

RAWBANK

is my bank.



# INNOVER

EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

RAPPORT ANNUEL 2012

---

# Le succès par l'innovation et la qualité

RAWBANK  
is my bank.



Nouvelle  
**Rapidos VISA !**

Private  
Banking



**Package Elite**  
USD 300/ trimestre  
Location de coffre-fort; remise de 20%  
Paiement de frais de tenue de compte  
2 premiers chèques offerts

**Package**  
USD 143/ trimestre  
Location de coffre-fort; remise de 15%  
Paiement de frais de tenue de compte  
1 premier chèque offert

RAWBANK  
PRIVATE BANKING

RAWBANK  
is my bank.



*Un compte jeune, un compte libre !*

RAWBANK  
is my bank.



*Fidélité*

*...Votre compte épargne.*

RAWBANK S.A. 1000  
1000, rue de la Woluwe, 62 - 1200  
1000, rue de la Woluwe, 62 - 1200  
1000, rue de la Woluwe, 62 - 1200  
1000, rue de la Woluwe, 62 - 1200

*Renaissance*

Un compte épargne à moyen et à long terme



La meilleure façon de prédire l'avenir,  
c'est de le créer.

RAWBANK  
is my bank.

RAWBANKONLINE,  
et tout devient facile...  
[www.rawbank.cd](http://www.rawbank.cd)



Grâce à l'Internet Banking de  
RAWBANK, distinguez-vous !

RAWBANK  
is my bank.

La griffe RAWBANK est le signe distinctif d'une marque  
qui ambitionne la qualité d'une offre innovante  
de produits performants.



# INNOVER

EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

RAPPORT ANNUEL 2012

---

# Sommaire

<b>01. RAWBANK 2012 EN PERSPECTIVE</b> .....	3
La lettre du président du conseil d'administration.....	4
La synthèse du président du comité de direction.....	5
Les chiffres-clés sur 5 ans.....	8
<b>02. FACTUEL : EXPANSION ET INNOVATION</b> .....	11
Le développement continu du réseau d'agences.....	12
Le lancement de services et produits innovants en RDC.....	17
<b>03. REPÈRES STRATÉGIQUES</b> .....	25
La conjoncture en RDC : repères 2012 et perspectives 2013.....	26
La stratégie commerciale et régionale de la banque.....	27
RAWBANK partenaire des entrepreneurs.....	32
RAWBANK aux côtés des particuliers.....	34
RAWBANK PRIVATE BANKING pour les clients VIP.....	35
La stratégie organisationnelle et les développements IT.....	36
<b>04. LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE</b> .....	39
Le conseil d'administration.....	41
Le comité de direction.....	41
Les comités spécifiques rattachés au comité de direction.....	45
L'organigramme de la banque.....	47
Les normes de la gouvernance RAWBANK.....	48
<b>05. LA MAÎTRISE DES RISQUES</b> .....	63
Le risque de crédit.....	65
La politique de gestion actif/passif.....	67
Les risques opérationnels.....	70
<b>06. LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE</b> .....	71
L'engagement de services au profit du Client.....	73
La gestion des risques sociaux et environnementaux.....	75
Le bilan social 2012.....	76
Un groupe engagé dans la société congolaise.....	80
<b>07. LE RAPPORT FINANCIER</b> .....	83
Le rapport du commissaire aux comptes sur les états financiers.....	85
Le bilan.....	86
Le compte de profits et pertes.....	87
Les variations des capitaux propres.....	89
Les flux de trésorerie.....	90
Les notes sur les états financiers au 31 décembre 2012.....	91
<b>08. LES RÉSEAUX RAWBANK</b> .....	107
Le réseau des banquiers correspondants.....	108
Le bureau de représentation de Bruxelles.....	108
Le réseau d'agences RAWBANK en RDC.....	109

# 01.

## RAWBANK 2012 EN PERSPECTIVE

- La lettre du président du conseil d'administration
- La synthèse du président du comité de direction
- Les chiffres-clés sur 5 ans



# La lettre du président du conseil d'administration

Notre banque entre dans une nouvelle ère de développement au terme de l'année 2012 qui a marqué son dixième anniversaire. C'est un message d'espoir que je souhaite faire passer à travers ce rapport annuel.

Le secteur bancaire congolais se porte globalement bien, inspiré par un dynamisme qu'il n'a jamais connu auparavant. La clientèle dispose d'offres de services et de produits de qualité, dopées par le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Et nous ne sommes qu'au début de ce mouvement !

Dans ce contexte, et malgré la persistance de signes d'instabilité, nous continuons d'investir parce que nous croyons à l'accélération du développement économique de ce pays dans lequel la famille Rawji puise ses racines depuis plus de 90 ans.

Pour preuve de notre détermination, nous avons augmenté le capital de la banque en 2012 par deux apports financiers pour un total équivalent à 16 millions de dollars. Et nous continuons à ne pas distribuer de dividendes pour renforcer en permanence nos fonds propres.

RAWBANK est gérée depuis dix ans par des professionnels de haut niveau. Les résultats sont au rendez-vous des ambitions du conseil d'administration : la banque est désormais incontournable dans le paysage économique congolais, forte d'un large réseau d'agences. Elle renforce son leadership et, dans un secteur qui compte une vingtaine de concurrents, elle porte sa part moyenne de marché à 22 %, avec un bénéfice net au 31 décembre 2012 représentant plus de 40 % du bénéfice net cumulé de l'ensemble du secteur.

Ce leadership renforcé n'était toutefois pas un objectif ; il résulte simplement de la mise en pratique d'un sens des affaires caractérisé par la volonté permanente d'entreprendre, par l'innovation au service du Client, mais aussi par l'humilité, l'intégrité et la discrétion qui doivent être trois des principales caractéristiques du banquier.

Nous avons pu atteindre ces résultats grâce à la confiance et à la fidélité de nos clients ; je tiens, au nom du conseil d'administration, à les remercier. Notre objectif de qualité reste une préoccupation constante du management de la banque, avec obligation de résultats. Le titre de ce rapport annuel est explicite en la matière ; il est pour nous une réalité depuis dix ans.

Enfin, en tant qu'entrepreneur, je constate les efforts de la classe politique pour relever l'image du pays. A cet égard, et comme le signale régulièrement le patronat congolais à travers différentes requêtes, il est important de persévérer, notamment en termes de réglementation des affaires et de fiscalité. J'encourage dès lors le gouvernement à poursuivre les démarches entamées en 2012 et à inscrire notre pays dans le sens favorable de l'Histoire, avec ambition et réalisme, afin de favoriser le déploiement d'une véritable dynamique entrepreneuriale.

Je vous souhaite une bonne et agréable lecture de ce rapport annuel.

Cordialement vôtre,



Mazhar Rawji

# La synthèse du président du comité de direction



Thierry Taeymans, Administrateur délégué,  
Président du comité de direction

Plusieurs faits marquants illustrent le développement de la banque en 2012, année de son 10<sup>e</sup> anniversaire. Ils se résument en trois points essentiels : la volonté des actionnaires de renforcer les moyens d'actions de la banque, le professionnalisme du conseil d'administration qui veille au respect des règles de bonne gouvernance, et la dynamique d'innovation et de croissance commerciale ininterrompue qui place RAWBANK au premier rang des banques en RDC.

## **Des moyens d'actions renforcés : les capitaux permanents dépassent le seuil de 100 millions de dollars**

Deux repères clés illustrent les moyens d'actions de la banque : les fonds propres et les capitaux permanents d'une part, les dépôts de la clientèle d'autre part.

- Les fonds propres augmentent chaque année, ne fût-ce que par l'incorporation de la totalité du bénéfice net, les actionnaires ayant fait le choix stratégique de ne pas prélever de dividendes depuis la création de la banque. En 2012, ils ont également fait un apport équivalent à 16 millions de dollars en augmentation de capital,

témoignant ainsi de leur confiance dans les perspectives de développement de l'institution. Les fonds propres s'élèvent dès lors, au 31 décembre 2012, à l'équivalent d'USD 76,5 millions dont 51,4 millions de capital social, la plus forte capitalisation bancaire en RDC.

À ces fonds propres s'ajoutent 10 millions d'emprunts subordonnés, 10 millions d'emprunt « PROPARCO » et 4,9 millions d'emprunt « SFI », portant ainsi les capitaux permanents à un total équivalent à USD 101,4 millions.

- Les dépôts de la clientèle ont connu en 2012 une croissance de 22 % pour atteindre au 31 décembre l'équivalent d'USD 495,8 millions, soit trois fois plus qu'il y a 5 ans. Ceci démontre d'une part la confiance et la fidélité de la clientèle, mais également la justesse de la stratégie de développement du réseau des agences de la banque par une démarche de proximité dans les principaux centres économiques du pays.

Ces moyens d'actions permettent à la banque de mener une politique de crédits dynamique, tant vers les grandes entreprises que vers les PME et les particuliers. Le portefeuille des crédits à décaissements est ainsi passé en un an de 156,7 millions de dollars à 221,9 millions, en croissance de 42 %.

*La rentabilité est au rendez-vous des efforts accomplis.*

Ce faisant, la rentabilité est au rendez-vous des efforts accomplis, comme le montrent dans les pages suivantes, les indicateurs de croissance sur cinq ans.

## **Le respect des règles de bonne gouvernance**

Le développement rapide de la banque et sa forte implication dans la société congolaise nécessitent plus que jamais le strict respect des règles de contrôle interne, de conformité et de bonne gouvernance, non seulement telles que l'exige le conseil d'administration, mais aussi telles que l'imposent les règles et règlements édictés par les autorités bancaires nationales et internationales.

Le memorandum de bonne gouvernance de la banque est déposé à la Banque Centrale du Congo. Plusieurs chartes ont été rédigées et leur mise en application renforce l'organisation des organes de gestion et de contrôle de la banque : les chartes des risques, de la conformité, de l'audit interne et du contrôle interne auxquelles s'ajoutent la charte du conseil d'administration, le règlement du management exécutif, la charte de déontologie, ainsi qu'une politique de gestion des risques sociaux et environnementaux.

Dans le même temps, le comité de direction a mis en place en août 2012 un comité de « gestion actif-passif ». Ce dernier pilote l'équilibre entre les ressources et les emplois au regard des risques pris par la banque sous contrainte des ratios de rentabilité, de solvabilité et de liquidité, ainsi que du cadre réglementaire. (Détails en page 69)

Enfin, au vu de l'expansion rapide des activités de la banque, il a été décidé de renforcer la fonction contrôle interne selon les normes du référentiel international COSO. Le processus a démarré en 2012.

## **Une dynamique d'innovation et de croissance commerciale ininterrompue**

La banque a initié une démarche d'innovation dès sa création en 2002. D'abord en étant la première banque en RDC à utiliser les services de SWIFT pour les transferts internationaux au plus grand profit des entreprises. Ensuite en déployant une offre monétaire performante et en introduisant en 2006 en RDC les premiers terminaux de paiement électroniques. Plus récemment, en développant des produits d'épargne et de crédits innovants, tant en faveur des particuliers que des entreprises comme en témoigne le succès du « crédit fournisseur » et du « crédit distributeur » lancés en 2010, également une première en RDC.

Toujours au rayon de l'innovation, RAWBANK a lancé en 2010 le programme « Lady's First » en collaboration avec la Société Financière Internationale, une démarche vers les femmes entrepreneurs dont le succès croissant en 2012 démontre la justesse de la stratégie.

*La banque a initié  
une démarche d'innovation  
dès sa création en 2002.*

### **La banque continue dans cette démarche**

Elle renforce son offre « Private Banking », propose de nouveaux produits de financement et d'épargne à moyen et long terme, met sur le marché des comptes en renminbi et des cartes China Union Pay, amorce le développement de la bancassurance, étudie le développement de nouveaux canaux alternatifs de distribution des services bancaires et financiers dont le « Mobile Banking »... Dans ce contexte, elle va également doubler en 2013 le nombre de ses distributeurs automatiques de billets pour en mettre plus de 125 à disposition de la clientèle tout en les faisant progressivement passer de simples distributeurs à de véritables guichets automatiques bancaires.

*RAWBANK renforce son réseau  
d'agences, tant en nombre  
qu'en niveau de qualité d'accueil.*

En parallèle, elle renforce son réseau d'agences, tant en nombre qu'en niveau de qualité d'accueil aux guichets, ainsi que, de manière plus ciblée, par des espaces dédiés aux clients « privés » et aux clientes « lady's first », à Kinshasa et à Lubumbashi dans un premier temps.

### **Les perspectives**

L'exercice 2013 évoluera conformément à la dynamique de croissance amorcée dès la création de la banque.

Le comité de direction, appuyé par le conseil d'administration, est particulièrement attentif au renforcement du contrôle interne, à la qualité des services avec pour objectif l'excellence, à la formation continue et au renforcement des compétences via l'Académie Rawbank, ainsi qu'au déploiement d'une offre commerciale cohérente, créative et innovante, en phase avec les nouveaux besoins de la société congolaise émergente.



# Les chiffres-clés sur 5 ans

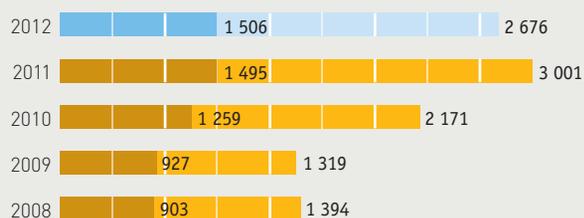
SITUATIONS AUX 31 DÉCEMBRE	En milliers de francs congolais (CDF)					En milliers USD	
	2012	2011	2010	2009	2008	2012/2011	2012
Total du bilan	605 516 240	480 626 904	348 450 204	274 304 585	141 028 090	+25,98%	669 079
Capitaux permanents (*)	91 397 295	59 239 627	45 434 466	28 512 453	16 078 858	+54,28%	100 991
Dépôts	448 571 827	367 242 839	272 136 473	212 076 329	101 615 619	+22,15%	495 659
Crédits à décaissements	207 909 408	141 143 791	88 450 665	88 376 247	49 952 975	+47,30%	229 734
Produit net bancaire	53 590 363	39 790 140	28 888 649	20 305 933	9 907 349	+34,68%	59 216
Charges générales d'exploitation	31 605 585	26 050 741	20 759 890	12 470 477	6 152 271	+21,32%	34 923
Dotations aux amortisse- ments et provisions	18 131 281	8 802 544	5 003 675	4 418 739	1 950 067	+105,98%	20 035
Résultat net	7 391 700	6 253 394	5 182 810	2 793 123	1 352 944	+18,20%	8 168

(\*) inclus emprunts subordonnés

► Coefficient d'exploitation (C.I.R.)	58,97%	67,07%	71,86%	61,41%	62,10%
► Ratio de rentabilité financière (R.O.E.)	8,09%	10,56%	11,41%	9,80%	8,41%
► Ratio de rendement (R.O.A.)	1,22%	1,30%	1,48%	1,02%	0,96%
Cours indicatifs de <b>change</b> CDF/USD aux 31/12	905,000	900,498	905,044	890,208	623,145
Cours indicatifs de <b>change</b> CDF/EUR aux 31/12	1 175,426	1 141,154	1 174,730	1 251,315	855,169

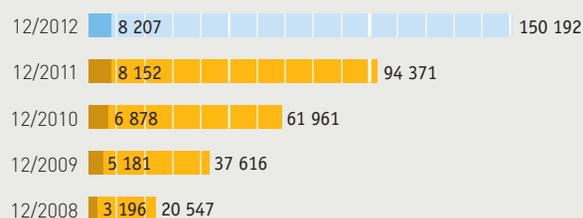
## TRANSFERTS EXTÉRIEURS

en USD millions, hors transferts entre banques en RDC



Flux sortants  
Flux entrants

## NOMBRE DE COMPTES



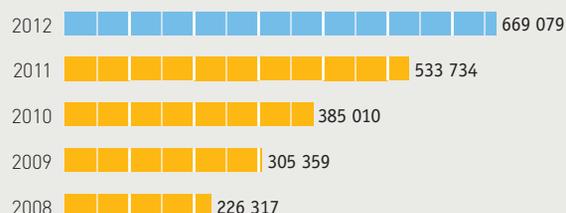
Entreprises privées et publiques  
Particuliers et commerçants

RAWBANK poursuit sa démarche d'innovation et lance en 2012 et 2013 de nouveaux produits et services au profit de tous les segments de marché. Ce faisant, elle renforce son leadership sur le marché bancaire congolais, étend son réseau progressivement sur l'ensemble du pays et pérennise ses résultats, gages de solidité, de sérieux et de fiabilité au profit des clients.

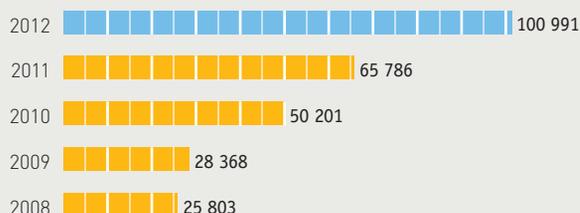
## Graphiques en contre-valeur USD

chiffres en milliers, calculés sur base des taux de change CDF/USD aux 31 décembre

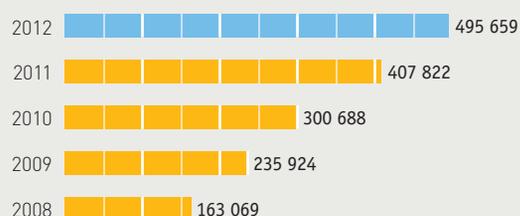
### TOTAL DU BILAN



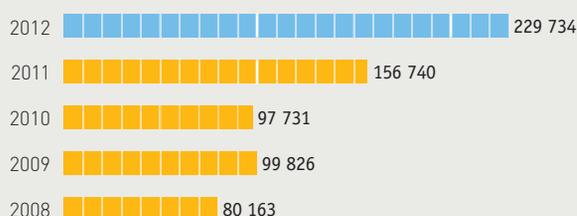
### CAPITAUX PERMANENTS



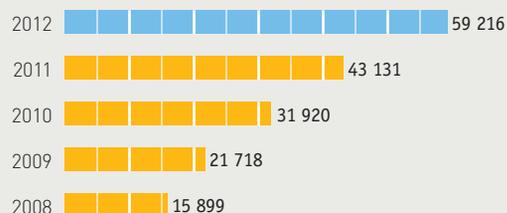
### DÉPÔTS



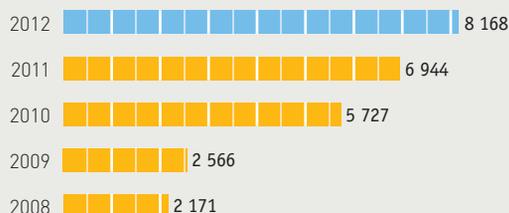
### CRÉDITS À DÉCAISSEMENTS



### PRODUIT NET BANCAIRE



### RÉSULTAT NET





La nouvelle agence Victoire à Kinshasa

# 02.

## FACTUEL : EXPANSION ET INNOVATION

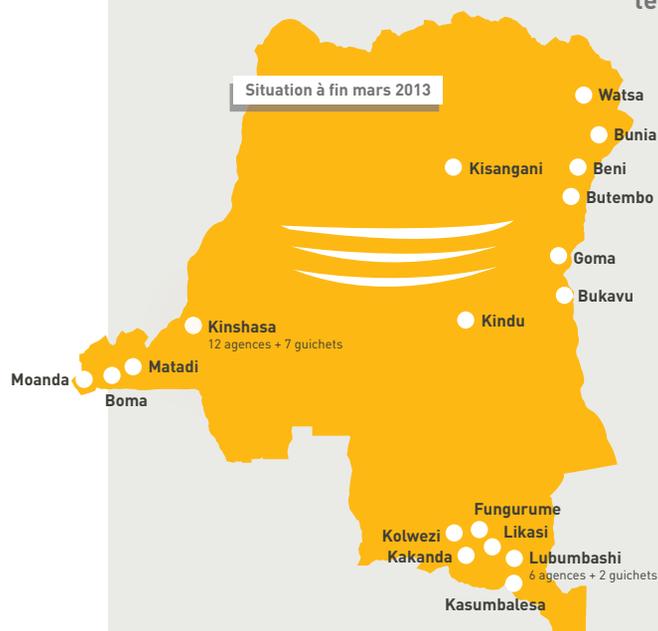
- Le développement continu du réseau d'agences
- Le lancement de produits innovants en RDC



# Le développement continu du réseau d'agences

En 2012, six agences sont venues compléter le réseau RAWBANK en RDC : quatre à Kinshasa (Ngaba, UPN, N'Djili et Victoire), une au Nord-Kivu (Butembo) et une dans le Maniema (Kindu).

Fin 2012, la banque totalise 31 agences dans les provinces de Kinshasa, du Bas-Congo, du Katanga, du Nord et du Sud-Kivu, du Maniema et dans la Province Orientale. La banque prévoit également, en temps opportuns, l'installation d'agences à l'Equateur, au Bandundu et dans les deux Kasai.



À Kinshasa, onze agences sont implantées aux 4 coins de la ville. À ce réseau d'agences s'ajoutent sept guichets avancés à Kinshasa, deux à Lubumbashi, un à Mongbwalu (extension de l'agence de Bunia) et un à Doko (extension de l'agence de Watsa).

## Une organisation commerciale proche du marché

L'expérience menée au Katanga ayant porté ses fruits, la régionalisation des activités et la décentralisation des compétences s'est étendue à l'Est dès 2011, à Kinshasa et au Bas-Congo en 2012.

Cette nouvelle organisation porte sur la gestion et la coordination du développement commercial sous la responsabilité de quatre responsables commerciaux régionaux, en relation directe avec la direction commerciale de la banque. Elle vise l'optimisation de la communication et des échanges d'informations entre agences d'une même région et s'inscrit dans la dynamique d'une nouvelle vision managériale liée à la croissance de la banque et à l'expansion de son réseau.

La coordination administrative et logistique reste sous la supervision du service Réseau d'agences au siège de la banque.

## Perspectives 2013

La stratégie de la banque reste dirigée vers une expansion du réseau pour atteindre à la fin de l'année approximativement 45 agences.

Une dizaine d'agences ouvriront à Kinshasa pour renforcer l'assise de la banque dans la capitale et se rapprocher toujours davantage de la clientèle des particuliers, des commerçants et des petites entreprises.

La banque déploiera également son offre à Mbuji-Mayi, au cœur du Kasai-Oriental et renforcera sa présence dans le nord-est du pays (à Watsa, en Province Orientale) ainsi qu'au Katanga (entre autres à Sakania).

RAWBANK entend ainsi servir au mieux une clientèle de particuliers en très forte croissance, tout en accompagnant les grandes entreprises dans leur déploiement sur de nouveaux sites de production.



## La banque dans la cité Regards sur Kinshasa

Quatre agences ont ouvert leurs portes à Kinshasa en 2012, dans les quartiers Ngaba, UPN, N'Djili et Victoire. Une cinquième les a rejointes en février 2013 dans le quartier excentré de Kinsuka.

Ces ouvertures portent à douze le nombre d'agences au cœur et en périphérie de la ville de Kinshasa. S'y ajoutent sept « mini agences ».



## FOCUS sur les cinq nouvelles agences de Kinshasa

► **Vishwanath (Vishy)** est responsable commercial régional pour la province de Kinshasa.



« La bancarisation des salariés des entreprises privées et des agents de l'Etat connaît une forte croissance qui ira en s'accroissant. Les segments des commerçants et des petites entreprises, entre autres celui des femmes entrepreneurs, vit également un développement significatif. RAWBANK tient à accompagner ce mouvement par une offre de proximité et de qualité. Nous poursuivrons donc notre pénétration du marché kinois par une offre adaptée en termes d'infrastructures : agences, mini agences, guichets automatiques de banques et développement de nouveaux canaux alternatifs. Dans cette démarche, nous mettons l'accent sur la formation de nos agents et sur l'échange d'informations entre nos différentes agences afin de servir au mieux le client là où il se trouve. »

## Rencontre avec quatre directeurs d'agence et deux Retail officers

► **Rosalie Munga**, directrice de l'agence UPN



« Ouverte en janvier 2012 dans le quartier de l'Université Pédagogique Nationale, notre agence compte à fin 2012 plus de 3000 clients, essentiellement dans le segment de la banque de détail : salariés, étudiants, commerçants, petites entreprises. C'est un centre commercial en pleine expansion où RAWBANK se distingue par le confort de ses installations, la qualité de l'accueil et la personnalisation des contacts. Nous sommes appréciés pour notre offre de produits, entre autres nos comptes d'épargne et le SMS Banking, mais également pour la rapidité dans le traitement des opérations. Les perspectives de développement sont impressionnantes. »





► **Judith Fataki**, directrice de l'agence Ngaba

« L'agence est ouverte depuis mars 2012. Dans ce quartier très dynamique, nous servons une clientèle essentiellement Retail, mais notre proximité avec quelques grandes entreprises est un atout pour l'activité Corporate Banking de la banque. Notre offre Private Banking est également appréciée par quelques dirigeants d'entreprises et, sur le terrain, nous nous adressons entre autres aux femmes entrepreneurs dans le cadre de notre programme Lady's First. L'offre de services « RAWCONSEIL » de notre département Juridique nous est précieuse à cet égard. Le succès est au rendez-vous de notre travail grâce à la qualité des services de RAWBANK et aux démarches de proximité que nous menons dans les entreprises et sur les marchés; nous parlons le langage du client. »



► **Axel Nsasi Nsasi**, directeur de l'agence Victoire

« Le rond-point Victoire est un des quartiers les plus mouvementés de Kinshasa. Nous y trouvons progressivement notre place depuis septembre 2012, au cœur d'une clientèle de PME, de commerçants, de salariés, d'agents de l'Etat et d'étudiants, et nous offrons également des services de proximité à quelques grandes entreprises. Au terme des cinq premiers mois, notre portefeuille compte quelque 3000 clients. Nous nous distinguons par la qualité de notre accueil et par une offre performante de produits bancaires et de services financiers. Nous avons toujours une solution pour répondre aux attentes, aux besoins et aux problèmes des clients. »





► **Jean-Paul Lisoma**, Retail officer à l'agence N'Djili

« Nous sommes à l'écoute des clients, à l'agence et sur le terrain. Nous entendons leurs besoins, leurs attentes, leurs problèmes et nous faisons le nécessaire pour leur apporter la solution la mieux adaptée. Notre offre complète de produits et services de qualité est un atout à cet effet. Résultat, cinq mois après l'ouverture de l'agence, nous comptons déjà plus de 2000 clients. Avec plusieurs banques sur la place, la concurrence est rude, mais RAWBANK se distingue bien... au point que le bâtiment commence à devenir quelque peu étroit. »



► **Mangny Ferra Mayaka**, directeur de l'agence Kinsuka

« L'agence est toute récente, ouverte depuis le 4 février 2013. Etant en périphérie de la ville, dans un quartier financièrement aisé, la clientèle apprécie cette nouvelle proximité puisque dans un rayon de mille mètres, nous sommes la seule banque présente. Bien implantée au carrefour de trois avenues, nous servons une clientèle de particuliers, de commerçants mais également d'entreprises avec, entre autres, la présence de carrières dans le voisinage.

