RAPPORT ANNUEL 2015

AU-DELÀ DU MILLIARD...

RAWBANK

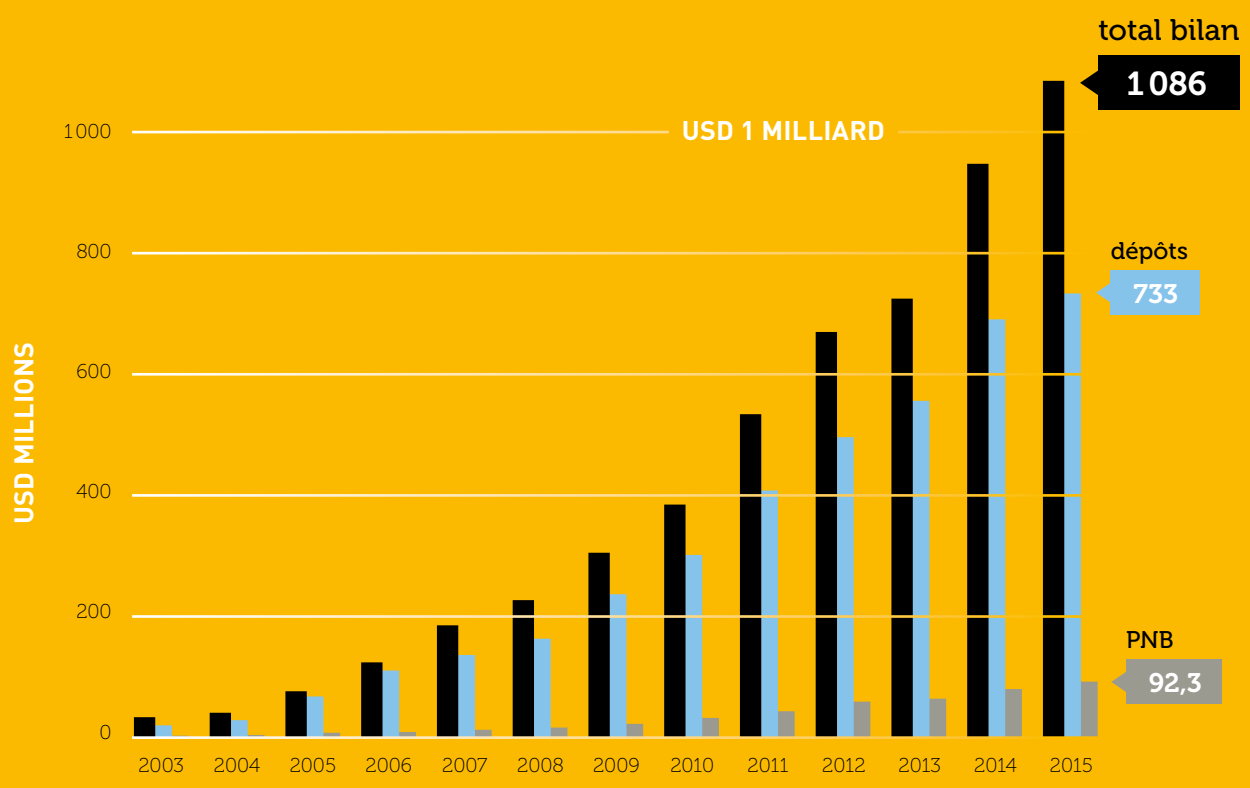
is my bank.

2009 2011 2013 2015

RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

PERFORMANCE
RAWBANK SUR 13 ANS

Lors de la clôture de son premier bilan, le 31 décembre 2003, RAWBANK affichait un total de bilan d'USD 33 millions. Douze exercices plus tard, ce montant passe le cap symbolique du milliard… Dans le même temps, les dépôts passent d'USD 20 à 733 millions et le produit net bancaire d'USD 2,3 à 92,3 millions. Ces trois indicateurs de performance ont évolué à un rythme similaire, multipliés respectivement par 33, 37 et 40 en douze ans.



Une première dans le secteur bancaire en RDC. RAWBANK confirme ainsi un leadership acquis dès le lendemain de son 10e anniversaire.

bsi. ISO/IEC 20000-1 Information Technology Service Management

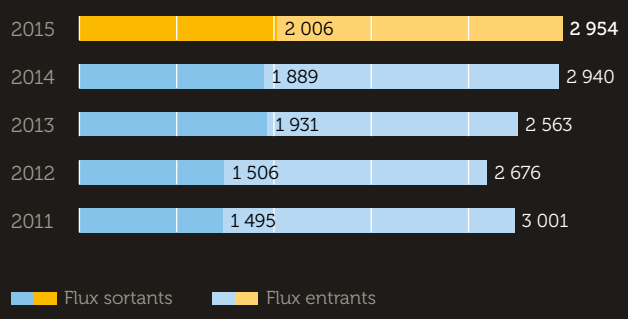
bsi. ISO/IEC 27001 Information Security Management

LES CHIFFRES CLÉS SUR 5 ANS

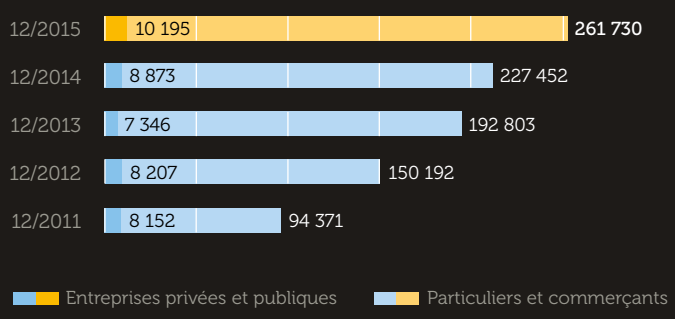
	En milliers de francs congolais (CDF)						En milliers USD
Situations aux 31 décembre	2015	2014	2013	2012	2011	2015/2014	2015
Total du bilan	999 213 599	871 993 047	667 327 172	605 516 240	480 626 904	+ 15 %	1 086 102
Capitaux permanents	127 519 336	103 675 783	87 234 253	77 912 795	53 567 381	+ 23 %	138 608
Dépôts	674 621 112	634 634 523	511 554 734	448 571 827	367 242 839	+ 6 %	733 284
Crédits à décaissements	408 791 813	310 233 944	266 141 935	207 909 408	141 143 791	+ 32 %	444 339
Produit net bancaire	84 907 637	73 459 441	58 281 213	53 590 363	38 838 533	+ 16 %	92 291
Charges générales d'exploitation	58 542 075	54 042 136	37 857 798	31 605 585	26 050 741	+ 8 %	63 633
Dotations aux amortissements et provisions	9 681 100	10 004 781	10 199 894	8 948 780	3 295 036	- 3 %	10 523
Résultat net	8 325 964	5 381 916	5 614 384	7 391 700	6 253 394	+ 55 %	9 050
• Coefficient d'exploitation (C.I.R.)	68,95 %	73,57 %	64,96 %	58,98 %	67,07 %		
• Ratio de rentabilité financière (R.O.E.)	6,53 %	5,19 %	6,44 %	9,49 %	11,67 %		
• Ratio de rendement (R.O.A.)	0,83 %	0,62 %	0,84 %	1,22 %	1,30 %		
• Ratio de solvabilité (R.O.S.)	26,40 %	25,60 %	27,09 %	24,26 %	29,20 %		
Cours indicatifs de change CDF/USD aux 31/12	920,00	920,00	905,00	900,50	905,04		
Cours indicatifs de change CDF/EUR aux 31/12	985,70	1 093,64	1 238,86	1 175,43	1 141,15		

TRANSFERTS EXTÉRIEURS

en USD millions hors transferts entre banques en RDC



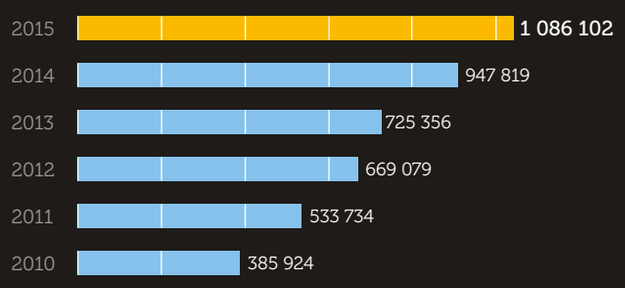
NOMBRE DE COMPTES



GRAPHIQUES EN CONTRE-VALEUR USD

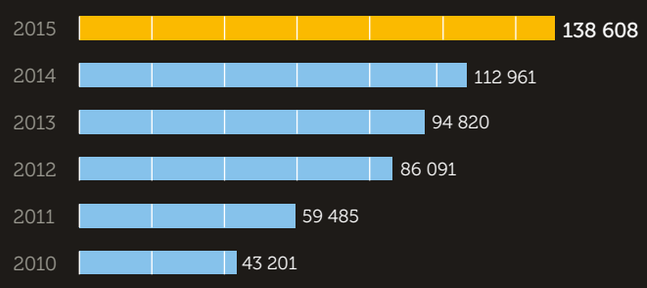
Chiffres en milliers, calculés sur base
des taux de change CDF/USD aux 31 décembre

TOTAL DU BILAN

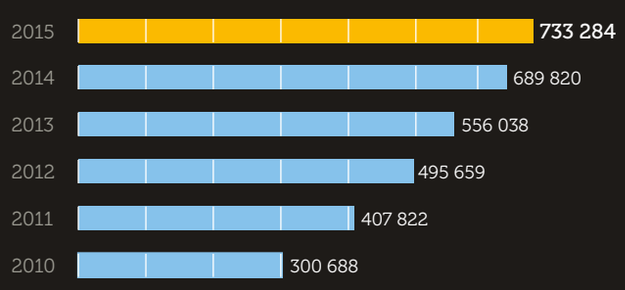


CAPITAUX PERMANENTS

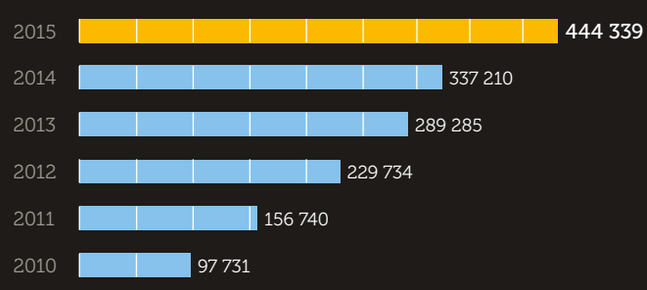
inclus emprunts subordonnés



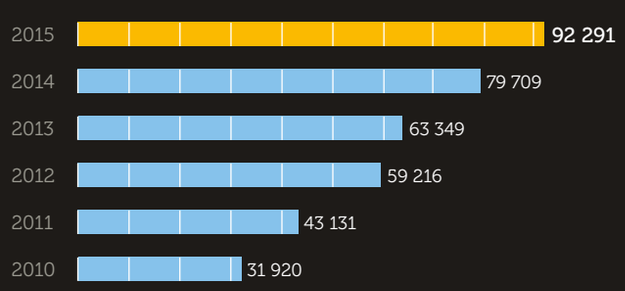
DÉPÔTS



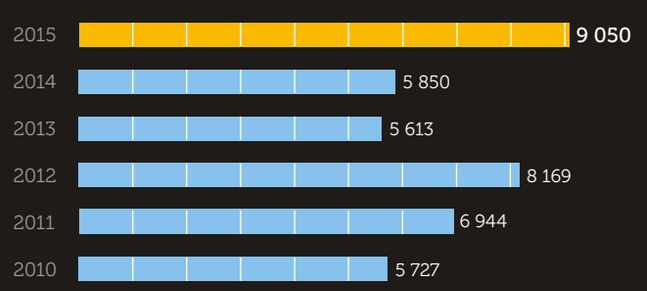
CRÉDITS À DÉCAISSEMENTS



PRODUIT NET BANCAIRE



RÉSULTAT NET



RAWBANK
PASSE UN NOUVEAU CAP

Chers clients, chers lecteurs,

L'année dernière, je vous invitais à nous rejoindre « sur la voie d'une nouvelle dimension ». Rappelez-vous, tel était le titre de notre rapport annuel 2014.

Nous y sommes entrés grâce à l'enthousiasme de toutes nos parties prenantes, associées à cette dynamique de croissance au service de tous les acteurs du développement économique. Il reste encore beaucoup de travail et d'efforts à accomplir car la tâche n'est jamais achevée. Mais étape par étape, dans le respect de la qualité et de la maîtrise des risques, et selon une stratégie contrôlée de la performance, nous voyons nos efforts se concrétiser dans nos chiffres.

Notre banque vient en effet de passer le cap du milliard de dollars de total de bilan. Je m'en réjouis d'autant plus que cette croissance du bilan évolue en parfaite symétrie avec notre développement commercial et notre rentabilité.

Ces indicateurs démontrent la confiance du marché congolais dans notre banque. En 13 ans, nos dépôts sont passés de 20 à USD 733 millions. Notre prochaine étape : le milliard de dollars en dépôts. Ce sera pour bientôt, grâce à la confiance de nos clients que je tiens à remercier, au nom du conseil d'administration, du comité de direction et de l'ensemble de nos Rawbankers.

Nous avons confiance dans l'avenir, quand bien même les analyses macroéconomiques ne laissent pas entrevoir des perspectives encourageantes pour l'année 2016. Le boom minier – et la croissance qu'il a permis de 2010 à 2014 – est terminé. Cette menace sur notre économie doit inciter nos gouvernants à prendre les mesures stratégiques les plus favorables possible à une industrialisation accélérée de notre pays par un meilleur accueil des investissements étrangers et en favorisant, dans les secteurs les plus porteurs de notre économie, la création d'un large tissu de PME. Ces dernières constituent la principale source d'emplois : il faut encourager les entrepreneurs en favorisant la compétitivité de nos entreprises confrontées à la concurrence mondiale.

> Encourageons les entrepreneurs en favorisant la compétitivité de nos entreprises confrontées à la concurrence mondiale.

Signe des temps, le pays est sur la bonne voie d'une libéralisation économique certaine et les sociétés de l'État, désormais sociétés commerciales, sont de plus en plus gérées selon des critères de performance mesurés et contrôlés. Reste la maîtrise des volets juridique et judiciaire de la gouvernance publique sur laquelle les efforts doivent se concentrer pour permettre aux investisseurs et opérateurs économiques de bénéficier de manière optimale de l'adhésion récente de la RDC à l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA).

Dans ce contexte général qui laisse peser quelques inconnues sur l'avenir à court terme, je confirme notre volonté de contribuer, plus que jamais, au développement du Congo. Notre banque est devenue l'artère financière principale de ce pays auquel notre destin est entièrement et intimement lié, et cela au bénéfice de tous les segments du marché.

Il me plaît à cet égard de confirmer nos projets de « bancassurance ». Deux compagnies d'assurances verront le jour en RDC – notre projet est prêt – l'une portant sur la branche vie, l'autre sur les branches IARD, sous une même marque « **RAWSUR** ». La complémentarité des métiers de la banque et de l'assurance nous permettra de déployer très rapidement une offre de bancassurance de qualité.

Nous réaliserons nos ambitions avec une parfaite maîtrise des coûts et des risques, une attention particulière portée à nos rendements et notre productivité pour, in fine, renforcer en permanence nos performances commerciales, humaines, organisationnelles, opérationnelles et financières.

Dans cette démarche vers l'excellence, et conformément à la stratégie que nous avons initiée en 2014, notre souci permanent reste « **l'avantage client** ».

Cordialement vôtre,

Mazhar Rawji
Président du conseil d'administration

SOMMAIRE

05 **Chapitre 01 RAWBANK 2015 EN PERSPECTIVE**

07 **Points forts et atouts sous le regard du président du comité de direction**

09 **Le développement des métiers : une croissance continue**

11 Corporate & Institutional Banking (CIB)
13 Commercial Banking
15 Private Banking
16 Retail Banking
18 En transversal : « Expérience Client »

19 **Le réseau des agences : une stratégie de proximité renforcée**

22 **La trésorerie : un centre névralgique performant**

25 **Chapitre 02 UNE NOUVELLE STRATÉGIE DE L'EFFICIENCE**

26 **POINT DE VUE – Le regard du nouveau directeur général adjoint**

29 **La performance au rendez-vous de l'efficience organisationnelle et opérationnelle**

30 La direction Informatique
32 En perspective : le Digital Banking
34 La direction des Opérations
36 La direction de l'Organisation

39 **Chapitre 03 LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**

40 **La gouvernance, un processus durable et efficace**

40 Le conseil d'administration
42 Le comité de direction
44 Les comités spécifiques rattachés au comité de direction
45 L'organigramme de la banque

47 **Chapitre 04 LA GESTION DES RISQUES**

48 **L'exigence RAWBANK en matière de gestion des risques**

49 Le risque de crédit
51 Le risque de marché
54 Le risque informatique
55 Le risque opérationnel
55 Autres indicateurs de mesure de risques
56 En avant-plan : la lutte antiblanchiment

59 **Chapitre 05 LE DÉVELOPPEMENT HUMAIN**

60 Le bilan social et la gestion des carrières

63 Le développement de l'Académie Rawbank

65 RAWBANK, une banque engagée dans la société congolaise

71 **Chapitre 06 LE RAPPORT FINANCIER**

72 Bilans aux 31 décembre 2015 et 2014

74 Comptes de profits et pertes pour les exercices clos aux 31 décembre 2015 et 2014

75 État de variations des capitaux propres aux 31 décembre 2015 et 2014

76 Tableaux de flux de trésorerie clos aux 31 décembre 2015 et 2014

77 Rapport général du commissaire aux comptes

79 **Chapitre 07 LES RÉSEAUX RAWBANK**

80 Le réseau des banquiers correspondants

80 Le bureau de représentation de Bruxelles

80 Le bureau de représentation de Shanghai

81 Le réseau d'agences en RDC

83 Post scriptum : le Groupe Rawji crée RAWSUR

RAWBANK

is my bank.

Editeur
Direction générale de RAWBANK
BP 2499 – Kinshasa 1
République démocratique du Congo

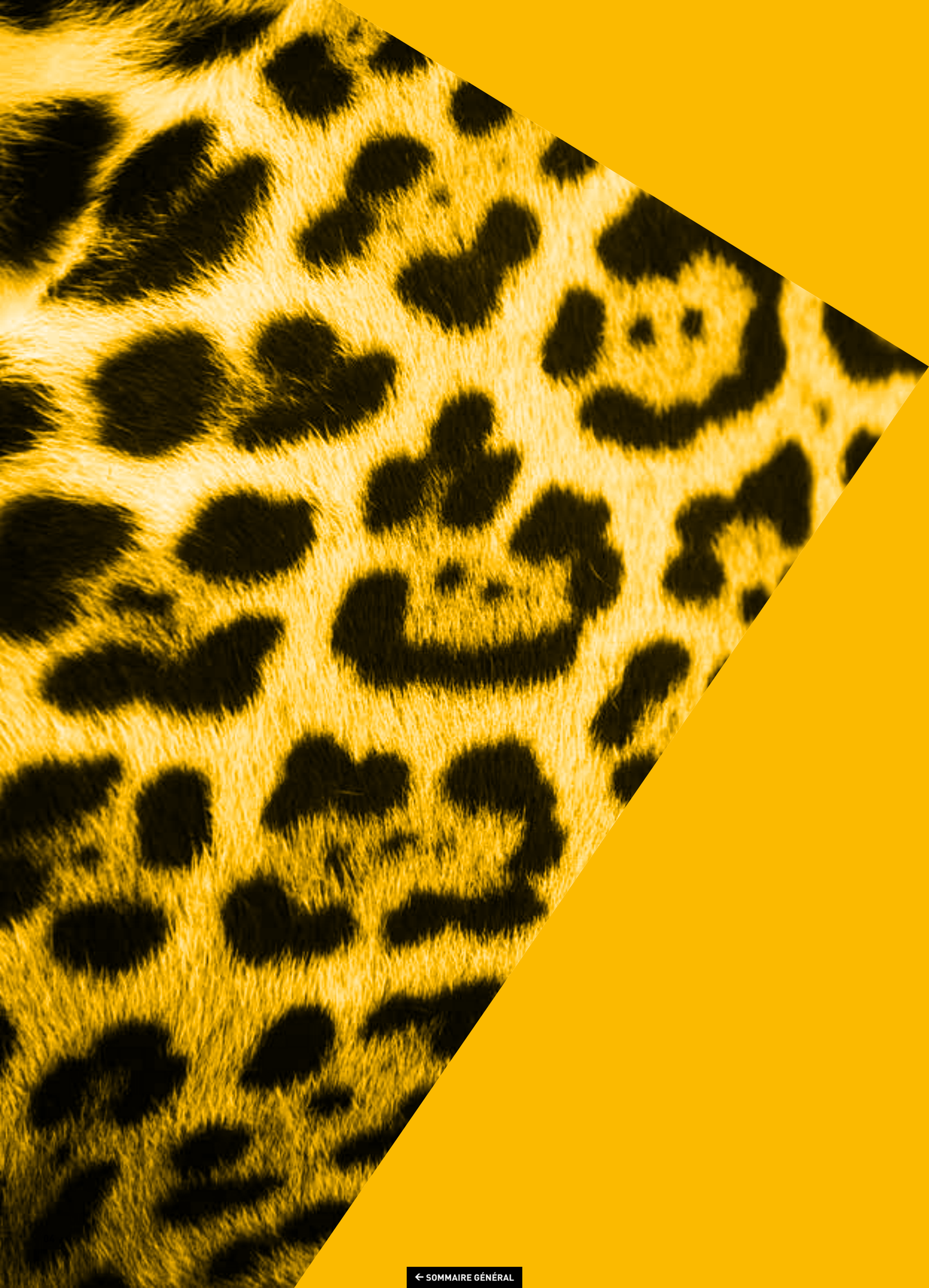
Conception et production
M&C.M sprl - www.mcmanagement.be

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 agences : RAWBANK - photos couverture, p.4, p.24 et p.32 : Istock

Impression
Imprimerie Artoos | Hayez - Belgique
© Mai 2016



← SOMMAIRE GÉNÉRAL

CHAPITRE

01

RAWBANK 2015 EN PERSPECTIVE

07 **Points forts et atouts sous le regard du président du comité de direction**

09 **Le développement des métiers : une croissance continue**

11 Corporate & Institutional Banking (CIB)
13 Commercial Banking
15 Private Banking
16 Retail Banking
18 En transversal : « Expérience Client »

19 **Le réseau des agences : une stratégie de proximité renforcée**

22 **La trésorerie : un centre névralgique performant**

Perspective 2017: l'Atrium, le futur siège de la banque.

