD pour une période de 3,5 ans. »**



Le Projet ACTIF vise à améliorer le bien-être des ménages pauvres et des micro-entrepreneurs, à accroître l'efficacité économique et à soutenir la croissance en augmentant le pourcentage d'adultes, y compris les femmes et les jeunes, ayant accès à des produits et services financiers formels offerts par une variété de prestataires de services. Il est envisagé d'atteindre au moins 300 000 bénéficiaires à faible revenu (dont 55 % seront des femmes) d'ici 2021. Ce résultat est attendu à partir de la mise en œuvre d'appuis directs au plan d'affaires du FPM ASBL, aux prestataires de services financiers (COOPEC, IMF, banques) et leurs associations professionnelles (ANIMF, APROCEC).

À travers le Projet ACTIF – qui est le résultat d'un partenariat entre le PNUD, l'UNCDF et la Coopération –, l'objectif est d'œuvrer à l'amélioration du quotidien des populations congolaises en favorisant l'accès et l'usage aux services financiers formels, y compris numériques, qui contribuent à la réalisation des objectifs de développement durable en RDC. À cet effet, les activités du Projet ACTIF en lien avec le FPM ASBL contribuent significativement à la pro-

fessionnalisation des systèmes financiers de proximité pour améliorer le bien-être des ménages à faibles revenus et des micro-entrepreneurs, à accroître l'efficacité économique et à soutenir la croissance. À travers ces interventions, le Projet contribue à accroître le pourcentage d'adultes, y compris les femmes et les jeunes, ayant accès à des produits et services financiers formels offerts par une variété de prestataires de services.

Le FPM ASBL a reçu le soutien du programme ACTIF dans les domaines suivants :

- Assistance technique directe aux COOPEC et aux IMF couvrant les cibles spécifiques incluant les zones rurales (appui aux innovations en milieu rural et pauvre) ;
- Appui à la formation des agents de terrain et cadres des IMF (programme de formation certifiante, forum) ;
- Études de marché de la microfinance dans les zones mal desservies.

## Mot des partenaires au sein du Programme ACTIF



Monah Andriambalo,  
Country Lead du projet ACTIF

Monah Andriambalo : « *En contribuant au Plan d'affaires du FPM ASBL à hauteur de 832 000 USD pour trois ans (2018-2020), le Projet ACTIF appuie le renforcement des capacités des institutions financières partenaires du FPM en matière d'innovations et extension des services financiers. Ce concours en faveur du FPM ASBL vise à élaborer des méthodologies innovantes pour des services financiers, adaptés aux besoins particuliers des hommes, des*

*femmes et des jeunes des zones rurales. Le FPM est un partenaire au développement incontournable, qui travaille dans le domaine de la finance inclusive depuis près de 10 ans en RDC. »*

Quant à la vision du partenaire sur l'évolution de la microfinance et de la finance digitale inclusive en RDC, la Country Lead de l'UNCDF en RDC en charge du Projet ACTIF poursuit : « *Avec l'immensité de la RDC, les innovations en termes de moyens de solutions et de moyens de paiement des institutions financières contribuent fortement à l'évolution du secteur de la microfinance et l'inclusion financière en RDC. Grâce à la poursuite d'une réglementation favorable aux innovations, les institutions financières seront de plus en plus capables de répondre aux besoins spécifiques des populations de la RDC, afin de ne laisser personne de côté à l'ère du numérique. »*

Enfin, selon le Chef de Coopération de l'ambassade de Suède : « *L'inclusion financière des femmes et des jeunes constitue un levier important pour contribuer de façon durable à la réduction des inégalités et augmenter la résilience des communautés, surtout en milieu rural. »*

En soutenant les activités du FPM ASBL par l'entremise du projet ACTIF en RDC pour la professionnalisation des institutions financières, notamment les institutions de microfinance et les coopératives d'épargne et de crédit, la Suède contribue à l'inclusion économique et sociale des personnes à faible revenus, dont notamment les femmes, les jeunes, des groupes vulnérables et de surcroît, à la lutte contre la pauvreté.



Joachim Beijmo , Chef de  
Coopération de l'ambassade de Suède

## 08/ **Factuel 4** / Retour sur les interventions spécifiques du FPM en 2019

### La transition numérique de FINCA RDC

L'évolution de l'inclusion financière via les innovations technologiques au Kenya a montré que le numérique est un atout concurrentiel indispensable pour une meilleure pénétration du marché (+15%) et accroître la part de marché d'une institution financière en atteignant un grand nombre au moindre coût. La transformation numérique suscite donc beaucoup d'intérêt de la part des institutions financières. Les services financiers numériques (SFN) et les innovations numériques offrent des opportunités exceptionnelles pour des bonds qualitatifs dans le domaine de l'inclusion financière.

Dès 2012, FINCA RDC fait partie de ces institutions qui ont compris que la technologie est un atout pour atteindre leur mission sociale et économique. Pour ce faire, l'institution a pris le temps d'analyser et repenser son modèle commercial, y compris son organisation interne. Pour y parvenir, FINCA RDC a eu l'appui de son groupe et de ses partenaires dont le FPM ASBL. L'institution a également dû nouer des partenariats avec les autres acteurs de l'écosystème, opérateurs de téléphonie mobile et compagnies de technologie financières (fintech), pour co-crée des opportunités d'affaires rentables pour toutes les parties prenantes.

Figure 19 - Processus de transition numérique de FINCA RDC



Les appuis techniques du FPM ASBL à la transition numérique de FINCA RDC ont porté sur :

- la digitalisation complète du processus de crédit de FINCA RDC, de 2013 à 2020 ;
- le lancement d'un produit financier numérique appelé CLICK, de 2018 à 2019 ;
- la numérisation de la gestion des données de FINCA en intégrant un outil d'analyse de données dynamiques pour la prise de décisions stratégiques et la gestion des risques, en 2019.