En quelques jours, nous constatons un engouement pour nos produits tels que les comptes d'épargne, les cartes bancaires et le SMS Banking. Beaucoup de gens attendaient l'ouverture d'une banque dans ce quartier. Elle véhicule par son architecture une image de qualité et nous mettons tout en œuvre pour que le service soit à la hauteur de cette image. »



# Le lancement de services et produits innovants en RDC

Recherche & développement, veille technologique, lancement de nouveaux produits... l'innovation fait partie des gènes de RAWBANK depuis la création de la banque en 2002. RAWBANK déploie une stratégie de produits performants adaptés aux besoins du Client. Mais cette démarche va plus loin que la simple adaptation de l'offre aux évolutions de la demande et aux besoins du marché, elle anticipe également les mouvements du marché. Dans cette dynamique, l'offre crée quelques fois sa propre demande.

## FOCUS sur huit illustrations récentes de cette dynamique d'entrepreneurs créateurs

1. Le lancement de produits d'épargne innovants
2. L'ébauche de la BANCASSURANCE
3. Le renforcement de la relation commerciale PME – Grande Entreprise grâce à des formules de crédits adaptées
4. Le financement à long terme avec l'émission d'obligations sur le marché congolais
5. L'élargissement de l'offre PRIVATE BANKING
6. Le succès confirmé du programme LADY'S FIRST et l'offre d'un nouveau produit d'épargne-crédit
7. Les évolutions de la monétique et de l'Electronic Banking, et la promotion de canaux alternatifs
8. La nouvelle offre de comptes et de moyens de paiements en RENMINBI, la monnaie chinoise



*« L'offre crée quelques fois sa propre demande »*



## 1. Le lancement de produits d'épargne innovants

Le compte d'épargne FIDÉLITÉ lancé en 2007 connaît un beau succès avec un total de dépôts de 74 millions de dollars à fin 2012, en croissance de 51 % en un an.

RAWBANK va plus loin dans la promotion de l'épargne à long terme et lance, en novembre 2012, le compte RENAISSANCE.

Ce compte d'épargne en dollars prévoit deux formules : un plan d'épargne à moyen terme de 5 ans au taux de 4 % et un plan à long terme de 10 ans au taux de 6 %. Le client alimente son compte chaque mois par instruction permanente.

Par ces formules d'épargne, RAWBANK invite ses clients à une réflexion nouvelle en termes de projets d'avenir. La banque anticipe ainsi une évolution prochaine de la société congolaise et, dans cette optique, travaille entre autres à la mise à disposition des employeurs et de leur personnel de plans d'épargne pension. Ces produits inédits en RDC pourraient voir le jour prochainement à l'initiative de la banque.

Toujours dans le registre de l'épargne, RAWBANK avait innové dès 2009 en lançant le compte ACADEMIA dont le succès est toujours croissant auprès des jeunes de 12 à 28 ans.

## 2. La Bancassurance – Acte 1

En 2012, RAWBANK a étudié la faisabilité de lancer des produits de bancassurance.

Acte 1 de cette innovation, quatre nouveaux produits sont à l'étude dont deux verront le jour au premier semestre de 2013 :

- l'assurance voyage liée à l'utilisation d'une carte Visa ou MasterCard avec une formule tarifaire particulièrement attrayante ;
- l'assurance contre le risque d'utilisation frauduleuse de cartes .

Ces assurances sont proposées par RAWBANK avec le support de partenaires, compagnies d'assurance d'envergure internationale.

## 3. Le renforcement de la relation commerciale PME – grande entreprise grâce à des formules de crédits adaptées

Deux produits lancés en 2011 confirment, en 2012, la vision claire de RAWBANK en matière de crédit aux PME. Ces nouveaux produits ont permis de renforcer, voire de créer des liens commerciaux étroits entre PME et grandes entreprises clientes de la banque.



LE CRÉDIT DISTRIBUTEUR est destiné aux PME qui distribuent les produits d'une grande entreprise cliente de RAWBANK. Il permet de renforcer la capacité financière des PME en finançant les achats qu'elles effectuent auprès de leur fournisseur, grande entreprise. Grâce à cette formule, les PME éligibles peuvent développer des relations privilégiées de distributeurs des produits de grandes entreprises bien connues de la banque.



LE CRÉDIT FOURNISSEUR est destiné aux PME fournisseurs d'une grande entreprise cliente de RAWBANK. Cette formule permet d'anticiper les besoins de trésorerie des PME éligibles et de renforcer leur capacité financière grâce à des avances sur factures ou des avances sur bons de commande dans le cadre de contrats signés avec la grande entreprise.

## 4. Le financement à long terme avec l'émission d'obligations sur le marché congolais

Au terme d'études techniques et d'analyses juridiques poussées menées en 2012, RAWBANK est prête à intervenir sur le marché congolais des grandes entreprises au titre d'émetteur d'obligations et de teneur de marché. Des marques d'intérêt ont dès à présent été exprimées par des grandes entreprises clientes de la banque pour se financer ainsi sur une durée de cinq ans à hauteur de 10 millions de dollars dans un premier temps.

En contrepartie, c'est également une opportunité pour la banque de proposer à ses clients des formules de placements en obligations sur le marché congolais.

## 5. L'élargissement de l'offre PRIVATE BANKING

C'est en 2007 que RAWBANK crée une offre spécifique pour les clients VIP sous l'appellation « Private Banking », une innovation à l'époque dans le paysage bancaire de la RDC.

Le département Private Banking propose des services commerciaux et opérationnels à haute valeur ajoutée à une clientèle de particuliers disposant de certains avoirs financiers et désireuse de bénéficier de solutions de gestion personnalisées et pluridisciplinaires.

Cette démarche porte ses fruits à la plus grande satisfaction des clients dont les dépôts ont augmenté de 30 % en 2012, représentant 17 % du total des dépôts de la banque.

► **Lydia Mbaka**, National Private Banking Manager :

« Le client est réellement au cœur de nos préoccupations. Sa satisfaction est notre objectif. Ceci implique que nous mettions à sa disposition une infrastructure adéquate et du personnel qualifié ».

À cet effet, la banque propose désormais à sa clientèle Private Banking un espace d'accueil spécifiquement adapté, comprenant des bureaux et des salles de réunions, au premier étage de l'agence « La Couronne » à proximité du siège de la banque à Kinshasa. Une offre d'accueil de qualité est également proposée à Lubumbashi.

**Lydia Mbaka** : « Les clients reçus dans ces nouveaux bureaux de La Couronne bénéficient d'un confort tout à fait exceptionnel ainsi que d'un accès à un parking privé accessible grâce à leur Private Pass. D'autre part, les informations des clients sont traitées par des gestionnaires en nombre volontairement limité et strictement sélectionnés par la direction générale. Cette sélection permet de garantir, avec un maximum de sérieux et d'efficacité, le secret de l'information et la discrétion qu'impose la déontologie bancaire. »

Le nouvel Espace Private Banking au 1<sup>er</sup> étage de l'agence La Couronne (Kinshasa).



► **Pierre Gaube**, direction des moyens, responsable de l'organisation :

« Un des facteurs de succès auprès de la clientèle Private Banking est l'assurance que leurs opérations sont toujours traitées avec le plus haut degré de confidentialité. Dès lors, en matière de paramétrage informatique, les accès aux comptes sont strictement limités à quelques personnes, essentiellement les private officers désignés par la direction générale de la banque. La sélection est stricte, basée sur le niveau de formation, sur l'expérience et tenant compte de la personnalité des personnes concernées. »

RAWBANK étudie également une nouvelle offre de services financiers. La banque maintient ainsi le cap de l'innovation avec l'objectif d'offrir en permanence les meilleurs produits et services financiers en RDC.

Le nouvel Espace Lady's First au 2<sup>e</sup> étage de l'agence La Couronne.

## 6. Le succès confirmé du programme LADY'S FIRST et l'offre d'un nouveau produit d'épargne-crédit

*Lady's first*

En 2010, RAWBANK innove en Afrique centrale en lançant le programme « Lady's First ». Objectif : améliorer, par la formation, la capacité de gestion des femmes commerçantes et chefs de petites entreprises et, partant, leur habilité à présenter des demandes de financement acceptables par la banque.

En moins de trois ans, 1054 comptes ont été ouverts à des femmes entrepreneurs, nombre qui croît régulièrement.

► **Patience Barandenge**, Women Market Officer :

« Fait marquant de fin 2012 : plusieurs PME gérées par des femmes ayant rejoint en 2010 ou 2011 le programme Lady's First sont passées dans le segment des clients Corporate de la banque. Ceci confirme le succès de notre démarche



qui incite cette cible de clientèle à croître dans le secteur formel de l'économie. A cet effet, nous mettons à leur service l'assistance et le conseil juridique proposés par la banque sous l'appellation RAWCONSEIL ».

En 2012, 262 femmes ont bénéficié de formations organisées par RAWBANK dans plusieurs villes. Ces formations de quatre jours comportent quatre modules :

- le développement d'un plan d'affaires ;
- l'accès aux services bancaires ;
- l'élaboration d'un plan marketing ;
- le contrôle et la maîtrise des coûts.

Dans le même temps, la banque a mis au point un nouveau produit d'épargne-crédit : le CRÉDIT AVANTAGE. Au terme d'une épargne de six mois comprise entre 1000 et 5000 dollars par mois, la femme entrepreneur peut obtenir un crédit d'un montant deux fois supérieur à l'épargne constituée (maximum 60 000 dollars). L'épargne reste en garantie du crédit jusqu'au terme de son remboursement.

Mais RAWBANK va plus loin.

**Patience Barandenge** : « Nous proposons à nos clientes un espace dédié Lady's First, au deuxième étage de l'agence La Couronne à Kinshasa. Cet espace, unique en RDC, met à la disposition des clientes des bureaux d'accueil et des salles de réunions, ainsi qu'un coin réservé aux enfants. Elles y sont accueillies par des chargés de clientèle spécifiquement formés au programme Lady's First. Un accueil personnalisé est également organisé dans les autres villes où la banque est présente. »

La réputation du programme Lady's First dépasse les frontières de la RDC.

**Patience Barandenge** : « Nous avons été approchés par Cartier dans le cadre des *Cartier Women's Initiative Awards*, une compétition internationale qui vise à identifier, soutenir et encourager des projets développés par des femmes entre-

preneurs. La compétition porte sur l'analyse des business plans élaborés. Pour l'édition 2013, les organisateurs nous ont demandé d'identifier une vingtaine de femmes entrepreneurs congolaises susceptibles d'être nommées aux awards. C'est une belle reconnaissance de notre travail sur le terrain. »

## 7. Les évolutions de la monétique et de l'electronic banking, et la promotion de canaux alternatifs

RAWBANK a modernisé l'offre de services bancaires en RDC, particulièrement celle des produits de la monétique : distributeurs automatiques de billets, terminaux de paiement électroniques, cartes de débit privatives, cartes de débit et de crédit internationales, Internet Banking, SMS Banking, Mobile Banking.

### Les distributeurs automatiques de billets (DAB)

RAWBANK a installé ses premiers DAB en 2007. Fin 2012, le réseau installé compte 55 distributeurs. Ce nombre passera à 125 en 2013.





Fin 2012, les premiers DAB en francs congolais ont été installés à l'agence Hôtel de Ville à Kinshasa. Ce réseau sera progressivement étendu afin de faciliter les opérations des clients titulaires de comptes en francs congolais, entre autres les agents de l'Etat.

De simples distributeurs de billets, les appareils RAWBANK se transforment progressivement en guichets automatiques bancaires (GAB). C'est ainsi que les clients peuvent y acheter des unités de téléphonie mobile. D'autres fonctionnalités vont s'y ajouter, entre autres le transfert d'argent à l'intérieur du pays. En exploitant les technologies de la téléphonie mobile, cette fonctionnalité va transformer le paysage des messageries financières avec des opérations dites « one time password ».

### Les terminaux de paiement électroniques (TPE)

RAWBANK fut la première banque à proposer des TPE aux commerçants en RDC dès 2006. Fin 2012, le parc de la banque compte 340 TPE. Sept cents appareils de nouvelle génération ont été commandés en ce début 2013.

► **Jean-Paul Odent,**  
responsable des canaux alternatifs :

« Nous voulons non seulement renforcer notre présence chez les commerçants mais surtout développer ce que nous appelons les *canaux alternatifs*. Le Nomad Banking en est une des déclinaisons possibles grâce à une utilisation optimisée du parc de TPE. L'objectif est de désengorger nos agences et de pouvoir servir, où qu'elle se trouve, une population bancarisée de plus en plus nombreuse. »

### Les cartes de banque

RAWBANK offre une large gamme de cartes de débit et de crédit, tant privées qu'internationales – Visa et MasterCard. Ces deux cartes répondent désormais aux normes de sécurité EMV, le standard international de sécurité des cartes à puce.

### L'Internet Banking

Quelque 3500 clients utilisent actuellement l'Internet Banking RAWBANKONLINE, principalement dans les segments de la clientèle Corporate Banking et de la clientèle Private Banking.

Cet outil rapide et performant offre de nombreuses fonctionnalités dont la consultation des soldes, l'impression des extraits de comptes et l'enregistrement d'opérations bancaires nationales et internationales.





Viendra s’y ajouter très prochainement un module de virement de masse utile entre autres pour les paiements des salaires par les grandes entreprises.

Pour le particulier, une version allégée permettra l’interrogation du solde et l’impression d’extraits de compte.

La prochaine évolution verra apparaître le Mobile Internet Banking avec l’accès à RAWBANKONLINE sur smartphones et tablettes afin de répondre aux besoins de mobilité d’une part importante de la clientèle.

### Le SMS Banking

Plus de 25% des clients de la banque utilisent les fonctionnalités du SMS Banking lancé en 2005, essentiellement la notification de mouvements en compte. L’étape suivante verra l’émergence du Mobile Banking.

### Le Mobile Banking

**Jean-Paul Odent :** « La prochaine évolution de l’offre bancaire en matière d’Electronic Banking verra la percée du Mobile Payment. Le secteur bancaire doit en effet faire face au défi de la bancarisation rapide des salariés du secteur privé et, surtout, de la fonction publique. Comment accueillir cette clientèle dans les réseaux d’agences? La seule alternative efficace relève de l’exploitation des canaux alternatifs dont le Mobile Payment sera la clé. Le succès tiendra dans le développement de relations harmonieuses entre les banques et les opérateurs télécoms. RAWBANK dispose des atouts nécessaires pour tenir une place de choix dans cette démarche stratégique. »

## 8. La nouvelle offre de comptes et de moyens de paiements en RENMINBI, la monnaie chinoise

Une première en RDC : avec l’accord de la banque centrale, RAWBANK permet aux entreprises congolaises ou chinoises, importatrices ou exportatrices, et aux particuliers chinois d’ouvrir des comptes en renminbi. La monnaie chinoise est également disponible aux guichets de la banque.

C’est un avantage significatif compte tenu de l’importance prise ces dernières années par les échanges commerciaux entre la République démocratique du Congo et la République populaire de Chine.

Dans ce contexte, les cartes de paiement CHINA UNION PAY sont désormais utilisables sur les DAB et TPE de RAWBANK.



# 03.

## REPÈRES STRATÉGIQUES

- La conjoncture en RDC : repères 2012 et perspectives 2013
- La stratégie commerciale et régionale de la banque
- RAWBANK partenaire des entrepreneurs
- RAWBANK aux côtés des particuliers
- RAWBANK PRIVATE BANKING pour les clients VIP
- La stratégie organisationnelle et les développements IT



# La conjoncture en RDC : repères 2012 et perspectives 2013

En 2010 et 2011, RAWBANK a su tirer parti de l'embellie conjoncturelle qui avait succédé à deux années marquées par la crise financière et économique internationale.

En 2012, la banque a poursuivi son développement malgré un contexte moins favorable en début d'année lié entre autres à l'introduction difficile de la TVA. Les tensions politiques et militaires à l'Est du pays n'ont pas non plus favorisé la poursuite de l'élan économique des deux années antérieures.

Malgré cela, la Banque Centrale du Congo a pu mener une politique monétaire qui a favorisé la stabilité de la monnaie et la maîtrise de l'inflation.

Quelques faits marquants sont à porter à l'actif du bilan économique de la RDC en 2012 :

- Le taux de croissance du PIB devrait se situer à 7,2% très légèrement supérieur à celui des deux années antérieures, malgré le recul de la croissance mondiale. Sur l'ensemble de l'Afrique subsaharienne, la croissance économique s'est maintenue à 5,3% depuis trois ans.
- L'inflation est sous contrôle à 2,73% contre 15,4% un an auparavant.
- Dans ce contexte, le taux directeur de la banque centrale est tombé de 22 à 5% en un an pour s'établir à 4% au début de 2013. Pour rappel, ce taux a atteint 70% en 2010.
- Le franc congolais connaît une bonne stabilité depuis trois ans face aux grandes devises internationales, au cours moyen de 915 francs pour un dollar.

Les perspectives de croissance sont positives pour 2013 dans un contexte soutenu des cours internationaux des matières premières telles que le cuivre, le cobalt, l'or ou le pétrole.

Au 31 décembre 2012, le secteur bancaire totalise 20 banques pour un total de 278 points d'exploitation selon les informations communiquées par la Banque Centrale du Congo. Les banques comptent 1 215 000 clients contre 80 000 en 2001, pour un total de 1 884 000 comptes. Le secteur des banques commerciales emploie 4 405 agents.

La concurrence a toujours été un aiguillon du développement des affaires. RAWBANK y tient un rôle de premier rang au service de tous les segments de la clientèle.

## Fait marquant de 2012 : l'adhésion de la RDC à l'OHADA

Les Actes Uniformes de l'OHADA sont applicables en RDC depuis le 12 septembre 2012. C'est en effet à cette date que la RDC a officiellement rejoint l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires.

L'OHADA a pour objectif d'harmoniser le droit des affaires des Etats membres par l'élaboration de règles simples, modernes et adaptés à la situation de leurs économies. Pour atteindre ces objectifs, l'OHADA promulgue une législation unifiée qui prend la forme d'Actes Uniformes et promeut l'arbitrage comme un mode de règlement des différends contractuels.

Les avantages de l'harmonisation sont multiples. L'OHADA

- favorise l'identification des lois applicables ;
- établit un cadre juridique commun limitant les différences de traitement et encourageant les opérations transfrontalières ;
- sécurise les opérations commerciales grâce à l'existence des lois modernes et adaptées ;
- élimine les conflits de lois ;
- crée un système juridique accessible et compréhensible facilement.

► Informations détaillées sur [www.ohada.com](http://www.ohada.com)

# La stratégie commerciale et régionale de la banque

**RAWBANK est commercialement organisée pour répondre avec efficacité aux besoins, attentes et exigences d'une clientèle répartie sur l'ensemble du pays. La segmentation de la clientèle optimise la qualité de la relation client par une connaissance précise de chacun des segments.**

Trois grands segments sont identifiés :

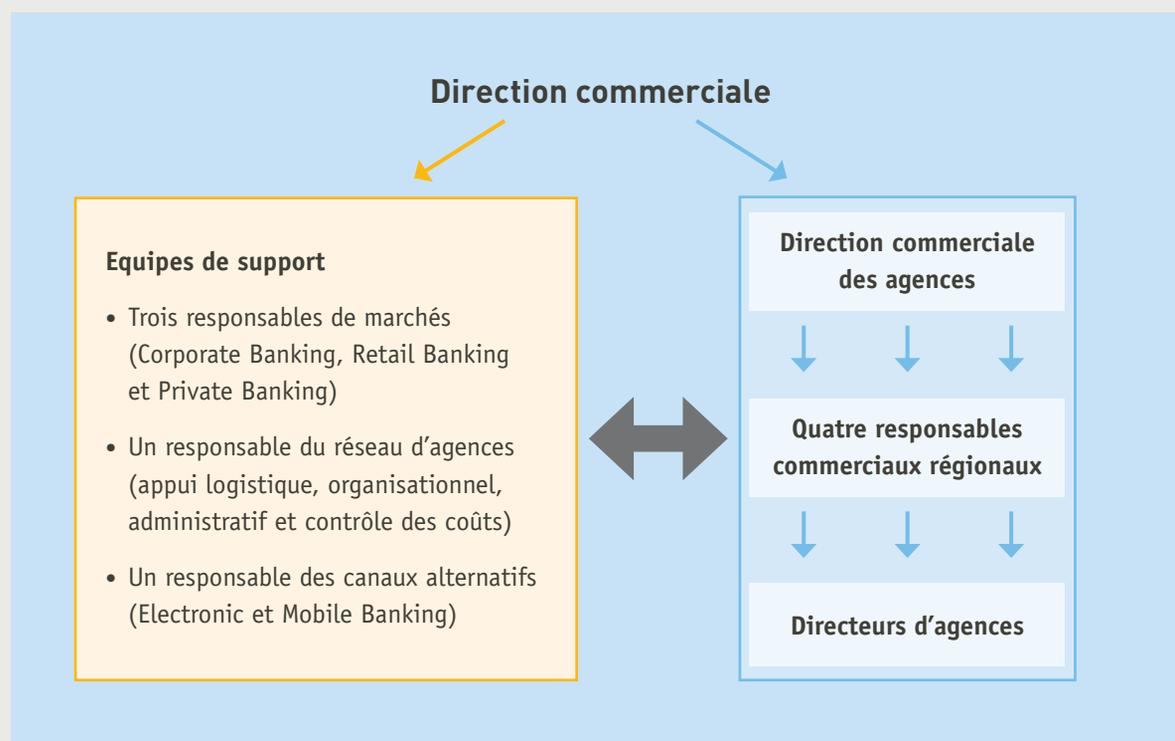
- les grandes entreprises, PME et institutionnels  
– CORPORATE BANKING (page 34)
- les salariés du secteur privé et de la fonction publique  
– RETAIL BANKING (page 38)
- les particuliers à haut revenu et personnalités VIP  
– PRIVATE BANKING (pages 22 et 39)

Chacun de ces segments de clientèle fait également l'objet de sous-segments en fonction des spécificités qui leur sont propres afin d'affiner la relation commerciale par une démarche de proximité renforcée.

## Une organisation commerciale adaptée aux besoins du marché

La direction commerciale de la banque est dès lors organisée selon une logique matricielle, associant de manière très complémentaire une structure verticale (la direction des agences) à une structure horizontale (les équipes de support).

Cette organisation permet également de renforcer les interactions commerciales entre les différents segments du marché en proposant des offres globales et complémentaires aux entreprises, aux dirigeants ainsi qu'aux membres du personnel de ces mêmes entreprises.





## Passage de témoin à la direction commerciale

Le conseil d'administration de décembre 2012 a confirmé le départ en pension de Michel NOTEBAERT et son remplacement à la direction commerciale de la banque par Olivier DUTERME.

**Michel NOTEBAERT** avait rejoint RAWBANK en janvier 2003, après une carrière de banquier en Belgique et au Congo pour le compte de la Banque Bruxelles Lambert (BBL devenue ING Belgium). En 2004 il est nommé vice-président du comité de direction et rejoint Lubumbashi en 2006 où il lance avec succès l'activité de la banque au Katanga. Il revient à Kinshasa fin 2009 au titre de directeur commercial de la banque. Il occupera désormais des fonctions d'administrateur de la banque qui pourra ainsi continuer à s'appuyer sur ses compétences et sa bonne connaissance du marché et, en particulier, des relations commerciales entre la Chine et la RDC.

**Olivier DUTERME** bénéficie également d'une longue expérience des métiers de la banque, essentiellement au sein du groupe ING en Belgique, en France et en Suisse. Il a notamment exercé les fonctions de directeur commercial régional à Bruxelles de la Banque Bruxelles Lambert (BBL devenue plus tard ING Belgium), directeur général de la Caisse Privée (ancienne filiale d'ING Belgium), directeur commercial d'ING France et directeur général banque privée d'ING banque Suisse. Il rejoint le groupe Rawji en 2010, en charge de projets de développement.

