SUR LA VOIE D'UNE NOUVELLE DIMENSION...

RAPPORT ANNUEL 2014

RAWBANK

is my bank.

République démocratique du Congo

Un Rêve
Une Empreinte
Une Banque
RAWBANK
is my bank.

LES CHIFFRES CLÉS SUR 5 ANS

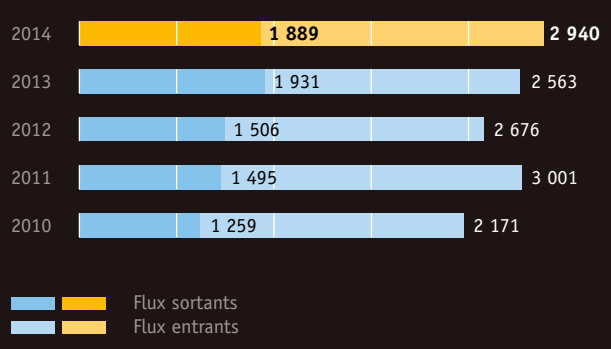
	En milliers de francs congolais (CDF)						En milliers USD
Situations aux 31 décembre	2014	2013	2012	2011	2010	2014/2013	2014
Total du bilan	871 993 047	667 327 172	605 516 240	480 626 904	348 450 204	+31 %	947 819
Capitaux permanents (*)	103 675 782	87 234 253	77 912 795	56 566 493	39 099 154	+19 %	112 691
Dépôts	634 634 523	511 554 734	448 571 827	367 242 839	272 136 473	+24 %	689 820
Crédits à décaissements	310 233 944	266 141 935	207 909 408	141 143 791	88 450 665	+17%	337 210
Produit net bancaire	73 332 596	58 281 213	53 590 363	38 838 533	28 888 649	+ 26%	79 709
Charges générales d'exploitation	52 055 473	37 857 798	31 605 585	26 050 741	20 759 890	+ 38%	56 582
Dotations aux amortissements et provisions	10 004 781	10 199 894	8 948 780	3 295 036	2 358 532	- 2%	10 875
Résultat net	5 381 916	5 164 384	7 391 700	6 253 394	5 182 810	+ 4%	5 850
• Coefficient d'exploitation (C.I.R.)	70,99%	64,96%	58,97%	67,07%	71,86%		
• Ratio de rentabilité financière (R.O.E.)	5,19%	5,92%	8,09%	10,56%	11,41%		
• Ratio de rendement (R.O.A.)	0,62%	0,77%	1,22%	1,30%	1,48%		
• Ratio de solvabilité (R.O.S.)	25,60%	27,09%	24,26%	29,20%	22,44%		

(*) inclus emprunts subordonnés

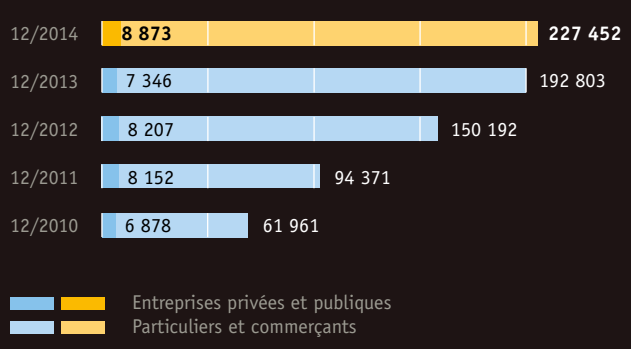
Cours indicatifs de change CDF/USD aux 31/12	920,00	920,00	905,00	900,498	905,044
Cours indicatifs de change CDF/EUR aux 31/12	1 093,64	1 238,86	1 175,426	1 141,154	1 174,730

TRANSFERTS EXTÉRIEURS

(en USD millions hors transferts entre banques en RDC)



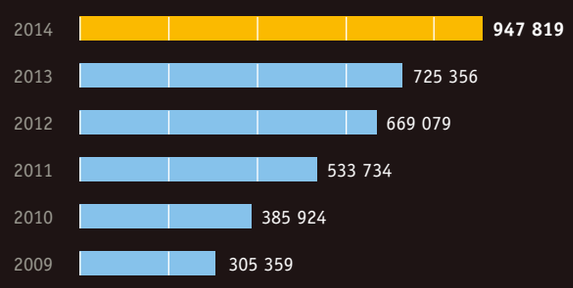
NOMBRE DE COMPTES



GRAPHIQUES EN CONTRE-VALEUR USD

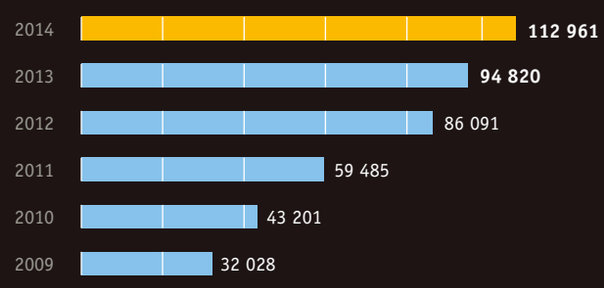
CHIFFRES EN MILLIERS, CALCULÉS SUR BASE DES TAUX DE CHANGE CDF/USD AUX 31 DÉCEMBRE.

TOTAL DU BILAN

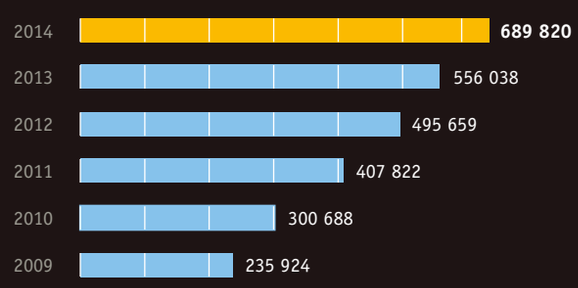


CAPITAUX PERMANENTS

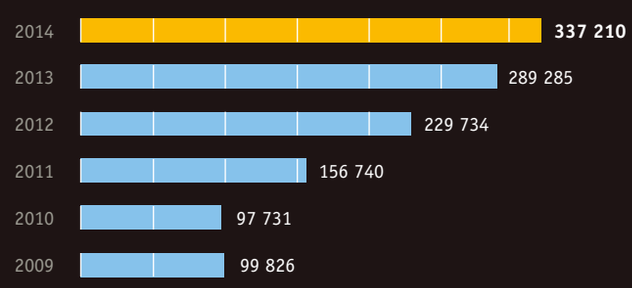
(inclus emprunts subordonnés)



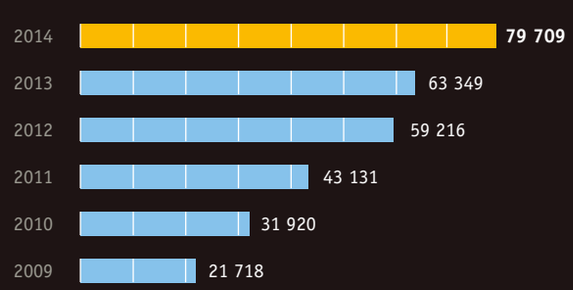
DÉPÔTS



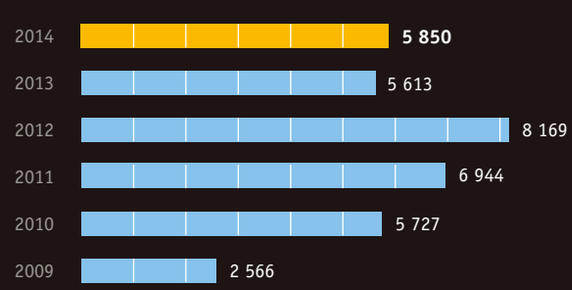
CRÉDITS À DÉCAISSEMENTS



PRODUIT NET BANCAIRE



RÉSULTAT NET



RAWBANK

ENTRE DANS UNE NOUVELLE DIMENSION.

Plusieurs faits marquants illustrent cette réalité : la notation Moody's, l'augmentation de capital de dix millions de dollars apportés par les actionnaires en décembre 2014, la confiance renforcée de bailleurs de fonds internationaux par l'octroi de nouveaux prêts, une nouvelle démarche commerciale vers les petites entreprises, une réorganisation et un renforcement de l'offre aux grandes entreprises et institutions, de nouveaux produits Private Banking, un accompagnement performant de la classe moyenne et des salariés, une gestion des carrières et emplois optimisée, une responsabilité sociétale et environnementale renforcée, un réseau d'agences toujours plus proches des besoins du terrain…

La confiance des clients est au rendez-vous de notre démarche. Pour preuve, la moitié de l'augmentation des dépôts enregistrée par l'ensemble des banques en 2014 est logée dans le bilan de notre banque. Un tout grand merci à nos clients ainsi qu'à nos Rawbankers qui mettent efficacement leurs talents au service de tous les opérateurs économiques en RDC.

Le plan stratégique « avantage Client 2016 », lancé en 2014, nous pilote avec précision et ambition sur les routes du futur.

Soyez toutes et tous les bienvenus sur la voie de la nouvelle dimension qui s'ouvre à notre banque et, de manière plus globale, à l'ensemble de notre économie.

Cordialement vôtre,

Mazhar Rawji
Président du conseil d'administration

RAWBANK en une minute vidéo – Scannez ce code QR avec votre tablette ou votre Smartphone

Sommaire

P. 22

ILLUSTRATIONS

- RAWBANK CIB participe au financement des nouvelles infrastructures aéroportuaires de N'Djili et de Goma – Entretien avec le directeur général de la RVA
- Entretiens au sein du Commercial Banking et témoignages de deux nouveaux clients PME

P.1 L'avant-propos du président du conseil d'administration

01 RAWBANK 2014 en perspective

P.6 Le message du président du comité de direction

02 Repères stratégiques

P.12 Une nouvelle stratégie de métiers

Organisation – Nouveaux produits – Réalisations – Développements

- Corporate & Institutional Banking (CIB)
- Commercial Banking
- Private Banking
- Retail Banking

+ ILLUSTRATIONS

P.28 Réseau

- Une stratégie de réseau efficiente

+ ILLUSTRATIONS

P.43 Un accompagnement bien dimensionné

- L'efficience des fonctions supports

03 La gouvernance d'entreprise

P.48 La gouvernance d'entreprise

- Les normes de la gouvernance RAWBANK
- Le conseil d'administration
- La composition du conseil d'administration
- Le comité d'audit
- Le comité de direction

P.52 L'organigramme de la banque

P.53 Les comités spécifiques rattachés au comité de direction

P.54 Le contrôle interne

+ FOCUS

- La conformité au cœur des règles de gestion
- L'entrée en vigueur de la loi « FATCA »
- La responsabilité sociale et environnementale au cœur de la gouvernance

ILLUSTRATIONS

- Visite à Inga
- Sur la route Matadi-Kinshasa
- Dans l'environnement de Mbuji-Mayi
  - Détour par Tshala
  - Parcours dans le « polygone » de la MIBA

04 La gestion des risques

P.60 Le risque de crédit
P.63 Le risque de marché
- risque de taux d'intérêt
- risque de change
- risque de liquidité

P.65 Autres indicateurs de risques

P.65 Le risque opérationnel

P.67 FOCUS : ALM

05 Le développement social

P.70 Le bilan social 2014 et la gestion des carrières
P.73 Le développement de l'Académie RAWBANK
P.75 Une banque engagée dans la société congolaise

06 Le rapport financier

P.80 Bilan
P.82 Comptes de profits et pertes
P.83 L'état de variations des capitaux propres
P.84 Tableaux des flux de trésorerie
P.85 Rapport général du commissaire aux comptes

07 Les réseaux RAWBANK

P.88 Le réseau des banquiers correspondants
P.88 Le bureau de représentation de Bruxelles
P.88 Le réseau d'agences en RDC

01

RAWBANK 2014 en perspective

P.6 Le message du président du comité de direction

Pour être « la meilleure banque en RDC » au bénéfice de toutes les parties prenantes, le plan stratégique RAWBANK vise quatre objectifs précis :

- Préserver la solvabilité et la liquidité
- Développer l'expertise et les compétences humaines
- Maîtriser les risques de chaque métier
- Délivrer une rentabilité optimale

Les résultats de 2014 répondent aux normes de ces quatre objectifs.

Le message du président du comité de direction

Thierry Taeymans
Directeur général
Président du comité de direction

Deux mille quatorze s'inscrit comme une année forte dans l'histoire de RAWBANK. Notre banque a grandi très vite pour se retrouver, voici quelques années déjà, en position de leader du secteur bancaire en RDC. Elle est devenue l'artère principale des flux financiers qui irriguent l'économie congolaise et nos parts de marché continuent de croître malgré l'agressivité commerciale dont font preuve certains opérateurs financiers, entre autres panafricains. Encore fallait-il ne pas se reposer sur les lauriers du succès. Il était impératif d'adapter nos structures et nos processus à notre nouvelle taille.

Allons ensemble plus haut et plus loin

UN ÉLECTROCHOC PERCUTANT

Nous avons donc donné un électrochoc à notre entreprise en mettant en place une nouvelle stratégie de progrès qui balise clairement les prochaines étapes du développement de notre organisation.

Déjà présenté en avant-première dans notre précédent rapport annuel sous le label « avantage Client », ce projet d'entreprise porte sur trois ans. J'ai personnellement eu le plaisir d'aller à la rencontre de tous les membres du personnel, réunis localement en petits groupes de travail, pour leur faire partager notre vision et les inviter à adhérer à notre stratégie de progrès dont la finalité est simplement logique : « Allons ensemble plus haut et plus loin ».

Les premiers résultats ont été rapidement au rendez-vous des efforts accomplis par chacun des membres du personnel. RAWBANK est désormais entrée sur la voie d'une nouvelle dimension, tant organisationnelle que commerciale.

QUATRE OBJECTIFS STRATÉGIQUES

En résumé, et pour rappel, nos objectifs stratégiques sont clairement affichés au cœur de notre projet d'entreprise. Pour être « la meilleure banque en RDC » au bénéfice de toutes les parties prenantes, le plan stratégique RAWBANK vise quatre objectifs précis.

1. Préserver la solvabilité et la liquidité

- Ratio de solvabilité > 20%
- Ratio de liquidité > 100%
- Ratio crédits/dépôts < 50%

2. Développer l'expertise et les compétences humaines

- Renforcer les moyens d'actions de l'Académie RAWBANK
- Ce faisant, attirer, conserver et renforcer les meilleurs talents
- Affiner le plan de gestion des carrières
- Optimiser l'efficacité de chaque poste

3. Maîtriser les risques de chaque métier

- Maintenir le taux des crédits non performants sous la barre des 3%
- Viser l'efficience du contrôle interne

4. Délivrer une rentabilité optimale

- RoE (Return on Equity) > 10%
- CIR (Cost Income Ratio) < 70%

Les résultats de 2014 répondent aux normes de ces quatre objectifs.

DES PERSPECTIVES ENCOURAGEANTES

Les perspectives sont dès lors des plus encourageantes, conformes à nos ambitions de construire un réseau performant de quelque 80 agences et guichets bancaires de proximité d'ici fin 2016 (contre 53 à fin 2014) tout en renforçant le maillage et l'interconnexion de nos réseaux de clientèle.

Certes, le climat politique risque d'être quelque peu tendu à l'approche des élections qui s'annoncent. Certains se posent des questions, d'autres choisissent d'observer, nous avons pris l'option d'avancer, comme nous le faisons depuis maintenant douze ans.

Nous avons confiance dans le bon sens des femmes et des hommes politiques et dans le courage et la volonté des entrepreneurs pour conduire notre pays sur la voie d'une nouvelle dimension.

ILLUSTRATION PAR QUELQUES FAITS MARQUANTS

Quelques faits marquants et succès de 2014 illustrent les premiers résultats de notre stratégie de progrès.

MOODY'S INVESTOR SERVICES

Le 24 juillet 2014, RAWBANK est devenue la première banque de la République démocratique du Congo – mais également de la zone géographique d'Afrique centrale – à obtenir une notation de l'agence **Moody's Investor Services**. La note attribuée, B3, est la note maximale qu'une institution bancaire peut recevoir en RDC, celle-ci étant au même niveau que la note souveraine attribuée pour la première fois de son histoire à la RDC en septembre 2013. L'attribution d'une note par Moody's démontre à quel point notre institution accorde de l'importance à son intégration sur la scène financière internationale et à son rôle de leader de l'industrie bancaire en RDC. Cette notation permettra à notre banque d'envisager de nouveaux horizons en termes de financement et de conforter les relations avec nos banques correspondantes ainsi que nos clients. Cette notification a été confirmée début 2015 avec la mention « perspectives stables ».

RETAIL BANKING

Nous renforçons notre pénétration du marché du **Retail Banking** tant sur le vaste segment des salariés d'entreprises privées et publiques – dont les fonctionnaires et agents de l'Etat – que du segment de la classe moyenne émergente qui bénéficie d'une offre de services personnalisée et adaptée à ses nouveaux besoins financiers. Notre produit d'épargne à terme « Renaissance » connaît un franc succès.

SFI

La **SFI**, Société financière internationale, membre du Groupe de la Banque mondiale, a annoncé le 9 mai 2014 l'octroi d'un nouveau crédit subordonné à RAWBANK. Ce crédit d'une durée de 5 ans porte sur USD 15 millions. Il vise à renforcer les capacités de la banque dans l'octroi de crédits au secteur des PME/PMI avec un focus particulier sur le segment des femmes entrepreneurs. Pour rappel, avec le soutien de la SFI dès 2010, RAWBANK était la première banque en RDC à avoir créé un département spécifiquement dédié à cette clientèle sous la dénomination « Lady's First ».

PROPARCO SHELTER AFRIQUE

Deux nouveaux partenariats financiers ont été négociés en 2014 et prendront effet en 2015 : l'un avec **Proparco** à hauteur de 10 millions de dollars pour renforcer notre capacité de crédit aux entreprises, l'autre avec **Shelter Afrique** à hauteur de 10,6 millions de dollars pour lancer notre nouveau produit « Crédit Habitat ».

CORPORATE & INSTITUTIONAL BANKING

L'activité Corporate Banking a fait quant à elle l'objet d'une complète réorganisation sous la nouvelle appellation CIB « **Corporate & Institutional Banking** » et concentre désormais ses compétences sur les seules grandes entreprises et institutions, combinant une démarche nationale et une approche locale. Les équipes commerciales sont soutenues par deux back-offices « CIB Service Centers » à Kinshasa et à Lubumbashi. Cette nouvelle organisation commerciale se révèle un des principaux facteurs clés de la performance de la banque en 2014 et positionne désormais RAWBANK comme banquier de référence auprès de la quasi-totalité des grandes entreprises et institutions en RDC.

RÉSEAU D'AGENCES

Le développement de notre **réseau d'agences** connaît un coup d'accélération avec l'ouverture des agences de Mbuji-Mayi dans le Kasaï Oriental et de Kimpese dans le Bas-Congo où des guichets avancés ont été installés aux différents péages sur la N1 Kinshasa-Matadi, et jusqu'à Lufu à la frontière avec l'Angola.

FRANKFURT SCHOOL OF FINANCE & MANAGEMENT

Toujours en 2014, des conventions ont été signées avec Proparco et la **Frankfurt School of Finance & Management**. Nous avons défini une nouvelle approche de terrain des PME afin de pouvoir rencontrer de manière très concrète les besoins d'accès aux services bancaires de base de cette clientèle en plein développement. Dans ce projet, la Frankfurt School of Finance & Management apporte son expertise en matière d'organisation et de formation. Treize jeunes commerciaux, engagés en juillet dernier, sont sur le terrain depuis la mi-septembre. En trois mois, ils ont conquis plus d'une centaine de clients dont une majorité bénéficie d'une nouvelle ligne de crédit. Les perspectives 2015-2016 s'annoncent très favorables.

PRIVATE BANKING

L'offre **Private Banking**, dont RAWBANK fut pionnière en RDC, est forte d'une gamme de services à forte valeur ajoutée, plus que jamais appréciée par une clientèle VIP sélectionnée. Des produits de placements innovants en RDC lui seront proposés en 2015, entre autres sous la forme de sicavs à architecture ouverte.

L'EFFICIENCE ORGANISATIONNELLE

Afin de soutenir et renforcer ce développement commercial, des investissements importants ont été consentis pour favoriser **l'efficience organisationnelle**. RH, Informatique, Moyens, Opérations, Trésorerie, Risques, Marketing... ces départements sont plus que jamais parties prenantes de notre plan stratégique 2014-2016.

Surprenantes petites agences « containers » sur la N1 Matadi-Kinshasa...

02

Repères stratégiques

P.12 **Une nouvelle stratégie de métiers**

Organisation – Nouveaux produits – Réalisations – Développements

- Corporate & Institutional Banking (CIB)
- Commercial Banking
- Private Banking
- Retail Banking

P.22 **ILLUSTRATIONS**

P.28 **Réseau**

- Une stratégie de réseau efficiente

P.30 **ILLUSTRATIONS**

P.43 **Un accompagnement bien dimensionné**

- L'efficience des fonctions supports

Une nouvelle stratégie de métiers

Didier Tilman,
directeur commercial

Pour coller aux réalités actuelles du terrain et à l'évolution de son portefeuille de clients, avec un objectif de qualité et d'efficience du service, RAWBANK affine et renforce son organisation commerciale par marchés de clientèles selon des normes redéfinies dans sa stratégie de progrès 2014-2016 « avantage Client ». En 2014, la banque est entrée dans une nouvelle dimension.