Le parcours de transition numérique de FINCA RDC s'est fait en 4 grandes étapes :

## 1. Digitalisation du processus d'octroi de crédit

Parallèlement au lancement d'un réseau d'agents bancaires en 2011, FINCA RDC s'est lancée en 2012 dans la digitalisation de son processus de crédit en partenariat avec le FPM ASBL. L'intégration des produits a débuté en 2015 dans deux agences pilotes avec le produit de crédit le plus complexe de FINCA, à savoir le produit « Village Banking ». Après une phase pilote couronnée de succès, la direction régionale FINCA Afrique a validé l'implémentation de l'outil de gestion des processus au sein de sa filiale congolaise,

en l'élargissant à d'autres produits de crédit. Avec l'appui du FPM, l'intégration s'est faite de manière progressive dans toutes les agences de FINCA RDC et à ce jour, tous les produits sont intégrés. Le processus de décaissement des prêts de FINCA RDC est totalement digitalisé. Tous les agents impliqués dans le processus de décaissement le font via un ordinateur ou une tablette. La procédure de FINCA a également été mise à jour de sorte qu'aucun crédit ne soit approuvé en dehors de ce système de gestion des processus. Le taux de rejet est compris entre 15 et 30 %. Le délai moyen de traitement pour le crédit de groupe est passé de plus de 20 jours à 7 jours en moyenne. La qualité des analyses s'étant améliorée, le taux de remboursement des crédits récents se situe à plus de 90 %.

Grâce à cet appui du FPM, FINCA RDC a pu travailler sur trois principaux aspects de son offre à la clientèle. Premièrement, elle permet d'améliorer sa connaissance client, élément clé pour développer une offre adaptée aux capacités et attentes de la clientèle. Ensuite, elle favorise la dématérialisation de l'ensemble des documents liés au processus de crédit. Et enfin, cette digitalisation optimise les opérations de *back-office* en accélérant la constitution du dossier et la vérification de sa conformité. Ce gain d'efficacité réduit considérablement le temps de traitement des demandes comme les demandes de crédit, tout en améliorant la traçabilité des opérations et le mode de fonctionnement des institutions financières en général.

## 2. Mise en place d'une stratégie de gestion des données

Avec l'appui du FPM, FINCA RDC a mis en place en 2019 des outils informatiques d'analyses de données très performants qui permettent à la fois de faire des analyses sur l'activité et d'améliorer la gestion financière, la gestion du réseau d'agents bancaires et la gestion des risques. Cet outil a la particularité de renforcer l'exploitation de l'ensemble des données financières et non financières dans l'institution. Il a été connecté aux différentes bases de données de l'institution contenant les informations des clients et l'activité, afin de capter les informations brutes et ensuite les présenter sous une forme facile à exploiter.

Une assistance technique pour la mise en place d'un outil de gestion d'analyses de données est recommandée car ce type de projet requiert des compétences techniques avan-



« Cet outil renforce l'exploitation de l'ensemble des données dans l'institution. »





cées, une bonne organisation de base de données et un personnel qualifié. C'est pourquoi FINCA RDC a fait appel au FPM afin de garantir le succès de cette activité. Dans le cadre de ce projet, les experts du FPM ont aussi formé le personnel de FINCA afin de tirer parti de cette innovation. L'unité de gestion et d'analyse des données nouvellement créée par FINCA traite désormais l'ensemble des demandes liées directement à l'analyse des données et propose un reporting adapté et personnalisé à chacun de ses départements.

Notons que FINCA RDC fait partie des institutions financières congolaises qui ont compris le pouvoir et l'importance d'une bonne gestion des données pour améliorer la prise de décisions stratégiques de l'institution. La mise en place d'une stratégie des données est devenue un avantage concurrentiel non négligeable. En couplant l'exploitation des données et la digitalisation de son processus de crédit, FINCA RDC est désormais capable de prédire le comportement de sa clientèle grâce à un système de notation en place depuis 2015.

La numérisation des outils de gestion des données et de prise des décisions stratégiques s'avère être un projet indispensable à l'heure actuelle, car les clients recherchent une offre de plus en plus personnalisée. En exploitant les informations financières et non financières déjà disponibles dans la majorité des systèmes bancaires et autres bases de données, les institutions financières peuvent avoir des informations à jour avec une grande précision grâce à un haut niveau de détails, et adapter leur offre de manière à répondre aux besoins de leurs clientèles cibles.

### 3. Le lancement de produits et services financiers numériques

Le FPM ASBL a accompagné FINCA RDC dans la conception et l'implémentation de la solution mobile d'un produit financier numérique, afin de permettre à un plus grand nombre d'avoir accès aux services financiers. Ce projet a débuté en janvier 2018 avec la sélection, l'évaluation et la contractualisation d'experts ayant les compétences techniques et les capacités d'exécution pour ce type de projet. Ensuite, il s'agit de concevoir, tester et intégrer ce nouveau service au système bancaire de l'institution.

Ainsi, avec l'appui du FPM, FINCA a développé et lancé en fin 2018 le produit CLICK, qui est un produit financier numérique. Ce produit innovant donne donc la possibilité d'utiliser les technologies numériques pour surmonter les obstacles physiques et fournir des services financiers performants. Ces services sont désormais accessibles à un plus grand nombre et pourront contribuer en matière d'inclusion financière en RDC.

Il faut savoir que FINCA est la première IMF à avoir lancé une offre numérique pour sa clientèle. L'application CLICK implémentée sur le canal USSD et sur l'application mobile offre la possibilité à un grand nombre de clients de pouvoir faire des transactions financières quels que soient leur type de téléphone ou la zone géographique où ils se trouvent. En effet, CLICK permet notamment l'enregistrement du client et l'ouverture du compte du client à distance (USD et CDF), le transfert d'argent (P2P) même vers un non-client FINCA et l'achat de crédit téléphonique tous opérateurs mobiles confondus. Bientôt, les clients FINCA pourront via CLICK disposer d'un microcrédit instantané en fonction de leur historique de transactions.

« Avec l'appui du FPM, FINCA a développé et lancé CLICK, un produit financier numérique qui offre à un grand nombre de clients la possibilité de faire des transactions financières quels que soient leur type de téléphone et la zone géographique où ils se trouvent. »



Le produit CLICK, c'est à fin 2019 :

- **Un encours de crédit : plus de 14 000 USD pour 540 emprunteurs;**
- **Un volume de dépôt de près de 918 000 USD pour plus de 36 786 épargnants.**

Ainsi, la transition numérique permet de tirer parti des partenariats dans l'écosystème numérique. L'assistance technique du FPM dans le cadre de ces trois projets a aidé FINCA à mettre en place des innovations technologiques, donnant à l'institution des avantages sans précédent sur ses concurrents, tout en donnant accès à des services financiers à des personnes dans des zones peu ou non desservies par des institutions financières. Les innovations technologiques au service de la finance aident à améliorer l'offre des produits et services financiers, les processus de gestion et le modèle d'affaires.