Michel NOTEBAERT  
et Olivier DUTERME

## L'organisation commerciale régionale

Quatre régions définissent actuellement le paysage géographique de RAWBANK :

- la province du Bas-Congo
- l'Est
- le Katanga
- la province de Kinshasa

Le développement commercial de la banque dans chacune de ces régions relève de la compétence des responsables régionaux, en prise directe avec les directeurs des agences de leur région.

### La province du Bas-Congo

L'économie du Bas-Congo connaît un regain d'intérêt auprès des investisseurs internationaux, entre autres dans les secteurs du pétrole et de la biomasse relativement récente et dont les perspectives sont intéressantes, mais également dans le secteur agricole.

Seule province maritime de la RDC, le Bas-Congo bénéficie d'une activité portuaire en plein développement avec la poursuite de la réhabilitation du port de Matadi, la réorganisation des activités du port de Boma et le projet à long terme d'un port en eau profonde à Moanda qui pourrait être précédé d'un projet de port flottant...

À Matadi, le quatrième quai a été réhabilité et, en 2012, d'importants investissements ont été réalisés en achats d'équipements, ce qui permet d'accélérer les mouvements dans le port et contribue de manière générale au développement de l'activité économique locale.

RAWBANK est présente dans les trois grandes villes du Bas-Congo : à Matadi depuis 2004, à Moanda depuis 2005 et à Boma depuis 2010.

► **Gancho Kipulu-Baya,**  
responsable commercial régional :



« Le secteur bancaire est en plein développement dans la région avec onze banques à Matadi, cinq à Boma et quatre à Moanda. Dans ce contexte devenu très concurrentiel, nous stabilisons nos activités tout en conservant d'excellentes parts de marchés et en renforçant notre pénétration du marché Retail. Nous entendons consolider cette dynamique commerciale en accentuant notre démarche de proximité non seulement par des actions de terrain, mais également par l'expansion de notre réseau : des projets sont à l'étude dans des zones de développement économique. »

### L'Est

L'or et le pétrole sont au cœur du redéploiement économique de l'Est du Congo avec la présence de grands opérateurs internationaux. Parmi ceux-ci : Rand Gold Ressources et AngloGold Ashanti, partenaires, avec la société congolaise Sokimo, du projet Kibali Gold Mining, Banro Corporation qui produit depuis octobre 2011 sur le site de Twangiza et développe trois autres projets, Malaysia Smelting Corporation, Total...

A cela s'ajoute la production de café dont les exportations se sont intensifiées, tout comme le thé et le quinquina. Dans le même temps, l'exportation de la cassitérite a été libéralisée.

De nombreuses PME se développent dans ce marché en effervescence.

► **Hugues Bosala**, responsable commercial régional :



« RAWBANK est très proche des grandes entreprises et des PME grâce, entre autres, à sa capacité à rapprocher les intérêts des uns et des autres. Nos formules "Crédit Fournisseur" et "Crédit Distributeur" sont uniques sur le marché bancaire, particulièrement adaptées au développement de partenariats PME-grandes entreprises et fort appréciées à cet effet. Nous pouvons ajouter à cela l'excellente réputation de la banque, la qualité de nos services, la rapidité et, ce que les grandes entreprises et de nombreuses ONG apprécient, la liquidité de la banque grâce à une bonne gestion de la trésorerie. »

Les perspectives de développement de la banque sont favorables en 2013. Après l'ouverture des agences de Kindu et de Butembo en 2012, RAWBANK prévoit l'ouverture à Mongbwalu d'un guichet avancé de l'agence de Bunia et à Doko d'un guichet avancé de l'agence de Watsa.

Reste toutefois le problème de l'insécurité liée aux troubles militaires dans la région qui pénalisent l'accélération du développement économique et social.

### La province du Katanga

L'activité minière reste le principal moteur du développement économique du Katanga. Elle a été particulièrement soutenue en 2012 avec un prix du cuivre favorable, la poursuite des investissements des principaux acteurs pour augmenter la production, ainsi que l'acquisition d'actifs et de projets par des groupes étrangers.

De nombreux investissements sont également visibles dans les infrastructures (route et projets en matière d'énergie par la réhabilitation de centrales), l'immobilier (extension rapide de la ville et création de nouveaux quartiers), la distribution (supermarchés), la téléphonie et le secteur bancaire.

Ce développement continu impacte positivement les activités des prestataires de services qui y sont liés, ainsi que l'emploi.

L'approvisionnement insuffisant en énergie électrique reste toutefois un frein à la production minière dont le potentiel n'est dès lors pas exploité de façon optimale.

Pour RAWBANK, 2012 aura été une année de consolidation, avec un accent particulier sur la rentabilisation des agences dont le nombre avait fortement augmenté en 2010 et 2011, et le développement de synergies entre elles. L'objectif est atteint avec une contribution significative et en constante progression au résultat global de la banque.



► **Didier Tilman**, responsable commercial régional :

« La qualité du service offert reste notre atout principal. S’y ajoutent le développement de notre offre monétique, les partenariats avec les institutions internationales (BEI, SFI, AFD, Propraco), le portefeuille important de clients existants qui facilite le traitement de toute la chaîne des paiements, l’évolution constante de nos dépôts permettant l’augmentation des crédits consentis, l’adaptation spécifique de l’offre à certaines catégories de clients telle la clientèle chinoise... Tout ceci reflète le dynamisme commercial et renforce l’image de marque de la banque. »

Les perspectives pour 2013 sont favorables, avec entre autres l’ouverture d’agences à Sakania et à Kipushi, l’ouverture d’une agence principale Retail et d’une agence Lady’s First à Lubumbashi, et la mise à disposition d’une agence mobile pour accompagner les projets miniers à Kisanfu, tout en poursuivant le développement des canaux alternatifs afin d’accompagner, voire d’anticiper les évolutions des services de la banque.

### La province de Kinshasa

La ville-province de Kinshasa compte, au 31 décembre 2012, douze agences et sept mini agences ou guichets avancés. Cette organisation commerciale proche du client permet de servir avec efficacité tous les segments de la clientèle. Quatre agences ont ouvert leurs portes en 2012 et une dizaine sont programmées pour 2013.

Pour plus détails, lire page 13 le dossier spécial consacré au réseau de Kinshasa sous le titre LA BANQUE DANS LA CITÉ.

RAWBANK dans la Cité,  
au cœur de Kinshasa



# RAWBANK partenaire des entrepreneurs

## CORPORATE BANKING

L'activité Corporate Banking de RAWBANK est organisée en trois segments :

- les grandes entreprises,
- les institutions et les ONG,
- les PME, avec un programme particulier « Lady's First » dédié aux femmes entrepreneurs (lire page 21).

Plusieurs faits marquants sont significatifs du bon développement de RAWBANK sur ces segments de marché.

- RAWBANK confirme la bonne pénétration des secteurs miniers tant au Katanga que dans l'Est du pays et enregistre d'importants flux entrants. La banque apporte également des réponses adaptées aux opérateurs actifs dans les autres secteurs de l'économie grâce à une bonne répartition des compétences sectorielles des corporate officers.

La majorité des entreprises entretiennent des relations bancaires avec RAWBANK qui peut mettre en avant une bonne connaissance des secteurs, un service de qualité en matière de traitement des opérations d'import/export et la mise à disposition permanente de liquidités suffisantes.

- Un point fort en particulier mérite d'être relevé : le succès de la démarche de RAWBANK vers les PME pour les accompagner dans le développement de leurs relations d'affaires avec les grandes entreprises clientes de la banque. Des formations ont été organisées pour renforcer les capacités de gestion des dirigeants et du personnel de PME et des corporate agreements ont été signés entre partenaires PME et grandes entreprises. La banque a dès lors pu mettre à la disposition des PME des formules de Crédit Fournisseur et de Crédit Distributeur, deux produits uniques et innovants en RDC. (Lire également page 19)



Etienne-Claude Mabunda,  
National Corporate Banking Manager

- D'autre part, RAWBANK a signé, en septembre 2012, une convention de prêt de 10 millions de dollars avec PROPARCO (la Société de Promotion et de Participation pour la Coopération économique, filiale du groupe AFD – Agence française de développement). Ce prêt, accordé à RAWBANK pour une durée de sept ans, est destiné au développement de l'activité de crédits à moyen et long termes de la banque, notamment à destination des PME congolaises.



Ce prêt fait suite aux conventions signées en 2009 et 2010 par RAWBANK avec trois organismes financiers internationaux de renom :

- la Société financière internationale (SFI, groupe Banque mondiale),
- l'Agence française de développement (AFD),
- la Banque européenne d'investissement (BEI).



La convention signée avec PROPARCO renforce RAWBANK sur le marché bancaire local. Elle concrétise l'engagement de la coopération française en faveur du développement du secteur privé en RDC.



- Il faut également relever un fait marquant du début de l'exercice 2013 : la possibilité d'ouvrir des comptes en renminbi, la monnaie chinoise, pour faciliter les opérations commerciales et financières entre la Chine et la RDC, ainsi que l'acceptation des cartes China Union Pay sur les DAB et les TPE de la banque... Une première en RDC.

## Quelques repères statistiques

Les dépôts générés par l'activité Corporate Banking représentent 60 % du total des dépôts de la banque. Ces dépôts proviennent pour 51 % des grandes entreprises, 23 % des institutions et 26 % des PME.

Les crédits octroyés aux entreprises représentent quant à eux 82 % du portefeuille des crédits à décaissements. 63 % sont octroyés aux grandes entreprises, 28 % aux institutionnels et 9 % aux PME.

# RAWBANK aux côtés des particuliers

## RETAIL BANKING

RAWBANK continue son développement sur le marché de la banque de détail. A fin 2012, elle y compte 134 000 clients qui bénéficient d'une offre de qualité caractérisée par :

- un réseau d'agences en expansion constante offrant une belle capacité d'accueil (lire page 12) ;
- une large palette de produits d'épargne et de crédit pour répondre aux différents besoins de la vie ;
- une gamme complète de cartes de débit privatives et de cartes de débit et de crédit internationales (Visa et MasterCard) ;
- d'un vaste réseau de distributeurs automatiques de billets dont la taille va doubler en 2013 et de terminaux de paiement électroniques ;
- une offre Electronic Banking également adaptée aux besoins des clients individuels.

### « RAWBANK vient vers vous »

La banque a opté pour une démarche proactive vers le client. Nous seulement par l'ouverture d'agences dans les zones de grande fréquentation, mais également en allant à la rencontre des clients sur les marchés et dans les entreprises où des séances d'information sont régulièrement organisées. RAWBANK contribue ainsi à la bancarisation des populations, en particulier des commerçants et des employés du secteur privé.

### La bancarisation des agents de l'État

À cette démarche vers le secteur privé, vient s'ajouter l'accueil des agents de l'Etat depuis la décision du gouvernement de payer les salaires de ses fonctionnaires sur des comptes en banque. Grâce à un travail d'information de ces nouveaux clients, une habitude d'épargne et d'utilisation des cartes de banque s'installe progressivement. Bon nombre de clients ne prélèvent plus systématiquement la totalité de leur salaire le jour de paie.

La bancarisation progressive des agents de l'Etat se poursuit avec un nouvel accueil prévu pour juin 2013 de 600 000 fonctionnaires répartis entre les différentes banques du pays.

### Le développement de canaux alternatifs

Dans la ligne de cette évolution, la banque veille à mettre à la disposition de ses clients particuliers des canaux alternatifs d'utilisation des services financiers (DAB en dollars et en francs congolais, TPE, cartes de banque, SMS Banking, mais également Mobile Banking, voire Nomad Banking à l'étude – lire également page 24)

Ces canaux alternatifs font l'objet d'une attention particulière afin de répondre aux besoins de désengorger les guichets pour des opérations simples et pouvoir ainsi consacrer davantage de temps au rôle de conseil et à la fourniture de services à valeur ajoutée.

Michel Brabant,  
Retail Manager National



# RAWBANK

## pour les clients VIP

### PRIVATE BANKING

Le département Private Banking propose des services commerciaux et opérationnels à haute valeur ajoutée à une clientèle de particuliers disposant de certains avoirs financiers et désireuse de bénéficier de solutions de gestion personnalisées.

L'offre Private Banking est pluridisciplinaire, complète et innovante. Elle est modulable en fonction du degré d'implication que le client souhaite avoir dans la gestion de ses comptes.

RAWBANK propose désormais à sa clientèle Private Banking un lieu d'accueil particulièrement adapté, comprenant des bureaux et des salles de réunions, à l'étage de l'agence « La Couronne » à proximité du siège de la banque à Kinshasa. Une offre d'accueil de qualité est également proposée à Lubumbashi.

RAWBANK continue à innover en la matière avec une offre de produits de placements inédite en RDC.

| Lire les détails en page 20

Lydia Mbaka,  
National Private Banking Manager



# La stratégie organisationnelle et les développements IT

**Accueillir un nombre croissant de clients et parallèlement enregistrer un rythme accru d'opérations tout en assurant un maintien de la qualité, de la rapidité et de la sécurité, nécessite une adaptation permanente en termes d'organisation et d'informatique.**

## Organisation

Jusqu'à fin 2012, le département Organisation avait deux grands pôles d'activités : le paramétrage du système informatique Delta et la rédaction des procédures.

Trois missions sont désormais attribuées au département Organisation :

- le paramétrage du système Delta qui reste une priorité,
- la simplification et la rationalisation de la documentation bancaire et de la gestion des procédures afin de prévenir le plus efficacement possible les risques opérationnels et les risques de fraude,
- la gestion des projets qui impactent le développement organisationnel, administratif et commercial de la banque.

À cet effet, le département Organisation se voit renforcer par l'arrivée de six nouveaux collaborateurs. L'effectif s'élève ainsi à quatorze personnes dont Pierre Gaube, responsable de l'organisation, qui a rejoint la banque en décembre 2011 après une expérience de 15 ans dans le secteur bancaire en Belgique.

Pour 2013, deux grands projets sont en phase de développement :

- le projet « monétique » au sens large, avec la mise en chantier de nouveaux canaux alternatifs, et toutes ses implications sur le plan du développement commercial,
- le projet d'amélioration des processus opérationnels avec la nécessité d'améliorer la productivité des services de la banque afin de pouvoir accueillir de manière optimale un nombre toujours croissant de clients.

D'autre part, l'organisation, au sein de la direction des Moyens, est associée aux directions Financière, Crédit et Informatique dans le processus d'implémentation des nouvelles normes internationales d'information financière (IFRS) qui doivent être d'application dès janvier 2014.

Pierre Gaube, Responsable de l'Organisation, direction des Moyens



## Informatique

La gestion de l'informatique liée aux développements accélérés des technologies de l'information et de la communication, fait plus que jamais partie des priorités du management de la banque.

À cet effet, le chief technology officer a rejoint le comité de direction en avril 2012 afin de bien intégrer tous les paramètres technologiques aux prises de décisions stratégiques liées au développement de la banque.



Il coordonne les quatre domaines clés de la direction de l'informatique, chacun sous la responsabilité d'un manager : les applications, les infrastructures, le développement, ainsi que la production et le support. Le tout sous contrôle du management de la sécurité informatique.

► **Arvind Kumar,**  
Chief Technology Officer :

« Nous avons toujours utilisé les technologies de la dernière génération. C'est un point fort qui nous permet de travailler et de raisonner en permanence en termes d'innovation, qu'il s'agisse de la monétique, de l'Internet Banking, du SMS Banking ou, demain, du Mobile Banking. Sans oublier l'optimisation constante du réseau informatique qui met tous les postes de travail en connexion ininterrompue avec le serveur et permet un monitoring permanent des distributeurs de billets où qu'ils soient dans le pays. »

Deux faits marquants récents sont à relever :

- la connexion des agences sur le système ISYS de la Banque Centrale du Congo, ce qui simplifie et accélère tout le processus de transmission des documents exigés par la réglementation du change ;
- la certification EMV des cartes Visa et MasterCard qui intègrent désormais les technologies de la carte à puce au profit de la sécurité.

RAWBANK se positionne à la pointe du progrès au plus grand bénéfice de la clientèle.



Le nouveau bâtiment de l'agence La Couronne abrite également les Espaces Private Banking et Lady's First.

# 04.

## LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

- **Le conseil d'administration**
- **Le comité de direction**
- **Les comités spécifiques rattachés  
au comité de direction**
- **L'organigramme de la banque**
- **Les normes de la gouvernance RAWBANK**

Salle de réunion dans le nouvel Espace  
Private Banking à Kinshasa



En 10 ans, RAWBANK est devenue un acteur financier de premier plan en République démocratique du Congo.

Ce développement s'inscrit dans le cadre d'une organisation précise de la répartition des pouvoirs et des compétences entre les organes de décision, de gestion et de contrôle, conformément aux prescrits légaux et réglementaires en vigueur et aux normes d'éthique, de déontologie et de compliance les plus strictes.

À cet effet, RAWBANK s'en réfère entre autres à l'instruction n° 21 de la Banque Centrale du Congo, relative au « gouvernement d'entreprise dans les établissements de crédit ». En son article 2, l'instruction précise : « Le gouvernement d'entreprise fait référence aux relations entre les actionnaires, le conseil d'administration, la direction générale et les autres parties prenantes. Le gouvernement d'entreprise détermine la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus. »

RAWBANK  
  
is my bank.

# Le conseil d'administration

**Le conseil d'administration est l'organe collégial qui dispose des pouvoirs les plus étendus pour la gestion de la banque, l'élaboration de sa stratégie financière, organisationnelle et commerciale, et donc la réalisation de son objet social.**

Il se réunit au moins trois fois dans l'année. Sans préjudice de ses missions légales, il a pour rôle de veiller à la pérennité de l'organisation en favorisant l'essor d'un leadership entrepreneurial tout en s'assurant de la qualité de la gestion journalière, de la mesure et du contrôle des risques liés aux métiers de la banque, ainsi que du respect des principes de bonne gouvernance opérationnelle tels qu'ils ont été communiqués aux membres du personnel et aux cadres de direction.

## **Président**

Mazhar RAWJI

## **Vice-président**

Mushtaque RAWJI

## **Administrateur**

Thierry TAEYMANS, administrateur délégué, président du comité de direction

## **Administrateurs indépendants**

(par ordre alphabétique)

- Alain BOUCHER, membre du comité d'audit, ancien banquier exerçant comme consultant indépendant auprès de banques africaines
- Michel DECUYPERE, président du comité d'audit, ancien banquier actif en RDC et au Rwanda
- Lambert DJUNGA SHANGO, avocat à Kinshasa, expert, entre autres, dans les matières bancaires, les contrats commerciaux, la fiscalité des entreprises et la protection des marques
- Robert JONCHERAY, membre du comité d'audit, administrateur de sociétés, ancien banquier actif entre autres au Niger, en Côte d'Ivoire, au Cameroun, au Kenya et en RDC
- Michel NOTEBAERT, directeur commercial et vice-président du comité de direction de RAWBANK jusqu'à fin mars 2013

# Le comité de direction

**Le comité de direction est l'organe exécutif placé sous la responsabilité de l'administrateur délégué et président du comité de direction, entouré d'un vice-président et de six membres.**

Le rôle du comité de direction porte essentiellement sur les tâches suivantes :

- proposer au conseil d'administration les grandes lignes de la stratégie de la banque,
- exécuter cette stratégie conformément aux options prises par le conseil d'administration,
- assurer l'organisation de toutes les tâches de la gestion journalière commerciale et administrative tout en mettant en place les processus qui permettent d'identifier, de mesurer, de suivre et de contrôler les risques encourus,
- en faire rapport régulier au conseil d'administration.

## Président

**Thierry TAEYMANS**, administrateur délégué



Thierry Taeymans est ingénieur commercial diplômé de l'Institut Supérieur de Commerce St Louis à Bruxelles. Son expérience bancaire débute en 1982 à la banque Belgoise à Bruxelles où il évolue dans diverses fonctions au sein du département des crédits. Il effectue plusieurs missions en Afrique et rejoint en 1994 la Banque Commerciale Zaïroise

(BCZ aujourd'hui BCDC). Retour à Bruxelles en 1999. En 2001, Mazhar Rawji l'appelle pour participer à la création de RAWBANK dont il devient administrateur délégué. Vice-président de l'Association congolaise des banques en 2008, Thierry Taeymans est secrétaire de la Chambre de Commerce belgo-congolaise et administrateur de la Fédération des Entreprises du Congo (FEC).

## Vice-président

**Olivier DUTERME**, directeur commercial



Olivier Duterme est licencié en sciences commerciales et financières de l'ICHEC Brussels Management School. Il bénéficie d'une longue expérience des métiers de la banque, essentiellement au sein du groupe ING en Belgique, en France et en Suisse. Il a notamment exercé les fonctions de directeur commercial régional à Bruxelles de la Banque Bruxelles Lambert (BBL devenue plus tard ING Belgium), directeur général de la Caisse Privée (ancienne filiale d'ING Belgium), directeur commercial d'ING France et directeur général banque privée d'ING banque Suisse. Il rejoint le groupe Rawji en 2010, en charge de projets de développement. Il remplace Michel Notebaert dans les fonctions de directeur commercial, vice-président du comité de direction.

## Membres

- **Nadeem AKHTAR**, risk manager



Nadeem Akhtar est titulaire d'une maîtrise en Finance & Contrôle acquise à New Delhi. Il compte 13 années d'expérience dans le secteur bancaire, dans un premier temps au titre de credit officer d'une banque indienne à New Delhi. Il rejoint RAWBANK en 2004 au titre de responsable Crédits et entre au comité de direction en 2007, dans la fonction élargie de risk manager.

- **Christian KAMANZI**, directeur des moyens



Christian Kamanzi Muhindo est licencié en sciences économiques appliquées et revisor comptable, diplômé de la FUCAM à Mons (Belgique). Il acquiert une première expérience professionnelle en tant qu'auditeur junior à DRT-Cabinet Michel Vaes à Bruxelles (aujourd'hui Deloitte & Touche.) En 1993, il rejoint Kinshasa où il occupe la fonction d'assistant trésorier à Citibank. En 1996, il devient vice-président en charge des opérations et du commercial à la Banque de Commerce et de Développement à Kinshasa.

Retour en 2002 à Citibank dont il est nommé directeur de la trésorerie jusqu'en 2004 quand il prend les fonctions de directeur général de l'Union des Banques Congolaises. En 2007 il entre à RAWBANK au titre de directeur, membre du Comité de direction ayant en charge le commercial, les opérations et les ressources humaines. Fin 2009, il prend en charge la direction des moyens.

- **Arvind KUMAR**, chief technology officer



Master PGDCA (diplôme supérieur en applications informatiques), Arvind Kumar étudie également les Sciences informatiques et l'ingénierie à Mumbai. Il entame sa carrière en 1994 comme programmeur informatique pour évoluer ensuite comme analyste de systèmes dédiés aux solutions bancaires. Un peu plus tard, il est nommé directeur d'équipe chez Infracsoft Technology Ltd., consultant pour la Banque centrale indienne dans le cadre de l'automatisation du système bancaire. Fort de cette expérience, il est recruté par RAWBANK en 2004. Il est membre du comité de direction depuis mars 2012.

- **Jean-Pierre MUTUALE**, secrétaire général



Jean-Pierre Mutuale est licencié en sciences commerciales et financières de l'Université de Kinshasa. En 1973 il entre à la Banque Commerciale Zaïroise (BCZ aujourd'hui BCDC) où il exerce successivement les fonctions de directeur d'agence, responsable des départements de l'administration centrale et directeur de la Gestion (organisation & informatique). Dès 2001, il participe activement aux différentes étapes de la création de RAWBANK dont il devient membre du comité de direction en charge d'abord de l'organisation, de l'informatique et des ressources humaines. Depuis fin 2009 il est secrétaire général et, complémentairement, depuis 2012, directeur en charge de la maîtrise des risques opérationnels (contrôle interne).

- **Balaji PRABAKAR**, directeur financier

Diplômé en 1993 de « The Institute of Chartered Accountants of India » à New Delhi, Balaji PRABAKAR est expert-comptable et possède également un diplôme de « Bachelor of

Commerce » de l'université de Chennai en Inde. Après 8 années d'expérience dans différents secteurs (construction, audit, consulting, hôtellerie), il vient en RDC en décembre 2001 comme comptable de Beltexco. En 2004, il rejoint RAWBANK au titre d'adjoint responsable Comptabilité. Il est nommé, en 2008, contrôleur de gestion et, en janvier 2013, directeur financier.

- **Mustafa RAWJI**, secrétaire général adjoint



Kinois de naissance, Mustafa Rawji vit jusqu'à l'âge de 14 ans à Kinshasa. Il effectue ensuite ses études secondaires à Londres et acquiert une maîtrise en finances à Boston. Il accompagne la création de RAWBANK en 2002. Deux ans plus tard, il prend l'initiative d'acquérir une expérience bancaire internationale et entre au service de HSBC à Dubaï où il exerce durant 5 ans des fonctions de cadre commercial au département Corporate Banking. En septembre 2009, il rejoint RAWBANK au titre de secrétaire général adjoint. Il préside le comité des crédits, dirige le département Marketing & Communication et préside le comité Qualité.



Début 2013, Baby Pallipadan (à gauche) passe le relais à Balaji Prabakar à la direction financière de la banque.