Visualisez sur votre tablette ou votre Smartphone le message de Didier Tilman, directeur commercial.

CORPORATE & INSTITUTIONAL BANKING (CIB)

Le marché Corporate & Institutional Banking (CIB) regroupe les grandes entreprises et les institutions actives sur le territoire de la RDC. Des chargés de clientèle senior gèrent désormais un portefeuille limité de grands comptes – entreprises d'une part, institutionnels d'autre part – afin de pouvoir fournir une offre de services de haut niveau.

- La clientèle « Corporate » est désormais composée exclusivement des sociétés privées de grandes tailles, des multinationales évoluant dans les secteurs brassicole, minier, pétrolier, des télécoms, de la grande distribution, des services et du transport, ainsi que certaines sociétés commerciales paraétatiques. Cette clientèle génère des flux créditeurs moyens mensuels supérieurs à USD 1 million, un chiffre d'affaires annuel supérieur à USD 10 millions et/ou des engagements crédits de plus d'USD 1 million.
- La clientèle « institutionnelle » comprend des institutions étatiques telles que les ministères, les gouvernorats, les régies financières nationales, les organismes chargés de la gestion des projets de coopération, les institutions internationales, les ambassades et organismes internationaux et les ONG. Ce segment est contributeur net en termes de dépôts.

Cette segmentation commerciale mise en place en 2014 est l'un des facteurs clés de réussite dans la mise à disposition d'un service haut de gamme aux clients « CIB ».

Front-office

Des senior bankers spécialisés dans la gestion des grands comptes ont la capacité de répondre aux besoins des clients de manière précise et professionnelle. Ces commerciaux, tant régionaux que nationaux, gèrent la relation client d'une manière globale, avec un suivi centralisé des clients ayant une relation multi-agences avec la banque.

Back-office

Ils sont assistés par deux CIB Service Centers à Kinshasa et à Lubumbashi. Ces back-offices sont composés de jeunes collaborateurs en charge de la gestion quotidienne des opérations bancaires courantes et du traitement des instructions de paiement.

CRM

Des outils de gestion de la relation client (CRM) ont été mis en place pour un suivi et un monitoring efficaces du portefeuille clients. Ceci permet d'avoir une meilleure vision d'ensemble de la clientèle CIB dans le but de capter, analyser et traiter les informations relatives aux clients et prospects afin de leur offrir un service optimisé tout en permettant à la banque de dégager de réels avantages concurrentiels et de s'ouvrir les portes de nouveaux marchés.

Etienne Mabunda est CIB Manager. Il insiste sur les capacités renforcées de la banque à répondre aux besoins des clients.

« Le segment de marché des grandes entreprises est encore quantitativement limité en RDC. Quand près de vingt banques se focalisent sur quelques centaines de clients, la pression concurrentielle devient exacerbée. C'est parce que nous avons fait preuve d'écoute, d'initiatives, d'innovation, de flexibilité, de rapidité et d'efficience organisationnelle que notre banque a pu se démarquer et s'imposer parmi les leaders de ce marché.

Notre atout ?
Nous proposons des solutions globales pour l'entreprise cliente et des services sur mesure pour ses partenaires commerciaux (sous-traitants, fournisseurs, distributeurs) et ses salariés, quel que soit le secteur d'activités comme par exemple les télécoms, les miniers, les pétroliers…

Aujourd'hui, les clients se limitent à trois ou quatre relations bancaires. RAWBANK en fait chaque fois partie. »

Des résultats significatifs sont au rendez-vous de la nouvelle approche « CIB ».

+28%

- Les dépôts des grandes entreprises et des institutions ont connu en un an une croissance respective de 33% et de 11,5%, soit une augmentation globale de 28% pour l'ensemble du portefeuille CIB.

- La croissance des crédits a été de 6% pour les grandes entreprises et de 13,1% pour le marché des institutions.

+39%

- Toujours en 2014, le volume des opérations confiées par la clientèle CIB a connu une forte croissance de 39%.

FACTUEL

LA NOUVELLE RÉGLEMENTATION DE CHANGE EST ENTRÉE EN VIGUEUR LE 25 SEPTEMBRE 2014.

- **Sur le plan économico-financier**, la reforme donne la primauté à la monnaie nationale à travers le processus de la « dédollarisation ». Elle consacre le paiement en monnaie nationale des redevances, impôts, droits et autres taxes dus à l'Etat, même ceux payés par les sociétés minières et pétrolières de production. En outre, elle assure la promotion des circuits financiers formels, notamment du système bancaire, et appuie la lutte contre le blanchiment des capitaux.

  La nouvelle réglementation établit les délais de rapatriement des recettes d'exportation ou de réexportation à tout au plus 60 jours calendaires, contre 30 jours auparavant.

  À noter : la redevance de contrôle de change, qui sera désormais appelée « Redevance de Suivi de Change », pourrait être restituée en cas d'annulation d'une opération de change tenant à une erreur matérielle.

  Enfin, toutes les dispositions relatives aux sociétés titulaires des droits miniers et les sociétés pétrolières, à l'importation et à l'exportation des billets de banque en monnaies étrangères et autres opérations liées, notamment à la détention des billets en devises à l'entrée comme à la sortie du territoire national, ont été insérées dans la nouvelle réglementation de manière à avoir un texte unique.

- **Sur le plan social**, la nouvelle réglementation du change consacre une exclusivité de paiement en monnaie nationale entre résidents pour les prestations se rapportant aux opérations ayant une incidence sur le vécu quotidien de la population. Il s'agit principalement du loyer de bail d'immeuble à usage résidentiel, des crédits à court terme octroyés aux ménages, des frais de soins de santé et de consommation d'eau et d'électricité.

- **Au plan technologique**, la nouvelle réglementation prend en compte les développements observés au niveau de l'infrastructure technique à la suite de l'implémentation, depuis 2013, du logiciel ISYS-DDR. Cette nouvelle infrastructure a conduit entre autres à la dématérialisation des documents de change, à l'accessibilité aux données de change par voie électronique en temps réel et à l'interconnexion informatique des organes impliqués dans l'import-export et dans les transferts internationaux.

(Extraits d'un document de la BCC)

Perspectives 2015

RAWBANK continuera à s'affirmer comme une entreprise innovante. Sur le segment « CIB », l'offre de produits et services va évoluer avec, entre autres :

- un service de cash management pour les grandes entreprises du secteur privé leur permettant de centraliser quotidiennement leurs fonds sur un compte unique ;
- le développement d'un pôle de compétences commerciales et techniques spécifiquement dédié aux activités de trade finance ;
- une réponse aux besoins de services financiers en termes de conseils en fusion-acquisition et de prise de participation ;
- le lancement d'une première émission obligataire sur le marché de la RDC au profit d'un grand client Corporate, une opportunité de placement innovante pour la clientèle Private Banking.

COMMERCIAL BANKING

Le marché Commercial Banking, constitué en 2014, regroupe les moyennes entreprises, les petites entreprises et institutions selon de nouveaux critères et de nouvelles méthodes de travail, sous la direction d'un manager national.

RAWBANK Commercial Banking aborde le marché des PME selon trois axes stratégiques : un approche globale PME et deux approches spécifiques, l'une pour la petite entreprise, l'autre pour les femmes chefs d'entreprises.

+22%

Les résultats de cette triple démarche sont encourageants : en un an, les dépôts « commercial banking » ont crû de 22,4%, le portefeuille des crédits de 12,6%.

L'objectif de RAWBANK est simple et logique : faciliter et renforcer les échanges commerciaux entre les grandes entreprises et leurs sous-traitants, fournisseurs et distributeurs, au cœur d'un large réseau d'affaires.

▶ L'approche globale PME

À Kinshasa, à Lubumbashi et dans les principaux centres urbains du pays, des corporate officers PME gèrent la clientèle des entreprises et institutionnels qui n'entrent pas dans les catégories « CIB ». Vingt-six corporate officers PME travaillent selon une organisation matricielle, sous la responsabilité hiérarchique des directeurs d'agence et sous la responsabilité fonctionnelle du Commercial Banking Manager.

Des produits et une offre de services spécifiques ont été développés pour cette clientèle en forte croissance, entre autres le crédit « fournisseur » et le crédit « distributeur ».

▶ La nouvelle approche « petite entreprise »

En 2014, des conventions ont été signées avec Proparco pour le volet financement et la Frankfurt School of Finance & Management pour les volets organisation et formation.

L'ambition porte sur une nouvelle approche de terrain des PME afin de pouvoir rencontrer de manière très concrète les besoins d'accès aux services bancaires de base de cette clientèle en plein développement.

Comment dès lors aborder les petits entrepreneurs, les commerçants du marché… ? Quelle offre leur proposer face à des besoins pour lesquels les réponses ne sont pas toujours évidentes ?

La réponse de RAWBANK à cette question est très concrète.

- En mars 2014, la banque recrute des commerciaux. Profil demandé : universitaire avec, si possible, une première expérience commerciale. Sur un millier de CV reçus, 400 font l'objet d'une pré-sélection.
- Au terme d'un parcours intense de tests psychotechniques et professionnels, une centaine passent des entretiens. In fine, une vingtaine de jeunes sont retenus pour recevoir une formation de trois mois en juin, juillet et août. La formation est axée sur la culture commerciale de la banque, l'étude des produits bancaires destinés aux petites entreprises et la démarche commerciale et analytique selon les critères définis et enseignés par les formateurs-consultants de la Frankfurt School of Finance & Management.
- Début septembre, 14 commerciaux signent un contrat avec la banque et sont basés à la nouvelle agence PME/Victoire dédiée uniquement à ce type de clientèle.
- Ils sont aujourd'hui 13 sur le terrain, à Kinshasa, coachés durant les premières semaines par un consultant de la Frankfurt School et organisés en zones géographiques, par quartier : Victoire, Limete, UPN, Kintambo et la Gombe.
- Cette organisation est appelée à être transposée dans d'autres villes où la banque est présente.

Une offre spécifique de nouveaux produits de crédit

Sous les appellations de Business One et Full Business, ces crédits sont spécifiquement étudiés pour répondre aux besoins essentiels formulés par les PME. Ils viennent compléter la gamme des produits crédit existant pour les PME.

Une nouvelle approche de l'analyse crédit

L'équipe de coaching de la Frankfurt School of Finance & Management a élaboré des techniques de démarches mais également des outils permettant aux commerciaux d'analyser les demandes de crédit et d'effectuer une première sélection. Leur analyse est ensuite transmise à un comité de crédit spécifiquement créé à cet effet, sous la présidence de Zain Rawji, également membre du comité de crédit de la banque.

Zain Rawji :

« Ce nouveau comité a le pouvoir de décider à hauteur maximum de 25.000 dollars. Au-delà, les dossiers passent au comité des crédits de la banque. Une fois qu'un dossier de 10.000 à 25.000 dollars arrive au comité, la décision est notifiée au client en moins de trois jours.

Nous sommes donc très réactifs pour soutenir et motiver la démarche de nos commerciaux.

Mais la prudence reste de mise et nos commerciaux ont été bien drillés en la matière. Nous avons un objectif "zéro défaut". Si cela se confirme, le plafond des 25.000 dollars pourrait être revu à la hausse. »

Les premiers résultats de 2014 sont encourageants.

Commercial Banking Manager, Raymond Loambo gère entre autres ce nouveau projet. Il fait part de ses premières satisfactions.

Raymond Loambo :

« Durant le dernier trimestre de 2014, 127 nouveaux clients ont rejoint la banque à Kinshasa. Les demandes de crédits sont très fortes et ont rapidement avoisiné six millions de dollars, avec un taux de conversion de quelque 30%. Les mises en forces se font progressivement.

Notre objectif est d'attirer le client potentiel qui travaille la plupart du temps dans l'informel. Une fois qu'il commence à travailler avec la banque, il formalise progressivement ses activités, ce qui nous permet ensuite de l'accompagner plus efficacement avec des produits adaptés à ses projets de développement commercial.

Pour 2015, nous misons sur l'entrée en relation commerciale avec 6 à 700 nouveaux clients. Au terme d'une évaluation de ce projet en juin 2015, nous mesurerons l'opportunité d'étendre cette offre à l'ensemble du réseau de la banque. »

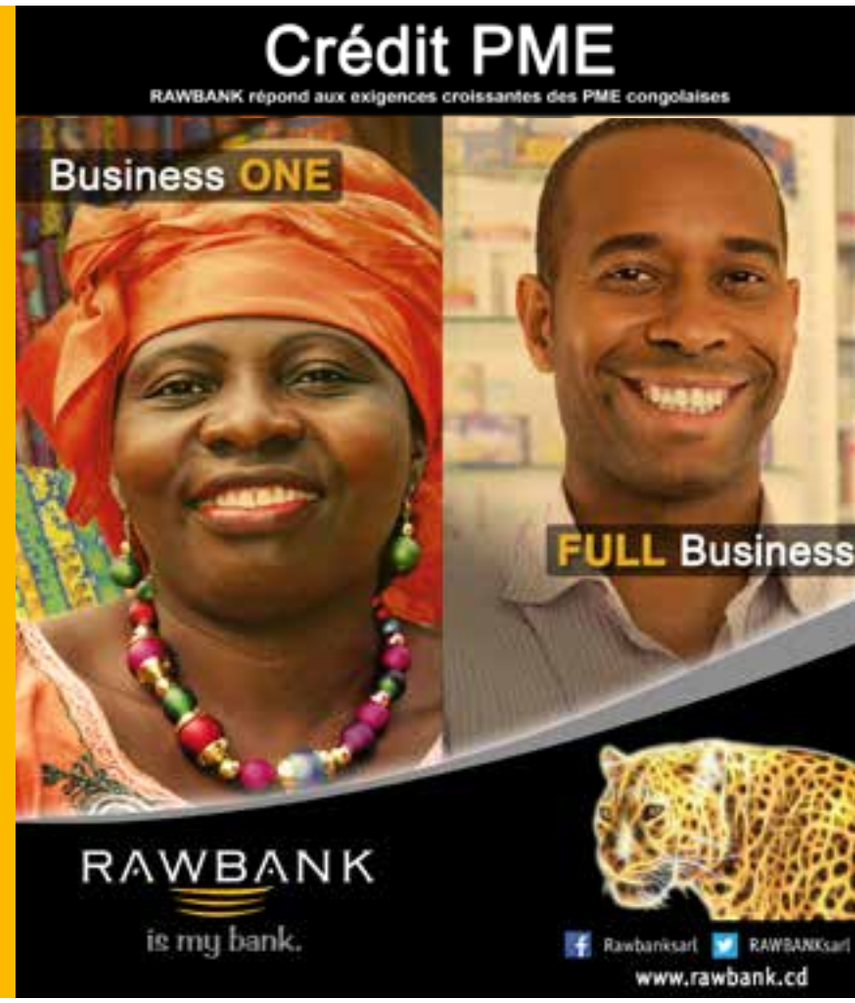
BUSINESS ONE

- Un crédit de 10.000 à 50.000 dollars remboursable en 12 mois, renouvelable jusqu'à 24 mois.

FULL BUSINESS

- Un crédit de 50.001 à 150.000 dollars, remboursable en maximum 36 mois.

Ces nouveaux crédits, à des taux très compétitifs, permettent au client de renforcer ses capacités commerciales et de résoudre ses problèmes de trésorerie.



Le segment des femmes entrepreneurs au cœur du Commercial Banking

En 2010, RAWBANK innovait en RDC en lançant le programme Lady's First, une initiative appuyée par la SFI (Société financière internationale). Depuis lors, la banque a réussi à améliorer, par la formation, la capacité de gestion des femmes entrepreneurs pour leur permettre de présenter des demandes de financement acceptables, notamment à travers le produit « Crédit Avantage ».

Ce programme se poursuit avec succès, en parfaite complémentarité aux autres approches du segment de la PME décrits ci-dessus.

Espace Lady's First au 1er étage de l'agence La Couronne (Kinshasa)

Depuis 2013, RAWBANK fait partie du consortium international Global Banking Alliance for Women.

RAWBANK
PRIVATE BANKING
en un coup d'œil

PRIVATE BANKING

Le client privé fait l'objet d'une attention particulière par une approche personnalisée. La banque dispose d'espaces d'accueil dédiés à la clientèle privée : quatre à Kinshasa (à l'étage de l'agence Couronne et aux agences 30 Juin, Utex et Saint-Luc) et deux à Lubumbashi (en face du siège local et à l'agence Golf). Des gestionnaires strictement sélectionnés et formés y accueillent les clients en toute confidentialité. Dans les autres agences, les directeurs sont formés à cet accueil de qualité.

Le marché Private Banking regroupe deux segments de clients VIP : « Elite » et « Hautes Personnalités ». Le premier regroupe les dirigeants de grandes entreprises, des administrateurs de sociétés et toute personne privée disposant de revenus et de biens mobiliers et immobiliers significatifs. Le deuxième segment rassemble les personnes influentes au niveau des diverses autorités de l'Etat, des provinces et des villes.

+20%

Ce réseau VIP approche les 2000 clients à fin 2014. Il leur est proposé une offre de produits et services à haute valeur ajoutée. Le total des dépôts Private Banking a crû de 17,2% en 2014, le portefeuille des crédits de 26,2%.

Philippe Brylka est National Manager Private Banking depuis juin 2014.
Il est confiant dans la qualité de l'offre et dans les perspectives de développement d'un métier que RAWBANK avait initié dès 2007 en RDC.

« La marque "RAWBANK Private Banking" a bien trouvé sa place au cœur de l'organisation commerciale de la banque et sur le marché bancaire de la RDC. Des équipes spécifiquement formées ont été progressivement mises en place et les gestionnaires sont encadrés par des spécialistes – internes ou, en fonction des besoins, externes à la banque – capables de fournir des conseils avisés et sur mesure en matière de gestion financière et patrimoniale. Nous attachons une importance toute particulière à la sécurité et la confidentialité des informations. »

Une offre à haute valeur ajoutée

Deux packs de base sont proposés aux clients Private Banking : « Privilège » et « Élite ». Ils présentent entre autres une gamme de cartes de débit et de crédit, les services de l'electronic banking et le SMS Banking, la carte exclusive Private Pass et des services annexes.

La Private Pass est une carte personnalisée, unique en RDC, qui permet à la clientèle Private Banking de bénéficier de plusieurs avantages au sein de la banque, entre autres celui d'être reçue avec la plus grande attention dans toutes les agences RAWBANK par un private officer ou par le directeur d'agence.

Parmi les avantages complémentaires négociés par RAWBANK, le porteur d'une Private Pass bénéficie entre autres de remises sur des paiements effectués avec MasterCard ou Visa dans des réseaux sélectionnés de restaurants, d'hôtels et de commerces en RDC et à l'international.

Deux nouveautés de fin 2014

- RAWBANK propose aux porteurs d'une Private Pass l'accès à The Lounge, le nouveau salon VIP de l'aéroport international de N'Djili. Des rafraîchissements y sont offerts et l'accès Wi-Fi est assuré.
- Un service d'accompagnement est proposé aux clients Private Banking désireux d'investir dans un bien immeuble en Belgique, au Luxembourg ou en France. Une convention de partenariat a été signée à cet effet entre RAWBANK et le groupe belge Arcade. Ce dernier a par la même occasion ouvert un bureau de représentation à Kinshasa pour assister les Congolais installés en Europe qui souhaiteraient acquérir un bien en RDC.

Des produits innovants en RDC pour 2015

Des produits sont en phase de finalisation pour être lancés en avant-première sur le marché congolais en 2015, entre autres :

Des sicavs à architecture ouverte

RAWBANK va proposer à ses clients Private Banking des sicavs à architecture ouverte, à savoir une offre de fonds émanant de plusieurs distributeurs internationalement reconnus, finement sélectionnés et avalisés par le comité d'investissement de RAWBANK. La banque traite à cet effet avec un brooker spécialisé. Ces sicavs bénéficieront au minimum de quatre étoiles sur l'échelle des valeurs de Morningstar.

Trois profils de sicavs seront proposés selon le profil des investisseurs clients de la banque : défensif, équilibré et agressif. Il s'agira de fonds de capitalisation en dollars et en euros.

Le nouveau Crédit Habitat

Un nouveau produit de Crédit Habitat sera lancé au début de 2015. Essentiellement destiné au marché Retail Banking, il est susceptible d'intéresser les clients Private Banking souhaitant acquérir un bien immeuble en RDC.

RETAIL BANKING

L'activité de banque de détail se développe fort en RDC depuis quatre ans et conserve un potentiel impressionnant de croissance au vu du faible taux de bancarisation actuel. RAWBANK connaît un bon succès sur ce segment de clientèle grâce entre autres à l'étendue de son réseau d'agences et au déploiement d'une offre complète de produits et services de qualité.

La banque structure son organisation commerciale Retail par une segmentation affinée portant sur quatre grands segments de clients.