Mike Gama, Président du conseil d'administration de FINCA RDC

**Le Président du conseil d'administration de FINCA RDC, Mike Gama, revient sur le partenariat du FPM qui a beaucoup contribué à la transition numérique de FINCA RDC :** « Je tiens à remercier sincèrement l'équipe du FPM pour son soutien indéfectible à FINCA et aux personnes à faible revenu au service desquelles se met FINCA. Notre relation avec le FPM ASBL a été celle d'un partenariat à succès. Ils ont été à l'écoute de nos besoins et ont directement soutenu les domaines à fort impact qui ont favorisé notre capacité à numériser nos activités et à atteindre les régions du pays où le besoin de nos services est le plus grand. Sans leur soutien, nous n'aurions pas pu réaliser ce que nous avons fait en 2019. Ils sont restés à nos côtés pendant une année 2018 difficile, ils ont cru en notre équipe et en notre stratégie. FINCA RDC reste le leader du marché grâce à l'appui du FPM. Le FPM a pu mettre en place un modèle d'entreprise unique en son genre pour la microfinance en Afrique. »

## Transformation institutionnelle de l'IMF Tujenge Pamoja SA

Créée en 2007, en tant que coopérative d'épargne et de crédit, la COOPEC Tujenge Pamoja n'a reçu l'agrément de la BCC qu'en 2009. Après avoir traversé une période difficile entre 2007 et 2010, l'institution a lancé à partir de 2011 un programme de réorganisation. Soucieuse d'aligner sa forme juridique à son modèle d'affaires, la COOPEC a entrepris dès 2017 les démarches pour sa transformation en une société anonyme, suivant la loi de 2011 fixant les règles applicables à l'activité de la microfinance en RDC. Cette dernière stipule en son article 14 : « *Les institutions peuvent se transformer conformément à la législation sur les sociétés commerciales, après autorisation de la Banque centrale du Congo (BCC).* »

Ce processus a été accompagné techniquement par le FPM ASBL durant deux ans de mise en œuvre (2017 à 2019) pour arriver à finaliser avec succès la transformation institutionnelle de Tujenge Pamoja.



« La transformation institutionnelle de la coopérative améliore son positionnement sur le marché. »



La transformation institutionnelle était motivée par la volonté des fondateurs de l'institution d'aligner la forme institutionnelle (juridique) au modèle d'affaires souhaité, propice à l'amélioration de son positionnement sur le marché mais, aussi, de doter l'institution d'une forme qui lui permettrait de lancer son expansion géographique. Un des facteurs clés de réussite de cette transformation a été le nombre réduit des coopérateurs (membres effectifs), soit 20 pour un modèle institutionnel qui regroupe habituellement un très grand nombre de membres effectifs. En effet, bien que fondée sur le modèle coopératif, Tujenge Pamoja a fonctionné au fil des années comme une société privée ayant un nombre restreint de propriétaires, avec une valeur élevée de part sociale limitant ainsi les nouvelles adhésions. En outre, le partage de mêmes valeurs par ses membres, sous l'égide du diocèse catholique de Goma, a facilité la convergence des vues et intérêts dans la réussite de ce projet de transformation d'une coopérative en une société anonyme de microfinance.

La mise en œuvre des activités de ce projet a été réalisée en 3 phases :

### 1. Préparation à la transformation

Au cours de cette phase, l'analyse institutionnelle de départ a permis de relever des problèmes significatifs à tous les niveaux (organisationnels, gouvernance, activité, finance, etc.). C'est dans ce cadre qu'un effort considérable a été fait en vue de rééquilibrer tous les indicateurs de base avant d'envisager la transformation institutionnelle. Pour ce faire, une mission sur l'audit et recouvrement du portefeuille crédit avait été lancée, ce qui a permis d'améliorer le PAR 1 (de 55 % en juillet 2017 à 6,9 % en août 2018), les risques

Figure 20 - Processus de transformation

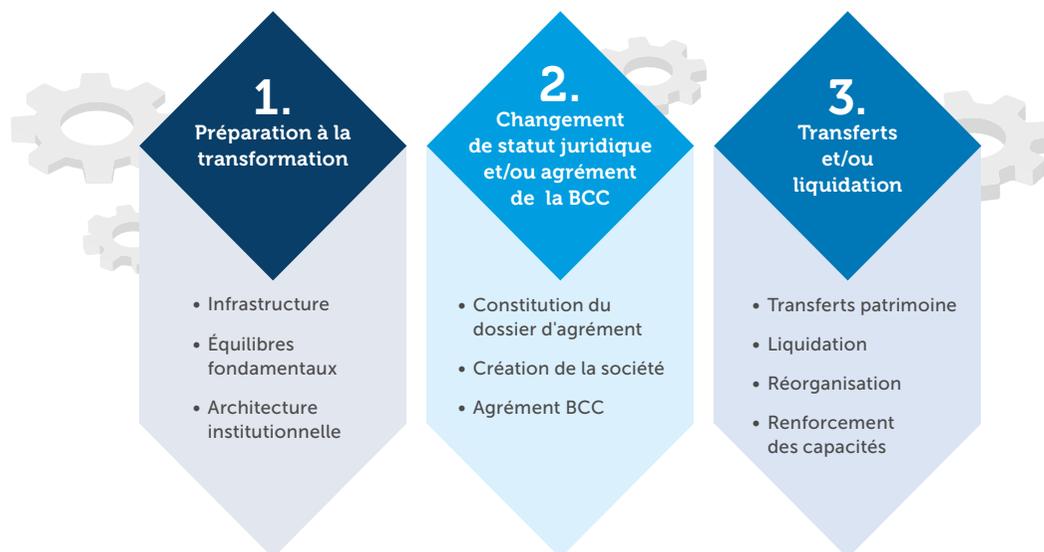


Figure 21 - Changement de forme institutionnelle



associés aux personnes apparentées et la performance financière de l'institution. L'intervention du FPM avait permis de redéfinir les tâches et responsabilités des différents acteurs de l'institution. Au regard des insuffisances du SIG, le FPM a offert une assistance financière pour l'acquisition d'un nouveau logiciel performant.