Au premier plan : Thierry Taeymans, président du comité de direction.

← SOMMAIRE GÉNÉRAL

1. POINTS FORTS ET ATOUTS
SOUS LE REGARD DU PRÉSIDENT DU COMITÉ DE DIRECTION

Que retenir de 2015 ?

Notre économie a tourné la page des quelques années d'une croissance où les cours des matières premières évoluaient à des sommets, où les opérateurs miniers entraînaient dans leur sillage un nombre important de PME créatrices d'emplois, où les activités commerciales des banques étaient de facto en forte croissance… Dans le même temps, le marché bancaire s'est stabilisé après avoir connu une arrivée massive de nouveaux acteurs panafricains. Certains d'entre eux n'ont réussi une percée qu'au prix de risques dont ils avaient mal mesuré les conséquences et dont ils assument les revers aujourd'hui.

Dans ce contexte, nous avons poursuivi une politique commerciale très active mais jamais agressive, dans le respect de nos clients, de l'ensemble du marché et avec une excellente maîtrise de nos risques tant opérationnels que de crédit.

Quelques faits marquants méritent une attention particulière :

LEADERSHIP CONFIRMÉ

RAWBANK confirme son leadership dans un marché comptant 18 banques, avec une part de marché moyenne de 21% sur le total des dépôts et des crédits, en hausse de 1 point par rapport à 2014. Selon les critères retenus, RAWBANK évolue à un niveau de part de marché supérieur de 6 à 8 points à celui de ses concurrents les plus proches.

La banque a passé le cap du milliard de dollars de total de bilan (USD 1,086 milliard), soit 20% du total des bilans de l'ensemble des banques.

La rentabilité est bien entendu au rendez-vous avec un PNB d'USD 92,3 millions et le résultat net passe le cap des 9 millions.

Ces succès sont répartis sur les quatre lignes de l'organisation commerciale qui, toutes, connaissent une bonne pénétration de marché avec des taux de croissance satisfaisants :

- Corporate & Institutional Banking,
- Commercial Banking,
- Private Banking,
- Retail Banking.

MOODY'S INVESTOR SERVICES

La notification a été confirmée début 2015 avec la mention « perspectives stables ». Cette performance est fort appréciée sur le marché : elle conforte les banquiers correspondants sur la qualité de RAWBANK, ouvre de nouvelles portes auprès des grands groupes actifs en RDC et favorise l'accès de la banque à de nouveaux financements internationaux.

Pour rappel, comme annoncé dans le rapport annuel 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.

ISO 20000 ET 27001

RAWBANK est certifiée ISO/IEC 20000 et ISO/IEC 27001 depuis le 21 août 2015 au terme d'un processus amorcé en avril 2014.

- La certification **ISO/IEC 20000-1 : 2011** porte sur le système de gestion des services informatiques. Le respect de la norme ISO 20000 permet d'améliorer et de renforcer le contrôle et la gestion informatique pour satisfaire aux exigences les meilleures en termes de gouvernance des technologies de l'information. Les systèmes de gestion des services informatiques sont ainsi optimisés afin d'en réduire les risques et les coûts.

- La certification **ISO/IEC 27001 : 2013** porte sur les exigences relatives à l'établissement, à la mise en œuvre, à la mise à jour et à l'amélioration continue du système de gestion de la sécurité de l'information, ainsi que sur l'appréciation et le traitement des risques de sécurité.

Ces deux certifications ont été octroyées par BSI, un organisme international accrédité par ISO (l'Organisation internationale de normalisation) pour la certification des entreprises utilisant les différents standards ISO.

PROPARCO SHELTER AFRIQUE

Deux partenariats financiers ont pris effet en 2015 : l'un avec Proparco à hauteur de 10 millions de dollars pour renforcer la capacité de crédit de la banque aux PME, l'autre par Shelter Afrique à hauteur de 10,6 millions de dollars pour permettre à la banque de proposer une offre de crédit immobilier. Ces deux lignes de crédit ont été entièrement utilisées en 2015.

LA RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

En juin 2015, RAWBANK était la seule banque en RDC à avoir envoyé deux délégués au programme de formation certifiante d'une semaine organisé par la SFI (Société financière internationale) à Abidjan et portant sur la responsabilité sociale et environnementale.

Désormais, la banque intègre dans ses procédures opérationnelles les normes des standards de performance environnementale adoptées par la SFI et ce, également dans le respect des « Principes de l'Equateur » utilisés par les grandes banques internationales. Ces principes impliquent la prise en compte des critères sociaux, sociétaux et environnementaux dans le financement de projets.

Une fois de plus, RAWBANK innove en RDC.

L'AMBITION RAWBANK

Quelles que soient les inquiétudes liées à l'évolution de la conjoncture économique internationale et ses conséquences sur la RDC, et malgré l'attentisme ambiant dû aux élections qui s'annoncent dans le pays, le conseil d'administration et le comité de direction poursuivent une vision à long terme du développement.

Pour illustrer « l'ambition RAWBANK », voici les quatre principaux défis que la banque compte relever avec succès au cours des deux prochaines années :

- **étendre** son réseau d'agences pour renforcer ses services de proximité et être le plus rapidement possible en mesure de servir les chefs-lieux des 26 provinces de la RDC ;
- **renforcer** la pénétration du segment des petites et moyennes entreprises dans la poursuite de l'élan de 2014 et 2015 ;
- **viser** l'efficience opérationnelle par une stratégie de gestion organisationnelle entièrement repensée et par l'exploitation optimale de l'outil informatique ;
- **promouvoir** les nouvelles technologies financières pour fournir des services financiers nouveaux, moins chers et de grande qualité à tous les segments de la clientèle.

Ces quatre projets sont décrits dans le présent rapport annuel.

2. LE DÉVELOPPEMENT DES MÉTIERS : UNE CROISSANCE CONTINUE

Au 31 décembre 2015, RAWBANK détient une part de marché de 22% du total des dépôts bancaires en RDC et de 19% du total des crédits, confirmant ainsi son leadership et la confiance des clients.

- **Sur le marché des grandes entreprises « Corporate & Institutional Banking »**, la première moitié de 2015 fut exceptionnelle en termes de croissance des dépôts, permettant à la banque de prendre encore deux points de part de marché supplémentaires. L'effondrement des cours des matières premières dont le cuivre et le pétrole, a entraîné dans le courant du deuxième semestre une diminution logique des dépôts des entreprises actives dans ces secteurs.

- **Sur le marché des PME « Commercial Banking »**, la performance est double : celle d'avoir relevé avec succès le défi d'une démarche spécifiquement orientée vers les petites entreprises à Kinshasa – action qui va s'étendre à l'ensemble du pays dès cette année 2016 – et, dans le même temps, celle de renforcer la part de marché de la banque sur le segment des PME dans toutes les régions. La banque continue par ailleurs de développer les relations d'affaires entre ses clients PME et grandes entreprises.

Didier Tilman, directeur commercial, membre du comité de direction :

La nouvelle organisation commerciale mise en place en 2014 porte ses fruits. Elle a permis d'enclencher une nouvelle dynamique de croissance grâce à laquelle la banque a performé en 2015 sur l'ensemble de ses lignes d'activités commerciales.

Visualisez le message de Didier Tilman (1'50'')

- **Sur le segment de la clientèle VIP « Private Banking »**, la banque attire de plus en plus de clients sélectionnés auxquels elle offre un service personnalisé de haute qualité, dans des espaces privatifs garantissant le confort et la confidentialité, tant à Kinshasa – avec quatre points de contact – qu'à Lubumbashi – avec deux points de contact.

- **Sur le segment de la banque de détail « Retail Banking »**, le nombre de clients, le total des dépôts et le total des crédits poursuivent la croissance amorcée les années antérieures. Les salariés des grandes entreprises clientes sont bancarisés et peuvent bénéficier de formules de crédit allant dans certains cas jusqu'à 15 fois le montant du salaire mensuel pour une durée de remboursement pouvant atteindre 60 mois. Dans le même temps, 80 000 fonctionnaires et agents de l'État sont bancarisés à la banque et 34 000 pensionnés INSS sont en cours de bancarisation.

- **Les réseaux RAWBANK** évoluent dans le sens de cette croissance :

  - le réseau national est désormais organisé en **cinq régions**, chacune sous la supervision d'un responsable commercial : Kinshasa / Ouest / Centre / Est / Sud couvrant ainsi utilement l'ensemble des 26 provinces ;

  - le réseau international, en plus du bureau de représentation de Bruxelles, sera prochainement étendu par l'ouverture d'un bureau de représentation à **Shanghai**.

Quatre objectifs motivent l'ouverture du bureau de représentation de Shanghai :

- renforcer le contact avec les maisons-mères des entreprises chinoises actives en RDC,

- développer les relations avec les banques chinoises et, en particulier, avec les banquiers correspondants,

- pénétrer le marché des commerçants congolais installés en Chine, en particulier à Guangzhou, pour favoriser l'utilisation de la carte de paiement RAWBANK CHINA UNION PAY,

- et, de manière générale, rester informé de l'évolution du marché et des perspectives de développement d'affaires.

Pour renforcer son offre commerciale et la qualité de ses services, RAWBANK travaille sur deux grands chantiers : l'optimisation de l'efficience de ses services de support d'une part, le lancement d'une offre de « banque digitale » d'autre part.

Le succès de ces deux chantiers renforcera le positionnement de RAWBANK sur l'ensemble du marché.

CORPORATE & INSTITUTIONAL BANKING (CIB)

Etienne Mabunda, CIB National Manager :

Trois atouts clés caractérisent l'offre CIB :

- la taille du bilan de la banque et sa solidité financière,
- l'étendue de son réseau pour une offre de proximité,
- la gestion centralisée des comptes du client.

+24%

Après une augmentation significative de 14% durant les six premiers mois de 2015, les dépôts des grands Corporate et Institutionnels sont revenus à des niveaux légèrement inférieurs à ceux de fin 2014. Deux événements expliquent cette évolution rarement observée : le déblocage d'importants dépôts pour des opérations d'investissements réalisées par certaines entreprises clientes dans le courant de second semestre et, surtout, la chute du cours du cuivre qui a très logiquement impacté à la baisse, et de manière significative, les montants rapatriés par les miniers.

Malgré ces facteurs exogènes, RAWBANK CIB a continué à conquérir de nouveaux clients et à renforcer sa position auprès de plusieurs clients existants grâce principalement à la force de son organisation commerciale centralisée.

Cette démarche commerciale renforcée a permis de développer de manière significative le portefeuille des crédits octroyés aux grandes entreprises, en hausse de 24% en un an.

Elle a pu ainsi conserver ses parts de marché sur ce segment très courtisé par la concurrence.

LES NOUVEAUX ATOUTS « CIB »

Les nouveaux atouts de la ligne « CIB » sont aujourd'hui clairement reconnus et appréciés, entre autres :

- la gestion centralisée des grands comptes permet d'optimiser la consolidation financière des clients dont l'organisation est éclatée dans le pays, grâce à un service de cash management adapté aux besoins

rencontrés et au support efficace du département Trésorerie de la banque pour les placements et les opérations de change ;

- cette centralisation permet également d'avoir une connaissance profonde des clients – grâce entre autres au développement d'un outil CRM bien adapté – et, ainsi, de pouvoir leur proposer systématiquement l'offre la plus complète en réponse à leurs besoins et en fonction de leurs activités, que ce soit à l'intérieur du pays ou à l'import/export ;

- l'étendue du réseau de la banque assure également un service de proximité non seulement pour les entreprises elles-mêmes (entre autres pour la collecte des liquidités) mais également, et surtout, pour leur personnel qui apprécie l'offre de la banque (domiciliation des salaires, cartes bancaires, épargne, prêts personnels, digital banking...) ;

- l'assistance de la banque aux PME clientes et fournisseurs des grandes entreprises pour leur permettre d'optimiser leurs relations d'affaires, entre autres par des formules adaptées de « crédit distributeur » et de « crédit fournisseur » ;

- la capacité renforcée de la banque à débloquer d'importants crédits en faveur des grandes entreprises. Grâce au niveau de ses fonds propres, la banque peut désormais atteindre la limite d'USD 25 millions par client.

Bien que l'exercice 2016 s'annonce difficile, RAWBANK CIB met tout en œuvre pour conforter le client par une offre de qualité rarement égalée.

La banque se positionne sur de nouvelles opportunités d'affaires qui ne sont pas encore prises en compte par la concurrence et, dans le même temps, renforce sa démarche commerciale avec une offre globale, capable de répondre efficacement à l'ensemble des besoins des grandes entreprises et des institutionnels.

COMMERCIAL BANKING

LE SUCCÈS DE LA NOUVELLE APPROCHE « PETITE ENTREPRISE »

Comment 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 ?

A ces questions, RAWBANK COMMERCIAL BANKING a apporté les réponses adaptées en lançant une nouvelle démarche mi-2014. À fin 2015, au terme d'un premier exercice complet, le succès est au rendez-vous à Kinshasa, au point que le projet va progressivement s'étendre à l'ensemble du réseau de la banque en 2016.

Le rapport annuel précédent présentait en détail cette nouvelle approche du marché des petites entreprises. Pour rappel, en 2014, des conventions ont été signées avec Proparco pour le volet « financement » et avec la Frankfurt School of Finance & Management pour les volets « organisation et formation ». L'ambition portait 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.

Quelques faits significatifs illustrent les succès rencontrés par l'équipe de 25 personnes dont 14 commerciaux qui passent 70% de leur temps sur le terrain, des analystes et des contrôleurs installés dans l'espace « PME » au sein de l'agence Victoire au cœur de Kinshasa.

- **USD 11 millions** de crédits ont été déboursés avec un taux de crédits non performants à 30 jours de 2% ; le risque est donc parfaitement maîtrisé grâce aux techniques d'analyse et de gestion mises en place.
- **450** nouveaux clients ont bénéficié d'un crédit en 2015.
- **Le ministre des PME**, Monsieur Boongo Nkoy, a apprécié la nouvelle démarche de la banque lors de sa visite de l'espace PME le 26 mai 2015 : « RAWBANK a pris l'importante décision de renforcer la direction dédiée exclusivement aux PME afin de favoriser l'éclosion de cette catégorie d'entreprises longtemps marginalisée par le système bancaire. L'approche d'octroi des crédits aux PME change la perception du marché du crédit en RDC. »

Raymond Loambo,
Commercial Banking National Manager :

Les PME ne pensaient pas que RAWBANK pouvait aller vers elles. Et dans cette démarche, nous avons une offre complète et séduisante de produits et services bancaires de qualité.

LA PERCÉE DU COMMERCIAL BANKING AU SEIN DES ACTIVITÉS DE LA BANQUE

La ligne d'activités Commercial Banking est organisée selon trois approches du marché des PME :

1. les moyennes entreprises sur l'ensemble du réseau de la banque,

2. les petites entreprises pour lesquelles une démarche spécifique connaît le succès décrit à la page précédente,

3. Lady's First, un programme mis en place en 2010 avec l'appui de la SFI (Société financière internationale) qui valorise efficacement la place de la femme au cœur de la clientèle de la banque.

+69%

Sur l'ensemble de ces segments, 2015 fut une excellente année en termes de dynamique commerciale avec une bonne maîtrise des coûts et des risques. Le portefeuille « Commercial Banking » a crû de 69% en termes de dépôts et de 35% en termes d'encours crédit.

DES PERSPECTIVES ENCOURAGEANTES

L'attentisme semble caractériser le développement économique en 2016. Cela n'empêche pas RAWBANK de miser de plus en plus sur le segment porteur des PME.

- L'organisation commerciale va être adaptée pour créer une nouvelle dynamique commerciale PME à partir de chaque agence de la banque.

- Des formateurs internes ont été formés pour organiser la démarche « Frankfurt School » à partir de chaque agence.

- La banque prépare la mise en place d'une nouvelle approche de formations conçues par la SFI (Société financière internationale), sous l'appellation « **Business Edge** ». Ces programmes de formation sont destinés aux patrons de PME qui veulent améliorer la gestion et la compétitivité de leur entreprise. Plusieurs formateurs internes ont été sensibilisés et formés par les experts de la SFI pour dispenser ces formations ouvertes à toute PME, cliente ou non de la banque.

- D'autres produits innovants sont en cours de préparation et devraient être lancés courant 2016 pour étoffer l'offre des produits à destination des PME.

RAWBANK entend, plus que jamais, accompagner les patrons de PME sur la voie du développement de leur entreprise.

PRIVATE BANKING

En créant un projet « Private Banking » en 2010, RAWBANK innovait en RDC. Depuis lors, le concept a bien évolué : des espaces d'accueil – en confort et discrétion – sont depuis trois ans dédiés à la clientèle « privée » tant à Kinshasa qu'à Lubumbashi. Des chargés de relation ont été spécifiquement sélectionnés et formés pour traiter les demandes et les dossiers des clients avec professionnalisme et en toute confidentialité, la gamme des produits s'est progressivement élargie pour répondre de la manière la plus précise possible aux deux segments de clients VIP : « Elites » et « Hautes personnalités ».

Le premier segment regroupe les dirigeants de grandes entreprises et institutions, des administrateurs de sociétés et toute personne privée disposant de revenus et de biens significatifs.

Le deuxième segment est composé de personnes influentes au sein des diverses autorités de l'État, des provinces et des villes.

Le développement commercial de la ligne d'activités Private Banking s'est poursuivi en 2015 : les dépôts ont crû de 15% et le portefeuille crédit a augmenté de 6%, confirmant ainsi l'augmentation du nombre de clients accueillis dans les six espaces dédiés :

- quatre à Kinshasa (agence La Couronne, agence Saint-Luc, siège du 30 Juin et guichet avancé à l'hôtel du Fleuve Congo) ;
- deux à Lubumbashi (agence Consulat en face du siège de la banque et agence Golf où de nouveaux bureaux vont être aménagés).

Philippe Brylka, Private Banking National Manager :

Aujourd'hui plus que jamais, il est essentiel de proposer un accueil professionnel, confidentiel et agréable. L'excellence doit primer dans nos relations avec nos clients pour leur fournir avis, conseil et assistance en matière financière et patrimoniale. Telle est notre priorité.

Côté produits, les packs « Privilège » et « Élite » proposent une gamme adaptée aux besoins du client.

En complément à ces packs, vient s'ajouter la carte « Private Pass » unique en RDC par les services et les avantages qu'elle propose aux clients Private Banking, non seulement au sein de RAWBANK – un accueil privilégié par le directeur d'agence ou un private officer dans toutes les agences du pays – mais également auprès des réseaux sélectionnés de restaurants, d'hôtels et de commerces en RDC et dans plusieurs autres pays d'Afrique et d'Europe.

RETAIL BANKING

Depuis plusieurs années, RAWBANK concentre d'importants efforts commerciaux sur le segment de la clientèle des particuliers : développement significatif du réseau d'agences et du nombre de guichets automatiques bancaires (GAB), mise à disposition des meilleurs produits de la monétique, domiciliation des salaires des employés des entreprises clientes et des fonctionnaires et agents de l'État avec des offres de crédits adaptées…

En 2015, le succès de cette démarche était également au rendez-vous des efforts accomplis avec une croissance significative de l'activité.

QUELQUES FAITS MARQUANTS ILLUSTRENT CETTE CROISSANCE

- Le nombre de comptes a augmenté de près de 50 000 unités.
- Les dépôts ont augmenté de 16% ; à eux seuls, les dépôts des fonctionnaires et agents de l'État ont connu une croissance spectaculaire de 43%.
- Le portefeuille des crédits a connu une croissance saine de 39%, avec également un pic de croissance de 131% des crédits accordés aux fonctionnaires et agents de l'État.
- Pour la première fois, il a fallu brider la croissance du portefeuille des crédits « retail », la limite fixée par le conseil d'administration dans le cadre du respect des ratios prudentiels de gestion ayant été atteinte avant la fin de l'année. Des efforts sont depuis lors portés en priorité sur l'augmentation des dépôts.
- **Fait significatif** : le sous-segment des clients dits « potentiels » s'est fortement développé. Ces clients appartiennent à la classe moyenne qui s'élargit progressivement en RDC. Leurs revenus, selon les critères de segmentation de la banque, s'élèvent à plus de 1000 dollars par mois. Ces clients représentent 10% du total des clients « retail » mais leurs dépôts représentent 45% du total des dépôts « retail ». Ils utilisent des produits à valeur ajoutée tels que crédits et/ou épargne, cartes de banque, Rawbank Online… Cette clientèle est confiée à des gestionnaires de clients dans l'ensemble du réseau des agences. Le nombre de gestionnaires est appelé à fortement augmenter dès 2016.
- La banque a accueilli en peu de temps quelque 80 000 fonctionnaires et agents de l'État. La plupart d'entre eux sont équipés de cartes de banque et bénéficient dès lors d'un réseau de plus de 300* distributeurs de billets dans l'ensemble du pays. Certains bénéficient du crédit « Léopard » (4 fois le montant du salaire mensuel remboursable en 15 mois) qui connaît un beau succès, preuve de l'intérêt croissant de ce sous-segment de la clientèle « retail » pour les services de la banque.