# Les comités spécifiques rattachés au comité de direction

**Dix-huit comités spécifiques sont rattachés au comité de direction qui, en accord avec le conseil d'administration, en définit l'organisation, les objectifs et les modalités de fonctionnement.**

Outre le comité d'audit présidé par un administrateur indépendant et qui rapporte directement au conseil d'administration, les comités spécifiques du siège ont pour objectif d'assurer un fonctionnement optimal de tous les services et départements de la banque, dans une démarche de qualité et de sécurité au profit de toutes les parties prenantes.

Ces comités se réunissent régulièrement, chacun selon un rythme préétabli.

1. Le comité COMMERCIAL, présidé par le directeur commercial, compte 4 membres; il se réunit deux fois par mois.
2. Le comité CRÉDITS, présidé par le secrétaire général adjoint, compte 5 membres; il se réunit une fois par semaine.
3. Le comité BUDGÉTAIRE, présidé par l'administrateur délégué, compte 5 membres; il se réunit deux fois par mois.
4. Le comité CONFORMITÉ ET CONTENTIEUX, présidé par le conseiller juridique, compte 6 membres; il se réunit une fois par mois.
5. Le comité TRÉSORERIE, présidé par le directeur financier, compte 3 membres; il se réunit trois fois par semaine.
6. Le comité INFORMATIQUE, présidé par le directeur de l'informatique, compte 8 membres; il se réunit une fois par mois.
7. Le comité RESSOURCES HUMAINES, présidé par le directeur commercial, compte 6 membres; il se réunit une fois par mois.
8. Le comité MARKETING & COMMUNICATION, présidé par le directeur marketing & communication, compte 7 membres; il se réunit deux fois par mois.
9. Le comité QUALITÉ, présidé par le secrétaire général adjoint, compte 4 membres; il se réunit deux fois par mois.
10. Le comité RISQUES OPÉRATIONNELS (contrôle interne), présidé par le secrétaire général, compte 7 membres; il se réunit une fois par mois.
11. Le comité SÉCURITÉ DES BIENS ET DES PERSONNES, présidé par le directeur des moyens, compte 6 membres; il se réunit une fois par mois.
12. Le comité du DÉVELOPPEMENT RÉSEAU, présidé par le directeur des moyens, compte 9 membres; il se réunit une fois par semaine.
13. Le comité RÉSEAU D'AGENCES, présidé par le responsable réseau d'agences, compte 6 membres; il se réunit deux fois par mois;
14. Le comité SÉCURITÉ DE L'INFORMATION, présidé par le responsable de la sécurité du système d'informations, compte 7 membres; il se réunit une fois par mois;
15. Le comité OPTIMISATION DU RÉSEAU GAB ET TPE, présidé par le responsable des canaux alternatifs, compte 7 membres; il se réunit deux fois par mois;

16. Le comité RECOUVREMENT, présidé par le directeur des crédits, compte 4 membres; il se réunit deux fois par mois;
17. Le comité d'INVESTISSEMENT, présidé par l'administrateur délégué, compte 5 membres; il se réunit une fois par mois;
18. Le comité GESTION ACTIF/PASSIF (ALCO), présidé par le directeur des crédits, compte 6 membres; il se réunit une fois par mois.

Des réunions de services sont également organisées selon des procédures et un rythme bien définis afin d'optimiser le fonctionnement de tous les rouages de la banque.

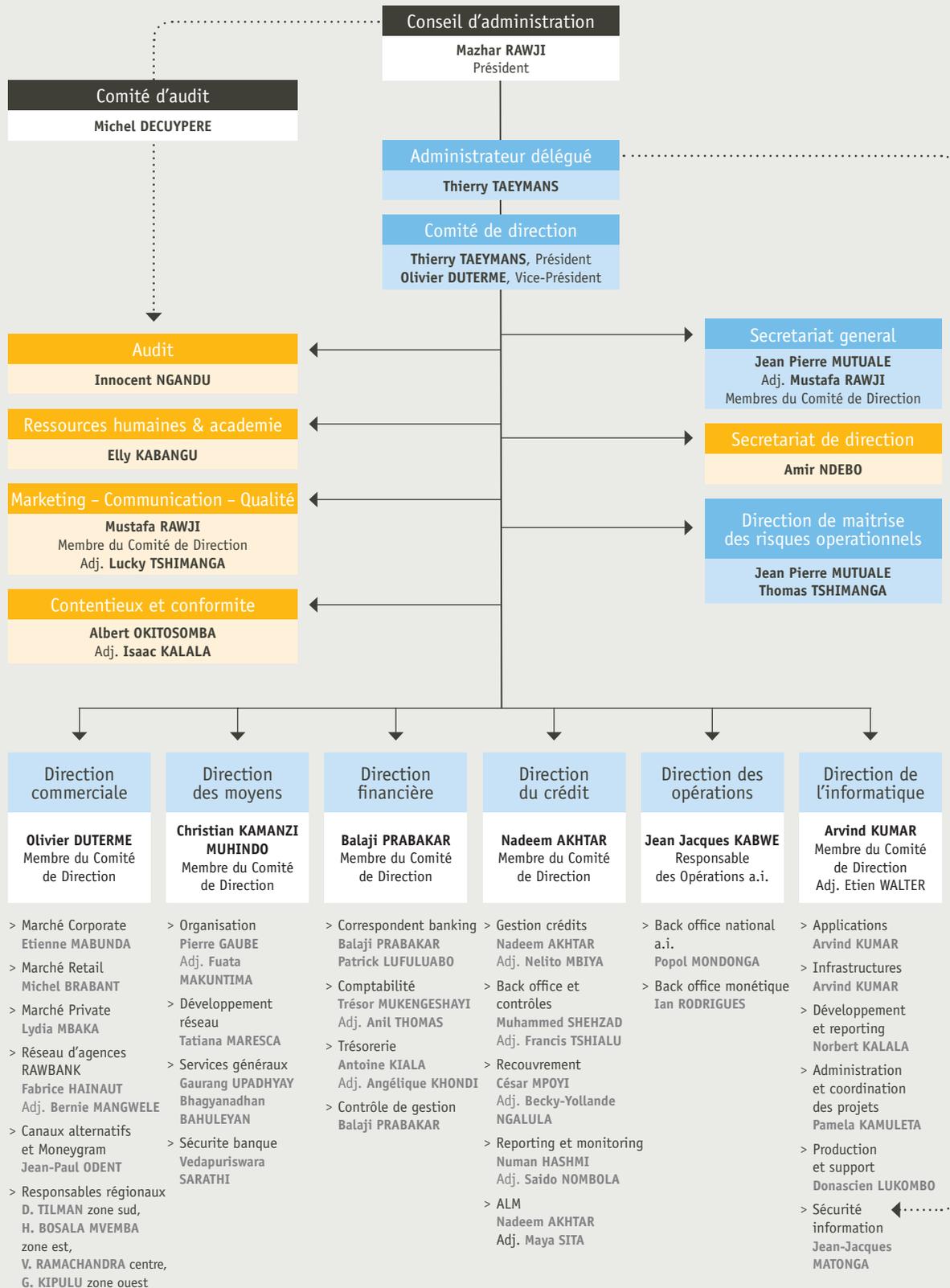
Au sein de chaque agence, des comités sont également organisés selon des processus bien définis et tenant compte de la catégorie d'agence (A, B ou C). L'objectif est d'assurer un fonctionnement optimal de chaque entité, d'en maîtriser les risques, de renforcer la qualité du service et de promouvoir le développement commercial au profit des différentes cibles bien définies de la clientèle. Des procès-verbaux de chaque réunion remontent vers la direction du siège.

Le comité de direction a constitué en aout 2012 un comité de gestion actif/passif « ALCO » (Assets & Liabilities Committee) auquel il a délégué la gestion d'actif et de passif dont il assumait la tâche auparavant.

L'ALCO a pour objectifs majeurs de gérer les risques financiers afin de protéger la valeur du bilan de la banque et de rendre cohérentes la politique financière et la stratégie commerciale.

Lire également : La politique de gestion actif/passif, pages 67 à 69.

# L'organigramme de la banque



# Les normes de la gouvernance RAWBANK

**La gouvernance relève d'un ensemble d'options de gestion et de comportements tant des actionnaires et des administrateurs que des dirigeants de la banque. Elle postule la compétence et l'intégrité des membres du conseil d'administration et du comité de direction de RAWBANK, une vision stratégique, la recherche de valeur ajoutée et la circulation fluide de l'information entre les parties prenantes.**

La gouvernance est décrite dans plusieurs chartes qui régissent le fonctionnement du conseil d'administration et du comité de direction.

Au niveau du conseil d'administration :

- la charte du conseil d'administration,
- la charte du comité d'audit et de la performance.

Au niveau du comité de direction :

- le règlement du management exécutif,
- la charte de déontologie,
- la charte de conformité,
- la charte du contrôle interne,
- la charte de l'audit interne,
- la politique de gestion des risques sociaux et environnementaux.

Des extraits de ces documents sont repris dans les pages suivantes. La politique de gestion des risques sociaux et environnementaux est détaillée dans le chapitre 6 consacré à la responsabilité sociétale de la banque.

## **La charte du conseil d'administration** (Extraits)

Les principes déontologiques qui gouvernent le conseil d'administration sont :

- compétence et responsabilité de ses membres,
- clarté et loyauté des décisions,
- efficacité et sécurité des contrôles.

La charte du conseil d'administration a été publiée en décembre 2009 et signée par chaque administrateur.

## **Le conseil d'administration a pour objectifs prioritaires :**

- le développement de la valeur de la banque,
- l'adoption des grandes orientations qui en déterminent la gestion,
- la vérification de la fiabilité et de la sincérité des informations qui la concernent,
- la protection de son patrimoine social.

Le conseil d'administration garantit le respect de ses droits à chacun des actionnaires qui en composent le capital et s'assure que ceux-ci remplissent la totalité de leurs devoirs.

Chaque administrateur contribue à la transparence légitimement exigée d'une banque par la loi, la confiance souhaitée par ses clients et la performance demandée par le marché.

### **Le conseil d'administration a pour missions de :**

- veiller au respect de l'intérêt social de la banque et d'en protéger le patrimoine,
- choisir le mode d'organisation de la direction de la banque,
- désigner le président du conseil d'administration et l'administrateur délégué,
- contrôler la gestion de la banque,
- arrêter les comptes annuels et semestriels,
- vérifier la qualité de l'information fournie aux actionnaires sur la banque,
- diffuser, en adoptant une charte éthique, les valeurs collectives qui animent la banque et ses employés, qui régissent les relations avec les clients ainsi que les rapports avec les partenaires et les fournisseurs de la banque,
- promouvoir la cohérence du développement économique de la banque avec une politique sociale et une démarche citoyenne, toutes deux fondées notamment sur le respect de la personne humaine et la préservation de l'environnement dans lequel elle agit.

### **Les responsabilités des administrateurs**

- Les membres du conseil d'administration ont le devoir de connaître les obligations générales ou particulières qui leur incombent du fait de leur charge, de même que les textes réglementaires ou légaux qui les régissent.
- Ils sont tenus de garder secrète jusqu'à ce qu'elle soit rendue publique par la banque toute information concernant la banque dont ils pourraient avoir connaissance dans l'exercice de leurs fonctions.
- Ils s'engagent à n'effectuer, directement ou indirectement, pour leur propre compte ou pour celui de tiers, aucune opération sur les titres de la banque au vu d'informations qui leur auraient été communiquées dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions et qui ne seraient pas connues du public.

Les administrateurs s'engagent à :

- prévenir le président du conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, entre leurs activités personnelles ou professionnelles et leur mandat,
- s'abstenir de participer au vote sur toute délibération les concernant directement ou indirectement,
- informer le président du conseil d'administration de toute opération ou convention conclue avec une société du groupe RAWJI et à laquelle ils seraient partie prenante.

Le président du conseil d'administration fait part de ces éléments au comité d'audit de la performance.

### Les rémunérations des administrateurs

L'assemblée générale détermine le montant global des jetons de présence alloués aux membres du conseil d'administration. Une rémunération exceptionnelle peut être attribuée à certains administrateurs pour les missions spécifiques qui leur seraient confiées et en fonction du rôle d'animation ou de direction qu'ils ont dans les différents comités constitués au sein du conseil d'administration. Son montant est déterminé par le conseil d'administration et communiqué aux commissaires aux comptes de la banque.

La présente charte s'applique à l'ensemble des membres du conseil d'administration. Elle devra être communiquée à tout candidat aux fonctions d'administrateur de même qu'à tout représentant permanent d'une personne morale, administrateur, avant son entrée en fonction.

### La charte du comité d'audit de la performance

(Extraits)

Dans le cadre de la gouvernance d'entreprise, le conseil d'administration de la banque a créé en son sein un comité d'audit composé de trois administrateurs indépendants. C'est au travers de ce comité indépendant et spécialisé mis en place fin 2009, que le conseil d'administration se fait assister dans sa fonction de contrôle interne.

Ses membres, dont le président, sont désignés par le conseil d'administration. Le président du conseil d'administration ou un administrateur exerçant les fonctions de directeur général ou de directeur général adjoint de la banque ne peut en être membre.

Le comité d'audit de la performance se réunit au moins deux fois par an.

Il a pour missions de :

- s'assurer de la pertinence et de la permanence des principes comptables suivis par la banque, ainsi que de la transparence de leur mise en œuvre,
- contrôler l'existence, l'adéquation et l'application des procédures internes dans ce domaine,
- examiner les comptes sociaux et consolidés, dont les engagements hors bilan, avant leur soumission au conseil d'administration,
- analyser les variations de périmètre, d'endettement, de couverture de taux ou de couverture de change de la banque,
- étudier les conclusions et recommandations des auditeurs internes et externes,
- évaluer les situations de conflits d'intérêts pouvant affecter un administrateur et proposer les mesures propres à les prévenir ou à y remédier,
- veiller à la qualité de l'information délivrée aux actionnaires.

Le comité d'audit de la performance rend compte de ses travaux au conseil d'administration. Il lui fait part de ses conclusions, recommandations et propositions.

Il peut demander la communication de tout document comptable, juridique ou financier qu'il juge utile à l'accomplissement de sa mission.

À sa demande, le comité peut entendre les directeurs de la banque, notamment ceux responsables de l'établissement des comptes et du contrôle interne, ainsi que les auditeurs externes.

## Le règlement du management exécutif

### Organisation

L'administrateur délégué et le comité de direction constituent le management exécutif de la banque.

Le comité de direction est composé de l'administrateur délégué qui en est le président, d'un vice-président et des directeurs responsables des directions, désignés par le conseil d'administration sur proposition de l'administrateur délégué.

Le vice-président préside les réunions du comité de direction en cas d'empêchement ou d'absence de l'administrateur délégué.

La liste des membres du comité de direction est publiée chaque année dans le rapport annuel de la banque.

La limite d'âge fixée par le conseil d'administration pour l'administrateur délégué est de 65 ans.

### Pouvoirs

Le conseil d'administration confie à l'administrateur délégué la gestion journalière de la banque et la représentation liée à cette gestion. Le conseil d'administration peut conférer des pouvoirs et des responsabilités additionnels à l'administrateur délégué. Sans porter atteinte à ses propres pouvoirs et fonctions, le conseil d'administration investit l'administrateur délégué de l'autorité suffisante et nécessaire pour l'exercice correct de ses fonctions et responsabilités.

L'administrateur délégué est responsable devant le conseil d'administration pour l'exercice des fonctions et responsabilités qui lui ont été confiées.

En vertu du mandat reçu du conseil d'administration, l'administrateur délégué peut subdéléguer certains pouvoirs aux cadres de la banque à des fins précises. Il a conféré de tels pouvoirs à chacun des membres du comité de direction pour leur permettre d'exercer correctement leurs devoirs et fonctions.

Les membres du comité de direction, et tous les autres cadres de la banque auxquels l'administrateur délégué délègue des pouvoirs, répondent à l'administrateur délégué quant aux matières qui leur ont été confiées, l'administrateur délégué étant responsable devant le conseil d'administration pour l'exercice correct des fonctions et responsabilités des membres du comité de direction, et de tous les autres cadres de la banque auxquels il a délégué des pouvoirs.

Le comité de direction se réunit sur convocation de son président ou du vice-président, en cas d'absence ou d'empêchement du président. Les procès-verbaux des réunions du comité de direction sont mis à la disposition du conseil d'administration.

Sans préjudice des pouvoirs statutaires de représentation reconnus au président et au vice-président du conseil d'administration, ainsi qu'à l'administrateur délégué vis-à-vis des tiers et en justice, la banque peut être représentée par un administrateur agissant conjointement avec un des membres du management ayant valablement reçu la délégation à cet effet conformément aux statuts de la banque.

### Responsabilités

L'administrateur délégué est chargé de la gestion journalière de la banque et de sa représentation en ce qui concerne cette gestion, avec l'assistance du comité de direction. L'administrateur délégué aura en outre les droits et responsabilités additionnels qui lui seront accordés, le cas échéant, par le conseil d'administration.

### **Responsabilités générales de l'administrateur délégué dans le cadre de la gestion journalière de la société :**

#### 1. Concernant les matières traitées par le conseil d'administration

- Préparer des propositions stratégiques à soumettre au conseil d'administration. Cette préparation comprend l'évaluation des conditions du marché et de l'environnement commercial ; la fixation des aspirations, des buts et des objectifs de croissance ; l'examen des propositions relatives aux opportunités d'investissement ; l'établissement des rapports sur les progrès réalisés par rapport aux objectifs stratégiques définis.
- Examiner et approuver chaque année le plan financier qui soutient la stratégie de croissance de la banque, en ce compris le budget annuel, le plan financier triennal et le plan d'investissement correspondant, sur lequel le conseil d'administration est appelé à se prononcer sur une base consolidée.
- Préparer en temps opportun les états financiers exacts de la banque, conformément aux normes comptables en vigueur et aux règles de conduite de la banque ; présenter au conseil d'administration une évaluation objective et claire de la situation financière de la banque.
- Présenter des propositions au conseil d'administration relatives aux modifications majeures de l'organisation de la banque pour faire en sorte que l'organisation correcte soit en place et que les ressources humaines soient disponibles et affectées de manière adéquate pour atteindre les objectifs fixés.
- Présenter des recommandations au conseil d'administration sur des matières entrant dans ses compétences, en raison notamment de leur importance ou de la nature des risques impliqués.

- Proposer des règles de conduite que le conseil d'administration devrait adopter, compte tenu de leur importance.

- Rendre compte au conseil d'administration des performances de la banque.

#### 2. Concernant la gestion opérationnelle

- Veiller à la bonne gestion des affaires courantes de la banque, en créant une organisation efficace qui permette de réaliser la stratégie, et veiller à la conformité avec les lois en vigueur, les réglementations, ainsi que les règles de conduite et les normes de la banque.
- Assurer l'amélioration continue de la qualité et de la valeur des produits et services offerts à la clientèle.
- Veiller à ce que la banque atteigne et conserve une position concurrentielle satisfaisante en fixant des objectifs pour le management exécutif.
- Encadrer, orienter et soutenir les autres composantes du management exécutif.
- Assurer le suivi et la gestion des résultats et des performances de la banque par rapport aux plans stratégiques et financiers.
- Edicter des règles de conduite qui ne relèvent pas de la compétence du conseil d'administration et superviser leur mise en œuvre.
- Approuver la réalisation, la révision ou la cessation de toute transaction, de tout investissement ou désinvestissement, qui ne sont pas réservés au conseil d'administration.
- Assurer le suivi et la gestion des fonctions de soutien de la banque et faire en sorte que les rapports des directions et départements soient transmis et examinés sur une base régulière.

- Créer des systèmes de gestion des risques, des systèmes de contrôle interne et d'audit interne.

- Préparer les états financiers de la banque, ainsi que d'autres rapports externes, financiers et non financiers, et les informations de gestion.

### 3. Concernant les Ressources Humaines

- Décider des modalités d'engagement, de révocation et de rémunération à appliquer au personnel de la banque.
- Veiller à ce que la banque dispose d'une équipe de direction efficace en réévaluant régulièrement un plan évolutif de développement, et proposer des recommandations adéquates au conseil d'administration.
- Encourager une culture d'entreprise qui promeut les valeurs de la banque, les pratiques éthiques, la diversité, l'intégrité et la responsabilité sociale.

### 4. Concernant la communication

- Agir en tant que porte-parole principal de la banque envers le monde extérieur.
- Communiquer la stratégie, la vision et les valeurs de la banque, tant en interne que vis-à-vis des tiers.
- Maintenir un dialogue constant et des canaux de communication ouverts avec ses collaborateurs, le personnel et le conseil d'administration, et fournir au conseil d'administration les informations dont il a besoin pour exercer ses fonctions.
- L'administrateur délégué rencontrera régulièrement le président du conseil d'administration afin d'examiner et de discuter les points à l'ordre du jour du conseil d'administration et de ses comités, ainsi que d'autres questions pertinentes et d'impliquer le président dès le commencement de toutes initiatives majeures.

### 5. Concernant la direction du comité de direction

- Présider, organiser et diriger le comité de direction.
- Encadrer, orienter et soutenir les membres du comité de Direction dans l'exercice de leurs responsabilités individuelles.

#### Responsabilités du comité de direction :

- L'assistance de l'administrateur délégué dans la gestion journalière de la banque, l'exécution des décisions du conseil d'administration et l'assistance de l'administrateur délégué dans l'exercice de ses fonctions exposées ci-dessus.
- Les membres du comité de direction exerceront des fonctions supplémentaires qui peuvent, si les circonstances s'y prêtent, leur être confiées par l'administrateur délégué ou par le conseil d'administration sur proposition de l'administrateur délégué.

#### Évaluation de la rémunération et des performances

Le conseil d'administration décide de la rémunération de l'administrateur délégué et des autres membres du comité de direction, sur recommandation du comité de rémunération et de nomination. Aucun administrateur exécutif ne peut assister à la réunion lorsque le conseil d'administration discute et décide de sa rémunération.

#### Le comité de rémunération et de nomination :

- examine et propose au conseil d'administration des recommandations sur la politique de rémunération de la société, en ce compris les buts et objectifs de l'entreprise pertinents pour la détermination de la rémunération de l'administrateur délégué et des autres membres du comité de direction ;

- évalue les performances de l'administrateur délégué, en concertation avec le président du conseil d'administration ;
- discute avec l'administrateur délégué des performances des autres membres du comité de direction à la lumière de ces buts et objectifs ;
- fait des recommandations au conseil d'administration relatives au niveau de rémunération de l'administrateur délégué et des autres membres du comité de direction sur la base de ces évaluations et discussions, ainsi que sur la base d'un examen des niveaux de rémunération pour des fonctions similaires dans des sociétés comparables.

Le comité de rémunération et de nomination sollicite l'avis de l'administrateur délégué sur les mesures qu'il est amené à prendre en matière de rémunération. L'administrateur délégué participera à toute réunion du comité de rémunération et de nomination abordant les questions de rémunération, sauf quand le comité de rémunération et de nomination traite de la rémunération de l'administrateur délégué.

### Règles de conduite

Le code d'éthique et de conduite des affaires de la banque et, sauf stipulation contraire, les autres règles générales de conduite applicables au management et aux agents de la banque sont également applicables à l'administrateur délégué et aux membres du comité de direction. En particulier :

- les règles de conduite relatives aux conflits d'intérêts exposées dans le code d'éthique et de déontologie de la banque et dans la charte du conseil d'administration ;
- les règles de conduite de la banque relatives aux opérations avec une personne liée qui sont applicables aux membres du conseil d'administration sont aussi applicables à l'administrateur délégué et aux membres du comité de direction ;

- les règles de conduite relatives à la confidentialité exposées dans le code d'éthique et de déontologie de la banque sont applicables à l'administrateur délégué et aux membres du comité de direction.

L'administrateur délégué et les membres du comité de direction sont notamment tenus :

- au devoir de loyauté envers la banque et ses actionnaires ;
- de consacrer à l'exercice de leur mandat le temps et l'attention nécessaires afin de mener à bien leur mission dans l'intérêt de la banque ;
- de défendre la position du conseil d'administration sur la stratégie, les politiques et les activités de la banque ;
- à la confidentialité des informations mises à leur disposition et au secret des délibérations ;
- de veiller à éviter tout conflit d'intérêts avec la banque ou le client. Ils informent le président ou le vice-président du comité de direction des conflits d'intérêts quand ils surviennent et doivent s'abstenir, sauf pour des opérations courantes conclues dans des conditions normales, de prendre part aux débats et de voter sur le point concerné conformément au code de déontologie de la banque. Une mention sera portée au procès-verbal de la réunion pour toute abstention motivée.

## La charte de déontologie

Le banquier bénéficie de la confiance de ses clients qui en font le « dépositaire » d'informations sur leur fortune, leurs affaires et parfois même leur vie privée. La confiance des clients implique pour l'ensemble des agents de la banque, y compris les sous-traitants, la connaissance d'un certain nombre de règles de déontologie qu'il y a lieu de respecter.

*Les règles de déontologie ont pour objet principal de renforcer ce climat de confiance et d'estime en codifiant des principes relevant jusqu'alors le plus souvent de la Loi, du règlement ou d'usages professionnels.*

Certains cadres ou services (informatique par exemple) travaillent selon des règles déontologiques qui viennent s'ajouter à ce socle commun.

Pour mémoire, dans la réglementation bancaire qui rappelle la déontologie et qui s'impose à l'exercice de la profession, on relève la prise en compte du « secret professionnel » et du « délit d'initié ».