Cette phase a nécessité des efforts considérables durant près d'une année et demie afin d'avoir une situation stable et confortable, condition *sine qua non* pour amorcer la transformation institutionnelle.



« Cette phase a nécessité des efforts considérables durant près d'une année et demie afin d'avoir une situation stable et confortable. »



## 2. Le changement du statut juridique et l'agrément de la BCC

Au cours de cette phase, l'accompagnement du FPM a permis de réaliser ce qui suit :

- Le choix de la nouvelle forme juridique a été effectué après avoir passé en revue les différentes formes existantes à travers une analyse des avantages et contraintes. C'est dans ce cadre que les dirigeants de Tujenge Pamoja

ont opté pour la forme de société anonyme, qui offrait un avantage en termes de fourniture d'une gamme variée de produits et services à la clientèle, ainsi que la facilité de croissance, etc.

- La constitution du dossier de demande d'agrément a été réalisée suivant les conditions exigées par la BCC. Cette étape a été très courte car toute la documentation a été constituée avec la participation active de différents acteurs à tous les niveaux de l'institution.
- L'obtention de l'agrément a été rapide car au cours du processus, il y eut plusieurs échanges avec les autorités de la BCC, ce qui a permis de constituer un dossier de demande d'agrément qui cadrait déjà avec les exigences de l'autorité de réglementation.

### 3. Le transfert du patrimoine et la liquidation

Le passage de la forme coopérative à la forme société anonyme a entraîné la dissolution volontaire de la COOPEC Tujenge Pamoja, suivie du retrait de son agrément par la BCC en tant que COOPEC avant d'octroyer l'agrément à la nouvelle société de microfinance. Sur cette base, un liquidateur a été recruté avec l'assistance du FPM ASBL en vue de transférer le patrimoine de l'ancienne institution vers la nouvelle, ainsi que pour la réalisation des éléments se trouvant dans le bilan résiduel de la coopérative.

Sous la supervision du FPM ASBL, le liquidateur est parvenu à réaliser ce qui suit :

#### « Un liquidateur a été recruté avec l'assistance du FPM ASBL en vue de transférer le patrimoine de l'ancienne institution vers la nouvelle. »

- Circulariser les soldes (dépôts et crédits) auprès des clients, en vue de confirmer les soldes et obtenir leur approbation écrite avant de transférer les soldes de leurs comptes de la COOPEC vers l'IMF ;
- Faire un inventaire concret des immobilisations et évaluer celles à transférer ;
- Analyser le patrimoine (actifs et passifs) et recueillir les informations nécessaires en vue de déterminer les éléments à transférer et les éléments à liquider au niveau de la COOPEC (les crédits sains et / ou ayant moins de 30 jours de retard). Les crédits supérieurs à 30 jours de retard devaient rester au sein de la COOPEC en liquidation pour le suivi de recouvrement. Pour la BCC, la nouvelle IMF récemment créée ne devait pas démarrer ses activités avec des provisions importantes sur les crédits en retard susceptibles d'influer sur sa performance financière ;
- Transférer les données vers la nouvelle IMF pour en établir un bilan initial. De ce fait, un bilan résiduel de la COOPEC a été dégagé après transfert pour une liquidation progressive des actifs et passifs.

- Résilier les contrats entre la COOPEC et les tiers (personnel, État et partenaires) pour ensuite renouveler ces mêmes types de contrats entre l'IMF et ces tiers : contrats de travail, paiement décomptes finaux, régularisations auprès de l'INSS, ONEM, DGI, INPP, etc.
- Améliorer l'image de l'institution : le logo de l'institution a été retravaillé, l'espace de travail a été rendu plus convivial avec l'élargissement de l'agence, la séparation de l'agence d'avec le siège a été créée (ils restent cependant dans un seul bâtiment), le design a été amélioré.
- Renforcer les capacités de nouvelles équipes recrutées, via le coaching et la formation, afin de les doter des bases solides pour la gestion de la nouvelle société.

La transformation d'une COOPEC en une IMF pouvait être complexe au regard du nombre de membres propriétaires dont les intérêts sont susceptibles d'être divergents. Dans le cadre de Tujenge Pamoja, la situation a été particulière car

Figure 22 - Transferts et liquidation



dès le départ, elle ne possédait que 20 membres effectifs siégeant à l'assemblée générale, participant aux organes statutaires et partageant tous la même vision sociale du diocèse de Goma.

La transformation institutionnelle est un projet qui nécessite beaucoup de ressources (financières et humaines), une organisation minutieuse et un suivi permanent des activités. Pour réussir un tel projet, il faut bénéficier d'une implication totale des acteurs de l'institution, d'une étroite collaboration avec l'autorité de régulation (BCC) et d'une communication parfaite avec toutes les parties prenantes.

Aujourd'hui, l'institution jouit de son nouveau statut d'Institution de microfinance, et est prête à relever de nouveaux défis relatifs à son développement institutionnel ainsi qu'à son expansion géographique.

« Aujourd'hui, l'institution  
jouit de son nouveau statut  
d'Institution de microfinance,  
et est prête à relever  
de nouveaux défis. »



**Témoignage du PCA de l'IMF Tujenge Pamoja, l'abbé Oswald Musoni :**

« L'accompagnement du FPM a porté ses fruits, la transformation a été une réussite, l'IMF a reçu son agrément de la part de la BCC et la migration de données dans un nouveau logiciel de gestion du système bancaire a été subventionnée par le FPM.