+39%

- Plusieurs produits ont performé en 2015.
  - ✔ Le crédit auto et le crédit moto ont été appréciés, entre autres dans le cadre de participations de la banque à des journées portes ouvertes organisées par des concessionnaires. Un crédit « occase-auto » sera lancé prochainement.
  - ✔ Le crédit « Habitat » lancé au début de 2015 n'a pas dû faire l'objet de médiatisation, l'offre ayant rencontré très rapidement la demande. Le prêt subordonné de 10,6 millions de dollars octroyé par Shelter Afrique à cet effet a été entièrement utilisé.
  - ✔ Parmi les produits d'épargne, « Fidélité » continue à séduire avec 56% du total des dépôts « retail ».
  - ✔ PACKS LIBERTY : deux nouveaux packages destinés au sous-segment des clients dits « potentiels » semblent fort appréciés depuis leur lancement récent :
    - le pack Liberty + comprenant compte à vue, carte Visa Gold Rapidos, Travelia, compte Fidélité, SMS Banking et RawbankOnline, le tout pour 15 000 francs congolais par mois ;
    - le pack Liberty comprenant compte Fidélité, SMS Banking et RawbankOnline, le tout pour seulement 6 000 francs congolais par mois.

* Les clients RAWBANK ont non seulement accès à plus de 130 GAB RAWBANK mais également aux GAB de trois autres banques : BCDC, ProCredit Bank et FBNBank dans le cadre du projet Multipay.

Jean-Paul Odent, Retail Banking National Manager* :

Les chefs d'entreprises sont soucieux de l'accueil réservé à leur personnel aux guichets des agences bancaires. Nous en sommes parfaitement conscients et nous poursuivons en permanence nos efforts pour apporter un maximum de confort à nos clients par un accueil de qualité et une mise à disposition de produits bancaires performants dont le SMS Banking très apprécié.

* Jean-Paul Odent remplace, depuis janvier 2016, Michel Brabant appelé à de nouvelles fonctions de direction au sein de RAWSUR.

PERSPECTIVES

En 2016, les efforts porteront avant tout sur le renforcement de la qualité de l'accueil aux guichets de la banque, sur la mise en place de bornes d'accueil aux guichets pour y fluidifier le trafic et donc limiter au maximum les files d'attentes, mais également sur la formation continue des agents en matière d'accueil, de connaissance des produits et de qualité de la démarche commerciale.

Le lancement d'une offre de banque digitale (Mobile Banking – Mobile Money) viendra utilement compléter la gamme déjà étendue des produits bancaires au service de la clientèle des particuliers.

En transversal : « EXPÉRIENCE CLIENT »

Au sein de la direction Commerciale, le service Expérience Client existe depuis 2014 sous l'appellation initiale de service Relation Client. Ce service centralisait les réclamations formulées par les clients, qu'il s'agisse de problèmes liés à l'utilisation de la monétique, à l'accueil aux guichets, au suivi d'écritures, aux délais d'attentes dans le traitement d'un dossier, voire d'appels « au secours » sur des problèmes qui ne trouvent pas de solutions…

Ces réclamations ont utilement permis de prendre les mesures nécessaires pour combler certaines lacunes que percevaient les utilisateurs des produits et services de la banque. Objectif : 100% de satisfaction client !

Très rapidement, dans le cadre du plan stratégique « Avantage Client », ce service a évolué, a élargi le champ de ses interventions et a pris l'appellation « Expérience Client ».

TROIS ACTIVITÉS Y SONT DÉVELOPPÉES :

1. trois personnes sont respectivement en charge de la qualité de la base de données, des enquêtes de satisfaction et des réclamations ;
2. cinq personnes gèrent les canaux alternatifs, à savoir la bonne utilisation des GAB, des terminaux de paiement électronique (avec des visites régulières chez les commerçants pour assurer la formation et gérer les éventuels problèmes techniques) et de RawbankOnline ;
3. une personne est en charge du suivi des services et du développement du réseau MoneyGram.

QUELQUES CONSTATS SIGNIFICATIFS MÉRITENT D'ÊTRE RELEVÉS.

90%

- Sur base des **enquêtes de satisfaction** clients, il apparaît un taux de satisfaction de 90%. Bien ? Oui, mais malgré tout insuffisant ! Des efforts importants sont accomplis sur base des informations recueillies. Pour les clients Corporate, les enquêtes se font sous forme d'entretiens individuels au niveau de la direction.
- Un réseau de **correspondants « Qualité »** a été déployé au sein des agences et départements de la banque avec des instructions précises en matière de contrôle et de suivi Qualité. Objectif : comment des petites actions peuvent solutionner des petits problèmes dont l'addition risquerait de gripper la mécanique.
- Concernant les « canaux alternatifs », il y a lieu de relever la grande satisfaction des clients de disposer désormais d'un accès à plus de 300 guichets automatiques bancaires. Le lancement de **Multipay** (voir note en bas de page 16) s'est immédiatement avéré un succès ; dès le premier mois, les premières statistiques relèvent 5 000 transactions opérées par les clients des quatre banques concernées sur des GAB de banques dont ils ne sont pas clients. L'offre est donc bien allée à la rencontre de la demande. Le projet Multipay continue à évoluer.
- Toujours concernant l'utilisation des GAB, les clients disposent désormais du **module change** qui permet des retraits en francs congolais ou en dollars quelle que soit la devise du compte auquel la carte est liée. Plus de 10 000 transactions de cette nature sont enregistrées en moyenne chaque mois.

CONCLUSION

« Avantage Client » est plus que jamais le leitmotiv des actions du service Expérience Client.

Un **comité Support** a d'ailleurs été mis en place au niveau de la direction générale, entre autres pour pouvoir apporter très rapidement les solutions adéquates aux éventuels gros problèmes de fonctionnement ou de manque d'efficience qui pourraient nuire à la qualité et à l'excellence qu'est en droit d'exiger le client.

avantage Client

3. LE RÉSEAU DES AGENCES : UNE STRATÉGIE DE PROXIMITÉ RENFORCÉE

À Inga, l'un des guichets avancés en extension de l'agence de Matadi

Fin 2015, RAWBANK compte 40 agences et 27 guichets avancés auxquels s'ajoutent quelques caisses dans l'enceinte de grandes entreprises.

Nouvelle agence à Lodja, dans la province du Sankuru

Le nouveau guichet avancé de l'agence de Kimpese à l'usine de Kwilu Ngongo

OUVERTURE DE 11 AGENCES ET GUICHETS AVANCÉS EN 2015

Plusieurs chantiers ont abouti en 2015, conformément au plan de développement annoncé.

- **Deux agences ont ouvert leurs portes à Lodja et à Lusambo dans la nouvelle province du Sankuru au centre du pays.**

- **Neuf guichets avancés ont été déployés :**

  - ✔ trois à Kinshasa :

    - Ndolo-Aéro en extension de l'agence du 30 Juin,
    - « Kimbanguiste » en extension de l'agence UPC,
    - ISTM (Institut supérieur des techniques médicales) en extension de l'agence de Ngaba ;

  - ✔ un à Kolwezi, dans le centre commercial UAC, couvrant ainsi deux pôles importants de la ville ;

  - ✔ cinq dans la province du Kongo Central (ex Bas-Congo) :

    - Kwilu Ngongo, en extension de l'agence de Kimpese, dans l'enceinte de la Compagnie Sucrière, plus un module à la gare de Kwilu Ngongo ;
    - Yema, à la frontière avec l'Angola, en extension de l'agence de Moanda, plus un module dans la zone du péage routier ;
    - trois guichets avancés en extension de l'agence de Matadi : Aidel Ticom (nouveau port sec), Inga et Kinkanda.

Les guichets avancés comptent en général au moins trois personnes et effectuent les opérations de retrait, versement et change pour un maximum équivalent à 10 000 dollars, ainsi que les transferts MoneyGram.

CHANTIERS EN COURS ET PERSPECTIVES

Quatre agences et quatre guichets avancés seront ouverts à Kinshasa d'ici la fin du 1er semestre 2016 :

- les agences de Bandale, Bayaka et Bon Marché (les « 3B ») ;
- l'agence de Matete ;
- quatre guichets avancés dans des stations Engen comprenant chaque fois deux caisses et un guichet automatique bancaire.

Fin juin 2016, RAWBANK comptera donc 35 points de contact à Kinshasa : 17 agences et 18 guichets avancés.

Ensuite, d'ici la fin de 2016, et en fonction de l'évolution conjoncturelle dans le pays, il est prévu d'étendre la présence de la banque dans une quinzaine de localités réparties dans tout le pays. Les business plans sont prêts et les plannings d'installation organisés.

L'objectif est de couvrir le plus rapidement possible le cœur des 26 provinces nées du récent redécoupage provincial du pays.

DES TECHNIQUES DE CONSTRUCTIONS RAPIDES ET LÉGÈRES

Pour une partie de ses nouvelles agences et guichets avancés ouverts en 2015, la banque a opté pour des constructions de type modulaire offrant plusieurs avantages : moindres coûts d'investissement et d'installation, rapidité de la construction et possibilité de déménagement rapide si de nouveaux besoins apparaissent. Un stock de modules est conservé au siège de la banque pour pouvoir répondre rapidement à toute nouvelle demande.

Ces agences de type modulaire offrent tout le confort nécessaire à un accueil de qualité, sont construites en matériaux faits pour durer et répondent aux normes de sécurité imposées par la direction générale de la banque.

Elles sont la phase intermédiaire entre une grande agence de construction traditionnelle et les petites agences « containers » telles qu'utilisées aux péages routiers.

Les constructions de type modulaire offrent plusieurs avantages : moindres coûts, rapidité de construction ou de déménagement si de nouveaux besoins apparaissent.

fin 2015
40
agences
et 27 guichets

Guichet à la gare de Kwilu Ngongo

4. LA TRÉSORERIE : UN CENTRE NÉVRALGIQUE PERFORMANT

Antoine Kiala est responsable Trésorerie :

Un des points forts de RAWBANK relève de sa capacité à répondre en temps réel à tout besoin de trésorerie ou de liquidités de la part des clients. Nous veillons en permanence au niveau de liquidité de la banque en collaboration avec nos représentants dans les agences.

La conjoncture du second semestre de 2015 n'a pas été favorable au développement des opérations de placement et de change de plusieurs grandes entreprises. Les opérateurs pétroliers et miniers ont réduit leurs opérations suite à la forte baisse des cours de leurs produits, certains miniers ont même stoppé leur production. Malgré cela, RAWBANK conserve **une part du marché des changes en RDC de près de 30%**, ce qui traduit sa capacité à répondre avec efficacité et professionnalisme aux demandes de ses clients. Les devises traitées sont principalement le dollar et l'euro, mais également le renminbi chinois, le rand sud-africain, le franc suisse, le dollar canadien et la livre sterling.

Fait marquant du second semestre : la nécessité de collecter de nouveaux dépôts pour faire face à une demande croissante de crédits, entre autres du secteur Retail Banking. En déployant une stratégie adaptée vers la clientèle et avec le support des services commerciaux, la trésorerie a pu alimenter la banque en nouveaux dépôts, de quoi respecter les ratios prudentiels en matière de gestion de la liquidité.

Dans le même temps, face à des marchés internationaux offrant des taux faibles voire négatifs, une partie de la trésorerie a été placée en obligations internationales de première qualité, facilement mobilisables et rapportant 2 à 5% d'intérêts, représentant un portefeuille d'investissement trois fois plus important que celui de fin 2014.

Pour 2016, la vigilance est de mise. En ce début d'année, les prévisions sont incertaines quant à la capacité du franc congolais à maintenir une certaine parité avec le dollar compte tenu de la baisse des recettes de l'État liée à la réduction des activités minières et pétrolières. En un an, les réserves internationales sont passées d'USD 1,8 à 1,4 milliard, soit l'équivalent d'environ cinq semaines d'importation.

Par ailleurs, l'usage de plus en plus intensif des distributeurs de billets nécessite un approvisionnement important en billets de banque neufs, en particulier en dollars. La banque doit exporter les billets usagés qu'elle reçoit sous forme de versements et importer des billets neufs ; les importations mensuelles atteignent quelque 180 millions de dollars. Cela engendre des coûts dont il faut tenir compte dans la gestion quotidienne pour en maîtriser au mieux l'impact.

Avec le développement rapide des activités commerciales, la Trésorerie est plus que jamais un centre névralgique au cœur de la banque et un centre de profit significatif. Elle est en relation permanente avec les trésoriers des grandes entreprises, veille au bon déroulement des opérations de change et de placement, ainsi qu'à la liquidité de l'ensemble de la banque.

En matière de gestion du risque de change, sous la supervision du trésorier général, chaque agence gère sa position dans le respect de ses limites opérationnelles, la banque ayant opté pour une gestion décentralisée de la position de change. Les taux de change peuvent varier d'une ville à l'autre compte tenu de facteurs locaux qu'il n'est pas toujours possible de gérer efficacement de manière centralisée.

À titre d'information, les cours de change USD/CDF par ville où la banque est présente sont actualisés quotidiennement sur www.rawbank.cd.

CHAPITRE

02

UNE NOUVELLE STRATÉGIE DE L'EFFICIENCE

26 **POINT DE VUE – Le regard du nouveau directeur général adjoint**

29 **La performance au rendez-vous de l'efficience organisationnelle et opérationnelle**

30 La direction Informatique
32 En perspective : le Digital Banking
34 La direction des Opérations
36 La direction de l'Organisation

1. POINT DE VUE – LE REGARD DU NOUVEAU DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT

Mustafa Rawji, directeur général adjoint, vice-président du comité de direction :

Nous voulons un outil léger, souple, efficace et très réactif, au service de la performance.

REGARD SUR UNE CROISSANCE PÉRENNE

Mustafa Rawji est vice-président du comité de direction de la banque depuis début 2015. En juin 2015, il est nommé au poste de directeur général adjoint, chargé de seconder le directeur général et de superviser les directions des supports logistiques, de l'informatique, des opérations et de l'organisation. Sa mission, en coordination avec les quatre directeurs qui animent ses équipes vise à mettre en place les outils de l'efficience opérationnelle qui permettront à RAWBANK d'optimiser sa dynamique de croissance tout en allégeant son organisation administrative pour en faire un outil léger, souple, efficace et très réactif, au service de la performance.

Cette démarche nouvelle vise donc à la fois l'amélioration du coefficient de rentabilité (cost income ratio) et la satisfaction du client dans l'utilisation des produits et services de RAWBANK. Elle s'inscrit dans la logique du plan stratégique « Avantage Client » lancé en 2014 et présenté dans le rapport annuel 2013 publié en mai 2014.

À l'écoute du personnel, des clients et du marché dans son ensemble, Mustafa Rawji avait proposé et implémenté avec le concours de ses collaborateurs le projet stratégique « AVANTAGE CLIENT »... De quoi donner à RAWBANK un souffle nouveau, une nouvelle dynamique commerciale dans un marché devenu hyperconcurrentiel et, ainsi, renforcer le leadership de la banque en RDC, au service et à l'avantage du CLIENT.

- Membre de la famille actionnaire de la banque, il comprend, mesure et partage le risque entrepreneurial.

- Membre de la direction générale, il est un homme d'action, soucieux de pousser l'entreprise sur les chemins de la performance et partage ses ambitions d'excellence avec ses collègues du comité de direction, les cadres et le personnel de la banque.

A ce double titre, il donne, dans ces pages, son point de vue sur l'évolution de RAWBANK et de son projet d'entreprise « Avantage Client » 2014-2016, pour aborder in fine sa vision et sa stratégie de l'efficience au service d'un développement pérenne.

1. Le point commercial sur « Avantage Client »

« Notre plan stratégique porte sur trois ans, couvre l'ensemble des activités de la banque et implique tous les départements. Sa mise en œuvre a eu quelques effets immédiats grâce à la motivation et l'implication des membres du personnel informés et stimulés par un plan et un programme intensif de communication interne.

Une mesure a très rapidement porté ses fruits en matière commerciale : la nouvelle segmentation de la clientèle en quatre départements commerciaux comprenant chacun des professionnels de la banque, formés à cet effet et expérimentés dans leurs métiers respectifs (voir en page 9 et suivantes du présent rapport).

Nous avons pu ainsi organiser et rationaliser notre offre de façon optimale par la mise en place de canaux de distribution spécifiquement adaptés aux besoins et attentes de chacun de ces segments de notre clientèle. Et ce, à la satisfaction de nos clients, comme nous pouvons le mesurer et comme le prouvent nos résultats commerciaux et financiers.

Parmi ces résultats, il en est un en particulier qui mérite d'être mis en valeur. Il résulte de la nouvelle démarche commerciale que nous avons initiée en septembre 2014 et qui vise un segment de marché particulièrement important dans le cadre du développement économique de la RDC : celui de la PME.

Notre département Commercial Banking s'est lancé à la conquête d'un marché structurellement difficile : celui de la petite et moyenne entreprise dont la majorité fonctionne encore dans l'informel et pour lequel le risque crédit est d'autant plus grand qu'il est difficile à évaluer. Entourés d'experts, nous avons pris ce risque de banquier-entrepreneur... et nous avons eu raison (lire en page 13 du présent rapport). Ce fut un réel défi dont nous mesurons, un an plus tard, l'impact positif, non seulement sur les résultats de la banque, mais, et c'est encore plus important, sur la vie de nos clients PME qui grandissent grâce à notre accompagnement. »

2. La gestion des talents au cœur du projet d'entreprise

« Pour accompagner ce déploiement commercial d'envergure, il nous fallait des talents à la hauteur de nos ambitions et, surtout, une organisation RH en phase avec ce vaste projet dont nous voulons assurer la pérennité.

Aujourd'hui, notre département des Ressources Humaines, rebaptisé « Capital Humain » et directement rattaché au directeur général, est organisé selon trois axes :

- "RH Business Partner" se concentre sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin que notre organisation puisse répondre à tout moment et en tout lieu aux besoins de compétences, qu'il s'agisse de réagir rapidement à un besoin précis ou d'organiser un développement planifié ;
- "RH Recrutement" veille par, une démarche proactive et permanente, au recrutement des talents les meilleurs dont notre organisation a besoin pour assurer au sein de tous ses départements un accompagnement efficient de notre développement ;
- "Administration RH" traite au quotidien les opérations nécessaires pour que tous les rouages humains au cœur de l'entreprise fonctionnent de manière efficace et harmonieuse.

Quel est notre objectif ?

Offrir à nos collaborateurs un environnement de travail au sein duquel nous entendons leur donner les moyens de se former grâce essentiellement au bon fonctionnement de l'Académie Rawbank, d'être motivés, de s'épanouir et de trouver ainsi plaisir dans leur travail pour, in fine, satisfaire le CLIENT qui occupe une place centrale dans l'entreprise. »

3. Focus sur la gestion opérationnelle

« Les développements dont nous venons de parler n'ont de sens que s'ils sont accompagnés par une gestion financière, organisationnelle et opérationnelle de premier rang. Et ce pour deux raisons principales : il faut disposer d'une part d'outils de mesure de la performance financière et d'autre part d'instruments de prises de décisions en termes de croissance.

La performance financière passe par une maîtrise et un contrôle stricts des coûts de fonctionnement. L'optimisation des coûts permet également de mieux positionner l'entreprise dans un marché concurrentiel hyper agressif. Comment réagir efficacement à cette agressivité si la maîtrise des coûts n'est pas assurée ? Si la rationalisation des coûts ne peut pas être rapprochée de la mesure de la productivité ? Si les outils de la mesure ne permettent pas de prendre les décisions les mieux appropriées ? C'est tout l'art d'une gestion financière analytique sur laquelle nous travaillons pour affiner nos outils dans les délais les plus brefs.

En parallèle, nous avons redéployé notre département Organisation en tant qu'outil stratégique dans la recherche permanente de l'optimisation de nos

Ces actions s'inscrivent en permanence dans une réflexion à moyen et long terme : serions-nous capables de gérer une banque forte d'un réseau de 200 agences ? Serions-nous capables d'absorber une croissance rapide sans déséquilibrer notre structure organisationnelle et financière ? Car le marché pourrait évoluer très vite…

processus. Ces derniers doivent, plus que jamais, être fluides, tout en conservant une parfaite maîtrise des risques opérationnels, toujours dans un but d'efficience et de rentabilité. Au sein de ce département, une section « Efficacité Opérationnelle » a été créée avec pour mission d'analyser les processus, les simplifier autant que faire se peut, réduire au maximum les consommations improductives de temps et de ressources… bref mettre l'intelligence et la créativité au service du processus organisationnel. Et ce, toujours dans l'optique CLIENT. »

4. En perspective

« Dans les deux années qui viennent, nous comptons focaliser, au sein du comité de direction, notre attention et nos efforts sur l'efficience institutionnelle. Après plusieurs années d'une croissance rapide qui nous positionnait, dès le dixième anniversaire de la banque, voici bientôt trois ans, comme leader du marché, nous avons choisi de nous concentrer sur la consolidation de nos acquis.

Nous n'entendons pas pour autant freiner ni notre esprit d'initiatives et d'innovation, ni notre croissance. Au contraire, nous voulons rester présents chez nos clients et répondre à la demande par une offre de produits sans cesse innovants, entre autres, et à titre d'exemple, en matière de « **banque digitale** » pour laquelle nous sommes prêts et qui va fondamentalement bouleverser les habitudes de consommation des produits bancaires.

Mais nous devons veiller à l'équilibre de notre édifice, nous assurer que ses fondations permettent d'ajouter de nouveaux étages et dès lors, en fonction des besoins à court, moyen et long termes, en renforcer au maximum toutes les composantes : financières, humaines, techniques, organisationnelles, commerciales, administratives…

Le conseil d'administration et le comité de direction y veillent car nous voulons être une banque moderne, efficace et compétitive, capable de servir, demain, un million de clients, dans un marché auquel nous croyons d'autant plus que notre famille le connait depuis bientôt cent ans… »

2. LA PERFORMANCE AU RENDEZ-VOUS DE L'EFFICIENCE ORGANISATIONNELLE ET OPÉRATIONNELLE

VERS UNE NOUVELLE DIMENSION DES SERVICES DE SUPPORT

Comment « fluidifier » la croissance pour éviter les goulots d'étranglement au niveau des services de supports ? Ou comment optimiser la gestion de tous les flux au sein de la banque pour en améliorer les rendements, donc l'efficacité et la productivité ? Ou encore, comment renforcer la satisfaction du « client interne », sachant que, en fin de course, la satisfaction du client final dépend de la somme des valeurs ajoutées internes ?

