

RAWBANK is my bank.

République démocratique du Congo

de ce rapport annuel coïncide avec RAMBANS le 15^e anniversaire 15 ANS DE CONQUETES PARTAGÉES AU COUR DE LA REDUBLIQUE DU CONGO RAWBANK is my bank.

LES CHIFFRES CLÉS

SUR 5 ANS

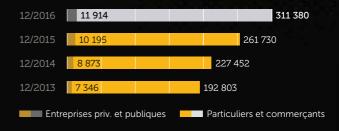
	En milliers de francs congolais (CDF)						
Situations aux 31 décembre	2016	2015	2014	2013	2012	2016/2015	2016
Total du bilan	1 314 691 692	999 213 599	871 993 047	667 327 172	605 516 240	+32%	1 095 576
Capitaux permanents	150 759 960	127 519 336	103 675 783	87 234 253	77 912 795	+18%	125 633
Dépôts	837 511 516	674 621 112	634 634 523	511 554 734	448 571 827	+24%	697 926
Crédits à décaissements	543 393 751	408 791 813	310 233 944	266 141 935	207 909 408	+33%	452 828
Produit net bancaire	99 419 442	84 907 637	73 459 441	58 281 213	53 590 363	+17%	82 850
Charges générales d'exploitation	73 993 897	58 542 075	54 042 136	37 857 798	31 605 585	+26%	61 662
Dotations aux amortissements et provisions	8 252 580	9 681 100	10 004 781	10 199 894	8 948 780	-15%	6 877
Résultat net	1 120 109	8 325 964	5 381 916	5 614 384	7 391 700	-87%	933
Coefficient d'exploitation (C.I.R.)	74,43%	68,95%	73,57%	64,96%	58,98%		
Ratio de rentabilité financière (R.O.E.)	0,74%	6,53%	5,19%	6,44%	9,49%		
• Ratio de rendement (R.O.A.)	0,09%	0,83%	0,62%	0,84%	1,22%		
• Ratio de solvabilité (R.O.S.)	26,32%	26,40%	25,60%	27,09%	24,26%		
	77.50		088.000	0000000	10000000		
Cours indicatifs de change CDF/USD aux 31/12	1 200,00	920	920	905	900,5		
Cours indicatifs de change CDF/EUR aux 31/12	1 279,5973	985,7	1 093,64	1 238,86	1 175,43		

TRANSFERTS EXTÉRIEURS

en USD millions hors transferts entre banques en RDC



NOMBRE DE COMPTES

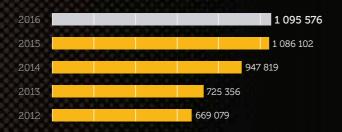


GRAPHIQUES

EN CONTRE-VALEUR USD

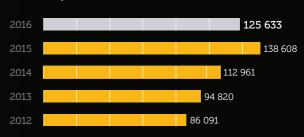
Les chiffres des graphiques suivants sont exprimés en USD et tiennent donc compte de la dévaluation de $\pm 30\%$ du franc congolais par rapport au dollar en 2016.

TOTAL DU BILAN



CAPITAUX PERMANENTS

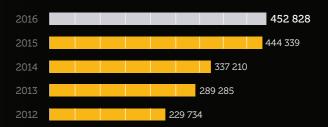
inclus emprunts subordonnés



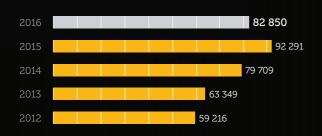
DÉPÔTS



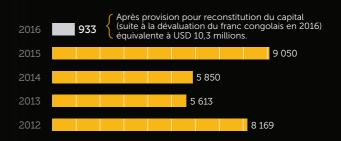
CRÉDITS À DÉCAISSEMENTS



PRODUIT NET BANCAIRE



RÉSULTAT NET



— AVANT-PROPOS —

« Il ne peut y avoir de conquête sans partage, ni de partage sans conquête »

Chers clients, chers lecteurs,

Je tiens vivement à vous remercier pour la confiance que vous nous témoignez année après année.

Voilà plus de cent ans que mes aïeux sont présents en RDC. Ces générations qui me précèdent m'ont transmis non seulement le goût d'entreprendre mais aussi et surtout le devoir d'entreprendre. C'est ainsi que RAWBANK est une banque d'entrepreneurs qui œuvrent pour l'économie du Congo, en symbiose avec elle.

RAWBANK ne cesse de gagner des parts de marché dans un contexte économique tendu. Bien entendu, la banque n'a pas été épargnée par la crise; elle a subi la chute des cours du cuivre en 2015 et sa volatilité en 2016, ainsi que les perturbations de la vie économique et politique. Mais nous avons toujours su nous distinguer en amortissant ces crises par notre pugnacité commerciale et notre organisation entrepreneuriale fondées sur les réalités du terrain

Nous pratiquons la banque sur le terrain pour nos clients et pour la société congolaise. Notre pragmatisme nous caractérise et nous distingue sur le marché.

Chaque année je visite nos agences, même les plus reculées, pour y rencontrer personnellement collaborateurs et clients. Chaque année également, je me déplace avec mon équipe proche chez nos grands clients en Chine, en Malaisie ou en Australie.

En 2016 nous avons continué à ouvrir des agences et avons augmenté nos parts de marché tout en diversifiant et en maitrisant nos risques.

Le Financial Times a reconnu le succès de notre démarche en nous décernant pour la quatrième fois le prix Bank of the Year 2016 pour la RDC.

Nous avons un ADN d'entrepreneurs et avons conscience que nous ne pouvons conquérir sans partager, ni partager sans conquérir. J'entends prolonger ce travail de développement et de présence sur le terrain qui n'est pas possible sans que l'on y associe la société congolaise et nos collaborateurs.

Cette ancienneté conjuguée à l'esprit d'entreprendre nous oblige par ailleurs à nous projeter à moyen et long terme.

Aussi, avec le conseil d'administration, avons-nous validé un nouveau plan stratégique à trois ans, fruit du travail collaboratif de plus de cent Rawbankers. Nous l'avons intitulé « Rêvons, créons aujourd'hui pour demain ». L'ambition est le moteur de RAWBANK et notre feuille de route 2017-2019 va nous permettre de nous mettre en ordre de marche pour affronter les défis de demain et toujours mieux servir nos clients.

Bien entendu, les normes prudentielles continueront d'être monitorées et respectées. En 2017 nous nous emploierons en particulier à protéger le capital de la banque contre les fluctuations de change entre le franc congolais et le dollar.

RAWBANK, c'est penser en « entrepreneur ». C'est-à-dire porter toujours un regard critique sur son organisation afin de l'optimiser, de la rendre la plus efficiente possible pour qu'elle soit proche de son marché, de ses clients. C'est également porter un regard sur l'avenir. Par notre maturité, nous gardons un esprit critique sur notre organisation avec comme leitmotiv la quête de l'optimisation et de l'efficience. Ces forces conjuguées à l'esprit d'initiative et à l'innovation nous permettent d'apporter une valeur ajoutée continuellement renouvelée à nos clients.

Mais pour cela il faudra veiller, et je m'y engage, à ce que les collaborateurs de RAWBANK qui vont être les acteurs de cette réussite, puissent également en retour en retirer les fruits.

Toujours dans cet esprit d'entrepreneur qui nous anime, je suis convaincu que les cycles économiques en RDC et la volatilité de son économie représentent des opportunités d'affaires que les investisseurs avisés sauront saisir. RAWBANK est une institution solide, bien ancrée en RDC, fortement capitalisée et dont les ratios prudentiels de gestion sont supérieurs aux normes. Le groupe dont elle fait partie est implanté depuis quatre générations en RDC et entend maintenir ses implantations.

Ceci doit également conforter nos clients, nos partenaires, nos collaborateurs et la société civile congolaise dans son ensemble. Nous faisons confiance en l'économie congolaise, puisse l'économie congolaise continuer à se développer dans un rapport de réciprocité.

C'est ainsi que « conquérir et partager » prend tout son sens.

Cordialement vôtre.

Mazhar Rawji

Président du conseil d'administration

LES 7 AXES DE LECTURE DU RAPPORT ANNUEL 2016

LA CONQUÊTE

100	05	AXE 1 - RAWBANK 2016 EN PERSPECTIVE
Acceptant to the	06	Panorama 2016 par Thierry Taeymans, Président du comité de direction
The state of the s	09 17	Des parts de marché et un développement des métiers en croissance continue
	13	Corporate & Institutional Banking (CIB)
- CONTRACTOR	16	Commercial Banking
Art III	20 23	Privilège Banking
	23 27	Retail Banking Canaux alternatifs
ALC: NO.		
THE RESERVE OF THE PARTY OF THE	29 71	« Expérience Client »
The state of the s	31 34	Le réseau des agences : un maillage stratégique du territoire
	34	La trésorerie : une ressource optimisée
The same of the sa	37	AXE 2 - UNE ORGANISATION AU SERVICE DE LA CONQUÊT
	38	Une conquête optimisée par une organisation efficiente
	38	L'analyse du directeur général adjoint
	40	Le département Stratégie et du Contrôle de gestion
	42	La direction Informatique et le Digital Banking
SEP ESCHI	45	La direction des Opérations
	48	La direction de l'Organisation
	51	La direction de la Logistique et de l'Immobilier
	55	Une Communication et un Marketing de conquête et de partage
	59 60 64 66 68 69	AXE 3 - LA GOUVERNANCE DE RAWBANK La gouvernance, un pilotage fiable et efficace Le conseil d'administration Le comité de direction Les comités spécifiques rattachés au comité de direction L'organigramme de la banque
The second secon	71	AXE 4 - LA GESTION DES RISQUES
To a management	72	La feuille de route de RAWBANK en matière de gestion des risques
第一届日外	76	Le risque de crédit
	79	Le risque de marché
	81	Le risque de liquidité
THE REAL PROPERTY.	86	Le risque opérationnel
HE SC	87	Le risque informatique
		•



89	AXE 5	- I F	CAPIT	ΓΑΙ	HUM	AIN
0)			\sim \sim \sim	· / _	1 1 0 1 1	/ \II \

90 Un Capital Humain favorisant la conquête et le partage

AXE 6 - LE RAPPORT FINANCIER 95

- 96 La direction financière
- 97 Rapport général du commissaire aux comptes sur les comptes annuels -
 - Exercice clos le 31 décembre 2016
- 100 Bilans aux 31 décembre 2016 et 2015
- 102 Comptes de profits et pertes pour les exercices clos aux 31 décembre 2016 et 2015
- 103 État de variations des capitaux propres aux 31 décembre 2016 et 2015
- 103 Tableaux de flux de trésorerie clos aux 31 décembre 2016 et 2015

AXE 7 - LES RÉSEAUX RAWBANK 105

- 106 Le réseau des banques correspondantes
- 106 Le bureau de représentation de Bruxelles
- 106 Le bureau de représentation de Beijing (Chine)
- 107 Le réseau d'agences en RDC

Éditeur

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

Rédaction

Philippe Fourny avec la participation de Marc-F. Everaert et avec la collaboration des cadres et dirigeants de RAWBANK

Graphisme et mise en page

De Visu Digital Document Design S.A. www.devisu.com

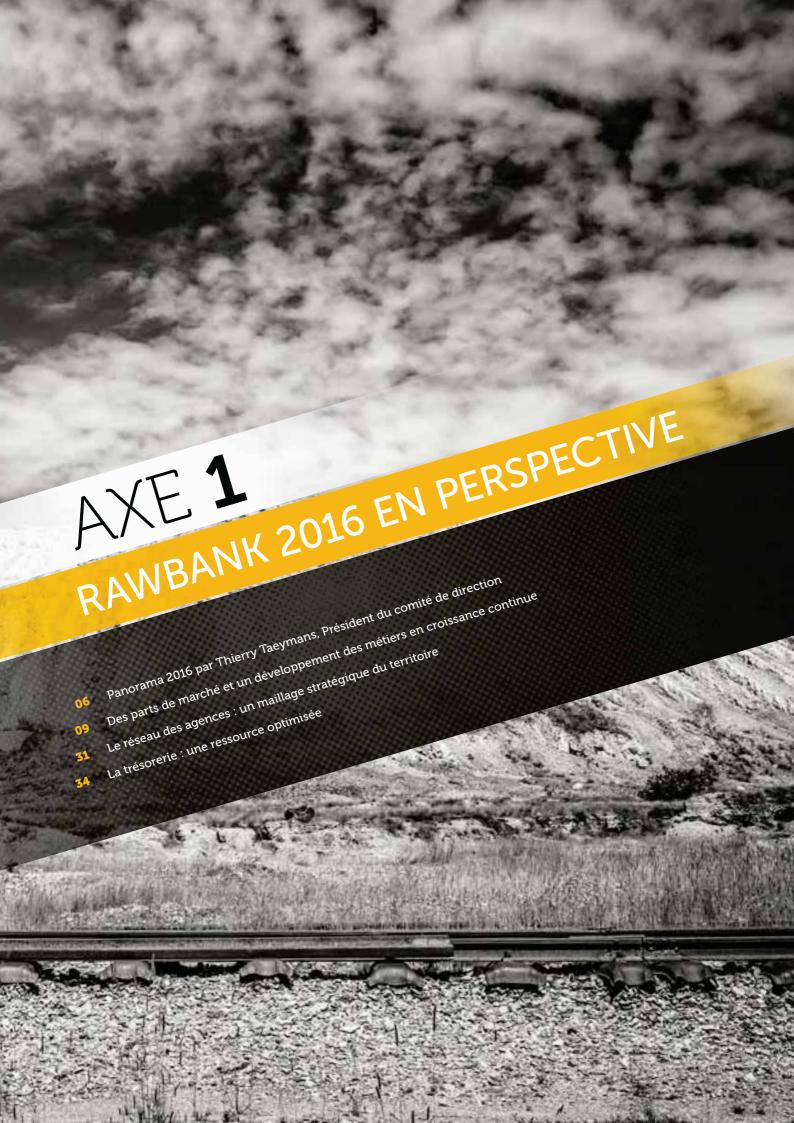
Photos

Couverture : Istock et Fotolia Autres photos : Catherine Trautes et Rudy Dejong

Imprimerie Artoos | Hayez - Belgique © Juin 2017







PANORAMA 2016 PAR THIERRY TAEYMANS, PRÉSIDENT DU COMITÉ DE DIRECTION

UNE ANNÉE 2016 ÉCONOMIQUEMENT INSTABLE N'ALTÉRANT CEPENDANT PAS LES RÉSULTATS DE RAWBANK

L'année 2016 en RDC a été particulièrement morose et perturbée avec des indicateurs macroéconomiques au rouge : déficit du Trésor public et baisse des réserves de change.

Dans ce contexte dégradé, RAWBANK a adopté une attitude défensive en réduisant d'une part les risques au niveau des plafonds de crédits et d'autre part en mettant en place avec succès des mécanismes de couverture du risque de change, c'est-à-dire du risque de dépréciation du franc congolais par rapport au dollar américain.

Malgré ces incertitudes et ces changements de règles, les dépôts de la banque, exprimés en francs congolais, ont augmenté de 24% (-5% exprimés en dollars) et sa part de marché s'élève à 25% soit une progression de 2 points de pourcentage. Globalement les résultats ont été satisfaisants.

DES PERSPECTIVES DE STABILISATION ET DE LÉGÈRE REPRISE EN 2017

••••

Les indicateurs macroéconomiques de la fin 2016 et du début 2017 sont clairement à la hausse grâce notamment au prix des matières premières et du cuivre en particulier qui remonte (de 4600 \$ la tonne en 2016 aux alentours de 6000 \$ la tonne au début 2017), les entreprises localisées dans le Katanga ont rouvert et réinvestissent. C'est le cas de KCC qui

avait fermé 18 mois afin de renouveler son outil de production et qui a rouvert début 2017. On assiste donc à une reprise timide de l'activité économique qui n'aura pas d'effet immédiat en RDC du fait de la progressivité de la relance, mais les effets positifs devraient se faire ressentir au dernier trimestre 2017.

Par ailleurs, le démantèlement par le nouveau président américain de la loi Dodd-Franck a de fortes chances de redynamiser les investissements nord-américains en RDC.

DES MESURES DE LA BANQUE CENTRALE RISQUANT D'AFFECTER LA BONNE MARCHE DES BANQUES ET DE L'ÉCONOMIE

Afin de maintenir la contre-valeur en dollar du franc congolais, la Banque Centrale du Congo a exigé la constitution d'une provision libellée en francs congolais et déductible à hauteur de 6 milliards de francs congolais risquant de s'accroitre considérablement en 2017.

La quasi-totalité du portefeuille crédit de RAWBANK est libellé en devises étrangères à hauteur de 90%. Si ce ratio n'existait pas, la rentabilité de la banque se détériorerait à périmètre constant. Au numérateur se situent les fonds propres libellés en francs congolais et au dénominateur les risques bancaires libellés essentiellement en devises étrangères. Il est évident que lorsque le franc congolais se déprécie, la banque risque de ne plus respecter la règlementation congolaise en matière de structure de bilan. Mais alors, l'ampleur de la provision ampute considérablement le compte de résultat. Elle permet de maintenir la contre-valeur en dollars des fonds propres de la banque afin de ne pas détériorer ses ratios mais, d'un autre côté, c'est un mangue à gagner d'abord pour l'actionnaire puisque cette provision n'est pas distribuable, c'est ensuite un manque à gagner pour l'État puisqu'elle n'est pas taxable.

Si ces mesures de la Banque Centrale sont compréhensibles dans la mesure où elles s'inscrivent dans une volonté d'assainir le marché bancaire congolais, en revanche, il est toutefois souhaitable que des aménagements soient possibles et échelonnés dans le temps au risque d'hypothéquer la viabilité des établissements bancaires de la RDC.

« Tout ceci n'empêche pas RAWBANK d'aborder l'année 2017 de façon offensive et optimiste. »

RAWBANK EST RÉSOLUMENT INSCRITE DANS LA CONQUÊTE

En dépit de ce contexte, la banque a maintenu en 2016 le développement de son réseau d'agences sur un rythme d'extension certes plus mesuré que les années précédentes, notamment au regard des évènements politiques de la fin de l'année 2016. Elle a par ailleurs été prudente dans ses décisions d'investissements qui ont été ralentis.

Tout ceci n'empêche pas RAWBANK d'aborder l'année 2017 de façon offensive et optimiste avec l'inauguration de son nouveau siège prévu fin de l'année et l'accélération des ouvertures d'agences dans les nouvelles provinces de la RDC. Certes, ces agences ne seront pas rentables immédiatement mais elles mailleront le pays en s'intégrant dans les 26 nouvelles provinces créées en 2016 par le gouvernement, leur conférant une meilleure autonomie décisionnelle et financière. Un contraste fort avec l'ancien découpage qui ne comprenait que 11



provinces trop vastes pour être efficacement administrées, ce qui entrainait une focalisation sur Kinshasa au détriment du reste du pays.

Autre novation majeure en 2017, le lancement du mobile banking qui permettra de limiter le développement du réseau physique, l'objectif étant de couvrir le territoire congolais du réseau RAWBANK afin de répondre à ses marchés Corporate, Privilège et Retail Banking. Une présence sur le terrain qui permet également à RAWBANK de varier ses sources de revenus tout en offrant un service bancaire de qualité à tous les congolais même si cela impacte évidemment la rentabilité.

UN NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE : TROIS ANS POUR SE HISSER PARMI LES MEILLEURES BANQUES D'AFRIQUE

••••

En interne, après l'achèvement du plan stratégique « Avantage Client » 2014-2016, une dynamique de groupe mobili-

« Trois mots-clés sont à retenir comme autant d'enjeux à l'horizon 2019 : modernisation, professionnalisation et innovation. »

sant groupes de travail et séminaires s'est mise en place afin d'initier le nouveau plan stratégique 2017-2019. L'ambition de RAWBANK pour les trois années à venir c'est de « Compter parmi les meilleures banques d'Afrique » suivant un processus évolutif à travers quatre phases progressives pour construire le changement de 2017 à fin 2019 :



CAPITALISER pleinement sur son savoir-faire et le potentiel de croissance rentable de son marché.



RENFORCER son image de banque de référence, proche de ses clients, choisie pour sa solidité, son respect des standards internationaux de conformité, ses innovations, la qualité et l'engagement de ses équipes,



TRANSFORMER RAWBANK en une banque moderne pour améliorer significativement son efficacité opérationnelle,



AMÉLIORER la performance managériale et humaine en prônant l'exemplarité et la remise en question.

Trois mots-clés sont à retenir comme autant d'enjeux à l'horizon 2019 : modernisation, professionnalisation et innovation afin de proposer un service de qualité, de fonctionner avec efficience et de pouvoir relever ainsi les défis de demain. C'est dans ce contexte que la banque devra atteindre quatre objectifs récurrents dont la réalisation est garante de la pérennisation de l'entreprise :

- préserver la solvabilité et la liquidité avec un ratio de solvabilité > 20% (fonds propres / risques bancaires), un ratio de liquidité > 100 % (ressources / emplois) et un ratio crédits/dépôts < 50%;
- développer l'expertise et les compétences humaines en renforçant les moyens d'actions de l'Académie RAWBANK, en attirant, conservant et renforçant les meilleurs talents, en affinant le plan de gestion de carrière et en optimisant l'efficacité de chaque poste;
- maîtriser les risques en maintenant les taux des crédits non performants sous la barre de 3 %, en visant l'efficience du contrôle interne.

C'EST CETTE VISION ET CES
OBJECTIFS QUI SE RÉSUMENT
DANS NOTRE BASELINE
DE L'ANNÉE 2016 : CONQUÉRIR
DES TERRITOIRES, DES CLIENTS
ET DES PARTS DE MARCHÉ,
TOUT EN PARTAGEANT AVEC
LA SOCIÉTÉ CONGOLAISE
ET NOS COLLABORATEURS LES
FRUITS DE CETTE EXPANSION.

DES PARTS DE MARCHÉ ET UN DÉVELOPPEMENT DES MÉTIERS EN CROISSANCE CONTINUE

Au 31 décembre 2016, RAWBANK détient une part de marché de 25% du total de dépôts bancaires en RDC et 19% du total des crédits, confirmant ainsi son leadership et conséquemment la confiance de ses clients.

La direction commerciale de RAWBANK est matricielle avec quatre marchés :

- LE CORPORATE & INSTITUTIONAL BANKING, c'est-à-dire les grandes entreprises (minimum 1 million de \$ de mouvements créditeurs sur le compte et/ou un chiffre d'affaires minimum de 10 millions de \$) et les institutionnels privés ou publics;
- LE COMMERCIAL BANKING constitué des PME et PMI dont les critères sont en deçà de ceux exigés pour le Corporate:
- LE RETAIL BANKING ou marché des particuliers;
- LE PRIVILÈGE BANKING, banque privée réservée aux particuliers à hauts revenus.

Elle comprend par ailleurs cinq zones géographiques : Nord, Sud, Est, Ouest et Kinshasa.

Chaque marché et chaque zone ont leur propre directeur qui reporte à Didier Tilman, directeur commercial de RAWBANK. La banque possède un réseau de 80 agences, les deux plus importantes étant celles du 30 juin à Kinshasa et de Lubumbashi dans le Haut-Katanga.