Le FPM a également aidé notre structure à mettre en place des outils de gestion tels que les manuels et politiques de gestion (procédures comptables et financières, politiques et procédures de crédit, politique d'épargne, manuel de gestion des RH, plan d'affaires,

mémoire de gouvernance, procédures de contrôle interne) et à former et coacher le personnel ainsi que les dirigeants. »

Pour ce qui est de l'avenir, le PCA de l'IMF Tujenge Pamoja souhaite poursuivre le partenariat avec le FPM ASBL :

« L'IMF est satisfaite des appuis du FPM depuis 2017, car ses consultants maîtrisent le domaine de la microfinance. Pour l'avenir, nos attentes d'appuis techniques porteront principalement sur le développement de produits et services adaptés à notre clientèle, l'optimisation de la gestion de la clientèle et l'implémentation des normes de finance responsable. »



3

**Les états financiers  
du FPM ASBL**

# 09/ Bilan

exprimé en USD

ACTIF - FPM ASBL	BRUT	AMORT./DÉPRÉC.	2019 NET	2018 NET
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>				
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>7 007</b>	<b>7 008</b>	<b>0</b>	<b>809</b>
Frais de recherche et de prospection	-	-	-	-
Brevets, licences, logiciels et droits similaires	7 007	7 008	0	809
Fonds commercial et droit au bail	-	-	-	-
Autres immobilisations incorporelles	-	-	-	-
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>316 908</b>	<b>231 736</b>	<b>85 172</b>	<b>54 830</b>
Terrains (dont placement en net)	-	-	-	-
Bâtiments (dont placement en net)	-	-	-	-
Aménagements, agencements et installations	-	-	-	-
Matériel, mobilier et actifs biologiques	153 118	110 738	42 380	54 831
Matériel de transport	163 790	120 997	42 792	-1
Avances et acomptes versés sur immobilisations	-	-	-	-
<b>Immobilisations financières</b>	<b>65 760</b>	<b>2 100</b>	<b>63 660</b>	<b>63 660</b>
Titres de participation	-	-	-	-
Autres immobilisations financières	65 760	2 100	63 660	63 660
<b>Total actif immobilisé</b>	<b>389 675</b>	<b>240 843</b>	<b>148 832</b>	<b>119 299</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>				
<b>Actif circulant H.A.O.</b>	-	-	-	-
<b>Stocks et encours</b>	-	-	-	-
<b>Créances et emplois assimilés</b>	<b>1 433 614</b>	<b>937 773</b>	<b>495 840</b>	<b>597 456</b>
Fournisseurs, avances versées	63 503	34 994	28 508	15 121
Clients	1 266 456	902 779	363 677	524 650
Autres créances	103 655	-	103 655	57 684
<b>Total actif circulant</b>	<b>1 433 614</b>	<b>937 773</b>	<b>495 840</b>	<b>597 456</b>
<b>TRÉSORERIE ACTIF</b>				
Titres de placement	-	-	-	-
Valeurs à encaisser	-	-	-	-
Banques, chèques postaux et caisse	3 082 048	-	3 082 048	2 331 935
<b>Total trésorerie - actif</b>	<b>3 082 048</b>	<b>-</b>	<b>3 082 048</b>	<b>2 331 935</b>
Écart de conversion - actif	-	-	-	-
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>4 905 337</b>	<b>1 178 616</b>	<b>3 726 720</b>	<b>3 048 690</b>

PASSIF - FPM ASBL	2019 NET	2018 NET
<b>RESSOURCES STABLES</b>		
Capital	2 800 000	2 600 000
Apporteurs capital non appelé (-)	-	-
Primes liées au capital social	-	-
Écart de réévaluation	-	-
Réserves indisponibles	-	-
Réserves libres	-	-
Report à nouveau (+ ou -)	-585 653	-735 351
Résultat net de l'exercice (+ ou -)	-623 016	149 698
Subvention d'investissement	63 200	14 319
Provisions réglementées	-	-
<b>Total capitaux propres et ressources assimilées</b>	<b>1 654 531</b>	<b>2 028 666</b>
Emprunts et dettes financières diverses	-	-
Dettes de location acquisition	-	-
Provisions pour risques et charges	-	-
<b>Total dettes financières et ressources assimilées</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total ressources stables</b>	<b>1 654 531</b>	<b>2 028 666</b>
<b>PASSIF CIRCULANT</b>		
Dettes circulantes H.A.O.	-	-
Clients, avances reçues	-	-
Fournisseurs d'exploitation	194 447	137 851
Dettes fiscales et sociales	106 515	16 752
Autres dettes	1 742 459	690 505
Provisions pour risques et charges	28 769	154 700
<b>Total passif circulant</b>	<b>2 072 189</b>	<b>999 808</b>
<b>TRÉSORERIE PASSIF</b>		
Banques, crédits d'escompte	-	-
Banques, établissements financiers et crédits de trésorerie	-	20 217
<b>Total trésorerie - passif</b>	<b>-</b>	<b>20 217</b>
Écart de conversion - passif	-	-
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>3 726 720</b>	<b>3 048 690</b>