1. Le segment dit « potentiel » accueille des clients dont la situation professionnelle et le statut social sont en plein développement. Leurs mouvements créditeurs en compte fluctuent entre 1000 et 10.000 dollars par mois. Ces clients sont suivis par des retail officers dédiés dans chaque agence.
2. Les agents et fonctionnaires de l'Etat clients de RAWBANK sont équipés d'un package de produits comprenant entre autres une carte bancaire en francs congolais et le SMS Banking grâce auquel ils sont informés en temps réel de tout crédit en compte et peuvent, à tout moment, connaître le solde de leur compte. Le nouveau crédit « Léopard » leur permet de bénéficier d'un prêt équivalent à quatre fois le salaire mensuel, remboursable en 15 mensualités.
3. Les jeunes de 12 à 28 ans continuent à apprécier les initiatives de RAWBANK. Le compte Academia connaît un beau succès depuis son lancement en 2009.
4. Le segment dit « grand public » concerne tous les clients dont le total des mouvements créditeurs en compte est inférieur à 1000 dollars. En fonction de leurs besoins et de leurs capacités financières, ils peuvent avoir accès à la majorité des produits : compte à vue, épargne, crédit à la consommation, carte bancaire, SMS et Internet Banking…

+34%

Tout comme les autres marchés au sein de la banque, le marché Retail Banking connaît un fort développement. En 2014, les dépôts ont augmenté de 34% et les crédits aux particuliers de 31,2%.

▸ Principaux faits marquants de 2014

Le succès du compte d'épargne « Renaissance »

L'offre personnalisée adressée par les retails officers aux clients du segment dit « potentiel » porte ses fruits : le nombre de comptes d'épargne « Renaissance » connaît une forte croissance et, en un an, les montants épargnés se sont vu multipliés par 4,5. Ce compte d'épargne bloquée porte sur un choix de périodes allant de 2 à 10 ans avec une rémunération adaptée à la durée. Cette offre est jusqu'à présent unique en RDC, avec la possibilité pour le client de donner un ordre permanent de transferts de son compte à vue vers son compte Renaissance.

La convention conclue avec le club de football kinois Vita Club

L'Association Sportive Vita Club est un club congolais de football bien connu, membre de l'Entente provinciale de football de Kinshasa (Epfkin). En novembre 2014, RAWBANK et le V-Club ont signé une convention par laquelle les supporters du club peuvent ouvrir à la banque un compte d'épargne rémunéré à 3% l'an dont deux tiers sont ristournés au club.

Michel Brabant est Retail Banking Manager.

« La croissance des dépôts Retail Banking est liée à la forte augmentation du nombre de comptes, en particulier les comptes des fonctionnaires et agents de l'Etat, mais également et surtout, à l'accueil des membres du personnel de nos clients Corporate.

Les comptes salaire connaissent une forte progression ainsi que le crédit express qui y est automatiquement lié.

En parallèle, les comptes d'épargne connaissent un franc succès qui traduit l'émergence progressive d'une classe moyenne qui commence à planifier ses finances à moyen ou long terme. »

Une façon de soutenir le club pour les supporters qui, en contrepartie, peuvent acquérir une carte de fidélité V-Club Classique, Gold ou Platinum aux prix respectifs de 20, 50 ou 100 dollars dont une partie est également ristournée par la banque au club. Le supporter devient ainsi automatiquement membre officiel du club et bénéficie à des accès gratuits à des matchs et des entraînements.

Lors de la première séance d'ouverture de comptes à l'agence Victoire, deux-cents supporters ont souscrit à l'offre. L'engouement se poursuit.

Le partenariat entre RAWBANK et l'Église Kimbanguiste

Ce partenariat porte sur la mise à disposition des fidèles d'un compte d'épargne « Kimbanguiste ». Un tiers des intérêts générés par les sommes épargnées est reversé au compte de l'Église Kimbanguiste. Une carte bancaire à l'effigie du Chef spirituel de l'Église est remise à chaque Kimbanguiste client de RAWBANK. C'est une façon simple et efficace pour le Kimbanguiste de financer son église.

Cette démarche cadre également avec le contexte de la bancarisation des populations en RDC.

Le Crédit Auto

Le Crédit Auto a été lancé avec succès en juin 2014 à l'occasion du salon de l'auto. La banque peut financer jusqu'à 100% de la valeur du véhicule neuf, remboursable sur une durée pouvant aller jusqu'à 5 ans.

Dans le même temps, un crédit auto occasion est mis en place avec deux sociétés d'importation de renom. Le financement est remboursable en 24 mois. Le salaire doit être domicilié à la banque et s'élever à plus de 800 dollars par mois.

Le lancement du Crédit Léopard à l'attention des fonctionnaires et agents de l'Etat

Soixante-cinq mille fonctionnaires et agents de l'Etat sont clients de RAWBANK. La banque met à leur disposition les services du SMS Banking et une carte de banque en francs congolais pour leur permettre d'accéder aux distributeurs automatiques de billets en francs congolais dont la majorité des agences est équipée. En 2014, la banque a créé le crédit Léopard, un prêt remboursable en 15 mois qui peut être obtenu après trois domiciliations de salaire. Cette formule de crédit connaît un beau succès.

▸ Nouveautés annoncées en 2015

Pack Liberty

Ce nouveau pack dédié à la clientèle Retail, propose, à moins de 20 dollars par mois, le compte à vue, le SMS Banking, le compte épargne Fidélité, la carte de banque Fidélité, la carte Visa Gold et l'accès au Rawbank Online.

Easy-Shop

Le crédit Easy Shop fera l'objet d'une mise à jour avec une nouvelle offre « Crédit Moto » pour faciliter l'achat de moto taxi dans les villes où il y a une forte concentration de motos. Dans le même temps, le crédit Easy Shop dédié à l'achat de biens de grande consommation passe d'une durée maximale de 12 à 24 mois.

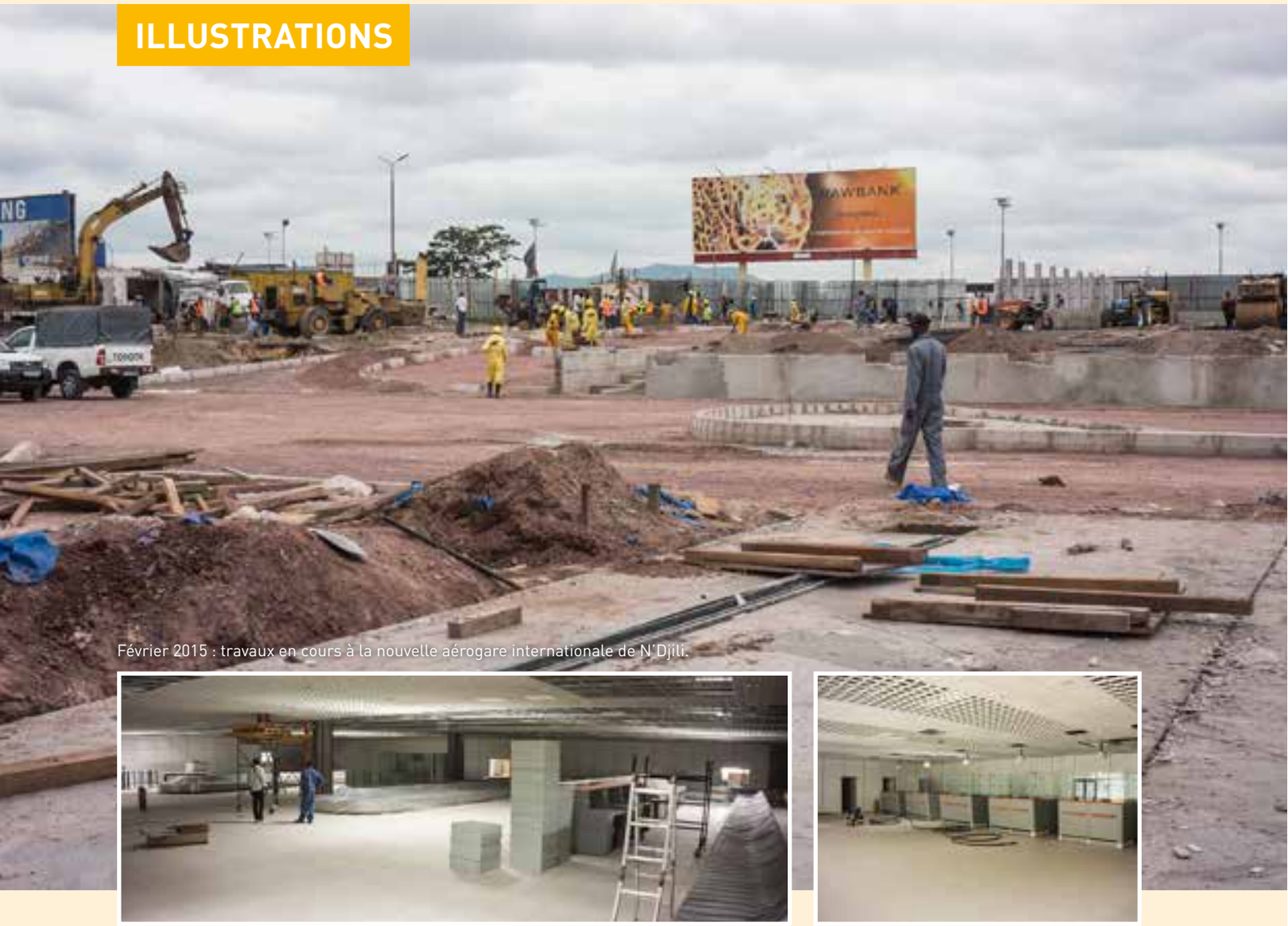
Le crédit Habitat

Crédit hypothécaire d'une durée de 10 ans, le crédit Habitat porte sur des montants compris entre 30.000 et 150.000 dollars que la banque peut financer à hauteur maximum de 85% de la valeur du bien.

À cet effet, un partenariat financier a été conclu avec Shelter Afrique pour permettre à la banque de financer à long terme ce nouveau produit. Le prêt subordonné de Shelter Afrique à RAWBANK porte sur un montant de 10,6 millions de dollars.

Shelter Afrique est la seule institution panafricaine de financement appuyant exclusivement la promotion de l'habitat et du secteur immobilier en Afrique.

ILLUSTRATIONS



Février 2015 : travaux en cours à la nouvelle aérogare internationale de N'Djili.

Etienne Mabunda
Corporate & Institutional Banking Manager :

« Notre contribution a eu un impact réel sur le plan économique permettant ainsi à la Régie des Voies Aériennes d'augmenter ses recettes. C'est également un signal fort à l'opinion qui retient que désormais, les aéroports de N'Djili et de Goma répondent aux normes de l'OACI (Organisation de l'aviation civile internationale). »

RAWBANK CIB participe au financement des nouvelles infrastructures aéroportuaires de N'Djili et de Goma.

▸ **Entretien avec le directeur général de la RVA**

En 2014, RAWBANK s'est affirmée comme la banque privilégiée des institutions et sociétés paraétatiques. RAWBANK a en effet financé des travaux de grande envergure permettant la réalisation de nombreux projets, notamment la réhabilitation et la modernisation des pistes des aéroports de N'Djili et de Goma ainsi que la construction de l'aérogare modulaire à l'aéroport international de Kinshasa dont la mise en service est prévue pour juin 2015.

RAWBANK est partenaire de la RVA, aux côtés de la Banque africaine de Développement, de la Banque mondiale, d'Eximbank et de l'Etat congolais.

Le partenariat entre la RVA et RAWBANK porte essentiellement sur les points suivants :

- le financement de travaux supplémentaires de la nouvelle aérogare modulaire internationale de Kinshasa N'Djili,
- le financement de la réfection de l'actuelle aérogare de N'Djili,
- le financement des équipements d'aide à la navigation et de balisage de l'aéroport de N'Djili,
- le financement de la piste de l'aéroport de Goma et des infrastructures,
- la bancarisation d'environ 3000 agents de la RVA en leur donnant accès à des crédits de consommation,
- la gestion et la vente des Go-Pass.

« L'espace aérien congolais entre dans une nouvelle dimension. »

Abdala Bilenge est directeur général a.i. de la Régie des Voies Aériennes de la République démocratique du Congo. Il résume ici avec enthousiasme les travaux de modernisation des infrastructures aéroportuaires en RDC.

« Anciennement société publique, la RVA est aujourd'hui une société commerciale. Elle emploie 4000 travailleurs et son chiffre d'affaires annuel avoisine les 120 millions de dollars. Cette structure de l'Etat gère 54 aéroports et aérodromes ouverts au public et traite actuellement 1,7 million de passagers par an. Une vingtaine de compagnies internationales et une dizaine de compagnies locales utilisent les infrastructures de la RVA qui compte quatre aéroports internationaux à Kinshasa, Lubumbashi, Kisangani et Goma. Notre ambition est de mettre ces quatre aéroports aux normes de l'Organisation de l'aviation civile internationale en termes d'infrastructures et d'équipements d'ici 2016.

Ce sera chose faite à N'Djili avant la fin de ce premier semestre 2015.

- La piste est dès à présent refaite sur 4000 mètres. Pour la petite histoire, elle mesurait 5 km ; c'était la piste la plus longue du monde pour servir de piste de secours pour la NASA lors de la conquête spatiale américaine.

- La nouvelle tour de contrôle est achevée et équipée des outils de surveillance et de télécommunication de la dernière génération. Outre le contrôle et la prise en charge des vols dans un rayon de 10 km autour de l'aéroport, les nouvelles infrastructures permettent une gestion optimale et conforme aux normes internationales de tout l'espace aérien de la RDC. Cet espace est énorme avec 2.400.000 km², 3 heures de survol pour passer du nord au sud du pays, 25.000 km de routes aériennes à surveiller…

Abdala Bilenge, Directeur Général a.i. de la RVA (à droite sur la photo) s'entretient avec Etienne Mabunda, CIB Manager de RAWBANK.

Rénovation de la piste de l'aéroport international de Goma (photos juillet 2014)

- Restait à veiller à un accueil de qualité et sécurisé des passagers internationaux. Ce sera chose faite dès la fin juin 2015 avec l'inauguration de la nouvelle aérogare modulaire d'une surface totale de 10.000 m², en phase finale de construction. Cette nouvelle aérogare ne recevra que les passagers internationaux ; les vols intérieurs seront transférés dans les bâtiments de l'actuelle aérogare internationale. Le bâtiment qui accueille actuellement les passagers des vols intérieurs sera détruit.
- En parallèle, nous rénovons la piste de l'aéroport international de Goma sur une longueur de 3000 mètres ainsi que la tour de contrôle et les infrastructures annexes. L'objectif est de faire de Goma un centre aéroportuaire au service de l'économie de l'Est du Congo et des pays voisins. En désenclavant ainsi cette région, c'est toute l'économie locale qui bénéficiera d'un nouveau ballon d'oxygène. »

« En conclusion, je tiens à préciser que nous ne pouvons que nous féliciter de la relation commerciale et du partenariat financier que nous entretenons avec la Rawbank.

Le titre de votre rapport annuel est significatif des nouveaux développements que connaît notre pays. »

L'aérogare internationale de N'Djili, côté piste (photo prise en février 2015)

Entretiens au sein du Commercial Banking et témoignages de deux nouveaux clients PME

Gloria et Yannick sont deux jeunes commerciaux de la nouvelle cellule « petites entreprises » au sein du département Commercial Banking. L'histoire récente qu'ils partagent avec onze autres collègues est enthousiasmante à plusieurs égards. Ils sont sur la route depuis la mi-septembre 2014. Quatre mois plus tard, ils se prêtent volontiers au jeu des questions-réponses.

Sur quoi porte votre travail actuel ?

« Chaque jour nous établissons un planning de visites et nous partons sur le terrain, chacun dans la zone commerciale qui lui a été assignée. Nous allons à la rencontre des commerçants et des petites entreprises qui ont pignon sur rue. À nous d'apprécier si la visite vaut la peine… C'est du porte-à-porte selon une approche commerciale spécifique : à quoi ressemble le magasin, y-a-t-il du stock, nous parlons avec le patron et nous apprécions si une entrée en relation est souhaitable. De 9h30 à 17h00, nous pouvons faire jusqu'à six visites intéressantes. Nous passons environ 60% de notre temps en prospection.

Le reste du temps, nous analysons les dossiers, étudions les demandes éventuelles de crédit et si le dossier nous paraît bon, nous le portons à la connaissance du comité de crédit. »

Quelle formation avez-vous reçue pour mener à bien votre travail de commerciaux ?

« Nous avons un diplôme universitaire et en juin 2014 nous avons entamé une formation très structurée, à l'Académie Rawbank d'une part, avec le coach de la Frankfurt School of Finance & Management d'autre part. Pendant trois mois, nous avons été drillés avec rigueur et professionnalisme. Un coach nous a accompagnés dans nos premières démarches commerciales. Aujourd'hui nous disposons de tous les outils nécessaires au succès de nos démarches et à l'analyse de nos dossiers. »

Que disent les prospects lorsqu'ils vous voient arriver ?

« Ils sont d'abord étonnés, non pas parce qu'une banque vient les voir mais parce que c'est la Rawbank… encore souvent perçue comme la banque des grandes entreprises et des gens riches. Ensuite, ils sont rapidement séduits par notre approche de terrain, notre écoute, notre flexibilité, notre rapidité de réaction et la qualité de la relation que nous nous efforçons de mettre en place. Certains sont réticents compte tenu d'expériences précédentes décevantes avec les banques. Ils changent rapidement d'avis devant les formules de services et de produits que nous leur proposons. C'est très enthousiasmant ! »

Quel est votre taux de réussite ?

« Nous transformons très souvent le prospect en client. Cela ne signifie pas qu'il a nécessairement besoin d'un crédit ou qu'il se verra ouvrir une ligne de crédit, mais au moins il entame une relation bancaire de qualité. »

Et si un crédit est refusé ?

« Rares sont les clients qui partent en colère. À nous de leur expliquer le pourquoi du refus et comment envisager l'avenir avec confiance dans le cadre du développement de leurs affaires. C'est notre rôle de les accompagner sur le long terme. »

Qu'en pensent les clients ? Rencontre avec deux d'entre eux, l'un actif dans l'électroménager, l'autre dans les articles de mode et les cadeaux.

Ortense Zelana Masadila est propriétaire de deux boutiques : Cadeaux Décors et Samsarah. Elle est commerçante depuis une vingtaine d'années.

Pourquoi une entrée en relation avec la Rawbank ?

« Je traitais mes opérations bancaires professionnelles avec une autre banque quand la Rawbank m'a approchée. Je connaissais la banque mais j'en avais apparemment une image déformée, celle d'une banque trop élitiste… pas faite pour moi. Mais aujourd'hui, je découvre une banque proche de ses clients, qui pousse les petites entreprises et avec laquelle il est agréable d'entrer en relation. »

Quels services utilisez-vous ?

« Outre les services et les opérations habituels liés au compte courant, j'ai rapidement bénéficié d'une ligne de crédit qui me permet de mieux gérer mes stocks et ma trésorerie.

Dans le contexte de ce nouveau développement, j'envisage d'ouvrir un troisième magasin au centre-ville pour répondre à une demande régulière de mes clients. J'espère que ce sera avec l'appui de la Rawbank. En tous cas, elle me pousse ! »

Madison Sunday a deux magasins d'électroménager à son nom. Il exerce cette activité depuis sept ans et compte parmi sa clientèle aussi bien des particuliers que des commerçants revendeurs.

Depuis quand êtes-vous client de la Rawbank ?

« Je connais la banque depuis trois ans mais je suis entré en relation d'affaires depuis quatre mois suite à la démarche entreprise par la jeune commerciale de la banque. Je travaillais auparavant avec une autre banque mais sans aucun crédit.

La ligne de crédit que j'ai obtenue très rapidement m'a permis de renforcer mon pouvoir d'achat auprès de mes fournisseurs en Chine et à Dubaï et de dédouaner les dernières marchandises arrivées à Matadi. »

Sans flatterie, êtes-vous satisfait de la Rawbank ?

« Je suis ravi de travailler avec cette banque dont j'apprécie la qualité des services et des produits. J'espère qu'elle continuera à m'accompagner dans mon développement car j'ai bien entendu d'autres projets, une fois que ma première ligne de crédit sera remboursée. »

Une stratégie de réseau efficiente

RAWBANK renforce son réseau d'agences dans la logique d'une démarche commerciale de proximité voulue dès la création de la banque en 2002. Fin 2014, la banque compte 38 agences et une quinzaine de guichets avancés(*) auxquels s'ajoutent quelques services de caisse privatifs dans l'enceinte de grandes entreprises clientes.

Conformément à son projet d'entreprise 2014-2016 « avantage Client », la banque fait progressivement entrer son réseau dans une nouvelle dimension.

Faits marquants de l'exercice 2014

Plusieurs grands chantiers ont abouti en 2014.

- Mi-novembre 2014, la banque a inauguré l'agence de Kimpese, au cœur du Bas-Congo où elle compte désormais quatre agences : Matadi, Boma, Moanda et Kimpese.
- Toujours dans le Bas-Congo, la banque a implanté des caisses avancées dans les trois zones de péages sur la N1 qui relie Matadi à Kinshasa. La banque recueille les montants des péages qui sont désormais enregistrés directement et officiellement par voie bancaire.
- S'y ajoute un guichet avancé de l'agence de Kimpese à Lufu, à la frontière avec l'Angola. RAWBANK est la première banque à s'installer au cœur du vaste marché qui chevauche la frontière, aux côtés de la DGDA et des différentes régies financières au sein d'un guichet unique.
- En décembre 2014, la banque a ouvert une première agence dans le Kasaï Oriental, à Mbuji-Mayi au cœur de la principale zone diamantaire du pays.
- Toujours en décembre, la banque a ouvert un guichet avancé de l'agence de Watsa, à Doko, dans la Province Orientale. Cette ouverture répond à une demande d'un client minier pour se rapprocher de ses agents et de ses sous-traitants.