Pour mettre en place les outils qui permettent de répondre à ces questions avec une vision et une perspective à long terme du développement de la banque et de ses performances, l'organigramme des principaux services de supports a été revu afin de permettre à chacun de se concentrer sur le cœur de ses activités, sous la coordination du directeur général adjoint qui, au sein du comité de direction, en a la responsabilité.

- La direction des Moyens prend la nouvelle appellation de **direction des Supports logistiques** pour se concentrer sur le développement et la maintenance du réseau, les services logistiques et la gestion documentaire.

- **La direction de l'Informatique** conserve son schéma de fonctionnement mais travaille en collaboration toujours plus rapprochée, entre autres avec la direction de l'Organisation.

- **La direction des Opérations** fait l'objet d'un travail d'optimisation du traitement des opérations confiées par le client pour simplifier au maximum les procédures et libérer un maximum de tâches administratives qui pourront ainsi être réorientées vers le service direct à la clientèle.

Ces trois directions sont positionnées en ligne dans le nouvel organigramme (voir en page 45).

- **La direction de l'Organisation**, émanation de l'ancienne direction des Moyens, est, quant à elle, placée en staff dans la mesure où elle n'entre pas dans le cercle des activités opérationnelles mais se positionne en centre de gestion, d'analyse et de réflexion avec trois services : documentation bancaire et paramétrage, développement du système d'information et projets, études et efficacité organisationnelle.

L'organigramme des principaux services de supports a été revu afin de permettre à chacun de se concentrer sur le cœur de ses activités.

Coup d'œil sur trois directions clés au centre du nouveau processus d'efficience : Informatique, Opérations et Organisation.

LA DIRECTION INFORMATIQUE

Quelques faits marquants significatifs sont à relever pour l'exercice 2015 en matière de développement IT.

RAWBANK est la première banque en Afrique centrale à être certifiée simultanément ISO 20000 et ISO 27001.

Pour tous les partenaires et les parties prenantes de RAWBANK, quoi de plus rassurant que de travailler avec une organisation qui dispose de politiques de sécurité de l'information robustes et validées par un organisme mondialement réputé...

LA CERTIFICATION ISO

RAWBANK est certifiée ISO/IEC 20000 et ISO/IEC 27001 depuis le 21 août 2015 au terme d'un processus amorcé en avril 2014.

La certification **ISO/IEC 20000-1 : 2011** porte sur le système de gestion des services informatiques. Le respect de la norme ISO 20000 permet d'améliorer et de renforcer le contrôle et la gestion informatique pour satisfaire aux exigences les meilleures en termes de gouvernance des technologies de l'information. Les systèmes de gestion des services informatiques sont ainsi optimisés afin d'en réduire les risques et les coûts.

La certification **ISO/IEC 27001 : 2013** porte sur les exigences relatives à l'établissement, à la mise en œuvre, à la mise à jour et à l'amélioration continue du système de gestion de la sécurité de l'information, ainsi que sur l'appréciation et le traitement des risques de sécurité.

Ces deux certifications sont autant de nouveaux gages de rigueur et de qualité dans le traitement des processus internes et dans la fourniture des services de la banque à sa clientèle.

Elles ont été octroyées par BSI, un organisme international accrédité par ISO (l'Organisation internationale de normalisation) pour la certification des entreprises utilisant les différents standards ISO.

LA MIGRATION VERS AMPLITUDE V10

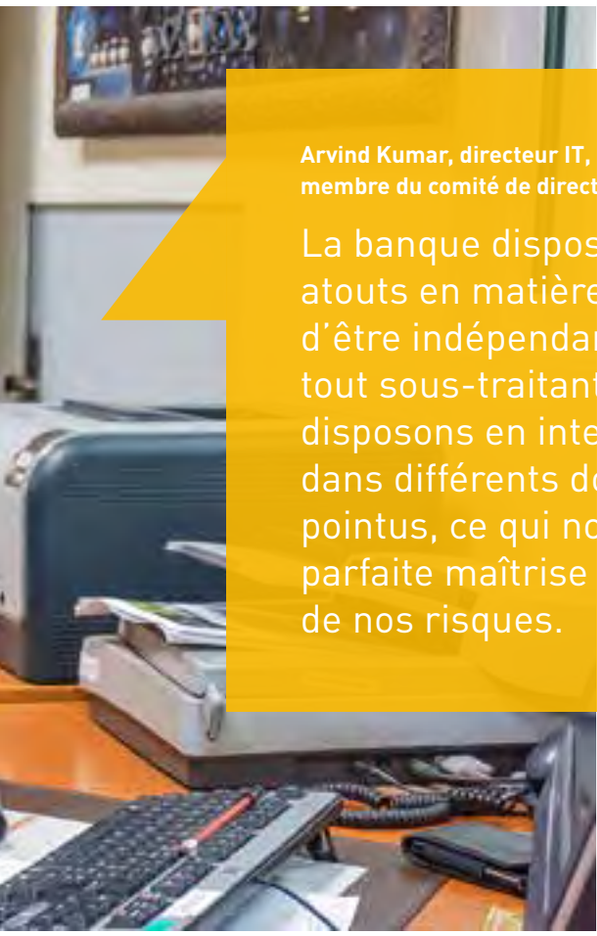
RAWBANK a actualisé son système de core banking intégré en migrant vers la version 10 de la solution Sopra Banking Amplitude. Cette migration, menée à son terme avec succès en octobre 2015, permet de renforcer la performance des activités de la banque, l'optimisation de la relation client et donc l'accélération de la croissance. Réalisé en étroite collaboration avec la direction de l'Organisation et la direction des Opérations, ce projet a nécessité quelque 4 000 jours-hommes.

LA RÉNOVATION DU CENTRE INFORMATIQUE

Cette migration V10 s'est faite en parallèle avec la rénovation du centre informatique qui risquait la saturation compte tenu du développement de la banque. Le processus de renouvellement a pris huit mois, sans interruption de fonctionnement de la banque, pour aboutir en septembre 2015 selon le timing initial. La banque peut désormais faire face à cinq années de fort développement sans menace d'encombrement des systèmes.

LA CONCENTRATION DE LA GESTION DES CARTES VISA, MASTERCARD ET UNION PAY

Les services Visa, MasterCard et Union Pay de la banque sont désormais gérés sur un seul et même serveur administré par EMP (Emerging Market Payments) en Égypte, société qui fournit des services de traitement des cartes aux établissements bancaires à travers l'Afrique et le Moyen-Orient, et gère plus de 130 clients dans pas moins de 45 pays. La connexion entre RAWBANK et EMP se fait par voie satellitaire avec le support de l'intégrateur VSAT Sonema. Avantages : réduction des coûts, meilleure maîtrise des risques et un service centralisé de très haute qualité au bénéfice du client.



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

La banque dispose de nombreux atouts en matière IT, dont celui d'être indépendante à 99% de tout sous-traitant extérieur. Nous disposons en interne d'experts dans différents domaines très pointus, ce qui nous donne une parfaite maîtrise de nos outils et de nos risques.

L'ABOUTISSEMENT DU PROJET MULTIPAY

Depuis le lancement intervenu le 11 décembre 2015 du projet Multipay, les clients RAWBANK porteurs de cartes bancaires ont non seulement accès à plus de 130 GAB RAWBANK mais également aux GAB de trois autres banques : BCDC, ProCredit Bank et FBNBank qui participent à ce projet.

Après deux ans de travail, ce sont désormais plus de 300 guichets automatiques bancaires ainsi que les terminaux de paiement électroniques des quatre banques qui sont accessibles aux clients de ces banques.

Sous la coupole du groupement d'intérêt économique Interswitch qui gère actuellement la partie « routage » du projet, le système est appelé à se développer par l'arrivée de banques intéressées par l'étendue du réseau.

LE PLAN DE CONTINUITÉ INFORMATIQUE

Un centre informatique back up est totalement opérationnel, installé à l'extérieur de la banque. Il fonctionne en temps réel et peut donc prendre automatiquement la relève du centre informatique du siège en cas de besoins.

EN PERSPECTIVE : LE DIGITAL BANKING

Mikhail Rawji, chef de projet :

La démarche entamée par RAWBANK s'inscrit dans une stratégie continue de développement des outils de la banque digitale. Nous voulons garder la main sur les métiers qui sont les nôtres mais, pour cela, nous devons avancer rapidement sur le plan numérique, imaginer une version totalement digitale des opérations bancaires et ainsi relever le défi des opérateurs mobiles qui aujourd'hui challengent les banques.

Le conseil d'administration et le comité de direction ont une vision du **Digital Banking** comme étant le futur de la banque. C'est d'autant plus important que le marché de la banque de détail est loin d'être saturé comme peut l'être celui de la banque des grandes entreprises. Mais il faut disposer de solutions faciles et flexibles pour poursuivre de manière efficace la pénétration de ce marché dans un pays aussi grand que la RDC.

RAWBANK entend rester à la pointe de la modernité et de la technologie pour répondre aux besoins du marché.

Dans le courant du premier semestre de 2016, RAWBANK va donc lancer sa solution de banque digitale ouverte à tous, clients ou non de la banque, indépendamment de tout réseau mobile.

Dès la fin avril, début mai, les clients porteurs d'un smartphone – quel qu'en soit le système d'exploitation – pourront effectuer un certain nombre d'opérations telles que des virements de compte à compte ou en faveur d'un autre client de la banque, un retrait aux GAB, un envoi de monnaie par SMS, la recharge de téléphones mobiles, l'ouverture d'un compte virtuel, la consultation des cours de change…

Dans cette démarche sans cesse innovante, RAWBANK entend rester à la pointe de la modernité et de la technologie pour répondre aux besoins du marché dont la majorité, d'ici 5 ans, sera équipée de smartphones.

Il faut disposer de solutions faciles et flexibles

LA DIRECTION DES OPÉRATIONS

Globalement, les Opérations regroupent quelque 60% du personnel de la banque, inclus donc les opérateurs en agences. Ce sont donc près de 800 personnes qui gèrent les demandes et instructions des clients.

En la matière, RAWBANK est appréciée pour la rapidité du traitement des opérations ; toute instruction déposée à la banque entre 8h00 et 15h30 est traitée le même jour pour autant bien sûr qu'elle remplisse les conditions requises.

La fiabilité est également un des atouts de la banque, comme l'atteste, à titre d'exemple, l'Euro STP Excellence Award remis en 2013 par le banquier correspondant KBC.

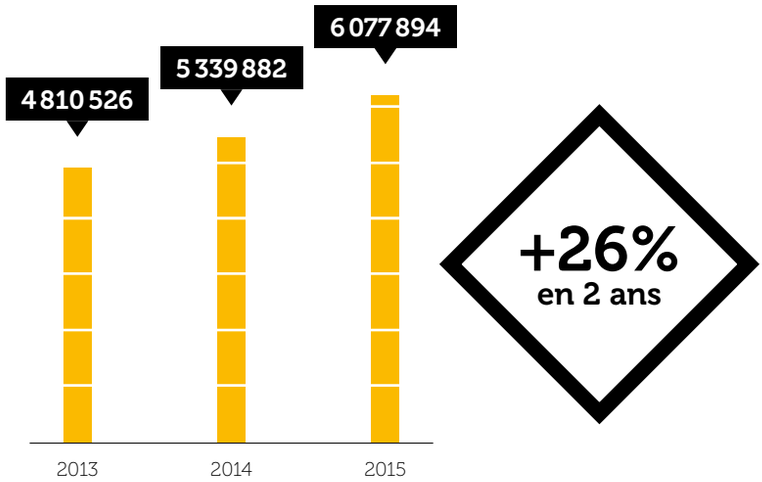
En 2015, la direction des Opérations a travaillé en étroite collaboration avec la direction IT en charge de la migration informatique vers la version 10 du progiciel bancaire Amplitude. Cette migration rend l'outil informatique plus performant, plus souple, allégé et permet un traitement plus rapide de bon nombre d'opérations.

VERS TOUJOURS PLUS D'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

Ce nouvel outil de travail est une première étape dans la démarche « efficacité opérationnelle » qui couvrira les exercices 2016 et 2017 sous la l'impulsion du directeur général adjoint pour aboutir à l'optimisation de la gestion des flux financiers au sein de la banque et à l'amélioration des rendements, donc de l'efficacité et de la productivité.

Christian Kamanzi, directeur des Opérations, membre du comité de direction :

Nous attachons beaucoup d'importance à la formation délivrée de manière continue aux agents des opérations. La qualité du travail est à ce prix et nous développons des programmes de formation en collaboration étroite avec l'Académie Rawbank qui organise des formations non seulement théoriques mais surtout pratiques pour répondre très rapidement aux besoins rencontrés.



Le nombre d'opérations traitées est en forte augmentation.

La fiabilité est également un des atouts de la banque, comme l'atteste, à titre d'exemple, l'Euro STP Excellence Award remis en 2013 par le banquier correspondant KBC

Ceci est d'autant plus important que le nombre d'opérations traitées est en forte augmentation comme le montre le graphique.

CONTRÔLE ET CONFORMITÉ

Le contrôle des opérations et le respect des règles de conformité relèvent de règles de gestion rigoureuses mises en pratique depuis longtemps au sein de la banque et régulièrement revues pour être adaptées aux évolutions réglementaires et aux critères et normes de gestion internes.

La précaution est également de rigueur, à l'avantage du client.

Deux exemples illustrent cette démarche de précaution :

- aucun chèque ne peut être payé aux guichets de la banque si son montant atteint ou dépasse 15 000 dollars sans avoir eu confirmation par téléphone de l'accord de l'émetteur ;
- un SMS confirme la réalisation d'une opération de débit ou de crédit et l'enregistrement de toute opération Visa ou MasterCard. Ceci permet au client de réagir en cas d'information sur une opération qu'il n'aurait pas lui-même initiée.

En matière de conformité, de nouveaux outils et de nouvelles bases de données permettent de renforcer l'automatisation des analyses des informations avant enregistrement définitif des opérations. (Lire également à ce sujet en page 56)

LA DIRECTION DE L'ORGANISATION

La direction de l'Organisation est sortie de la sphère de la direction des Moyens dont elle faisait partie jusqu'au 4e trimestre de 2015. Elle est directement rattachée, en staff, au directeur général adjoint afin de focaliser ses efforts sur la nouvelle stratégie « efficacité opérationnelle » déjà décrite dans les pages précédentes et qui s'attache à doter la banque des outils de l'efficience qui lui permettront d'améliorer ses performances dans les prochaines années.

La direction de l'Organisation, dans sa nouvelle configuration, compte trois départements.

1

LE DÉPARTEMENT « DOCUMENTATION BANCAIRE ET PARAMÉTRAGE DU SYSTÈME D'INFORMATIONS »

Ce département offre le support de premier niveau aux autres directions de la banque dans la formalisation et l'optimisation des processus sous tendant les activités de RAWBANK et leurs implications sur le système d'informations.

Le service Paramétrage du système d'informations assure la mise en production des nouveaux logiciels ou modules bancaires (ou fonctionnalités de ces derniers). Sa mission s'étend aussi et peut-être surtout à la maintenance curative (résolution des problèmes quotidiens rencontrés par les utilisateurs) et préventive (anticipation de soucis potentiels).

Il tient à jour au quotidien les données nécessaires au fonctionnement du système d'informations : habilitations des utilisateurs, définition dans le système de nouvelles opérations ou de leur tarification, création des nouveaux produits…

Le service de Documentation bancaire a pour mission d'analyser, d'élaborer et de développer les process encadrant les activités de la banque. En marge, il lui revient aussi de « graver dans le marbre » toute la documentation concernant la banque : ses procédures, ses instructions, ses notes de sécurité et les diverses circulaires. Il participe activement à la meilleure appropriation de cette documentation par chaque Rawbanker et accompagne l'ouverture de nouvelles agences.

2

LE DÉPARTEMENT « DÉVELOPPEMENT DU SYSTÈME D'INFORMATIONS & PROJETS »

Le service Développement du système d'informations travaille en étroite collaboration avec la direction IT et concentre sa démarche sur l'installation de nouveaux modules dans le système et sur la mise à jour et la montée en fonctionnalités de modules existants. À titre d'exemple, la nouvelle version V10 du progiciel bancaire permet de mettre en application plusieurs modules de gestion offrant l'avantage de nouvelles fonctionnalités favorisant la rapidité et la productivité du traitement des opérations par les différents départements de la banque. De nombreux modules sont actuellement en phase de test et seront implémentés au fur et à mesure de l'évolution des besoins des utilisateurs.

Le service Projets travaille sur le développement et la gestion de projets quelle qu'en soit la nature pour autant qu'ils s'inscrivent dans une logique d'optimisation de la gestion, que ce soit au profit de l'efficience organisationnelle ou au bénéfice du client.

La direction de l'Organisation focalise ses efforts sur la nouvelle stratégie « efficacité opérationnelle » qui s'attache à doter la banque des outils de l'efficience qui lui permettront d'améliorer ses performances.

3

LE DÉPARTEMENT « ÉTUDES & EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE »

Sa mission est nouvelle dans la banque et son rôle est essentiel dans la stratégie d'efficience mise en place : pénétrer au cœur des métiers et des process pour y trouver toutes les sources et opportunités possibles d'amélioration et de rationalisation. La cartographie des activités est à cet effet un outil qui permet de travailler de manière proactive.

Ce département a un objectif chiffré d'économies et donc de gains.

À titre d'exemple parmi les actions étudiées et en cours de traitement, un nouveau système de workflow management sera progressivement déployé en 2016 pour alléger, rationnaliser et accélérer certains processus qui nécessitent plusieurs étapes d'interventions avant d'aboutir. L'objectif est également de remplacer progressivement le papier par l'outil informatique intelligemment exploité.

Avantage : dès l'instant où les bonnes tâches sont routées vers les bonnes personnes au moment opportun,

- le système est allégé,
- les retards de traitements sont évités,
- la gestion des coûts est optimisée et
- **« l'avantage client »** est au rendez-vous.

Pierre Gaube, directeur de l'Organisation, membre du comité de direction :

Nous voulons très clairement que 2016 soit une année axée sur l'efficience organisationnelle et opérationnelle. Aujourd'hui, la banque est réellement entrée dans une nouvelle dimension. On ne gère plus 1300 personnes comme on en gérait 300…
Et ce qui est exceptionnel, plus que jamais, c'est le fort sentiment d'appartenance à la banque et l'implication de chaque collaborateur dans les processus de changement en cours, ainsi que la bonne collaboration entre tous les départements. Le succès de la migration vers Amplitude V10 a été un exemple illustratif de cet état d'esprit positif qui règne au sein de la banque, de ses départements et de ses agences.

ATTESTATION D'HONORABILITÉ

Je soussigné, Déogratias MUTOMBO MWANA NYEMBO, Gouverneur de la Banque Centrale du Congo, atteste que RAWBANK SA est inscrite sur la liste des banques agréées et est opérationnelle en République démocratique du Congo depuis le 11 novembre 2001.

Animée par une gestion entrepreneuriale moderne et dynamique, RAWBANK SA continue de se distinguer par le développement de son réseau national, par la qualité des services et par le lancement de nouveaux produits bancaires sur le marché congolais, tels que les cartes de crédit, la banque en ligne, etc.

RAWBANK SA figure parmi les plus importantes banques de la place tant en termes du total bilantaire, du portefeuille crédit, de ratio de rentabilité, du nombre des guichets et des effectifs. A cet égard, elle joue un rôle de premier plan dans la réhabilitation du secteur bancaire du pays.

Depuis sa création, elle présente une situation financière en croissance et des indicateurs de gestion sains au regard des normes fixées par la règlementation en vigueur dans notre pays.

Les diverses missions de contrôle effectuées par la Banque Centrale du Congo auprès de RAWBANK SA font état de ce que les dispositifs de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, les règles en matière de KYC et de protection de l'environnement mises en place au sein de cette banque sont alignés sur les standards internationaux.

La présente attestation est établie pour valoir ce que de droit.

Fait à Kinshasa, le 11 avril 2016
Déogratias MUTOMBO MWANA NYEMBO

563, Boulevard Colonel Tshatshi - Kinshasa - Gombe
sgouverneur@bcc.cd / svicegouve@bcc.cd / cabgouv@bcc.cd
www.bcc.cd

Reproduction intégrale d'un document officiel de la Banque Centrale du Congo, signé par le gouverneur et adressé à la direction générale de RAWBANK

CHAPITRE

03

LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

40 **La gouvernance, un processus durable et efficace**

40 Le conseil d'administration
42 Le comité de direction
44 Les comités spécifiques rattachés au comité de direction
45 L'organigramme de la banque

LA GOUVERNANCE, UN PROCESSUS DURABLE ET EFFICACE

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. Ce dernier attache par ailleurs une importance particulière aux principes d'éthique, de conformité, de transparence, d'indépendance et de responsabilité, entre autres par l'adoption de comportements responsables au sein de la banque, afin de garantir un processus durable et efficace de création de valeurs conforme aux attentes de toutes les parties prenantes.

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 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 et de performance.

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.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

Pour pouvoir réaliser ces missions, le conseil d'administration 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.

LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31/03/2016

Président

- Mazhar RAWJI

Administrateurs exécutifs

- Thierry TAEYMANS, directeur général, président du comité de direction

- Mustafa RAWJI, directeur général adjoint, vice-président du comité de direction

- Jean-Pierre MUTUALE, secrétaire général, membre du comité de direction

- Antoine KIALA NDOMBELE, trésorier

Administrateurs non exécutifs

- Michel DECUYPERE, président du comité d'audit

- Michel NOTEBAERT, membre du comité d'audit

Administrateurs indépendants

- Alain BOUCHER, membre du comité d'audit

- Guy SAUVANET, membre du comité d'audit

LE COMITÉ D'AUDIT

Le comité d'audit assiste le conseil d'administration. Au nom de ce dernier, il contrôle l'intégrité et l'efficacité des mesures de contrôle interne et de la gestion des risques pratiquées par la banque, tout en accordant une attention spécifique à un reporting financier correct. Il vérifie également les procédures établies par la banque pour répondre aux dispositions légales et réglementaires ainsi qu'aux saines pratiques en matière de gouvernance.