AVEC UNE FORTE PRÉSENCE À LA FOIS SUR SES QUATRE MARCHÉS ET SES CINQ ZONES, LA FORCE NON DÉMENTIE DE RAWBANK EST D'AVOIR SU OPTIMISER SA CHAÎNE DE PAIEMENT ET DE VALEUR

La conjoncture économique de 2016 a été relativement satisfaisante jusqu'au mois de septembre 2016 avec 960 millions de \$ de dépôts, ce qui augurait d'un dépassement du milliard. Malheureusement, le dernier trimestre n'a pu tenir ses promesses au regard des perturbations politico-économiques.

C'est dans ce contexte que l'exercice 2016 s'est conclu avec 850 millions de \$ de dépôts, ce qui représente une augmentation de 1,7% par rapport à 2015 et 25% de parts de marché soit un gain de 2% par rapport à 2015. Dans cet environnement dégradé, RAWBANK s'est distinguée en faisant mieux que la concurrence qui globalement a connu une chute de 8% de ses dépôts. À noter cependant gu'avec RAWBANK, ce sont deux banques panafricaines qui sortent leur épingle du jeu, soulignant ainsi une redistribution des cartes au sein de l'offre bancaire en RDC. Ce ralentissement est essentiellement dû à la chute de l'activité

des grandes sociétés au dernier trimestre qui ont considérablement diminué leur exploitation et par voie de conséquence leurs importations et leurs dépôts.

Cependant il a été remarqué au début de l'année 2017 que ces mêmes grandes entreprises connaissaient une reprise d'activité.

Si RAWBANK se caractérise depuis sa création par un très fort dynamisme commercial, non démenti, même lors de passages difficiles de l'économie congolaise, le temps semble venu d'une rationalisation des processus et du management avec un allègement des procédures, une montée en puissance des automatisations et de la responsabilisation.

Avec une forte présence à la fois sur ses quatre marchés et ses cinq zones, la force non démentie de RAWBANK s'exprime à travers l'optimisation de sa chaîne de paiement, surtout en l'absence de chambre de compensation en RDC. Classiquement un « grand compte » ouvre un compte Corporate Banking puis, par commodité, bancarise ses salariés auprès du Retail Banking. Satisfait des services proposés, il recommande RAWBANK auprès de ses sous-traitants pour le Commercial Banking et ouvre à titre personnel un compte en Privilège Banking. Et l'entrée dans ce cycle peut s'effectuer par l'un des guatre marchés de RAWBANK, d'où l'importance d'optimiser les synergies.

C'est le cercle vertueux de RAWBANK maximisant ainsi la captation des dépôts.

Même si l'environnement économique de 2016 fut relativement morose, des opportunités se sont présentées que la banque a su saisir.

C'est ainsi que RAWBANK a su prolonger son maillage des points de passage avec les pays frontaliers (taxes de péage et de pesage). C'est également ce qui a été fait en 2015 au Bas-Congo et qui a été « Nous sommes poussés par nos actionnaires qui sont des entrepreneurs, à aller sur le terrain pour rencontrer nos clients; c'est aussi cela l'une des marques de fabrique de RAWBANK. »

Didier Tilman, Directeur Commercial

dupliqué au Katanga en 2016 avec le site minier cuivre et cobalt exploité par TFM désormais sous pavillon chinois ou le port de Matadi exploité par un groupe philippin. Le positionnement d'agences de proximité de RAWBANK s'est traduit par l'ouverture d'agences sur les sites même d'exploitation.

Autre exemple, le groupe Kazakh ERG (ex ENRG), pour qui la banque préparait chaque mois des enveloppes de salaires classées par ordre alphabétique et qu'elle distribuait site après site. Aucun autre concurrent n'offrait ce service. C'est à n'en pas douter aussi cela qu'apprécient les grands comptes, même si désormais la bancarisation des salariés ne nécessite plus de faire appel à cette prestation. Pour autant, les agences de proximité de Sakania et de Kaganda demeurent, et c'est crucial. D'autant que RAWBANK y est la seule implantée. Même démarche pour des investisseurs chinois à Kolwezi.

Afin d'affermir les liens tissés sur le terrain, d'asseoir la notoriété et de rassurer sur la solidité de RAWBANK, la présidence et la direction rencontrent deux à trois fois par an, en Chine, en Australie et en Malaisie, les directions des maisons mères ainsi que les banques correspondantes, ce qui est particulièrement apprécié. C'est ce



mix banque, issu d'un groupe familial solidement implanté depuis plus de cent ans, ayant monté des partenariats internationaux avec, entre autres, le FMI ou la Banque européenne d'Investissements, qui rassure et séduit les grands opérateurs internationaux. Même démarche lorsque le président Rawji et guelques directeurs se sont rendus en 2016 au rendez-vous mondial de l'exploitation minière, l'INDABA Mining en Afrique du Sud (entre 7 000 et 12 000 participants), durant lequel RAWBANK a sponsorisé le petit-déjeuner congolais. Une occasion de présenter aux décideurs des maisons mères intéressées par le Congo, les avantages concurrentiels de RAWBANK. Un contact privilégié s'est d'ailleurs établi à cette occasion entre le président du groupe canadien IVANHOE et le président Mazhar Rawji. Ce sera à terme la plus importante mine de cuivre à ciel ouvert de la RDC (l'équivalent de la ville de Londres), présentée comme la mine du siècle, et donc un prochain client de tout premier ordre pour la banque pour lequel l'ouverture de deux guichets est déjà prévue.

Toujours en 2016 une nouvelle plateforme de RAWBANK Online a été inaugurée mais, pour la direction commerciale, le projet phare demeure le mobile banking, dont le lancement en 2016 a été retardé afin d'en peaufiner l'ergonomie. S'inscrira dans sa suite logique l'agency banking dont le lancement est également programmé pour 2017. Il permettra à RAWBANK d'étendre son réseau grâce à d'autres circuits de distribution.

Les produits phares de crédit n'ont pas connus de véritables bouleversements en 2016 mais juste des présentations marketing modifiées. C'est le cas par exemple d'Easy Shop pour faciliter des achats auprès de magasins agréés, du crédit auto ou du crédit moto. Les fondamentaux du produits demeurent identiques, seules leurs présentations changent en fonction des cibles que la banque souhaite atteindre.

IL EST FONDAMENTAL
DE SE CONCENTRER,
EN PARTENARIAT AVEC
DES INSTITUTIONNELS
INTERNATIONAUX TELS QUE
LA BANQUE MONDIALE, SUR
LE FINANCEMENT DES PME/PMI
QUI CONSTITUENT LE TISSU
ÉCONOMIQUE DU PAYS

Le total dépôt en RDC équivaut à environ 4 milliards de \$ ce qui est très peu au regard d'autres pays. Généralement les banques placent 50% de ces mêmes dépôts, ce qui représente pour les 18 banques congolaises 2 milliards de \$ de crédit disponible. Or les grands investissements miniers par exemple peuvent nécessiter très rapidement la mobilisation de 3 milliards d'investissement, en d'autres termes, l'ensemble du secteur bancaire congolais n'est pas en mesure de financer de tels projets.

C'est pourquoi, il est fondamental de se concentrer, en partenariat avec des institutionnels internationaux tel que la Banque Mondiale, sur le financement des PME/PMI qui constituent le tissu économique du pays. Sans oublier pour autant le retail. Ce sont ces actions qui participent concrètement à l'animation de la vie économique de la RDC et que RAWBANK souhaite et promeut. C'est typiquement le projet « Lady's First » qui répond à cette double exigence économique et sociale que RAWBANK envisage de dupliquer à destination des jeunes congolais méritants.

Dans le même état d'esprit a été signé en 2016 avec la Frankfurt School of Finance & Management un partenariat de formation qui consistait à former pour 80% sur le terrain, des commerciaux en leur apportant au niveau académique une capacité à évaluer les capacités financières et les garanties de solvabilité de prospects souvent issus du commerce informel. La limite de cette méthode tient essentiellement à la fragilité des garanties qu'il est plus difficile de faire valoir en cas de défaillance en RDC qu'ailleurs.

« En 2016 une nouvelle plateforme de RAWBANK Online a été inaugurée mais, pour la direction commerciale, le projet phare demeure le mobile banking, dont le lancement en 2016 a été retardé afin d'en peaufiner l'ergonomie. »

Un total de 13 millions de crédits a ainsi été engrangé avec une moyenne unitaire oscillant entre 20 000 et 25 000 \$ mais en 2017, au regard de défaillances et du coût structurel de cette démarche, son ampleur sera réduite.

L'ouverture d'agences dans les endroits les plus reculés de la RDC vaste comme l'Europe, participe également à cette implication de la banque dans l'économie nationale.

Par ailleurs, les taxes collectées pour le compte des administrations en région sur les points de passage frontaliers ou de péage sont ensuite fléchées pour partie vers des financements collectifs locaux tels que routes et stades. Même démarche pour l'aéroport de Kinshasa pour le compte duquel la banque collecte les taxes elles-mêmes ensuite réinvesties dans des travaux d'infrastructures. Ce principe d'échange gagnant/gagnant a également prévalu lors de la cession par l'État congolais de CICOMINE à des investisseurs étrangers qui en échange se sont engagés à construire de vastes réseaux d'infrastructures. RAWBANK a remporté au titre d'agent local et en syndication avec d'autres banques internationales, le financement de ce projet. Même principe de financement également en 2016 de la cimenterie CIMKO située dans le Kongo central.

L'année 2016 a vu également le déploiement du système Multipay, accord partenarial entre quatre banques congolaises permettant les paiements et retraits interbancaires entre RAWBANK, ProCredit Bank, la BCDC et la FBM Bank. Ceci devrait augurer de coopérations accrues.

LE MAILLAGE TERRITORIAL DE RAWBANK LUI A PERMIS DE CAPTER PRÈS DE 95 000 CLIENTS FONCTIONNAIRES AVEC UN OBJECTIF DE 150 000 EN 2017

Dans ce contexte, la volonté de RAWBANK est d'être présente dans les 26 nouvelles provinces notamment dans la zone centre à Lodja afin d'accompagner en particulier la bancarisation des fonctionnaires rendue obligatoire par le gouvernement depuis 2014. Ce maillage territorial a permis à la banque de capter près de 90 000 clients fonctionnaires avec un objectif de 150 000 en 2017. Cela représente un confort et une économie substantielle pour les bénéficiaires, leur évitant ainsi des temps de déplacement – qui pouvaient aller jusqu'à 3 jours – et de défraiement.

D'autre part, en 2016, l'ensemble des commerciaux ont été formés à l'usage du CRM (customer relationship management) ce qui devra permettre en 2017 d'optimiser la gestion des 300 000 clients de RAWBANK. Le système intègre d'ores et déjà les rapports de visite et il constitue un potentiel d'exploitation marketing et commercial considérable.

Par ailleurs, le plan stratégique doit permettre pour les trois années à venir de rationaliser les services supports grâce à la montée en puissance et en gamme des automatisations, d'alléger les procédures, de responsabiliser davantage les collaborateurs et d'entrer de plain-pied dans la monétique et la digitalisation.

Le prix « Bank of the Year » délivré par le Financial Times à RAWBANK pour la quatrième fois en 2016 a un impact incontestablement positif auprès de ses clients institutionnels, tout comme la notation délivrée par Moody's ou la distinction de banque la plus stable – c'està-dire solvable et liquide – bienvenue dans un contexte de fragilité de certains de ses concurrents.



« Le prix Bank of the Year délivré par le Financial Times à RAWBANK pour la quatrième fois en 2016 a un impact incontestablement positif. »

CORPORATE & INSTITUTIONAL BANKING (CIB)



Étienne-Claude Mabunda, CIB National Manager:

« Si la croissance n'a pas été au rendezvous en 2016, en revanche le CIB a conservé ses parts de marché. Nous avons profité de ce contexte dégradé durant lequel le secteur minier a été particulièrement impacté, pour nous positionner sur le secteur des télécommunications en nous implantant dans des réseaux de collecte de cash. »

Ce département de la direction commerciale de RAWBANK gère et développe le portefeuille des grandes entreprises et des grandes institutions. CIB National Manager, Etienne-Claude Mabunda assure avec cinq collaborateurs basés à Kinshasa, la centralisation technique et commerciale des comptes relevant de ce segment de marché dans lequel on retrouve entre autres les acteurs de la téléphonie, les brasseurs, les pétroliers. Le directeur gère en direct les 25 clients les plus importants et ses collaborateurs se répartissent selon différents types de clientèle.

Le premier concerne les entreprises paraétatiques dont l'État congolais est actionnaire, les grandes institutions telles que l'Assemblée Nationale, certains grands miniers ainsi que les comptes de projets bilatéraux concernant des coopérations internationales telles que celles qui existent entre la RDC et l'Union européenne.

Le second vise les sociétés commerciales.

Le troisième concerne les organisations non gouvernementales telles que la Croix Rouge, Médecins Sans Frontières, les coopérations techniques et les ambassades. Ces dernières, même si elles ne représentent pas de très grands volumes d'affaires, sont en revanche d'importants apporteurs d'affaires, l'ambassade étant en particulier le premier point de contact pour un investisseur étranger.

UN MANAGEMENT ADAPTÉ À LA GÉOGRAPHIE ET AUX GISEMENTS DE RICHESSES

En dehors de cette gestion nationale centralisée à Kinshasa, quatre autres commerciaux œuvrent sur le terrain en province auprès des grands comptes. C'est le cas par exemple de la clientèle des mines, située essentiellement à Lubumbashi, gérée directement par des collaborateurs locaux et dédiés. La proximité étant ici privilégiée pour optimiser la qualité de service.

Le management étant très orienté vers un service personnalisé et la prospection, un middle office assure le suivi des opérations courantes (4 collaborateurs à Kinshasa et 4 à Lubumbashi) garantissant ainsi une qualité de services sur mesure, constante, rapide et haut de gamme à cette clientèle privilégiée.

Sur 900 millions de \$ de dépôts, le CIB représente environ 300 millions de \$ soit 33% des dépôts. Quant aux crédits, CIB atteint 67% des 450 millions de dollars de crédits octroyés par la banque.

Fin 2015 et début 2016 des facteurs exogènes (perturbations politiques et baisses des cours des matières premières) ont impacté négativement l'exercice avec en particulier une chute des importations et par voie de conséquence un tarissement des recettes fiscales et douanières et des entrées de devises, le tout associé à un décrochage du franc congolais par rapport au dollar. Cependant, sur l'ensemble de l'année 2016, si la croissance n'a pas été au rendez-vous, le CIB a conservé ses parts de marché. C'est ainsi que ce département a profité de ce contexte dégradé durant leguel le secteur minier a été particulièrement impacté, pour se positionner sur le secteur des télécommunications en s'implantant dans des réseaux de collecte de cash.





COMMERCIAL BANKING

Raymond Loambo, Commercial Banking National Manager:

« Cette capacité très particulière de pouvoir analyser le commerce informel se met progressivement en place avec une analyse de la rotation des stocks et une reconstruction de l'état financier qui permettent d'effectuer des propositions de crédit adaptées et d'accompagner le commerçant vers le formel. »



Le Commercial Banking est le fruit d'une réorganisation initiée en 2014. Il est structuré autour de trois marchés : les grosses PME dont le CA varie entre 3 et 10 millions de dollars; les petites structures y compris le marché informel et enfin les femmes entrepreneurs leaders. Le Commercial Banking propose à ces trois types de clientèle des services et des produits adaptés avec le souci permanent d'installer une relation fiable et durable. C'est ainsi que les commerciaux de ce département aident les PME à se structurer à travers le renforcement de la visibilité et, à terme, pouvoir acquérir la maîtrise des flux financiers

C'est en 2016 que s'est achevé le programme de formation des commerciaux du Commercial Banking qui s'est échelonné sur trois ans en partenariat avec la Frankfurt School of Finance & Management. Il a permis d'élaborer des produits et services adaptés aux réalités du terrain. C'est le cas par exemple des produits de crédit Business One et Full Business délivrés après une analyse fine des capacités de l'entrepreneur sans pour autant exiger les niveaux d'hypothèques habituelles de 200 %. Dans ce segment

de marché, comme dans les autres, le ralentissement de l'activité minière au Katanga a eu un impact sur la chaîne de valeur avec pour certains commerçants des baisses de chiffre d'affaires allant jusqu'à 60 %. Le département a profité de ce ralentissement pour se réorganiser et former ses collaborateurs.

FORMATION ET STRUCTURATION VONT PERMETTRE À RAWBANK D'AFFIRMER SON LEADERSHIP

Pour 2017, les objectifs fixés sont d'accroître les parts de marché avec une augmentation des dépôts de 15 % même si, à l'évidence, l'année sera difficile. Les équipes vont également s'atteler à la réduction du niveau des impayés. L'affirmation du leadership de RAWBANK doit lui permettre de se développer grâce à la structuration et à la mise en place des outils élaborés en 2016. Chaque collaborateur est désormais en mesure de porter un diagnostic des besoins de ses clients et de ses prospects et d'y apporter une réponse adaptée. Cette capacité très particulière de pouvoir analyser le commerce informel se met progressivement en place avec une analyse de la rotation des stocks et une reconstruction de l'état financier qui permettent d'effectuer des propositions de crédit adaptées et d'accompagner le commerçant vers le formel.

« Chaque collaborateur est désormais en mesure de porter un diagnostic des besoins de ses clients et de ses prospects et d'y apporter une réponse adaptée. »



« LADY'S FIRST » S'INSCRIT DANS UNE DÉMARCHE D'ENCOURAGEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT FÉMININ AFIN D'AMÉLIORER L'ACCÈS DES FEMMES ENTREPRENEURS AUX SERVICES FINANCIERS ET D'AMÉLIORER LEURS CAPACITÉS MANAGÉRIALES

Patience Barandenge, Manager du Women's Market, se passionne depuis sept ans pour le programme « Lady's First » qu'elle manage.

En Afrique, les femmes représentent plus de 50% de la population active et sont très présentes dans les activités entrepreneuriales. En République démocratique du Congo, les femmes sont à la tête de 23% des entreprises enregistrées et 70% des revenus domestiques sont générés par les femmes.

Dans ce contexte RAWBANK a mis en place un programme unique – il est le seul de ce type en Afrique francophone – destiné aux petites et moyennes entreprises évoluant en République démocratique du Congo afin d'encourager l'entrepreneuriat et créer un environnement favorable aux affaires. Les femmes entrepreneurs constituent un segment de clientèle auquel jusqu'à présent peu d'institutions financières ont porté une attention et un intérêt en tant que tel. Le programme « Lady's First » s'inscrit dans cette démarche d'encouragement de l'entrepreneuriat féminin

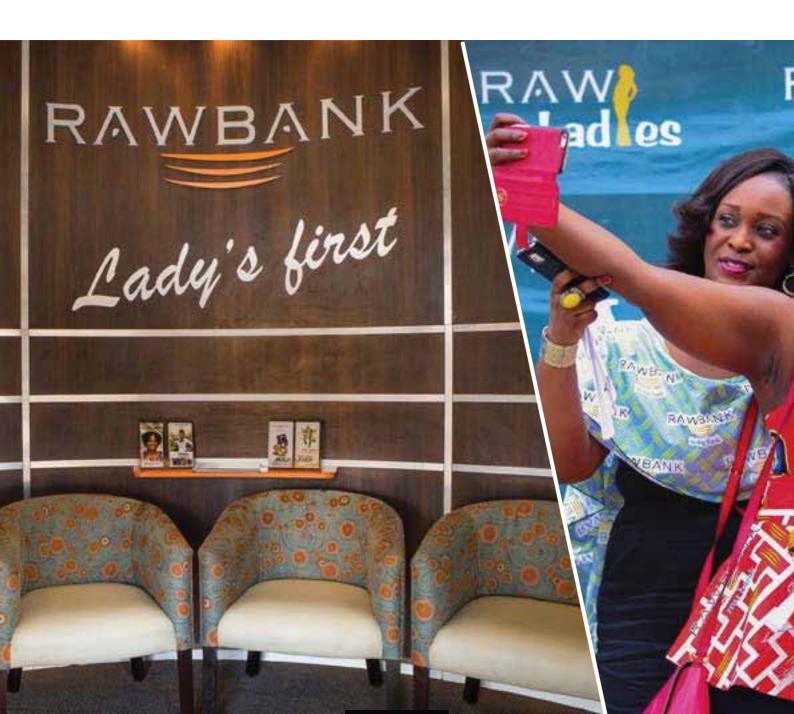


dont les principales caractéristiques visent à améliorer l'accès des femmes entrepreneurs aux services financiers, améliorer leurs capacités managériales au travers des formations et faciliter leur accès au marché et à l'information.

Cette initiative appuyée par International Finance Corporation (IFC – Groupe Banque Mondiale), notamment par son programme Women in Business met un accent particulier sur la collaboration des institutions financières pour renforcer leurs capacités à fournir des produits et services aux femmes entrepreneurs, l'amélioration du climat des affaires, notamment l'élimination des barrières pour les femmes, un meilleur accès au marché et à l'information en vue de permettre aux femmes entre-

preneurs d'accélérer la croissance de leurs entreprises et le partenariat, la gestion et le partage d'expériences et de connaissances.

D'un point de vue économique, l'augmentation des revenus des femmes se traduit directement par l'amélioration de l'alimentation, de la santé et de l'éducation de leurs familles. L'objectif



poursuivi par l'équipe commerciale « Lady's First » porte sur l'optimisation de la qualité d'un service de plus en plus personnalisé, sur la connaissance des clients et sur l'élaboration d'une réponse adaptée aux besoins des femmes entrepreneurs. C'est ainsi qu'en 2017 le département va inaugurer la carte de paiement « Lady's carte » qui permettra à sa détentrice d'obtenir diverses réductions (hôtels, banques, billets...).

À noter que cette carte a été élaborée au cours d'un focus groupe qui a réuni plusieurs femmes.

Illustration une fois de plus que le développement de RAWBANK passe par le partage, qu'il s'agisse de ses clients ou de ses collaborateurs.





« En Afrique, les femmes représentent plus de 50% de la population active et sont très présentes dans les activités entrepreneuriales. »

➤ Patience Barandenge, Responsable du programme « Lady's First »



PRIVILÈGE BANKING

« Comme elle le fait pour le Corporate Banking, RAWBANK Privilège Banking travaille également avec la chaîne de valeurs : un client VIP satisfait recommande famille et relations. »

Le Privilège Banking est un département de la direction commerciale qui compte une dizaine de collaborateurs. Sa dénomination est passée en 2016 de Private Banking à Privilège Banking, les standards internationaux réservant ce premier statut à des titulaires de comptes présentant des dépôts supérieurs à un million de \$. Or le but de la banque est précisément de se positionner davantage sur le service plus que sur les avoirs, d'autant que ce seuil est trop discriminant pour la RDC. Cela n'a pas empêché la banque d'avoir segmenté à nouveau

sa clientèle haut de gamme avec une partie de son portefeuille constituée de clients dont les avoirs oscillent entre 2 et 3 millions de S.

Le Privilège Banking s'occupe plus particulièrement de la clientèle à hauts revenus c'est-à-dire chefs d'entre-prises, cadres dirigeants et supérieurs d'entreprises privées et publiques ou responsables politiques. Les critères d'appréciation sont d'une part disposer de revenus mensuels d'au moins 10 000 \$ et d'autre part de posséder

des avoirs immobilisés à hauteur de 20 000 \$. Certes des exceptions à ces règles d'éligibilité existent et sont souvent d'ordre politique ou politico-médiatique.