De manière générale, le comportement de chaque personne doit être guidé par trois principes généraux :

- servir les clients avec diligence, loyauté et discrétion,
- respecter les règles et l'intégrité de la profession bancaire,
- être loyal vis-à-vis de la banque et ne pas nuire à ses intérêts.

L'ensemble de ces règles sont coulées dans une charte de déontologie remise à tous les agents de la banque qui en ont accusé réception en signant un engagement formel d'en respecter tant la lettre que l'esprit.

Il s'agit de règles découlant des prescriptions législatives, réglementaires et professionnelles, de règles générales propres à RAWBANK et communes à l'ensemble des agents, ainsi que de règles déontologiques liées à la gestion des comptes.

Tout manquement aux règles de déontologie est susceptible de constituer une faute professionnelle et, le cas échéant, une infraction pénale.

## La charte de conformité

Le risque de non-conformité se définit comme un risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, de perte financière ou d'atteinte à la réputation du fait du non-respect par l'établissement de dispositions législatives et réglementaires, des normes, usages professionnels et déontologiques qui lui sont applicables.

Dès la création de RAWBANK, la direction s'est engagée à respecter et faire respecter les lois, règlements et autres normes applicables aux activités de la banque. Pour se faire, elle a mis en place la fonction Conformité dont la mission est de protéger la banque de tout préjudice qui pourrait résulter du non-respect de ces normes.

Le but de la charte de conformité est de formaliser les objectifs, les missions et l'organisation de cette fonction, et de définir ses rapports avec les autres fonctions de contrôle interne et les entités qui interviennent dans la gestion et le contrôle du risque de non-conformité.

*La charte de conformité marque l'attachement de RAWBANK à l'application de sa politique d'intégrité qui repose notamment sur le respect des exigences légales et réglementaires, gage de sa crédibilité.*

### Définition de la fonction Conformité

La fonction Conformité est définie comme une fonction dont la mission est de veiller à l'exécution de la politique de conformité et de s'assurer de son suivi, d'identifier et d'évaluer le risque de non-conformité, d'assister et conseiller la direction de la banque dans la gestion et le contrôle de ce risque.

Elle agit de façon indépendante dans les domaines suivants :

- la prévention et la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme,
- la déontologie professionnelle,
- les risques de conflits d'intérêts,
- la protection de la confidentialité des informations privilégiées,
- le conseil et le contrôle ex ante,
- l'émergence ou le renforcement d'une culture de la conformité au sein de la banque.

### Responsabilité de la fonction Conformité

La fonction Conformité de RAWBANK assure à cette dernière l'exercice d'une activité irréprochable, conforme au cadre légal et réglementaire, aux bonnes pratiques d'entreprises ainsi qu'aux standards de management définis par le conseil d'administration et le comité de direction.

Ses responsabilités couvrent les aspects suivants :

- les instructions et procédures de mise en œuvre de la politique de conformité ;
- l'identification des normes en vigueur ;
- l'identification et l'évaluation du risque de non-conformité ;
- la vérification du respect de la politique de conformité ;
- la centralisation des informations, l'analyse et le suivi des problèmes de conformité ;
- l'assistance et le conseil à la direction en matière de conformité ;
- la sensibilisation et la formation du personnel ;
- la communication avec les autorités ;
- la documentation des travaux et reporting internes.

## Organisation de la fonction Conformité

L'exercice de la fonction Conformité est assurée par le Compliance manager, responsable du département Contentieux et Conformité, assisté des Compliance officers, ainsi que par les comités spécialisés.

### • Le Compliance manager

Désigné par le comité de direction, le Compliance manager est rattaché directement à l'administrateur délégué, président du comité de direction. Ses compétences couvrent tous les domaines de la conformité et notamment :

- diriger et coordonner les activités des comités spécialisés et des Compliance officers affectés auprès des agences ;
- élaborer la politique Conformité de la banque, ainsi que les instructions et procédures internes de son application, sur la base d'une veille législative et réglementaire ;
- informer, conseiller et sensibiliser la direction et les membres du personnel de la banque sur les risques de non-conformité et assurer le contrôle du respect de la conformité ;
- exercer le droit d'initiative sur l'ensemble des tâches dans les domaines définis par la présente Charte ;
- s'informer sur toute opération ou activité, et se faire communiquer tout document, fichier et tout autre support d'informations nécessaires pour l'accomplissement de sa mission ;
- rendre compte au comité de direction sur les thèmes concernant le domaine de la conformité ;
- adresser à la Banque Centrale du Congo, conformément à l'Instruction n° 15 modification n° 2, un rapport qui couvre tous les aspects de la fonction Conformité de la banque ;
- adresser au comité de direction un rapport annuel reprenant les grandes lignes de l'activité Conformité de la banque, ainsi que les perspectives pour l'année suivante.

Dans l'exercice de ses fonctions, le Compliance manager dispose d'un accès direct au président du conseil d'administration. Pour les sujets relatifs à la conformité, il est l'interlocuteur privilégié de la Justice et des autorités de contrôle (la Banque Centrale du Congo, la cellule des renseignements financiers, etc.). Sa désignation est communiquée à la Banque Centrale du Congo et à la CENAREF (Cellule nationale des renseignements financiers).

### • Les Compliances officers

Les Compliance officers sont les collaborateurs du Compliance manager, ayant en charge la fonction Conformité auprès des agences de la banque.

Ils font partie du département Contentieux et Conformité et accomplissent leurs missions sous l'impulsion et la supervision du Compliance manager. L'avis conforme de celui-ci est notamment requis pour leur recrutement, leur nomination et leur notation.

Les capacités intellectuelles, l'intégrité et la discrétion des Compliance officers sont essentielles afin d'assurer le bon fonctionnement de la fonction Conformité.

Les fonctions des Compliance officers comprennent entre autres :

- la vérification de la conformité des dossiers d'ouverture de comptes et des instructions données par la clientèle ;
- le suivi de l'application du dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme ;
- la surveillance des opérations de la clientèle ;
- l'émission d'avis « compliance » sur les demandes de crédit ;

- la vérification de la conformité des opérations initiées par la banque aux lois et réglementations en vigueur ;
- la formation du personnel sur la conformité, et particulièrement sur la lutte anti-blanchiment et contre le financement du terrorisme ;
- la veille réglementaire ;
- la rédaction des procès-verbaux des réunions du comité Compliance et le suivi de l'application des décisions prises en la matière.

Si, compte tenu de la taille de l'agence, il ne se justifie pas de charger un membre du personnel à temps plein pour assumer les fonctions de Compliance officer, les vérifications de conformité devant être effectuées sur place relèvent de la compétence de la structure locale ayant reçu délégation à cette fin.

Sans préjudice de ce qui précède, le comité Conformité peut fixer les compétences territoriales des Compliances officers par zones géographiques.

Les fonctions de Compliance officer sont incompatibles avec les fonctions commerciales et opérationnelles. Cette règle ne s'applique cependant pas aux chefs d'agences et aux membres des comités Compliance locaux à qui incombent également la fonction Conformité par délégation.

Les Compliance officers transmettent mensuellement au Compliance manager leurs rapports d'activités reprenant notamment les principaux risques de conformité constatés et les mesures prises pour en améliorer la maîtrise.

#### • Les comités spécialisés

Les comités spécialisés de la fonction Conformité sont le comité Conformité dont la composition est fixée par le conseil d'administration et qui est rattaché au comité de direction, ainsi que les comités Compliance locaux, mis en place dans les agences par le comité Conformité.

#### Contrôle de la fonction Conformité

Tout en étant partie intégrante du dispositif de contrôle interne de la banque, la fonction Conformité entre dans le champ d'investigation et de contrôle de l'audit interne.

Dans le cadre de sa mission de surveillance, l'audit interne vérifie régulièrement que la banque dispose d'une fonction Conformité adaptée, réellement indépendante et disposant des moyens d'actions adéquats.

## La charte du contrôle interne

Pour atteindre leurs objectifs, les établissements bancaires sont en général exposés à plusieurs risques dont la fréquence, la gravité et la volatilité peuvent être d'ampleurs variables ou significatives. Ces risques de différentes natures comprennent notamment le risque de crédit, le risque de marché, le risque de liquidité, les risques opérationnels, le risque juridique, le risque de taux d'intérêt, le risque de réputation. Une meilleure connaissance de ces risques exige leur identification, leur évaluation, leur classification et leur centralisation dans un seul document ou fichier appelé « cartographie des risques ».

Compte tenu de l'ampleur et de la diversité de ces risques, le contrôle interne constitue un instrument essentiel de leur maîtrise et contribue fortement à la pérennité des activités de la banque. Il s'inscrit dans un cadre réglementaire imposé au plan national par la Banque Centrale du Congo et fait l'objet de nombreux travaux au plan international notamment par le COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) aux USA et le Comité de Bâle en Europe.

Le contrôle interne est un ensemble des dispositions portant sur tous les systèmes de gestion de la banque, tant opérationnels que fonctionnels. Les principes, concept, objectifs et cadre sont définis par la BCC dans les 67 articles de son instruction n° 17 « Règles prudentielles en matière de contrôle interne et de conformité ».

Ainsi, suivant les articles 4 et 5, le système de contrôle interne consiste en l'ensemble des dispositions décidées par l'organe délibérant (le conseil d'administration) et mis en œuvre par l'organe exécutif (le comité de direction) afin de s'assurer que les activités de la banque sont maîtrisées à tous les niveaux.

Le contrôle interne comprend notamment :

- un système de contrôle des opérations et des procédures internes,
- une organisation comptable et du traitement de l'information,
- des systèmes de mesure, de maîtrise et de surveillance des risques et des résultats,
- un système de documentation et d'information.

Le dispositif de contrôle interne de la banque est caractérisé par :

- la mise en place d'une bonne organisation : séparation stricte des fonctions et des tâches, délégations des pouvoirs, fixation des limites globales et opérationnelles, attribution des menus et habilitations dans les différents systèmes informatisés avec codes confidentiels, etc.
- la publication des organigrammes, du recueil des signatures, du plan comptable, des procédures bancaires, des limites globales et opérationnelles, des instructions, des lettres circulaires, des notes internes, des avis au personnel, des notes de sécurité, des PV des comités et d'autres supports appropriés ;
- la réalisation des tâches de contrôle à travers toute la banque comprenant des actions aussi variées que la saisie, la validation, le forçage, l'apposition des paraphes ou des signatures, la vérification, le pointage, la réconciliation, le rapprochement, l'ajustement, la reconstitution, l'inspection physique, la surveillance des limites fixées, la gestion des sécurités, la protection des actifs, la lutte contre l'incendie, etc.

Pour en optimiser le fonctionnement à tous les échelons de l'organisation, le contrôle interne comprend trois niveaux.

**Le contrôle de premier niveau** est exercé au sein de toute entité opérationnelle (caisse, front/back office, trésorerie, etc.) ou fonctionnelle (compliance, ressources humaines, services généraux, comptabilité, marketing, informatique) attributaire des tâches. Ce contrôle est intégré au fonctionnement courant de chaque entité.

Il vise à garantir la régularité, la sécurité et la validation des opérations réalisées ainsi que le respect des autres mesures liées à la surveillance des risques associés à ces opérations.

Il comporte généralement deux volets ou étapes.

- Il est d'abord réalisé par l'ensemble des agents et repose sur le respect permanent par chacun d'eux des règles, normes, instructions et procédures en vigueur pour toutes les opérations qu'ils traitent. Il s'apparente à l'autocontrôle exercé par un opérationnel sur ses propres opérations avant, pendant et après leur traitement afin de s'assurer de leur conformité.
- Il est ensuite réalisé par le supérieur hiérarchique qui valide (forçage ou seconde signature) les opérations. Tout comme le premier volet, ce second volet du contrôle de premier niveau est soit a priori, soit contemporain, soit a posteriori.

**Le contrôle de deuxième niveau** est exercé par une entité distincte des entités attributaires des tâches. Il se réalise à posteriori et suivant une périodicité adaptée. Il a pour objectif de vérifier la régularité et la conformité des opérations réalisées par une unité ou une entité et de suivre un type particulier de risques.

Exemples :

- le compliance officer examine les listings mis à sa disposition pour détecter les opérations anormales par rapport à la loi portant sur la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme ;
- les contrôleurs vérifient la régularité des pièces comptables des services et les pointent avec les journaux des écritures comptables ;
- la comptabilité contrôle la justification des comptes, le respect des méthodes de comptabilisation et des schémas comptables.

**Le contrôle de troisième niveau** est généralement exercé par l'audit interne. Il se réalise à posteriori, d'une manière périodique, ponctuelle ou inopinée.

Ce dispositif vérifie la régularité et la conformité des opérations, le respect des instructions et des procédures et l'efficacité des dispositifs de contrôle des 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> niveaux et notamment leur adéquation à la nature de l'ensemble des risques liés aux opérations.

## La charte de l'audit interne

L'audit interne est l'organe dont la mission est d'apprécier l'efficacité et la pertinence des dispositifs de contrôle mis en place et, dans le cas contraire, de détecter les faiblesses et proposer des améliorations et des solutions. L'article 23 de l'instruction n° 17 de la BCC précise que la fonction de l'audit interne « assure un suivi exhaustif du système de contrôle interne et veille à sa cohérence à travers l'évaluation des différents niveaux de contrôle au sein de l'établissement ».

Pour assurer son indépendance, l'audit interne de RAWBANK relève directement du comité d'audit auquel il rapporte. Ce rattachement requiert de sa part une attitude de neutralité et d'objectivité. Les auditeurs s'abstiennent de s'engager dans des fonctions opérationnelles ou toute activité susceptible de compromettre l'indépendance et l'objectivité de leurs évaluations et de leurs rapports.

D'après la définition de juin 1999 de l'Institut de l'Audit Interne (IIA), l'audit interne est « une activité indépendante et objective qui donne à un organisme une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer une valeur ajoutée. Il aide l'organisation à accomplir ses objectifs en apportant une approche systématique et disciplinée pour évaluer et améliorer l'efficacité de la gestion des risques, le contrôle et le gouvernement d'entreprise ».

De par cette définition, l'audit interne, en tant que composante du système de contrôle interne, poursuit les objectifs suivants :

- s'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne qui permet de maîtriser les risques,
- promouvoir et développer le concept et la culture du contrôle interne,

- veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement,
- apporter des avis, des appréciations, des conseils et des recommandations pour en améliorer l'efficacité,
- informer régulièrement, de manière indépendante, le comité d'audit, le conseil d'administration et le comité de direction.

### Domaine des compétences et pouvoirs

L'audit interne de la banque est décentralisé; en plus de Kinshasa, des auditeurs résident à l'intérieur du pays.

Il a vocation de contrôler l'ensemble des opérations, des fonctions et des entités de la banque. Il agit aussi bien dans les domaines opérationnels que dans les domaines fonctionnels. Pour ce faire, il a plein accès aux documents, aux locaux, aux biens et aux personnes nécessaires à la bonne exécution des audits.

Tout membre du personnel d'une entité auditée doit collaborer avec l'audit interne pendant la conduite d'une mission.

De ce qui précède, l'audit interne jouit des pouvoirs décrits ci-après :

- intervenir suivant les plans d'audit dans toutes les unités opérationnelles ou fonctionnelles de toutes les agences et du siège;
- communiquer le résultat de ses investigations à toute personne auditée de la banque et notamment au conseil d'administration, au comité d'audit et au comité de direction;
- avoir un droit d'accès permanent auprès de la direction générale et des directions opérationnelles et fonctionnelles.

### Organisation et fonctionnement

Conformément à la charte du contrôle interne, les missions d'audit sont de troisième niveau. Elles sont réalisées périodiquement et d'une manière ponctuelle ou inopinée.

Ces missions sont effectuées sur base d'une planification fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de la banque. Elles sont parfois effectuées pour des raisons d'enquête.

Les plans d'audit élaborés trimestriellement par le responsable de l'audit interne sont approuvés au préalable par le comité d'audit.

Un point sur l'avancement des travaux est établi par l'audit interne à chaque demande du comité d'audit.

Les rapports d'audit sont adressés au président du comité d'audit avec copie à l'administrateur délégué, au secrétaire général, aux directions du siège, à l'organisation, au responsable hiérarchique de l'entité auditée ainsi qu'à l'entité auditée.

Dans le suivi des recommandations, l'audit interne s'assure de l'efficacité des actions correctives mises en œuvre par les responsables opérationnels à la suite des rapports d'audit.

Un rapport d'activités annuel est établi par le responsable de l'audit interne à destination du comité d'audit avec copie au comité de direction.

### Règles de conduite

L'audit interne est tenu à un strict devoir de réserve, ses critiques visent les organisations et les systèmes et non les personnes. Outre la soumission à un strict secret professionnel, les auditeurs doivent se comporter de manière telle que leur intégrité et leur bonne foi ne puissent pas être mises en doute.

Les missions sont conduites sans préjugés, en toute objectivité, impartialité et honnêteté. L'audit interne respecte la procédure contradictoire; les constatations et les recommandations sont toujours portées à la connaissance préalable des audités avant la publication des rapports.

L'audit interne respecte les normes professionnelles reconnues généralement comme un standard dans la profession. Il respecte aussi le code de déontologie de l'Institut de l'Audit Interne (IIA).

En cas de découverte de fraudes ou d'irrégularités, il informe immédiatement les présidents du comité d'audit et du comité de direction et propose des mesures nécessaires.

# 05.

## LA MAÎTRISE DES RISQUES

- Le risque de crédit
- La politique de gestion actif/passif
  - le risque de liquidité
  - le risque de marché
    - (risque de taux et risque de change)
- Les risques opérationnels



Conformément à la réglementation en vigueur en RDC, RAWBANK a mis en place des systèmes d'analyse, de mesure et de surveillance de l'ensemble des risques de différentes natures auxquelles l'exposent ses activités pour notamment s'assurer que :

- les risques de crédit, de marché, opérationnels, de taux d'intérêt, de liquidité, de règlement-livraison ainsi que les risques liés aux activités externalisées sont correctement évalués et maîtrisés ;
- les processus d'évaluation de l'adéquation globale des fonds propres réglementaires au regard de ces risques sont mis en place.

Conformément à la réglementation, RAWBANK a constitué des comités chargés d'assurer le suivi de certaines catégories de risques spécifiques, notamment :

- les comités de crédit pour la gestion de risque de crédit,
- le comité pour la gestion actif-passif « ALCO » (assets and liabilities committee),
- le comité du risque opérationnel pour renforcer le contrôle interne afin de réduire les pertes opérationnelles.



# Le risque de crédit

**Le risque de crédit est le risque de perte résultant d'une incapacité de l'emprunteur ou de la contrepartie à satisfaire à ses obligations.**

Ce risque résulte du financement d'investissements, du financement des échanges commerciaux, de la trésorerie et d'autres activités entreprises par la banque. Le risque de crédit fait l'objet d'une surveillance active conformément aux politiques en matière de crédit et autres politiques connexes qui définissent clairement les politiques, les procédures et les délégations de pouvoirs.

Le risque de crédit est géré sur la base du profil de risque de l'emprunteur ou de la contrepartie, des sources de remboursement, de la nature de la couverture, ainsi que des événements actuels et des perspectives de croissance du secteur économique en question. La banque examine, mesure et gère les concentrations de l'exposition au risque de crédit par secteurs industriels, par produits et par clients afin de prévenir des niveaux de risque inacceptables.

La banque examine régulièrement le portefeuille des crédits par secteurs d'activités, par produits et par clients afin d'identifier les crédits non performants; des provisions adéquates pour les pertes de crédit sont constituées conformément aux instructions établies par la Banque Centrale du Congo.

En un an, de fin 2011 à fin 2012, le portefeuille des crédits à décaissements a augmenté de près de 50% (consécutive à une croissance de 60% un an auparavant) pour s'établir à USD 230 millions, avec une part accrue des crédits aux PME et aux particuliers.

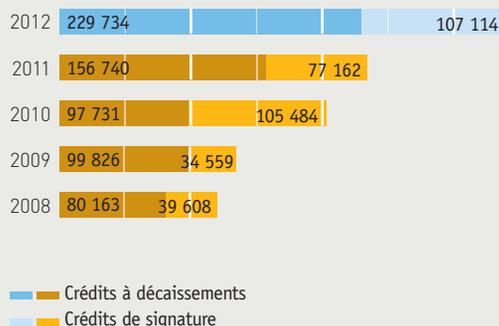
Malgré cette forte augmentation, le taux d'impayés nets (après déduction des provisions) reste acceptable à hauteur de 1%. Brut, ce taux s'établit à 2,7%, ce qui est tout à fait conforme aux normes internationales.

Le portefeuille est diversifié entre plusieurs secteurs de l'économie comme l'indique le graphique de la page suivante.

Le total des crédits à décaissements et de signature octroyés aux sociétés du Groupe RAWJI s'élèvent respectivement à USD 1,5 million et USD 1,2 million au 31/12/2012. Les entreprises du groupe sont libres du choix de leurs banques.

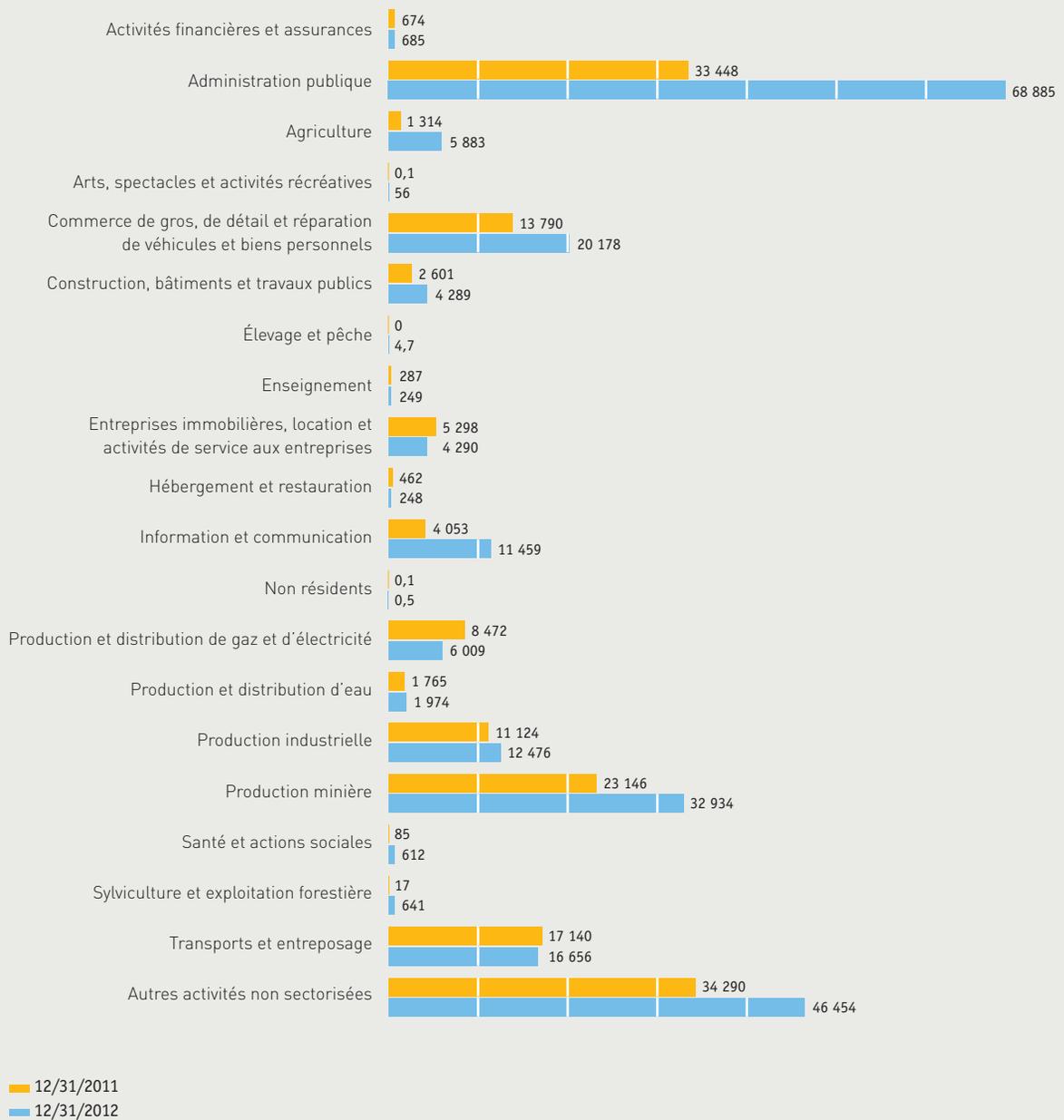
## PORTEFEUILLE DES CRÉDITS AUX 31 DÉCEMBRE

Chiffres en contre-valeur USD, en milliers, sur base des taux de change CDF/USD aux 31 décembre



## CRÉDITS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

montants en milliers USD



# La politique de gestion actif/passif

Le comité de direction a constitué en août 2012 un comité de gestion actif/passif « ALCO » (Assets & Liabilities Committee) auquel il a délégué la gestion d'actif et de passif dont il assumait la tâche auparavant.

## Objectifs

L'ALCO a pour objectifs majeurs de gérer les risques financiers afin de protéger la valeur du bilan de la banque et de rendre cohérentes la politique financière et la stratégie commerciale.