Il est composé d'au moins trois administrateurs non-exécutifs, dont au moins deux administrateurs indépendants. Ils sont désignés sur la base de leurs connaissances financières et/ou qualifications professionnelles. Le président du comité d'audit est nommé par le conseil d'administration.

LE COMITÉ DE DIRECTION

Le directeur général et le comité de direction constituent le management exécutif de la banque.

Initiative en 2015 : le conseil d'administration a désigné en juin 2015 un directeur général adjoint chargé de seconder le directeur général. De manière plus spécifique, il est également en charge de la supervision des directions des Supports logistiques, de l'Informatique, des Opérations et de l'Organisation. L'unicité de ces directions sous la conduite du directeur général adjoint traduit la volonté du conseil d'administration d'améliorer significativement le niveau des prestations qu'elles offrent au réseau.

L'administrateur délégué 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 GÉNÉRAL ADJOINT

Kinois de naissance, Mustafa Rawji effectue ses études secondaires à Londres et acquiert une maîtrise en finances à Boston (Babson College). Il entame sa carrière à Calyon Bank, à Genève d'abord, à Paris ensuite. En 2002, il accompagne la création de RAWBANK. Deux ans plus tard, il prend l'initiative d'acquérir une expérience bancaire internationale complémentaire et entre au service de HSBC à Dubaï où il exerce durant 5 ans des fonctions de cadre commercial au département Corporate, Investment & Merchant 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. En 2015, il est nommé directeur général adjoint.

MEMBRES

Nadeem AKHTAR
RISK MANAGER

Nadeem Akhtar est titulaire d'une maîtrise en Finance & Contrôle acquise à New Delhi. Il compte 15 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 DE L'ORGANISATION

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. Fin 2015, il prend en charge la direction de l'Organisation dans sa nouvelle dimension stratégique.

Christian KAMANZI
DIRECTEUR DES OPÉRATIONS

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. Il est en charge de la direction des Opérations. Dans le même temps, il préside le conseil d'administration d'Interswitch, le GIE en charge de la coordination du projet interbancaire Multipay.

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. Directeur des systèmes informatiques, il est membre du comité de direction depuis mars 2012.

Balaji PRABAKAR
DIRECTEUR FINANCIER

Diplômé en 1993 de « The Institute of Chartered Accountants of India » à New Delhi, Balaji PRABAKAR est expert-comptable et possède également un diplôme de « Bachelor of Commerce » de l'université de Chennai en Inde. Après 8 années d'expérience dans différents secteurs (construction, audit, consulting, hôtellerie), il vient en RDC en décembre 2001 comme comptable de Beltexco. En 2004, il rejoint RAWBANK au titre d'adjoint responsable Comptabilité. Il est nommé, en 2008, contrôleur de gestion et, en janvier 2013, directeur financier, 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 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 RAWBANK 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.

Jean-Pierre MUTUALE
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL - ADMINISTRATEUR EXÉCUTIF

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, tout en supervisant la gouvernance, la conformité et l'administration du réseau d'agences. Il est également administrateur depuis 2014.

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, départements et directions de la banque, dans une démarche de qualité et de sécurité. Ces comités se réunissent régulièrement, chacun selon un rythme préétabli.

La banque compte vingt comités spécifiques :

- le comité Commercial, présidé par le directeur commercial, se réunit deux fois par mois ;
- le comité Crédits, présidé par le directeur général adjoint, se réunit hebdomadairement ;
- le comité Budgétaire, présidé par le directeur général, se réunit deux fois par mois ;
- le comité Conformité, présidé par le secrétaire général, se réunit une fois par mois ;
- le comité Trésorerie et Placements, présidé par le directeur financier, se réunit trois fois par semaine ;
- le comité Ressources Humaines, présidé par le responsable Capital humain, se réunit une fois par mois ;
- le comité Marketing et Communication, présidé par le directeur général, se réunit deux fois par mois ;
- le comité Maitrise des risques opérationnels, présidé par le directeur des risques, se réunit une fois par mois ;
- le comité Sécurité du système d'information, présidé par le directeur des risques, se réunit une fois par mois ;
- le comité Recouvrement, présidé par le directeur des risques, se réunit deux fois par mois ;
- le comité ALCO, présidé par le directeur général, se réunit deux fois par mois ;
- le comité Petits Crédits, présidé par le directeur des risques, se réunit hebdomadairement ;
- le comité Suivi des dépassements, présidé par le directeur commercial, se réunit hebdomadairement ;
- le comité Credit full business/ business one, présidé par le responsable Crédits PME, se réunit deux fois par semaine ;
- le comité Services et Supports internes, présidé par le directeur général adjoint, se réunit deux fois par mois ;
- le comité des Opérations, présidé par le directeur général adjoint, se réunit hebdomadairement ;
- le comité des Moyens, présidé par le directeur général adjoint, se réunit deux fois par mois ;
- le comité Informatique, présidé par le directeur général adjoint, se réunit hebdomadairement ;
- le comité Optimisation réseau GAB et TPE présidé par le responsable Back-office monétique, se réunit une fois par mois ;
- le comité Développement réseau, présidé par le responsable Développement réseau, se réunit deux 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.

L'ORGANIGRAMME DE LA BANQUE

CONSEIL D'ADMINISTRATION
Mazhar RAWJI, président du conseil d'administration

COMITE AUDIT
Michel DECUYPERE

DIRECTEUR GENERAL
Thierry TAEYMANS, président du comité de direction

DIRECTEUR GENERAL ADJOINT
Mustafa RAWJI, vice-président du comité de direction

AUDIT
Innocent NGANDU

JURIDIQUE
Albert OKITOSOMBA

DEV. STRAT. ET CONTRÔLE DE GESTION
Thomas DE DREUX BREZE

MARKETING & COMMUNICATION
Lydia MBAKA

SECRETARIAT GENERAL
Jean-Pierre MUTUALE, secretaire général, membre du comité de direction

- **GOUVERNANCE** — Olivier KATUALA
- **CONFORMITE** — Isaac MUKENDI KALALA
- **ADMINISTRATION RESEAU** — Fabrice HAINAUT

CAPITAL HUMAIN
Elly KABANGU

DIRECTION DE L'ORGANISATION
Pierre GAUBE, membre du comité de direction

- **DOC. BANCAIRE & PARAMETRAGE** — Pascal BARIBUTSA
- **DEV. SYSTÈME D'INFORMATIONS & PROJETS** — Joseph THIERNO LY
- **ETUDES & EFFICACITE ORG.** — Jean-Luc MUGOGWA

DIRECTION DES RISQUES
Nadeem AKHTAR, membre du comité de direction

- **GESTION RISQUES FINANCIERS** — Nadeem AKHTAR
- **GESTION DES CREDITS** — Nelito MBIYA a.i.
- **GESTION RISQUES INFORMATIQUES** — Jean-Jacques MATONGA
- **GESTION RISQUES OPERATIONNELS** — Thomas TSHIMANGA a.i.
- **GESTION RISQUES CREDITS** — Dave LECHUANGE
- **RECOUVREMENT** — César MPOYI

DIRECTION COMMERCIALE
Didier TILMAN, membre du comité de direction

- **CORP. & INSTITUTIONAL BANKING** — Etienne MABUNDA
- **COMMERCIAL BANKING** — Raymond LOAMBO KATSHINGU
- **RETAIL BANKING** — Jean-Paul ODENT
- **PRIVATE BANKING** — Philippe BRYLKA
- **RESPONSABLES REGIONAUX**
  - > Olivier TIXIER (zone sud)
  - > Hugues BOSALA MVEMBA (zone est)
  - > Vishwanath RAMACHANDRA (Kinshasa)
  - > Nicolas GROBELNY (zone centre)
  - > Gancho KIPULU (zone ouest)
- **EXPERIENCE CLIENTS** — Lucky TSHIMANGA

DIRECTION FINANCIERE
Balaji PRABAKAR, membre du comité de direction

- **TRESORERIE** — Antoine KIALA
- **COMPTABILITE** — Trésor MUKENGESHAYI
- **CORRESPONDENT BANKING** — Patrick LUFULABO
- **CONTRÔLE BUDGETAIRE** — Elan KUMARAN
- **CONTRÔLE COMPTABLE** — Manohar ARAVA

DIRECTION LOGISTIQUE ET IMMOBILIER
Tatiana MARESCA

- **DEV. ET MAINTENANCE RESEAU** — Tatiana MARESCA a.i.
- **GESTION DOCUMENTAIRE** — Carine NSAVU-NZAU
- **SERVICES LOGISTIQUES** — Hubert GOLENVAUX
- **CHARROI ET GENERATEURS** — Wied VEREYCKEN

DIRECTION DE L'INFORMATIQUE
Arvind KUMAR, membre du comité de direction

- **APPLICATIONS** — Arvind KUMAR
- **INFRASTRUCTURES** — Krishnakant NIRALA
- **DEVELOPPEMENT ET REPORTING** — Ankit SHAH
- **ADMINISTRATION ET COORDINATION DES PROJETS** — Pamela KAMULETA
- **PRODUCTION ET SUPPORT** — Donascien LUKOMBO

DIRECTION DES OPERATIONS
Christian KAMANZI MUHINDO, membre du comité de direction

- **OPERATIONS CENTALISEES** — Jean-Jacques KABWE
- **OPERATIONS MONETIQUES** — Ian RODRIGUES
- **OPERATIONS DECENTRALISEES & PROJETS** — Gisèle MAZENGO
- **CALL CENTER** — Cédric MBIYA
- **SECURITE & TRANFERTS FONDS** — Vedapuriswara SARATHI
- **BACK OFFICE CREDITS RETAIL** — Sreejith CHERAPATTA

← SOMMAIRE GÉNÉRAL

CHAPITRE

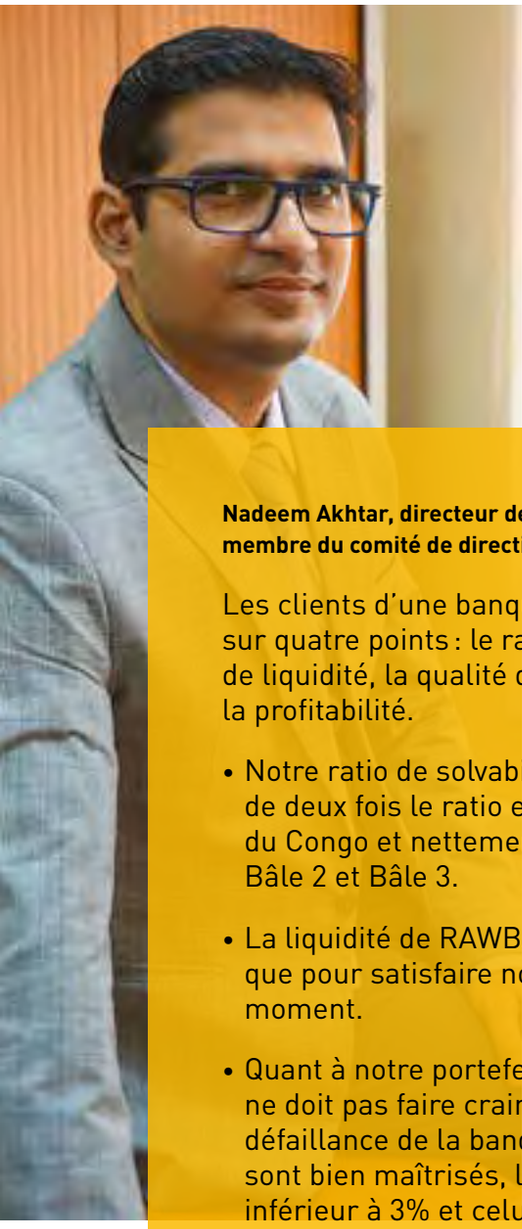
04

LA GESTION DES RISQUES

48 **L'exigence RAWBANK en matière de gestion des risques**

49 Le risque de crédit
51 Le risque de marché
54 Le risque informatique
55 Le risque opérationnel
55 Autres indicateurs de mesure de risques
56 En avant-plan : la lutte antiblanchiment

1. L'EXIGENCE RAWBANK EN MATIÈRE DE GESTION DES RISQUES



Les risques sont inhérents à l'activité bancaire ; l'absence ou l'insuffisance de leur maîtrise provoque inévitablement des pertes qui affectent la rentabilité et les fonds propres. La persistance et la profondeur de ces pertes peuvent conduire à la défaillance, c.-à-d. l'incapacité de faire face à ses engagements.

Nadeem Akhtar, directeur des Risques, membre du comité de direction :

Les clients d'une banque doivent porter leur attention sur quatre points : le ratio de solvabilité, le ratio de liquidité, la qualité du portefeuille crédit et la profitabilité.

- Notre ratio de solvabilité s'élève à 26,4%. C'est plus de deux fois le ratio exigé par la Banque Centrale du Congo et nettement supérieur aux exigences de Bâle 2 et Bâle 3.
- La liquidité de RAWBANK est largement suffisante que pour satisfaire nos clients déposants à tout moment.
- Quant à notre portefeuille des crédits, sa qualité ne doit pas faire craindre le moindre risque de défaillance de la banque. Nos risques en la matière sont bien maîtrisés, le taux d'impayés brut est inférieur à 3% et celui d'impayés net inférieur à 2% de nos fonds propres.

En conclusion, la solvabilité, la liquidité et le coût du risque de RAWBANK donnent aux clients non seulement confiance mais également le confort de traiter avec une banque aux fondamentaux solides.

Le cadre de gestion des risques englobe des politiques, règles, procédures et processus qui permettront d'identifier, de mesurer, de contrôler et d'atténuer les risques auxquels la banque est exposée.

La définition du cadre de gestion des risques au sein de RAWBANK répond également aux exigences réglementaires de la Banque Centrale du Congo.

La banque s'inscrit dans le cadre des lois et des règlements régissant l'activité de crédit en vigueur en RDC et notamment ceux édictés par la Banque Centrale du Congo telles que les Instructions 17 et 22.

La banque a mis en place des systèmes d'analyse, de mesure et de surveillance de l'ensemble des risques de différentes natures auxquelles les exposent ses activités. Elle s'assure que les risques de crédit, de marché, opérationnels, de taux d'intérêt, de liquidité, ainsi que les risques liés aux activités externalisées sont correctement évalués et maîtrisés.

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

- le risque de crédit,
- le risque de marché :
  - le risque de taux d'intérêt,
  - le risque de change,
  - le risque de liquidité,
- le risque opérationnel,
- le risque informatique.

2. LE RISQUE DE CRÉDIT

Le risque de crédit est défini comme la perte potentielle découlant de l'incapacité d'un emprunteur ou d'une contrepartie d'honorer ses engagements.

Les expositions de crédit sont gérées en identifiant des marchés cibles, en choisissant le processus de crédit approprié et en mettant en place le système adapté de surveillance des crédits après décaissement.

LES PROCESSUS D'OCTROI DE CRÉDITS

La politique de crédit de la banque constitue la base de contrôle du risque de crédit. Cette politique définit les critères d'octroi de crédits spécifiques à chaque segment de clientèle et couvre notamment les marchés cibles, les paramètres pour l'évaluation qualitative et quantitative des dossiers crédits, la composition du portefeuille, le plafond pour l'exposition de crédit, les limites de concentration de risques, les pouvoirs d'approbation, les classifications des crédits et les provisionnements des crédits. Elle prend en considération la nature et la complexité des activités de la banque et des dynamiques du marché tout en tenant compte des normes prudentielles et des exigences réglementaires.

La banque a adopté un processus de gestion des crédits structurés différent de celui des crédits transactionnels.

- Pour les produits de crédits structurés, la banque fixe le plafond maximal pour l'exposition au risque de crédit pour un ensemble de clients avec des caractéristiques, profils et/ou produits similaires, avec des critères d'analyse clairement définis. C'est une approche économique de la gestion des risques de crédit dans les cas où les pertes potentielles et rendements attendus se prêtent à un modèle d'approche prévisible. La banque a développé un système de reportings automatisés pour surveiller la tendance du portefeuille de crédits afin de prendre les mesures nécessaires pour maintenir la qualité du portefeuille de la banque.

- Pour les produits de crédits transactionnels, l'accent est mis sur la qualité du client emprunteur et sur l'expérience de crédit passée. Les dossiers de crédits sont analysés en détail pour permettre au comité Crédit de prendre des décisions.

Les processus d'analyse des crédits sont réalisés sur le mode de séparation entre la fonction commerciale d'une part et la fonction « gestion de crédit » d'autre part.

Les propositions de crédit (ou évaluations de crédit) sont réalisées par les chargés de clientèle de la banque et sont transmises au département Gestion crédits pour analyse.

Le processus suit les étapes suivantes :

1. dépôt de la demande de crédit au département Gestion crédits ;
2. analyse de la demande par l'analyste crédit ;
3. décision du comité de crédits ;
4. notification du crédit et des conditions de mise en place ;
5. libération du crédit.

Le conseil d'administration approuve les stratégies ainsi que la politique en matière de gestion du risque crédit. Il approuve les crédits octroyés par la banque et procède à des délégations de pouvoirs au profit des différents comités crédit.

Le risque crédit de la banque est géré par le département Gestion des risques crédit qui rend compte directement au directeur des Risques de la banque. Le département Gestion des risques crédit est principalement responsable de la mise en œuvre de la stratégie de gestion du risque de crédit approuvé 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 conseil d'administration se réunit au minimum trois fois par an. A chaque réunion, les rapports relatifs au risque crédit y sont présentés.

LA GESTION DU RISQUE CRÉDIT

La banque examine, mesure et gère les concentrations du risque crédit sous diverses catégories par :

- secteurs d'activités ;
- segments de clientèle ;
- produits ;
- provinces ;
- emprunteurs et groupes d'emprunteurs ;
- autres.

La banque a fixé des plafonds pour les concentrations de risque crédit afin de mieux diversifier son portefeuille crédit.

Elle a également mis en place un système de notation interne de crédits en fonction de la qualité du client. Elle identifie les créances non performantes et constitue de provisions adéquates pour les pertes attendues conformément aux instructions établies par la Banque Centrale du Congo.

+31,8%

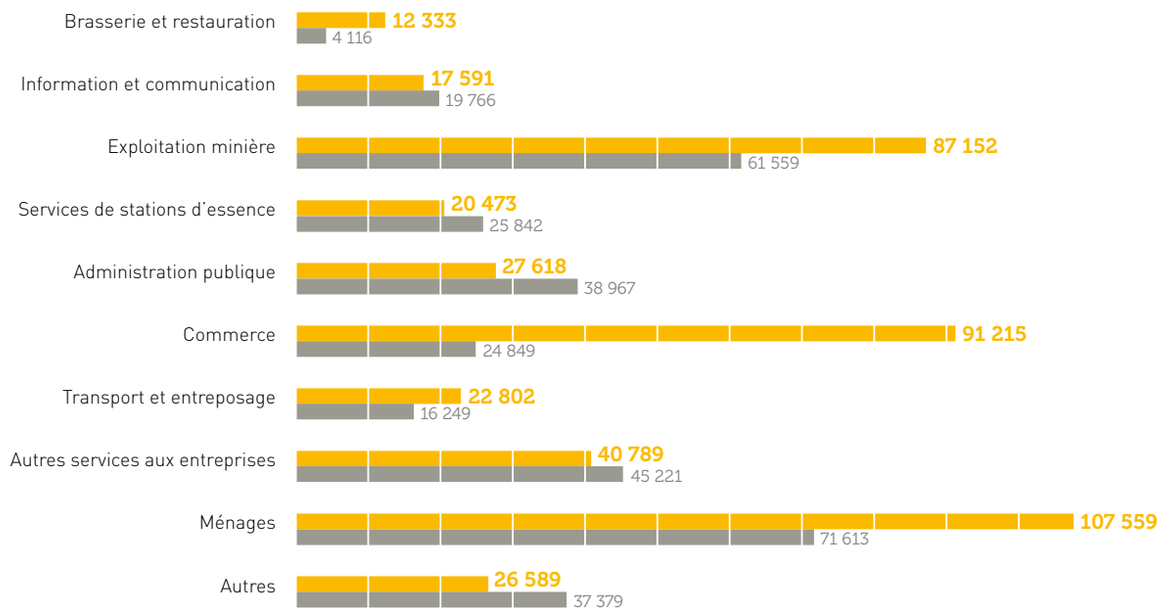
Le portefeuille crédit a augmenté de 31,8% en 2015 pour atteindre USD 444 millions avec une part accrue des crédits aux segments des grandes entreprises et des particuliers.

LA RÉPARTITION DES CRÉDITS PAR SECTEURS D'ACTIVITÉS

La banque procède à une surveillance sectorielle de ses engagements. Le département Gestion des risques crédit surveille l'exposition par secteurs d'activités en tenant compte de l'évolution du portefeuille et des éléments externes ou conjoncturels.

Le comité Crédit donne des orientations pour les expositions sectorielles attendues en fonction des recommandations du département Gestion des risques crédit.

EXPOSITIONS BRUTES PAR SECTEURS D'ACTIVITÉS (en USD 000)



3. LE RISQUE DE MARCHÉ

Le risque de marché se réfère aux pertes pouvant découler de l'exposition de la banque au risque de change résultant d'une variation défavorable du cours de change ou au risque de taux résultant d'une variation défavorable du taux d'intérêt.

LE RISQUE DE CHANGE

Le risque de change est la probabilité d'une détérioration de valeur de la banque (patrimoine/résultats) suite à un changement défavorable du cours de change.

Dans le but de minimiser les pertes pouvant découler de son exposition au risque de change, la banque a mis en place le comité de Gestion actif-passif (ALCO) qui a entre autres missions la surveillance, la gestion et le suivi du risque de change.

La gestion du risque de taux de change

La banque gère son risque de change en termes de position nette entre ses ressources et ses emplois par 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 en RDC 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.

L'ALCO a fixé le plafond maximum des positions de change pour chaque devise tout en respectant les limites fixées par les instructions de la Banque Centrale du Congo.

LE RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

Le risque de taux d'intérêt est le risque de pertes consécutif à la variation des taux d'intérêt. C'est un facteur de vulnérabilité de la situation financière de la banque à une évolution défavorable des taux d'intérêt.