Les principaux projets de développement

- RAWBANK entend renforcer son réseau kinois par l'ouverture de trois agences dans les quartiers Bayaka, Bandal et Bon-Marché. Kinshasa comptera à ce moment-là seize agences et une dizaine de guichets avancés.
- Une deuxième agence sera ouverte dans le Kasaï Orientale, à Lodja dans le district de la Sankuru, à 300 km au nord de Mbuji-Mayi.
- Un guichet avancé de l'agence de Matadi sera ouvert sur le site du barrage d'Inga pour servir les 3000 salariés qui travailleront dès octobre 2015 sur le projet de barrage Inga 3.

D'autres projets seront initiés dans le courant de 2015 pour renforcer la présence de la banque, entre autres au Katanga, au Kasaï Occidental, au Sud Kivu et dans la province Orientale.

(*) Le guichet avancé est l'extension d'une agence à laquelle il est rattaché. Le client y reçoit quatre services de base : retrait et versement limités à l'équivalent de 10.000 dollars, opérations de change et Moneygram. Il peut également remplir les formalités d'ouverture de compte. Ce compte sera logé à l'agence dont dépend le guichet. Dans les villes, les guichets avancés se situent dans un rayon maximum de 5 km. En province, essentiellement dans les zones minières et industrielles, la distance peut être plus grande.

La nouvelle agence de Mbuji-Mayi, Kasaï Oriental, ouverte en décembre 2014

Fabrice Hainaut est responsable depuis cinq ans du réseau d'agences au sein de la direction commerciale de la banque. Il travaille en étroite collaboration avec les quatre directeurs régionaux.

« RAWBANK devient une véritable banque à réseau universelle, bientôt présente dans une vingtaine de villes. Et notre plan est ambitieux puisqu'à l'horizon de 2017 ce sont quelque 80 agences et guichets avancés qui couvriront l'ensemble du pays. Le rythme des ouvertures va donc s'accélérer.

Fait marquant de 2014 : la mise au point, avec le service Développement réseau au sein de la direction des Moyens, de petites agences dites containers. De conception pratique et modulaire, elles sont rapidement et facilement installées dans des endroits qui ne justifient pas l'aménagement d'une agence traditionnelle. Exemples : les zones de péages sur la N1 Matadi-Kinshasa. Cette expérience s'avère concluante et sera donc poursuivie dans le cadre de la mise en place de nouveaux guichets et caisses avancés.

Il est d'autre part intéressant de relever que la qualité d'accueil de nos agences est similaire aux standards européens : architecture, design, sécurité… Sans oublier l'installation systématique d'un ou plusieurs distributeurs de billets dans chaque agence et guichet avancé ainsi que dans des endroits publics. Ce qui porte notre parc de distributeurs, en dollars et francs congolais, à 120 dont 45 installés en 2014. »

ILLUSTRATIONS

Complémentairement aux illustrations – 1, les pages qui suivent démontrent les avancées de la RDC sur la voie d'une nouvelle dimension. RAWBANK accompagne tous ces projets et entend les mettre en valeur, dans la logique du titre de ce rapport annuel 2014.

Visite à Inga

À une heure de route de Matadi, Inga ne peut pas laisser ses visiteurs indifférents. La majesté du site et sa superficie à perte de vue, la puissance du fleuve Congo, la beauté des paysages… tout relève de l'exceptionnel, voire du grandiose, au même titre que le chiffre impressionnant qui illustre le potentiel de puissance électrique qui fait d'Inga le seul site au monde avec un tel potentiel démontré : 44.000 MW. Mais procédons étape par étape en fonction des besoins et des contingences du moment…

Avec l'aimable autorisation de la direction générale de la SNEL, le directeur de la Production Ouest d'Inga, Richard Kapia Boshinga, nous sert de guide passionné et passionnant pendant les deux heures de la visite des centrales hydroélectriques d'Inga 1 et d'Inga 2 ainsi que de la station de conversion d'Inga.

Au cœur de Inga 1

SYNTHÈSE DES PROPOS DE RICHARD KAPIA BOSHINGA :

Bref historique

« Les premières études topographiques de 1885 visaient à rendre le fleuve navigable sur le tronçon Kinshasa - Océan Atlantique. Idée abandonnée en 1927 car, entretemps, démonstration fut faite de la possibilité d'un aménagement hydroélectrique de 5.000 MW.

À la veille de l'indépendance du pays, un plan d'aménagement du site prévoyait quatre phases d'aménagement progressif : la centrale hydroélectrique d'Inga 1 avec une puissance totale installée de 351 MW, la centrale hydroélectrique d'Inga 2 pour 1.424 MW, la centrale hydroélectrique d'Inga 3 avec 3.500 MW à réaliser dans la vallée de Nkokolo et, enfin, une dernière phase de 39.000 MW sous l'appellation Grand Inga à réaliser dans la vallée de la Bundi.

C'est en 1972 que la centrale hydroélectrique d'Inga 1 est inaugurée avec 6 groupes de 58,5 MW chacun. Mais au vu du nombre de nouveaux projets industriels dans les provinces de Kinshasa, Bas-Congo et Katanga ainsi que les besoins d'amélioration du confort de la population en augmentation dans les grandes villes de ces trois provinces, la centrale hydroélectrique d'Inga 2 est rapidement mise en chantier pour être inaugurée en 1982 avec 8 groupes de 178 MW chacun. Simultanément, une ligne bipolaire très haute tension à courant continu est installée sur 1740 km, entre Inga et Kolwezi.

En 2005, la Banque africaine de Développement finance l'étude d'aménagement général du site d'Inga qui planifie la réalisation du projet Grand Inga sur six phases complémentaires en fonction de la demande à partir de la vallée de la Bundi en intégrant la centrale hydroélectrique d'Inga 3 comme phase initiale. »

Octobre 2015 : pose de la première pierre d'Inga 3

« Dans une première étape, un investissement de près de 12 milliards de dollars américains sera progressivement injecté par les bailleurs de fonds pour la construction d'Inga 3 dont le premier coup de pioche aura lieu en octobre 2015, pour un début officiel des travaux en 2016 ou 2017. Durée prévue pour que l'exploitation soit optimale : 7 à 8 ans.

Inga 3 Basse chute
La répartition de la production d'énergie électrique est dès à présent convenue pour la première étape sous l'appellation Inga 3 Basse chute : 2.500 MW pour l'Afrique du Sud qui est une partie prenante sérieuse et importante au projet et 2.300 MW pour la RDC dont 1.300 MW principalement pour l'industrie minière au Katanga et 1.000 MW pour les besoins intérieurs dont essentiellement la ville de Kinshasa.

Inga 3 Haute chute
Une deuxième étape, sous l'appellation Inga 3 Haute chute, permettra de porter ultérieurement la puissance d'Inga 3 à 7.800 MW après rehaussement du barrage sans ajout de groupes supplémentaires.

Les huit turbines de Inga 2

Il y a dès à présent des manifestations d'intérêt par des preneurs potentiels concernant les 3.000 MW supplémentaires à générer avec Inga 3 Haute chute. »

Perspective : les autoroutes de l'énergie

« A terme, Inga 3 sera la préfiguration de ce que sera le Grand Inga avec environ 15.000 km de lignes à très haute tension de transport du courant à travers l'Afrique. Les principales autoroutes de l'énergie partiront d'Inga vers l'Afrique du Sud en passant par l'Angola et la Namibie, iront jusqu'en Egypte avec une interconnexion possible au réseau méditerranéen en passant par la République Centrafricaine, le Tchad et le Soudan, et jusqu'au Nigéria via la République du Congo, le Gabon et le Cameroun. »

État des lieux en février 2015

« Toutes les 65.000 heures temps équivalent de fonctionnement, un groupe doit être complètement démonté pour la réhabilitation ou la grande révision, opération nécessaire pour assurer le fonctionnement et garantir la qualité de l'outil de production en redonnant une nouvelle vie au groupe. Actuellement, Inga 1 et Inga 2 fonctionnent, mais certains groupes sont en phase de réhabilitation, comme c'est habituellement nécessaire.

Sur les six groupes installés à Inga 1, un groupe a été réhabilité en avril 2013, deux sont en phase de réhabilitation et le financement est acquis pour la réhabilitation d'un quatrième groupe. Quatre groupes fonctionnent donc en ce mois de février 2015.

À Inga 2, sur huit groupes installés, un groupe a été réhabilité en juillet 2010, trois sont en cours de réhabilitation et le financement est également disponible pour un cinquième groupe. Quatre groupes sur huit fonctionnent en ce mois de février 2015. Un groupe, arrêté en novembre 2014, est en attente de réparation pour rentrer en service en juillet 2015.

Ces grandes révisions ou réhabilitations sont réalisées par des firmes internationales de renom.

En complément, le gouvernement de la RDC construit la centrale hydroélectrique de Zongo II à 75 km de Kinshasa à vol d'oiseau pour renforcer à hauteur de 150 MW l'énergie électrique nécessaire à la capitale. Initialement, la mise en service de cette centrale était prévue pour fin 2016.

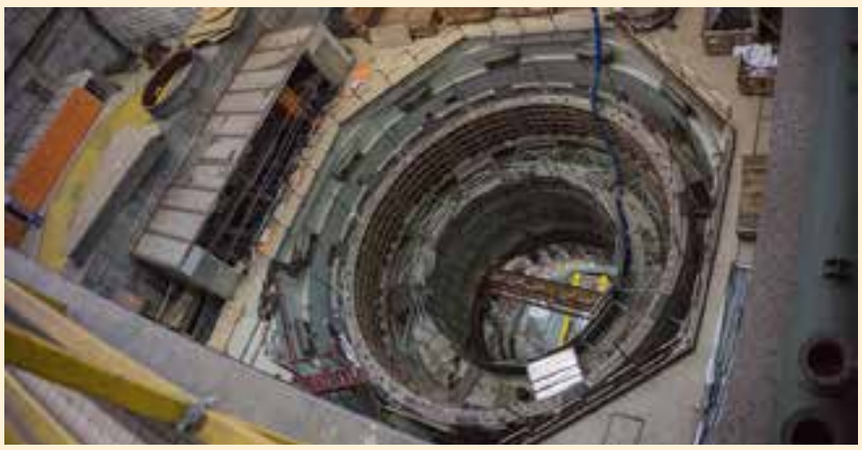
Aujourd'hui, Inga alimente en électricité Kinshasa, ponctuellement Brazzaville, une partie du Katanga, les villes portuaires de Matadi et de Boma, ainsi que l'axe des Cataractes, entre Matadi et Kinshasa, avec ses cimenteries et son importante industrie sucrière. »

Emploi

« Pour Inga 1 et Inga 2, la SNEL emploie, en ce début de 2015, 334 agents auxquels s'ajoute un minimum de soixante expatriés employés par les différentes sociétés en charge des réhabilitations.

Avec les travaux de construction du barrage et de la centrale d'Inga 3, le site d'Inga sera un important pourvoyeur d'emplois dans la région avec la possibilité d'offrir 3.000 emplois permanents, jusqu'à 7.000 emplois par moments, pendant 7 à 8 ans. »

Pour tout ce personnel et les cadres expatriés, le partenariat entre RAWBANK et la SNEL s'avère important. La banque installera très prochainement à Inga un guichet avancé de l'agence de Matadi et un distributeur de billets pour offrir les services bancaires nécessaires à l'ensemble du personnel.



Vue partielle de la grande révision de Inga 2

Une fois que fonctionneront simultanément toutes les turbines d'Inga 1 et 2, une deuxième ligne sera nécessaire entre Inga et Kinshasa car la capacité de la ligne à haute tension existante est limitée à 550 MW. Avec un financement de la Banque européenne d'investissement, la deuxième ligne entre Inga et Kinshasa est en cours de construction, les pylônes sont dès à présent montés sur tout le trajet et le tirage des conducteurs a débuté. L'entreprise indienne Kalpataru est chargée de la construction de cette nouvelle ligne.

La station de conversion d'Inga permet de transformer l'énergie électrique reçue des centrales d'Inga sous le signal courant alternatif en énergie électrique sous le signal courant continu. Cette transformation est nécessaire pour le transport sur une distance de 1.740 km vers Kolwezi où a lieu l'opération inverse à la station de conversion de Kolwezi. Les deux convertisseurs actuels dans chaque station verront sous peu leurs capacités passer de 280 à 560 MW.

Avancement des travaux du stade de Matadi en date du 7/2/2015

Sur la route de Matadi à Kinshasa

RAWBANK connaît un fort développement dans la province du Bas-Congo sous la direction régionale de Gancho Kipulu. Présente à Matadi depuis 2003 ainsi qu'à Boma et Moanda, la banque a ouvert une agence à Kimpese en novembre dernier ainsi que des guichets avancés sur la N1 Matadi-Kinshasa, et à Lufu, à la frontière angolaise.

À Matadi, la banque dispose également d'un guichet avancé au port où elle concentre à elle seule 50% de l'activité bancaire.

Prenons le temps d'un voyage par la route de Matadi à Kinshasa, guidés par Gancho Kipulu, directeur régional.

▸ Point de départ : le stade de football de Matadi

Rendez-vous au stade de football. Cet ouvrage en construction au cœur de la cité portuaire est financé par RAWBANK.

Entretiens avec Charles Bakabana, Chef de mission de contrôle des travaux du stade Lumumba et Maurice Vodikulwakidi Lumungi, Directeur de cabinet et Secrétaire général du gouvernement provincial.

Charles Bakabana : « Ce stade, d'une capacité de 20.000 places assises répondra aux normes techniques de la FIFA. Nous voulons en effet que ce stade soit homologué pour accueillir des compétitions internationales.

A gauche : Gancho Kipulu, Regional Manager Bas-Congo

Au centre : Maurice Vodikulwakidi Lumungi, Directeur de cabinet et Secrétaire général du gouvernement provincial.

Ce chantier est prévu pour une durée de 18 mois. Le marché a été confié à une entreprise chinoise qui emploie ici une importante main d'œuvre ouvrière congolaise. En ce mois de février 2015, une centaine de personnes travaillent sur le chantier, nombre qui va augmenter avec la construction de l'aile Est. Nous orientons à cet effet l'entreprise chinoise vers les écoles professionnelles de Matadi ; nous voulons en effet que la population de Matadi s'imprègne de ce projet. »

Maurice Vodikulwakidi Lumungi : « La motivation du gouvernement provincial était de construire un stade de football répondant aux normes de la FIFA. Ce n'était pas le cas jusqu'à présent, or la population est friande de football. Dès lors, plutôt que de rénover l'ancien stade, il s'est avéré préférable de le démolir pour en reconstruire un flambant neuf, avec suffisamment de places assises, des places de parking, des espaces d'accueil et de restauration.

La Rawbank est notre intermédiaire financier, la relation se passe très bien, les résultats sont au rendez-vous. Et la population semble satisfaite de voir ce projet se concrétiser. »

Sur la nationale 1

Aux différents péages qui balisent la route de Matadi à Kinshasa, RAWBANK est présente avec un guichet où les droits de péage acquittés par les chauffeurs de voitures et de camions sont officiellement comptabilisés dans les comptes ouverts à cet effet à la banque.

Étape n°1 : le péage de Kenge

Étape n°2 : le péage de Lukala

Étape n°3 : le péage de Kasangulu

Détour par Lufu

À quelques kilomètres à l'écart de la nationale 1, la frontière entre la RDC et l'Angola accueille un important marché d'échanges commerciaux entre les deux pays. La banque a choisi d'y être présente pour servir de guichet bancaire aux populations locales, aux commerçants, mais également aux services de l'Etat (DGDA et régies financières).

Ce guichet avancé comprend un espace commercial, une zone MoneyGram et deux caisses pour les opérations de retrait et versement. Il est rattaché à la nouvelle agence de Kimpese.

Son architecture type « container » ne l'empêche pas d'offrir le confort d'un accueil de qualité.

Arrêt à la nouvelle agence de Kimpese

À peu près à mi-chemin entre Matadi et Kinshasa, sur la nationale 1, RAWBANK a inauguré une importante agence en novembre 2014 (10 agents) dont dépendent deux guichets avancés : l'un à Lufu (3 agents), l'autre au péage de Lukala (9 agents répartis en 3 équipes de 3 personnes, 24h24).

Baby Lwango Kampunzu est directeur de la nouvelle agence de Kimpese. Il avait été engagé à l'agence de Matadi en novembre 2007 où il était responsable des opérations avant de prendre ses nouvelles fonctions à Kimpese.

Baby Lwango Kampunzu :

« Kimpese est un important centre de négoce proche de la frontière angolaise de Lufu. La majeure partie de notre clientèle est actuellement composée de particuliers, de commerçants et de PME. Nous prenons position également vis-à-vis des grandes entreprises avec l'installation en cours de cimenteries dans le district des Cataractes et la présence de la Compagnie sucrière de Kwilu-Ngongo où nous prévoyons d'ouvrir sous peu un guichet avancé pour y accueillir les 3.000 agents de l'entreprise. Le guichet avancé sera à cet effet équipé de deux distributeurs de billets, l'un en francs congolais, l'autre en dollars comme c'est déjà le cas ici à l'agence de Kimpese.

La clientèle nous fait part de sa satisfaction de voir les installations de la banque dans la région, de la qualité de l'accueil que nous leur proposons et de l'offre de produits et services. De plus le personnel a été recruté localement. En moins de deux mois nous avons accueilli quelque 300 clients et les perspectives de développement commercial sont importantes. »

Dans l'environnement de Mbuji-Mayi

En décembre 2014, la banque a ouvert une première agence dans le Kasaï Oriental, à Mbuji-Mayi au cœur de la principale zone diamantaire du pays et fief de la MIBA. Si la Minière du Bakwanga tourne momentanément au ralenti, l'économie du Kasaï Oriental prend résolument la voie d'une nouvelle dimension. La banque ouvrira prochainement une agence à Lodja dans le district de la Sankuru, à 300 km au nord de Mbuji-Mayi.

La nouvelle agence de Mbuji-Mayi complète utilement le réseau RAWBANK et marque une première étape du développement de la banque dans la province du Kasaï Oriental. RAWBANK entretient depuis longtemps des relations commerciales étroites avec les milieux diamantaires. L'ouverture de l'agence confirme l'intérêt de la banque de renforcer son offre de services tant au profit des grands acteurs du terrain que des principaux comptoirs diamantaires actifs dans la ville, ainsi que de l'ensemble de la population et des nombreux commerçants.

Ajeesh Cyriac est directeur de l'agence de Mbuji-Mayi qui emploie neuf personnes.

Ajeesh Cyriac :

« Les perspectives de développement de l'économie locale sont intéressantes même si, jusqu'à présent, le Kasaï Oriental reste fort enclavé avec une offre de transport ferroviaire insuffisante et une offre de fret aérien fort onéreuse. L'exploitation agricole tend à se développer et la région vit essentiellement de l'exploitation du diamant : exploitation artisanale d'une part dans un circuit informel mais souvent organisé en coopératives d'exploitants artisanaux, exploitation industrielle d'autre part. Deux acteurs industriels sont actifs : la MIBA, au ralenti actuellement mais avec d'importants projets de redéploiement, et la SACIM (Société Anhui Congo d'Investissement minier) qui travaille sur une concession de la MIBA et dont l'actionnariat est chinois à hauteur de 40% aux côtés de l'Etat congolais (50%) et d'un actionnariat privé local.

À une heure de route de Mbuji-Mayi, à Tshala, la société ENERKA (Energie du Kasaï Oriental) exploite une centrale hydroélectrique d'une puissance installée de 18 MW dont un tiers est actuellement en activité. Des projets de réhabilitation sont en cours d'étude.

Si les projets industriels se confirment, le Kasaï Oriental connaîtra un nouveau déploiement. »

Détour par Tshala pour une visite d'ENERKA.

Energie du Kasaï Oriental (ENERKA) appartient à la MIBA et est dirigée par Paul Kalonji qui nous propose de visiter ce petit producteur local d'énergie hydroélectrique.

Paul Kalonji : « Si ENERKA est un patrimoine MIBA, nous le dirigeons conformément aux nouvelles lois sur l'exploitation électrique. La gestion est donc devenue indépendante de la MIBA considérée comme un client que nous facturons. Le surplus de notre production est vendu à d'autres sociétés de la région et nous approvisionnons la ville de Mbuji-Mayi via le réseau électrique de la SNEL. Nous avons également signé un contrat avec la SACIM qui aujourd'hui produit son électricité à partir d'une centrale au mazout. Une ligne électrique de 30 km sera construite à cet effet.

Actuellement, ENERKA produit 6MW sur une puissance installée de 18 MW. Un programme de réhabilitation est prévu pour, dans un premier temps, augmenter

Vishwanath (Vishy), directeur régional Kinshasa et Centre, sur le terrain de la Miba (à gauche sur la photo)

rapidement la capacité de 2 MW, le projet étant d'atteindre, à moyen terme, un niveau de production électrique optimal pour alimenter la MIBA le jour où elle aura retrouvé sa pleine capacité de production, ainsi que la SACIM, tout en renforçant l'alimentation électrique de la ville de Mbuji-Mayi. »

Parcours dans le polygone de la MIBA

La MIBA – Société Minière de Bakwanga – exploite le diamant dans la province du Kasaï Oriental depuis le début du 20e siècle. La production globale réalisée jusqu'en 2012 s'élève à plus de 688 millions de carats.

En 2005, la MIBA produisait encore environ 6 millions de carats par an. À partir de 2006, la production s'est effondrée par suite de problèmes techniques. Un crédit pont de RAWBANK a permis de relancer l'activité jusqu'à un niveau de 5000 carats par jour. Mais la crise financière internationale et la chute des cours du diamant ont entraîné l'arrêt d'activités fin 2008. Ces dernières ont repris en mars 2011 avec, entre autres, la réhabilitation de deux laveries. La production actuelle tourne au ralenti, à hauteur de 1000 carats par jour. La MIBA produit essentiellement du diamant industriel.