Le portefeuille du Privilège Banking est constitué de près de 2 000 clients pour un total de 140 millions de \$ de dépôts. Cette clientèle se caractérise par de fortes attentes en matière de services sur mesure (dépôt à terme, cartes, suivi personnalisé) plus qu'en matière de crédits.

Sept sites sont dédiés à ce service dont quatre exclusivement : CTC, Hôtel du Fleuve, Saint-Luc et Premier Mall, et, dans la ville de Lubumbashi, à l'agence Golf ainsi que le bureau dédié en face de l'agence de Sendwe. L'accompagnement personnalisé comprend des conseils de placement, des aides pour les transferts à l'étranger, des produits d'épargne complémentaires proposés aux enfants et conjoints.

Désireux de satisfaire au mieux ses clients VIP, les conseillers du Privilège Banking gèrent des portefeuilles qui n'excèdent pas 200 clients.





Un niveau de conseil haut de gamme se retrouve dans les coûts d'accompagnement qui ne cherchent pas à être les plus compétitifs de la place, la culture de RAWBANK étant toujours et d'abord la satisfaction du client.

Comme elle le fait pour le Corporate Banking, RAWBANK travaille également, avec le Privilège Banking, la chaîne de valeurs : un client VIP satisfait recommande famille et relations. L'ANNÉE 2016 AURA ÉTÉ
NOTAMMENT CELLE
DE LA PROACTIVITÉ AVEC DES
INVITATIONS DES CLIENTS
À DES PETITS DÉJEUNERS
OU DES DÉJEUNERS AFIN DE FAIRE
LE POINT ET DE PROMOUVOIR
LES SERVICES DE LA BANQUE

En 2016, le tassement de l'économie en fin d'année s'est traduit par une évolution de moins de 5% des dépôts. Cela n'a empêché le Privilège Banking ni d'ouvrir deux nouvelles agences en 2016 (Premier Mall et Hôtel du Fleuve à Kinshasa), ni de recruter de nouveaux collaborateurs afin de maintenir un haut niveau de services. Elle a également connu un « repositionnement marché » de ses commerciaux par des formations dédiées avec une segmentation des portefeuilles entrainant une spécialisation des collaborateurs. C'est ainsi que les

chargés de clientèle cadres dirigeants ont été plus particulièrement sensibilisés aux services offerts par les cartes bancaires et les placements. L'année 2016 aura également été l'année de la proactivité avec des invitations des clients à des petits déjeuners ou des déjeuners afin de faire le point et de promouvoir les services de la banque sans attendre que le client vienne à l'agence ou se signale à elle. L'occasion de renseigner le CRM et de procéder à d'éventuels signalements au Corporate Banking.

L'année 2017 risquant de s'inscrire dans le prolongement de l'année 2016 (peu d'investissements prévus par les bailleurs de fonds et reprise lente des sites miniers) l'objectif du Privilège Banking est donc de maîtriser les acquis.

De nouveaux produits d'épargne seront cependant lancés. C'est le cas d'OKAPI, un produit de placement à trois ans permettant d'accéder à la performance des marchés boursiers internationaux, tout en bénéficiant d'une protection du capital et d'un rendement minimum garanti.

Ce sera également le cas d'un produit de type conciergerie qui accompagnera le client dans ses réservations de billets, d'hôtels et de réception à l'aéroport.

« Le Privilège Banking s'occupe de la clientèle à hauts revenus c'est-à-dire chefs d'entreprises, cadres dirigeants et supérieurs d'entreprises privées et publiques ou responsables politiques. »



RETAIL BANKING

Michel Brabant, Business Développement Manager

« Le service Retail de RAWBANK est celui d'une banque de proximité, qui prend et conserve l'initiative sur son marché et qui représente, pour la banque dans son ensemble, une stabilité des dépôts et des revenus. Il participe par ailleurs à l'inclusion financière, à l'augmentation du taux de bancarisation du pays et à l'éducation financière via une pédagogie de l'épargne et des financements de projets. Et donc participe à la croissance économique du pays. »

Cadre de RAWBANK depuis 2012, Michel Brabant avait en charge durant une grande partie de l'année 2016, le projet de bancassurance Rawsur qui, faute de libéralisation du marché, n'a pu voir le jour. C'est donc tout naturellement qu'il a retrouvé à la fin de l'année le poste entre temps occupé par son confrère Jean-Paul Odent qui, à ses débuts à la banque, avait tenu le poste pendant quelques années.

Le Retail Banking ou banque de détail pour les particuliers est l'un des quatre marchés gérés par la direction commerciale. Ce sont 80 points de vente qui maillent le territoire de la RDC, avec 110 collaborateurs. La clientèle est caractérisée par l'amplitude des mouvements créditeurs qui vont de 1\$ à 10 000\$ par mois. Au-delà, les comptes sont gérés par le département Privilège Banking.

Dans le cadre du plan stratégique Avantage Client, quatre segments de clientèle ont été élaborés :

- le Retail « potentiel » correspond au segment de clientèle ayant des mouvements créditeurs entre 5 000 \$ et 10 000 \$:
- le segment « grand public » correspond à des mouvements inférieurs à 5 000 \$ et le sous segment « jeunes » intègre l'ensemble des clients âgés de 28 ans et moins;
- le segment des fonctionnaires;
- la classe moyenne émergente se caractérise par des mouvements créditeurs débutant à 1000 \$ par mois.





MALGRÉ LE RALENTISSEMENT ÉCONOMIQUE, TROIS AGENCES SE SONT OUVERTES À KINSHASA : BANDAL, BAYAKA ET BON MARCHÉ

La bancarisation des fonctionnaires a été le principal levier d'accroissement du portefeuille client en 2016 avec l'acquisition de 60 000 nouveaux clients. Ils constituent également un socle stable et pérenne.

Au niveau des dépôts, on constate une légère baisse de ceux-ci, liée à l'incertitude de la fin de l'année mais ils demeurent cependant à un niveau très honorable avec 173 millions de \$. Autre baisse, celle des encours crédit qui s'élèvent fin 2016 à 84,5 millions de \$, conséquence de la chute d'activité dans l'extraction minière en particulier provoquant un retentissement immédiat sur la chaîne de sous-traitance et le pouvoir d'achat des salariés.

Malgré ce ralentissement, trois agences nouvelles se sont ouvertes à Kinshasa : Bandal, Bayaka et Bon Marché.

Compte tenu du haut potentiel de croissance en volume et en valeur se situant dans cette fameuse classe émergente, la direction a procédé à des segmentations plus fines, variant entre 1 000\$ et 10 000\$, qui permettent également d'attribuer aux commerciaux des portefeuilles à taille humaine de 750 clients qu'il est plus facile de gérer de façon adaptée et personnalisée.

En somme, être plus proactif que réactif. Ici encore, une preuve de la culture commerciale de RAWBANK: toujours remettre le client au centre de tout, un affinement des cibles allant de pair avec une analyse plus fine des objectifs et des résultats obtenus.

Sur l'année 2016, une redistribution de la clientèle Retail a été effectuée en deux blocs distincts : le premier dénommé mass market qui comprend les clients aux revenus allant jusqu'à 1 500 \$ et le second de 1 500 \$ à 10 000 \$ qui correspond à la classe moyenne émergente qui caractérise de nombreuses économies africaines.

UN CIBLAGE AVEC DES SOUS-SEGMENTATIONS DE LA CLIENTÈLE, MARQUE DE FABRIQUE DE RAWBANK

L'année 2017 devrait être consacrée à des analyses plus fines du portefeuille et du comportement des clients, grâce au CRM, en distinguant dans les deux grandes familles de clients les profils des salariés des entreprises publiques, des salariés des entreprises privées, des fonctionnaire de l'État, de la diaspora et du grand public.

Le service bénéficie pour cela d'un analyste en business développement entièrement dédié à cette tâche. Ce dernier analyse à la fois les chiffres issus du reporting interne de RAWBANK mais aussi ceux du marché bancaire congolais en faisant de la veille concurrentielle. Il représente une sorte de contrôle interne

de la direction. Un autre responsable en charge du partenariat public est en responsabilité de deux types de clientèle : les fonctionnaires agents de l'État et les pensionnés de l'INSS (Institut National de Sécurité Sociale). Ces derniers représentent environ plus de 50 000 retraités dont les pensions sont versées trimestriellement. Un accord entre RAWBANK et l'INSS en a favorisé la mise en place avec l'acquisition de la moitié de ce marché, soit 25 000 nouveaux clients. Les fonctionnaires, quant à eux, représentaient 95 000 clients. Pour 2017 l'objectif est d'atteindre les 150 000 clients sur ce segment de marché.

En 2016 le responsable du partenariat privé s'est consacré à la promotion de deux produits communautaires : le premier lancé en 2014 est un compte épargne dédié à la population Kimbanguiste qui compte vingt-deux millions de fidèles à travers le monde dont plus de dix millions au Congo. Ce compte épargne qui comprend une carte à l'effigie de son leader charismatique Simon Kimbangu. est rémunéré à 3% et un tiers des intérêts générés sont reversés directement sur le compte de l'Église ce qui favorise bien évidemment la souscription au produit. En 2017 seront plus particulièrement ciblés les fidèles Kimbanquistes salariés d'entreprises qui eux sont déjà bancarisés et bénéficient d'un revenu stable.





Ils seront par définition plus sensibles à des propositions d'ouverture de compte épargne alimenté par le compte courant qu'ils possèdent déjà à RAWBANK.

Le second lancé en 2015 est dédié aux 1,5 million de supporters du club de foot Kinois, le Vita Club. Une population aux faibles revenus qui ne répond pas tout à fait aux objectifs commerciaux que la direction s'était assignée. Mais l'approche des titulaires de comptes courants qui sera appliquée aux clients Kimbanguiste sera ici également dupliquée aux supporters en 2017.

« C'est résolument RAWBANK qui va vers ses clients et non l'inverse. »

On constate à travers ces deux exemples, la grande agilité de RAWBANK à s'ouvrir à ses clients et à en affiner le profil : c'est résolument RAWBANK qui va vers ses clients et non l'inverse. En 2017 le prolongement de cette approche communautaire devrait se concrétiser auprès de la population des fidèles catholiques.

2017 verra également le service se réorganiser avec une offre bancassurance (mise en avant d'un produit spécial obsèques), une offre diaspora et une offre packagée pour le mass market et la classe moyenne émergente (regrouper plusieurs produits en les réglant mensuellement) ainsi que le lancement d'OKAPI, premier produit de placement de la banque avec un ticket d'entrée à 10 000 \$.

La direction a également mis en place une fonction dédiée au suivi des crédits octroyés à la clientèle de détail dont l'objectif est de suivre les crédits impayés. Concrètement, la principale cause étant l'irrégularité des revenus, le collaborateur en charge de cette mission relance les commerciaux afin qu'ils s'informent auprès des DRH des entreprises de la situation du mauvais payeur.

Autre pôle, celui consacré au Retail management en région qui comprend un Retail manager pour Kinshasa ainsi qu'un Retail manager pour Lubumbashi qui sont les deux grands centres économiques de la RDC. Ils sont à la fois les adjoints directs du directeur du Retail Banking et des directeurs régionaux, lesquels managent les équipes sur le terrain afin d'optimiser leurs performances commerciales.

DES CRÉDITS SUR MESURE

Ce développement se réalise dans un contexte hautement concurrentiel, en particulier en ce qui concerne les banques panafricaines qui bénéficient du financement de leurs maisons mères en mesure de proposer : crédits hypothécaires et assurance de défaut de paiement intergroupe, que le seul marché congolais ne permet que difficilement. Ils proposent donc des montants de crédit plus importants sans assurances supplémentaires. Mais cette asymétrie n'empêche pas RAWBANK de continuer de proposer des crédits à la consommation capés à hauteur de 30 000\$ sur une durée de cing années.

Un autre type de crédit tout aussi intéressant est le crédit « Okaz'Auto » ainsi que le « crédit moto » très marqueté par

rapport à une clientèle large en RDC où le moto-taxi est courant. Par exemple, si un client souhaite acquérir une moto à 1000\$\, il rembourse 45 à 50\$\, par mois pour un chiffre d'affaires mensuel de 250\$\, Au total l'acheteur aura donc 50\$\, mensuels de remboursement de crédit auxquels il ajoutera 30\$\, pour l'entretien. Il restera au client un revenu complémentaire d'environ 180\$\, par mois en sachant qu'au terme des cinq années, le crédit sera entièrement remboursé.

Le service Retail de RAWBANK est donc clairement celui d'une banque de proximité, qui prend et conserve l'initiative sur son marché, qui représente pour la banque dans son ensemble une stabilité des dépôts et des revenus. Il participe par ailleurs à l'inclusion financière, à l'augmentation du taux de bancarisation du pays et à l'éducation financière via une pédagogie de l'épargne et des financements de projets.

Il participe donc à la croissance économique du pays.

« Plus que jamais le Retail Banking a illustré par ses actions la signature de cette année 2016 :

CONQUÉRIR et PARTAGER. »

CANAUX ALTERNATIFS

Jean-Paul Odent, Head of Alternative Channels:

« Au final, la mise en œuvre de ces nouveaux canaux nécessite de revoir les réflexes et habitudes pour repenser une autre stratégie avec d'autres acteurs : les télécoms comme partenaires, les commerçants comme agents et des clients inconnus de la banque jusqu'alors. »



Inscrits dans la ligne electronic banking, les canaux alternatifs font partie intégrante de la stratégie commerciale de la banque. Il s'agit des terminaux de paiement hébergés chez les commerçants, le paiement en ligne, les services de transfert d'argent tels que Moneygram, les distributeurs automatiques de billets (DAB) c'est-à-dire l'ensemble des vecteurs et services qui vont permettre au client de ne pas passer par un guichet.

S'y ajoute le digital banking, c'est-à-dire le mobile banking et l'agency banking. Les modalités de mise en œuvre de l'agency banking consistent à déléguer à des tiers, la plupart du temps des commerçants, des opérations de caisse. Elles ont été étudiées et arrêtées en 2016 pour être déployées à la fin 2017. Le contexte dégradé du dernier trimestre 2016 a été mis à profit pour reporter à 2017 le mobile banking et optimiser le design et les fonctionnalités du produit. (Communiquer nouveau design avec descriptif des fonctionnalités). En 2017 les premiers destinataires seront les clients de RAWBANK, la banque considérant ses clients comme des ambassadeurs de ces nouveaux usages.

DE NOUVEAUX USAGES RÉDUISANT LES FRAIS DE LA BANQUE

Produit hybride entre une solution bancaire traditionnelle et les solutions proposées par les opérateurs téléphoniques, typiquement produit RAWBANK, il s'adressera aux clients de la banque mais également à ceux qui ne le sont pas et qui téléchargeront l'application sur Google Store. Le déploiement de ce service devra permettre en 2017 de faire migrer une grande partie de la clientèle de RAWBANK, qu'elle soit ancienne ou récente, vers les DAB et de désengorger les attentes aux guichets.

Les nouveaux usages vont également révolutionner l'offre de services proposée en diminuant considérablement les frais, permettant ainsi aux clients de procéder par exemple facilement et sans hésitation à des virements pour des montants ne dépassant pas les 5 \$. C'est une nouvelle typologie de clientèles, jeunes et dépendantes par exemple, qui va être ainsi captée avec un niveau de capillarité inconnu jusqu'alors. Tout détendeur d'un smartphone pourra y loger son épargne, procéder à des transferts d'argent et, grâce au maillage territorial en DAB de RAWBANK (environ 150), procéder aisément à des retraits d'argent liquide. Par ailleurs, tout un panel de services complémentaires pourront s'y greffer tel que le rechargement d'unités téléphoniques ou le paiement d'abonnement à des services de télé câblée.

« Offrir les services de base recherchés par la grande majorité de la population congolaise. »



Pour ce type de prestations, la volumétrie des transactions compense le coût unitaire minime de l'opération.

Il s'agit bien là d'un axe stratégique qui va permettre à RAWBANK de réduire ses coûts d'investissement en guichets en offrant les services de base recherchés par la grande majorité de la population congolaise à savoir, créditer et débiter son compte et sécuriser son épargne. Cette bancarisation d'une partie de la population qui ne l'était pas jusqu'alors, participe directement à l'inclusion financière en réduisant en outre les coûts que généraient précédemment attente et déplacements.

Au final, la mise en œuvre de ces nouveaux canaux nécessite de revoir les réflexes et habitudes pour repenser une autre stratégie avec d'autres acteurs : les télécoms comme partenaires, les commerçants comme agents et des clients inconnus de la banque jusqu'alors. C'est un prolongement naturel de l'évolution qu'avait représenté, il y a deux ans, la mise en œuvre d'INTERSWITCH, l'interopérabilité monétique avec trois autres banques congolaises.



« EXPÉRIENCE CLIENT »

Issus à la fois d'une démarche Qualité et d'une volonté d'amélioration de la qualité en direction des clients, le département Expérience Client dépend désormais de la direction commerciale et intègre la Qualité. Depuis le début 2016 Lucky Tshimanga dirige ce département qui regroupe trois services :

- la Qualité,
- · les canaux alternatifs et
- le suivi Moneygram.

La Qualité comporte un volet interne (accompagnement des commerciaux et agents) et un volet externe (enquête de satisfaction clientèle, veille concurrentielle).

Ce département est né de la volonté clairement exprimée dans le cadre du plan stratégique 2014/2016 « Avantage Client ». Il doit faire vivre ce slogan afin que, d'une part les inévitables dysfonctionnements n'éloignent aucun client de la banque et, d'autre part qu'il fasse partie de l'ADN de chacun des collaborateurs de RAWBANK.

Dédié exclusivement à l'évaluation et au retour d'expériences des clients de RAWBANK, il était légitime qu'il intègre la Qualité, qui existait déjà et qui était naturellement, elle aussi, orientée client. L'idée générale est de tout mettre en œuvre pour que le client de RAWBANK soit satisfait des services offerts et qu'il ne se détourne pas de la banque pour la concurrence.

Lucky Tshimanga, responsable Expérience Client

« Le service entend ne pas demeurer exclusivement réactif; il veut être également proactif et répondre à des demandes d'évaluation de produits ou services émanant des différentes directions de la banque. »



Le slogan « Avantage Client » doit faire partie de l'ADN de chacun des collaborateurs de RAWBANK. La démarche Qualité s'intéresse donc tout particulièrement au parcours du client avec une prise en charge de qualité identique, quel que soit l'endroit où est situé le point de contact et de services.

Un des grands principes directeurs tient à ce qu'un client obtienne systématiquement réponse à sa question.

LES RÉCLAMATIONS SONT SYSTÉMATIQUEMENT ANALYSÉES PAR LA DIRECTION COMMERCIALE ET LA DIRECTION GÉNÉRALE AFIN D'ENVISAGER D'ÉVENTUELLES MESURES CORRECTIVES

Le service se concentre sur les réclamations clients, qu'elles soient rapportées par un gestionnaire, directement exprimées par le client par l'intermédiaire d'un plateau téléphonique dédié à ce service (il peut également utiliser un mail, un tweet ou une page Facebook dédiés), ou bien centralisées via des enquêtes de satisfaction.

« Toujours améliorer le service client. »

Ce fut le cas par exemple en 2016 où une enquête a révélé de nombreuses insatisfactions vis-à-vis de la plateforme en ligne. Les retours ont été systématiquement analysés par la direction commerciale et la direction générale qui ont déployé des mesures correctives afin de la rendre à la fois plus performante et plus ergonomique. Même démarche concernant des plaintes de non réception de SMS Banking liée à un problème d'encodage. Un retour à la direction commerciale et à celle de l'informatique a favorisé une résolution rapide et conjointe du problème.

Toujours dans cet esprit de fluidification du service offert à la clientèle, afin de résoudre rapidement la problématique des retraits fictifs, le service détient depuis 2016 la capacité à créditer immédiatement le compte indûment débité, pour un montant plafonné, immédiatement après réception de la réclamation.

Le service Expérience Client intervient en second recours, le premier devant être géré directement par le gestionnaire du client. C'est d'ailleurs lui qui est d'abord contacté afin d'examiner les démarches qu'il a entreprises et les moyens qu'il peut mettre en œuvre pour résoudre le problème au plus vite. Le CRM qui doit être déployé en 2017 intégrera ces historiques et permettra au service d'identifier les réclamations, de les suivre et de qualifier leurs taux de résolutions.

Pour 2017, le service entend ne pas demeurer exclusivement réactif: il veut être également proactif et répondre à des demandes d'évaluation de produits ou services émanant des différentes directions de la banque. Un chargé de la qualité va circuler au sein des agences de la banque afin d'auditer les services et de relever les éventuels dysfonctionnements. Il s'emploiera à tenter de les résoudre par des mesures correctives immédiates, ces écarts seront centralisés au service Expérience Client. Expérience Client se concentrera sur les plaintes occasionnées lors des contacts quichets. Du coup, le service « canaux alternatifs » sortira du giron d'Expérience Client pour ne se consacrer qu'aux plaintes relatives aux sujets TPE, carte de paiement, distributeur de billets, Rawbank On Line, Mobile et Agency Banking.

L'autre défi sera de générer de l'appétence de l'ensemble des directions vis-à-vis de la Qualité afin de la percevoir non comme un gendarme qui punit mais comme un conseil interne qui harmonise et régule afin de toujours améliorer le service client.

LE RÉSEAU DES AGENCES : UN MAILLAGE STRATÉGIQUE DU TERRITOIRE

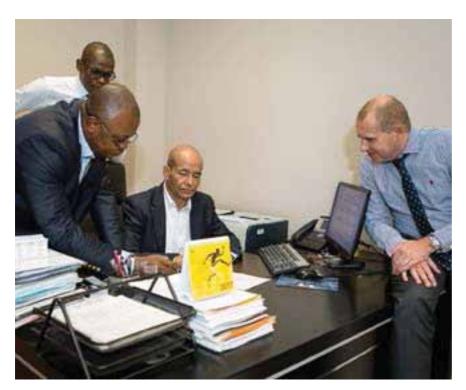
Le service Administration Réseau d'Agences a vu le jour en 2010 afin de coordonner les services entre les agences et les départements du siège ou entre les départements du siège et les agences. Dépendant initialement de la direction commerciale, il effectue désormais son reporting auprès du secrétaire général.

« ...un facilitateur qui coordonne, optimise et fluidifie les relations non commerciales entre les différentes structures de RAWBANK. »

Son responsable, Fabrice Hainaut (à droite sur la photo), a pour mission d'assurer au sein du réseau d'agence le respect des instructions de la banque, la maîtrise des risques opérationnels et une gestion optimale sur les plans administratif et logistique. Dans ce cadre, il supervise l'évolution des dépenses afin d'assurer la maîtrise des frais généraux des agences. C'est en quelque sorte un facilitateur

qui coordonne, optimise et fluidifie les relations non commerciales entre les différentes structures de RAWBANK. Il veille par ailleurs aux recommandations de l'Audit et peut initier, en cas de besoin, des demandes d'audit.

Fort de cette vision à 360°, le responsable « Administration Réseau d'Agences » occupe un poste privilégié pour identifier les éventuelles anomalies (erreurs, retards, fraudes...) et est par conséquent à même de proposer des mesures correctrices afin d'optimiser le fonctionnement du réseau d'agences.