## Fonctionnement

L'ALCO est présidé par le risk manager, membre du comité de direction, et compte cinq membres : le directeur financier, le directeur marketing & communication, le directeur commercial, le trésorier et le directeur du contrôle de gestion.

L'ALCO se réunit une fois par mois. En cas d'urgence, il peut se réunir à la demande d'un de ses membres. Les décisions sont prises par consensus général et sont ensuite soumises à l'approbation du comité de direction.

Pour apporter de la valeur ajoutée au croisement des domaines « commercial – risque – finance », l'ALCO est alimenté par chacun de ses membres. Ces derniers sont donc attentifs à capter dans leur environnement toute information pertinente pour la gestion du bilan de la banque.

## Les interventions du conseil d'administration

Les informations suivantes sont soumises trimestriellement au conseil d'administration :

- impasse de liquidité,
- position de change,
- suivi de risque de taux d'intérêt,
- suivi des fonds propres,
- suivi des ratios réglementaires,
- suivi des ratios suivant les contrats signés avec les institutions financières.

Une fois l'an, la politique en matière de gestion des risques « ALM » et les indicateurs de références/limites sont soumis au conseil d'administration pour approbation.

Le lancement de nouveaux produits, services et activités comportant un niveau de risque significatif s'écartant de la stratégie des risques en place est soumis à l'approbation du conseil d'administration.

## Référentiel réglementaire

- Instruction n° 17 de la Banque Centrale du Congo – 2010
- Principles for the management of interest rate risk – Bâle 1997
- Pilier 2 de Bâle II – 2004
- Principes de saine gestion et de surveillance du risque de liquidité – Bâle 2008

## Le risque de liquidité

Le Comité de Bâle définit la liquidité comme la capacité, pour une banque, de financer des augmentations d'actifs et de faire face à ses engagements lorsqu'ils arrivent à échéance, sans subir de pertes inacceptables.

### La mesure du risque de liquidité

La banque mesure son risque de liquidité au moyen de l'outil « impasses de liquidité », aussi appelé « liquidity gaps ».

Les entrées et sorties de liquidité sont réparties suivant les durées restantes à courir et présentées comme suit : moins de 1 mois, 1 à 3 mois, 3 à 6 mois, 6 à 9 mois, 9 à 12 mois, 1 an à 2 ans, 2 à 3 ans, 3 à 5 ans, plus de 5 ans.

En ce qui concerne les dépôts sans échéance, les hypothèses retenues sont celles de la Banque Centrale du Congo :

- comptes à vue :  
75 % à échéance < 1 mois et 25 % à échéance 1-2 ans
- épargne :  
30 % < 1 mois et 70 % à échéance 1-2 ans

Au global, à fin décembre 2012, les actifs ont une durée moyenne de 0,35 an contre une durée moyenne de 1,26 an pour les passifs.

### Politique actuelle

La politique de la banque est d'être très liquide, d'être capable de faire face à toute demande de liquidité de la part des clients. A cet effet, la banque limite son portefeuille crédit à maximum 50 % du total des dépôts.

La banque ajoute également la norme suivante :  
ratio actifs liquides / total actif > 35 %

En outre, l'ALCO surveille l'évolution des ratios suivants

- dépôts à vue / total dépôts
- dépôts épargne / total dépôts
- dépôts à terme / total dépôts

### Positions au 31 décembre 2012

Les positions actif/passif de la banque, selon leur durée résiduelle au 31 décembre 2012, sont les suivants :

### MONTANTS VENANT À ÉCHÉANCE AU COURS DE CETTE PÉRIODE

Tous les montants sont en '000 USD

DÉTAILS	< 1 mois	1-3 mois	3-6 mois	6-9 mois	9 mois - 1 an	1-2 ans	2-3 ans	3-5 ans	> 5 ans	TOTAL
Total actif	433 276	47 273	65 766	20 972	18 027	77 678	4 093	1 739	201	669 017
Total passif	391 851	1 808	7 808	5 226	5 641	160 986	3 328	3 688	4 602	584 938
Impasse de maturité	41 425	45 465	57 958	15 745	12 385	-83 307	765	-1 956	-4 401	84 079
Impasse de maturité cumulée	41 425	86 890	144 847	160 593	172 978	89 671	90 436	88 480	84 080	-
Impasse de maturité cumulée en % des fonds propres réglementaires	55 %	115 %	192 %	213 %	229 %	119 %	120 %	117 %	112 %	-

## Le risque de marché

### Le risque de taux d'intérêt

Les taux d'intérêts pratiqués par RAWBANK sur les opérations avec la clientèle (dépôts et crédits) sont influencés marginalement par les taux d'intérêts sur les marchés financiers internationaux notamment le taux Libor.

Par contre, il existe un risque de taux au niveau du placement des liquidités excédentaires, le rendement de ces liquidités étant lié aux taux des billets de trésorerie « BTR », aux taux directeurs de la BCC, Libor, Euribor.

Etant donné la politique prudente de la banque en matière de placement, le taux de rendement actuel des liquidités excédentaires est proche de zéro ; le risque de taux ne joue donc qu'à la hausse et dans le bon sens pour la banque (sauf bien entendu à imaginer des taux USD négatifs).

### Le risque de change

La banque mesure son risque de change en termes de position nette par devise et de position globale (actifs – passifs).

La politique de la banque en la matière est de limiter l'exposition sur les positions de change.

Les limites sont fixées au strict respect conformément aux exigences de la BCC.

## Les principaux indicateurs de gestion des risques

INDICATEURS	RÉFÉRENCES / LIMITES	31/12/08	31/12/09	31/12/10	31/12/11	31/12/12
Ratio prêts / dépôts	50%	49,16%	42,38%	32,50%	38,73%	46,40%
Ratio de solvabilité du noyau dur (Tier I Capital Adequacy Ratio)	7%	10,65%	9,55%	12,24%	18,40%	16,74%
Ratio de solvabilité (Total Capital Adequacy Ratio)	10%	20,01%	18,39%	22,44%	29,20%	24,26%
Ratio du risque de change	15%	14,54%	4,12%	8,98%	0,62%	9,82%
Ratio actifs liquides sur actifs totaux	35%	56,84%	58,80%	65,59%	59,24%	43,00%
Fonds propres / Total bilan	5%	11,40%	10,39%	11,19%	11,15%	11,30%
Liquidité à court terme en monnaie nationale	100%				157,25%	111,10%
Liquidité à court terme en devises étrangères	100%				134,40%	162,66%
Liquidité à court terme en toutes devises confondues	100%				159,74%	106,36%

# Les risques opérationnels

**Les risques opérationnels résultent de l'inadéquation ou de l'échec de processus internes, de personnes ou de systèmes, ou encore d'événements extérieurs.**

Les risques opérationnels peuvent nuire à la réputation de la banque, avec des implications légales négatives entraînant une perte financière.

Aucune banque ne peut supprimer les risques opérationnels mais elle peut les gérer au moyen d'un cadre de contrôle permettant de surveiller et réagir à de tels risques potentiels.

Le cadre de contrôle implique une séparation effective des fonctions, des flux de travail bien définis, des procédures d'autorisation et de rapprochement, la formation du personnel et le recours à un audit interne.

## **Le plan de continuité des affaires**

RAWBANK s'est couverte des risques de dommages aux bâtiments susceptibles de mettre en péril la poursuite des activités. Toutes les données informatiques sont dédoublées – désormais en temps réel – dans un centre sécurisé en dehors des bâtiments du siège de la banque.

De manière plus globale, le plan de continuité des affaires de la banque vise à prévenir toute interruption des affaires en déterminant stratégiquement les actions à entreprendre, que ce soit en termes de préservation des données sensibles, d'actions envers les clients et les fournisseurs, de relocalisation du personnel ou d'interventions auprès de ce dernier...

Le plan prévoit également les actions à entreprendre face à un sinistre majeur, afin de protéger initialement la vie des individus mais également l'intégrité des actifs financiers, tout en organisant la poursuite de l'essentiel des activités au service des clients.

# 06.

## LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

- L'engagement de services au profit du Client
- La gestion des risques sociaux et environnementaux
- Le bilan social 2012
- Un groupe engagé dans la société congolaise



Quatre points forts caractérisent le rôle de RAWBANK en tant qu'entreprise responsable au cœur de l'économie congolaise :

- l'ambition de l'excellence au profit du client, induite par l'innovation exprimée dans le titre du présent rapport annuel ;
- le souci de l'épanouissement d'un capital humain de qualité, entre autres par le développement de l'Académie Rawbank ;
- l'ambition du développement durable par la gestion des risques sociaux et environnementaux ;
- l'implication dans la société congolaise à travers la Fondation Rawji.



# L'engagement de services au profit du Client

**RAWBANK est une société de services. Ce seul mot « SERVICE » donne, par sa définition même, toute la dimension qualitative de la démarche commerciale de la banque au profit de la société congolaise et d'une clientèle en droit d'être toujours plus exigeante. RAWBANK a intégré cette notion dans la culture d'entreprise qui prévaut depuis l'ouverture des guichets de la banque en 2002. Aujourd'hui la banque va plus loin et exprime sa volonté de passer progressivement d'une logique de service à une logique d'engagement de qualité de service.**

Créé en décembre 2008, le service Qualité met l'accent avant tout sur l'accueil de la clientèle à ses guichets et sur l'optimisation des formations des membres des équipes en contact avec les clients. Une charte de la Qualité a été signée par tous les membres du personnel; elle vise à sensibiliser chacune et chacun à sa propre contribution au succès de la banque par une attitude positive dans tous les actes de son travail.

Un comité Qualité a été mis en place dès 2009; il compte quatre membres – la responsable Qualité, le responsable du réseau des agences, le responsable des opérations et le responsable de l'organisation – sous la présidence du directeur Marketing & Communication, également secrétaire général adjoint et membre du comité de direction. Il se réunit deux fois par mois. Il a pour mission de veiller, par un contrôle efficace, à la mise en pratique des normes édictées dans la charte Qualité et de relever les anomalies pour, le cas échéant, mettre en place des processus d'amélioration.

*« RAWBANK exprime sa volonté de passer d'une logique de service à une logique d'engagement de qualité de service. »*

## La charte de Service à la Clientèle

En novembre 2012, une charte de Service à la Clientèle est venue compléter la charte de la Qualité. Ses termes sont reproduits ci-dessous.

### NOTRE MISSION

RAWBANK vise l'excellence dans le service à la clientèle. Notre objectif est de traiter chaque client avec professionnalisme, loyauté et dans le souci de préserver ses intérêts. Nous exerçons notre mission dans un cadre d'échanges courtois et de respect réciproque.

### NOS ENGAGEMENTS

En faisant appel à nos services, vous attendez :

- Des interlocuteurs courtois, qualifiés et discrets;
- Un personnel intègre, respectant un code de conduite strict refusant toute pratique de complaisance;
- Une relation personnalisée et soucieuse de confidentialité;
- Un service de qualité qui s'enrichit constamment de vos avis et suggestions;
- Une information claire, précise et à jour;
- Un environnement propre, sécurisé et confortable;
- Une réponse rapide à vos requêtes.

*Nous nous y engageons !*



L'accueil à la nouvelle agence de N'Djili.

Le service Qualité est animé par une responsable Qualité désignée par la direction générale. Elle dépend du secrétaire général adjoint et a pour tâche essentielle de créer, de mettre en place et de valoriser les « piliers qualité » qui permettent de mettre en œuvre la charte qualité et la politique qualité.

RAPIDITÉ, RESPECT et RIGUEUR sont les trois valeurs clés qui caractérisent la politique de qualité de la banque.

## Le call center

RAWBANK a été la première banque en RDC à mettre en place, dès 2009, un centre d'appel accessible sans interruption de 8h00 à 23h00. C'est également un signe distinctif de qualité de la part d'une entreprise responsable, motivée par la volonté de déploiement d'un service de haut niveau.

La mission du call center est double :

- appeler les clients lorsqu'une information relative à la gestion de leurs comptes le justifie,
- recevoir des appels de clients qui rencontrent l'un ou l'autre problème, via un numéro vert entièrement gratuit. Un numéro différent est attribué en fonction de l'opérateur de téléphonie mobile utilisé par le client.

# La gestion des risques sociaux et environnementaux

**La politique de gestion des risques sociaux et environnementaux a été mise en place en 2010. Elle vise à assurer en permanence au sein de la banque des pratiques de gestion des risques sociaux et environnementaux dans toutes les activités propres et les activités au service de la clientèle.**

Le système de gestion des risques sociaux et environnementaux est supervisé par un Sustainable Energy Management Systems Officer (SEMS Officer). Il focalise son attention essentiellement sur les points suivants :

- veiller à ce que toutes les activités entreprises par la banque soient conformes aux réglementations de la banque applicables à ce sujet, aux lois, règlements et conventions nationaux et internationaux ;
- veiller à ce que tous les projets et financements soient étudiés en conformité avec ces mêmes lois, règlements et conventions ;
- ne financer des projets que s'ils sont conçus, conduits et exploités d'une manière compatible avec les réglementations ;
- apporter toute l'attention requise pour s'assurer que tous les crédits sont gérés en conformité avec les réglementations, sur base continue, pendant toute la durée du financement par la banque ;
- assurer la transparence de ses activités ;
- veiller à ce que la direction et les actionnaires des entreprises clientes comprennent la politique de la banque en ce domaine.

Cette politique a été communiquée par une lettre circulaire à l'ensemble du personnel d'exploitation de la banque.

Depuis le 1<sup>er</sup> juin 2010, toutes les conventions de crédit de la banque, quels que soient le montant et la classification du projet (haut, moyen ou faible risque), contiennent des clauses appropriées, des garanties et des covenants exigeant que les projets soient conformes avec les lois et règlements nationaux et internationaux en matière de respect de l'environnement, de la santé, de la sécurité et des exigences sociales.

Dans ce cadre, une liste a été établie qui stipule les activités industrielles et commerciales non éligibles à un financement de la banque. Des procédures d'information et de contrôle ont été élaborées à cet effet.

Le client de la banque doit être en mesure de démontrer la conformité de ses activités aux réglementations en vigueur.

Le niveau de conformité sociale et environnementale est évalué sur base annuelle et, le cas échéant, comprend des informations sur la mise en œuvre des mesures correctives. Cette évaluation annuelle vise les clients de la banque qui bénéficient d'un financement d'un montant égal ou supérieur à USD 1 million et pour autant que leurs projets aient été notés à haut ou moyen risque.

# Le bilan social 2012

Dans le contexte du développement de l'emploi lié à la forte croissance que connaît chaque année la banque, la priorité du département Ressources Humaines porte sur le renforcement des compétences professionnelles par des plans de formations appropriés dans le cadre de l'Académie Rawbank, sur la notion de qualité que doit assimiler et mettre en pratique chacun des membres du personnel, ainsi que sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.



## Fait marquant de 2012 : le 10<sup>e</sup> anniversaire de RAWBANK

Des festivités ont marqué le 10<sup>e</sup> anniversaire de RAWBANK partout où la banque est présente. Dans toutes les agences du pays, la fête était au rendez-vous en mai 2012 et le personnel, aussi bien que les clients, ont eu l'occasion de souffler les 10 bougies. Une soirée dansante a réuni le personnel dans chaque ville.

Une chanson écrite pour l'occasion traduit la dynamique qui prévaut au cœur de la culture d'entreprise de la banque. Les paroles sont reproduites ci-dessous.

*Dix ans d'existence et d'expérience  
Dix ans de travail dans l'excellence  
Dix ans de services et de confiance  
Dix ans de passion et d'ambitions  
Dix ans de présence partout, gardons cet élan pour toujours  
Dix ans de Rawbank, la plus grande banque  
Dix ans de souvenirs intenses,  
dans un pays beau et immense*



*Dans une harmonie douce et tendre qui vous accompagne tout le temps*

*Marque son empreinte magique en plein cœur profond de l'Afrique*

*Dix ans de Rawbank, la plus belle banque*

*Maintenant, c'est sûr, la Rawbank rassure bien installée en RDC.*

*Is my bank...*

*De petits pas pour une si grande aventure*

*De petites pierres pour construire un grand mur*

*De petites phrases pour vous dire merci*

*Restons ensemble pour construire l'avenir*

*Des liens d'amour, de joie et d'amitié*

*Nous gardent ensemble pour l'éternité*

*C'est notre façon de vous dire merci*

*Restons ensemble pour toute la vie*

*Rapidos, MasterCard, Fidélité, Academia, Lady's first,*

*Visa...*

*La qualité, rapidité...*

*Désormais c'est sûr, notre lien est dur*

*La Rawbank est sûre, votre banque est mûre*

*Chez nous, c'est ça, le client est roi*

*Et nous sommes là... offrir au roi sa couronne*

*Is my bank...*

*Kisangani, Lubumbashi, Kolwezi, Likasi, Goma...*

Auteur compositeur : Antoine Midagu

Interprètes : Antoine Midagu et Dorcas Didiwa

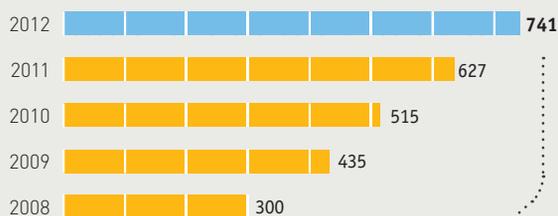
© Mai 2012

## L'évolution et la répartition des emplois

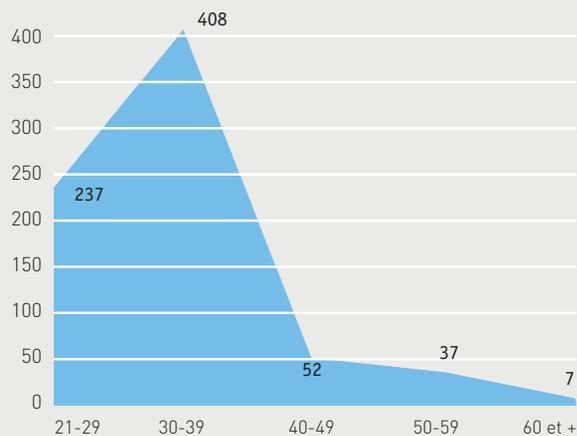
Le rythme de progression du nombre d'emplois est conforme au rythme de développement du réseau d'agences dans tout le pays et au développement commercial de la banque.

Au 31 décembre 2012, la banque compte 741 personnes sous contrat d'emploi, en augmentation de 114 personnes en un an. Cette croissance vise à répondre avec un maximum d'efficacité aux besoins de la clientèle de plus en plus nombreuse.

### TOTAL DES EMPLOIS AU 31 DÉCEMBRE 2011



## LA PYRAMIDE DES ÂGES AU 31 DÉCEMBRE 2012



La pyramide des âges laisse apparaître un âge moyen de 35 ans. C'est un gage de dynamisme mais il impose un programme intense de formations tant aux techniques bancaires qu'aux méthodes comportementales pour renforcer en permanence la qualité de la relation clients.

L'Académie Rawbank joue en cela un rôle important pour renforcer les talents et pérenniser la qualité du capital humain de la banque.

### L'Académie Rawbank

Pour anticiper au mieux les besoins de formations multiples auxquels la banque devra apporter des réponses professionnelles de plus en plus pointues, RAWBANK a créé un centre de formation dédié à la profession bancaire. Ce centre, sous l'appellation ACADÉMIE RAWBANK, a ouvert ses portes en août 2010.

Trois objectifs sont assignés à l'Académie Rawbank :

- assurer la meilleure intégration possible des nouveaux engagés à la banque par une formation aux notions de base du langage, de l'éthique et de la déontologie bancaires ;
- veiller à une maîtrise optimale des outils et des techniques bancaires pour promouvoir un service de qualité ;
- renforcer les capacités et les performances des agents et cadres de la banque par une formation permanente.

Trois modules de formation ont été développés pour répondre aux trois objectifs visés :

- un module d'initiation bancaire et d'intégration dans la banque,
- un module de formations spécifiques,
- un module de connaissances générales.

Pour réaliser ce programme, l'Académie Rawbank privilégie le recours aux formateurs internes à la banque. Elle recourt occasionnellement à l'expertise externe pour des modules de connaissances générales liées entre autres à des problématiques de management.

RAWBANK inscrit sa démarche entrepreneuriale dans le sens bien compris d'entreprise responsable au service du développement durable de l'économie et de la société congolaise.



## Le multiculturalisme au service du client

Fin 2012, huit nationalités se côtoient dans la banque : congolaise, belge, indienne, chinoise, sénégalaise, rwandaise, française et américaine.

Ce multiculturalisme est un atout commercial indéniable.

## Le dialogue social et les mesures d'accompagnement du personnel

Le cadre de concertation entre la direction générale et la délégation du personnel est permanent, concrétisé entre autres par au moins une réunion trimestrielle.

La politique sociale de la banque vise à une intégration optimale de chacun dans la vie de la banque et à un partage effectif de la culture d'entreprise.

C'est dans cette optique qu'ont été mises en place une série de mesures d'accompagnement du personnel dans sa vie tant privée que professionnelle, telles que l'allègement des conditions d'octroi de financements et l'octroi possible d'un crédit habitation, le financement d'études de haut niveau pour des cadres qui se sont distingués et qui ont un niveau d'étude d'au moins BAC+5. Une assistance financière est également dispensée, dans le cadre de la Fondation Rawji, à l'occasion de la rentrée scolaire des enfants des membres du personnel des entreprises du groupe. Le personnel bénéficie également de plusieurs autres avantages sociaux, que ce soit dans le cadre légal ou dans le cadre extralégal lié au contrat d'emploi.



► **Elly Kabangu,**  
responsable des Ressources Humaines :

« RAWBANK bénéficie d'une bonne image de marque et d'une réputation d'entreprise sérieuse, disposant d'agents compétents. Ces points forts attirent vers nous des candidatures spontanées, aussi bien d'universitaires congolais que d'universitaires formés à l'étranger et de cadres bénéficiant d'expériences internationales. D'autre part nous favorisons une certaine mobilité des emplois par une politique de "gestion des ambitions". Elle s'inscrit dans le cadre du programme de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dont nous finalisons la mise en place. »

# Un groupe engagé dans la société congolaise



**En tant que société du Groupe RAWJI, RAWBANK contribue à travers la Fondation RAWJI à divers projets liés au développement social et culturel en RDC.**

Institution d'utilité publique, apolitique, non gouvernementale et non confessionnelle, la fondation RAWJI a officiellement vu le jour le 4 décembre 2004 à Kinshasa dans le cadre de la loi n° 004/2001 du 20 juillet 2001 relative aux associations sans but lucratif et aux établissements d'utilité publique.

Les co-fondateurs sont Messieurs Mushtaque RAWJI, Mazhar RAWJI, Zahir RAWJI, Sirazali H. HEMRAJ, Aslam RAWJI et Murtaza RAWJI.

L'objectif de la fondation est de contribuer à la formation de la jeunesse congolaise et de favoriser le développement en République démocratique du Congo notamment par :

- la création des écoles,
- la création des hôpitaux,
- la création des centres récréatifs,
- la création des chaînes de radio et de télévision,
- la création des hospices pour les vieillards,
- l'aménagement des sources d'eau potable,
- la prise en charge par l'octroi des bourses d'études.

Les ressources de la fondation proviennent des co-fondateurs, des subventions de l'Etat, des organismes bienfaiteurs, des dons et legs ainsi que des contributions volontaires.

Le 30 avril 2007, la Fondation RAWJI a reçu le diplôme de mérite de l'Université congolaise en signe de reconnaissance pour les multiples actions que la Fondation a entreprises en faveur des universités congolaises entre 2003 et 2006.

Par arrêté ministériel n° RDC/102/CC/CABMIN/AFF-SAH. SN/010 du 13 octobre 2010, un avis favorable a été accordé à l'association sans but lucratif dénommée « Fondation RAWHI » et enregistrée désormais sous le n° 0131/2010.

## In memoriam

Administrateur et directeur de la Fondation RAWJI, le professeur LUKUSA DIA BONDO est décédé inopinément en août 2012.

C'est une personnalité reconnue et appréciée pour ses qualités humaines, son savoir-faire académique, sa culture et ses compétences qu'a perdue la société congolaise dans son ensemble et la Fondation RAWJI en particulier.

Un successeur sera désigné prochainement.

## Les actions de la fondation RAWJI en 2012

L'action de la fondation RAWJI a porté sur quatre axes en 2012 :

- les prix d'excellence,
- l'assistance scolaire aux enfants des agents du groupe RAWJI,
- l'appui financier aux publications,
- les investissements.

### L'octroi des prix d'excellence

Les prix d'excellence sont octroyés à des étudiants ayant réussi avec la meilleure distinction dans leurs facultés respectives au sein d'universités congolaises en règle avec le calendrier académique lors de la clôture de l'année. En 2013, la Fondation prévoit de récompenser cent finalistes au sein de vingt-six universités pour un montant global de 300 000 dollars.

### L'assistance financière à la rentrée scolaire

L'assistance financière à la rentrée scolaire concerne les enfants des agents du Groupe RAWJI âgés de 3 à 25 ans.

Cette assistance est une contribution aux frais de minerval et d'acquisition des manuels didactiques, moyennant certaines conditions telles que la présentation du bulletin scolaire ou le reçu du minerval.

En 2012, un montant global de 924 000 dollars a été dépensé au bénéfice de 3045 enfants répartis comme suit :

- 422 à l'école maternelle,
- 1374 à l'école primaire,
- 991 à l'école secondaire,
- 258 au niveau universitaire.