Crispin Kazadi Kanangibado est coordonnateur du département Planification, Etudes et R&D. Il nous guide dans l'enceinte du « polygone » de la MIBA.

Crispin Kazadi Kanangibado : « Depuis la reprise d'activités d'exploitation en 2011, la MIBA, s'est résolument engagée sur la voie de la certification de ses ressources de diamants. Nous voulons susciter l'intérêt des bailleurs des fonds et accéder à un financement important nécessaire pour une relance durable de la production.

Treize massifs kimberlitiques se trouvent sur les 45 km² du polygone minier de la MIBA. Le massif kimberlitique n°1, à lui seul, regorge 68% des réserves en dia-

mants suivant l'évaluation de la MIBA, soit une réserve de 45 millions de carats sur 500 mètres de profondeur. Cette réserve est en cours de certification. Après appel d'offre international et études des dossiers, le gouvernement, à travers son organe technique COPIREP, a choisi la firme sud-africaine SRK Consulting pour exécuter les travaux de la certification.

Les concessions de la MIBA s'étendent également au Kasaï Occidental où nous avons détecté des gisements de chrome, de cuivre, de cobalt, de zinc et de plomb.

Si les financements nécessaires peuvent être confirmés, les perspectives de redéploiement de la MIBA seront significatives avec, à la clé, un retour progressif vers les 5000 emplois d'il y a 10 ans contre 2900 actuellement. »

Au terme de cette visite, le directeur général de la MIBA, Hubert Kazadi, nous trace depuis son bureau de Kinshasa, les perspectives de la MIBA, sur la voie possible d'une nouvelle dimension.

Hubert Kazadi : « Aujourd'hui, la MIBA dispose d'un outil vétuste avec lequel elle peine à produire 25 à 30.000 carats par mois, ce qui est sous le seuil de rentabilité. Le plan de relance actuellement en phase finale d'étude prévoit qu'avec de nouveaux équipements, nous pourrions rapidement passer au-delà du seuil nécessaire de 70.000 carats pour monter progressivement en puissance et atteindre d'ici 2016 une production de 400.000 carats par mois.

L'Etat étant actionnaire à hauteur de 80%, nous avons a priori besoin de sa caution pour obtenir les financements nécessaires. À défaut, nous travaillons sur d'autres plans de montages financiers qui, avec la certification en cours du massif kimberlétique n°1, nous permettraient de disposer d'un premier fonds de relance dans les mois qui viennent.

Ce fonds de relance sera logé dans les comptes de la Rawbank avec laquelle nous entretenons un excellent partenariat. »

LE PARCOURS DES DIAMANTS

Les comptoirs diamantaires s'alimentent soit dans les ventes aux enchères organisées chaque semaine par la MIBA, soit, la plupart du temps, auprès de négociants qui eux-mêmes se fournissent auprès des creuseurs. Ces derniers sont autorisés à travailler de manière artisanale uniquement, pour autant que ce soit en dehors des concessions délimitées de la MIBA. Une fois acquis et triés par le comptoir, les colis sont envoyés à Kinshasa, au centre national d'expertise, pour en déterminer la valeur exacte sur laquelle l'Etat perçoit une taxe de 3,75%. Une fois le certificat de Kimberley signé par le ministre, le diamant peut être exporté vers la Belgique, Dubaï, Israël, l'Inde, les Etats-Unis… L'acheteur final vire alors l'argent sur le compte du comptoir concerné. Nombre d'entre eux sont clients de RAWBANK.

Yanga Mukadi et Pierrot Wetu (photos) gèrent chacun un comptoir KWB à Mbuji-Mayi. Ils ont une expertise de plus de 25 ans dans ce métier.

Un accompagnement bien dimensionné

L'EFFICIENCE DES FONCTIONS SUPPORTS

« Nous sommes tous clients-fournisseurs les uns des autres »

Informatique, Moyens, Opérations, Trésorerie, Risques, Marketing-Communication & Qualité… autant de départements qui, plus que jamais, sont parties prenantes au plan stratégique 2014 – 2016 « avantage Client ». Le travail fourni par chacun de ces départements illustre parfaitement la notion « Nous sommes tous clients-fournisseurs les uns des autres ». In fine, cette dynamique s'inscrit au service et à l'avantage du client final, le client externe.

La direction des Moyens regroupe six départements pour mettre à la disposition de toutes les directions de la banque, et de manière coordonnée, tout ce qui, de façon tangible ou intangible, leur permet de fonctionner de manière efficiente :

- le développement du réseau sur le plan des infrastructures,
- les services généraux en charge de la logistique dans tous ses aspects,
- l'organisation comme développeur et gestionnaire des procédures et de la documentation bancaire,
- la gestion documentaire,
- la gestion de projets avec mission de piloter ou d'accompagner les initiatives de développement de la banque,
- les Ressources Humaines (lire pages 68 et suivantes).

Pierre Gaube, directeur des Moyens, membre du comité de direction :

« Nous avons fait le constat, en 2014, que l'administration prend un poids relativement trop important par rapport à notre objectif d'efficience. Nous travaillons sur un rééquilibrage des tâches en nous orientant davantage vers la notion de prestation de service. Notre objectif pour 2015 porte sur le renforcement de nos capacités à pouvoir délivrer des services et des produits de haute qualité dans des délais courts à l'ensemble des autres directions et départements de la banque. Dans le cadre de la gestion des projets, en étroite collaboration avec la direction Informatique, c'est la banque de demain que nous sommes en train de construire ! »

La direction des Opérations a deux missions prioritaires :

- l'automatisation complète du traitement des opérations,
- la centralisation des enregistrements pour éviter la multiplication de tâches similaires dans le réseau tout en réduisant autant que faire se peut les temps de traitement.

Deux avantages sont ainsi clairement identifiés : l'optimisation du service au client et la maîtrise des coûts de traitement des opérations.

L'Informatique vise le renforcement permanent de la qualité du service au client.

La Trésorerie, centre financier névralgique de la banque, veille à la mise à disposition des liquidités nécessaires en agences, traite les opérations de change de la clientèle en étroite relation avec les banquiers correspondants et gère le portefeuille des obligations de la banque.

Arvind Kumar, directeur IT, membre du comité de direction :

« Les développements réalisés en 2014 sont significatifs et se poursuivront en 2015. À titre d'exemples, pour les clients, il est important de savoir que nous sommes la première banque en RDC à pouvoir servir les personnes titulaires d'une carte China Union. Nos clients peuvent en obtenir chez nous également. D'autre part, toutes nos cartes MasterCard sont certifiées ; c'est un gage important de sécurité. C'était déjà le cas pour nos cartes Visa. Nous avons également fait de gros investissements en hardware de dernière génération pour assurer la performance de nos opérations.

Fait marquant : nous travaillons sur le projet de certification ISO 20000 pour les infrastructures informatiques et ISO 27000 pour la sécurité. Nous collaborons à cet effet avec le consultant Ernst & Young et la certification est prévue dans le courant de 2015.

Enfin, en termes de perspectives, nous migrons nos systèmes vers la version 10 d'Amplitude (anciennement Delta), ce qui permettra en 2015 à la banque de confirmer sa percée dans une nouvelle dimension ! »

Antoine Kiala Ndombele, trésorier général :

« Fait marquant exogène intervenu en janvier 2014 : la décision du gouvernement d'imposer aux opérateurs miniers et pétroliers de payer leurs taxes en francs congolais. Cette décision a impacté fortement la gestion de la trésorerie des clients et, partant, celle des opérations de change et de couverture de change de la banque avec tous les risques de gestion des taux. La moindre erreur de gestion pouvait entraîner des pertes substantielles pour la banque.

Ici, tout a été parfaitement maîtrisé, à la satisfaction des clients. Pour preuve, la rentabilité des opérations de change a augmenté de plus de 50% en un an grâce aux volumes confiés par les clients.

La Trésorerie est devenue un important centre de profits pour la banque que ce soit sur l'activité "cambisme" et sur la gestion de la trésorerie de la banque et de ses placements en obligations d'une part, dans les comptes des correspondants d'autre part.

Nos atouts pour le client ? Des opérations traitées rapidement et, surtout, la mise à disposition sans problème des fonds dont il a besoin. Le client doit toujours se sentir à l'aise dans le traitement de ses opérations financières. »

La direction des Risques assure de son côté la gestion et la maîtrise des différents risques liés aux métiers de banquier : les risques de crédits, la gestion du respect des équilibres du bilan, le risque de liquidité, le risque de marché et le risque opérationnel (lire pages 58 et suivantes).

Marketing-Communication & Qualité regroupe les compétences utiles à la promotion et la mise en valeur de l'image de la banque et de ses produits, accompagnée d'une démarche de qualité renforcée en 2014.

Pierre-Marie Morel, responsable Qualité depuis mi-2014 :

« La vision RAWBANK de la qualité est très simple à formuler : placer la satisfaction du Client au cœur de la stratégie commerciale et organisationnelle.

En ce sens, le développement en cours de l'outil de gestion CRM destiné à capter, analyser et traiter les informations relatives aux clients et aux prospects est capital pour donner une nouvelle dimension à la qualité de la démarche commerciale de la banque. Nous nous dotons par la même occasion d'outils de mesure de la satisfaction des clients pour pouvoir nous donner des objectifs précis et concrets en termes d'amélioration. »

Découvrez ici l'assurance TRAVELIA de RAWBANK

03

La gouvernance d'entreprise

P.48 La gouvernance d'entreprise

- Les normes de la gouvernance RAWBANK
- Le conseil d'administration
- La composition du conseil d'administration
- Le comité d'audit
- Le comité de direction

P.52 L'organigramme de la banque

P.53 Les comités spécifiques rattachés au comité de direction

P.54 Le contrôle interne

P.55 FOCUS

- La conformité au cœur des règles de gestion
- L'entrée en vigueur de la loi « FATCA »
- La responsabilité sociale et environnementale au cœur de la gouvernance

La gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise définit le système formé par l'ensemble des processus, réglementations, lois, règles et options de gestion et de comportements destinés à réguler la manière dont l'entreprise est administrée, dirigée et contrôlée, tout en veillant à l'harmonie des relations entre toutes les parties prenantes. En la matière, RAWBANK répond à toutes les exigences demandées par la Banque Centrale du Congo et toutes autres institutions de régulation et de contrôle, et évolue en conformité avec les normes stratégiques précisées par son conseil d'administration.

LES NORMES DE LA GOUVERNANCE RAWBANK

La gouvernance est décrite dans plusieurs chartes qui régissent le fonctionnement du conseil d'administration et du comité de direction. Ces normes de gouvernance sont conformes aux instructions de la Banque Centrale du Congo (instructions 15, 17, 18, 21 et 22) et répondent aux critères de gestion bancaire internationalement reconnus.

Au niveau du conseil d'administration :

- le mémorandum de bonne gouvernance
- la charte du conseil d'administration
- la charte du comité d'audit

Au niveau du comité de direction :

- la charte 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

RAWBANK

is my bank.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la banque et veille à leur mise en œuvre. Il se saisit de toute question intéressant la marche de la banque et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le conseil a plusieurs missions décrites dans le mémorandum de bonne gouvernance. Pour pouvoir réaliser ces missions, le conseil est investi des pouvoirs les plus larges, à l'exception de ceux que la loi et les statuts réservent explicitement à l'assemblée générale des actionnaires.

Ces missions sont reprises ci-dessous.

- Déterminer les valeurs de l'entreprise (codes de conduite, valeurs éthiques et autres) et s'assurer que le management exécutif veille à leur respect ainsi qu'au respect de la conformité légale par l'ensemble du personnel de la banque.
- Déterminer les orientations stratégiques de la banque, idéalement en collégialité avec le management exécutif, et veiller à leur mise en œuvre.
- Conforter le pouvoir du management exécutif et lui apporter légitimité et soutien.
- Déterminer le niveau de risques que la banque peut accepter de prendre et assurer un leadership entrepreneurial.
- Prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer l'intégrité des états financiers de la banque.
- Proposer à l'assemblée générale la désignation d'administrateurs indépendants compétents.
- Désigner les membres de la direction générale et du comité de direction et s'assurer qu'ils assument leurs responsabilités avec compétence et loyauté en se conformant à la politique définie par le conseil.
- Procéder aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns et veiller à la fiabilité des informations financières fournies aux actionnaires.
- Définir et faire respecter une claire hiérarchie des responsabilités à tous les niveaux de la banque.
- Veiller à l'indépendance des fonctions de gestion des risques, de conformité, de déontologie et d'audit interne et superviser l'évaluation des dispositifs mis en place par ces fonctions.
- S'assurer que les auditeurs externes respectent les normes et pratiques professionnelles applicables à leur fonction.
- Agir au travers de comités spécialisés, tels que le comité d'audit, le comité de conformité et le comité de gestion des risques.
- Approuver les rémunérations des membres de la direction générale et du personnel clé, en conformité avec la culture d'entreprise, les objectifs et la stratégie à long terme ainsi que la structure de contrôle de la banque.
- S'assurer de l'efficacité des politiques adoptées et des décisions prises par le management exécutif de la banque, y compris la mise en œuvre de ses stratégies.

LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

(au 31/03/2015)

Président

- Mazhar RAWJI

Administrateurs exécutifs

- Thierry TAEYMANS, directeur général
- Mustafa RAWJI
- Mutuale MUKADI MPAKA

Administrateurs non exécutifs

- Michel DECUYPERE, président du comité d'audit
- Michel NOTEBAERT, membre du comité d'audit
- Alain BOUCHER, membre du comité d'audit

LE COMITÉ D'AUDIT

La mission principale et la responsabilité du comité d'audit sont d'épauler le conseil d'administration dans l'exécution de ses obligations de surveillance.

Il intervient dans les domaines suivants :

- la finalisation des comptes,
- la gestion et le contrôle des risques,
- le système de contrôle interne et de la conformité,
- les activités d'audit externe et interne.

LE COMITÉ DE DIRECTION

Le directeur général et le comité de direction constituent le management exécutif de la banque.
Le directeur général est chargé de la gestion journalière de la banque et de sa représentation en ce qui concerne cette gestion.
Le comité de direction assiste le directeur général dans la préparation des propositions stratégiques à soumettre au conseil d'administration, dans la supervision des activités opérationnelles de la banque et dans l'analyse des performances de cette dernière.

▸ Président

THIERRY TAEYMANS
directeur général

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 Belgolaise 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

MUSTAFA RAWJI
directeur du développement stratégique

Kinois de naissance, Mustafa Rawji effectue 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. Fin 2013, il est nommé directeur du développement stratégique et, en 2014, 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.

PIERRE GAUBE
directeur des moyens

Ingénieur commercial diplômé de l'Université de Mons-Hainaut (Belgique) en 1995, Pierre Gaube fait carrière au sein de Dexia jusqu'en novembre 2011. Attaché au département Planification stratégique puis au département Marketing clientèle publique de Dexia Banque (désormais Belfius Banque), il passe ensuite au département Planification stratégique et Information de gestion de Dexia Holding puis au département Stratégie et Développement, pour devenir ensuite conseiller au département Public Affairs de Dexia Banque. En décembre 2011 il intègre RAWBANK à Kinshasa au titre de Retail manager national, devient responsable du département Organisation en octobre 2012 et, en août 2013, est nommé directeur des Moyens, membre du comité de direction.

CHRISTIAN KAMANZI
directeur des opérations
et de la sécurité de la banque

Christian Kamanzi Muhindo est licencié en sciences économiques appliquées et revisorat 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.

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 Infrasoft 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 et de non conformité (contrôle interne). Il est également administrateur depuis 2014.

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 au responsable de la Comptabilité. Il est nommé, en 2008, contrôleur de gestion et, en janvier 2013, directeur financier, membre du comité de direction.

DIDIER TILMAN
directeur commercial

Didier Tilman rejoint RAWBANK en septembre 2009 après une carrière internationale au sein du groupe Fortis, entre autres à la banque Belgolaise. Entré en 1990 à la Générale de Banque (devenue ensuite Fortis Banque) en tant que stagiaire universitaire, il y exerce ensuite des activités commerciales puis assume des responsabilités au département des crédits. Son parcours professionnel le conduit 3 ans au Nigeria, 3 ans en Espagne et 3 ans à Hong Kong. Entre-temps il aura assouvi sa passion de globe-trotter en parcourant le monde à pieds entre 1994 et 1997. Banquier international, il prend en main les destinées de la banque au Katanga fin 2009 et rejoint le siège de la banque à Kinshasa au début de 2014 au titre de directeur commercial, membre du comité de direction.

L'organigramme

CONSEIL D'ADMINISTRATION
Mazhar RAWJI
Président

COMITÉ D'AUDIT
Michel DECUYPERE

AUDIT
Innocent NGANDU
Adj. **Didier NSILU**
Adj. **Norbert KALALA** (Audits Informatiques)

DIRECTEUR GÉNÉRAL
Thierry TAEYMANS
Président du Comité de Direction

DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE
Mustafa RAWJI
Vice-Président du Comité de Direction
Adj. **Kashama Pascal NYANGOMBE**

SECRÉTARIAT DE DIRECTION
Amir NDEBO

JURIDIQUE
Albert OKITOSOMBA
Adj. **Gabriel WEMBOLOWA**
Adj. **Noëlla KAVIRA**

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL, DIRECTION DE MAÎTRISE DES RISQUES OPÉRATIONNELS ET DE LA CONFORMITÉ
Jean Pierre MUTUALE
Membre du Comité de Direction
Adj. **GOUVERNANCE : Olivier KATUALA**
Adj. **DMRO : Thomas TSHIMANGA**
Adj. **CONFORMITÉ : Isaac KALALA**

MARKETING & COMMUNICATION
Lucky TSHIMANGA

DIRECTION COMMERCIALE
Didier TILMAN
Membre du Comité de Direction

- Corp. & Institutional Banking **Etienne MABUNDA**
- Commercial Banking **Raymond LOAMBO KATSHINGU**
- Retail Banking **Michel BRABANT**
- Private Banking **Philippe BRYLKA**
- Responsables régionaux **N. GROBELNY** zone sud, **H. BOSALA MVEMBA** zone est, **V. RAMACHANDRA** centre, **G. KIPULU** zone ouest
- Réseau d'agences RAWBANK **Fabrice HAINAUT** Adj. **Sébastien NGOY**
- Canaux alt. et experience clients **Jean-Paul ODENT**

DIRECTION DES MOYENS
Pierre GAUBE
Membre du Comité de Direction

- Organisation **Bertrand MIGNOT** **Fuata MAKUNTIMA**
- Gestion de projets **Joseph THIERNO LY**
- Services logistiques **Wied VEREYCKEN** Adj. **Gaurang UPADHYAY**
- Développement et maintenance réseau **Tatiana MARESCA**
- Gestion documentaire **Carine NSAVU-NZAU**
- Resources Humaines & Académie Rawbank **Elly KABANGU**

DIRECTION FINANCIÈRE
Balaji PRABAKAR
Membre du Comité de Direction

- Trésorerie **Antoine KIALA** Adj. **Angélique KHONDI**
- Comptabilité **Trésor MUKENGESHAYI** Adj. **Manohar ARAVA**
- Contrôle de gestion **Jasraj SINGH** Adj. **Elan KUMARAN**
- Correspondent banking **Patrick LUFULUABO**

DIRECTION DU CRÉDIT ET DES RISQUES FINANCIERS
Nadeem AKHTAR
Membre du Comité de Direction

- Gestion crédits **Nadeem AKHTAR**
- Administration crédits **Nelito MBIYA** Adj.**Audin LUNTADILA**
- Back office et opérations **Numan HASHMI** Adj. **Jean-René KWIMI**
- Contrôle int. et reporting **Muhammed SHEHZAD**
- Recouvrement **César MPOYI** Adj. **Freddy KABONGO**
- Gestion risques financiers **Nadeem AKHTAR**

DIRECTION DES OPÉRATIONS ET DE LA SÉCURITÉ BANQUE
Christian KAMANZI MUHINDO
Membre du Comité de Direction
Adj. Jean-Jacques KABWE

- Opérations monétiques **Ian RODRIGUES**
- Opérations diverses **Popol MONDONGA**
- Opérations régionales **Gisèle MAZENGO**
- Call center **Cédric MBIYA**
- Sécurité & tranfert fonds **Vedapuriswara SARATHI**

DIRECTION DE L'INFORMATIQUE
Arvind KUMAR
Membre du Comité de Direction
Adj. Krishnakant NIRALA

- Applications **Arvind KUMAR**
- Infrastructures **Krishnakant NIRALA**
- Développement et reporting **Ankit SHAH**
- Administration et coordination des projets **Pamela KAMULETA**
- Production et support **Donascien LUKOMBO**
- Sécurité information **Jean-Jacques MATONGA**

Les comités spécifiques rattachés au comité de direction

Des 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. Ils 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. Ces comités se réunissent régulièrement, chacun selon un rythme préétabli. La banque compte une vingtaine de comités spécifiques.