OPTIMISER LE BACK OFFICE AFIN QU'IL ACCOMPAGNE LE SERVICE COMMERCIAL DANS SES MISSIONS DE FIDÉLISATION ET DE CONQUÊTE

Destinataire de nombreux mails, des procès-verbaux des comités de gestion hebdomadaires de l'ensemble des agences, des rapports d'audit et des rapports de divers comités nationaux dont il est membre (comité de Sécurité, comité RH, comité Supports et Services Internes), Fabrice Hainaut et son adjoint s'emploient à optimiser le fonctionnement du back office afin qu'il accompagne le service commercial dans ses missions de fidélisation et de conquête.

« Le réseau d'agences s'est étendu en 2016. De nouvelles agences sont encore créées cette année. »

En 2016, si le service n'a pas connu de modifications conséquentes, en revanche, le réseau d'agences s'est quant à lui notoirement étendu avec quatre nouvelles agences à Kinshasa (Bandal, Bayaka, Bon Marché et Matété), cinq agences de type D à Kinshasa (Premier Shopping Mall, Station Engen Masanga-Mbila, Station Engen Salongo, Station Engen Debonhomme et Station Engen Kimpwanza) et deux agences, également de type D, au Kongo Central à Matadi (au sein de la compagnie International Container Terminal Service Inc.), ainsi qu'à Mbanza Ngungu.

UNE VINGTAINE DE NOUVEAUX POINTS DE VENTE AU MENU DE 2017

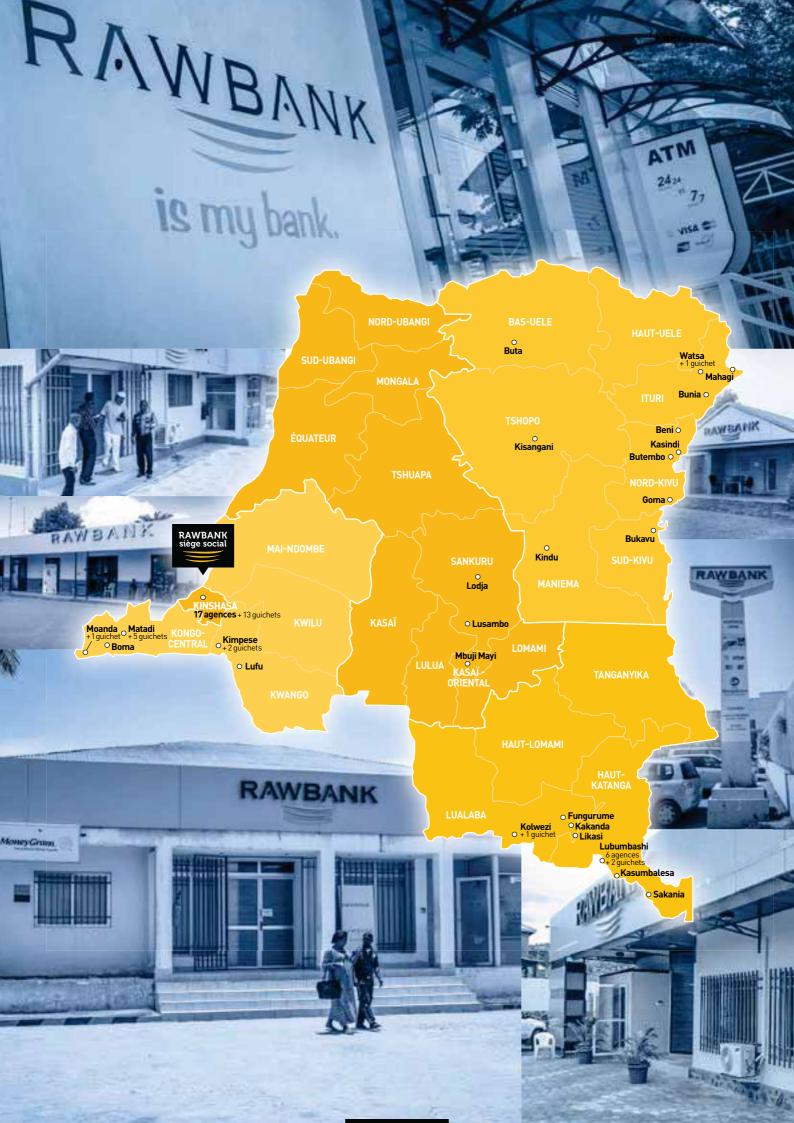
En 2017, l'offensive commerciale ne se tarira pas avec l'ouverture d'une petite vingtaine de nouveaux points de vente.

Au premier semestre 2017 citons dans l'Est les agences de Buta, Mahagi, Kasindi et Bukavu-Kadutu; à Kinshasa le guichet CTC, l'agence Limete, l'agence Huilerie et le guichet SCTP (ancien Onatra); au Katanga l'agence Kalémie; au Kasaï l'agence Kananga et au Bandundu l'agence Bandundu Ville et l'agence Kikwit.

Au second semestre 2017, est prévue l'ouverture de cinq autres nouvelles agences: l'agence Inongo (Bandundu), les agences Mbandaka et Lisal (Equateur), l'agence Uvira (Sud Kivu) et l'agence Isiro (Oriental).

Situation du réseau en décembre 2016 >





LA TRÉSORERIE: UNE RESSOURCE OPTIMISÉE

Le département de la Trésorerie de la banque a deux grandes missions : la première est consacrée à la gestion de la position de change et la seconde exclusivement à la trésorerie, c'est-à-dire à la gestion de la liquidité et des flux de trésorerie, ainsi que d'autres opérations avec les banques correspondantes. Ce département gère donc l'ensemble des liquidités de la banque en le répartissant entre la mise à disposition nécessaire à la clientèle et l'excèdent, sous forme des placements divers.



Les placements sont dictés par une philosophie prudentielle, très orientée vers des obligations plus sûres répondant aux critères de sécurité et de liquidité.

En 2016, le portefeuille des obligations a augmenté de 50%. Lorsqu'il y a manque de liquidité, la Trésorerie est chargée d'en trouver sur le marché. C'est donc un service stratégique et de fidélisation rendu par RAWBANK à ses clients corporate, souvent à la recherche des devises, illustrant parfaitement que l'Avantage Client est partagé par l'ensemble des services de la banque.

« Dans un contexte économique dégradé, RAWBANK a su demeurer liquide, ce qui constitue une grande force pour répondre favorablement à toute demande de la clientèle. Elle a su également Autre mission dévolue à la Trésorerie est la gestion de la réserve obligatoire auprès de la Banque Centrale. Une forte contrainte pour la banque qui a vu le coefficient de réserves obligatoires passer de 7 à 9%, puis à 12% pour les dépôts à terme en devises, et de 8 à 10% puis à 13% pour les dépôts à vue en devises, en sus de la dépréciation du franc congolais. Ceci a eu un impact très significatif sur la liquidité en francs congolais entrainant des coûts supplémentaires, lorsqu'on sait que les dépôts sont à 90% constitués en devises étrangères.

Au niveau des relations internationales, le problème rencontré s'est focalisé sur la gestion du plafonnement des avoirs de la banque chez les correspondants. En cause : des avoirs en euros qui deviennent taxables à partir d'un certain seuil des dépôts chez certains correspondants. D'autre part, l'orientation des transferts en dollars vers les correspondants non américains a été également source de problèmes en raison du renforcement des mesures de compliance par la communauté internationale, principalement, les Américains.

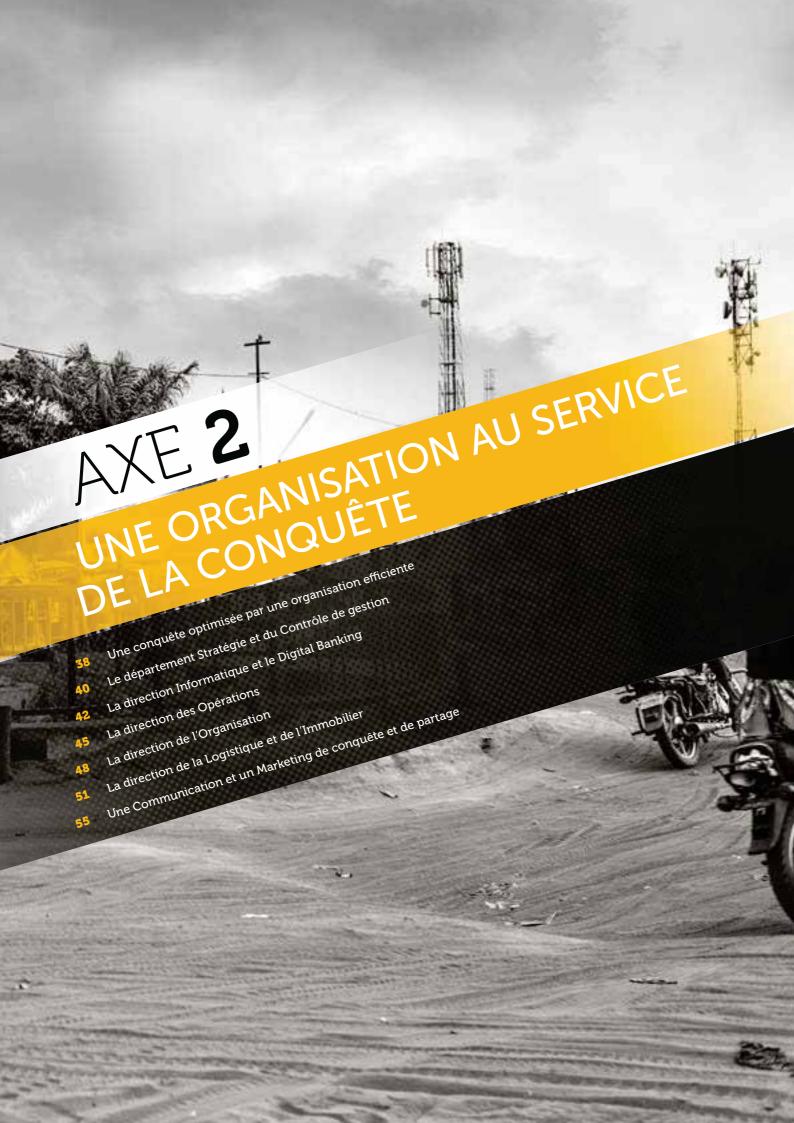
C'est dans ce contexte plus exigeant qu'en 2016 la Trésorerie a été mise à rude épreuve dans la gestion de ses ressources, ainsi que dans sa mission de recherche des devises, d'autant plus que la chute des cours des matières En dépit de ce contexte extrêmement difficile, la Trésorerie contribue efficacement au résultat de la banque en utilisant bien entendu tous les leviers mis à sa disposition : excédents de trésorerie, opérations de change et d'arbitrage, placements et tant d'autres.

premières et des produits pétroliers, dont l'exportation est une source des devises pour le pays, a asséché ce marché. Un assèchement renforcé par la mesure du ministère des Finances obligeant les compagnies minières de régler leurs taxes et impôts en dollars américains.

Par ailleurs, la dépréciation de +/- 35% de la monnaie locale par rapport au dollar n'a pas facilité la tâche de la Trésorerie sur le marché des devises. La banque a du reste décentralisé ses positions de change, laissant l'autonomie de négociation à chaque délégué régional afin d'optimiser les opérations pour être plus réactif par rapport à ce marché devenu très contraignant.

En dépit de ce contexte extrêmement difficile, la Trésorerie contribue efficacement au résultat de la banque en utilisant bien entendu tous les leviers mis à sa disposition: excédents de trésorerie, opérations de change et d'arbitrage, placements et tant d'autres.





UNE CONQUÊTE OPTIMISÉE PAR UNE ORGANISATION EFFICIENTE

L'ANALYSE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT

Le poste de directeur général adjoint a été créé pour gérer et consolider l'ensemble des procédures internes n'impliquant pas un contact direct avec la clientèle, ceci afin de les rationaliser. Cela concerne donc principalement les opérations de logistique, d'immobilier et d'organisation dites de back office. C'est une mission d'accompagnement qui s'est imposée voilà deux années pour faire face à la croissance très importante de RAWBANK passée en moins de 15 années d'existence à la première place des banques de la RDC. Elle vise également à alléger les tâches du directeur général qui manageait précédemment quatorze directions.

Ce fléchage des « services supports » vers la direction générale adjointe vise également à une optimisation des coûts et à une rationalisation des procédures afin qu'elles puissent rendre le meilleur service possible aux services de front office.

Ce que confirme Mustafa Rawji, lorsqu'il assure que ce sont des services supports efficients qui favorisent le travail de développement des commerciaux.

RAWBANK EST CONSTAMMENT ANIMÉE PAR UNE VOLONTÉ DE CONQUÊTE COMMERCIALE ET UNE CULTURE DU « TIME TO MARKET »

Au bout de dix années, la logique de start-up a nécessité une nouvelle organisation plus adaptée à une taille critique désormais acquise. Une gouvernance plus structurée mais aussi plus lourde avec la constitution de plusieurs comités. Soucieux de ne pas perdre en agilité, une réflexion s'est mise en place afin de combiner deux logiques qui pourraient être contradictoires, gouvernance et développement commercial. C'est de ce cahier des charges qu'est née l'élaboration du plan stratégique « Avantage Client » qui vise a toujours placer le client au cœur du dispositif organisationnel de la banque.

Concrètement, cela consiste a toujours se poser la question de l'incidence d'une décision, quelle qu'elle soit, sur le client, qu'il s'agisse de l'ouverture d'une agence ou de l'acquisition d'un nouveau logiciel. Ce fil conducteur de l'avantage client qui relève d'une volonté de « time to market » s'est traduit par exemple par une réduction du délai de livraison des

cartes bancaires qui est passé de 20 à 5 jours. Même logique de la banque qui doit aller vers le client avec la multiplication par quatre du nombre de DAB (distributeurs automatiques de billets) lors des trois dernières années ou le lancement en 2017 du mobile banking.

C'est une véritable sensibilité à l'urgence qui ressort également de cette optimisation organisationnelle au service du client, lors de la mise en œuvre d'une décision. La routine est clairement perçue comme un possible piège et la mise à jour des procédures impérativement implémentée immédiatement, passe par un management en mode projet.

Chaque projet a son porteur de projet qui l'anime de façon transverse, l'évalue, le corrige éventuellement et en rend compte. Par exemple, le projet de comptabilité analytique nécessite l'implication des finances, de la gestion, de l'informatique et de l'administration réseau. Idem pour une implémentation terrain qui passera par la chaîne de commandement classique allant du directeur commercial régional au caissier.

L'ADN de la famille fondatrice de la banque est celle d'entrepreneurs qui s'inscrivent dans la durée. Elle a été transmise au RAWBANKER qui conquiert sans relâche de nouveaux clients mais avec une vision de long terme pour la banque et pour la société.



Mustafa Rawji aime à rappeler que le bilan de la banque est un château fort qui doit toujours préserver un ratio de solvabilité supérieur à 20%, un ratio de liquidité supérieur à 100%, un ratio dépôts/crédits qui ne doit pas être inférieur à 50% et maintenir le taux des crédits non performants sous la barre des 3%. Une exigence de saine et bonne gestion qui n'empêche pas la prise en charge des études des enfants des employés ni le choix de financements responsables ce qui exclut par exemple les explorations forestières outrancières.

En somme une démarche de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) lucide et sereine.

ATTIRER, DÉTECTER ET ACCOMPAGNER LES TALENTS

C'est donc un contrat clair pour les 1500 collaborateurs de la banque qui doivent tous être animés par la satisfaction du client se traduisant en termes de rentabilité et de promotion. Car la méritocratie n'est pas un mot vain à RAWBANK où tout est mis en place pour attirer, détecter et accompagner les talents.

« RAWBANK s'enorgueillit de savoir combiner harmonieusement la défense des intérêts de ses clients, de ses actionnaires, de ses collaborateurs et de la société congolaise dont elle est un acteur de premier plan. »

Et le directeur général adjoint d'évoquer sa volonté de voir mis en place pour tous, des tableaux de bord mensuels permettant évaluation personnelle et partage de l'évaluation sans devoir attendre l'entretien annuel d'évaluation (Flux et rentabilité des clients pour le commercial, nombre d'opérations pour le caissier...). C'est que la vélocité et l'agilité qui caractérisent la philosophie commerciale de la banque doivent également se retrouver dans le management.

Fan de football Mustafa Rawji illustre ceci en évoquant des joueurs qui devraient attendre la fin de saison pour connaître les scores. Inenvisageable! Ce ne l'est pas plus pour un RAWBANKER. L'idéal étant de tendre vers des rapports de performance journaliers.

RAWBANK est une marque reconnue et portée par ses 1500 collaborateurs qui doivent faire la différence. C'est un devoir, c'est une obsession. C'est la vision et la mission auxquelles s'attache quotidiennement Mustafa Rawji auprès des quatre directions dont il a la charge (direction des Moyens, direction de l'Informatique, direction des Opérations et direction de l'Organisation): favoriser le travail coopératif pour éviter le fonctionnement en silo avec toujours cette volonté de mieux servir le client en réfléchissant collectivement aux moyens d'améliorer le service rendu et la productivité, combiner talents individuels et action collective.

Chaque direction doit se voir et se vivre comme un centre de profit. C'était le challenge que Mustafa Rawji avait fixé en 2016. Il ne s'arrêtera pas en 2017...

LE DÉPARTEMENT STRATÉGIE ET DU CONTRÔLE DE GESTION

Thomas de Dreux-Brézé, responsable du Développement Stratégique et du Contrôle de gestion:

« Notre objectif est de créer un modèle générique RAWBANK, moderne, professionnalisé et moteur d'innovation qui sera une plateforme solide pour notre développement futur et ainsi continuer à apporter notre valeur ajoutée à l'économie congolaise. Nous devons avoir un cap commun approprié par l'ensemble des collaborateurs et porté par des valeurs communes. Le triptyque «stratégie, organisation et ressources humaines » sera la clé opérationnelle de cette performance : une vision et un cap commun encadrés par des processus et porté par des compétences. »

Le nouveau plan stratégique 2017/2019 intitulé « Rêvons, créons aujourd'hui pour demain » prend le relais du précédent plan « Avantage Client ».

Conçu de façon collaborative et non directive, l'unanimité s'est faite autour de ce principe qui allait constituer une formidable opportunité pour en favoriser l'appropriation.

Le diagnostic partagé a été favorisé par l'usage de plusieurs supports tels que des interviews, des matrices à compléter et des ateliers. Unanimement, les collaborateurs ont retenu l'ambition comme qualité et moteur des années à venir associée à l'initiative et à l'innovation, moyens dédiés à un objectif global de performance. Des valeurs cardinales pour les Rawbankers d'aujourd'hui et de demain avec toujours en toile de fond, la volonté d'un retour à la société, d'un partage.

LE CHALLENGE DES TROIS ANNÉES À VENIR : « COMPTER PARMI LES MEILLEURES BANQUES D'AFRIQUE »

RAWBANK s'est développée extrêmement rapidement (en 10 ans, elle devient leader de son marché) avec une forte culture commerciale c'est-à-dire toujours plus de clients et toujours plus de dépôts. Cette stratégie de conquête a largement porté ses fruits. La banque marque, tout comme le marché bancaire, une étape : 25% de parts de marché, un quart des dépôts du pays, de nouveaux acteurs panafricains, une mutation inéluctable vers le digital banking.

Dans ce contexte, la banque se repense avec ses atouts incontestables de leadership, de forte notoriété mais aussi de taille critique. Avec un taux de bancarisation de 12% selon la Banque Mondiale, les perspectives de croissance sont très importantes en RDC qui représente actuellement un marché bancaire de 2 milliards de dollars avec un total d'environ 200 agences.

L'ambition qui guide RAWBANK pour les trois années à venir : « Compter parmi les meilleures banques d'Afrique » suivant un processus évolutif pour conduire le changement en quatre phases progressives de 2017 à fin 2019 :



CAPITALISER pleinement sur le savoir-faire et le potentiel de croissance rentable du marché congolais;

- > Proposer un service de qualité
- > Fonctionner avec efficience
- > Relever ainsi les défis de demain



RENFORCER l'image de banque de référence, proche de ses clients, choisie pour sa solidité, son respect des standards internationaux de conformité, ses innovations, la qualité et l'engagement de ses équipes;



TRANSFORMER RAWBANK en une banque moderne pour améliorer significativement son efficacité opérationnelle;



AMÉLIORER la performance managériale et humaine en prônant l'exemplarité et la remise en question.

Trois mots-clés sont à retenir comme autant d'enjeux à l'horizon 2019 : modernisation, professionnalisation et innovation afin de proposer un service de qualité, de fonctionner avec efficience et de relever ainsi les défis de demain.

Cette optimisation du modèle opérationnel va permettre à RAWBANK de se renforcer à tous les niveaux pour préparer la croissance de demain. Sa position de leader ne devant jamais

être vécue de l'intérieur comme une situation de confort, mais au contraire comme un challenge, une obligation a toujours faire mieux et plus vite.

UN FONCTIONNEMENT EN MODE PROJET AVEC TOUJOURS LA SATISFACTION DU CLIENT AU CENTRE DES ÉCHANGES INTERNES

Pour mieux servir les clients, l'optimisation du modèle opérationnel de RAWBANK est au cœur des efforts. Le triptyque « stratégie, organisation et ressources humaines » sera la clé opérationnelle de cette performance : une vision et un cap commun encadrés par des processus et portés par des compétences. La fluidité ainsi obtenue permettra aux Rawbankers de servir de façon plus efficiente encore les plus 300 000 clients actuels et d'accroître l'avantage concurrentiel de la banque.

La stratégie met l'accent sur la collaboration et les synergies internes pour simplifier et profiter d'un des plus importants atouts de Rawbank : ses agents.

LE CONTRÔLE DE GESTION EST « BUSINESS PARTNER » DES OPÉRATIONNELS

Le contrôle de gestion s'inscrit dans la même logique que le plan stratégique : traiter, analyser, objectiver et partager l'information afin de susciter l'action.

Dans l'organisation de RAWBANK, ce département est depuis 2016 directement rattaché à la direction générale. Composé de 6 collaborateurs, trois missions lui sont assignées: l'analyse de la performance, l'optimisation de la gestion des charges et les réponses à des demandes ponctuelles des opérationnels qui ont besoin d'avoir et faire parler les chiffres.

L'important chantier de 2016 qui sera déployé en 2017 est la création d'un portail contrôle de gestion. Son but est de mettre à la disposition des opérationnels des tableaux de bord simples et concis pour que chacun puisse se situer par rapport à ses objectifs, à ses collaborateurs et au marché. Une dynamique proactive et positive devrait être créée et permettre aux Rawbankers de performer et d'atteindre leur ambition, deux valeurs qui leur sont cher.

L'équipe a travaillé en collaboration avec le directeur commercial pour lui fournir les outils nécessaires à l'élaboration des objectifs 2017, sur des bases factuelles intégrant les données historiques et des variables micro et macroéconomiques. Les objectifs sont donc ambitieux mais réalistes et serviront de guide tout au long de l'année.

« Une vision et un cap commun encadrés par des processus et portés par des compétences. »







PROFESSIONNALISATION

INNOVATION

LA DIRECTION INFORMATIQUE ET LE DIGITAL BANKING



Sous la houlette d'Arvind Kumar, la direction Informatique a ajouté en 2016 à son domaine de compétence la monétique et le digital banking. C'est à la fois un service central et un support stratégique pour la banque; il comporte, en plus des deux récemment créés, un service Applications, un service Infrastructures, un service Production et Support et un service Développement et Reporting.