# 10/ Compte de résultat

exercices clos aux 31 décembre 2019 et 2018 - exprimé en USD

RÉF.	LIBELLÉS			2019 NET	2018 NET
TA	Ventes de marchandises	A	+	-	-
RA	Achats de marchandises		-	-	-
RB	Variation de stocks de marchandises		-/+	-	-
<b>XA</b>	<b>Marge commerciale (somme de TA à RB)</b>			<b>-</b>	<b>-</b>
TB	Vente de produits fabriqués	B	+	-	-
TC	Travaux, services vendus	C	+	216 200	373 502
TD	Produits accessoires	D	+	21 600	-
<b>XB</b>	<b>Chiffre d'affaires (A+B+C+D)</b>			<b>237 800</b>	<b>373 502</b>
TE	Production stockée (ou déstockage)		-/+	-	-
TF	Production immobilisée		+	-	-
TG	Subvention d'exploitation		+	2 311 702	3 609 399
TH	Autres produits		+	241 104	192 607
TI	Transfert de charges d'exploitation		+	-	-
RC	Achats de matières premières et fournitures liées		-	-	-
RD	Variations de stocks de matières premières et fournitures liées		-/+	-	-
RE	Autres achats		-	-51 535	-61 978
RF	Variations des autres approvisionnements		-/+	-	-
RG	Transport		-	-7 643	-14 706
RH	Services extérieurs		-	-2 290 677	-2 821 393
RI	Impôts et taxes		-	-	-
RJ	Autres charges		-	-267 335	-389 925
<b>XC</b>	<b>Valeur ajoutée (XB+RA+RB) + (somme TE à RJ)</b>			<b>173 416</b>	<b>887 506</b>
RK	Charges de personnel		-	-833 225	-712 477
<b>XD</b>	<b>Excédent brut d'exploitation (XC+RK)</b>			<b>-659 809</b>	<b>175 029</b>
TJ	Reprises d'amortissements, provisions et dépréciations		+	3 974	-
RL	Dotations aux amortissements, aux provisions et dépréciations		-	-20 086	-29 758
<b>XE</b>	<b>Résultat d'exploitation (XD+TJ+RL)</b>			<b>-675 922</b>	<b>145 271</b>
TK	Revenus financiers et assimilés		+	28 199	7
TL	Reprises de provisions et dépréciations financières		+	-	-
TM	Transferts de charges financières		+	-	-
RM	Frais financiers et charges assimilées		-	-1 893	-2 014
RN	Dotations aux provisions et aux dépréciations financières		-	-	-2 100
<b>XF</b>	<b>Résultat financier (somme TK à RN)</b>			<b>26 306</b>	<b>-4 107</b>
<b>XG</b>	<b>Résultat des activités ordinaires (XE+XF)</b>			<b>-649 616</b>	<b>141 163</b>
TN	Produits des cessions d'immobilisations		+	26 600	-
TO	Autres produits H.A.O.		+	-	8 535
RO	Valeurs comptables des cessions d'immobilisations		-	-	-
RP	Autres charges H.A.O.		-	-	-
<b>XH</b>	<b>Résultat hors activités ordinaires (somme TN à RP)</b>			<b>26 600</b>	<b>8 535</b>
RQ	Participations des travailleurs		-	-	-
RS	Impôts sur le résultat		-	-	-
<b>XI</b>	<b>Résultat net (XG+XH+RQ+RS)</b>			<b>-623 016</b>	<b>149 698</b>

# 11/ Tableau des flux de trésorerie

exercices clos aux 31 décembre 2019 et 2018 - exprimé en USD

RÉF.	LIBELLÉS		2019	2018
<b>ZA</b>	<b>Trésorerie nette au 1<sup>er</sup> janvier (Trésorerie actif N-1 - Trésorerie passif N-1)</b>	<b>A</b>	<b>2 311 718</b>	<b>2 858 194</b>
	<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>			
FA	Capacité d'autofinancement globale (CAFG)		-633 503	181 556
FB	- Actif circulant H.A.O.*		-	-
FC	- Variation des stocks		-	-
FD	- Variation des créances		101 616	-272 923
FE	+ Variation du passif circulant *		1 072 381	-1 342 421
	<b>Variation du BF lié aux activités opérationnelles (FB+FC+FD+FE)</b>		<b>1 173 998</b>	<b>-1 069 498</b>
<b>ZB</b>	<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (somme FA à FE)</b>	<b>B</b>	<b>540 494</b>	<b>-887 941</b>
	<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENTS</b>			
FF	- Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations incorporelles		-	-580
FG	- Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles		-49 619	-7 970
FH	- Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières		-	-0
FI	+ Encaissements liés aux cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		26 600	-
FJ	+ Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières		-	-
<b>ZC</b>	<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (somme FF à FJ)</b>	<b>C</b>	<b>-23 019</b>	<b>-8 550</b>
	<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DU FINANCEMENT DES CAPITAUX PROPRES</b>			
FK	+ Augmentation de capital par apports à nouveaux		200 000	350 000
FL	+ Subventions d'investissements reçues		52 855	15
FM	- Prélèvements sur le capital		-	-
FN	- Dividendes versés		-	-
<b>ZD</b>	<b>Flux de trésorerie provenant des capitaux propres (somme FK à FN)</b>	<b>D</b>	<b>252 855</b>	<b>350 015</b>
	<b>TRÉSORERIE PROVENANT DES CAPITAUX ÉTRANGERS</b>			
FO	+ Emprunts		-	-
FP	+ Autres dettes financières		-	-
FQ	- Remboursements des emprunts et autres dettes financières		-	-
<b>ZE</b>	<b>Flux de trésorerie provenant des capitaux étrangers (somme FO à FQ)</b>	<b>E</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>ZF</b>	<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement (D+E)</b>	<b>F</b>	<b>-</b>	<b>350 015</b>
<b>ZG</b>	<b>Variation de la trésorerie nette de la période (B+C+F)</b>	<b>G</b>	<b>770 330</b>	<b>-546 476</b>
<b>ZH</b>	<b>TRÉSORERIE NETTE AU 31/12 (G+A) Contrôle : Trésorerie actif N - Trésorerie passif N</b>	<b>H</b>	<b>3 082 048</b>	<b>2 311 718</b>

\* à l'exclusion des variations des créances et dettes liées aux activités d'investissement (variation des créances sur cession d'immobilisation et des dettes sur acquisition ou production d'immobilisation) et de financement (par exemple variation des créances sur subventions d'investissements reçues)

# 12/ Rapport de l'auditeur indépendant

sur les états financiers annuels du FPM ASBL clos le 31 décembre 2019

## Opinion

Nous avons effectué l'audit des états financiers ci-joints de l'Institution FPM ASBL arrêtés par le Comité d'audit conformément aux statuts de votre ASBL, en date du 22 avril 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19, comprenant le bilan au 31 décembre 2019, le compte de résultat, le tableau financier des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, et des notes contenant un résumé des principales méthodes comptables et d'autres notes explicatives.

À notre avis, les états financiers présentent sincèrement, dans tous leurs aspects significatifs la situation financière de FPM ASBL au 31 décembre 2019, ainsi que la performance financière et des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes et principes comptables applicables en République démocratique du Congo.

## Fondement de l'opinion

### RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les Normes internationales d'audit (ISA), conformément aux dispositions du Règlement n°01/2017/CM/OHADA portant harmonisation des pratiques des professionnels de la comptabilité et de l'audit dans les pays membres de l'OHADA. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section «Responsabilités de l'auditeur pour l'audit des états financiers» du présent rapport.