- Le comité commercial présidé par le directeur commercial se réunit deux fois par mois.
- Le comité crédits présidé par le directeur du développement stratégique se réunit une fois par semaine.
- Le comité des petits crédits présidé par le directeur des crédits se réunit une fois par semaine.
- Le comité recouvrement présidé par le directeur des crédits se réunit deux fois par mois.
- Le comité finances présidé par le directeur financier se réunit une fois par mois.
- Le comité budgétaire présidé par le directeur financier se réunit deux fois par mois.
- Le comité trésorerie et placements présidé par le directeur financier se réunit trois fois par semaine.
- Le comité gestion actif-passif (ALCO – Assets & Liabilities Committee) présidé par le directeur du crédit se réunit une fois par mois.
- Le comité d'investissements présidé par le directeur général se réunit une fois par mois.
- Le comité conformité présidé par le responsable de la fonction conformité se réunit une fois par mois.
- Le comité informatique présidé par le directeur informatique se réunit une fois par mois.
- Le comité ressources humaines présidé par le directeur des moyens se réunit une fois par mois.
- Le comité marketing & communication présidé par la responsable marketing se réunit deux fois par mois.
- Le comité qualité présidé par le directeur des moyens se réunit deux fois par mois.
- Le comité maîtrise des risques opérationnels présidé par le secrétaire général se réunit une fois par mois.
- Le comité sécurité des biens et des personnes présidé par le directeur des opérations et de la sécurité banque se réunit une fois par mois.
- Le comité sécurité du système de l'information présidé par le responsable de la sécurité du système d'information se réunit une fois par mois.
- Le comité réseau d'agences présidé par le responsable du réseau d'agences se réunit deux fois par mois.
- Le comité développement réseau piloté par le directeur des moyens se réunit deux fois par mois.
- Le comité optimisation du réseau GAB et TPE présidé par le responsable monétique se réunit deux fois par mois.
- Le comité opérations présidé par le directeur des opérations et de la sécurité banque se réunit une fois par mois.
- Le comité veille technologique présidé par le directeur de l'informatique se réunit une fois par mois.

Au sein de chaque agence, des comités sont également organisés selon des processus bien définis et tenant compte de la catégorie d'agence. 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.

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

Le contrôle interne

Le contrôle interne est défini au sein de RAWBANK comme un système cohérent et global comprenant un ensemble de moyens humains et techniques ayant pour objectifs :

- la sécurité des opérations, des biens et des personnes,
- l'efficacité et la qualité des services,
- le respect des dispositions législatives et réglementaires ainsi que des normes et usages professionnels et déontologiques,
- la promotion d'une culture forte de contrôle et d'éthique,
- la production et la diffusion d'une information fiable, de qualité et rapidement disponible,
- le respect des objectifs, des règles et des limites fixées par la direction.

Le contrôle interne est organisé à trois niveaux.

1. Le premier niveau est un contrôle immédiat, systématique et permanent. Il vise à garantir la régularité, la sécurité et la validité de toutes les opérations bancaires, ainsi que le respect des mesures liées à la surveillance des risques associés à ces opérations. Il s'exerce dans chaque domaine de la gestion opérationnelle (opération de caisse, virement, change, crédoc…) et de la gestion fonctionnelle (ressources humaines, économat, comptabilité, informatique…). Il est réalisé par l'agent en charge de l'opération validée ensuite par le supérieur hiérarchique.

2. Le deuxième niveau est un contrôle a posteriori systématique, permanent mais suivant une périodicité adaptée, des opérations regroupées selon leur nature. Il a pour objectif de vérifier la régularité et la conformité des opérations et de suivre certains types particuliers de risques.

3. Le troisième niveau est constitué de contrôles périodiques, ponctuels ou inopinés effectués par l'encadrement et l'audit interne. Ce dernier a également pour mission d'examiner et d'évaluer l'efficacité des dispositifs de contrôle de 1er et 2e niveaux et notamment leur adéquation à la nature des risques liés aux opérations.

FOCUS

LA CONFORMITÉ AU CŒUR DES RÈGLES DE GESTION

La fonction Conformité est une fonction indépendante 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 et d'assister et conseiller la direction de la banque dans la gestion et le contrôle de ce risque.

Les responsabilités de la fonction Conformité sont largement décrites dans la charte de conformité. Elles couvrent plusieurs aspects et domaines :

- mettre en place et s'assurer du respect des instructions et procédures de mise en œuvre de la politique de conformité ;
- identifier et répertorier les normes en vigueur applicables à l'activité de la banque et assurer leur transposition dans les dispositifs internes ;
- identifier, évaluer et gérer le risque de non-conformité ;
- gérer le risque d'éthique, de déontologie et de réputation de la banque ;
- mettre en place et gérer le dispositif de sécurité financière de la banque (dont, entre autres, la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, la fiabilité et l'intégrité de la base des données clients de la banque au regard des listes des sanctions jugées sensibles par la banque…) ;
- centraliser les informations et les incidents de conformité survenus au sein de la banque ;
- assister et conseiller la direction sur les questions de conformité ;
- sensibiliser et former le personnel sur les questions de conformité ;
- communiquer sur des questions relatives à la conformité avec les autorités dont la Banque Centrale du Congo, la Cellule Nationale de Renseignements Financiers (CENAREF) et la Justice.

Le risque de non-conformité se conçoit 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 crédit de dispositions législatives et réglementaires, des normes, usages professionnels et déontologiques qui lui sont applicables.

LA MISE EN PLACE DU PROJET FATCA

RAWBANK a souscrit à la mise en conformité de ses activités et dispositifs à la loi américaine dite FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act) entrée en vigueur le 1er juillet 2014.

FATCA a pour objet la mise en place des règles destinées à lutter contre l'évasion fiscale par les sujets et entités américains.

En d'autres termes, il s'agit des règles de déclaration visant à garantir que les contribuables américains ayant des actifs financiers (en ce compris les avoirs en comptes bancaires) en dehors des Etats-Unis déclarent tous leurs revenus à l'administration fiscale américaine (Internal Revenue Service, en sigle IRS).

Le 15 avril 2014, RAWBANK a pris son inscription auprès de l'IRS dans le cadre de sa participation à la réglementation FATCA. Cet enregistrement a été approuvé par l'IRS en date du 16 avril 2014 par l'attribution et l'envoi à la banque d'un Identifiant FATCA (A5XSJ3) et d'un Numéro Global d'Identification d'Intermédiaire (GIIN - A5XSJ3.99999.SL.180).

La première déclaration à l'IRS aura lieu le 31 mars 2015 et portera sur les nouveaux clients concernés, enregistrés entre le 1er juillet et le 31 décembre 2014. Les clients concernés en compte avant cette période feront l'objet de la prochaine déclaration.

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE AU CŒUR DE LA GOUVERNANCE

Mi-2014, RAWBANK a renforcé sa politique de gestion des risques environnementaux et sociaux.

Cette démarche vise à atténuer les externalités négatives indirectes qui pourraient découler des activités de financement, en imposant de recourir à des diligences appropriées lors de l'instruction des demandes de financement introduites par les clients.

En d'autres termes, il s'agit d'assurer une articulation harmonieuse des composantes d'une activité économique responsable selon le principe des **3 P : Profit, Population et Planète**.

Ce faisant, la banque s'assure qu'elle finance des projets conçus, conduits et exploités d'une manière compatible avec les lois nationales et les normes applicables en matière d'environnement, de santé, de sécurité, et que tous les crédits sont gérés en conformité avec les réglementations pendant toute la durée du financement par la banque. Cette dernière s'assure donc de la transparence et de la conformité des activités des clients.

Début 2015, cette nouvelle politique de gestion des risques environnementaux et sociaux est en phase finale de mise en place. La banque se base à cet effet sur **les principes de l'Équateur** utilisés par des grandes banques internationales. Ces principes impliquent la prise en compte des critères sociaux, sociétaux et environnementaux dans le financement de projets, selon les directives et recommandations de la Société financière internationale (SFI).

RAWBANK confirme ainsi son rôle et sa mission d'entreprise citoyenne et respectueuse des normes environnementales et sociales, dans une perspective de développement durable.

TROIS QUESTIONS À ISAAC KALALA MUKENDI, RESPONSABLE CONFORMITÉ.

1. Comment êtes-vous organisé pour répondre efficacement à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ?

« Le contrôle des opérations se fait selon deux approches.

La première est actuellement totalement automatisée avec l'acquisition et l'utilisation des logiciels "SWIFT Sanctions Screening" qui filtre les transferts internationaux tant entrants que sortants à partir de 37 listes internationales régulièrement actualisées, et "Compliance Link" actuellement usité dans le traitement de la base des données clients.

La deuxième approche porte sur le volet comportemental qui permet à la banque d'analyser les transactions des clients et de s'assurer que les transactions qu'elle valide sont conformes au profil des intervenants, bénéficiaires et donneurs d'ordre, et à l'usage et la destination de leurs comptes. Ce traitement est actuellement semi-automatique compte tenu de l'apport personnel indispensable dans l'analyse des comportements humains. Toutefois, la banque s'apprête à acquérir un engin robuste d'analyse comportementale dans le courant de 2015, dans le cadre de la réforme de son dispositif et de ses procédures KYC (Know Your Customer).

Nos banquiers correspondants sont parfaitement au courant de la qualité de nos procédures et nous échangeons régulièrement avec eux en la matière. C'est également un gage de sécurité pour nos clients dans le suivi de leurs relations avec leurs clients et fournisseurs internationaux. »

2. Concernant la procédure « FATCA », la banque est-elle parfaitement en règle et dans les délais ?

« Tout a été traité comme il se doit. Un comité de pilotage a pris le projet en charge dès la fin de 2013, accompagné à cet effet par le consultant Ernst & Young. C'est un travail important qui a ainsi été accompli. Le modèle de dispositif mis en place par RAWBANK sert actuellement de modèle à l'ensemble de l'industrie bancaire congolaise. Par ailleurs, nous avons été parmi les rares à disposer des outils opérationnels devant permettre l'accomplissement des diligences sur les nouveaux clients à l'entrée en vigueur de cette réglementation et nous disposons d'une feuille de route bien claire qui nous permet de respecter les délais imposés par l'administration fiscale américaine. »

3. Votre programme de gestion des risques environnementaux et sociaux va-t-il impacter vos relations commerciales ?

« Oui, mais nous espérons que ce sera dans le bon sens, celui du respect des principes du développement durable. Nous allons organiser des séances d'information RSE pour la clientèle et développer nos autres canaux de communication.

Jusqu'à présent, nos diligences portaient sur les crédits d'un montant égal ou supérieur à 100.000 dollars. Nous envisageons d'abaisser ce seuil jusqu'à 10.000 dollars avec un allègement éventuel des règles d'analyse. Nous travaillons à cet effet selon une approche plus orientée vers des visites de nos clients plutôt que des simples déclarations. Le rôle du chargé de clientèle va donc prendre une nouvelle dimension. »

04

La gestion des risques

Le cadre de gestion des risques mis en place au sein de RAWBANK a pour objectif de concevoir des politiques, règles, procédures et processus qui permettent d'identifier, de mesurer, de contrôler, d'atténuer et de signaler les risques auxquels la banque est exposée. La gestion des risques vise l'équilibre entre le risque et la rentabilité, le risque étant inhérent aux activités d'une banque.

La définition d'un cadre de gestion des risques au sein de RAWBANK répond également aux exigences réglementaires de la Banque Centrale du Congo. Elle s'inscrit dans le cadre des lois et des règlements régissant l'activité de crédit en vigueur en République démocratique du Congo et notamment ceux édictés par la Banque Centrale du Congo tel que l'article 34 de l'Instruction 17 qui stipule que les entreprises doivent mettre en place des systèmes d'analyse, de mesure, de surveillance de l'ensemble des risques de différentes natures auxquels les exposent leurs activités et 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 et que les processus d'évaluation de l'adéquation globale des fonds propres réglementaires au regard de ces risques sont mis en place.

Les principaux types de risques auxquels la banque est exposée sont :

P.60 Le risque de crédit

P.63 Le risque de marché

- ▶ risque de taux d'intérêt
- ▶ risque de change
- ▶ risque de liquidité

P.65 Autres indicateurs de risques

P.67 Le risque opérationnel

P.68 FOCUS : ALM

Le risque de crédit

Contexte

Le risque de crédit est défini comme la possibilité de pertes associées avec une diminution de la qualité du crédit des emprunteurs ou de contreparties. Dans le portefeuille de la banque, les pertes découlent de défauts en raison de l'incapacité ou du refus d'un client ou d'une contrepartie de répondre à leurs engagements.

Gouvernance

Le conseil d'administration approuve les stratégies ainsi que la politique en matière de risque de crédit.

La direction du crédit, centralisée au niveau du siège social, gère le risque crédit de la banque. Elle est principalement responsable de la mise en œuvre de la stratégie de gestion du risque de crédit approuvée par le conseil d'administration, du développement des procédures et systèmes de gestion dudit risque, de la surveillance de la qualité et de la concentration du portefeuille crédit de la banque.

Le processus de crédit

La banque satisfait les besoins de ses clients tout en conservant la qualité de son portefeuille. Les expositions de crédit sont gérées en identifiant des marchés ciblés, en choisissant le processus de crédit approprié et en mettant en place le système adapté de surveillance des crédits après décaissement.

La banque a adopté deux méthodes différentes pour le processus de crédit adaptées aux produits de crédits structurés et aux crédits transactionnels.

- Pour les produits de crédits structurés, la banque fixe le plafond maximal pour l'exposition au risque de crédit pour un ensemble des clients avec des caractéristiques, profils et/ou produits similaires, avec des critères, termes et conditions standards clairement définis. C'est une approche économique de la gestion des crédits dans les cas où les risques de crédit et rendements attendus se prêtent à un modèle d'approche prévisible. Compte tenu du grand nombre des dossiers traités, le suivi et le reporting automatisés sont importants pour identifier la tendance du portefeuille de crédit afin d'initier à temps les actions correctives à prendre.
- Dans le cas de crédits transactionnels, l'accent est mis sur le client emprunteur et sur l'expérience du crédit. Le processus d'approbation dans de tels cas est basé sur l'analyse détaillée et l'expérience du comité de crédit.

La politique de crédit de la banque forme la base de contrôle du risque de crédit dans les diverses activités et produits. Cette politique définit les critères d'octroi de crédit à partir de son initiation. Cette politique couvre différents aspects notamment les marchés ciblés et la segmentation de la clientèle, les paramètres pour l'évaluation qualitative et quantitative, la composition du portefeuille, le plafond pour l'exposition de crédit, les limites de concentration, la structure des limites, les pouvoirs d'approbation, les classifications des crédits et les provisionnements des crédits. Elle tient compte également des normes prudentielles, des exigences réglementaires, de la nature et de la complexité des activités de la banque et des dynamiques du marché.

La banque examine, mesure et gère les concentrations de l'exposition du risque de crédit sous diverses catégories : par secteurs industriels, par segments de clientèle, par produits, par provinces et par emprunteurs et groupes d'emprunteurs. Pour assurer une diversification du risque, la banque a fixé les plafonds sur ces différentes dimensions de risque.

La banque identifie les crédits non performants et constitue des provisions adéquates pour les pertes de crédits conformément aux instructions établies par la Banque Centrale du Congo.

La mesure du risque de crédit

Le portefeuille de crédit a augmenté en 2014 de 17,49 % pour atteindre USD 345 millions avec une part accrue des crédits aux segments des grandes entreprises et des particuliers.

LA RÉPARTITION GLOBALE DES CRÉDITS

La banque procède à une surveillance sectorielle de ses engagements par secteurs d'activités. Le comité Crédit de la banque surveille l'exposition sectorielle et donne des orientations pour les expositions sectorielles attendues en fonction de l'évolution de son portefeuille et des éléments externes ou conjoncturels.

Les expositions brutes par secteurs d'activités se présentent comme suit :

	Décembre 2013	Décembre 2014
PORTEFEUILLE TOTAL CRÉDIT (EN MILLIERS USD)	**294 098**	**345 562**
Activités financières et Assurances	279	1 896
Administration publique	56 663	75 025
Agriculture	165	588
Arts, spectacles et activités récréatives	153	99
Commerce de gros, de détail et réparation de véhicules et biens personnels	29 651	51 449
Construction, bâtiment et travaux publics	4 040	7 465
Elevage et pêche	1	1
Enseignement	486	1 030
Entreprises immobilières, location et activités de service aux entreprises	6 285	6 369
Hébergement et restauration	155	255
Information et communication	13 693	20 573
Non-résidents	1	0
Production et distribution de gaz et d'électricité	2 378	2 761
Production et distribution d'eau	2 286	3 143
Production industrielle	5 665	5 242
Production minière	96 279	61 559
Santé et actions sociales	193	411
Sylviculture et exploitation forestière	511	655
Transport et entreposage	20 327	19 544
Autres activités non sectorisées	54 887	87 497

Le risque de marché

Contexte

Le risque de marché se réfère à l'incertitude des revenus futurs découlant des changements dans les taux d'intérêt, les taux de change, les prix du marché et la volatilité. La banque s'expose au risque de marché lorsqu'elle octroie des prêts à la consommation et des prêts aux entreprises, effectue des opérations de change, des activités de négoce (trading) et d'investissements.

LE RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

Le risque de taux d'intérêt est la probabilité d'un changement de valeur de la banque suite à une modification des taux d'intérêt. Les taux d'intérêts pratiqués par la banque sur les opérations avec la clientèle (dépôts et crédits) sont influencés marginalement, pour les crédits octroyés aux segments PME-Private-Retail, par les taux d'intérêts sur les marchés financiers internationaux notamment le taux Libor.

Par contre, il existe un risque de taux d'intérêt au niveau du placement des liquidités excédentaires auprès des banques correspondantes. En cas d'augmentation du taux Libor sur les marchés financiers internationaux, le rendement de ces liquidités excédentaires est amélioré.

La mesure du risque de taux d'intérêt

L'écart de taux d'intérêt est la forme la plus utilisée pour la mesure de sensibilité des taux d'intérêt. Il est calculé en faisant la différence entre les actifs sensibles aux taux (Rates Sensitive Assets) et les passifs sensibles aux taux (Rates Sensitive Liabilities). Un actif/passif sensible aux taux est celui dont le rendement varie en fonction de fluctuations des taux de base.

L'indicateur (RSA-RSL)/total actif permet aussi de mesurer le risque de taux d'intérêt.

Cette analyse permet donc à la banque de déterminer l'impact d'une variation du taux d'intérêt dans le revenu de la banque : un écart positif existe quand il y a plus de RSA que de RSL, et un écart négatif existe quand il y a plus de RSL que de RSA. La banque bénéficiera d'un écart positif si les taux d'intérêt montent et d'un écart négatif si les taux d'intérêt baissent. Dès lors, la banque s'efforce de parvenir à un équilibre entre la réduction des risques et les bénéfices dus aux mouvements défavorables des taux d'intérêt.

LE RISQUE DE CHANGE

Le risque de change est la probabilité d'un changement de valeur de la banque suite à une modification des taux de change.

La mesure du risque de taux de change : position de change nette

La banque mesure son risque de change en termes de position nette entre ses ressources et ses emplois par devise ainsi qu'en termes de position globale pour l'ensemble des devises.

Suivant l'instruction n°14 de la Banque Centrale du Congo, la banque est tenue de respecter :

- un rapport maximum de 5% entre le montant de ses positions longues ou courtes dans chaque devise étrangère et le montant de ses fonds propres réglementaires. Pour les devises les plus utilisées dans le pays notamment le dollar américain, le maximum prévu pour ce ratio est porté à 15% ;
- un rapport maximum de 15% entre le montant de ses positions longues ou courtes dans l'ensemble des devises et le montant de ses fonds propres réglementaires.

Gouvernance

Dans le but de minimiser les pertes pouvant découler de son exposition au risque de marché, particulièrement au risque de taux de change, la banque a mis en place un comité chargé, outre de la gestion Actif-Passif, de la surveillance, de la gestion et du suivi des risques financiers dont le risque de change.

Ce comité mesure le risque de change de la banque en termes de position nette par devise et globale (actifs –passifs). Les positions de change pour chaque devise sont suivies et analysées au quotidien par la direction des risques et un rapport sur le risque de change est présenté mensuellement par la direction de la trésorerie au comité de gestion actif-passif de la banque.

La politique de la banque étant de limiter strictement les positions de change (réduction des écarts entre positions), le comité de gestion actif-passif a fixé dans sa politique ALM des positions pour chaque devise afin de réduire le risque de change.

LE RISQUE DE LIQUIDITÉ

La liquidité correspond à la capacité, pour la banque, de financer des augmentations d'actifs et de faire face à ses engagements lorsqu'ils arrivent à échéance, sans subir de pertes inacceptables.

Une gestion efficace du risque de liquidité contribue à assurer la capacité d'une banque à faire face à ses engagements en termes de trésorerie, lesquels sont incertains, étant influencés par des facteurs externes et par le comportement des autres agents.

La gestion de la liquidité a pour but d'assurer les obligations de paiement dans toutes les devises concernées, de financer la croissance des activités et d'assurer la continuité des opérations en cas de crise.

La mesure du risque de liquidité

Ce risque est mesuré efficacement par la banque à travers deux outils :

- les écarts contractuels de liquidité,
- les ratios de liquidité.

1. Les écarts contractuels de liquidité

RAWBANK mesure son risque de liquidité de manière efficace à travers l'outil « Ecarts contractuels de liquidité » (liquidity gap) suivant l'instruction n°14 de la Banque Centrale du Congo.

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.