En 2010, au regard de l'immensité du territoire et de son manque de continuité digitale, des équipes informatiques locales

ont été décentralisées à Lubumbashi (5 techniciens informatiques sur place). Ce principe s'est ensuite étendu à Goma (3 techniciens) puis à Matadi (2 techniciens). Sur chacun de ces sites, un local dédié abrite pièces de rechanges et serveur afin de pouvoir parer au plus pressé et d'éviter ainsi rupture du service et déplacements couteux et chronophages.

De la même façon, à la demande de la direction générale, un réseau parallèle de secours a été mis en place afin de garantir aux transactions un flux non interrompu.

Ces innovations continuelles nécessitent parallèlement des mises à niveau des compétences des collaborateurs. Cellesci se font soit en interne soit à l'occasion de session à l'étranger, le but étant pour RAWBANK d'intégrer au maximum en interne l'expertise informatique.

C'est en 2015 que le Digital Banking et la Monétique ont été intégrés dans le champ de compétence de l'informatique.

En 2016 le Digital Banking a peaufiné son offre avant lancement. L'année a été mise à profit pour affiner l'esthétique et l'ergonomie du service en le pré testant auprès des collaborateurs et également pour préparer et sécuriser le futur paiement en ligne en intégrant des niveaux de sécurisation supérieur (Supra Internet Banking). Digital et Agency Banking doivent permettre ainsi de cibler en 2017 davantage de clients avec un service facile d'usage, d'accès et économique. C'est un défi de volume de traitement pour la direction informatique qu'elle s'emploie à anticiper.

Arvind Kumar, Chief Technology Officer:

w Digital et Agency Banking doivent permettre de cibler en 2017 plus de clients avec un service facile d'usage, d'accès et économique. C'est un défi de volume de traitement pour la direction informatique qu'elle s'emploie à anticiper. L'ensemble des fonctionnalités de la banque seront accessibles sur le mobile, de n'importe quel endroit où il se situe, permettant ainsi aux clients de RAWBANK d'économiser temps d'attente et de déplacement vers les guichets pour ne plus les réserver qu'aux opérations de cash. »

MIKHAIL RAWJI: « CE N'EST PLUS LE CLIENT QUI VA VERS LA BANQUE, MAIS LA BANQUE QUI VA VERS LE CLIENT »

L'ensemble des fonctionnalités de la banque seront accessibles sur le mobile, de n'importe quel endroit où il se situe, permettant ainsi aux clients de RAWBANK d'économiser temps d'attente et de déplacement vers les guichets pour ne plus les réserver qu'aux opérations de cash. Comme le rappelle Mikhael Rawji : « Ce n'est plus le client qui va vers la banque, mais la banque qui va vers le client ».

Les trois vertus de ce service sont simplicité, accessibilité et économie.

Respectées, elles vont incontestablement permettre à RAWBANK de croître sur ce nouveau marché d'autant que l'automatisation des tâches doit permettre de libérer des collaborateurs pour s'orienter plus vers le contact client comme ambassadeur du digital et de l'agency banking.

Le service Monétique de la direction Informatique a également préparé et configuré les distributeurs automatiques de billets (DAB) afin qu'ils puissent délivrer dollars ou francs congolais.

D'autre part, depuis 2016, les opérations « Swift » sont désormais possibles via le site de RAWBANK

Afin de tester la fiabilité du réseau, par deux fois un basculement du réseau sur le réseau de secours a été effectué avec succès. Démarche similaire de sécurité avec l'acquisition d'un nouveau logiciel anti-intrusion (ASA) qui a été implémenté sur le système informatique de la banque. Trois opérations du même type sont prévues pour 2017.

La réduction d'activité du dernier trimestre 2016 a été également mise à profit pour optimiser les coûts de fonctionnement des services informatiques qui, s'ils accompagnent la croissance de la banque, doivent pour autant maîtriser leur progression qui ne peut être proportionnelle à la croissance. Des économies d'échelle sont toujours à rechercher.

Depuis le début de l'année 2017 un responsable sécurité informatique, Frédéric Baillet (lire page suivante), a été recruté afin de garantir à l'ensemble

de l'exploitation le plus haut niveau de sécurité possible. Il rapporte directement au directeur.

La banque a également prévu d'évaluer, en partenariat avec la SSII française SONEMA, un test de sous-traitance partielle des services les moins sensibles tels que l'application Internet ou le site web banking. Les phases suivantes pourront monter en puissance après évaluation positive des étapes précédentes.

Au final, si l'année 2016 aura été une année de préparation, 2017 sera celle de l'exécution avec une focalisation sur l'automatisation des tâches et la transformation digitale avec la livraison de deux ou trois produits digitaux innovants.

Plus particulièrement, l'interopérabilité entre banques doit permettre d'accroitre encore davantage les économies et l'automatisation va réduire les risques, les erreurs et les écritures.





FRÉDÉRIC BAILLET, NOUVEAU RESPONSABLE DE LA SÉCURITÉ INFORMATIQUE

Après plus de 15 années comme consultant chez Delta Informatique puis SOPRA, Frédéric Baillet est l'ancien directeur informatique d'une banque de la place, poste qu'il a occupé durant cinq années. Il a intégré RAWBANK au mois de septembre 2016. C'est un poste restructuré entre la RSSI (Responsable Sécurité Services Informatiques) rattachée aux risques et le CISO (Chief Information Security Officer). Au préalable le poste était principalement orienté sur les procédures ISO. Il est désormais en charge de la mise en place opérationnelle de la sécurité.

Une démarche qui a débuté par un audit global de la sécurité informatique afin d'identifier les points de non-conformité et les risques potentiels pour proposer ensuite une préconisation visant à corriger ces carences. Préconisation elle-même renforcée par une analyse du cabinet E&Y, les deux préconisations ayant été fusionnées pour donner lieu à un plan d'action de sécurité informatique qui sera déployé en 2017.

Trois parties constituent ce plan d'action :



 la première vise la mise en œuvre de l'ensemble des recommandations pour le traitement des zones de vulnérabilité identifiées:



• la deuxième, après déploiement et achèvement de la première partie, consiste à faire procéder à un audit de la sécurité par un cabinet externe donnant lieu à un rapport qui identifiera les écarts entre ce qui a été déployé et ce qu'il reste à réaliser; « La mise en place opérationnelle de la sécurité a débuté par un audit global de la sécurité informatique. »



 la troisième, avec la mise en œuvre des mesures correctives afin de combler les lacunes identifiées dans le rapport précédemment évoqué.

Les risque sont catégorisés par domaines: risques clients, risques bases de données, risques messageries, risques accès Internet, sécurité des postes clients (antivirus, navigateurs...).

Le plan de sécurisation de l'infrastructure informatique pour l'année 2017 est, quant à lui, scindé en trois étapes distinctes :

ÉTAPE 1

Application du plan de conformité de la sécurité informatique sur l'ensemble du parc client puis du parc serveur.

Le plan de conformité est issu des recommandations des deux rapports, le rapport de sécurité effectué en interne et le plan d'analyse et de tests de pénétration effectué par E&Y.

Les vulnérabilités découvertes ont donné lieu à la mise en place d'un plan d'action visant à supprimer ou minimiser les vulnérabilités et optimiser la conservation d'un parc informatique conforme par le déploiement d'outils d'audit, de surveillance et de tests de sécurité.

ÉTAPE 2

Une fois l'étape 1 complétée et les recommandations intégralement appliquées et vérifiées, il sera alors fait appel à un prestataire externe spécialisé dans les audits de sécurité internes et externes pour la réalisation d'un audit complet, accompagné de recommandations pour le renforcement de la sécurité.

C'est sur la base du rapport issu de cet audit de sécurité et de ses préconisations que sera construite l'étape suivante.

ÉTAPE 3

La phase suivante sera basée sur le rapport d'audit issu de l'étape précédente.

Ce rapport permettra:

- d'une part de vérifier l'efficacité et la conformité du parc avec le plan d'action appliqué lors de la première étape et le renforcer si nécessaire,
- d'autre part de mettre en évidence d'autres vulnérabilités qui n'auraient pas été relevées dans les deux premiers audits de sécurité réalisés.

Il donnera donc lieu à un nouveau plan d'action visant à renforcer la sécurité sur d'éventuels aspects qui n'auraient pas été traités suffisamment en profondeur, ou pour lesquels d'autres mesures de sécurité peuvent être prises.

Ce nouveau plan d'action sera mis en place et traité avec un objectif à fin 2017, au plus tard fin 2018, en fonction des points de non-conformité relevés.

LA DIRECTION DES OPÉRATIONS

Christian Kamanzi, directeur des Opérations :

« La mise en œuvre de fiches de productivité – un instrument de mesure de la performance – a permis d'évaluer et d'optimiser les ressources. Le déploiement de cette évaluation s'est concentré dans un premier temps sur les collaborateurs du siège pour être étendu en 2017, année de la performance, à l'ensemble des collaborateurs de RAWBANK. Un outil permettant à chaque chef de département d'évaluer de façon incontestable les volumes d'activité de ses agents et d'établir un comparateur à la fois par saison et par agent. »

Christian Kamanzi connait bien RAWBANK pour avoir fait le tour d'à peu près tous les services de la direction commerciale à celle des moyens. Une vision panoramique lui permettant de parfaitement appréhender la gestion des instructions des clients, ce qui peut résumer l'objet de la direction des Opérations.

Pour assurer cette mission, la direction des Opérations comprend six départements et comporte près de 300 collaborateurs :

- le département des opérations centralisées qui traite en un seul point un ensemble d'instructions des clients;
- le département des opérations décentralisées qui consiste surtout en un rôle de surveillance avec une remontée des anomalies et imperfections de traitement des instructions clients;
- le département sécurité qui gère transferts de fonds et policiers en charge de la surveillance des différents sites;
- le département monétique;

- le département crédit qui intègre le volet décaissement;
- le département call center pour traiter en direct les instructions des clients et qui peut également à l'occasion délivrer des messages à la clientèle.

Différents canaux sont donc mis à la disposition de la clientèle pour traiter ses instructions : le classique support papier, le téléphone ou la télécopie et enfin Internet avec des collaborateurs et des automates pour les traiter de façon optimale.

Le principe d'un contrôle efficient est celui communément dénommé des « quatre yeux » : toute transaction est effectuée par deux collaborateurs, un saisissant et un validateur; principe renforcé par une rotation régulière des tâches. Si malgré ces précautions une erreur subsiste, le département des risques qui reçoit les états le lendemain de la transaction est à même de la régler directement auprès du client. Les signalements d'erreurs participent également à l'évaluation des collaborateurs.

En matière de lutte contre le blanchiment, c'est le département Conformité qui édicte les bonnes pratiques de RAWBANK en lien avec les normes internationales et les instructions de la Banque Centrale, cette dernière pouvant à l'occasion procéder à des audits des comptes des opérateurs bancaires de la place.

La direction des Opérations est donc en première ligne pour l'application de ces bonnes pratiques. Depuis quelques années, l'ensemble des collaborateurs sont sensibilisés aux mouvements inhabituels et, si le cas se présente, une vérification systématique est effectuée auprès du commercial afin de vérifier, s'il s'agit d'un client, de la conformité de l'opération qui présente un caractère exceptionnel. Le signalement de toute non-conformité est obligatoire auprès de la Banque Centrale.

« Toute transaction est effectuée par deux collaborateurs, un saisissant et un validateur; principe renforcé par une rotation régulière des tâches. »

« La direction des Opérations est une grande pourvoyeuse de talents pour le compte de RAWBANK. »

L'année 2016 aura été marquée par la mise en œuvre de fiches de productivité. instrument de mesure de la performance permettant d'évaluer et d'optimiser des ressources. Le déploiement de cette évaluation s'est concentré dans un premier temps sur les collaborateurs du siège pour être étendu en 2017, année de la performance, à l'ensemble des collaborateurs de RAWBANK. Un outil qui permet à chaque chef de département d'évaluer de façon incontestable les volumes d'activités de ses agents et d'établir un comparateur à la fois par saison et par agent. Par exemple, pour un caissier, ce sera un volume de traitement iour sans erreur. Un outil d'évaluation objectif mais également d'anticipation afin de mieux gérer les ressources humaines.

C'est donc un outil très efficace de détection des talents et Christian Kamanzi aime à dire que sa direction est une grande pourvoyeuse de talents pour le compte de RAWBANK. Ces fiches de productivité représentent un formidable outil d'identification qui permet à la banque de conserver ses talents en leur offrant en son sein des perspectives d'évolution de carrière attractives.

UNE ORIGINALITÉ MANAGÉRIALE TÉMOIGNE DE LA CULTURE CLIENT DE RAWBANK

Fait important de 2016 : la signature d'un contrat interne de service entre la direction des Opérations – à son initiative – et son plus grand client interne, la direction Commerciale.

C'est une grande originalité managériale qui témoigne de la culture client de RAWBANK, qu'il soit externe ou interne.



La salle des opérations (fin 2016) >

Concrètement ce contrat engage la direction des Opérations à ce que toute opération d'un client se présentant au guichet entre 8h30 et 15h30 soit traitée le jour même. Cette novation instruite en 2016 sera mise en œuvre en 2017 et doit permettre de diminuer le temps d'attente moyen des clients.

Un contrat interne de même nature lie la direction des Opérations avec la direction Informatique. RAWBANK, malgré sa forte croissance veut demeurer agile et éviter les dérives administratives qui enflent avec la taille... La culture de l'avantage client permet de l'éviter!

Autre objectif majeur en 2017, la centralisation des opérations afin de libérer des tâches administratives les petites agences pour qu'elles puissent se consacrer davantage aux services commerciaux. Enfin, la direction des

Opérations va mettre sur le marché des cartes de paiement des clients de RAWBANK qui auront été entièrement personnalisées dans un nouvel atelier intégré de la banque.

Véritable fil rouge du management et de la culture RAWBANK, « l'avantage client » est aussi présent à la direction des Opérations avec une volonté forte de délivrer un service de haute qualité de manière efficiente.

« Fait important de 2016 : la signature d'un contrat interne de service entre la direction des Opérations et son plus grand client interne, la direction Commerciale. »



LA DIRECTION DE L'ORGANISATION

Cette direction de fonctions supports est relativement récente (2015) et fait partie des attributions managériales du directeur général adjoint.

Se retrouve à nouveau dans cette direction, la marque de fabrique du Rawbanker agile et réactif, orienté client. Une orientation qui induit fortement un fonctionnement de l'organisation en mode start-up avec toujours cette volonté de répondre au plus près et au plus vite aux attentes de la clientèle. Concrètement pour Fabrice Alfonsi son nouveau directeur, il s'agit, grâce à une forte collaboration avec le Capital Humain et la Stratégie, de décrire le plus précisément possible les besoins métiers de la banque afin qu'ils répondent au mieux aux exigences des marchés et donc aux besoins des clients.

Cette direction chapeaute toute la maîtrise d'ouvrage du système d'information afin de faire le lien entre l'expertise informatique et l'expertise commerciale, apporter une expertise supplémentaire dans la création de produits innovants et l'organisation adéquate.

Autre département participant à l'efficience de la direction de l'Organisation, celui des études et de l'efficacité organisationnelle.

La rédaction des documents bancaires nécessite une analyse poussée des processus qui doivent intégrer de multiples scenarii. Une forme d'ingénuité est ici requise : l'œil neuf porté sur des procédures routinières permet d'identifier les pistes de progrès, d'optimisation et de rationalisation. C'est ainsi que les

Fabrice Alfonsi, directeur de l'Organisation:

« Mettre le client au centre de l'organisation de la banque, avoir une vision 360° de ses besoins et de ses attentes, c'est ce qui transforme la vision de la direction et de ses collaborateurs : ne plus être un centre de coûts mais un centre de profits en proposant un nouveau mode de fonctionnement exclusivement orienté client, avec la mise en place d'une organisation digitale privilégiant la banque à distance qui apportera une réactivité accrue.

L'objectif étant d'avoir une organisation à géométrie variable capable de s'adapter au besoin du marché rapidement mais avant tout de coller aux souhaits de nos clients.

La direction de l'Organisation doit tout à la fois apporter de l'agilité, tout en conservant un haut niveau de contrôle et de sécurité dans l'ensemble des transactions de nos clients. Que ces transactions se fassent dans un de nos nombreux points de vente ou à distance, via nos canaux de banque à distance. »

« Se retrouve à nouveau, dans cette direction, la marque de fabrique du Rawbanker agile et réactif, orienté client. »



procédures d'ouverture de compte bancaire peuvent être réalisées sur le champ, avec capture digitale des documents d'identification du client (photo, pièce d'identité, signature, etc.), le client quittant la banque le jour même avec son relevé d'identité bancaire ainsi que tous les produits qu'il aura souscrit.

« Plus polyvalents, les commerciaux ont plus de responsabilisés, ce qui affermit leur place dans la chaîne de valeur. »

Ces innovations technologiques sont aussi managériales, elles induisent des accompagnements de conduite au changement.

DES COMMERCIAUX PLUS POLYVALENTS

Fait marquant en 2016 illustrant cette politique de rationalisation des processus, l'adoption du progiciel SharePoint permettant de dématérialiser les flux de l'ensemble des processus. Désormais l'instruction d'un dossier de crédit ne nécessite plus d'impression papier à

l'exception bien entendu du contrat final. Une diminution induite de la consommation de papier qui renforce RAWBANK dans sa dimension écoresponsable. Il génère par ailleurs des gains de temps très importants dans un pays où les délais d'acheminements sont souvent longs et permet au commercial d'être plus réactif pour concrétiser son offre.

Autre élément marquant initié en 2016 et qui va se déployer en 2017 : la possibilité offerte aux commerciaux d'ouvrir des comptes en temps réel.

Plus polyvalents, les commerciaux et l'ensemble des agents du Front Office sont ainsi plus responsabilisés, cette possibilité supplémentaire affermit leur

« Ouvrir des comptes en temps réel. »

place dans la chaine de valeur et la création de richesse pour la banque en est ainsi augmentée.

Concrètement, une webcam prend la photo d'identité du client au guichet, elle est insérée dans une base de données puis on procède au scannage de sa signature et par le bais du réseau informatique interne, la mise à disposition de ces informations se fait immédiatement.

Dans le même esprit de circulation et de mise à disposition de l'information, un outil de CRM a été développé avec par exemple intégration des réclamations ou du compte-rendu de prospection et de visite. Une nouvelle fonctionnalité qui a nécessité une nouvelle organisation afin de déterminer qui peut accéder à la base de données, qui peut la modifier

Cette base de données procure à la banque une vision à 360° de ses clients et permet également de vérifier les délais d'instruction des demandes et réclamations.

« Le CRM constitue un précieux outil d'amélioration de la relation client. »

Le CRM constitue ainsi un précieux outil d'amélioration de la relation client qui a nécessité une formation dispensée par l'équipe de la direction Organisation auprès des collaborateurs usagers de l'ensemble du réseau de RAWBANK à raison de deux à trois jours de formation par agence. Une formation complémentaire de formateurs a favorisé la diffusion

et l'usage de cette nouvelle fonctionnalité. Un mode opératoire est par ailleurs disponible avec un service téléphonique dédié en cas de besoins d'informations complémentaires. Des formations en interne ont été déployées en vue d'un usage marketing de la base de données qui permet la mise en œuvre de campagnes au ciblage fin et adapté mais également de suivre le taux de transformation des contacts commerciaux. C'est un avantage concurrentiel qui permet à RAWBANK de mieux cerner les attentes de sa clientèle et donc d'y pourvoir de façon rapide et adaptée.

RAWBANK NE TRANSIGE NI SUR LA QUALITÉ, NI SUR LES MALFAÇONS

La qualité des contrôles et la traçabilité des informations ont également caractérisé l'année 2016. C'est avec l'orientation client une dimension forte de RAWBANK qui lui permet d'être ainsi à la pointe des bonnes pratiques et de la lutte antiblanchiment avec notamment un système d'alertes automatiques.

C'est ainsi que la banque répond aux exigences FATCA, norme américaine en la matière, et ISO 27001. RAWBANK ne transige ni sur la qualité, ni sur les malfaçons. Ceci représente un autre point fort vis-à-vis des clients, des partenaires et des fournisseurs. C'est clairement ce que confirment par exemple les organismes de coopération AFD et PROPARCO pour qui ces certifications constituent

de véritables sésames sans lesquels toute collaboration serait exclue. À la demande de RAWBANK, l'agence de notation Moody's a renforcé cette image de bonne gestion en confirmant à la banque en 2016 la meilleure note possible en RDC qui ne peut être supérieure à celle du pays.

L'ambition de la direction de l'Organisation est d'apporter une qualité de service optimale tant en interne qu'en externe, en procédant à l'amélioration continue des processus et en étant proactive visà-vis du marché.

Dans un environnement fluctuant et concurrentiel, c'est cette capacité d'adaptation de RAWBANK qui lui permet de croître à la fois en volume et en qualité.

Pour 2017, des produits de Business Intelligence (BI) ont vu le jour afin d'améliorer encore et toujours la relation client/banque en matière de production bancaire et de comptabilité analytique.

Une agence ou un guichet exclusivement dédiés au digital banking sont également en cours de déploiement : ils permettront de recevoir le client uniquement pour la signature physique de son contrat puisqu'il aura préalablement procédé sur Internet à l'ensemble des opérations nécessaires à l'ouverture de son compte. Cette dématérialisation des transactions réclame à nouveau une organisation agile. Enfin, l'enrôlement de masse de nouveaux clients du fait de la bancarisation obligatoire des agents de l'État va induire également d'autres adaptations du système d'organisation.

« L'agence de notation Moody's a renforcé cette image de bonne gestion en confirmant à la banque en 2016 la meilleure note possible en RDC. »

LA DIRECTION DE LA LOGISTIQUE ET DE L'IMMOBILIER

La direction Logistique et Immobilier est l'ancienne direction des Moyens. Cette nouvelle dénomination a été concomitante à la nomination de sa directrice, Tatiana Maresca au mois de février 2016, première femme à occuper un poste de direction au sein de la banque.

Après une expérience bancaire en Belgique chez ING puis Delta Lloyd, elle intègre en 2009 RAWBANK pour manager le retail de Kinshasa. Deux ans plus tard, elle s'occupe des services généraux puis, durant trois autres années, elle manage le développement réseau avant d'accepter ce poste de direction. Cette nouvelle direction regroupe désormais le charroi (le parc automobile de RAWBANK est composé de plus de 200 véhicules), la logistique, la gestion documentaire et la partie développement réseau et maintenance. Quatre départements aux logiques complémentaires se trouvent désormais rassemblés sous la bannière d'une seule direction.

C'est un challenge qu'elle s'emploie à relever avec énergie dans un contexte de contraintes budgétaires fortes. Faire mieux en coûtant moins nécessite une démarche de rationalisation intense.

Cette dernière passe notamment par des renégociations avec certains fournisseurs. Une mise à plat et une politique de rationalisation rendue nécessaire par l'hétérogénéité des achats et de leurs conditions de réalisation. La centralisation des incidents constatés et l'audit des dépenses ont permis à cette nouvelle direction de fixer des orientations stratégiques avec des pourcentages de baisse de dépenses à la clé. Exemple,

« Les services de la logistique et de l'immobilier sont les fournisseurs des agences et des services centraux. Ils doivent être à ce titre compétitifs et réactifs. »

Tatiana Maresca, directrice de la Logistique et de l'Immobilier

la gestion du charroi avec l'obtention en 2016 d'une réduction de son coût d'exploitation de 20% et un objectif en 2017 de – 15%. Autre challenge, le prix d'achat de carburant qui lui aussi a dû baisser dans un contexte d'expansion commerciale de la banque, c'est-à-dire d'augmentation des consommations.