## Indépendance

Nous sommes indépendants de FPM ASBL conformément au Code de déontologie des professionnels comptables du Conseil des normes internationales de déontologie comptable (le Code de l'IESBA), et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui

nous incombent selon ces règles et le code de l'IESBA. Nous sommes également indépendants de FPM ASBL conformément au Code d'éthique des professionnels de la comptabilité et de l'audit édicté par le règlement N°01/2017/CM/OHADA portant harmonisation des pratiques des professionnels de la comptabilité et de l'audit dans les pays membres de l'OHADA 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.

## Observations

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2 des états financiers qui précise les principes comptables suivis par FPM ASBL.

Notre rapport est destiné à la Direction de FPM ASBL, au Comité d'audit et à l'Assemblée générale et ne saurait être distribué ou utilisé par des parties tierces sans notre accord préalable.

## Responsabilités du Comité d'audit pour les états financiers

Le Comité d'audit est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers conformément aux statuts de l'ASBL, ainsi que du contrôle interne qu'il considère comme nécessaire pour permettre la préparation des états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation des états financiers, c'est au Comité d'audit qu'il incombe d'évaluer la capacité de l'ASBL à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions se rapportant à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider l'ASBL ou de cesser son activité ou si aucune solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe au Comité d'audit de surveiller le processus d'élaboration de l'information financière de l'ASBL.

## Responsabilité de l'auditeur pour l'audit des états financiers

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

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

---

**Kinshasa, le 23 avril 2020**  
par le Commissaire aux comptes  
Nico Mabata Ntantu,  
Président directeur général



4

**Les états financiers  
du FPM SA**

# 13/ Bilan

exprimé en USD

ACTIF - FPM SA	2019	2018
<b>TRÉSORERIE ET OPÉRATIONS INTERBANCAIRES</b>		
Caisses et Banque centrale du Congo	214	646
Correspondants ordinaires à vue	2 250 443	1 095 742
Correspondants ordinaires à terme	7 372 634	8 053 247
	<b>9 623 291</b>	<b>9 149 635</b>
<b>OPÉRATIONS AVEC LA CLIENTÈLE</b>		
Crédits à la clientèle	27 250 000	26 950 000
Créances sur les établissements de crédit	195 133	167 562
	<b>27 445 133</b>	<b>27 117 562</b>
<b>COMPTES DE TIERS ET DE RÉGULARISATION</b>		
Capital souscrit non versé	-	-
Divers actifs	42 420	36 174
Comptes de régularisation de l'actif	53 918	3 936
	<b>96 338</b>	<b>40 110</b>
<b>VALEURS IMMOBILISÉES</b>		
Immobilisations incorporelles	116 771	267 736
Immobilisations corporelles	95 453	32 635
	<b>212 224</b>	<b>300 371</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>37 376 986</b>	<b>36 607 678</b>

PASSIF - FPM SA	2019	2018
<b>TRÉSORERIE ET OPÉRATIONS INTERBANCAIRES</b>		
Correspondants ordinaires - Découverts	-	-
<b>OPÉRATIONS AVEC LA CLIENTÈLE</b>		
Dépôts de la clientèle à vue	-	-
Dépôts à terme et livrets	-	-
<b>COMPTES DE TIERS ET DE RÉGULARISATION</b>		
Divers passifs	490 857	387 137
Comptes de régularisations du passif	111 334	94 631
	<b>602 191</b>	<b>481 768</b>
<b>CAPITAUX PERMANENTS</b>		
<b>Fonds propres</b>		
Capital social	23 432 100	23 432 100
Report à nouveau	112 274	-352 073
Résultat de l'exercice	552 029	464 347
Plus-value de réévaluation	-	-
Provision pour reconstitution du capital social	-	-
	<b>24 096 403</b>	<b>23 544 374</b>
Provisions générales (sur créances saines)	272 500	269 500
Provision sur risques, charges et pertes	31 681	31 681
Emprunts à long et moyen termes	12 374 211	12 280 355
	<b>12 678 392</b>	<b>12 581 536</b>
Capitaux permanents	36 774 795	36 125 910
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>37 376 986</b>	<b>36 607 678</b>

# 14/ Compte de résultat

exercices clos aux 31 décembre 2019 et 2018 - exprimé en USD

COMPTE DE RÉSULTAT - FPM SA	2019	2018
Produits sur opérations de trésorerie et opérations interbancaires	425 876	378 852
Produits sur opérations avec la clientèle	1 854 150	1 658 861
Charges sur opérations de trésorerie et opérations interbancaires	-	-660
Charges sur opérations avec la clientèle	-27 428	-35 039
<b>Marge d'intermédiation</b>	<b>2 252 598</b>	<b>2 002 014</b>
Produits sur opérations bancaires diverses	1 007	830
Charges sur opérations bancaires diverses	-124 211	-97 604
<b>Produit net bancaire</b>	<b>2 129 394</b>	<b>1 905 240</b>
Produits accessoires	-	-
Charges générales d'exploitation	-665 756	-592 712
Charges de personnel	-591 001	-557 672
Impôts et taxes	-1 075	-34 913
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	<b>871 562</b>	<b>719 943</b>
Dotations aux amortissements	-193 665	-185 208
<b>Résultat courant avant impôt et exceptionnel</b>	<b>677 897</b>	<b>534 735</b>
Dotations et pertes sur créances	572	35 000
Produits exceptionnels	12 200	8 214
Plus-value ou moins-value sur cession d'éléments d'actifs	-	9 303
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>690 669</b>	<b>587 252</b>
Impôt sur le bénéfice et profit (IBP)	-138 640	-122 905
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>552 029</b>	<b>464 347</b>

# 15/ État de variations des capitaux propres

au 31 décembre 2019 - exprimé en USD

	Capital social	Provision pour reconstitution du capital	Résultat reporté	Résultat de l'exercice en cours	Plus-value de réévaluation	TOTAL
<b>Solde au 01/01/2019</b>	<b>23 432 100</b>	-	<b>-352 073</b>	<b>464 347</b>	-	<b>23 544 374</b>
Augmentation	-	-	-	-	-	-
Diminution	-	-	-	552 029	-	552 029
Transfert entre postes	-	-	464 347	-464 347	-	-
<b>SOLDE AU 31/12/2019</b>	<b>23 432 100</b>	-	<b>112 274</b>	<b>552 029</b>	-	<b>24 096 403</b>