Les sociétés concernées au sein du groupe RAWJI sont BELTEXCO, PRODIMPEX, MARSAVCO, PROTON ALUKIVU, RAWBANK, PARKLAND, RAFI, NYUMBA YA AKIBA et RAWAGRO.

Pour 2013, cette assistance financière est estimée à 930 000 dollars.

### Les investissements

En 2013, la fondation financera quelques investissements dans des écoles et universités pour un montant global de 160 000 dollars.

### L'appui financier aux publications

Quatre ouvrages ont été financés en 2012 (voir photos).

Quatre nouveaux ouvrages seront financés par la Fondation en 2013 pour un montant de 38 295 dollars.



## À l'horizon de la Fondation RAWJI : l'excellence

*“To give away money is an easy matter, and in any man's power. But to decide to whom to give it, and how large and when, and for what purpose and how, is neither in every man's power-nor an easy matter. Hence it is that such excellence is rare, praise-worthy and noble.”*

« Donner de l'argent est une chose aisée, au pouvoir de toute personne. Mais pour décider à qui le donner, combien, quand, dans quel but et comment, ce n'est ni à la portée de tout le monde ni facile. De là vient que cette excellence est rare, louable et noble. »

Cette pensée d'Aristote sous-tend l'action de la Fondation RAWJI qui vise l'excellence et y incite constamment les personnes physiques ou morales bénéficiaires de son action philanthropique. Aussi noble et exaltante soit cette vision, sa concrétisation sur le terrain n'exclut pas l'esprit critique, la vigilance et le contrôle.

# 07.

## LE RAPPORT FINANCIER

- Le rapport du commissaire aux comptes sur les états financiers
- Le bilan
- Le compte de profits et pertes
- Les variations des capitaux propres
- Les flux de trésorerie
- Les notes sur les états financiers au 31 décembre 2012





Un style innovant pour un accueil de qualité.

# Le rapport du commissaire aux comptes sur les états financiers

## Exercice comptable 2012

### À l'assemblée générale des actionnaires de RAWBANK s.a.r.l. Kinshasa/Gombe

1. Nous avons examiné les états financiers, exprimés en francs congolais, de RAWBANK s.a.r.l. au 31 décembre 2012. Ces états financiers comprennent le bilan, le compte de profits et pertes, l'état de variations des capitaux propres, le tableau de flux de trésorerie ainsi que des notes contenant un résumé des principales méthodes comptables et d'autres notes explicatives.
2. La direction est responsable de l'établissement et de la présentation sincère de ces états financiers, conformément aux principes généralement admis en République démocratique du Congo pour le secteur bancaire et aux instructions de la Banque Centrale, ainsi que de la mise en place du contrôle interne qu'elle considère nécessaire pour permettre la préparation des états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.
3. Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces 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 pour obtenir une assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.
4. Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournies dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation du risque que les états financiers contiennent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. En procédant à ces évaluations du risque, l'auditeur prend en compte le contrôle interne en vigueur dans l'entité relatif à l'établissement et la présentation sincère des états financiers afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.
5. Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.
6. À notre avis, les états financiers présentent sincèrement, dans tous leurs aspects significatifs la situation financière au 31 décembre 2012, ainsi que la performance financière et les flux de trésorerie conformément aux principes comptables généralement admis en République démocratique du Congo pour le secteur bancaire, aux recommandations et instructions de la Banque Centrale du Congo.

Le 22 mars 2013

**PricewaterhouseCoopers sprl**

# Le bilan

## Bilans aux 31 décembre 2012 et 2011

Exprimés en milliers de Francs Congolais – FC

<b>ACTIF</b>	<b>NOTE</b>	<b>31/12/2012</b>	<b>31/12/2011</b>
<b>Trésorerie et opérations interbancaires</b>			
Caisses et Banque Centrale du Congo	4	110 925 579	83 368 934
Correspondants bancaires à vue	5	206 305 494	171 700 873
Portefeuille de placement	6	11 606 331	33 813 545
		<b>328 837 404</b>	<b>288 883 352</b>
<b>Opérations avec la clientèle</b>			
Portefeuille effets commerciaux	7	7 309 324	3 011 159
Crédits à la clientèle	8	200 600 084	138 132 632
		<b>207 909 408</b>	<b>141 143 791</b>
<b>Comptes des tiers et de régularisation</b>			
Comptes de régularisation de l'actif	9	25 748 991	20 321 368
Divers actifs	10	4 051 362	3 489 715
		<b>29 800 353</b>	<b>23 811 083</b>
<b>Valeurs immobilisées</b>			
Immobilisations corporelles nettes	11	38 969 075	26 788 678
		<b>38 969 075</b>	<b>26 788 678</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>605 516 240</b>	<b>480 626 904</b>
<b>COMPTE D'ORDRE</b>			
Engagements donnés	36	96 938 204	69 484 499
Engagements reçus	37	199 391 453	119 642 742
Opérations de change à terme	38	36 025 000	35 934 950
Engagements internes	39	7 305 064	48 473 444
<b>TOTAL COMPTE D'ORDRE</b>		<b>339 659 721</b>	<b>273 535 635</b>

Les notes 1 à 39 font partie intégrante des états financiers.

## Bilans aux 31 décembre 2012 et 2011

Exprimés en milliers de Francs Congolais – FC

<b>PASSIF</b>	<b>NOTE</b>	<b>31/12/2012</b>	<b>31/12/2011</b>
<b>Trésorerie et opérations interbancaires</b>			
Banque Centrale du Congo		-	1 791 564
Comptes à vue des correspondants	12	5 018 222	10 180 298
		<b>5 018 222</b>	<b>11 971 862</b>
<b>Opérations avec la clientèle</b>			
Dépôts et comptes courants à vue	13	421 925 374	347 638 151
Dépôts à terme	14	26 646 453	19 604 688
		<b>448 571 827</b>	<b>367 242 839</b>
<b>Comptes des tiers et de régularisation</b>			
Comptes de régularisation du passif	15	31 260 363	18 194 870
Divers passifs	16	29 268 533	23 977 706
		<b>60 528 896</b>	<b>42 172 576</b>
<b>CAPITAUX PERMANENTS</b>			
<b>Fonds propres</b>			
Capital	17	46 515 068	19 111 917
Réserves légales		1 929 472	1 304 729
Report à nouveau		-	7 087 484
Bénéfice de l'exercice		7 391 700	6 253 394
Plus-value de réévaluation		8 108 679	7 849 053
		<b>63 944 919</b>	<b>41 606 577</b>
<b>Provisions générales</b>	18	<b>4 917 876</b>	<b>2 954 941</b>
<b>Autres ressources permanentes</b>			
Emprunt subordonné	19	9 050 000	9 004 975
Emprunt Proparco	20	9 050 000	-
Emprunt SFI	21	4 434 500	5 673 134
		<b>22 534 500</b>	<b>14 678 109</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PERMANENTS</b>		<b>91 397 295</b>	<b>59 239 627</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>605 516 240</b>	<b>480 626 904</b>

Les notes 1 à 39 font partie intégrante des états financiers.

# Le compte de profits et pertes

## Comptes de profits et pertes pour les exercices clos aux 31 décembre 2012 et 2011

Exprimés en milliers de Francs Congolais – FC

	NOTE	2012	2011
Produits sur opérations de trésorerie et opérations interbancaires	22	2 544 141	5 172 691
Produits sur opérations avec la clientèle	23	30 814 536	23 565 729
Charges sur opérations de trésorerie et opérations interbancaires	24	(885 183)	(1 005 122)
Charges sur opérations avec la clientèle	25	(2 965 688)	(2 407 490)
<b>Marge d'intermédiation</b>		<b>29 507 806</b>	<b>25 325 808</b>
Produits sur opérations bancaires diverses	26	25 211 919	15 458 150
Charges sur opérations bancaires diverses		(1 129 362)	(993 548)
<b>Produit net bancaire</b>		<b>53 590 363</b>	<b>39 790 410</b>
Produits accessoires	27	3 361 697	2 848 801
Charges générales d'exploitation	28	(24 823 219)	(20 309 525)
Charges de personnel	29	(6 782 366)	(5 741 216)
Impôts et taxes		(1 124 283)	(264 722)
Autres charges bancaires	30	(1 457 137)	(1 345 049)
<b>Résultat brut d'exploitation</b>		<b>22 765 055</b>	<b>14 978 699</b>
Dotations aux amortissements sur immobilisations		(4 467 025)	(2 593 175)
Reprises sur amortissements et provisions	31	9 403 298	5 507 508
<b>Résultat courant avant impôt et exceptionnel</b>		<b>27 701 328</b>	<b>17 893 032</b>
Dotations aux provisions et pertes sur créances	32	(13 664 256)	(6 209 369)
Résultat exceptionnel	33	(3 148 959)	(3 174 079)
<b>Résultat courant avant impôt</b>		<b>10 888 113</b>	<b>8 509 584</b>
Impôts sur le bénéfice et profit	34	(3 496 413)	(2 256 190)
<b>BÉNÉFICE DE L'EXERCICE</b>		<b>7 391 700</b>	<b>6 253 394</b>

Les notes 1 à 39 font partie intégrante des états financiers.

# Les variations des capitaux propres

## État de variations des capitaux propres aux 31 décembre 2012 et 2011

Exprimé en milliers de Francs Congolais – FC

	SOLDE AU 01/01/2012	MOUVEMENTS DE L'ANNÉE		ACTUALISATION	SOLDE AU 31/12/2012
		↗ AUGMENTATION	↘ DIMINUTION		
Capital	19 111 917	27 270 016	-	133 135	46 515 068
Réserves légales	1 304 729	625 339	-	(596)	1 929 472
Résultats non distribués	7 087 484	-	(7 087 484)	-	-
Résultat de l'exercice	6 253 394	7 391 700	(6 253 394)	-	7 391 700
Plus-value de réévaluation	7 849 053	259 626	-	-	8 108 679
	<b>41 606 577</b>	<b>35 546 681</b>	<b>(13 340 878)</b>	<b>132 539</b>	<b>63 944 919</b>

Les notes 1 à 39 font partie intégrante des états financiers.

# Les flux de trésorerie

## Tableaux de flux de trésorerie clos aux 31 décembre 2012 et 2011

Exprimés en milliers de Francs Congolais – FC

	31/12/2012	31/12/2011
<b>Activités d'exploitation</b>		
Produits d'exploitation bancaire encaissés	61 932 293	47 045 371
Charges d'exploitation bancaires décaissées	(35 533 831)	(29 499 535)
Dépôts \ Retraits de dépôts auprès d'autres établissements bancaires et financiers	(6 953 640)	8 888 877
Prêts et avances \ Remboursement prêts et avances accordés à la clientèle	(76 131 708)	(52 352 483)
Dépôts \ Retraits de dépôts auprès de la clientèle	81 328 988	95 106 365
Sommes versées au personnel et créditeurs divers	(6 782 366)	(5 741 215)
Autres flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation	8 013 818	1 322 931
Impôt sur le bénéfice	(3 496 413)	(2 256 190)
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'exploitation</b>	<b>22 377 141</b>	<b>62 514 121</b>
<b>Activités d'investissement</b>		
Régularisation	(902 075)	-
Acquisitions \ Cessions sur immobilisations	(16 647 421)	(6 586 841)
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>	<b>(17 549 496)</b>	<b>(6 586 841)</b>
<b>Activités de financement</b>		
Augmentation du capital	27 270 016	4 575 825
Emprunts à long et moyen termes	7 856 391	(707 647)
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement</b>	<b>35 126 407</b>	<b>3 868 178</b>
<b>Variations nettes de liquidités et équivalents de liquidités au cours de l'exercice</b>	<b>39 954 052</b>	<b>59 795 458</b>
Liquidités et équivalents de liquidités au début de l'exercice	288 883 352	229 087 894
<b>LIQUIDITÉS ET ÉQUIVALENTS DE LIQUIDITÉS EN FIN DE L'EXERCICE</b>	<b>328 837 404</b>	<b>288 883 352</b>

Les notes 1 à 39 font partie intégrante des états financiers.

# Les notes sur les états financiers au 31 décembre 2012

Sauf mention contraire, les chiffres indiqués dans les notes sont exprimés en milliers de Francs Congolais.

## 1. Activités

La RAWBANK s.a.r.l, est une société par actions à responsabilité limitée autorisée à se constituer par le décret présidentiel n° 040/2001 du 8 août 2001.

Elle est établie selon la législation bancaire de la République Démocratique du Congo telle que stipulée par l'Ordonnance-Loi n° 72/004 du 14 janvier 1972 relative à la protection de l'épargne et au contrôle des intermédiaires financiers telle que modifiée par la loi 003/2002 du 2 février 2002 relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit.

À sa création, la Banque a obtenu le bénéfice des avantages du Code des Investissements par l'Arrêté Interministériel n° 003 du 31 décembre 2001. Elle a bénéficié ainsi d'une exemption de l'Impôt sur le Bénéfice jusqu'à la clôture de l'exercice 2004. Cette exonération a été prorogée en 2005 en vertu des Arrêtés Interministériels n° 029/CAB/MIN/PLAN/2003 et n° 027/CAB/MIN/FIN/2003 du 22 mars 2003 portant approbation de l'agrément du projet d'investissement de la RAWBANK. En 2012, l'exonération n'a été que partielle. Elle porte sur l'Impôt sur le Bénéfice de sociétés conformément à la lettre de notification de la Direction Générale des Impôts du 22 février 2013.

## 2. Principales règles comptables appliquées

### 2.1. Présentation des états financiers

Les états financiers sont préparés, à l'exception de la réévaluation des immobilisations, selon la méthode conventionnelle du coût historique et conformément aux principes comptables généralement admis en République Démocratique du Congo pour le secteur bancaire, aux recommandations et instructions de la Banque Centrale du Congo.

### 2.2. Conversion des transactions en monnaies étrangères

Les transactions en monnaies étrangères sont converties en monnaie nationale au taux de change approchant ceux applicables par le système bancaire à la date de la transaction.

Les gains ou pertes de changes réalisés en cours d'exercice sur les opérations commerciales sont enregistrés dans le compte de résultat.

Les actifs et les passifs monétaires sont convertis en monnaie nationale au taux de change en vigueur à la date du bilan. L'ajustement sur position de change découlant de la conversion au taux de clôture des actifs et passifs en devises est reconnu en compte de résultat.

### 2.3. Immobilisations

Les immobilisations sont enregistrées à leur coût d'acquisition corrigé par l'application des dispositions de l'Ordonnance-Loi n° 89/017 du 18 février 1989 sur la réévaluation obligatoire de l'actif immobilisé des entreprises en République Démocratique du Congo. Pour permettre aux entreprises de procéder à la réévaluation des immobilisations, le Ministère des Finances ou l'Administration Fiscale publie des coefficients légaux applicables à la clôture de chaque exercice comptable.

Les amortissements sont calculés linéairement sur la valeur comptable des immobilisations selon un taux annuel en fonction de la durée de vie utile estimée.

La Banque a retenu pour ses principaux actifs immobilisés les durées de vie ci-après :

	DURÉE DE VIE années
Immeubles	20
Matériel et mobilier	10
Matériel roulant	4
Matériel informatique	5

### 2.4. Provision pour la reconstitution du capital social

Selon l'article 3 du Décret n° 04/049 du 20 mai 2004 complétant l'Ordonnance-Loi n° 77-332 du 20 novembre 1977 fixant les modalités d'application obligatoire du Plan Comptable Général Congolais, il est institué une provision réglementée dénommée « Provision pour Reconstitution du Capital social » en vue de préserver les Fonds Propres des Etablissements de Crédit et de Micro-Finances.

Le montant de la dotation au titre de cette provision est déterminé sur base de la contre-valeur en Francs Congolais du capital social exprimé en une monnaie étrangère de référence.

Ce montant représente la différence négative entre la contre-valeur aux taux de change de clôture et celle à l'ouverture après prise en compte de la plus-value de réévaluation dégagée pendant l'exercice comptable.

En cas d'augmentation du capital social en cours d'exercice, les taux de change applicables seront ceux de la date de l'augmentation du capital et de la clôture de la période considérée.

Cette provision est fiscalement déductible et ne peut-être utilisée que pour augmenter le capital social à ces conditions :

- La provision doit être certifiée par un Commissaire aux Comptes ;
- Elle doit faire l'objet d'une déclaration au même titre que les revenus.

### 2.5. Comptabilisation en monnaies étrangères des éléments de fonds propres

La Banque Centrale du Congo a autorisé les banques à comptabiliser en monnaie étrangère la provision pour reconstitution du capital, les résultats reportés, le résultat du dernier exercice en attente d'affectation et les réserves en vue de la préservation de leurs fonds propres. L'ajustement monétaire qui en découle est reconnu dans le résultat de l'exercice.

### 3. Taux de conversion

Les taux de conversion aux 31 décembre 2012 et 2011 s'établissent comme suit :

		31/12/2012 FC	31/12/2011 FC
1 EURO	=	1 175,4263	1 141,1535
1 USD	=	905,0000	900,4975

### 4. Caisses et Banque Centrale du Congo

		31/12/2012 FC	31/12/2011 FC
Caisses en monnaies étrangères		79 282 098	60 213 944
Caisses en monnaie locale		9 296 748	5 785 698
Banque Centrale du Congo		22 346 733	17 369 292
		<b>110 925 579</b>	<b>83 368 934</b>

### 5. Correspondants bancaires à vue

		31/12/2012 FC	31/12/2011 FC
Correspondants étrangers placements	(a)	108 872 615	100 338 405
Comptes ordinaires étrangers en devises	(b)	92 685 552	66 014 294
Couverture crédits documentaires	(c)	2 552 565	3 000 653
Provisions correspondants garanties	(d)	2 083 311	1 140 962
Correspondants locaux à vue		111 451	1 206 559
		<b>206 305 494</b>	<b>171 700 873</b>

(a) Les « correspondants étrangers placements » comprennent essentiellement les placements de USD 20 millions auprès de Credit Suisse, USD 20 millions auprès de ICICI Bank, USD 15,20 millions auprès de Standard Bank, USD 10 millions et EUR 1 million auprès de Commerzbank, USD 10,10 millions auprès de Fortis USD 10 millions auprès de la Société Générale, USD 10 millions auprès de ICBC New York, USD 8,70 auprès de ING, USD 5 millions auprès de ABSA, USD 5 millions auprès de Federabl Bank Ltd, USD 2 millions auprès de BCP Geneva, USD 3 millions auprès de Byblos Bank.

(b) Les avoirs en banques auprès des correspondants sont principalement logés auprès de Habib American Bank New York, Citibank London, Bank of China, Credit Card Services, ING Bank, Société Générale, Commerzbank, Crédit Suisse, ICBC New York et Fortis Bank. Ils sont essentiellement détenus en Dollars américains et en Euros pour respectivement USD 90,55 millions et Euros 8,69 millions.

(c) Les « couvertures crédits documentaires » comprennent essentiellement les couvertures des engagements sur crédits documentaires constitués par la Banque auprès de Fortis Bank de USD 1,06 million, ING de USD 1,03 million et Citibank Londres de USD 0,73 million (Note 15.a).

(d) Les « provisions correspondants garanties » comprennent essentiellement un montant de USD 1,10 million représentant des garanties émises par la banque dans les livres de ING en couverture des opérations d'arbitrage et de placement avec cette institution ainsi que la garantie déposée pour l'utilisation de Visa Card pour USD 1,03 million.

## 6. Portefeuille de placement

Cette rubrique est constituée des Bons de Trésor du Gouvernement Américain de USD 12,82 millions comprenant les souscriptions suivantes :

MATURITÉ	MONTANT USD	TAUX DE RÉMUNÉRATION %
20/01/2017	843 459	4,00
20/07/2042	974 396	0,61
31/01/2014	11 006 820	0,25
	<b>12 824 675</b>	

## 7. Portefeuille effets commerciaux

	31/12/2012 FC	31/12/2011 FC
Effets commerciaux réescomptables	6 900 941	2 578 760
Effets commerciaux réescomptables à MT	206 840	193 888
Effets commerciaux réescomptables à LT	164 880	164 059
Effets escomptés en recouvrement	36 663	74 452
	<b>7 309 324</b>	<b>3 011 159</b>

## 8. Crédits à la clientèle

		31/12/2012 FC	31/12/2011 FC
Avances à moyen terme	(a)	64 283 149	42 818 383
Crédits et avances aux sociétés (découverts)	(b)	56 376 188	36 965 345
Avances aux organismes publics non financiers	(c)	44 981 062	34 026 401
Autres avances	(d)	33 530 611	22 507 858
Avances aux particuliers		4 953 284	2 917 679
Provision pour créances douteuses		(3 524 210)	(1 103 034)
		<b>200 600 084</b>	<b>138 132 632</b>

(a) Les avances à moyen terme comprennent les avances accordées aux divers clients en monnaie nationale pour FC 3,14 milliards et en devises pour USD 67,55 millions.

(b) Les crédits et avances aux sociétés sont constitués essentiellement de découverts en comptes courants des sociétés en monnaie nationale pour FC 9,80 milliards et en devise pour FC 46,57 milliards (constitués principalement de USD 51,27 millions).

(c) Les avances aux organismes publics non financiers comprennent les avances à court terme et moyen terme en monnaie nationale pour FC 15,07 milliards et en devises pour FC 29,91 millions (constitués de USD 33,05 millions).

(d) Les autres avances comprennent essentiellement des avances en comptes clients (sociétés et particuliers) à terme fixe octroyées pour FC 27,78 milliards, les crédits au personnel pour FC 2,85 milliards, les crédits échus impayés, douteux et contentieux pour FC 3,40 milliards.

## 9. Comptes de régularisation de l'actif

		31/12/2012 FC	31/12/2011 FC
Acomptes	(a)	11 905 029	11 245 992
Suspens débit à régulariser		6 747 036	3 563 923
Stock économat des imprimés et autres		4 063 260	2 565 109
Charges à étaler	(b)	2 057 147	2 004 321
Autres		976 519	942 023
		<b>25 748 991</b>	<b>20 321 368</b>

(a) Le solde du compte « Acomptes » comprend essentiellement les deux acomptes provisionnels pour FC 1,96 milliard sur l'impôt des sociétés, des dépenses engagées pour divers travaux dans les agences en cours de lancement pour FC 6,94 milliards, le projet Visa pour FC 0,35 million, les avances sur achats d'équipements et matériels pour FC 1,20 million ainsi que les garanties locatives et autres cautions versées de FC 478,30 millions.

(b) Le solde du compte « Charges à étaler » est constitué principalement des dépenses liées aux travaux de réfection des bâtiments abritant les agences à étaler sur une période de 5 ans.

## 10. Divers actifs

		31/12/2012 FC	31/12/2011 FC
Cessionnaires chèques et effets à l'encaissement	(a)	3 268 506	3 069 835
Correspondants clients effets remdoc		429 735	118 190
Valeurs à recouvrer		40 735	163 351
Autres		312 386	138 339
		<b>4 051 362</b>	<b>3 489 715</b>

Les effets à l'encaissement ne sont portés dans les comptes des bénéficiaires qu'après la bonne fin de chaque opération. Ils sont ainsi enregistrés dans les comptes en contrepartie des valeurs à recouvrer (Note 16c).

## 11. Immobilisations corporelles nettes

	Immeubles et terrains FC	Matériels roulant FC	Matériels informatique FC	Matériels et mobilier FC	Agencements FC	Immos en cours FC	TOTAL FC
<b>VALEURS BRUTES</b>							
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2012	13 067 853	3 024 459	8 701 654	10 819 945	417 593	364 812	36 396 262
Acquisitions	12 150 826	954 381	1 806 142	1 784 189	33 985	9 920 714	26 650 237
Transferts et régularisations	-	-	-	-	-	(10 285 526)	(10 285 526)
Réévaluation	95 966	74 953	220 771	232 033	5 113	-	628 836
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>25 314 645</b>	<b>4 053 793</b>	<b>10 728 567</b>	<b>12 836 167</b>	<b>456 637</b>	<b>-</b>	<b>53 389 809</b>
<b>AMORTISSEMENTS CUMULÉS</b>							
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2012	1 639 987	1 799 539	2 970 013	3 168 401	29 644	-	9 607 584
Dotations	690 486	804 766	1 924 478	1 047 295	-	-	4 467 025
Régularisations	(86 565)	-	(489 435)	587 673	(34 757)	-	(23 084)
Réévaluation	38 689	42 031	146 407	136 969	5 113	-	369 209
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>2 282 597</b>	<b>2 646 336</b>	<b>4 551 463</b>	<b>4 940 338</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>14 420 734</b>
<b>VALEURS NETTES</b>							
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>23 032 048</b>	<b>1 407 457</b>	<b>6 177 104</b>	<b>7 895 829</b>	<b>456 637</b>	<b>-</b>	<b>38 969 075</b>
Au 31 décembre 2011	11 427 866	1 224 920	5 731 641	7 651 544	387 895	364 812	26 788 678

## 12. Comptes à vue des correspondants

		31/12/2012 FC	31/12/2011 FC
Autres institutions financières	(a)	2 591 265	7 549 676
Banquiers à vue	(b)	2 426 957	2 630 622
		<b>5 018 222</b>	<b>10 180 298</b>

(a) Les autres institutions financières sont constituées des avoirs des banques locales dans les livres de la Rawbank en monnaie locale pour FC 1,10 milliard et en devises pour FC 1,49 milliard (USD 1,62 million et EUR 0,02 million).