Concernant 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 échéances 1-2 ans

LES ÉCARTS CONTRACTUELS DE LIQUIDITÉ (au 31/12/2014)

(En millions USD)	< 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	532,9	107,5	85,6	36,2	26,8	137,6	13,7	6,0	1,6	947,8
Total passif + fonds propres	451,7	12,9	28,9	12,9	95,1	215,0	4,7	11,7	114,8	947,8
Impasse de maturité	66,2	96,2	67,4	25,0	-68,2	-77,1	9,2	-5,6	-113,2	
Impasse de maturité cumulée	66,2	162,4	229,8	254,8	186,7	109,6	118,8	113,2	0,0	
Impasse de maturité cumulée en % des fonds propres réglementaires	59%	144%	204%	226%	166%	97%	105%	100%	0%	

2. Les indicateurs-clés de liquidité

Certains ratios importants sont utilisés pour mesurer le risque de liquidité.

Quelques ratios de liquidité avec leur signification et leur référence d'indication sont les suivants :

▶ Ratio actifs liquides < 3 mois / Total actifs (≥ 35 %) :

Pour ce ratio, seul les actifs suivants sont considérés comme liquides :

- le cash ;
- l'excédent des réserves obligatoires détenues par la Banque Centrale du Congo ;
- les investissements en obligations, billets de trésorerie réalisables endéans trois mois ;
- les dépôts avec les banques correspondantes ayant une durée restante à courir de moins de trois mois.

▶ Ratio crédits / dépôts (≤ 50 %) :

Ce ratio est calculé en exprimant les prêts et avances à la clientèle (lignes de crédit, escomptes, avances à terme fixe, découverts, etc.) en pourcentage du total des dépôts (dépôts à vue, dépôts à terme et dépôts d'épargne).

▶ Coefficient de liquidité ou liquidité à court terme (≥ 100%) :

Ce ratio est le rapport entre les emplois et les ressources à un mois au plus. Il est calculé de 3 manières : en monnaie nationale, en devises étrangères et sur base de toutes devises confondues.

▶ Engagement de crédits de caisse / dépôts moyens (< 60 %) :

Ce ratio est le rapport entre les engagements des crédits, y compris les crédits inutilisés, par rapport au total des dépôts.

▶ Transformation sur le moyen et long terme (≥ 80%) :

Suivant l'instruction n°14 de la BCC, les banques sont tenues de respecter un rapport minimum de 80 % entre d'une part les capitaux permanents et d'autre part la valeur comptable des actifs immobilisés. Toutefois, les fonds propres prudentiels doivent couvrir intégralement les immobilisations corporelles. Le rapport ainsi institué se compose des éléments des ressources et des emplois dont la durée initiale est supérieure à 1 an ou pour la fraction de la période restant à courir à plus d'un 1 an.

LES INDICATEURS-CLÉS DE LIQUIDITÉ (%)	Benchmark	Dec-13	Dec-14
Ratio actifs liquides < 3 mois / total actifs	≥ 35 %	46,0	46,7
Ratio crédits / dépôts	≤ 50 %	52,9	50,1
Liquidité court terme en monnaie locale	≥ 100%	182,9	154,3
Liquidité court terme en monnaie étrangère	≥ 100%	119,0	147,1
Liquidité court terme total	≥ 100%	125,9	147,9
Transformation sur le moyen et long terme	≥ 80%	202,2	150,95

Gouvernance

Le comité ALM mis en place par la banque gère la liquidité structurelle et non la liquidité opérationnelle.

Les rôles du comité ALM sont entre autres le suivi de l'impasse de liquidité et le suivi des ratios de liquidité (cf. Mesure du risque de liquidité).

La politique de la banque est d'être très liquide afin d'être capable de faire face à toute demande de liquidité de la part des clients.

Pour atteindre cet objectif, le conseil d'administration a fixé une limite de 60% pour l'engagement des crédits (y compris les crédits inutilisés) par rapport au total des dépôts. La banque a également ajouté la norme sur les ratios actifs liquides par rapport au total actifs qui doit être supérieure à 35 %. De plus, RAWBANK maintient en permanence un ratio de liquidité à court terme total, en monnaie locale et en monnaie étrangère supérieur à 100 % suivant l'instruction n°14 de la BCC.

Autres indicateurs de risques

Le ratio de solvabilité

Suivant l'instruction n ° 14 de la Banque Centrale du Congo, les banques sont tenues, dans la gestion de leurs ressources, de respecter un rapport de 10 % minimum entre les fonds propres prudentiels et le total des risques bancaires et un rapport de 7% minimum entre les fonds propres de base (Tier I) et le total des risques bancaires. Il indique, pour la banque, l'importance des fonds propres (capitaux + bénéfices) par rapport à ses encours, c'est- à dire les sommes qu'elle a engagées (prêts accordés, autres actifs).

Le ratio de levier (Leverage Ratio)

Le ratio de levier (Fonds propres/ total actif) est l'indicateur utilisé par la banque pour évaluer la rentabilité des fonds propres par rapport au total des actifs. Au 31 décembre 2014, ce ratio s'est élevé à 12,4 % contre 13,1% en 2013.

INDICATEURS (%)	Dec-13	Dec-14
Ratio de solvabilité du noyau dur (Tier I Capital Adequacy Ratio)	19,6	18,8
Ratio de solvabilité (Total Capital Adequacy Ratio)	27,1	25,6

Le risque opérationnel

Le risque opérationnel se définit comme un risque de pertes directes ou indirectes provenant d'une inadéquation ou défaillance des processus internes, de personnes, du système ou d'événements externes. Cette définition inclut le risque légal et le risque de réputation.

La gestion des risques opérationnels est un mécanisme mis en place au sein de la banque pour développer des mesures en vue d'une prévention appropriée et d'un traitement efficace des risques liés aux opérations quotidiennes.

La banque a mis en place un dispositif de gestion et de suivi des risques opérationnels lui permettant de les surveiller et de mesurer ses risques notamment par :

- l'analyse des risques inhérents aux processus ;
- l'analyse des résultats des contrôles ;
- l'analyse des incidents au regard de leurs impacts potentiels et avérés.

▸ Le dispositif susmentionné comprend :

- la cartographie des risques ;
- la documentation des processus ;
- le recensement et la mise en place des indicateurs clés de risques ;
- le recensement et la mise en place des indicateurs clés de contrôle ;
- la base de données des incidents ;
- le reporting.

Gouvernance

Le rôle de la mise en place et du maintien du dispositif d'identification, de mesure et de contrôle des risques opérationnels revient à la direction Maîtrise des Risques Opérationnels (cartographie des risques, contrôle permanent, indicateurs clés de risques et la gestion de crises). Elle aide ainsi à promouvoir la culture de prévention des risques opérationnels au sein de la banque.

À cet effet, la DMRO comprend en son sein trois équipes dont la première est en charge du contrôle des pièces comptables (contrôle de deuxième niveau), la deuxième est dédiée à la surveillance des comptes à risques et la troisième chargée de la mise en place des dispositifs de contrôle.

Le comité des risques opérationnels (CRO) mis en place par le conseil d'administration, favorise le cadre de réflexion et d'orientation, après étude et analyse des risques opérationnels qui menacent certaines activités de la banque. Il se réunit une fois le mois et propose un agenda pour suivre les actions initiées en matière de mise en place du dispositif de contrôle, apprécier le déroulement des actions initiées et orienter des actions à entreprendre.

La responsabilité de la gestion des risques opérationnels incombe donc à tous les agents, tous les services, tous les départements et directions à travers le respect strict des dispositifs de contrôle interne mis en place par la direction Maîtrise des Risques Opérationnels (DMRO).

Cette dernière travaille en étroite collaboration avec l'audit interne, le département Conformité ainsi qu'avec les différents responsables des directions, départements, services et agences en vue d'une surveillance appropriée des risques opérationnels identifiés. Elle rapporte régulièrement au comité Risques Opérationnels qui, à son tour, rapporte à la direction générale et au conseil d'administration tous les événements à risques opérationnels qui se sont avérés.

Fonctionnement

Dans le but d'une gestion préventive efficace des risques opérationnels, la banque a mis en place des procédures, instructions, lettres circulaires et les notes de sécurité couvrant quasiment l'ensemble des opérations traitées en son sein.

Le manuel des procédures, en phase de mise à jour, définit clairement le mode opératoire des contrôles aussi bien de premier niveau que de deuxième, ainsi que des objectifs et des risques couverts pour chaque contrôle.

FOCUS

FOCUS SUR LE COMITÉ DE GESTION ACTIF-PASSIF (ASSET LIABILITY COMMITTEE - ALCO)

Le comité de gestion Actif-Passif (ALCO) a pour tâche la gestion de l'actif et du passif de la banque ainsi que des risques financiers (risques de liquidité, de change, de taux d'intérêt…) lui déléguée par le comité de direction de la banque.

Missions

La gestion de l'actif et du passif de la banque est organisée de manière à maximiser la valeur pour l'actionnaire, à améliorer la rentabilité de la banque, à satisfaire les besoins de la clientèle et à protéger la banque de toute crise financière éventuelle.

Les objectifs majeurs du comité sont donc :

- la gestion des risques financiers afin de protéger la valeur du bilan de la banque ;
- l'allocation du capital de manière optimale en termes de risque et de revenus ;
- la conformité réglementaire : ratios et exigences réglementaires en matière financière ;
- la validation de nouveaux produits / activités ;
- rendre cohérentes la politique financière et la stratégie commerciale ;
- s'assurer d'une rentabilité acceptable par rapport à l'exposition au risque de la banque.

Concrètement, le rôle de l'ALCO comprend les éléments suivants :

- approuver la tarification du produit pour les dépôts et les avances ;
- faire des recommandations et le suivi sur la maturité et la composition voulues des actifs et passifs ;
- faire des recommandations sur la politique de gestion actif-passif ;
- faire des recommandations sur la politique de placements ;
- assurer le respect des limites fixées par le conseil d'administration ;
- assurer le respect des ratios prudentiels et les conditions de financements externes ;
- prendre les décisions sur la politique de fixation de prix de cession interne des fonds ;
- gérer le risque de liquidité et le risque du taux d'intérêt de la banque.

Fonctionnement

Le comité est composé de six membres attentifs à l'évolution de l'information et de l'environnement pour une gestion efficace du bilan de la banque. Ces membres sont :

- le risk manager (président du comité),
- le directeur financier (vice-président du comité),
- le trésorier national,
- le directeur commercial,
- le directeur du développement stratégique,
- le responsable du commercial banking.

Le secrétariat du comité est assuré par la direction crédit et risque.

L'ALCO se réunit une fois par mois, mais également à la demande d'un de ses membres en cas d'urgences. Le procès-verbal de chaque réunion ainsi que le rapport ALM sont envoyés mensuellement aux administrateurs.

05

Le développement social

P.70 Le bilan social 2014 et la gestion des carrières

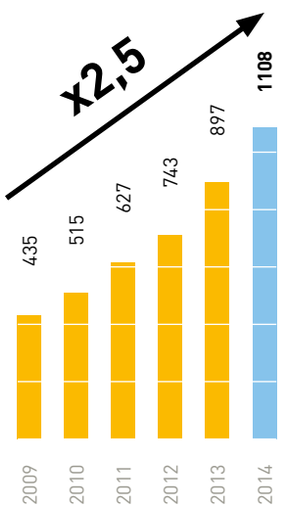
P.73 L'Académie Rawbank

P.75 Une banque engagée dans la société congolaise

Le bilan social 2014 et la gestion des carrières

En cinq ans, le nombre d'emplois s'est vu multiplié par 2,5, passant de 435 à 1108 agents sous contrat d'emploi. Le turnover très faible de 2% traduit la fidélité du personnel à la banque qui déploie un programme de gestion des carrières et des emplois ambitieux. Objectif : accompagner efficacement le développement des individus et celui de la banque sur la voie d'une nouvelle dimension.

TOTAL DES EMPLOIS



UNE NOUVELLE ORGANISATION ADAPTÉE À LA TAILLE DE LA BANQUE

En 2014, le département RH a fait l'objet d'une réorganisation en quatre services spécifiques :

- le recrutement,
- la gestion des carrières et des emplois,
- l'administration et la paie,
- les projets RH.

Plusieurs projets RH seront développés dans le courant de 2015 avec, en fonction des besoins, l'accompagnement ponctuel d'experts dans les matières concernées.

▸ Le recrutement

Plus de 150 agents ont été recrutés en 2014.

Le recrutement se poursuit avec un fort accent sur le niveau « junior ». La majorité des jeunes recrues est diplômée d'universités congolaises. Ils suivent dans une première étape une formation intensive à l'Académie Rawbank, pour apprendre ensuite le métier sur le terrain en débutant généralement par le service des clients aux guichets des agences.

Clin d'œil aux jeunes Congolais de la diaspora

Beaucoup de Congolais de la diaspora, formés dans les universités internationales et forts d'une première expérience professionnelle, expriment le désir de rentrer au pays. Certes les perspectives d'emplois et de carrières sont peut-être meilleures qu'en Europe compte tenu de l'évolution conjoncturelle de ces dernières années mais, trop souvent, les ambitions affichées ne correspondent pas aux besoins réels… sans compter la prétention salariale.

Croire qu'un tapis rouge sera déployé à leurs pieds est une erreur ; par contre s'engager intelligemment dans l'accompagnement du développement économique de la RDC, au sein d'entreprises gagnantes, peut relever d'un beau projet de vie.

La mobilité

Augmenter les expériences, renforcer la polyvalence par la mobilité interne et permettre à chacun de réaliser ses objectifs : telles sont les priorités en matière de gestion des carrières. L'évolution n'est pas systématiquement verticale, elle est avant tout transversale. La proactivité du personnel est à cet égard importante et stimulée entre autres par des appels internes à candidatures lorsque des postes s'annoncent vacants soit à la suite d'un départ, soit – et c'est généralement le cas – pour répondre aux nouveaux besoins de l'organisation en développement.

Les managers sont formés à cette démarche de mobilité voulue qui s'inscrit parfaitement bien avec la mise en place progressive d'un programme de gestion des carrières et emplois.

La gestion des carrières et des emplois

Première étape importante pour une entreprise qui connaît une forte dynamique de croissance : la mise en place d'un plan de successions pour les postes de management dans des métiers précis. Des entretiens menés avec les cadres de la banque, est ressortie une revue des potentiels qui permet d'évaluer le niveau, non seulement des compétences, mais surtout de polyvalence des personnes. Cette évaluation s'étend progressivement au middle management et au personnel d'exécution avec la mise en place, en parallèle, d'une politique de communication interne qui pourra bientôt s'appuyer sur portail électronique d'informations utiles à la vie de l'entreprise.

METTRE L'ACCENT SUR LES TALENTS…

Elly Kabangu, responsable RH : *« Nous mettons avant tout l'accent sur le développement du capital humain et des talents. Ce sera notre premier facteur de différenciation dans un monde de plus en plus compétitif. Aussi cherchons-nous à détecter les hauts potentiels et à définir avec eux des parcours gagnants.*
Ce faisant, nous fidélisons nos équipes et nous renforçons l'image et les valeurs de notre banque.

Concrètement, nous offrons à nos collaborateurs la possibilité d'évoluer de manière proactive, en prenant en charge leur propre évolution. C'est entre autres lié à la mise en place d'un service efficace de gestion des carrières. »

SORTIR DE SA ZONE DE CONFORT…

Naïma Issaoui, responsable du programme de gestion des carrières et emplois : *« Au cours des trois derniers mois de 2014, nous avons fait bouger 150 personnes, à tous les niveaux de l'organisation, sans forcing mais avec une réelle motivation des personnes concernées !*

Ce rythme ne pourra pas être soutenu mais, si, en un an, 20% du personnel change de fonction, en cinq ans, chacun aura connu en moyenne une évolution de fonction ou de métier. Nous voulons permettre ainsi aux gens de sortir de leur zone de confort et de valoriser leurs compétences au service d'autres départements de la banque. »

La cartographie des métiers

Pour 2015, l'objectif est de réaliser une cartographie des métiers totalement informatisée afin de pouvoir optimiser les potentiels de compétences et créer des passerelles métiers en tenant compte des besoins de l'organisation.

Des indicateurs clés de performance seront également mis en place pour permettre la mesure précise des compétences individuelles face aux réalités du terrain et pouvoir ainsi adapter rapidement l'organisation et ses membres aux changements de leur environnement interne ou externe.

ÉTHIQUE : LA POLITIQUE VIH/SIDA

En 2014, RAWBANK a souscrit aux principes contenus dans le recueil de directives pratiques du Bureau international du travail sur « le VIH/SIDA et le monde du travail ». La banque s'engage à les mettre en œuvre et à les intégrer dans la gestion de ses relations avec ses collaborateurs et les autres parties prenantes intéressées.

Les collaborateurs vivant avec le VIH/SIDA sont des employés qui ne présentent a priori pas de risque pour les autres en milieu de travail et la banque les encourage à demeurer productifs au travail aussi longtemps que possible.

RAWBANK assure une approche juste et cohérente au soutien global aux employés vivant avec le VIH, ainsi qu'une prévention efficace du VIH chez les employés.

Tous les membres du personnel – managers, directeurs et administrateurs compris – sont tenus d'y adhérer et d'observer les principes qu'elle institue par la signature d'un acte d'engagement.

Une directive a été diffusée dans la banque à cet effet en juillet 2014.

L'Académie Rawbank

En 2014, l'Académie Rawbank a été renforcée en effectifs, passant de 5 unités à 9.

Ses principales activités se sont focalisées sur les formations métiers.

Recrutement, Gestion des carrières et emplois et Académie forment désormais un pôle organisationnel avec le souci constant d'augmenter les compétences pour répondre avec efficience aux besoins précis de la banque, sur la voie d'une nouvelle dimension.

L'Académie Rawbank déploie ses formations sous forme de modules classifiés en trois catégories.

1. Huit modules de base délivrent une formation d'un mois lors de l'intégration des nouvelles recrues : caisse / accueil client / fondamentaux du banquier / opérations en monnaie locale / opérations en monnaies étrangères / monétique et select system / force de vente / culture d'entreprise et produits de la banque.

   Vingt-trois modules différents viennent compléter ces formations en fonctions des besoins exprimés par les différents services et départements de la banque.

2. Des actions de formation, d'évolution et de maintien de l'emploi ont pour objectif de limiter les risques d'inertie au changement. Ces facteurs d'évolutions peuvent être d'ordre économique, juridique, législatif, organisationnel, réglementaire, social, technologique, etc. Exemples : la nouvelle règlementation des changes, la mise en œuvre des règles OHADA, les normes comptables IFRS…

3. Les actions de formation de développement des compétences permettent de préparer des employés à une future prise de fonction en organisant une montée en puissance des compétences.

ACADÉMIE RAWBANK

Le savoir n'est pas un pouvoir, c'est un trésor qu'il faut savoir partager

Mike Mutombo, responsable de l'Académie Rawbank *:*
« La formation est une richesse immatérielle qui fait bénéficier la banque d'un avantage concurrentiel certain et éprouvé.

La qualité des animateurs est un point d'honneur à relever. Au-delà des formateurs expérimentés de l'Académie et des cadres de direction qui animent la majorité des modules de formation, l'Académie a également recours à des professeurs d'universités tant nationales qu'internationales dont l'autorité est reconnue. Entre autres l'Université de Moncton au Canada, l'Ecole supérieure de Gestion à Paris, Sciences Po Aix et l'Université Catholique d'Afrique Centrale (Cameroun).

À relever : le "One Day Front Office Experience", un apprentissage de pratique d'une demi-journée auquel se sont pliés les membres de la direction générale, directeur général en tête, avec beaucoup d'enthousiasme. »

À ces trois catégories, se greffent des formations spécifiques générales telles que le renforcement de la communication et de la culture d'entreprise, la motivation et la dynamisation des équipes, l'employabilité des salariés, etc.

Trois salles de formation sont installées dans le bâtiment annexe de l'agence Victoire à Kinshasa. Elles sont équipées des outils didactiques les plus modernes. Des formations sont également données dans les centres régionaux de la banque.

- Globalement, 3484 personnes ont participé à des programmes de formation en 2014.

En parallèle, 24 cadres de la banque ont été diplômés par l'ITB – management bancaire, au terme de deux années de formation.

Huit cadres sont également inscrits en Master 2 : cinq en droit OHADA, un en administration des affaires, un en gestion et droit d'entreprise et un en ressources humaines. Ces cours de deux ans sont donnés en horaire décalé à l'UPC, en partenariat avec la Frankfurt School of Finance & Management.

3484 personnes
ont participé à des programmes de formation en 2014

UN LEITMOTIV SERVIRA DE FIL ROUGE À L'ANNÉE 2015 :

« Consolidons nos acquis dans l'excellence et l'innovation »

Une banque engagée dans la société congolaise

Depuis plusieurs années, RAWBANK est impliquée dans la vie sociale congolaise, que ce soit à travers la promotion d'activités culturelles et artistiques ou dans le soutien d'associations qui œuvrent au mieux-être des populations et au respect de la nature. La banque est intervenue dans plusieurs projets en 2014.

RAWBANK aux côtés des enfants internés à la pédiatrie de Kimbondo

Le jeudi 25 décembre 2014, RAWBANK a célébré la fête de la nativité avec les enfants internés dans la pédiatrie de Kimbondo dans la commune de Mont Ngafula.

Parmi eux, on comptait bon nombre d'enfants abandonnés, des handicapés mentaux et des enfants affligés de malformations physiques.

« Je remercie Rawbank d'avoir pensé à nous pendant la fête de Noël », a confié à Digitalcongo.net un des enfants.