« Quatre départements aux logiques complémentaires se trouvent désormais rassemblés sous la bannière d'une seule direction. »



L'EXPANSION DU RÉSEAU SUR LES 26 PROVINCES NÉCESSITE UNE OPTIMISATION DE LA POLITIQUE D'ACHAT

En 2017 une démarche similaire sera mise en place au niveau de la logistique avec une approche prévisionnelle de la gestion des achats et la volonté, ici encore, de minimiser les achats au fil de l'eau qui ne permettent pas les négociations prix/volume. S'y ajouteront le domaine du réseau et de son expansion sur les 26 provinces nécessitant une optimisation de la politique d'achat avec la constitution de bonnes pratiques adaptées. C'est ainsi qu'en fonction de l'accessibilité des futures agences, sont élaborées des agences aux modularités variables et adaptées afin de minorer les coûts induits de transport, de construction et d'entretien.

Comme l'illustre Tatiana Maresca : « On ne peut pas se déplacer à chaque fois qu'une ampoule grille ».

L'exemple des modules bancaires de 38m² représente une formule de poste avancé bancaire qui favorise le maillage de ce pays aussi vaste que l'Europe et permet d'être opérationnel rapidement. Ils sont bien entendu adaptés à la réalité du pays avec par exemple la présence d'un groupe électrogène, de panneaux solaires, d'un hangar couvert attenant pour mettre à l'abri du soleil ou de la pluie la file d'attente des clients au moment de la paye ou d'une clôture. Bien entendu, l'avantage de ces possibles implantations rapides vers de nouveaux clients fonctionne dans les deux sens et permet un retrait non moins rapide en cas d'inefficience de l'implantation.

C'est la même philosophie qui a présidé à l'implantation au début de l'année 2016, au cœur du pays, dans la ville de Lusambo située dans la province du Sankuru, d'une agence dont le cahier des charges de construction a consisté à utiliser le maximum de matériaux locaux : les murs sont en briques du village et la ventilation naturelle s'est inspirée des constructions coloniales évitant ainsi une climatisation énergivore d'autant que dans ces provinces éloignées, le prix du carburant est trois à quatre fois plus élevé qu'à Kinshasa (le litre d'essence peut avoisiner les 5 \$!).

C'est l'illustration parfaite de la culture RAWBANK : satisfaire le client de façon à la fois efficiente et inclusive pour la société; en somme, comme le titre du rapport l'indique, conquérir et partager. Et cette dimension commerciale et de services se retrouve dans les propos de la directrice qui préfère le qualificatif de « point de vente » à celui d'agence.

Au sein du département réseau, deux architectes locaux se consacrent exclusivement à cette optimisation organisationnelle.



« Une agence dont le cahier des charges de construction consiste à utiliser le maximum de matériaux locaux. »

L'ÉVALUATION BUDGÉTAIRE ANNUELLE DES VOLUMES PRÉVAUT SUR LES COMMANDES AU FIL DE L'EAU

Les principes de réalité et de bon sens qui ont conduit à ces optimisations architecturales ont également été au rendez-vous d'importantes économies de rationalisation du charroi en 2016 : sélection d'un maximum de deux marques en éliminant le plus possible les sophistications électroniques, en favorisant les marques les mieux approvisionnées en pièces détachées, négociations des contrats d'entretien et des prix du carburant. C'est ainsi que progressivement les véhicules éligibles au déclassement (après 4 ans ou 100 000 kilomètres) seront cédés afin de reconstituer un parc automobile cohérent et optimisé.

Toujours dans le champ du charroi, 2016 a vu également se mettre en place la rationalisation des attributions de véhicules avec plusieurs alternatives : octroi de crédit, forfait carburant et maintenance. Mais au regard des retentissements importants de ces mesures en matière de ressources humaines, un peu de temps sera encore nécessaire avant la détermination définitive des critères et leurs applications effectives.

Toujours en 2016 des accords-cadres ont été signés avec différents fournisseurs : ce fut le cas par exemple de l'approvisionnement des bureaux en eau minérale, en lait, sucre, café, en papier hygiénique, en cartouches d'imprimantes. Cela a généré un fonctionnement plus rationnel : l'évaluation budgétaire annuelle des volumes prévaut sur les commandes au fil de l'eau.

Enfin, la révision des contrats de maintenance des climatiseurs, initiée en 2016, sera prolongée en 2017 tout comme l'optimisation des approvisionnements qui sera étendue. Ce sera par exemple le cas des groupes électrogènes pour lesquels, à l'instar du charroi, seront rationalisés liste des fournisseurs ainsi que contrats de maintenance et d'approvisionnement en carburant.

L'ATRIUM, FUTUR SIÈGE DE LA BANQUE : UN ÉLÉMENT DE FIERTÉ

(PHOTO PAGE SUIVANTE)

Autre projet phare géré directement par la directrice en collaboration avec le bureau d'architectes BAEV, la construction du nouveau siège de RAWBANK, l'Atrium, qui répondra à des critères à la fois fonctionnels (câblage de l'ensemble du site, maintenance aisée, open-space modulable) et esthétiques (pas de blocs de climatisation visibles de l'extérieur).

Grande première également dans ce nouveau siège, un restaurant intégré pouvant servir 360 repas en deux services de 12h à 14h.

Il abritera pour la fin de l'année 2017 un peu plus de 500 collaborateurs. Toutes les directions vont donc y être transférées à l'exception de la direction informatique et de certains services de back office. Un élément de fierté supplémentaire pour le personnel, les actionnaires et les clients de RAWBANK.

« Autre élément de fierté : le centre d'archivage dédié de RAWBANK, le seul site agréé par l'INACO. »

LE CENTRE D'ARCHIVAGE DÉDIÉ DE RAWBANK : UNE PREMIÈRE EN RDC

Autre élément de fierté pour cette direction, la gestion documentaire qui s'est concrétisée par l'inauguration en 2016 d'un centre d'archivage dédié est une première dans le pays. Il est d'ailleurs le seul site agréé par l'INACO (Institut National des Archives au Congo).

L'esprit pionnier de RAWBANK prouve une fois de plus ici qu'il peut être leader en RDC dans de nombreux domaines.

Un processus de sensibilisation et d'élaboration de bonnes pratiques de l'archivage, initié en 2016, va continuer de se déployer tout au long de l'année 2017. Un document support, diffusé au début de l'année 2016, récapitule les procédures d'organisation, de gestion et de destruction des archives. Il explique les raisons stratégiques pour lesquelles ces opérations sont vitales.

La loi congolaise oblige à une conservation décennale des documents. Une procédure de déclassement visant à détruire les documents inutiles de 2002 et 2003 a été testée fin 2016 en présence d'un officier de police judiciaire et d'un auditeur de la banque puis consignée sur procès-verbal. Bien entendu certaines archives dites spéciales sont conservées sans limite de durée. Quant à l'archivage électronique, s'il est évidemment très important, la législation congolaise en limite un usage d'ampleur dans la mesure où elle ne reconnait de valeur juridique ni au scan, ni au mail.

Imprégnée par la forte culture commerciale qui caractérise RAWBANK, Tatiana Maresca aime à dire que ses services sont les fournisseurs des agences et des services centraux et qu'elle doit, à ce titre, être compétitive et réactive.





UNE COMMUNICATION ET UN MARKETING DE CONQUÊTE ET DE PARTAGE

« Nous devons valoriser la vision de la banque en communiquant sur ses actions et ses performances. C'est une vaste mission qui consiste à dire et à illustrer ce qu'est RAWBANK, ce qu'elle fait et où elle va. »

Lydia Mbaka, responsable du Département Marketing & Communication

Le département comprend deux services :

- le marketing qui met en place les produits de RAWBANK répondant aux besoins de la clientèle et impliquant une étroite collaboration avec la direction commerciale;
- la communication qui communique en interne auprès du personnel et en externe sur les produits et l'image de la banque. Cette dernière est véhiculée tant par les produits que par les actions initiées par la banque.

Lydia Mbaka, responsable Marketing & Communication depuis plus d'un an, mais travaillant au sein de RAWBANK depuis sept ans, assure que son département « traduit la vision de la banque en communiquant sur les actions et les performances de RAWBANK ». Une vaste

mission qui consiste à dire et à illustrer ce qu'est RAWBANK, ce qu'elle fait et où elle va.

Demeurer la première banque de RDC est une feuille de route commune à l'ensemble des directions et départements; elle doit, pour le département Marketing & Communication se traduire en campagnes et actions qui soutiennent ce challenge.

Deux fois par mois le comité Marketing & Communication, se réunit en présence du directeur général, du directeur commercial, de la responsable du département Marketing & Communication ainsi que de ses deux chefs de service avec ponctuellement des invités en fonction de l'ordre du jour.

Si stratégie, messages et mise en page sont produits en interne, le département favorise très largement les prestataires locaux (environ 60%) afin de faire vivre la conquête par le partage.



« La communication de RAWBANK est inclusive : en plus de ses clients elle intègre les collaborateurs et la société congolaise. »

LA FONDATION RAWJI

Institution d'utilité publique, 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 pour 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 cofondateurs, des subventions de l'État, les organismes bienfaiteurs, des dons et legs ainsi que des contributions volontaires. L'année 2016 aura formalisée la fonction de communication interne en l'intégrant au département Marketing & Communication; une nécessité qui s'est imposée naturellement afin de consolider la culture RAWBANK auprès de ses 1500 agents. Un collaborateur est d'ailleurs dédié à cette tâche. Une campagne interne, « RAWBANK is our bank », visait l'appropriation du message commercial, « RAWBANK is my bank », en la déclinant dans les différentes langues nationales.

Avec huit nationalités, le multiculturalisme est considéré comme un atout et un message fort tant en interne qu'en externe.

Autre point saillant de l'année 2016, la dimension sociale avec des actions de solidarité auprès d'orphelinats (don de bus à l'orphelinat de Kimbondo), d'écoles défavorisées identifiées par les responsables régionaux (dons de matériel scolaire à Kinshasa, au Kasaï, au Katanga et au Bas-Congo) mais également en direction du monde sportif avec notamment le partenariat établi avec le coach Ibenge, entraineur national de l'équipe de football de la RDC.

Ces campagnes ont d'ailleurs suscité un flux important de connections vers le site Internet de RAWBANK, ce qui témoigne de l'intérêt que porte la société congolaise à ce que fait RAWBANK au-delà de son strict métier de banquier en l'humanisant.

Comme le dit le président Mazhar Rawji : « Il ne peut y avoir de conquête sans partage, ni partage sans conquête. »



ÉVÉNEMENTIEL ET COMMUNICATION DIGITALE

Bien entendu la communication métiers et produits n'a pas été oubliée avec une forte campagne sur le « cap du milliard » qui a constitué un signal fort dans un environnement bancaire quelque peu perturbé par défaillance et instabilité. Les messages se sont concentrés sur une maîtrise des risques associée à un déploiement de produits et d'agences, ce qui constitue une originalité forte de RAWBANK dans le paysage bancaire congolais.



Les canaux de communication utilisés sont multiples. Si les 80 panneaux d'affichage publicitaire du pays sont utilisés, ils demeurent figés à l'heure du numérique mobile et d'un usage massif et agile par les jeunes étudiants et la classe moyenne émergente des médias digitaux. L'optimisation de la communication en ligne via les réseaux sociaux, principalement Facebook pour le grand public et Twitter pour le corporate est en ordre de marche. C'est ainsi qu'en 2016, le compte Facebook de RAWBANK est passé de 150 000 à 290 000 followers.

Si les plans médias traditionnels existent bien entendu toujours avec la presse magazine et les réseaux d'affichage, des arbitrages ont cependant été effectués. C'est ainsi que l'affichage est passé de 60% à 40% afin de libérer volumes et investissements au profit de la communication digitale. En 2016, 30% des



investissements ont été consacrés à Facebook, Twitter et Google adwords avec les bannières dites intelligentes. Cependant, la clientèle haut de gamme de la banque qui demeure relativement conservatrice dans sa consommation médiatique et donc fidèle aux journaux et magazines, n'est bien entendu pas négligée.

La communication événementielle a été maintenue car elle demeure un média privilégié de contact avec la clientèle et un vecteur de premier ordre pour positionner RAWBANK. L'open de golf du Katanga fait partie de ces évènements hauts de gammes incontournables auxquels d'aucuns ne manquent d'y associer la marque RAWBANK tout comme le cercle hippique de Kinshasa dont RAWBANK est le sponsor officiel.



Grande fierté 2016 pour RAWBANK : le trophée « Bank of the Year » décerné à Londres le 8 décembre par le Financial Times devant un parterre de journalistes et d'investisseurs du monde entier. Ce

quatrième titre de banque de l'année en RDC remis à Londres à la directrice de l'agence de Kolwezi et à Lydia Mbaka, mandatées par le top management, a donné lieu à une présentation officielle du trophée à Kinshasa auprès de l'ensemble des collaborateurs afin qu'ils puissent encore davantage s'approprier les valeurs distinguées par ce prix. Il a également donné lieu à une conférence de presse et son signalement est adossé à la plupart des publications papiers (plaquettes, courriers, affiches...) ou digitales de la banque.

Après quinze années de développement continuel, la banque a développé une expertise marketing qu'elle entend déployer plus particulièrement en 2017 en communiquant par segment de clientèle notamment via l'emailing.

Le produit de placement « OKAPI », destiné à la clientèle du Privilège Banking, relève clairement de cette stratégie de segmentation. Ce sera une année de consolidation de l'offre produits et de déploiement sur le digital avec des campagnes de communication dédiées, notamment au produit « Illico Cash » et une forte occupation des réseaux sociaux.





LA GOUVERNANCE, UN PILOTAGE FIABLE 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.

Au sein de RAWBANK, c'est le secrétariat général qui est missionné pour la mise en œuvre de la gouvernance. Pour ce faire, trois départements lui sont attachés :

- la Gouvernance dont la mission principale est d'assurer le secrétariat juridique des organes sociaux (assemblée générale, conseil d'administration, comité de direction);
- le département Conformité;
- · Le département Administration réseau.

« RAWBANK répond à toutes les exigences demandées par la Banque Centrale du Congo et toutes autres institutions de régulation et de contrôle. »

L'année 2016 aura été marquée en matière de gouvernance par des projets d'instructions de la Banque Centrale qui, s'ils sont appliqués sans modification, impacteront de façon majeure les exercices à venir. Soumise à l'appréciation des banques depuis le début de l'année 2017, l'instruction la plus importante touche à la modification de la structure de l'actionnariat qui devrait intégrer un actionnaire de référence, c'est-à-dire une banque au réseau international. Elle intègre également une limitation à quatre ans de la durée de mandat des administrateurs et des directeurs généraux, qui ne pourraient être renouvelés qu'une seule fois. Le comité de gouvernance s'assure que la banque est gérée en conformité avec les règles et les lois.

Au niveau du secrétariat général est envisagée pour l'année 2017 la création d'un département des relations publiques chargé de la préservation de l'image institutionnelle de RAWBANK. Mais le plus grand projet sera incontestablement la mise en conformité de la gouvernance avec l'instruction n°21 de la Banque Centrale (refonte de l'actionnariat, modifications statutaires) ainsi que la préparation du renouvellement des mandats des administrateurs et des directeurs prenant fin en 2017. À noter dans le droit fil de ceci la nomination d'un nouvel administrateur indépendant. nommé au comité d'audit, monsieur Adrien de Hemptinne qui va apporter toute son expérience et son crédit en matière de conformité, accumulés au sein de BNP Paribas Fortis à Bruxelles.

Ces normes de gouvernance sont conformes aux instructions de la Banque Centrale du Congo (instructions 17 et 18, 21) et répondent aux critères de gestion bancaire internationalement reconnus.

ZOOM SUR LA CONFORMITÉ



La sécurisation des transactions par la prévention de l'utilisation des services de la banque à des fins illicites et criminelles, et la satisfaction aux standards les plus élevés en matière de conformité demeurent la priorité du conseil d'administration de la banque.

En ramenant la conformité au centre de ses débats au cours du dernier quinquennat et en déclarant les années 2016 et 2017 comme étant dédiées à la conformité, le conseil d'administration entend doter la banque d'une fonction Conformité alignée sur les modèles et standards internationaux en la matière, visant ainsi trois objectifs, à savoir :

- répondre à l'exigence légale et réglementaire imposant aux institutions financières notamment de se doter d'un dispositif et des outils efficaces de lutte antiblanchiment:
- 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;

« Une fonction Conformité alignée sur les modèles et standards internationaux en la matière. »

• renforcer la réputation et la crédibilité de RAWBANK auprès de ses correspondants bancaires et partenaires financiers en assurant la fiabilité et la transparence des transactions qu'elle est appelée à effectuer.

Au niveau stratégique, 2016 a globalement permis à la fois de consolider les acquis de 2015 et de développer une approche unique en son genre en RDC dans la mise en place des mécanismes de riposte face aux risques inhérents au marché congolais. Il s'est agi en effet de mettre en place une gestion personnalisée des relations avec les correspondants bancaires et autres partenaires financiers en vue de satisfaire au mieux les exigences des uns comme des autres en matière de conformité.

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

AU NIVEAU DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- le mémorandum de bonne gouvernance,
- la charte du conseil d'administration,
- la charte du comité d'audit et de conformité.

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.

L'année écoulée a également été l'occasion pour le conseil d'administration de la banque de se pencher de manière particulière sur les questions intéressant la conformité, et d'arrêter des mesures importantes la concernant visant notamment à :

- renforcer l'indépendance du responsable de la conformité et à affermir son positionnement ainsi que son statut au sein de la banque;
- renforcer la culture de conformité au sein du personnel en érigeant la satisfaction aux exigences de conformité comme la règle d'or de toute décision au sein de la banque;
- recruter un administrateur indépendant ayant une expérience avérée en matière de conformité en vue de renforcer la qualité de la supervision du conseil d'administration sur la fonction Conformité.

En même temps, il convient de préciser qu'au début de l'année 2017, le conseil d'administration de la banque a décidé de rebaptiser le comité d'audit existant en son sein, « Comité d'Audit et de Conformité », présidé par M. Alain Boucher, lequel comité aura dorénavant la fonction Conformité en supervision fonctionnelle directe.

Au vu des enjeux et défis actuels de l'industrie bancaire, notamment congolaise, lesquels s'articulent entre autres autour de l'accroissement du « risque correspondant », l'augmentation du « risque géographique », le renforcement du « risque pénal », et l' « inflation normative » en matière de conformité, une réunion d'importance stratégique, a été convoquée à Bruxelles en mars 2017 par le président du comité d'audit et de conformité, à l'effet d'arrêter des orientations ainsi que la feuille de route 2017 de la fonction Conformité

L'exercice 2017 accueillera un audit indépendant du programme de conformité en plus de ceux conduits par les auditeurs internes et externes et ce, conformément aux politiques internes de la banque et aux meilleures pratiques en la matière.

« Au niveau opérationnel, 2016 a été une année d'optimisation en termes d'outils, de dispositif et de contrôles. » Au niveau opérationnel, 2016 a été une année d'optimisation en termes d'outils, de dispositif et de contrôles (tests). En effet, après le passage à un système totalement automatisé en matière de surveillance et de suivi des transactions suspectes, tout en mettant un accent particulier sur la formation des collaborateurs, avec un accroissement de près de 53% du nombre d'heures par rapport à 2015, la fonction Conformité a réussi à :

- améliorer les indicateurs de performance en matière de traitement et du suivi des transactions suspectes;
- diversifier les contrôles sur les entités opérationnelles tout en élargissant la zone de couverture;
- réduire de manière considérable le délai moyen de traitement de demande d'informations émanant des correspondants bancaires.

À tous les points de vue, 2017 sera également consacrée à affermir l'ensemble des acquis de 2016 tout en les améliorant pour la grande satisfaction de l'ensemble des parties prenantes.

LA GESTION DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX

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.

En 2016, avec le concours de Fonds pour la Promotion de la Microfinance (FPM), RAWBANK a fait évaluer son dispositif de responsabilité environnementale et sociale, en ce compris les aspects liés à la gestion des risques environnementaux et sociaux. Cette démarche a abouti à une mission d'accompagnement en vue de renforcer certains axes dudit dispositif et à l'adoption d'un plan d'actions qui sera mis en œuvre en 2017.

RAWBANK intègre déjà dans ses procédures opérationnelles les normes des standards de performance environnementale adoptées par la SFI. Ces principes impliquent la prise en compte des critères sociaux, sociétaux et environnementaux dans le financement de projets.

UN MÉMORANDUM DE BONNE GOUVERNANCE PLUS EXIGEANT

Depuis la fin 2016 les conflits d'intérêts sont précisés et détaillés. Ils s'appliquent à l'ensemble des administrateurs de RAWBANK

- Les règles de conduite relatives aux conflits d'intérêts exposées dans le code d'éthique et de conduite des affaires de la banque (code de déontologie) sont applicables aux membres du conseil d'administration.
- Si un administrateur a, directement ou indirectement, un intérêt opposé de nature patrimoniale à une décision ou à une opération relevant du conseil d'administration, il doit le communiquer aux autres administrateurs avant la délibération. Sa déclaration, ainsi que les raisons justifiant l'intérêt opposé qui existe dans le chef de l'administrateur concerné, doivent figurer dans le procès-verbal et le commissaire aux comptes de la banque doit en être informé.
- L'administrateur ayant fait déclaration d'un conflit d'intérêt ne peut assister aux délibérations du conseil relatives à ces opérations ou à ces décisions, ni prendre part au vote correspondant.
- Sauf autorisation du conseil d'administration, les administrateurs devraient s'abstenir de poser des actes et

« Les conflits d'intérêts sont précisés et détaillés. Ils s'appliquent à l'ensemble des administrateurs de RAWBANK. »

de conclure des transactions qui leur conféreraient des intérêts contraires à ceux de la banque. Concrètement, un administrateur est censé avoir un conflit d'intérêts lorsqu'une transaction fait naître un intérêt de nature patrimoniale dans le chef :

- de l'administrateur lui-même;
- d'un proche parent de l'administrateur personnellement;
- d'une société contrôlée par un administrateur et/ou par un des proches parents de cet administrateur.

Toutefois, pour prévenir les conflits d'intérêt :

• Les administrateurs, qu'ils soient actifs ou passifs, ne sont pas autorisés à contracter des crédits auprès de la banque ni à faire cautionner ou avaliser par elle leurs engagements envers des tiers. Cette interdiction s'étend également aux membres de leurs familles respectives;

- Les administrateurs indépendants ne doivent pas :
 - être salariés ou mandataires de la banque ou d'une entreprise du groupe auquel appartient cette dernière;
 - être mandataires sociaux d'une société dans laquelle la banque détient un mandat d'administrateur;
 - être clients ou fournisseurs de la banque;
 - avoir un lien de parenté avec un mandataire social de la banque;
 - avoir été auditeurs ou commissaires aux comptes de la banque au cours des cinq dernières années.

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 31/03/2017

PRÉSIDENT

Mazhar RAWJI, président du comité de validation de crédits

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, secrétaire général adjoint, directeur de la trésorerie

ADMINISTRATEUR NON EXÉCUTIF

Michel NOTEBAERT, membre du comité d'audit et de conformité et du comité de validation des crédits

ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

Alain BOUCHER, président du comité d'audit et de conformité

Guy SAUVANET, membre du comité de validation des crédits

Adrien de HEMPTINNE, membre du comité d'audit et de conformité

LE COMITÉ D'AUDIT ET DE CONFORMITÉ

Le comité d'audit et de conformité 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 et de conformité est nommé par le conseil d'administration.