(b) Les banquiers à vue comprennent essentiellement les avoirs de Citi Bank New York de FC de FC 1,98 milliard (USD 2,19 millions).

### 13. Dépôts et comptes courants à vue

		31/12/2012	31/12/2011
		FC	FC
Comptes courants des sociétés	(a)	190 066 214	141 736 075
Comptes courants des particuliers	(b)	118 718 564	86 776 988
Comptes courants organismes et établissements publics		43 367 934	72 963 202
Comptes Fidélité		66 282 450	43 767 029
Comptes Académia		3 490 212	2 394 857
		<b>421 925 374</b>	<b>347 638 151</b>

(a) Le poste « comptes courants sociétés » est constitué de dépôts en monnaie locale pour FC 14,75 milliards et en devises étrangères pour la contre-valeur en monnaie locale de FC 175,32 milliards dont FC 169,10 milliards représentent la contre-valeur des dépôts reçus en Dollars américains (USD 186,86 millions).

(b) Les comptes courants particuliers comprennent les dépôts en monnaie locale de FC 9,60 milliards et en devises étrangères pour la contre-valeur en monnaie locale de FC 109,12 milliards dont FC 103,54 milliards représentent la contre-valeur des dépôts en Dollars américains (USD 114,41 millions).

### 14. Dépôts à terme

		31/12/2012	31/12/2011
		FC	FC
Dépôts à terme de 60 jours maximum		99 730	2 251
Dépôts à terme de 3 mois		770 272	528 949
Dépôts à terme de 6 mois		4 843 885	4 289 999
Dépôts à terme d'un an et plus		20 828 941	14 783 489
Renaissance à 5 ans		46 798	-
Renaissance à 10 ans		56 827	-
		<b>26 646 453</b>	<b>19 604 688</b>

## 15. Comptes de régularisation du passif

		31/12/2012 FC	31/12/2011 FC
Provisions crédocs et cautionnement	(a)	17 944 611	6 418 198
Suspens opérations	(b)	8 087 690	7 532 694
Couverture avances accordées	(c)	2 667 849	2 030 038
Suspens comptabilité		1 363 053	1 176 174
Autres		1 197 160	1 037 766
		<b>31 260 363</b>	<b>18 194 870</b>

(a) Les provisions crédocs et cautionnement se rapportent à la couverture en monnaies étrangères des crédits documentaires et au cautionnement en force au 31 décembre 2012 (Note 5c).

(b) Les suspens opérations comprennent essentiellement la provision de l'impôt sur le bénéfice à payer de FC 3 496 millions, la provision frais de contrôle BCC pour FC 1 900 million et le solde du compte ouvert par la Banque Centrale du Congo pour enregistrer les opérations de liquidation de la Banque Congolaise de FC 467 millions (USD 0,51 million).

(c) La couverture des avances accordées comprend des provisions sur les comptes des clients en couverture des avances à terme fixe octroyées par la banque (principalement Office Congolais de Contrôle pour USD 2,94 millions).

## 16. Divers passifs

		31/12/2012 FC	31/12/2011 FC
Provisions OCC/BIVAC		8 615 422	5 461 991
Sommes à verser aux régies financières	(a)	7 642 901	2 694 152
Provisions Mastercard	(b)	6 301 298	7 465 561
Valeurs à payer paie agents de l'État		2 552 133	4 838 123
Valeurs à recouvrer clients créditeurs	(c)	1 967 627	1 953 062
Banques crédit chèques à l'encaissement	(d)	1 603 382	1 251 890
Autres passifs		585 770	312 927
		<b>29 268 533</b>	<b>23 977 706</b>

(a) Les sommes à verser aux régies financières se détaillent de la manière suivante :

		31/12/2012 FC	31/12/2011 FC
Sommes à verser à la DGDA		4 662 186	1 759 152
Sommes à verser à la DGI		2 651 116	395 823
Sommes à verser à la DGRAD		118 496	448 642
Sommes à verser à la DGRK		3 143	-
Sommes à verser à la DRKAT		207 960	90 535
		<b>7 642 901</b>	<b>2 694 152</b>

(b) Les provisions Mastercard représentent les provisions en garantie constituées par les clients utilisateurs des cartes de crédit Mastercard.

(c) Au 31 décembre 2012, les « Valeurs à recouvrer clients créditeurs » représentent principalement des effets à l'encaissement et des engagements pour remises documentaires (Note 10a).

(d) Les banques crédit chèques à l'encaissement comprennent les chèques tirés sur les autres banques locales et déposés par les clients pour leur encaissement.

## 17. Capital

Le capital de la Banque est représenté par 700 actions sans désignation de valeur dont 694 actions sont détenues par RAWHOLDING S.A. qui est une société de droit luxembourgeois à la suite d'une acquisition d'actions intervenue le 14 septembre 2002 approuvée au préalable par la Banque Centrale le 5 août 2002.

Au 31 décembre 2012, le capital de la banque se détaille de la manière suivante :

	<b>MONTANT</b>
	<b>FC</b>
Montant du capital libéré	1 208 786
Incorporation de la plus-value de réévaluation des exercices antérieurs à l'année 2009	441 520
Incorporation des résultats reportés antérieurs	2 187 379
Incorporation provision pour reconstitution du capital en 2004	232 160
Incorporation du résultat reporté de l'exercice 2007	996 161
Augmentation du capital suivant AGE du 24 octobre 2008	2 929 822
Incorporation provision pour reconstitution du capital en 2008	600 022
Incorporation du résultat reporté de l'exercice 2008	1 217 650
Incorporation provision pour reconstitution du capital en 2009	252 509
Augmentation du capital en septembre 2010	4 470 084
Augmentation du capital en juillet 2011	4 577 115
Effet d'actualisation 2011	(1 291)
Augmentation du capital suivant AGE du 28 janvier 2012	5 504 477
Incorporation de résultat reporté de l'exercice 2009	2 535 983
Incorporation de résultat reporté de l'exercice 2010	4 551 501
Incorporation de résultat reporté de l'exercice 2011	5 628 054
Augmentation du capital suivant AGE du 28 décembre 2012	9 050 000
Effet d'actualisation	133 136
<b>Capital au 31 décembre 2012</b>	<b>46 515 068</b>

## 18. Provisions générales

Les provisions générales comprennent la provision sur les créances saines constituée conformément à l'instruction n° 16 de la Banque Centrale du Congo.

## 19. Emprunt subordonné

L'emprunt subordonné comprend un montant de USD 10 millions obtenus de B. Systems and Technology (BST) remboursable suivant la capacité de la Banque.

## 20. Emprunt Proparco

L'emprunt Proparco comprend un montant de USD 10 millions obtenus de cette institution remboursable jusqu'au 31 janvier 2020. Cet emprunt est remboursable le 31 janvier et le 31 juillet de chaque année, avec une première échéance le 31 janvier 2015.

## 21. Emprunt SFI

Cette rubrique est constituée du solde à payer (USD 4,9 millions) de l'emprunt obtenu de la Société Financière Internationale pour un montant de USD 7 millions. Cet emprunt est remboursable semestriellement.

## 22. Produits sur opérations de trésorerie et opérations interbancaires

	2012 FC	2011 FC
Intérêts perçus sur BTR	1 569 963	4 791 649
Intérêts perçus sur prêts et compte à terme	933 802	355 364
Intérêts perçus sur prêts au jour le jour	4 028	10 880
Intérêts perçus sur comptes à vue auprès des établissements de crédit	36 348	14 798
	<b>2 544 141</b>	<b>5 172 691</b>

## 23. Produits sur opérations avec la clientèle

	2012 FC	2011 FC
Intérêts sur crédits à court terme	13 953 273	12 923 711
Intérêts sur crédits à moyen terme	9 594 912	5 627 584
Commissions sur découverts de caisse	4 853 705	2 145 181
Produits sur paiement en faveur des régies financières	1 688 113	1 497 755
Commissions ouverture crédoc import	335 531	261 044
Autres	389 002	1 110 454
	<b>30 814 536</b>	<b>23 565 729</b>

## 24. Charges sur opérations de trésorerie et opérations interbancaires

	2012 FC	2011 FC
Agios payés aux correspondants étrangers	525 198	308 959
Agios payés aux correspondants sur découverts crédits documentaires	219 443	278 991
Agios de trésorerie BCC	-	238 292
Intérêts dus sur emprunts au jour le jour	15 415	141 319
Autres	125 127	37 561
	<b>885 183</b>	<b>1 005 122</b>

## 25. Charges sur opérations avec la clientèle

	2012 FC	2011 FC
Intérêts dus sur les comptes ordinaires créditeurs	1 763 300	1 706 436
Intérêts dus sur les dépôts à terme reçus	686 167	452 591
Intérêts dus sur Renaissance	375	-
Agios sur cartes de crédit	515 846	248 463
	<b>2 965 688</b>	<b>2 407 490</b>

## 26. Produits sur opérations bancaires divers

	2012 FC	2011 FC
Commissions sur transferts étrangers	5 658 745	3 550 611
Frais de tenue des comptes	3 652 941	2 798 597
Commissions et profits sur opérations de change	2 330 502	1 947 484
Commissions sur transferts autres places	2 590 866	1 715 788
Commissions sur transferts autres banques	3 261 446	1 024 226
Commissions sur cautions garanties	1 265 936	744 623
Commissions sur validation licences	360 284	293 044
Commissions sur cartes bancaires	1 439 958	1 613 023
Frais sur retraits DAB/TPE	3 950 250	1 506 027
Autres	700 991	264 727
	<b>25 211 919</b>	<b>15 458 150</b>

## 27. Produits accessoires

	2012 FC	2011 FC
Commissions sur opérations MoneyGram	1 579 490	1 402 146
Produits sur imprimés BCC et Rawbank	1 049 292	823 989
Produits sur SMS banking	457 204	393 172
Autres	275 711	229 494
	<b>3 361 697</b>	<b>2 848 801</b>

## 28. Charges générales d'exploitation

	2012 FC	2011 FC
Publicité	3 588 437	2 859 724
Frais de sous-traitance	2 240 115	1 710 909
Frais de voyage intérieur et extérieur	1 939 862	1 694 302
Imprimés et fournitures	1 945 040	1 621 515
Télécommunication	1 696 286	1 616 548
Frais de contrôle BCC	1 900 742	1 598 110
Poste et colis	1 639 691	1 553 403
Entretien et maintenance bâtiments	1 349 923	1 417 146
Assurances	1 115 018	1 162 722
Loyers	1 288 868	995 875
Gardiennage	878 573	697 327
Fournitures et maintenance informatique	776 122	665 110
Honoraires avocats et consultants	433 941	619 447
Carburant automobiles et groupes électrogènes	845 895	609 817
Eau et électricité	493 265	410 542
Représentation et réceptions	356 893	327 794
Frais d'obtention documents légaux	560 981	128 434
Frais d'entretien et maintenance véhicules	347 216	114 055
Inspection, audit et recouvrement	82 296	97 215
Dons et libéralités	128 591	56 905
Redevance télé-compensation	266 869	-
Autres	948 595	352 625
	<b>24 823 219</b>	<b>20 309 525</b>

## 29. Charges de personnel

	2012 FC	2011 FC
Traitements et salaires	3 330 622	2 674 421
Indemnités de transport	2 103 007	1 681 119
Soins médicaux et pharmaceutiques	513 064	375 878
Frais de formation	413 218	332 469
Autres charges de personnel	422 455	677 329
	<b>6 782 366</b>	<b>5 741 216</b>

### 30. Autres charges bancaires

	2012 FC	2011 FC
Agios sur emprunt BST	1 096 150	1 100 957
Agios payés à SFI	194 004	207 286
Frais de dossier BEI	14 389	36 806
Agios payés à Proparco	152 594	-
	<b>1 457 137</b>	<b>1 345 049</b>

### 31. Reprises sur amortissements et provisions

	2012 FC	2011 FC
Reprises sur amortissements crédits douteux	4 901 905	3 089 445
Reprises sur crédits amortis	220 797	-
Reprises sur provisions générales	4 280 596	2 418 063
	<b>9 403 298</b>	<b>5 507 508</b>

### 32. Dotations aux provisions et pertes sur créances

	2012 FC	2011 FC
Dotations aux provisions générales	7 273 485	3 370 261
Dotations aux provisions créances douteuses	6 390 771	2 839 108
	<b>13 664 256</b>	<b>6 209 369</b>

### 33. Résultat exceptionnel

	2012 FC	2011 FC
Crédits impayés amortis	-	1 541 979
Pertes diverses opérations	1 204 913	597 220
Amendes et pénalités fiscales	1 138 081	557 243
Intérêts et frais de tenue de comptes non récupérés	805 965	497 784
Amendes et pénalités BCC	-	16 077
Plus-value sur cession d'immobilisations	-	(38 247)
Autres	-	2 023
	<b>3 148 959</b>	<b>3 174 079</b>

### 34. Impot sur le bénéfice et profit

Conformément aux Arrêtés interministériels n° 024/CAB/MIN/PLAN/2009 et n° 054/CAB/MIN/FIN/2009, 025/CAB/MIN/PLAN/2009 et 053/CAB/MIN/FIN/2009 du 29 août 2009, 213/CAB/MIN/PLAN/2009 et 134/CAB/MIN/FIN/2009 du 10 juin 2009 et 034/CAB/MIN/PLAN/2005 et 057/CAB/MIN/FIN du 13 juin 2005, la Banque bénéficie des avantages fiscaux dans le cadre du Code des investissements.

Par sa lettre du 22 février 2013, la Direction Générale des Impôts a autorisé la Banque à appliquer un coefficient d'exonération de 14 % aux revenus réalisés en 2012 et soumis à l'impôt sur les bénéfices et profits des sociétés.

### 35. Passif éventuel

La Direction de la banque estime que la provision pour Impôt sur le Bénéfice de FC 3,50 milliards constituée en fin d'exercice 2012 a été évaluée pour tenir compte des dispositions légales existantes en la matière. Néanmoins, il existe des questions sur lesquelles leur interprétation par l'Administration fiscale pourrait être divergente. Le redressement fiscal qui pourrait en résulter ne serait toutefois pas significatif.

### 36. Engagements donnés

	31/12/2012 FC	31/12/2011 FC
Confirmation crédits documentaires	5 353 156	5 263 388
Acceptations de payer	7 772 064	7 949 297
Engagements sur crédits documentaires import	13 682 240	7 047 265
Plafonds des crédits disponibles	42 206 596	39 408 828
Cautions et avals	26 847 475	9 815 535
Autres engagements	1 076 673	186
	<b>96 938 204</b>	<b>69 484 499</b>

### 37. Engagements reçus

	31/12/2012 FC	31/12/2011 FC
Hypothèques et nantissement fonds de commerce	198 519 219	119 429 332
Agios réservés	872 234	213 410
	<b>199 391 453</b>	<b>119 642 742</b>

### 38. Opérations de change à terme

	31/12/2012 FC	31/12/2011 FC
Monnaie locale vendue à terme non encore livrée	17 925 000	17 925 000
Devises achetées à terme non encore reçues	18 100 000	18 009 950
	<b>36 025 000</b>	<b>35 934 950</b>

### 39. Engagements internes

	31/12/2012 FC	31/12/2011 FC
Billets de trésorerie souscrits par la clientèle	-	35 426 000
Billets de trésorerie souscrits par la clientèle nantis	412 000	2 307 000
Conservation existences	6 893 064	10 740 444
	<b>7 305 064</b>	<b>48 473 444</b>

# 08.

## LES RÉSEAUX RAWBANK

- Le réseau des banquiers correspondants
- Le bureau de représentation de Bruxelles
- Le réseau d'agences en RDC

Kinshasa, boulevard du 30 Juin



# Le réseau des banquiers correspondants

**RAWBANK dispose d'un réseau performant de banquiers correspondants aux quatre coins du monde.**

## USA

Citibank NA, New York  
Habib American Bank, New York  
Industrial and Commercial Bank of China (ICBC), New York  
Société Générale, New York

## Europe

BNP Paribas Fortis, Brussels  
Byblos Bank Europe SA, Brussels  
ING Belgium, Brussels  
KBC Bank NV, Brussels  
Crédit Suisse, Zurich  
Citibank NA, London  
Commerzbank AG, Frankfurt am Main  
Société Générale, Paris  
Attijariwafa Bank Europe, Paris  
FBN Bank, Paris  
Aktif Yatirim Bankasi, Turkey

## Afrique

Absa Bank Ltd, Johannesburg  
The Standard Bank of South Africa Ltd, Johannesburg  
First National Bank, RSA

## Chine

Bank of China, Beijing  
ICBC, Beijing

# Le bureau de représentation de Bruxelles

## Bastion Tower

Place du Champs de Mars (21<sup>e</sup> étage)  
B-1050 Bruxelles  
Belgique



Directeur :  
Christian Rousseau  
christian.rousseau@reprawbank.com  
Tél. : +32 2 550 35 32  
Mobile : +32 478 82 29 11

Le bureau est ouvert du lundi au vendredi de 9h00 à 17h00  
et le samedi de 9h00 à 12h00.



# Le réseau d'agences RAWBANK en RDC

## Siège social

3487, Bld du 30 Juin (Gombe)

KINSHASA

+243 81 98 32 000

+243 98 01 00 01

## Kinshasa

Responsable commercial régional :

Vishwanath (Vishy)

### Agences de Kinshasa :

**30 Juin** : 3487, Boulevard du 30 Juin (Gombe)

Nicolas GROBELNY

+243 82 4191 358

nicolas.grobelny@rawbank.cd

- Guichet Fleuve Hotel :  
119, Colonel TSHATSHI (Ex. Imm CCIC) C/GOMBE  
+243 82 41 91 358

**Couronne** : 21, avenue Bandundu (Gombe)

Samuel KABANGALA

+243 81 71 51 036

samuel.kabangala@rawbank.cd

- Guichet Minafet :  
1, Place de l'Indépendance C/GOMBE  
+243 81 71 51 036
- Guichet CEEC :  
3989, Avenue de Cliniques C/GOMBE  
+243 81 20 32 109

**Hôtel de Ville** : Av. du Marché N° 09 C/GOMBE

Gisèle MAZENGO

+243 99 29 00 574

mazengo@rawbank.cd

**Kinsuka** : 1, Av. de l'école, Commune Ngaliema

Manguy MAYAKA

+243 992001686

manguy.mayaka@rawbank.cd

**Limete** : 7<sup>e</sup> Rue, Bld Lumumba

Blaise BASENGE

+243 81 88 70 017

basenge.blaise@rawbank.cd

**N'Djili** : 28, Avenue Mazi / Bld Lumumba

– Kinshasa C/Njili

Clarisse NDANGI

+243 817109734

ndangi@rawbank.cd

- Guichet KIN-AERO :  
Aéroport International de N'Djili C/MASINA  
+243 81 71 09 734

**Ngaba** : 2, Av. de la Foire, C/LEMBA

Judith FATAKI

+243 81 98 32 001

judith.fataki@rawbank.cd

**St Luc** : avenue Nguma, Réf Eglise St Luc (Ngaliema)

Andy TSHIBWABWA

+243 81 88 70 015

andy.tshibwabwa@rawbank.cd

- Guichet Monishop :  
14, Avenue KASA VUBU C/KINTAMBO  
+243 97 10 111 72

**UPC** : Croisement Avenues de la Libération  
et Victoire C/Lingwala

Tanya BILE

+243 99 80 15 924

tanya.bile@rawbank.cd

**UPN** : 999, Av. L.D. Kabila (ex route de Matadi),  
C/Ngalima  
Rosalie MUNGA  
+243 81 71 59 008  
munga.rosaly@rawbank.cd

**Utex** : 374, avenue Colonel Mundjiba(Ngaliema)  
Lucie MPUTU  
+243 99 99 49 430  
lucie.mputu@rawbank.cd

- Guichet Shoprite :  
11628, Avenue OUA C/KINTAMBO  
+243 82 13 39 303

**Victoire** : 01, Avenue Eyala – Kinshasa C/Kasa Vubu  
Axel NSASI  
+243 817109461  
axel.nsasi@rawbank.cd

## Katanga

Responsable commercial régional :  
Didier TILMAN

### Agences de Lubumbashi :

**Lubumbashi** : 91, avenue Sendwe  
Gabriel MALOBA  
+243 99 5239 101  
gabriel.malobakashama@rawbank.cd

- Guichet Consulat :  
84, avenue Sendwe C/LUMBUMBASHI  
+243 99 10 01 945
- Guichet Luano :  
Aéroport de LUANO C/LUMBUMBASHI  
+243 97 00 11 838

**Bel-Air** : 1669, Ch. de Kasenga, Commune Kapemba  
Blanchard MATUVANGA MAYALA  
+243 99 100 41 87  
blanchard.mayala@rawbank.cd

**DGI** : 12, avenue Sendwe  
Marie-Hélène ILUNGA  
+243 99 100 41 86  
marie.heleneilungamakonga@rawbank.cd

**Golf** : 1, Avenue des Roches  
Joelle KABAYO  
+243 99 525 83 30  
joelle.kabayo@rawbank.cd

**Kisanga** : 598, route de Kasumbalesa  
Q/Kisanga C/Annexe croisement Kasumbalesa et Kipushi  
Mireille MONGA NGOIE  
+243 99 100 41 88  
mireille.monga@rawbank.cd

**UNILU** : rez de chaussée, Home 10, cité universitaire,  
Route Kassapa  
Jean-Hubert TSHIBAMBE ILUNGA  
+243 99 100 41 85  
tshibambe.ilunga@rawbank.cd

### Autres agences du Katanga :

#### Fungurume

Concession Tenke Fungurume  
Kennedy KALUNGA  
+243 99 100 4184  
kalunga.kennedy@rawbank.cd

#### Kakanda

Av. des Usines, Quartier Nsele, Cité Kakanda  
Henry MANGITUKA  
+243 99 80 15 903  
mangituka.makiese@rawbank.cd

#### Kasumbalesa

Site Guichet Unique DGDA  
Eric CILUMBA NGELEKA  
+243 99 100 41 81  
eric.ngeleka@rawbank.cd

Situation à fin mars 2013



### Kolwezi

58, avenue Kamba  
Irène KANIKI  
+243 99 523 9100  
irene.kaniki@rawbank.cd

### Likasi

27, Avenue LUMUMBA  
Marcel MWANJI KANDE  
+243 81 71 59002  
marcel.mwanji@rawbank.cd

## Bas-Congo

Responsable commercial régional :  
Gancho KIPULU-BAYA

### Agences du Bas-Congo :

#### Matadi

13, avenue Major Vangu  
Florent MATUSU ZAU  
+243 81 29 47 387  
matusu.zauflorent@rawbank.cd

#### Boma

34, Avenue Mankuntima Q/CODITRA, C/Nzadi  
(Centre-ville)  
Henri KILANDI  
+243 99200 1616  
kilandi.diate@rawbank.cd

#### Moanda

4, avenue du 30 Juin  
Olivier TSASA TSASA  
+243 99 80 15920  
tsasa.tsasa@rawbank.cd

## Est

Responsable commercial régional :  
Hugues BOSALA

### Agences de l'Est :

#### Goma

23/09, Avenue- Boulevard Kanyamuhanga  
Joseph HERI  
+243 99 861 13 24  
mutambala.heri@rawbank.cd

#### Beni

8506, Q/Residentiel C/Bungulu  
Manu NSAMBAY  
+243 819068039  
nsambay.manu@rawbank.cd

### **Bukavu**

89, Avenue Patrice Emery Lumumba  
Rodrigues BIGIRINAMA  
+243 99 922 98 56  
rodrigues.bigirinama@rawbank.cd

### **Bunia**

5, Avenue Ituri, Q/ Lumumba  
Edouard EBOSIRI  
+243 99 89 16522  
edouard.ebosiri@rawbank.cd

- Guichet MONGBWALU :  
Concession AGK Q. KILO-MOTO Cité de MONGBWALU  
District de l'ITURI  
+243 97 29 79 969 / +243 81 01 80 896

### **Butembo**

9472, Av. Président de la République,  
Q/ Kambali, C/ Vulumba  
Muleky KIPASA MBWALALA  
+243 97 10 111 69  
muleky.kipasa@rawbank.cd

### **Kindu**

Av. du 4 Janvier, C/Kasuku  
Michael TCHAMANI  
+243 97 00 34 457  
michael.tchamani@rawbank.cd

### **Kisangani**

11, Avenue Victime de la Rébellion  
Malko BANTU  
+243 81 318 88 37  
malko.bantubidwaya@rawbank.cd



Beni, Butembo et Kindu

Editeur :  
RAWBANK – BP 2499 – Kinshasa 1  
République démocratique du Congo

Conception et production :  
M&C.M sprl – [www.mcmanagement.be](http://www.mcmanagement.be)

Graphisme et mise en page :  
une collaboration M&C.M et De Visu – [www.devisu.com](http://www.devisu.com)

Rédaction et photos :  
Marc-F. Everaert (M&C.M sprl) – [info@mcmanagement.be](mailto:info@mcmanagement.be)

Rédaction avec l'aimable collaboration des cadres  
et dirigeants de RAWBANK.

Imprimé en mai 2013.





# RAWBANK



is my bank.

RAWBANK SARL  
3487, Boulevard du 30 juin  
BP 2499 – Kinshasa 1 – RD Congo  
NRC KIN 52579  
NAT. ID N° : 01-610-N39036T  
Central Bank N° : 5100  
Tél : +243 998 32 0000 – Fax : +33 4 89 24 02 24  
SWIFT : RAWBCDKI  
contact@rawbank.cd

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