# 16/ Tableau des flux de trésorerie

pour les exercices 2019 et 2018 - exprimé en USD

FLUX DE TRÉSORERIE - FPM SA	2019	2018
<b>ACTIVITÉS D'EXPLOITATION</b>		
Produits d'exploitation bancaires encaissés	2 342 917	2 143 503
Charges d'exploitation bancaires décaissées	-45 062	-68 222
Dépôts / retraits de dépôts auprès d'autres établissements bancaires et financiers	-	-
Prêts et avances / remboursement prêts et avances accordés à la clientèle	-	-
Dépôts / retraits de dépôts auprès de la clientèle	-	-
Titres de placement	-	-
Sommes versées au personnel et créditeurs divers	-1 153 269	-912 521
Autres flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation	-131 281	-175 174
Impôts sur le bénéfice et profit	-208 122	-15 549
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'exploitation</b>	<b>805 183</b>	<b>972 037</b>
<b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>		
Intérêts et dividendes encaissés sur portefeuille d'investissement	-	-
Acquisitions / cessions sur portefeuilles d'investissement	-300 000	-7 900 000
Acquisitions / cessions sur immobilisations	-	8 319
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>	<b>-300 000</b>	<b>-7 891 681</b>
<b>ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>		
Émission d'actions	-	-
Émission d'emprunts	-	4 177 215
Remboursement d'emprunt	-30 356	-60 711
Augmentation / diminution du capital	-	-
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement</b>	<b>-30 356</b>	<b>4 116 505</b>
Incidence des variations des taux de change sur les liquidités et équivalents de liquidités	-1 170	-418
<b>Variations nettes de liquidités et équivalents de liquidités au cours de l'exercice</b>	<b>473 657</b>	<b>-2 803 557</b>
Liquidités et équivalents de liquidités au début de l'exercice	9 149 634	11 953 192
<b>LIQUIDITÉS ET ÉQUIVALENTS DE LIQUIDITÉS EN FIN DE L'EXERCICE</b>	<b>9 623 291</b>	<b>9 149 635</b>

# 17/ Rapport de l'auditeur indépendant

sur les états financiers du FPM SA clos le 31 décembre 2019 - exprimés en USD

Kinshasa/Gombe, le 22 mai 2020,  
à l'assemblée générale des actionnaires du FPM SA

## 1. Opinion

Nous avons effectué l'audit des états financiers ci-joints, exprimés en dollar américain, du FPM SA au 31 décembre 2019 qui comprennent le bilan, le compte de profit et pertes, l'état de variation des capitaux propres, le tableau des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

À notre avis, les états financiers sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine du FPM SA, du résultat des opérations de l'exercice clos au 31 décembre 2019 ainsi que l'évolution de sa situation financière à la fin de cet exercice conformément aux principes comptables généralement admis en République démocratique du Congo pour le secteur bancaire et aux instructions de la Banque centrale du Congo.

## 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 de l'auditeur pour l'audit des états financiers » du présent rapport. Nous sommes indépendants du FPM SA conformément au Code de déontologie des professionnels comptables du Conseil des normes internationales de déontologie comptable (le code de l'IESBA) et 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.

## 3. Observations

Sans assortir notre opinion d'une réserve, nous attirons l'attention des lecteurs sur les faits ci-après :

- Les états financiers joints à ce rapport ont été tenus en devise étrangère, en l'occurrence, le dollar Américain, et ce, contrairement aux règles comptables

généralement admis en République démocratique du Congo pour le secteur bancaire et aux instructions de la Banque centrale du Congo. Cette présentation a ainsi été faite afin de donner aux actionnaires des comptes économiques proches de la réalité. Par ailleurs, les comptes en franc congolais préparés conformément aux règles comptables généralement admis en République démocratique du Congo pour le secteur bancaire et aux instructions de la Banque centrale du Congo ont été certifiés et approuvés par l'Assemblée Générale des Actionnaires en fin mars 2020.

- FPM SA devra envisager de constituer dans ses livres des réserves liées au plan de retraite ou départ de son personnel. Vu le nombre réduit de ses employés, l'âge moyen faible ainsi que ses 5 ans d'activité, dans le cadre de cette revue, nous estimons que cette provision ne pourrait impacter significativement les comptes annuels clos le 31 décembre 2019.

Notre opinion ne comporte pas de réserve à l'égard de ces points.

#### 4. Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance relatives aux états financiers

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

Lors de la préparation des états financiers, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de fournir, le cas échéant, des informations relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la base de continuité d'exploitation, sauf si la Direction a l'intention de mettre la société 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 société.

#### 5. Responsabilités de l'auditeur indépendant pour l'audit des états financiers

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers 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 prennent en se fondant sur ceux-ci.

Nos responsabilités pour l'audit des états financiers sont décrites de façon plus détaillée dans l'annexe du présent rapport de l'auditeur indépendant.

### Annexe portant responsabilités de l'auditeur indépendant pour l'audit des états financiers

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,

- nous identifions et évaluons les risques que les états financiers 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 ;
- nous prenons connaissance du contrôle interne de la société 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 société ;

- 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 ;
- nous apprécions la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécions si les états financiers reflètent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle ;
- nous recueillons les éléments probants suffisants et appropriés montrant que les événements survenus entre la date des états financiers et la date de notre rapport, nécessitant un ajustement des états financiers ou une information à fournir dans ceux-ci, ont fait l'objet d'un traitement approprié dans les états financiers conformément au référentiel comptable applicable ;
- nous concluons quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de la société

à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les informations fournies dans les états financiers 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;

- 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 ;
- nous avons l'obligation du respect du secret professionnel pour les faits, actes et renseignements dont nous avons eu connaissance.

**Le 22 mai 2020**

PricewaterhouseCoopers RDC SAS



**Éditeur responsable**

Directions générales  
du FPM ASBL et du FPM SA

**Rédaction**

FPM

**Conception, graphisme et production**

M&C.M sprl - [www.mcmanagement.be](http://www.mcmanagement.be)

**Photos**

FPM / iStock / illustration p.48 Freepik Storyset  
© décembre 2020



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