Les taux d'intérêt pratiqués par la banque sur les opérations avec la clientèle (dépôts et crédits) sont influencés marginalement par les taux d'intérêts tel que le taux Libor sur les marchés financiers internationaux. Ils sont, par contre, beaucoup plus influencés par les taux d'intérêt appliqués par les banques concurrentes en plus des coûts de risque et des coûts de financement.

La banque détient un excédent de liquidités 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 gestion du risque de taux d'intérêt

La banque gère son risque de taux d'intérêt en utilisant entre autres la méthode des impasses.

Par cette méthode, la banque calcule ce risque en faisant la différence entre les actifs sensibles aux taux (RSA) et les passifs sensibles aux taux (RSL). Un actif/passif sensible aux taux d'intérêt est celui dont le rendement / coût varie en fonction de fluctuations des taux de base.

Cette analyse permet à la banque de déterminer l'impact d'une variation du taux d'intérêt sur le résultat : un écart positif existe quand il y a plus de RSA que de RSL, et un écart négatif inversement. En d'autres termes, en cas d'augmentation du taux d'intérêt sur le marché, la banque bénéficiera de cet écart positif dégagé.

Suite à une augmentation des taux d'intérêt, le risque de taux sur le résultat de la banque sera très faible parce que 19,4% du total des actifs sont considérés comme actifs liquides placés auprès des banques correspondantes. Ces liquidités excédentaires ne génèrent pas d'intérêts.

Le risque de taux d'intérêt est géré par l'ALCO.

LE RISQUE DE LIQUIDITÉ

Le risque de liquidité, ou précisément d'absence de liquidité, est le fait pour la banque de ne pouvoir faire face à ses engagements par l'impossibilité de se procurer les fonds dont elle a besoin.

La défaillance due à l'absence de liquidité est la conséquence de l'appréciation des déposants sur la capacité de la banque à rembourser les dépôts qui lui ont été confiés.

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 gestion du risque de liquidité

L'ALCO mis en place par la banque en gère la liquidité structurelle. Il a délégué au département Trésorerie la gestion opérationnelle de la position de trésorerie de la banque (cash) et des activités journalières d'investissements.

L'ALCO gère le risque de liquidité de la banque en se servant de deux outils :

- l'impasse de liquidité ;
- les ratios-clés de liquidité.

L'impasse de liquidité (ou approche des flux)

Cette impasse est calculée en tenant compte des maturités résiduelles de tous les postes du bilan pour chaque monnaie et pour toutes les monnaies confondues.

Les échéances pour les dépôts courants et d'épargne sont calculés suivant les instructions de la Banque Centrale du Congo. Les hypothèses retenues se présentent comme suit :

- comptes courants : 75% à échéance < 1 mois et 25% à échéance 1-2 ans ;
- comptes d'épargne : 30% à échéance < 1 mois et 70% à échéance 1-2 ans.

IMPASSE DE LIQUIDITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2015

en millions USD	< 1 mois	1-3 mois	3-12 mois	1-3 ans	>5 ans	Total
Total actif	592,66	50,12	173,26	210,90	59,16	1086,10
Total passif + fonds propres	494,13	16,50	121,56	264,03	189,88	1086,10
Impasse de maturité	98,53	33,62	51,70	-53,13	-130,72	-
Impasse de maturité cumulée	98,53	132,15	183,85	130,72	0,00	-

Les ratios-clés de liquidité

La politique de la banque est d'être très liquide afin de pouvoir faire face à toute demande de liquidité de la part des clients. Pour atteindre cet objectif, le conseil d'administration a fixé un plafond pour le montant des engagements de crédits (y compris les crédits inutilisés) que la banque peut octroyer en tenant compte des dépôts moyens sur douze mois. Le ratio entre les engagements de crédits et le total des dépôts, provisions et prêts à moyen terme accordés par les institutions financières s'est élevé à 63% au 31 décembre 2015.

L'ALCO suit l'évolution des différents ratios pour mesurer le risque de liquidité et de financement.

Ci-dessous, quelques ratios importants utilisés par la banque pour mesurer son risque de liquidité avec leur signification et leur référence d'indication :

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

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

  - le cash ;
  - l'excédent des encaisses à 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 en pourcentage du total des dépôts (dépôts à vue, dépôts à terme et dépôts d'épargne).

  Ainsi au 31 décembre 2015, le ratio crédits / somme totale des dépôts, provisions et prêts à moyen terme accordés par les institutions financières s'est élevé à 55%. Cette hausse rapide des crédits à la clientèle au cours de l'année 2015 traduit pleinement le rôle joué par la banque dans le financement de l'économie, dans son aspect octroi de crédit à sa clientèle. Cependant, il convient de signaler que le plafond de crédits est fixé par la banque en prenant en compte toutes les autres sources de financement à savoir les emprunts à moyen et long termes (institutions financières), ce qui améliore et renforce nettement ce ratio de financement.

- **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 et est calculé suivant l'Instruction n° 14 de la Banque Centrale du Congo. Il est calculé de trois manières : en monnaie nationale, en devises étrangères et sur base de toutes devises confondues.

  Au 31 décembre 2015, ces coefficients de liquidité ont été de 149,4% pour toutes les devises confondues, de 182,6% pour la monnaie locale et de 144,0% pour la monnaie étrangère. Ces ratios sont conformes à la limite réglementaire supérieure à 100%.

- **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 un an ou pour la fraction de la période restant à courir à plus d'un an.

  Au 31 décembre 2015, le ratio de transformation sur le moyen et long terme s'est élevé à 93,3%, supérieur à la limite réglementaire de 80%.

Processus

Les indicateurs de liquidité sont suivis et analysés au quotidien par la direction des Risques ; le rapport ALM reprenant également l'évolution des ratios importants de liquidité est présenté lors des réunions mensuelles de l'ALCO.

4. LE RISQUE INFORMATIQUE

Le risque informatique est un risque inhérent à l'activité Informatique par essence et qui peut logiquement et presque naturellement être à la base de la survenance de risques opérationnels surtout dans le cadre des institutions financières ou d'établissements de crédit.

En effet, un mauvais paramétrage d'une application comptable peut être à la base de prélèvements de frais excessifs ou moindres et fausser ainsi les résultats financiers au cours d'une période donnée.

La gestion des risques informatiques est conduite à la banque à travers un processus d'identification des principaux risques informatiques relatifs aux domaines tels que :

- les accès applicatifs ;
- le paramétrage système (antivirus, firewall, etc.) ;
- la sauvegarde et la gestion des données critiques ;
- la communication et télécommunication par le réseau informatique...

Le mécanisme de gestion des risques informatiques actuellement conduit par la Sécurité des systèmes d'information couvre plusieurs domaines de sécurité parmi lesquels :

- la gestion des accès des utilisateurs au système d'information à travers la revue des logs des accès système ;
- la gestion des mises à jour des antivirus, pare-feu et autres protections installés dans le système ;
- la gestion des sauvegardes et autres données critiques à travers des enregistrements sécurisés effectués par la direction Informatique. À noter à ce sujet que la banque dispose d'un centre informatique extérieur qui fonctionne en back-up en temps réel, permettant ainsi de contourner le risque de cessation d'activité en cas d'un sinistre grave entrainant la destruction des données en production ou une inaccessibilité totale à ces données ;
- la gestion des communications à travers l'installation de lignes complètement redondantes entre les agences et les diverses unités de traitement des informations à travers le réseau informatique.

Le responsable de la gestion des risques informatiques s'assure de l'exécution de toutes les recommandations et des mesures prises pour corriger les anomalies constatées. Les rapports relatifs à l'état de mise en œuvre des recommandations sont présentés au comité Risques informatiques qui se tient une fois tous les mois.

Globalement sous contrôle bien que faisant l'objet d'une veille de perfectionnement continuelle, les risques informatiques au sein de la banque restent à leur plus bas niveau d'impact et de survenance. Ceci place RAWBANK parmi les institutions financières du pays au sein desquelles les activités informatiques et les risques informatiques sont bien gérés.

RAWBANK est la seule banque en RDC certifiée ISO/IEC 20000 et ISO/IEC 27001 et ce, depuis le 21 août 2015 (lire en page 30).

RAWBANK est la seule banque en RDC certifiée ISO/IEC 20000 et ISO/IEC 27001

bsi. ISO/IEC 27001 Information Security Management

bsi. ISO/IEC 20000-1 Information Technology Service Management

5. LE RISQUE OPÉRATIONNEL

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

La banque a mis en place le département Gestion des risques opérationnels qui rend compte directement au directeur des Risques de la banque.

Ce département est organisé en trois services :

1. le service de contrôle permanent des comptes à risques et de collecte de données des pertes et incidents,
2. le service d'évaluation de dispositif de contrôle interne,
3. le service de contrôle et surveillance en temps réel.

Les rapports de ce département sont présentés au comité Risques opérationnels pour permettre à l'organisation d'initier des actions correctrices nécessaires.

6. AUTRES INDICATEURS DE MESURE DE RISQUES

LE RATIO DE SOLVABILITÉ

L'instruction n° 14 de la Banque Centrale du Congo stipule que 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.

Ce ratio traduit l'importance des fonds propres réglementaires par rapport aux sommes totales des actifs à risques.

La banque a toujours maintenu ce ratio dans les normes fixées par cette instruction.

LE RATIO DE LEVIER

Ce ratio est calculé par le rapport des fonds propres sur le total de l'actif. Cet indicateur est utilisé par la banque pour évaluer la suffisance de ses fonds propres par rapport à la taille de son bilan.

Au 31 décembre 2015, ce ratio s'est élevé à 12,8%, supérieur à la limite minimum interne de la banque fixée à 5%.

En avant-plan : LA LUTTE ANTIBLANCHIMENT

La sécurisation des transactions par la prévention de l'utilisation des services de la banque à des fins illicites et criminelles figure en première ligne des priorités du conseil d'administration et du comité de direction de la banque, dont la lutte contre le blanchiment des capitaux, le financement du terrorisme et la prolifération des armes de destruction massive en constituent un des principaux leviers.

Les priorités de la banque sont triples :

- répondre à l'exigence légale et réglementaire imposant aux institutions financières notamment de se doter d'un dispositif et des outils efficaces de lutte anti-blanchiment ;
- assurer la fiabilité des transactions en réponse à l'exigence de transparence de plus en plus forte en matière de réalisation des transactions internationales aux fins d'accroitre la compétitivité de la banque sur ce domaine ;
- renforcer la réputation de RAWBANK et son image d'institution citoyenne en participant efficacement à cette lutte conformément à son engagement économique.

RAWBANK utilise des variables dans l'appréciation du niveau de risque que peut induire la présence d'un facteur de risque chez un client ou dans une transaction. Ces variables, prises en compte de manière individuelle ou combinée, permettent d'augmenter ou de diminuer le risque potentiel et, par conséquent, avoir une incidence sur la nature des mesures de vigilance à mettre en œuvre.

Ces variables sont notamment les suivantes :

- l'objet d'un compte ou d'une relation ;
- le volume des transactions effectuées ou envisagées ainsi que le profil des intervenants ;
- la régularité ou la durée de la relation d'affaires.

Le programme de lutte anti-blanchiment (LAB) est structuré comme suit :

- la formalisation des procédures et des règles internes applicables en matière de LAB ;
- la désignation d'un responsable LAB ;
- la mise en place de programme de formation continue des collaborateurs et du management en matière de LAB ;
- une revue régulière et indépendante de la fonction/entité en charge de la LAB.

RAWBANK a désigné un responsable LAB dont les missions consistent entre autres à veiller à l'application sans faille et la mise à jour des règles contenues dans le document de politique LAB.

Le responsable du département Conformité assure les fonctions de responsable LAB au sein de la banque (voir encadré).

Isaac Kalala, responsable du département Conformité :

Nous avons automatisé nos contrôles liés à la lutte antiblanchiment, depuis l'entrée en relation avec le client jusqu'à l'enregistrement de ses opérations bancaires, et cela sur base d'une batterie de 78 scénarios activés dans le progiciel LAB (acquis auprès de Sopra Banking Software).

Cette réforme a le mérite de nous offrir une lecture à 360° des opérations qui passent par la banque et ce, sur base de scenarios adroitement élaborés et calqués sur le modèle des exigences tant nationales qu'internationales applicables à notre métier, tout en reposant l'ensemble de notre démarche sur des filtrages, des scoring et une gestion efficiente de listes.

Les avantages de cette migration sont nombreux et se déclinent en termes d'efficacité, fiabilité, rapidité, productivité, moins d'interventions de contrôle et plus d'analyses.

- **Pour nos collaborateurs**, ceci n'est rien d'autre qu'un pas de plus marqué dans l'optimisation de nos processus opérationnels, tout en gagnant en analytique et en élargissant nos pistes d'audit.

A ce titre, il s'assure en permanence que :

- la politique ainsi que les procédures subséquentes tiennent compte des changements éventuels de réglementation en la matière ;
- l'ensemble du personnel concerné a été formé et sensibilisé aux problématiques de LAB et à cette politique ;
- les opérations suspectes sont bien identifiées et suivies ;
- les contrôles nécessaires relatifs à la LAB sont régulièrement et correctement conduits ;
- la banque répond à l'ensemble des éventuelles demandes des correspondants bancaires et des autorités compétentes concernant la LAB.

Il procède au nom et pour le compte de la banque aux diligences déclaratives en cas d'éventuel soupçon sur les transactions et/ou activités des clients prévues par les articles 21 et suivants de la Loi n°04/016 du 19 juillet 2004 portant sur la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme.

Il est en outre l'interlocuteur privilégié des autorités et autres partenaires en matière de LAB. A ce titre il connait parfaitement les textes réglementaires y afférents et suit leur évolution.

La direction générale s'assure que le rattachement hiérarchique du responsable LAB soit à un niveau suffisamment élevé de la hiérarchie que pour lui garantir l'exercice de ses missions en toute indépendance.

Aux fins de s'assurer en permanence d'un niveau d'application raisonnable de la politique LAB ainsi que des procédures subséquentes, la direction générale veille à mettre en œuvre les trois niveaux de contrôles (lignes de défense) :

- le contrôle de premier niveau par les opérationnels et leurs hiérarchies respectives ;
- le contrôle de second niveau par l'entité en charge de la LAB ;
- les contrôles de troisième niveau par l'Audit Interne.

- **Pour nos clients**, c'est l'assurance que leurs comptes sont tenus et gérés efficacement, faisant prévaloir leur profil réel de risque dans l'appréciation de leurs transactions.
- **Pour nos banquiers correspondants** qui apprécient de travailler avec des banques de bonne réputation, ceci est un gage de la transparence financière tant exigée dans la conduite des relations avec les contreparties institutions bancaires.
- **Pour les autorités de régulation**, c'est ici l'occasion de se rassurer que les exigences tant légales que réglementaires sont intégrées dans les maillages opérationnels de notre activité.

En parallèle, nous étoffons notre dispositif **FATCA** entré en vigueur en juillet 2014 afin de satisfaire au mieux les exigences de l'administration fiscale américaine par le strict respect des règles destinées à lutter contre l'évasion fiscale par des sujets et entités américains.

← SOMMAIRE GÉNÉRAL

CHAPITRE

05

LE DÉVELOPPEMENT HUMAIN

60 Le bilan social et la gestion des carrières

63 Le développement de l'Académie Rawbank

65 RAWBANK, une banque engagée dans la société congolaise

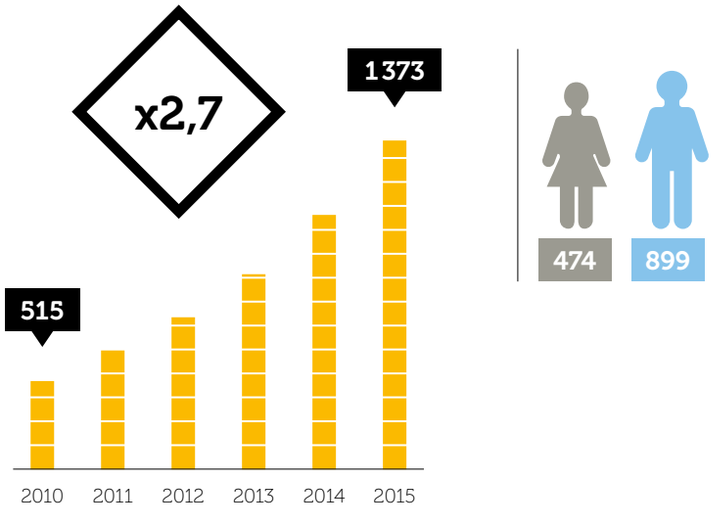
1. LE BILAN SOCIAL ET LA GESTION DES CARRIÈRES

Intervenu mi-2015, le changement de dénomination du département des Ressources Humaines en département du « Capital Humain » traduit la volonté de la direction générale d'associer, plus que jamais, l'ensemble des Rawbankers à la dynamique de développement et à l'implication toujours croissante de la banque au sein de la société congolaise. Pour optimiser cette démarche, le département Capital Humain est désormais directement rattaché au directeur général.

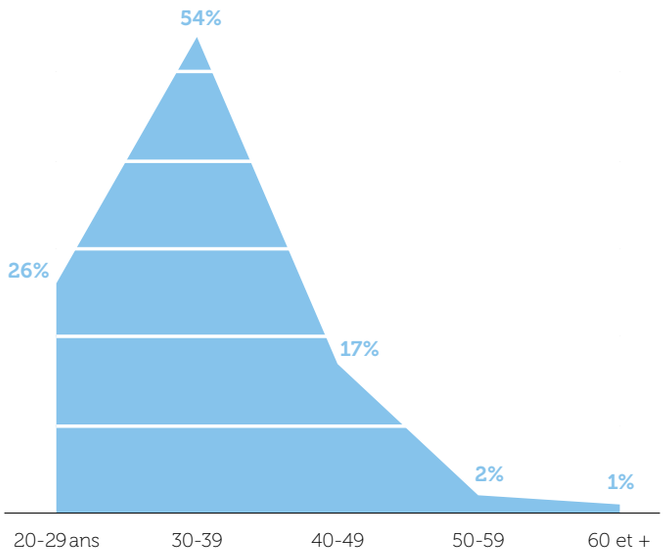
Par la mise en place progressive d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le département Capital Humain renforce ses actions pour valoriser les qualifications, les expériences et les savoirs individuels au bénéfice de l'ensemble de la banque et de son environnement et ce, dans le cadre d'une analyse permanente, anticipative et préventive des besoins organisationnels.

Cette nouvelle démarche est d'autant plus justifiée que la banque regroupe 1373 personnes sous contrat d'emploi, un nombre qui s'est vu multiplier par 2,7 en cinq ans.

Quelques statistiques au 31/12/2015 illustrent la physionomie du capital humain de RAWBANK.

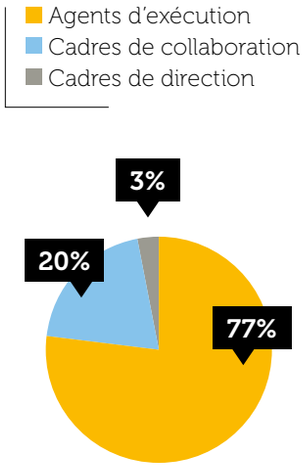


TOTAL DES EMPLOIS (CDD ET CDI)



LA PYRAMIDE DES ÂGES

LA RÉPARTITION PAR CATÉGORIE PROFESSIONNELLE



La forme de la pyramide des âges illustre la jeunesse de la banque et son dynamisme.

Plus de la moitié des collaborateurs occupe la tranche d'âge 30-39 ans associant judicieusement jeunesse, dynamisme, expérience et savoir-faire. Ils peuvent compter sur l'expertise des 40-60 et sur la motivation d'apprendre des moins de 30 ans.

LA RICHESSE INTERCULTURELLE

RAWBANK compte des collaborateurs de neuf nationalités différentes au sein de ses équipes : Congolais, Indiens, Pakistanais, Belges, Britannique, Français, Libanais, Sénégalais, Chinois.

Ce brassage de nationalités et de cultures est un atout pour la banque, tant en interne qu'en externe.

RAWBANK ne compte toutefois que 5% d'expatriés, ce qui montre l'attachement de la banque à enrichir son effectif par le recrutement et la formation d'un « capital humain » local de qualité.

L'ORGANISATION DU DÉPARTEMENT CAPITAL HUMAIN

Dépendant désormais en ligne directe du directeur général, le département Capital Humain a été quelque peu réorganisé pour pouvoir accompagner dans leur concrétisation les projets d'optimisation de l'efficience organisationnelle de la banque.

Quatre services se complètent au sein du département, comme décrit dans « Points de vue – Le regard du nouveau directeur général adjoint » en pages 26 et suivantes :

- « RH Business Partner » se concentre sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin que la banque puisse répondre à tout moment et en tout lieu aux besoins de

compétences, qu'il s'agisse de réagir rapidement à un besoin précis ou d'organiser un développement planifié ;

- « RH Recrutement » veille par, une démarche proactive et permanente, au recrutement des talents les meilleurs dont l'organisation a besoin pour assurer au sein de tous ses départements un accompagnement efficient du développement ;
- « Administration RH » traite au quotidien les opérations nécessaires pour que tous les rouages humains au cœur de l'entreprise fonctionnent de manière efficace et harmonieuse ;
- L'Académie Rawbank.

RELEVER LE DÉFI DE L'EFFICIENCE

Pour relever efficacement le défi de l'efficience organisationnelle, une cartographie précise des métiers est indispensable ; elle a été finalisée en octobre 2015 et toutes les fiches fonctions seront finalisées pour avril 2016.

Il s'agit de pouvoir répondre à tout moment aux questions suivantes :

- Quelles fonctions pour quels métiers ?
- Quelles compétences pour quels métiers et pour quelles fonctions ?
- Quelles sont les compétences manquantes ou insuffisamment développées ?
- Quels programmes de formation mettre en place pour renforcer les compétences ?
- Comment répondre aux besoins formulés par les directions, départements, services et agences ?
- Comment satisfaire et motiver les talents dans leurs souhaits d'évolution de carrière dans une perspective à moyen et long terme ?
- Comment toujours mieux fidéliser les talents, sans les retenir mais avec des plans d'accompagnement et de développement de carrière ?