RAWBANK n'était pas seule. Marsavco, Bracongo ainsi que Beltexco se sont jointes à cette activité à caractère social en distribuant chacune leurs produits.

« Au nom de Marsavco nous sommes très contents d'être ici, nous pensons que le développement durable est basé sur le bien-être de la jeunesse », a fait savoir le représentant de Marsavco avant d'ajouter que « ces enfants abandonnés méritent la même qualité d'éducation et de faveurs dans la vie que ceux qui sont privilégiés ».

Grâce à ce geste, ces enfants ont pu fêter Noël comme tous les enfants du monde, oubliant momentanément leur souffrance. RAWBANK s'est réjoui d'apporter un peu de joie à ces enfants abandonnés par leurs familles ou souffrant de malformation physique.

RAWBANK compte parmi les entreprises qui aident l'asbl CHIRPA

Depuis 2011, les ONG Chaîne de l'Espoir - Belgique et R.D. Congo ainsi que l'asbl Espoir de Vie, réunies au sein de CHIRPA ASBL, se mobilisent pour permettre le développement durable d'une unité de chirurgie et de soins intensifs pédiatriques aux normes d'hygiène et de sécurité strictes sur le site de la Clinique Ngaliema à Kinshasa.

Cette unité recueille des enfants nécessitant une intervention médicale ou chirurgicale spécialisées qui n'est pas (ou plus) pratiquée dans le pays à ce jour. Plusieurs dizaines de milliers d'enfants sont concernés. Elle accueille plusieurs missions médico-chirurgicales internationales par an et permet également aux équipes médicales congolaises de pratiquer certaines interventions de manière autonome.

Depuis 2003, pas moins de 23 missions cardiaques et urologiques ont déjà été réalisées : 96 enfants cardiaques et 27 enfants souffrant de malformation du petit bassin ont déjà été opérés à Ngaliema depuis le début des missions, et plus de 1000 consultations de cardiologie ont été effectuées à l'Unikin. Tout cela, grâce à la mobilisation des Chaîne de l'Espoir-Belgique, R.D.-Congo et du soutien d'Espoir

de Vie qui a cofinancé toutes les missions médico-chirurgicales, et qui propose une aide financière aux patients démunis lorsqu'ils ne peuvent pas prendre en charge la facture des soins.

L'apport des mécènes a permis également le démarrage de quelques actions de renforcement à la Clinique Ngaliema, qui seront étoffées maintenant avec les financements publics, telles que : travaux, apport d'équipement, ouverture d'une consultation de cardiologie pédiatrique, ou diverses expertises techniques auprès de la Clinique Ngaliema.

RAWBANK soutient le Parc Marin des Mangroves

Lorsqu'il s'agit d'énumérer les nombreuses richesses que renferme la RDC, certains ne citeraient que les ressources minières telles que le cuivre, le cobalt, les diamants, le zinc, le coltan, etc.

Mais la côte atlantique congolaise renferme une zone de Mangroves. C'est le 2 mai 1992, que le Parc Marin des Mangroves a été créé par arrêté ministériel.

La mangrove est une formation végétale du littoral des pays tropicaux humides, caractérisée par l'abondance des palétuviers (arbres tropicaux).

Préserver les mangroves est primordial car, de manière générale, l'écosystème est un milieu particulier qui procure des ressources importantes pour les populations qui s'y trouvent.

De manière plus spécifique, les mangroves comptent parmi les écosystèmes les plus productifs en biomasse (organismes vivants) de notre planète. D'autre part, elles augmentent le degré de résistance des écosystèmes après les cyclones et les tsunamis et face aux effets du dérèglement climatique.

RAWBANK, en tant qu'entreprise soucieuse de la protection de l'environnement, tient à apporter sa contribution, en participant au financement du projet « Soutien à la préservation et aux activités touristiques du Parc Marin des Mangroves » et ce, à hauteur de 60.000 dollars répartis entre 2013 et 2014.

Le soutien de la banque a déjà permis le déploiement de plusieurs activités. À titre d'exemple : la fabrication d'une baleinière et la rénovation d'une autre qui seront toutes deux destinées aux patrouilles et aux sorties touristiques. Mais également, la réparation et la remise en état d'un véhicule.

Blanc Ebène

La Place des Artistes, à Matonge, a servi de cadre, le lundi 3 mars 2014, au vernissage de l'exposition sur les albinos dénommée « Blanc Ebène », réalisée par la photographe belge Patricia Willocq.

Appareil photo en mains, Patricia Willocq s'est baladée dans différents coins du pays de juin à octobre 2013 pour voir de près comment vivent les albinos. Peu avant l'exposition, elle est revenue sur l'appui qu'elle apporte à la Fondation Muimba Texas et ce qu'elle compte faire pour les albinos.

« Blanc Ebène » comporte également des aspects sanitaires. C'est dans ce sens qu'elle compte orienter certains membres de la Fondation Muimba Texas vers un établissement hospitalier pour qu'ils soient dotés de lunettes.

Partenariat PNUD – RAWBANK – AIRTEL

Dans le cadre de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) du secteur privé de la République démocratique du Congo, les entreprises AIRTEL et RAWBANK se sont jointes au Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) pour répondre concrètement aux préoccupations des populations rurales.

La mise en œuvre du projet « Appui aux communautés rurales / Responsabilité sociale des Entreprises » s'inscrit donc dans une logique d'engagement du secteur privé en faveur de l'amélioration des conditions de vie des communautés vulnérables. Il est l'aboutissement des discussions engagées depuis le mois d'août 2012 avec près de 26 entreprises sur leur responsabilité sociale.

Le territoire de Walungu situé dans la province du Sud-Kivu a été identifié comme la zone-pilote d'intervention du fait de la persistance de la pauvreté caractérisée par un faible accès aux services sociaux de

« Blanc Ebène », réalisée par la photographe belge Patricia Willocq

base, un faible niveau des revenus, ainsi que par les stigmates de plusieurs années de conflits armés. Autre facteur qui a aidé à choisir cette zone : la maturité des projets antérieurs exécutés dans la zone par le PNUD en partenariat avec la FAO (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture) et l'UNICEF.

Le projet-pilote en cours a pour objectifs :

- d'améliorer les conditions de vie des communautés rurales à travers la formation sur la gestion des petites et moyennes entreprises (PME), dans l'accompagnement de l'établissement d'agences publiques où l'on pourrait recourir au service de communication et de transfert d'argent ;
- de faciliter l'accès au crédit des populations rurales, principalement les femmes et les jeunes ;
- de promouvoir la création d'emplois grâce à la formation.

La Fondation Rawji

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 RDC notamment par :

- la création d'écoles,
- la création d'hôpitaux,
- la création de centres récréatifs,
- la création de chaînes de radio et de télévision,
- la création d'hospices pour les vieillards,
- l'aménagement des sources d'eau potable,
- la prise en charge d'étudiants par l'octroi des bourses d'études,
- l'assistance scolaire aux enfants des agents des entreprises du groupe Rawji dont RAWBANK.

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.

06

Le rapport financier

P.80 Bilan

P.82 Comptes de profits et pertes

P.83 L'état de variations des capitaux propres

P.84 Tableaux des flux de trésorerie

P.85 Rapport général du commissaire aux comptes

Bilan

aux 31 décembre 2014 et 2013

(Exprimés en milliers de francs congolais - FC)

ACTIF

	31/12/2014	31/12/2013
Trésorerie et opérations interbancaires		
Caisses et Banque Centrale du Congo	198 431 724	136 442 032
Correspondants bancaires à vue	277 458 406	153 183 931
Portefeuille de placement	15 465 000	38 056 000
	491 355 130	**327 681 963**
Opérations avec la clientèle		
Portefeuille effets commerciaux	20 458 816	27 550 947
Crédits à la clientèle	289 774 128	238 590 988
	310 232 944	**266 141 935**
Comptes des tiers et de régularisation		
Comptes de régularisation de l'actif	21 782 786	20 747 519
Divers actifs	3 345 934	7 506 713
	25 128 720	**28 254 232**
Valeurs immobilisées		
Immobilisations corporelles nettes	44 489 656	44 399 847
Garanties et cautions	786 597	849 195
	45 276 253	**45 249 042**
TOTAL ACTIF	**871 993 047**	**667 327 172**

COMPTES D'ORDRE

Engagements donnés	64 878 986	81 097 561
Engagements reçus	337 330 982	245 911 875
Opérations de change à terme	36 325 000	36 325 000
Engagements internes	3 407 830	465 000
TOTAL COMPTES D'ORDRE	**441 942 798**	**363 799 436**

PASSIF

	31/12/2014	31/12/2013
Trésorerie et opérations interbancaires		
Banque Centrale du Congo	12 966 039	1 799 873
Comptes à vue des correspondants	688 277	2 184 488
	13 654 316	**3 984 361**
Opérations avec la clientèle		
Dépôts et comptes courant à vue	556 524 563	464 266 800
Dépôts à terme	78 109 960	47 287 934
	634 634 523	**511 554 734**
Comptes des tiers et de régularisation		
Comptes de régularisation du passif	77 157 006	23 227 391
Divers passifs	22 539 420	28 906 433
	99 696 426	**52 133 824**
CAPITAUX PERMANENTS		
Fonds propres		
Capital	70 143 495	53 167 598
Réserves légales	3 217 060	2 700 622
Bénéfice de l'exercice	5 381 916	5 164 384
Plus-value de réévaluation	8 251 501	8 251 501
	86 993 972	**69 284 105**
Provisions générales	7 481 810	8 750 148
Autres ressources permanentes		
Emprunt subordonné	9 200 000	9 200 000
Emprunt Proparco	9 200 000	9 200 000
Emprunt SFI	11 132 000	3 220 000
	29 532 000	21 620 000
	124 007 783	**99 654 253**
TOTAL PASSIF	**871 993 047**	**667 327 172**

Comptes de profits et pertes pour les exercices

clos aux 31 décembre 2014 et 2013

(Exprimés en milliers de francs congolais - FC)

	31/12/2014	31/12/2013
Produits sur opérations de trésorerie et opérations interbancaires	1 048 480	1 097 526
Produits sur opérations avec la clientèle	49 572 171	36 686 776
Charges sur opérations de trésorerie et opérations interbancaires	(981 330)	(1 109 735)
Charges sur opérations avec la clientèle	(7 046 125)	(5 014 525)
Marge d'intermédiation	**42 593 196**	**31 660 042**
Produits sur opérations bancaires diverses	33 317 902	29 761 866
Charges sur opérations bancaires diverses	(1 465 652)	(1 505 429)
Autres charges bancaires	(1 112 850)	(1 112 235)
Produit net bancaire	**73 332 596**	**58 804 244**
Produits accessoires	4 342 850	3 841 901
Charges générales d'exploitation	(41 865 354)	(29 304 797)
Charges de personnel	(10 190 119)	(8 553 001)
Impôts et taxes	(1 986 663)	(1 139 841)
Dotations aux amortissements sur immobilisations	(6 205 757)	(5 529 569)
Résultat brut d'exploitation	**17 427 553**	**18 118 937**
Dotations aux provisions et reprises sur amortissements	(3 799 024)	(4 651 661)
Résultat exceptionnel	(4 213 849)	(4 188 423)
Résultat courant avant impôt	**9 414 680**	**9 278 853**
Impôts sur le bénéfice et profit	(4 032 764)	(4 114 469)
BÉNÉFICE DE L'EXERCICE	5 381 916	5 164 384

État de variations des capitaux propres

aux 31 décembre 2014 et 2013

(Exprimé en milliers de francs congolais - FC)

	Mouvements de l'année				
	SOLDE AU 01/01/2014	**AUGMENTATION**	**DIMINUTION**	**ACTUALISATION**	**SOLDE AU 31/12/2014**
Capital	53 167 598	16 975 897	-	-	70 143 495
Réserves légales	2 700 622	516 438	-	-	3 217 060
Résultat de l'exercice	5 164 384	5 381 916	(5 164 384)	-	5 381 916
Plus-value de réévaluation	8 251 501	-	-	-	8 251 501
	69 284 105	**22 874 251**	**(5 164 384)**	**-**	**86 993 972**

Tableaux de flux de trésorerie

clos aux 31 décembre 2014 et 2013

(Exprimés en milliers de francs congolais - FC)

	31/12/2014	31/12/2013
Activités d'exploitation		
Produits d'exploitation bancaire encaissés	88 281 403	70 549 748
Charges d'exploitation bancaires décaissées	(58 671 823)	(39 186 562)
Dépôts \ Retraits de dépôts auprès d'autres établissements bancaires et financiers	9 669 955	(1 272 075)
Prêts et avances \ Remboursement prêts et avances accordés à la clientèle	(48 176 597)	38 894 392
Dépôts \ Retraits de dépôts auprès de la clientèle	123 079 789	62 982 906
Sommes versées au personnel et créditeurs divers	(10 190 119)	(8 553 001)
Autres flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation	49 775 079	(107 903 203)
Impôt sur le bénéfice	(4 032 764)	(4 114 469)
Flux de trésorerie net provenant des activités d'exploitation	**149 734 923**	**11 397 736**
Activités d'investissement		
Régularisation	-	-
Acquisitions \ Cessions sur immobilisations	(6 301 707)	(11 638 677)
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement	**(6 301 707)**	**(11 638 677)**
Activités de financement		
Emission d'action	12 327 951	-
Emission d'emprunts	12 427 912	-
Remboursement d'emprunts	(4 515 912)	(914 500)
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement	**20 239 951**	**(914 500)**
Variations nettes de liquidités et équivalents de liquidités au cours de l'exercice	**163 673 167**	**(1 155 441)**
Liquidités et équivalents de liquidités au début de l'exercice	327 681 963	328 837 404
Liquidités et équivalents de liquidités en fin de l'exercice	**491 355 130**	**327 681 963**

Rapport général du commissaire

aux comptes sur les comptes annuels au 31 décembre 2014

en exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014 sur :

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

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

I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué l'audit des comptes annuels ci-joints, exprimés en francs congolais, de RAWBANK S.A. au 31 décembre 2014, qui comprennent le bilan, le compte de profits et pertes, l'état de variation des capitaux propres, le tableau de flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

1. Responsabilité de la Direction pour les comptes annuels

La Direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces comptes annuels, conformément aux principes généralement admis en République démocratique du Congo et aux instructions de la Banque Centrale du Congo, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation des comptes annuels exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

2. Responsabilité du Commissaire aux comptes

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 que nous nous conformions aux règles de déontologie et que nous planifiions et réalisions l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les comptes annuels. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

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

3. Opinion

À notre avis, les comptes annuels donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la RAWBANK S.A. au 31 décembre 2014 ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux principes comptables généralement admis en République démocratique du Congo et aux instructions et directives de la Banque Centrale du Congo.

II. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé conformément aux vérifications spécifiques prévues à l'article 713 de l'Acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique.

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

Le 6 avril 2015

PricewaterhouseCoopers RDC

Watsa
+ 1 guichet
Bunia
Kisangani
Beni
Butembo
Goma
Bukavu
Kindu
Kinshasa
13 agences + 7 guichets
Matadi
+ 1 guichet
Moanda
Kimpese
+ 3 guichets
Boma
Mbuji Mayi
Fungurume
Kolwezi
Likasi
Kakanda
Lubumbashi
6 agences + 2 guichets
Kasumbalesa
Sakania

07

Les réseaux RAWBANK

P.88 Le réseau des banquiers correspondants

P.88 Le bureau de représentation de Bruxelles

P.88 Le réseau d'agences en RDC

LE RÉSEAU DES BANQUIERS CORRESPONDANTS

USA

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

EUROPE

- Attijariwaffa Bank (Paris)
- BNP Paribas Fortis, Brussels
- Byblos Bank Europe SA, Brussels
- Crédit Suisse, Zurich
- Citibank NA, London
- Commerzbank AG, Frankfurt am Main
- FBN Bank UK Ltd (Paris)
- ING Belgium, Brussels
- KBC Bank NV, Brussels
- Mauritius Commercial Bank
- Société Générale, Paris

AFRIQUE

- Absa Bank Ltd, Johannesburg
- Bank of China (Johannesburg)
- Diamond Trust Bank (Uganda)
- First National Bank (Johannesburg)
- The Standard Bank of South Africa Ltd

CHINE

- Bank of China, Beijing
- ICBC

LE BUREAU DE REPRÉSENTATION DE BRUXELLES

Bastion Tower

Place du Champs de Mars (21e 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

CENTRE

Responsable commercial régional : Vishwanath (Vishy)

Agences de Kinshasa

30 Juin : 3487, Boulevard du 30 Juin (Gombe)
Loïc DESCAMPS
+243 82 137 98 19
loic.descamps2@rawbank.cd

- **Guichet CEEC :**
  3989, Avenue de Cliniques C/GOMBE
  +243 81 20 32 109
- **Guichet Hasson et Frères :**
  2, avenue Citronniers C/GOMBE
  (derrière Sozacom)

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

Hôtel de Ville : Av. du Marché N°09 C/GOMBE
Serge DJAMANY LOBANDO
+243 970034453
Serge.Djamany@rawbank.cd

Kinsuka: 1, Av. de l'école, Commune Ngaliema
Manguy MAYAKA
+243 992001686
manguy.mayaka@rawbank.cd

Kintambo: 121, Av. Jean Bolemba
Q/ Babylone Commune de Kintambo
Mamie-Florence LEMBA
+243 825652487
Lemba.Ngwala@rawbank.cd

Limete: 7e Rue, Bld Lumumba
Andy TSHIBWABWA
+243 81 88 70 017
andy.tshibwabwa@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
Sabrina KIBETI
+243 81 98 32 001
sabrina.kibeti@rawbank.cd

St Luc: avenue Nguma, Réf Eglise St Luc (Ngaliema)
Lucie MPUTU
+243 81 88 70 015
lucie.mputu@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
Jean Luc MOERENHOUT
+243 81 71 59 008
moerenhout.jean@rawbank.cd

Utex: 374, avenue Colonel Mundjiba(Ngaliema)
Bernie MANGWELE
+243 99 99 49 430
Bernie.Mangwele@rawbank.cd

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

Victoire: 01, Avenue Eyala
Kinshasa C/KasaVubu
Blaise BASENGE
+243 817109461
basenge.wenge@rawbank.cd

Agence de Mbuji-Mayi

Boulevard LDK 42
MBUJIMAYI/DIULU
Ajeesh CYRIAC
+243 81 708 46 02
ajeesh.cyriac@rawbank.cd

KATANGA

Responsable commercial régional : Nicolas GROBELNY

Agences de Lubumbashi

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

- **Consulat counter:**
  84, avenue Sendwe C/LUMBUMBASHI
  +243 99 10 01 945
- **Luano counter:**
  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

Agences du Katanga

Fungurume
Concession TenkeFungurume
Rica MUHIMA SADIKI
+243 99 100 4184
Rica.Muhima@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
Jacques NGUDIA MUYYA
+243 99 100 41 81
Ngudia.Muya@rawbank.cd

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

Sakania
N° 45 route KISHIBA SAKANIA-RDC,
Eric CILUMBA NGELEKA
+243 97 600 02 06
Eric.Cilumba@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
Patricia BENGI MASENGA
+243 99 80 15920
Bengi.MasengaPatricia@rawbank.cd

Kimpese
Av. Songololo n°2,
Q/MASAMUNA 2Bis
Baby LOANGO KAMPUNZU
+243 97 33 777 78
baby.lwango@rawbank.cd

- **Caisse avancée de Lukala**
  Route nationale n°1/poste de péage
- **Caisse avancée de Lufu péage**
  Sur la route menant vers la frontière entre la RDC et l'Angola
- **Guichet de Lufu frontière**
  À la frontière entre la RDC et l'Angola, dans l'enceinte de la DGM, près de l'OCC
  Territoire de Nsongololo
  District de Cataractes
  Secteur de Luima.

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
Jignesh.Thaker
+243 819068039
jignesh.thaker@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
Vicky KAMBALE
+243 99 89 16 522
Kambale.Nzanzu@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
Constantin TSHIBASU
+243 97 00 34 457
Tshibasu.constantin@rawbank.cd

Kisangani
11, Avenue Victime de la Rébellion
Olivier Tsasa Tsasa
+243 81 318 88 37
Tsasa.tsasa@rawbank.cd

- **Guichet UNIKIS :**
  Université de Kisangani

Watsa
Quartier résidentiel Cité de Watsa,
District de haut Uélé
Aimé ILUNGA KAFUTWA
+243 971011150
Aime.ilungakafutwa@rawbank.cd

RAWBANK

is my bank.

RAWBANK SA
3487, Boulevard du 30 juin
BP 2499 – Kinshasa 1 – RD Congo

CD/KIN/RCCM/14-B-2385
NAT. ID N° : 01-610-N39036T
Numéro d'impôt : A 0700225D
N°BCC : 5100

Tél : +243 998 32 0000
Fax : +33 4 89 24 02 24
SWIFT : RAWBCDKI
contact@rawbank.cd

WWW.RAWBANK.CD

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

Conception et production :
M&C.M sprl - www.mcmanagement.be

Graphisme et mise en page :
une collaboration M&C.M et De Visu
www.devisu.com

Rédaction :
Marc-F. Everaert (M&C.M sprl)
info@mcmanagement.be
avec l'aimable collaboration
des cadres et dirigeants de RAWBANK.

Photos :
Marc-F. Everaert
Photos prises à la MIBA :
Jean Flory Kazadi

Impression :
Imprimerie Artoos | Hayez

© Mai 2015

RAWBANK

is my bank.

WWW.RAWBANK.CD