LE COMITÉ DE DIRECTION

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.

Initiative en 2016 : le conseil d'administration a procédé, suite au départ de Pierre Gaube ancien directeur de l'Organisation, à son remplacement par Antoine Kiala, directeur de la Trésorerie et secrétaire général adjoint.

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



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.



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.



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.



ANTOINE KIALA, DIRECTEUR DE LA TRÉSORERIE – ADMINISTRATEUR EXÉCUTIF

Antoine Kiala est titulaire d'une Maitrise en Administration des Affaires de l'ICHEC/ Entreprises/Belgique et d'une licence en Sciences Commerciale et Financière de l'ISC/Gombe. Il débute son expérience bancaire en 1977 à la Banque Commerciale du Congo (BCDC), où il évolue successivement dans divers départements; Clientèle, Affaires et Direction Financière, en passant par la Cellule Devises. En 2001, il participe activement à la création de RAWBANK en qualité de Responsable de la trésorerie. Il effectue tour à tour des formations et stages sur la banque, la trésorerie et le trading; notamment à Londres, Bruxelles, Johannesburg, Paris et Kinshasa. Il devient, en 2016, administrateur et membre du comité de direction. Antoine Kiala v exerce aujourd'hui les fonctions de secrétaire général adjoint et de directeur de la trésorerie générale.



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.



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.

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-quatre comités spécifiques.

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.

LES VINGT-QUATRE COMITÉS SPÉCIFIQUES DE LA BANQUE :

Le comité Commercial, présidé par le directeur commercial, se réunit 2x/mois:

Le comité Crédits, présidé par le directeur général adjoint, se réunit hebdomadairement;

Le comité Budgétaire, présidé par le directeur général, se réunit 1x/mois;

Le comité Conformité, présidé par le secrétaire général, se réunit 1x/mois;

Le comité Trésorerie et Placements, présidé par le directeur financier, se réunit 3x/semaine;

Le comité Ressources Humaines, présidé par le responsable Capital humain, se réunit 1x/mois;

Le comité Marketing et Communication, présidé par le directeur général, se réunit 2x/mois:

Le comité Maitrise des risques opérationnels, présidé par le directeur des risques, se réunit 1x/mois; Le comité Sécurité du système d'information, présidé par le directeur des risques, se réunit 1x/mois:

Le comité Recouvrement, présidé par le directeur des risques, se réunit 2x/mois;

Le comité ALCO, présidé par le directeur général, se réunit 1x/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 Crédit full business/ business one, présidé par le responsable Crédits PME, se réunit 2x/semaine;

Le comité Services et Supports internes, présidé par le directeur général adjoint, se réunit 2x/mois;

Le comité des Opérations, présidé par le directeur général adjoint, se réunit 2x/mois; Le comité Logistique et Immobilier présidé par le directeur général adjoint, se réunit 1x/mois;

Le comité Informatique, présidé par le directeur général adjoint, se réunit 2x/mois;

Le comité Organisation, présidé par le directeur général adjoint, se réunit 1x/mois;

Le comité Optimisation réseau GAB et TPE présidé par le responsable Back-office monétique, se réunit 1x/mois;

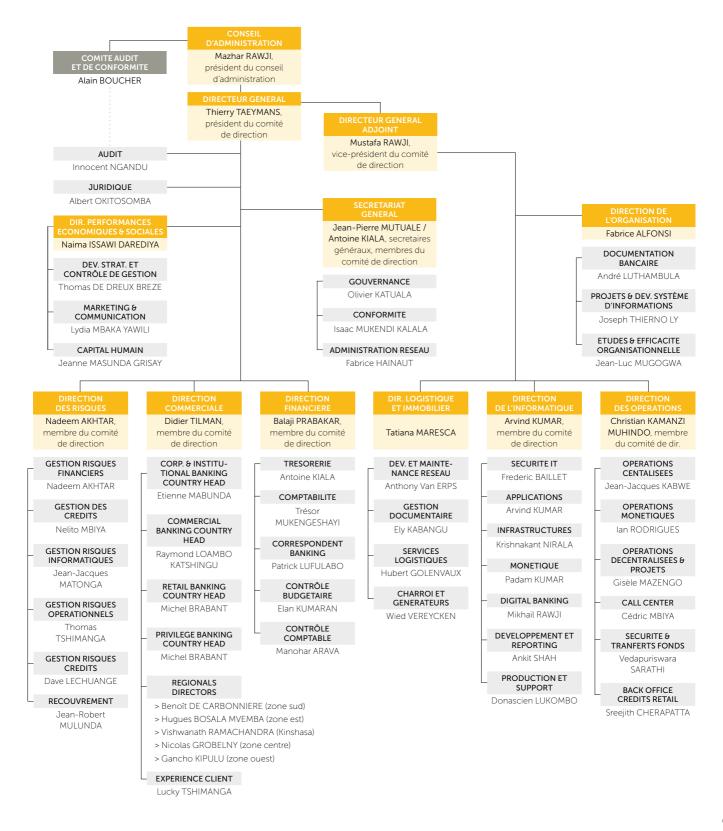
Le comité Développement réseau, présidé par la directrice logistique et immobilier, se réunit 2x/mois;

Le comité Sécurité des biens et des personnes, présidé par le directeur des Opérations, se réunit 1x/mois;

Le comité Veille technologique, présidé par le directeur de l'informatique, se réunit trimestriellement;

Le comité Achats, présidé par le directeur général adjoint, se réunit 2x/mois.

L'ORGANIGRAMME DE LA BANQUE







LA FEUILLE DE ROUTE DE RAWBANK EN MATIÈRE DE GESTION DES RISQUES

CONTEXTE, MISSIONS ET ORGANISATION

Le métier bancaire est exposé à une diversité de risques liés à l'environnement économique et politique, aux marchés financiers, aux qualités des emprunteurs, à divers risques opérationnels et à la qualité des services. Les éléments de risque sont nombreux et variés et se retrouvent en évolution permanente.

Le caractère et la sévérité des expositions changent au gré des tendances politiques et économiques, des progrès technologiques et/ou de l'introduction des nouveaux produits et services. Tout effort de gestion des risques doit ainsi commencer par une identification et une classification appropriée des expositions.

La philosophie de la gestion des risques et la tolérance aux expositions au sein de RAWBANK découlent de la mission et de la vision de la banque telles que définies par le conseil d'administration. Les missions de RAWBANK étant d'investir dans l'économie congolaise et d'appuyer l'entrepreneuriat émergeant du pays, de réaliser des objectifs durables, d'assurer la mise en valeur et la productivité du capital humain, d'atteindre l'efficience opérationnelle afin de pouvoir offrir des services toujours plus compétitifs.

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

« RAWBANK est un établissement bancaire sain et prospère. Les quatre piliers d'excellence – que sont la solvabilité, la profitabilité, la qualité du portefeuille crédit et la liquidité – ont toujours été au rendez-vous de son développement. »



Des méthodes et procédures opérationnelles ont été conçues pour assurer efficacement cette mission. C'est principalement la direction des Risques qui est chargée de superviser l'ensemble du processus, en identifiant, mesurant et contrôlant les risques à l'échelle de la banque. La direction des Risques n'a aucun lien de dépendance avec les autres métiers, pôles et agences. Elle est rattachée directement à la direction générale.

La direction des Risques intègre toute les facettes du risque inhérent à l'activité bancaire, à l'exclusion du risque de conformité qui est géré au niveau du secrétariat général.

La direction des Risques regroupe en son sein six départements :

1 - LE DÉPARTEMENT GESTION DES **CRÉDITS** s'occupe de tous les aspects opérationnels, techniques et administratifs qui entourent les différentes phases de traitement des demandes de crédits au sein de la banque, en passant par l'instruction du dossier jusqu'au déblocage des fonds en respectant les termes et conditions décidés par le comité de crédit.

2 — LE DÉPARTEMENT GESTION DES RISQUES DE CRÉDIT a pour mission principale d'assurer au niveau de la banque, la prévention, l'évaluation et la surveillance permanente des risques de crédit, ainsi que la contribution à la politique globale de crédit, selon la stratégie définie par le conseil d'administration. Le département veille également à la production des rapports pour les différents partenaires.

3 — LE DÉPARTEMENT GESTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS est chargé de la mise en œuvre et du suivi du dispositif intégré incluant des procédures permettant d'identifier, d'évaluer, de surveiller et de mitiger l'exposition de la banque aux divers risques opérationnels. En 2016, une procédure d'alerte a été mise en place avec un impact positif sur la diminution des pertes. Dans le même esprit, une cartographie des risques visant à sensibiliser les managers a été établie par type d'activité. Par exemple, pour le retrait en caisse sur présentation de chèque, l'ensemble des étapes de vérifications, ont été listées.

MATIQUE travaille de façon coordonnée avec la direction Informatique en mettant un accent particulier sur l'identification des points de vulnérabilités potentielles du système d'information. Un audit interne, mais également un audit externe conduit par le cabinet E&Y avec des tests d'intrusion fictive, ont permis

4 - LE DÉPARTEMENT RISQUE INFOR-

en 2016 de renforcer, par des techniques et par des procédures, la fiabilité et la sécurité informatique.

5 — LE DÉPARTEMENT RECOUVRE-

MENT relève également de la direction des Risques. Il s'occupe du traitement des créances impayées en privilégiant toujours la négociation à l'amiable, (réalisée par le call center ou le contact personnel par le chargé de clientèle), sans jamais renoncer à la possibilité de recourir aux voies de justice classiques, en cas de nécessité.

6 – LE DÉPARTEMENT GESTION **DES RISQUES FINANCIERS** analyse les risques de marché et la structure du bilan de la banque. Ce département met en place des stress tests (tests de tension) afin de mesurer la résilience du bilan aux différents chocs susceptibles de l'impacter. Ces tests sont particulièrement orientés sur les disponibilités en liquidités et les résultats sont présentés au comité ALCO.

« La direction des Risques intègre toutes les facettes du risque inhérent à l'activité bancaire, à l'exclusion du risque de conformité qui est géré au niveau du secrétariat général.»

Plusieurs qualités fondamentales caractérisent une banque saine et prospère. La direction des Risques y participe de façon active en vérifiant si ces qualités sont bien présentes.

- ➤ La première est à l'évidence la solvabilité car c'est bien la consistance des fonds propres qui permet de faire face aux éventuelles situations de crise. RAWBANK se distingue sur le marché congolais en disposant du capital le plus important de la place et en affichant un ratio de solvabilité de 26%, supérieur de 16 points de pourcentage aux exigences de la Banque Centrale du Congo.
- ➤ La deuxième qualité est la profitabilité qui, si elle n'est pas au rendez-vous, impacte négativement sur les capacités futures de prêt et l'image générale de la banque, donc la confiance de ses clients.
- ➤ Le troisième axe, c'est la qualité du portefeuille crédit. L'exigence d'excellence et la culture prudentielle de RAWBANK se retrouvent dans un ratio de crédit impayé net dont le seuil maximum fixé par le conseil d'administration est de 1%. Dans les faits, les impayés nets ont été de 0,87% en 2016.
- ➤ La quatrième qualité est la liquidité qui permet de disponibiliser des fonds pour la clientèle mais dans une limite qui ne doit pas dépasser 50% des dépôts. La direction des Risques participe à l'application de cette règle d'airain. En effet, la plupart des crédits étant libellés en dollars, la Banque Centrale ne peut refinancer dans une devise étrangère, d'où ce principe prudentiel auquel RAWBANK ne déroge jamais permettant d'instaurer un climat de sérénité et une relation de grande confiance avec la clientèle.

FORMATION, PARTENARIAT ET CONSULTING NE CESSENT D'ÊTRE SOLLICITÉS ET ORGANISÉS AFIN D'OPTIMISER LA GESTION DES RISQUES

En 2017, se déploiera le projet de microfinance établi à la fin 2016 avec le FPM (Fonds pour l'inclusion financière en RDC). C'est un véhicule d'assistance technique et de financement créé par quatre bailleurs de fonds partenaires au développement, dont la Banque Mondiale/Copirep, la KfW (Coopération financière allemande), le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)/Swedish International Development Cooperation Agency (SIDA) et United Nations Capital Development Fund (UNCDF).

Cette coopération, associée à une session de formation avec la Frankfurt School of Finance & Management, a permis aux collaborateurs de RAWBANK d'améliorer leur compétence et leur appréciation des risques financiers.

Ces bonnes pratiques vont renforcer la culture des risques et permettre à la banque d'être encore plus proactive et de monter en puissance avec l'aide de ses partenaires financiers internationaux tels que la SFI.

CADRE RÉGLEMENTAIRE

L'absence ou la faiblesse du dispositif de gestion des risques entraîne inévitablement des pertes qui affectent la rentabilité et les fonds propres de la banque et peuvent conduire à une crise de liquidité, voire une crise systémique.

RAWBANK répond aux exigences réglementaires de la Banque Centrale du Congo en matière de gestion des risques. La banque s'inscrit pleinement dans le cadre des lois et des règlements régissant l'activité de crédit en vigueur en République démocratique du Congo, notamment ceux édictés par la Banque Centrale du Congo telles que les Instructions suivantes :

- Instruction n° 14 : relative aux normes prudentielles de gestion;
- Instruction n° 16: relative à la classification et au provisionnement des créances;
- Instruction n° 17 : relative aux règles prudentielles en matière de contrôle interne :
- Instruction N° 21 : relative au gouvernement d'entreprise dans les établissements de crédit;
- Instruction N° 22 : relative à la gestion des risques.

RAWBANK a développé une « Politique Cadre pour la Gestion des Risques ».

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

Ces systèmes sont adaptés à la nature, au volume et au degré de complexité des activités et opérations de la banque. Ils sont ajustés régulièrement en fonction de leur profil risque et de l'évolution des marchés.

Ces stratégies, politiques, procédures internes de gestion des risques et du dispositif du contrôle interne et conformité sont mises en place par le comité de direction et approuvées par le conseil d'administration.

Les rôles des organes statutaires principaux de la banque dans la gestion des risques et du dispositif du contrôle interne et conformité se présentent de la manière suivante :

- Le conseil d'administration (l'organe délibérant) : examine et approuve la stratégie ainsi que les politiques pour la gestion des risques afin d'identifier, mesurer, suivre et contrôler les risques.
- Le comité de direction (l'organe exécutif) : met en œuvre la stratégie et la politique de gestion des risques approuvées par l'organe délibérant et élabore les procédures y afférentes. Il prend les mesures nécessaires pour identifier, mesurer, suivre et contrôler les risques.
- LES TYPOLOGIES
 DE RISQUES

Les grandes catégories des risques encourus par toute institution financière dans le cadre de l'activité bancaire sont :

• le risque de crédit ;

- le risque de marché :
- le risque de change;
- le risque de taux;
- le risque de liquidité;
- le risque opérationnel;
- le risque informatique.

La banque a mis en place différents comités pour une gestion efficiente de ces différents risques. Il s'agit notamment :

- du comité crédit pour la gestion du risque crédit;
- du comité de gestion actif-passif pour la gestion des risques de marché (change et taux) et de liquidité;
- du comité de gestion des risques opérationnels pour la gestion des risques opérationnels y compris les risques informatiques.



LE RISQUE DE CRÉDIT

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

LE PROCESSUS D'OCTROI DE CRÉDIT

La politique de crédit de la banque constitue la base de contrôle du risque de crédit. Cette politique définit les critères d'octroi des crédits spécifiques à chaque segment de clientèle et couvre divers aspects; 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, la complexité des activités de la banque et les dynamiques du marché, tout en tenant compte des normes prudentielles et autres exigences réglementaires.

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

> POUR LES PRODUITS DE CRÉDITS

MASSE (destinés à la clientèle de détails), la banque fixe le plafond maximal pour l'exposition au risque de crédit pour un ensemble des clients avec des caractéristiques, profils et/ou produits similaires avec des critères 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 reporting automatisé pour surveiller la tendance du portefeuille de crédit afin de prendre les mesures nécessaires pour maintenir la qualité du portefeuille crédit.

➤ 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 profondeur afin de 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 transmises au département Gestion de crédit pour analyse.

Le processus suit les étapes suivantes :

- dépôt de la demande de crédit au département Gestion crédits;
- analyse de la demande par l'analyste crédit;
- · décision du comité de crédit;
- notification du crédit et des conditions de mise en place;
- 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 pouvoir au profit des différents comités de crédits.

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

LA GESTION DU RISQUE DE CRÉDIT

Le risque crédit de la banque est géré par le département Gestion risques crédits qui rend compte directement au directeur des risques.

Le département Gestion des risques crédits 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 classification des crédits et de son provisionnement, de la surveillance de la qualité et de la concentration du portefeuille crédit de la banque.

La direction des risques présente au comité de crédit pour examen, au moins une fois par mois, le portefeuille des crédits classifiés en surveillance ainsi que l'évolution de l'exposition et de la qualité des crédits par secteurs d'activité, segment clientèle, région, etc.

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

LE COMITÉ DE CRÉDIT

Par délégation du conseil d'administration, le comité de crédit a pour fonction de :

- étudier les évaluations de crédit qui lui sont présentées en fonction des plafonds/limites qui lui sont fixés;
- procéder à l'examen des crédits présentant des irrégularités;
- décider l'octroi de crédit;
- assurer un rendement acceptable par rapport aux risques pris;
- revoir mensuellement les dossiers de crédit en surveillance.

LA MESURE 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 identifie les créances non performantes et constitue des provisions adéquates pour les pertes attendues conformément aux instructions établies par la Banque Centrale du Congo et sa politique de crédit.

La banque a aussi développé un système de notation de crédit « scoring » pour les clients du segment des petites et moyennes entreprises (PME). Pour les autres segments de la clientèle, le développement des notations de crédit est en cours.

Le portefeuille de prêt durant l'année 2016 a augmenté de 1,91% pour atteindre USD 452,83 millions.

RATIOS DU RISQUE CRÉDIT

	Règle	Autorité	2015	2016
Impayés nets par rapport au portefeuille de crédits	≤ 1%	Conseil d'administration	0,56%	0,87%
Concours et garanties aux apparentés	≤ 20%	Banque Centrale du Congo	5,15%	18,38%

LA RÉPARTITION GLOBALE DES CRÉDITS AU 31 DÉCEMBRE 2016 PAR SECTEUR D'ACTIVITÉS

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

La banque procède à une surveillance sectorielle de ses engagements. Le département Gestion des risques crédits surveille l'exposition par secteurs d'activités en tenant compte de l'évolution du portefeuille et des éléments externes ou conjoncturels. Le comité de crédit donne des orientations pour les expositions sectorielles attendues en fonction des recommandations du département Gestion des risques crédits.

Le comité de gestion Actif-Passif (ALCO) a pour mission principale la gestion de l'actif et du passif de la banque ainsi que la gestion des risques financiers. Ce comité organise la gestion des risques de liquidité, de taux d'intérêt, de change et le niveau d'adéquation des fonds propres.

Les principaux objectifs du comité sont comme suit :

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

Les membres de l'ALCO suivent également l'évolution de l'environnement économique et politique pour une gestion efficace du bilan de la banque. L'ALCO se réunit une fois par mois, mais également à la demande d'un de ses membres en cas d'urgences.

PRÊTS BRUTS PAR SECTEURS D'ACTIVITÉS (EN MILLIERS USD)

	2015	2016
Brasserie et restauration	12 333	8 243
Information et communication	17 591	22 319
Exploitation minière	87 152	66 672
Service de station d'essence	20 473	20 329
Administration publique	27 618	88 847
Commerce	91 215	79 277
Transport et entreposage	22 802	23 096
Autres activités commerciales	62 446	61 698
Ménages	107 559	94 355
Construction	4 148	1 860
Autres	787	1 555

« Le département Gestion des risques crédits surveille l'exposition par secteurs d'activités en tenant compte de l'évolution du portefeuille et des éléments externes ou conjoncturels. »

LE RISQUE DE MARCHÉ

Le risque de marché se réfère au risque de pertes liées aux variations des taux et des cours des devises sur le marché. Selon les cas de figure, il s'agit respectivement du risque de taux et du risque de change.

LE RISQUE DE CHANGE

Le risque de change se comprend comme le risque de perte découlant des mouvements dans les taux de change entre des devises étrangères et de variations dans la valeur de la monnaie locale par rapport aux monnaies étrangères.

LA GESTION DU RISQUE DE CHANGE

Les décisions ou les délibérations de l'ALCO concernant la gestion du risque de change sont exécutées par le département Trésorerie de la direction financière.

La direction des risques intervient en tant que centre de compétence et instance analytique de deuxième niveau et assure un reporting intégral, correct et indépendant des risques de change encourus dans le livre bancaire.

LA MESURE DU RISQUE DE CHANGE

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

Une position nette ouverte est qualifiée de courte, si la valeur totale des passifs dans une devise est supérieure à la somme des positions à l'actif. Dans le cas inverse d'un excédent des actifs par rapport aux passifs dans une devise, la position est qualifiée de longue.

RAWBANK mesure sa position nette ouverte globale additionnant les positions courtes nettes ou celle des positions longues nettes, le montant absolu le plus élevé étant retenu.

La position nette ouverte de change par devise ainsi que la position nette ouverte globale font l'objet des limites d'expositions prudentielles et attirent des exigences en fonds propres pour risque du marché.

LES LIMITES D'EXPOSITION AU RISQUE DE CHANGE

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 des limites maximales pour les positions de change en tenant compte de l'Instruction n°14 de la Banque Centrale du Congo relative aux ratios prudentiels.

RAPPORT SUR LE RISQUE DE CHANGE

	Règle	Autorité	2015	2016
Position de change USD	≤ 15%	Banque Centrale du Congo	3,52%	0,38%
Position de change globale	≤ 15%	Banque Centrale du Congo	4,26%	1,20%

LE RISQUE DE TAUX

Le risque des taux d'intérêt est la possibilité d'un impact défavorable du taux d'intérêt :

- sur le produit net bancaire courant de la banque et/ou
- sur la valeur des actifs (investissements et portefeuille de crédit) et passifs (dépôts et emprunts) suite aux variations des taux d'intérêt de référence en vigueur.

Le risque de taux d'intérêt résulte des différences dans les proportions et la maturité des contrats à taux fixe entre l'actif et le passif.

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

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 sera amélioré.

« La direction des risques intervient dans la gestion du risque de taux en raison de son rôle de centre de compétence en matière des méthodologies de gestion des risques. »

LA GESTION DU RISQUE DE TAUX

La direction des risques intervient dans la gestion du risque de taux en raison de son rôle de centre de compétence en matière des méthodologies de gestion des risques. Elle conçoit les meilleures analyses du risque de taux et conseille la direction financière dans les stratégies et les instruments de mitigation. Elle assure également le reporting des risques de taux encourus dans le livre bancaire.

La direction financière contribue à la gestion de ce risque en proposant à l'ALCO des outils de couverture ou de transfert afin de réduire l'exposition aux taux d'intérêt, ou encore en proposant une stratégie d'atténuation adaptée aux réalités du marché financier congolais et les instruments et contreparties réellement disponibles à la banque. L'exécution de ces transactions se réalise uniquement avec l'accord préalable de l'ALCO.