Tout est désormais en place pour répondre à ces questions en tenant compte des impératifs d'efficience, donc de rendement et de productivité.

Dans cette démarche vers plus d'efficience, le capital humain de la banque va évoluer vers moins d'administratif et plus de service client grâce aux nouveaux outils de gestion de la banque progressivement mis en place. Des plans de formation vont accompagner ces changements pour permettre aux talents de s'adapter à de nouvelles fonctions et de nouveaux métiers.

> « Vers moins d'administratif et plus de service client. »

La mobilité transversale est donc désormais une réalité, accompagnée depuis 2015 par la publication d'une charte de la mobilité précisant les critères et les procédures de mobilité au sein de la banque mais également au sein du Groupe Rawji.

Dans ce contexte, le recrutement de talents externes se concentre sur des postes pour lesquels les compétences n'existent pas dans les réserves de la banque.

Le rythme d'ouverture d'agences impose toutefois l'engagement de nouveaux agents : une soixantaine en 2015, majoritairement récrutés localement.

Il est donc évident que la formation continue occupe une place centrale en accompagnement de la transformation progressive de l'organisation. Le rôle de l'Académie Rawbank est donc primordial.

2. LE DÉVELOPPEMENT DE L'ACADÉMIE RAWBANK

Trop souvent perçue par les entreprises comme une source de dépenses, la formation est analysée par RAWBANK comme un investissement stratégique majeur pour le développement et la performance de la banque, dans le respect du client et dans l'application des contraintes règlementaires qui caractérisent l'environnement financier.

Créée voici plus de cinq ans, l'Académie Rawbank répond aux besoins et attentes des départements de la banque et des individus en matière de formation continue dans tous les métiers de la banque et de sensibilisation à la culture d'entreprise dont les valeurs principales sont : combativité, volonté, respect, compétence et esprit d'équipe.

Une formation continue dans tous les métiers de la banque

Fin 2015, l'Académie emploie dix personnes dont quatre formateurs accompagnés par une sélection de formateurs internes et un choix de formateurs externes de haute qualité.

Quelques faits significatifs méritent d'être relevés au cours de l'année écoulée :

- la certification de 13 agents issus de différentes directions à la méthode de gestion de projet « PRINCE2 » (PRojects IN Controlled Environments), une approche de gestion de projet reposant sur les processus et qui offre une méthode facilement adaptable et évolutive pour gérer tous types de projets ;
- la formation de dirigeants et cadres supérieurs de la banque sur les responsabilités civiles et pénales des dirigeants sociaux dans le cadre de l'OHADA ;
- la création de deux antennes de l'Académie Rawbank à Lubumbashi et à Goma ;
- la constitution d'un corps de 17 formateurs internes.

Les statistiques de formation relèvent 3 736 heures-hommes ; 1 624 personnes de toutes catégories et tous départements en ont bénéficié.

1624
personnes formées en 2015

ACADÉMIE RAWBANK

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

EN MARGE DES FORMATIONS : LA RSE

Mike Mutombo Luamba, responsable de l'Académie Rawbank :

L'Académie Rawbank entend accompagner la banque dans le développement de sa politique en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE) par un programme de sensibilisation et de formation qui s'étend progressivement à l'ensemble du personnel.

L'Académie s'inspire de la norme ISO 26000 qui « donne des lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour opérer de manière socialement responsable. Cela signifie agir de manière éthique et transparente de façon à contribuer à la bonne santé et au bien-être de la société ».

Sept domaines de questions centrales ont été répertoriés comme autant de thématiques à prendre en considération au sein de l'organisation dans les perspectives et la promotion du développement durable :

- les droits de l'homme,
- les relations et les conditions de travail,
- l'environnement,
- la loyauté des pratiques par une conduite éthique,
- les consommations,
- la communauté et le développement local,
- la gouvernance de l'organisation.

Les apports de la RSE à la banque sont nombreux, entre autres et principalement :

- l'anticipation des contraintes,
- la prévention des risques,
- la réduction des coûts,
- l'amélioration de l'image pour sa notoriété,
- le renforcement de la réputation,
- avec comme conséquence un avantage compétitif sur le marché.

Il s'en suit automatiquement une amélioration de la performance dans les matières environnementales, sociales et économiques.

3. RAWBANK, UNE BANQUE ENGAGÉE DANS LA SOCIÉTÉ CONGOLAISE

Le développement humain est un enjeu sociétal important. RAWBANK y veille dans le souci de voir émerger des talents au sein de ses équipes, mais également en portant une attention à l'évolution de la société qui l'entoure. La banque est dès lors active sur le terrain par des actions de soutien au développement économique, social, culturel, sportif et environnemental.

Voici quelques réalisations de 2015.

KINFOR16

RAWBANK était sponsor officiel du forum international de Kinshasa 2016 (KinFor16) organisé par Africa Rise, un organisme belge qui a pour vocation de faciliter les contacts entre les entrepreneurs européens et leurs homologues africains et de participer à l'émergence économique et sociale du continent africain.

Les participants, pour la plupart entrepreneurs, venaient de plusieurs pays d'Afrique, d'Europe et d'Amérique. Thème de cette journée : « L'émergence de la RDC par l'entrepreneuriat et la responsabilité sociétale des entreprises ». En tant que sponsor officiel de KinFor16, RAWBANK, par le biais de son programme LADY'S FIRST, a parrainé, deux ateliers : « L'entrepreneuriat féminin en RDC » et « L'investissement en RDC ».

LADY'S FIRST ENCOURAGE L'AUTO-ENTREPRENEURIAT DES FEMMES MEMBRES DE LA MCB

Dans le cadre des activités marquant la Journée internationale de la Femme, la Mutuelle d'Epargne et de Crédit pour le Bien-être (MCB) dont la plupart des membres proviennent de Kinkole dans la commune de la N'sele, a organisé le dimanche 8 mars une journée de sensibilisation à l'occasion de laquelle elle a reçu Patience Barandenge, responsable du programme « Lady's First » de RAWBANK, au siège de Cosces, boulevard Lumumba.

Patience Barandenge a mobilisé les femmes autour du thème de cette journée : « Autonomisation et participation des femmes aux organes de prise de décisions ».

La banque est active sur le terrain par des actions de soutien au développement.

RAWBANK, sponsor officiel du KinFor16

LADY'S FIRST, l'autonomisation des femmes

Le sapin de Noël géant égaie la place du 30 Juin

S'exprimant sur le programme LADY'S FIRST, la représentante de RAWBANK a confirmé son objectif principal d'améliorer l'accès des femmes aux services financiers et de renforcer leurs capacités managériales par des formations.

La Mutuelle MCB inscrit depuis deux ans son action dans le cadre de la réalisation des objectifs du Millénaire. Son objectif est l'autonomisation des femmes de Kinkole par la formation et l'octroi de microcrédits leur permettant de se prendre en charge et d'accroitre leurs ressources.

LADY'S FIRST RENFORCE LES CAPACITÉS MANAGÉRIALES DES FEMMES ENTREPRENEURS DU KATANGA

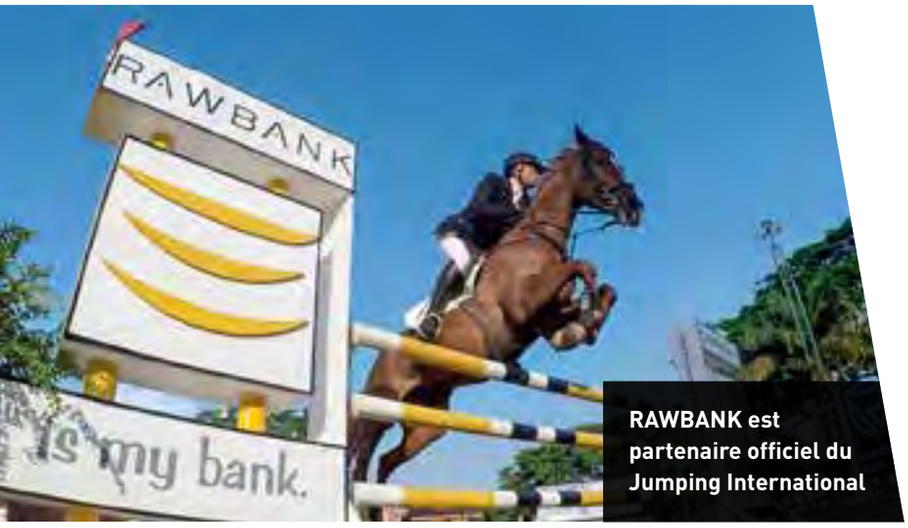
Une formation pour les femmes entrepreneurs clientes de RAWBANK a été réalisée du 27 janvier au 12 février 2015 dans la province du Katanga, successivement à Lubumbashi, Likasi et Kolwezi, dans le cadre du programme LADY'S FIRST.

Objectif : contribuer au renforcement des capacités des femmes entrepreneurs qui ont été sélectionnées par le programme dont voici les trois modules de la formation :

- Développer un plan d'affaires pour mon magasin ;
- Développer une stratégie marketing compétitive de ma PME pour mieux vendre ;
- Contrôler et maîtriser les coûts de ma PME.

Ces trois modules sont des produits de la Société Financière Internationale (SFI – Groupe de la Banque Mondiale), que l'AFAD (Antenne de Formation à Distance) a contextualisés en fonction des besoins identifiés, exprimés et démontrés auprès des femmes entrepreneurs de la province du Katanga. Avant leur livraison, l'AFAD a pris soin d'adapter leurs contenus aux réalités socioéconomiques de la province du Katanga en général et des trois villes ciblées en particulier.

Une séance d'éducation financière a été animée pendant près de deux heures par Patience Barandenge, responsable nationale du programme LADY'S FIRST. A la fin de la formation, un certificat a été remis à chaque participante.



RAWBANK est partenaire officiel du Jumping International

UN SAPIN GÉANT SUR LA PLACE DU 30 JUIN

Cadeau de RAWBANK : un beau sapin de Noël géant sur la place du 30 Juin, exécuté par la société Plexi Light et financé par la banque.

Durant les festivités de Noël 2015 et de Saint-Sylvestre, une ambiance de fête régnait sur la place du 30 Juin, non loin de la gare centrale, lieu historique de la capitale.

Ce joyau géant mesurait 16 mètres de hauteur et 9 mètres de diamètre.

TREIZIÈME JUMPING INTERNATIONAL AU CERCLE HIPPIQUE DE KINSHASA

La 13e édition du Jumping International organisé au Cercle Hippique de Kinshasa s'est tenue du 20 au 22 novembre 2015. Ce grand événement accueille chaque année des cavaliers internationaux. RAWBANK en est le partenaire officiel. A l'issue des trois journées du concours comprenant quinze épreuves, le Belge Eric Van Santfoort, montant la jument RAWBANK ALZUR OPAL, a remporté le grand prix du Congo Rawbank. Cette fête sportive a offert un beau spectacle aux amoureux du sport équestre.

LA FONDATION RAWJI

Institution d'utilité publique, apolitique, non gouvernementale et non confessionnelle, la fondation RAWJI contribue à la formation de la jeunesse congolaise et favorise 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.

RAWBANK ACCOMPAGNE NEW GENERATION AU SACRE À LA LIPROBAKIN

Ces jeunes talentueux sponsorisés par RAWBANK ont fait un parcours sans faute à la Ligue provinciale de basketball de Kinshasa. Ils ont été sacrés champions de Kinshasa, le mercredi 29 juillet. Cette équipe a remporté ses vingt-et-un matches.

Pour son entraîneur, AdéKoko, le secret de son équipe, c'est le travail. « C'est un grand exploit et une première de terminer le championnat sans la moindre défaite. Tout ceci est le fruit du travail. Nous n'avons jamais baissé les bras et avons continué à travailler davantage. Nous sommes restés concentrés et n'avons sous-estimés aucun de nos adversaires en abordant tous les matches avec sérieux ».

Prochains challenges pour New Generation : la Coupe du Congo et la compétition de la zone Afrique. Cette impressionnante équipe peut compter sur le soutien de RAWBANK qui contribue à la découverte de talents congolais et au développement du secteur sportif et culturel.

RAWBANK soutient New Generation.

RAWBANK OFFRE DES ÉQUIPEMENTS À L'AS. V CLUB

Dans le cadre du partenariat entre RAWBANK et l'As. Vita-club, la banque a offert des équipements aux couleurs et logos du club aux joueurs ainsi qu'à son staff. De cette cérémonie ressort non seulement la satisfaction des deux partenaires mais aussi le renforcement du partenariat Rawbank- V-club qui jusqu'à ce jour, donne des résultats fructueux.

RAWBANK FAIT UN DON POUR LA CONSTRUCTION D'UN PAVILLON DANS LA CLINIQUE FISTULA

La direction générale de RAWBANK assistait le 21 octobre dernier à la cérémonie d'inauguration d'un nouveau pavillon d'hospitalisation de la clinique Fistula, dans l'enceinte de l'Hôpital Saint Joseph BDOM Kinshasa. Cette clinique dispense des soins de qualité aux femmes souffrant de fistule obstétricale et forme les médecins et infirmiers pour améliorer leurs compétences dans la prise en charge de la femme enceinte avant, pendant et après l'accouchement. Par l'intermédiaire de l'association Kin Accueil, RAWBANK a contribué à rendre possible ce projet.

RAWBANK contribue à la découverte de talents congolais et au développement du secteur sportif et culturel.

SOIRÉE DE GALA CONSACRÉE À L'EXPOSITION D'ŒUVRES D'ART DE L'ARTISTE PEINTRE ROGER BOTEMBE

RAWBANK a organisé le vendredi 23 mai, à la résidence privée du directeur général, une soirée d'exception consacrée à l'exposition d'œuvres d'art en plexi de l'artiste peintre Roger Botembe. Cette cérémonie était marquée par la présence de quelques membres du gouvernement.

Au cours de la soirée, l'artiste a dévoilé en avant-première son dernier livre intitulé « Sakofa », un ouvrage d'art d'exception consacré au travail de création de 2003 à 2013 et aux trente ans de sa carrière artistique. L'événement a aussi été marqué par une vente aux enchères.

En 2003, déjà, RAWBANK soutenait l'édition d'un autre livre de Roger Botembe intitulé « Trans-symbolisme du masque africain », dans lequel il entendait transcender la tradition en y ajoutant le Congo d'aujourd'hui pour visualiser ce que sera l'Afrique de demain.

Aujourd'hui encore, cette quête de renaissance africaine se perçoit dans « Sakofa » dont l'intitulé renvoie à cet oiseau symbole de la sagesse, de la connaissance et de la mémoire des peuples.

RAWBANK accompagne des créateurs congolais dans des disciplines artistiques telles que la création littéraire, la musique et les arts visuels. C'est ainsi qu'elle contribue à la découverte d'œuvres artistiques rares ou inédites et favorise l'émergence à l'international des créateurs et interprètes congolais de valeur.

Un nouveau pavillon dans la clinique Fistula (Hôpital Saint Joseph BDOM Kinshasa)

Un ouvrage d'art consacré à l'artiste Roger Botembe

RAWBANK

CHAPITRE

06

LE RAPPORT FINANCIER

72 Bilans aux 31 décembre 2015 et 2014

74 Comptes de profits et pertes pour les exercices clos aux 31 décembre 2015 et 2014

75 État de variations des capitaux propres aux 31 décembre 2015 et 2014

76 Tableaux de flux de trésorerie clos aux 31 décembre 2015 et 2014

77 Rapport général du commissaire aux comptes

Les comptes établis selon les normes internationales IFRS conformément aux instructions de la Banque Centrale du Congo font l'objet d'un tiré à part annexe du rapport annuel 2015.

1. BILANS

AUX 31 DÉCEMBRE 2015 ET 2014

Exprimés en milliers de francs congolais - FC

ACTIF

	31/12/2015	31/12/2014
Trésorerie et opérations interbancaires		
Caisses et Banque Centrale du Congo	190 507 240	198 431 724
Correspondants bancaires à vue	279 049 002	277 458 406
Portefeuille de placements	39 873 000	15 465 000
	509 429 242	**491 355 130**
Opérations avec la clientèle		
Portefeuille effets commerciaux	14 716 139	20 458 816
Crédits à la clientèle	394 075 674	289 774 128
	408 791 813	**310 232 944**
Comptes des tiers et de régularisation		
Comptes de régularisation de l'actif	27 734 416	21 782 786
Divers actifs	4 498 647	3 345 934
	32 233 063	**25 128 720**
Valeurs immobilisées		
Immobilisations corporelles nettes	47 872 427	44 489 656
Garanties et cautions	887 054	786 597
	48 759 481	**45 276 253**
Total actif	999 213 599	871 993 047

COMPTES D'ORDRE

Engagements donnés	95 752 360	64 878 986
Engagements reçus	315 040 747	337 330 982
Opérations de change à terme	36 325 000	36 325 000
Engagements internes	3 646 909	3 407 830
Total comptes d'ordre	450 765 016	441 942 798

PASSIF

	31/12/2015	31/12/2014
Trésorerie et opérations interbancaires		
Banque Centrale du Congo	59 255 889	12 966 039
Comptes à vue des correspondants	8 885 514	688 277
	68 141 403	**13 654 316**
Opérations avec la clientèle		
Dépôts et comptes courants à vue	592 289 545	556 524 563
Dépôts à terme	82 331 567	78 109 960
	674 621 112	**634 634 523**
Comptes des tiers et de régularisation		
Comptes de régularisation du passif	79 285 651	77 157 006
Divers passifs	23 545 066	22 539 420
	102 830 717	**99 696 426**
CAPITAUX PERMANENTS		
Fonds propres		
Capital	74 987 207	70 143 495
Réserves légales	3 755 252	3 217 060
Bénéfice de l'exercice	8 325 964	5 381 916
Plus-value de réévaluation	8 251 501	8 251 501
	95 319 924	**86 993 972**
Provisions générales	9 199 412	7 481 810
Autres ressources permanentes		
Emprunt subordonné	23 000000	9 200 000
Emprunt Proparco	7 527 254	9 200 000
Emprunt SFI	8 821 777	11 132 000
Emprunt Shelther Africa	9 752 000	-
	49 101 031	**29 532 000**
Total passif	999 213 599	871 993 047

2. COMPTES DE PROFITS ET PERTES

POUR LES EXERCICES CLOS AUX 31 DÉCEMBRE 2015 ET 2014

Exprimés en milliers de francs congolais - FC

	31/12/2015	31/12/2014
Produits sur opérations de trésorerie et opérations interbancaires	1 178 558	1 048 480
Produits sur opérations avec la clientèle	56 770 679	49 572 171
Charges sur opérations de trésorerie et opérations interbancaires	(610 215)	(981 330)
Charges sur opérations avec la clientèle	(6 617 824)	(5 660 420)
Marge d'intermédiation	**50 721 198**	**43 978 901**
Produits sur opérations bancaires diverses	38 661 271	33 444 747
Charges sur opérations bancaires diverses	(1 731 773)	(1 465 652)
Autres charges bancaires	(2 743 059)	(2 498 555)
Produit net bancaire	**84 907 637**	**73 459 441**
Produits accessoires	4 309 149	4 216 005
Charges générales d'exploitation	(44 277 866)	(41 865 354)
Charges de personnel	(12 420 007)	(10 190 119)
Impôts et taxes	(1 844 202)	(1 986 663)
Dotations aux amortissements sur immobilisations	(6 643 812)	(6 205 757)
Résultat brut d'exploitation	**24 030 899**	**17 427 553**
Dotations aux provisions et reprises sur amortissements	(3 037 288)	(3 799 024)
Résultat exceptionnel	(8 149 595)	(4 213 849)
Résultat courant avant impôt	**12 844 016**	**9 414 680**
Impôts sur le bénéfice et profit	(4 518 052)	(4 032 764)
Bénéfice de l'exercice	8 325 964	5 381 916

3. ÉTAT DE VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

AUX 31 DÉCEMBRE 2015 ET 2014

Exprimés en milliers de francs congolais - FC

		Mouvements de l'année			
	Solde au 01/01/2015	Augmentation	Diminution	Actualisation	Solde au 31/12/2015
Capital	70 143 495	4 843 712	-	-	74 987 207
Réserves légales	3 217 060	538 192	-	-	3 755 252
Résultat de l'exercice	5 381 916	8 325 964	(5 381 916)	-	8 325 964
Plus-value de réévaluation	8 251 501	-	-	-	8 251 501
	86 993 972	13 707 868	(5 381 916)	-	95 319 924

4. TABLEAUX DE FLUX DE TRÉSORERIE

CLOS AUX 31 DÉCEMBRE 2015 ET 2014

Exprimés en milliers de francs congolais - FC

	31/12/2015	31/12/2014
Activités d'exploitation		
Produits d'exploitation bancaire encaissés	95 830 522	88 281 403
Charges d'exploitation bancaire décaissées	(67 184 454)	(58 671 823)
Dépôts \ Retraits de dépôts auprès d'autres établissements bancaires et financiers	54 487 085	9 669 955
Prêts et avances \ Remboursement prêts et avances accordés à la clientèle	(99 876 971)	(48 176 597)
Dépôts \ Retraits de dépôts auprès de la clientèle	39 986 564	123 079 789
Sommes versées au personnel et créditeurs divers	(12 420 007)	(10 190 119)
Autres flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation	2 319 449	49 775 079
Impôt sur le bénéfice	(4 518 052)	(4 032 764)
Flux de trésorerie net provenant des activités d'exploitation	**8 624 136**	**149 734 923**
Activités d'investissement		
Régularisation	-	-
Acquisitions \ Cessions sur immobilisations	(10 119 055)	(6 301 707)
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement	**(10 119 055)**	**(6 301 707)**
Activités de financement		
Emission d'actions	-	12 327 951
Emission d'emprunts	23 552 000	12 427 912
Remboursement d'emprunts	(3 982 969)	(4 515 912)
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement	**19 569 031**	**20 239 951**
Variations nettes de liquidités et équivalents de liquidités au cours de l'exercice	18 074 112	163 673 167
Liquidités et équivalents de liquidités au début de l'exercice	491 355 130	327 681 963
Liquidités et équivalents de liquidités en fin de l'exercice	509 429 242	491 355 130

5. RAPPORT GÉNÉRAL DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

SUR LES COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2015

A l'assemblée générale des actionnaires de RAWBANK S.A. – Kinshasa/Gombe

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015 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 2015, 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

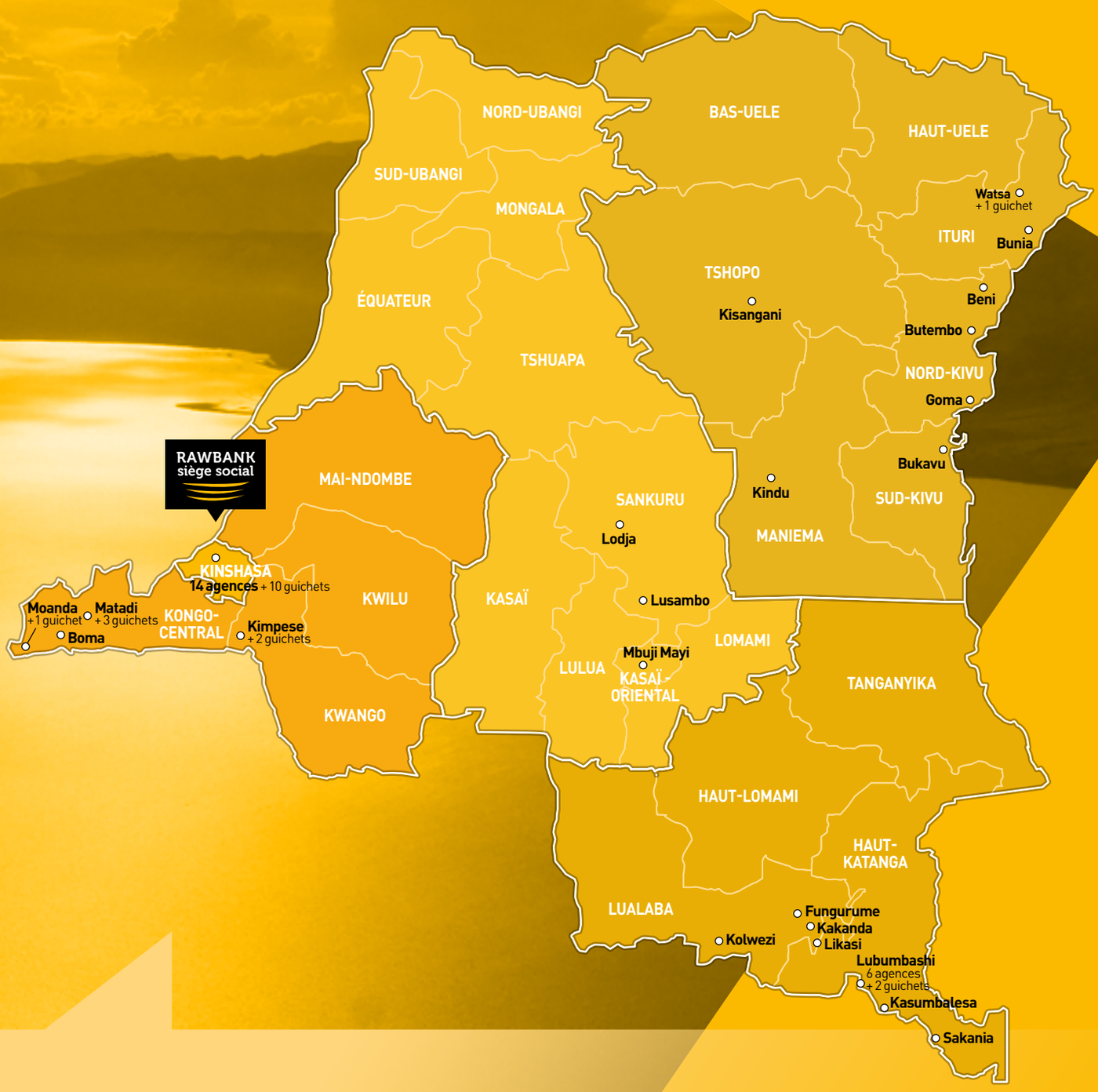
A notre avis, les comptes annuels donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de RAWBANK S.A. au 31 décembre 2015 ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux principes comptables 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 Economique (AUSCGIE).

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 24 mars 2016
Le commissaire aux comptes
PricewaterhouseCoopers RDC



LE RÉSEAU D'AGENCES DE RAWBANK EN RDC

Le réseau d'agences de RAWBANK a été réorganisé en cinq régions de façon à répondre avec un maximum d'efficacité et de réactivité aux besoins du marché et afin d'optimiser la présence de la banque dans les 26 provinces nées de la récente découpe administrative du pays.

- **La région KINSHASA**, sous la direction commerciale de Vishwanath (Vishy), comprend la ville-province de Kinshasa.

- **La région OUEST**, sous la direction commerciale de Gancho Kipulu-Baya, comprend les 4 provinces suivantes : Kongo-Central, Kwango, Kwilu et Mai-Ndombe.

- **La région CENTRE**, sous la direction de Nicolas Grobelny, comprend les 10 provinces suivantes : Lomani, Kasaï-Oriental, Lulua, Kasaï, Sankuru, Tshuapa, Équateur, Mongala, Sud-Ubangi, Nord-Ubangi.

- **La région EST**, sous la direction commerciale d'Hugues Bosala, comprend les 7 provinces suivantes : Maniema, Sud-Kivu, Nord-Kivu, Tshopo, Ituri, Haut-Uele, Bas-Uele.

- **La région SUD**, sous la direction commerciale d'Olivier Tixier, comprend les 4 provinces suivantes : Haut-Katanga, Lualaba, Haut-Lomani, Tanganyika.

CHAPITRE

07

LES RÉSEAUX RAWBANK

80 Le réseau des banquiers correspondants

80 Le bureau de représentation de Bruxelles

80 Le bureau de représentation de Shanghai

81 Le réseau d'agences en RDC

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

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.

BUREAU DE REPRÉSENTATION DE SHANGHAI

Des démarches sont en cours pour l'ouverture du RAWBANK (SHANGHAI) REPRESENTATIVE OFFICE.

La direction en est confiée à Yanhong LU 鲁彦宏.

Diplômée de l'Université des Langues étrangères de Beijing avec licence ès lettres françaises et de l'Institut d'études politiques d'Aix à Marseille, Yanhong LU entame sa carrière professionnelle à BYD (une marque de voiture connue en Chine). Elle rejoint ensuite RAWBANK en tant que Corporate Officer pendant deux ans, en charge des clients chinois. Elle passe ensuite à Standard Bank RDC comme Client Coverage Manager pendant un an. En octobre 2015, elle retrouve RAWBANK en même temps que la Chine, au titre de responsable du RAWBANK (SHANGHAI) REPRESENTATIVE OFFICE.

RÉSEAU D'AGENCES EN RDC

SIÈGE SOCIAL

3487, bld du 30 Juin (Gombe)
KINSHASA
+243 81 98 32 000
+243 98 01 00 01

RÉGION KINSHASA

Responsable commercial régional :
VISHWANATH (VISHY)

30 Juin : 3487, bld du 30 Juin
C/GOMBE
Loïc DESCAMPS
+243 82 137 98 19
loic.descamps@rawbank.cd

- Guichet CEEC :
  3989, av. de Cliniques C/GOMBE
  +243 81 20 32 109
- Guichet Hasson et Frères :
  2, av. Citronniers C/GOMBE
  (derrière Sozacom)
- Guichet ISC (Institut Supérieur de Commerce) : Campus ISC
- Guichet GUCE (Guichet Unique Création d'Entreprises) :
  482, av. de la science
- Guichet Food Market :
  160, av. Tshuapa
- Guichet KIN-NDOLO :
  Aéroport National de Ndolo
  +243 89 92 89 599

Couronne : 21, av. Bandundu
C/GOMBE
Fuata MAKUNTIMA
+243 81 71 51 036
Fuata.Makuntima@rawbank.cd

- Guichet Minaffet :
  1, place de l'Indépendance
  C/GOMBE
  +243 99 87 87 861
- Guichet Fleuve Hotel :
  119, Colonel Tshatshi
  (Ex. Imm. CCIC) C/GOMBE
  +243 81 710 17 49

Hôtel de Ville : 9, av. du Marché
C/GOMBE
Serge DJAMANY LOBANDO
+243 97 00 34 453
Serge.Djamany@rawbank.cd

Kinsuka : 1, av. de l'école,
C/NGALIEMA
Manguy MAYAKA
+243 99 20 01 686
manguy.mayaka@rawbank.cd

Kintambo : 121, av. Jean Bolemba
Q/Babylone C/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

Matete : 10749, Q/Tomba, Localité Sumbuka, District Mont-Amba,
C/MATETE
Belinda KANKU
+243 829 779 255
kanku@rawbank.cd

N'Djili : 28, av. Mazi / bld Lumumba
Kinshasa C/NJILI
Tanya BILE
+243 817109734
Bile.Tanya@rawbank.cd

- Guichet KIN-AERO :
  Aéroport International de N'Djili
  C/MASINA
  +243 81 33 99 116

Ngaba : 2, av. de la Foire C/LEMBA
Sabrina KIBETI
+243 81 98 32 001
sabrina.kibeti@rawbank.cd

- Guichet Unikin (Université de Kinshasa) : Campus Unikin
- Guichet ISTM (Institut Supérieur des Techniques Médicales) :
  Campus ISTM

St Luc : 14, av. Nguma, Réf Eglise
St Luc C/NGALIMA
Samuel KABANGALA
+243 81 88 70 015
Kabangala.Mayikadila@rawbank.cd

- Guichet Monishop :
  14, av. Kasa Vubu C/KINTAMBO
  +243 97 10 111 72

UPC : croisement av. de la Libération et Victoire C/LINGWALA
Luzolo JACKSON
+243 99 80 15 924
Luzolo.Jackson@rawbank.cd

- Guichet Kimbanguiste :
  croisement des av. Saio-Forces publiques C/KASA-VUBU

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, av. Colonel Mundjiba
C/NGALIEMA
Bernie MANGWELE
+243 99 99 49 430
Bernie.Mangwele@rawbank.cd

- Guichet Shoprite :
  11628, av. Oua C/KINTAMBO
  +243 81 51 51 397

Victoire : 1, av. Eyala
Kinshasa C/KASAVUBU
Gisele NOMATUNGULULA
+243 81 71 09 461
Gisele.Nomatungulula@rawbank.cd

RÉGION OUEST

Responsable commercial régional : Gancho KIPULU-BAYA

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

- Guichet Port SCPT (ex Onatra)
- Guichet Port Aidel Ticom
- Guichet Inga
- Guichet Kinkanda

Boma
34, av. Mankuntima
Q/Coditra, C/NZADI (Centre-ville)
Henri KILANDI
+243 99 20 01 616
kilandi.diate@rawbank.cd

- Guichet Port SCPT (ex Onatra)

Moanda
4, av. du 30 Juin
Patricia BENGI MASENGA
+243 99 80 15 920
Bengi.MasengaPatricia@rawbank.cd

- Guichet de Yema (frontière) :
  frontière RDC / Angola

Kimpese
2, av. Songololo, Q/Masamuna 2Bis
Baby LOANGO KAMPUNZU
+243 97 33 77 778
baby.lwango@rawbank.cd

- Guichet de Lufu (frontière) : frontière RDC / Angola (locaux DGM)
  + 243 82 85 01 972
- Guichet Kwilu Ngongo : Sucrière Kwilu-Ngongo

RÉGION CENTRE

Responsable commercial régional : Nicolas GROBELNY

Mbuji-Mayi : 42, bld LDK
MBUJIMAYI/DIULU
Ajeesh CYRIAC
+243 81 70 84 602
ajeesh.cyriac@rawbank.cd

Lodja : 4, bld de la Révolution, Centre Commercial
Papy YUMA IDI
+243 82 55 65 765
Yuma.idiPapy@rawbank.cd

Lusambo : 1227, croisement des av. du Sankuru et de la Révolution
Etienne KIMBULU
+243 82 85 01 992
Kimbulu.Etienne@rawbank.cd

RÉGION EST

Responsable commercial régional : Hugues BOSALA

Goma : 23/09, av.-bld Kanyamuhanga
Joseph HERI
+243 99 861 13 24
mutambala.heri@rawbank.cd

Beni : 8506, Q/Resid. C/BUNGULU
Faustin LUZOLO
+243 82 48 53 925
luzolofaustin.faustin@rawbank.cd

Bukavu : 105, av. Patrice Emery Lumumba
Rodrigues BIGIRINAMA
+243 99 92 29 856
rodrigues.bigirinama@rawbank.cd

Bunia : 5, av. Ituri, Q/Lumumba
Vicky KAMBALE
+243 99 29 00 571
Kambale.Nzanzu@rawbank.cd

Butembo : 9472, av. Président de la République,Q/Kambali C/VULUMBA
Anselme NGOHE
+243 97 10 11 169
Ngohe.Anselme@rawbank.cd

Kindu : av. du 4 Janvier C/KASUKU
Aimé Ilunga Kafutwa
+243 97 00 34 457
Aime.IlungaKafutwa@rawbank.cd

Kisangani : 11, av. Victime de la Rébellion
Constant TSHIBASU
+243 81 31 88 837
Tshibasu.Constantin@rawbank.cd

- Guichet UNIKIS : Université de Kisangani

Watsa : Quartier résidentiel Cité de Watsa, District de Haut-Uélé
Bruce KATINDI
+243 97 10 11 150
Bruce.Mwami@rawbank.cd

- Guichet DOKO : Quartier Lebere, Cité de Durba

RÉGION SUD

Responsable commercial régional : Olivier TIXIER

Agences de Lubumbashi

Lubumbashi : 91, av.Sendwe
Gabriel MALOBA
+243 99 52 39 101
gabriel.malobakashama@rawbank.cd

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

Bel-Air : 1669, ch. de Kasenga, C/KAPEMBA
Blanchard MATUVANGA MAYALA
+243 99 10 04 187
blanchard.mayala@rawbank.cd

DGI : 12, av. Sendwe
Marie-Hélène ILUNGA
+243 99 10 04 186
marie.heleneilungamakonga@rawbank.cd

Golf : 1, av. des Roches
Joelle KABAYO
+243 99 52 58 330
joelle.kabayo@rawbank.cd

Kisanga : 598, route de Kasumbalesa Q/Kisanga C/annexe croisement Kasumbalesa et Kipushi
Mireille MONGA NGOIE
+243 99 10 04 188
mireille.monga@rawbank.cd

UNILU : rez-de-chée, Home 10, Cité universitaire, Route Kassapa
Jean-Hubert TSHIBAMBE ILUNGA
+243 99 10 04 185
tshibambe.ilunga@rawbank.cd

Autres villes

Fungurume : Concession Tenke Fungurume
Rica MUHIMA SADIKI
+243 99 10 04 184
Rica.Muhima@rawbank.cd

Kakanda : av. des Usines, Q/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, av. Kamba
Irène KANIKI
+243 99 52 39 100
irene.kaniki@rawbank.cd

- Guichet UAC : 862, av. Laurent Désiré Kabila, Kolwezi

Likasi : 27, av. Lumumba
Marcel MWANJI KANDE
+243 81 71 59002
marcel.mwanji@rawbank.cd

Sakania : 45 route Kishiba
SAKANIA-RDC
Eric CILUMBA NGELEKA
+243 97 60 00 206
Eric.Cilumba@rawbank.cd

POST SCRIPTUM :

LE GROUPE RAWJI CRÉE RAWSUR ASSURANCES

Le Groupe Rawji est en attente de l'obtention d'agrément de l'Autorité de régulation des compagnies d'assurance (ARCA) pour lancer sa nouvelle offre d'assurances sur le marché de la RDC. Sous toute réserve, cet agrément pourrait être délivré avant la fin de 2016.

PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Sous une seule et même marque « RAWSUR », l'offre sera déclinée en deux branches qui évolueront selon le code des assurances en vigueur en RDC :

- la branche vie active dans les métiers de l'assurance de personnes,
- la branche non-vie active dans les métiers de l'assurance de dommages.

Deux sociétés seront constituées à cet effet, chacune avec le capital de CDF 10 milliards (équivalent à +/- USD 11 millions) requis par le code des assurances.

L'ORGANISATION COMMERCIALE

RAWSUR disposera d'une équipe de conseillers spécialisés par produit et par secteur, en mesure de proposer les solutions d'assurance adaptées aux besoins des particuliers, des indépendants et professionnels, des PME et des grandes entreprises.

Les canaux de distribution seront nombreux, entre autres celui du réseau des agences de RAWBANK, dans le cadre d'une véritable offre de BANCASSURANCE.

LE SERVICE TECHNIQUE

Le service technique, composé d'experts en statistiques et en calculs actuariels, a pour mission d'évaluer, tarifer et gérer les risques de la clientèle. Il maîtrise les risques portés par RAWSUR à travers une approche sélective sur une échelle industrielle. Il est le garant des résultats techniques.

LA GESTION DES SINISTRES

Dans un souci permanent de gestion efficace et équitable des sinistres d'assurance, le service des sinistres sera organisé pour accompagner les clients dans les moments difficiles, en leur procurant les informations nécessaires et une assistance adaptée aux besoins rencontrés tout au long de la gestion du dossier.

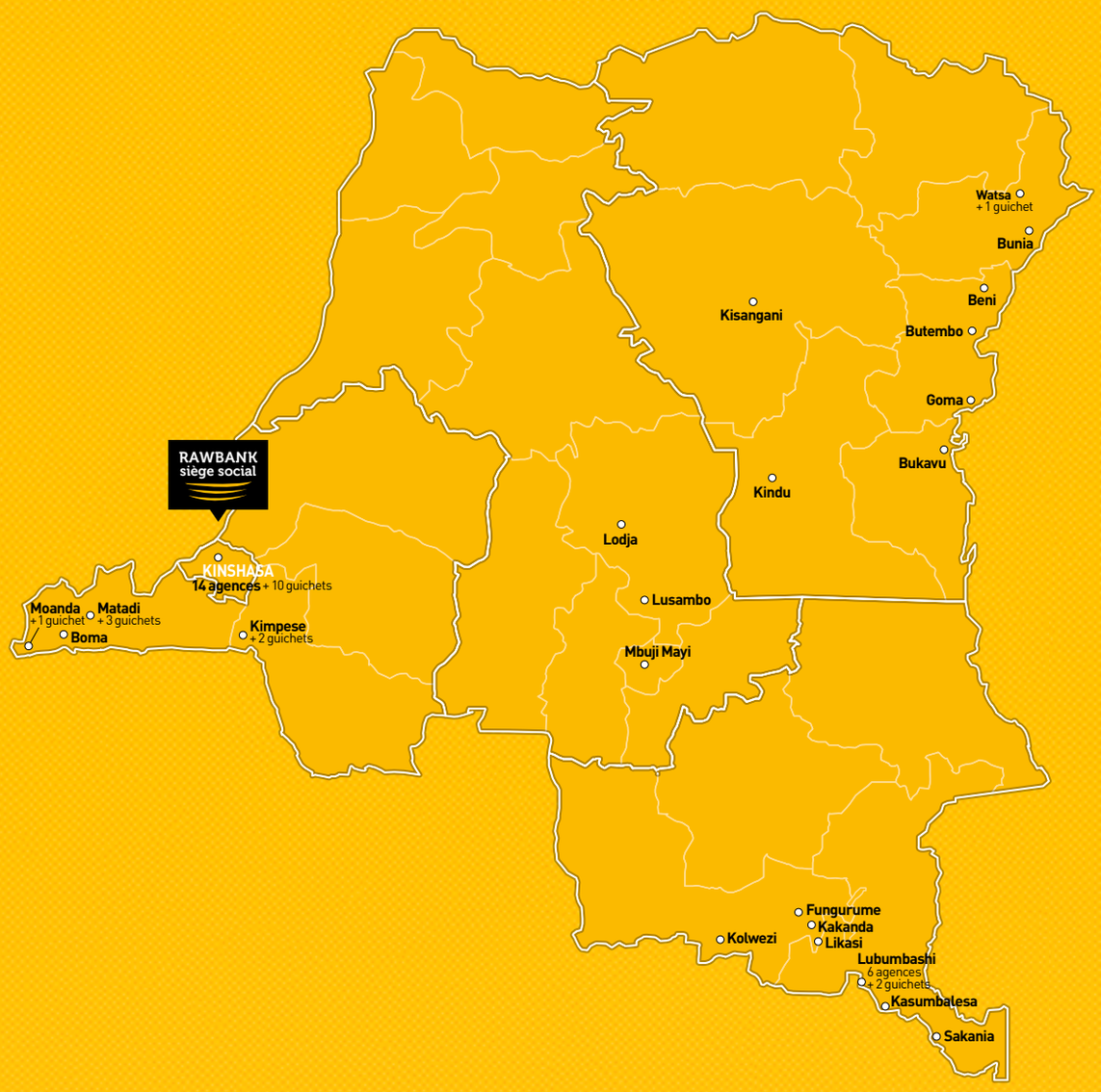
RÉASSURANCE

Des contrats de qualité ont été négociés avec des compagnies de réassurance de réputation internationale afin de garantir aux clients de RAWSUR un service optimal de gestion des sinistres.

TROIS VALEURS CLÉS ET UN ENGAGEMENT

RAWSUR adopte trois valeurs clés qu'elle souhaite véhiculer au sein de son organisation et auprès de ses clients : la **confiance**, l'**intégrité** et la **solidarité**.

« Nous nous engageons à contribuer au développement économique de la RDC en vous accompagnant dans les toutes étapes de votre vie et celle de votre entreprise. »



WWW.RAWBANK.CD

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 99 83 20 000 – Fax : +33 4 89 24 02 24 – SWIFT : RAWBCDKI – contact@rawbank.cd