LES MESURES D'EXPOSITION AU RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

IMPACT SUR LE PRODUIT NET BANCAIRE – IMPASSE DE TAUX

RAWBANK présente mensuellement un rapport sur l'impasse de sensitivité au risque de taux (en anglais : Repricing gap report).

Un rapport de l'écart de risque de taux d'intérêt mesure la différence entre les actifs et les passifs sensibles aux taux d'intérêt du marché en fonction de leur maturité finale ou du temps restant à courir jusqu'au prochain renouvellement des conditions, ce dernier dans le cas d'un contrat à taux variable. Les intervalles temporels sont comptés à partir d'une date de bilan récente ou future. La somme des actifs moins les passifs assujettis à une révision des taux dans chaque intervalle donne l'écart de sensitivité de la période.

Les écarts périodiques de rajustement dégagés dans l'impasse de taux peuvent être utilisés pour une estimation rudimentaire de l'impact sur le produit net bancaire (PNB) sur 12 mois suite à un changement des taux du marché dans une monnaie particulière. Ceci se fait en multipliant l'écart périodique avec le changement du taux de référence fois le nombre de mois sur les prochains 12 mois que cet écart sera impacté par le changement du taux. Cette présentation est impérative selon les exigences de la norme IFRS 7.40

RAPPORT SUR LE RISQUE DE TAUX - CHIFFRES EN MILLIERS DE FRANCS CONGOLAIS

	Non sensibles aux		Actifs / Passifs sensibles aux taux d'intérêt					
	taux d'intérêt	< 1 mois	1-2 mois	2-3 mois	3-6 mois	6-9 mois	9-12 mois	> 1 an
Actifs	454 797 279	152 815 266	55 929 506	17 823 816	168 635 094	38 719 609	27 864 802	178 991 037
Passifs	618 769 896	244 376 241	10 680 367	11 238 235	22 473 880	59 935 604	19 280 679	108 821 508

Analyse de l'écart de sensitivité	< 1 mois	1-2 mois	2-3 mois	3-6 mois	6-9 mois	9-12 mois
Écart de sensitivité (RSA - RSL)	-91 560 975	45 249 139	6 585 581	146 161 214	-21 215 995	8 584 123
Écart de sensitivité cumulé	-91 560 975	-46 311 835	-39 726 254	106 434 960	85 218 964	93 803 087

LE RISQUE DE LIQUIDITÉ

Le risque de liquidité se comprend comme l'éventualité des effets négatifs sur les intérêts des actionnaires, des clients et d'autres parties prenantes dus à l'incapacité de l'institution financière d'honorer ses obligations de règlement dans les délais contractuels et à des coûts raisonnables.

LA GESTION DU RISQUE DE LIQUIDITÉ

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.

L'ALCO mis en place par la banque gère la liquidité structurelle de la banque. Il a délégué au département Trésorerie (rattaché à la direction financière), la gestion quotidienne de la liquidité dans les limites des instruments et contreparties autorisés, et dans le respect des pouvoirs de signature exigés pour mouvementer les placements et comptes auprès des correspondants bancaires.

LES MESURES DU RISQUE DE LIQUIDITÉ

L'ALCO mesure le risque de liquidité de la banque en se servant :

- de l'impasse de maturité résiduelle;
- des indicateurs-clés de liquidité;
- des analyses du comportement des déposants.

L'IMPASSE DE MATURITÉ RÉSIDUELLE

L'impasse de maturité est une stratification de l'ensemble du bilan en intervalles temporels par maturité résiduelle. Cela signifie que les valeurs comptables des éléments individuels de l'actif et du passif sont classées dans l'intervalle temporel au cours duquel elles seront disponibles ou payables contractuellement.

La principale différence avec l'impasse de sensibilité au taux d'intérêt provient des actifs ou passifs à taux variable, à savoir les éléments sur lesquels le taux d'intérêt sera ajusté avant l'échéance,

TABLEAU DES ÉCARTS RÉSIDUELS DE LIQUIDITÉ - CHIFFRE	.)

	0-30 jours	31-60 j.	61-90 j.	3-6 mois	6-9 m.	9-12 m.	1-3 ans	>3 ans	Total
Actifs	437 947	53 255	17 366	179 612	38 720	109 158	142 797	116 721	1 095 576
Passifs	522 930	10 680	11 238	22 474	64 102	23 447	260 066	180 639	1 095 576
Écart net de liquidité	-84 983	42 575	6 128	157 138	-25 382	85 711	-117 269	-63 918	
Écart net de liqu. cumulé	-84 983	-42 408	-36 280	120 858	95 476	181 187	63 918	-	

en réponse à un taux de référence du marché en constante évolution. S'il n'y a aucun élément à taux variable dans le bilan, alors l'impasse de maturité contractuelle et l'écart de sensitivité au taux sont identiques, sauf pour la distinction par devise.

Les échéances pour les dépôts courants et 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 épargne : 30% à échéance < 1 mois et 70% à échéance 1-2 ans.

L'utilité de l'impasse de maturité consiste en la visualisation de la structure résiduelle du bilan. Elle sert d'input dans d'autres analyses et tests de sensibilité plutôt que d'être un résultat immédiatement utilisable dans la gestion du risque de liquidité.

L'impasse est affinée par des études du comportement empirique de prolongation des dépôts levés et des financements accordés à la clientèle.

LES INDICATEURS CLÉS DE LIQUIDITÉ

Pour une meilleure liquidité, RAWBANK s'inscrit dans une approche de gestion de liquidité extrêmement prudente, susceptible de permettre à la banque d'absorber des chocs sévères de confiance dans le système financier grâce à ses réserves en actifs liquides de haute qualité. La banque s'impose volontairement une politique de détention à tout moment d'un excédent important au-delà des exigences règlementaires de la BCC en matière de liquidité. La politique de la banque est donc d'être très liquide afin d'être capable de faire face à toute demande de liquidité de la part de ses clients.

L'évolution des différents indicateurs-clés et analyses de liquidité calculée sur certaines positions du bilan sont suivi quotidiennement par la direction des risques et mensuellement par l'ALCO afin de mesurer le risque de liquidité et de financement ainsi que la résilience de la banque envers un scénario potentiel de stress de liquidité.

Ci-dessous, quelques ratios importants utilisés par la banque pour mesurer son risque de liquidité ainsi que leurs limites de positionnement :

RATIO PRÊTS / DÉPÔTS

Le ratio est défini comme prêts nets octroyés à la clientèle divisé par le total des dépôts de la clientèle. Dans le calcul des prêts nets octroyés par la banque, la banque exclut la partie des prêts nets dont le financement provient des institutions financières. Les dépôts à terme des banques et les provisions de la clientèle constituées comme garantie pour les crédits de caisse sont considérés également comme dépôts dans le calcul de ce ratio.

La limite fixée par l'ALCO et approuvée par le conseil d'administration s'élève à :

Prêts nets / total dépôts de la clientèle



« RAWBANK s'inscrit dans une approche de gestion de liquidité susceptible de pouvoir absorber des chocs sévères de confiance dans le système financier grâce à ses réserves en actifs liquides de haute qualité. »

ENGAGEMENT DE CRÉDITS DE CAISSE / DÉPÔTS MOYENS

Ce ratio est calculé en divisant les engagements de crédit de caisse (solde des prêts nets + crédits inutilisés) par le total de dépôts moyens sur 12 mois. Le conseil d'administration a fixé un plafond de 60%. Les définitions des prêts nets et des dépôts utilisés pour le calcul de ce ratio sont les mêmes utilisés pour le calcul de ratio prêts/dépôts.

Engagement de crédits de caisse/ Dépôts moyens



TAUX GLOBAL D'ACTIFS LIQUIDES

L'actif liquide dans la définition de ce ratio traditionnel englobe les espèces, soldes exigibles auprès de la Banque Centrale, avoirs et placements bancaires réalisables endéans trois mois, investissements en bons du trésor, investissements en obligations d'état ou des grandes entreprises avec une notation de Standard & Poors de minimum BBBayant également un marché secondaire.

Le taux global d'actifs liquides est calculé par la somme des actifs liquides divisée par le total actif.

Actifs globaux liquides / Total actif



COEFFICIENT DE LIQUIDITÉ OU LIQUIDITÉ À COURT TERME

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 3 manières : en monnaie nationale, en devises étrangères et sur base de toutes devises confondues.

La limite fixée par la Banque Centrale du Congo est de minimum 100 %.

TRANSFORMATION SUR LE MOYEN ET LONG TERME

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

TEST DE TENSION : LIQUIDITY COVERAGE RATIO (LCR)

Le LCR est le nouveau dispositif sous Bâle III dont l'objectif principal est de renforcer la résilience à court terme du profil de risque de liquidité d'une banque en veillant à ce qu'elle dispose de suffisamment d'actifs liquides de haute qualité (HQLA, high quality liquid assets) pour surmonter une crise grave qui durerait 30 jours calendaires.

RAWBANK a effectué des simulations de ce ratio à travers un test d'adéquation entre le niveau de ses ressources liquides à court terme et les sorties accélérées sur ses passifs, dans le cadre d'une crise majeure de confiance.

Encours d'actifs liquides de haute qualité

Total des sorties nettes de trésorerie sur les 30 jours calendaires suivants

« Le Liquidity Coverage Ratio est le nouveau dispositif pour surmonter une éventuelle crise grave qui durerait 30 jours calendaires. »

L'ANALYSE DU COMPORTEMENT DES DÉPOSANTS

Étant donné que les dépôts de la clientèle constituent la variable déterminante dans le financement, la croissance durable et l'offre commerciale de la banque, RAWBANK s'est lancée, avec l'appui d'une assistance technique de renom, dans l'implémentation de plusieurs outils et solutions afin d'analyser en profondeur l'offre de ses dépôts et le comportement de ses dépositaires grâce à une large gamme d'outils statistiques construits sous divers scénarios relatifs à l'environnement économique et réglementaire.

Il s'agit, entre autres de :

LA CONCENTRATION DES DÉPÔTS

Afin de réduire son exposition au risque de liquidité, RAWBANK s'engage à éviter une concentration excessive des dépôts auprès d'un petit nombre de grands déposants. Pour ce faire, la banque calcule, selon un rythme mensuel, un coefficient de Gini (mesure statistique de la dispersion ou de la concentration) sur la base entière des dépôts de sa clientèle.

LE TAUX MENSUEL DE PROLONGATION DES DÉPÔTS

En vue de pallier au risque de concentration de dépôts, RAWBANK suit surveille mensuellement la volatilité et le taux de prolongation (renouvellement) de l'ensemble des dépôts de ses clients. Pour les dépôts supérieurs à USD 1 million, le taux moyen de prolongation est de 83%. Pour l'ensemble de dépôts, il se situe autour de 87%. Ce ratio témoigne de la confiance placée dans la banque par les clients.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES INDICATEURS CLÉS DE LIQUIDITÉ

	Règle	Autorité	2015	2016
Ratio Prêts / Dépôts	≤ 50%	Conseil d'administration	49,31%	50,01%
Engagements crédits de caisse/ Dépôts moyens	≤ 60%	Conseil d'administration	58,03%	53,18%
Taux global d'actifs liquides :				
Coefficient de liquidité ou liquidité à court terme				
- Liquidité globale	≥ 100%	Banque Centrale du Congo	149,40%	122,59%
- Liquidité en monnaie locale	≥ 100%	Banque Centrale du Congo	182,63%	151,70%
- Liquidité en monnaie étrangère	≥ 100%	Banque Centrale du Congo	144,03%	125,89%
Transformation sur le moyen et long terme	≥ 80%	Banque Centrale du Congo	93,29%	130,63%
Coefficient des couvertures des immobilisations corporelles	≥ 100%	Banque Centrale du Congo	290,10%	292,11%
Test de tension (Liquidity Coverage Ratio)	≥ 100%	Bâle III	308,00%	245,00%

LES RATIOS D'ADÉQUATION DES FONDS PROPRES

LE RATIO DE SOLVABILITÉ GLOBALE

Suivant l'instruction n° 14 de la Banque Centrale du Congo relative aux ratios prudentiels, les banques doivent afficher un ratio de solvabilité globale supérieur ou égal à 10%. Le ratio de solvabilité correspond au rapport entre le montant des fonds propres réglementaires (Tier I et Tier II) et l'ensemble des risques bancaires pondérés.

LE RATIO FONDS PROPRES / TOTAL ACTIFS

Ce ratio est suivi par la banque pour mesurer la consistance de ses fonds propres par rapport à la taille de son actif. Il est calculé en divisant le montant des fonds propres réglementaires par le total de l'actif. La limite minimum à respecter telle que fixée par le conseil d'administration est de 5%.

LE RATIO DE SOLVABILITÉ DE BASE

Suivant la même instruction, les banques sont également tenues de respecter un ratio de solvabilité de base d'au-moins 7%. Le ratio de solvabilité de base correspond au rapport entre le montant des fonds propres de base (Tier I ou « noyau dur ») et l'ensemble des risques bancaires pondérés.

LE RATIO DE LEVIER

Le ratio d'effet de levier est calculé suivant les exigences de Bâle III et se définit comme le rapport entre les fonds propres de catégorie 1 et la somme des expositions au bilan (nettes des provisions et dépréciations) et celles en hors bilan (converties en équivalent-crédit par l'application d'un facteur de conversion).

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. Ce risque 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,
- 2 le service d'évaluation de dispositif de contrôle interne,
- 3 le service de contrôle sur place et surveillance des fraudes en temps réel.

Dans l'optique d'une gestion préventive et efficace du risque opérationnel, la banque a développé un dispositif de contrôle interne composé des procédures, instructions, lettres circulaires et notes de sécurité couvrant quasiment l'ensemble des opérations traitées en son sein.

Ce dispositif, mis à jour dans le temps et dans l'espace, définit clairement le mode opératoire des contrôles aussi bien de premier niveau que de deuxième, ainsi que des objectifs et des risques couverts pour chaque contrôle.

Le département Organisation prépare les procédures et instructions sur chaque matière d'activité en fonction des recommandations faites par le département Gestion risque opérationnel et le département d'audit. Le responsable de chaque département veille à la diffusion et vulgarisation, des procédures et instructions, auprès de leurs collaborateurs respectifs.

LE COMITÉ DES RISQUES OPÉRATIONNELS

Il a pour objectif global d'anticiper, d'informer, de coordonner, d'évaluer et de contrôler les risques de pertes directes ou indirectes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, de personnel, des systèmes internes ou à des risques externes et de mettre en place des plans d'actions.

Ses objectifs spécifiques sont :

• identifier les risques majeurs;

- élaborer, mettre en œuvre, contrôler et évaluer les dispositifs de prise en charge de chaque risque, au niveau des différentes activités de la banque;
- suivre les plans d'action;
- piloter et approuver les politiques et procédures de gestion des risques, de conformité et de contrôle interne de la banque.

Le comité des risques opérationnels se réunit une fois par mois pour examiner les risques opérationnels auxquels la banque est exposée et propose des mesures supplémentaires, des procédures (nouvelles/modifications), ainsi que des contrôles à mettre en place. Les rapports sur le risque opérationnel y sont présentés par le département Gestion risques opérationnels.

LE RISQUE INFORMATIQUE

Le risque informatique peut être désigné comme le risque « métier » associé à l'utilisation, la possession, l'exploitation de l'informatique au sein d'une organisation. En raison des différents aspects qu'il revêt, il peut presque naturellement conduire à la survenance des risques opérationnels dans le cadre des institutions financières ou des établissements de crédit.

La gestion des risques informatiques est conduite à travers un processus d'identification des principaux risques sabilité de s'assurer de l'exécution de relatifs aux domaines ci-après :

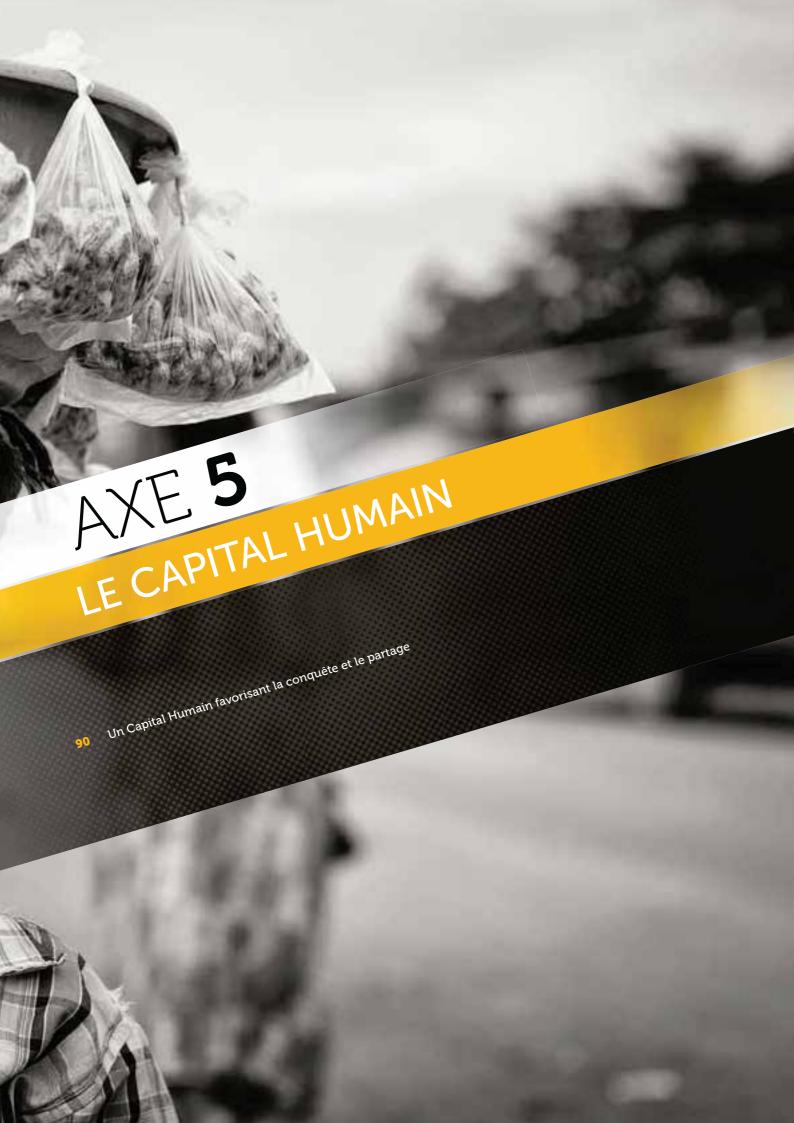
- les accès applicatifs;
- le paramétrage système (antivirus, Les rapports relatifs à l'état de mise firewall, etc.);
- la sauvegarde et la gestion des données critiques;
- · la communication et la télécommunication par le réseau informatique; etc.

Le responsable du département Gestion des risques informatiques a la respontoutes les recommandations et des mesures prises pour corriger les anomalies constatées.

en œuvre des recommandations sont présentés au comité des risques informatiques qui se tient une fois tous les mois







UN CAPITAL HUMAIN FAVORISANT LA CONQUÊTE ET LE PARTAGE

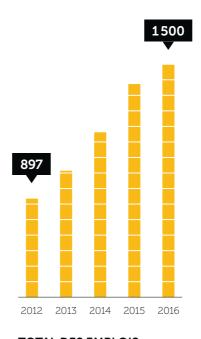
Naima Issawi, responsable Capital Humain a.i.

« L'équité du capital humain, c'est d'être juste avec l'ensemble des collaborateurs et qu'en retour l'ensemble des collaborateurs soient justes avec la banque. »

La dénomination du département des Ressources Humaines, rebaptisé Capital Humain depuis 2015, témoigne de la volonté de la direction générale d'associer l'ensemble des Rawbankers à la dynamique de conquête sans jamais omettre le partage, qu'il s'agisse du partage des valeurs, de la compétence ou des objectifs.

Il revient au département du Capital Humain d'optimiser le management de cette jeune banque de 15 ans dont les forces vives – 1 500 collaborateurs – sont également jeunes puisque la moyenne d'âge des collaborateurs est de 35 ans.

Trois services intégrés au Capital Humain facilitent le déploiement des compétences : la gestion des carrières et du recrutement, l'Académie RAWBANK en charge des formations, l'administration et paie.



TOTAL DES EMPLOIS

« RAWBANK IS OUR BANK », LE SLOGAN INTERNE INSISTE SUR L'APPARTENANCE

RAWBANK a communiqué en interne sur ses valeurs en affichant la multiculturalité des collaborateurs et en signant une déclinaison du slogan externe « RAWBANK is my bank ». La banque ne communique pas exclusivement sur ce qu'elle fait mais aussi sur ce qu'elle est : banque citoyenne montrant l'exemple et souhaitant le faire partager avec toutes ses parties prenantes.

« RAWBANK is our bank » insiste par ailleurs sur l'appartenance à un bien commun impliquant non seulement préservation mais encore amélioration grâce à la conscience professionnelle et à l'expertise de toutes et tous. C'est également dans cet esprit que des visites d'orphelinats ont été organisées pour les collaborateurs afin qu'ils découvrent et qu'ils participent concrètement aux actions de mécénat mises en œuvre par leur employeur.

La campagne de communication interne 2017 va se focaliser sur l'harmonisation de la présentation, qu'il s'agisse des tenues ou des éléments de langage.

Lors de sa période d'intégration d'un mois, chaque collaborateur RAWBANK reçoit, en plus de la formation de banquier, une formation sur la culture et les valeurs pour devenir un RAWBANKER.

« RAWBANK is our bank » insiste sur l'appartenance à un bien commun impliquant non seulement préservation mais encore amélioration grâce à la conscience professionnelle et à l'expertise de toutes et tous.



Rawbank is our bank

RAWBANK - NOTRE BANQUE - 我们的银行 - हमारा वैक - مصر فنا BANQUE NA BISO - BANQUE YETU - BANQUE NA BETO - BANQUE WETU

« Une cartographie des métiers qui a permis de clarifier en interne fonctions et métiers et de développer l'employabilité des collaborateurs de RAWBANK. »

L'année 2016 aura également été marquée par la mise en ligne sur l'intranet de la banque de l'ensemble des évaluations, accessibles par code d'accès aux N, N+1 et N+2. Toujours dans cette démarche de digitalisation, de transparence et de contrôle, les tests de recrutement qu'ils soient d'évaluation technique ou de personnalité, ont également été mis en ligne en 2016.

La cartographie des métiers qui vise à donner de la cohérence, a été initiée en 2016 et son déploiement sera achevé au premier trimestre 2017. Elle vise à revoir les fiches de poste et les intitulés de poste afin de clarifier en interne fonctions et métiers mais aussi de développer l'employabilité des collaborateurs de RAWBANK. C'est aussi cela partager.

À noter également le partenariat avec la Frankfurt School of Finance & Management qui a permis de remettre à niveau l'ensemble des commerciaux et des chefs d'agences, en particulier sur l'évaluation de la solvabilité : évaluer les ressources, bâtir un échéancier de remboursement, constituer un dossier de crédit, suivre le recouvrement...

Un consultant de l'école s'est immergé dans un premier temps près de six mois sur place afin d'être en mesure d'adapter la formation aux spécificités de l'économie de la RDC. Ensuite, un formateur certifié de la Frankfurt School of Finance & Management a été détaché auprès de RAWBANK afin de former des formateurs internes qui devraient reprendre le relais. Douze collaborateurs ont suivi ce cursus et, fin 2016, l'un d'entre eux pouvait déjà dispenser des formations labellisées, les onze autres étant progressivement amenés à en faire de même.

Comme en 2015, la politique de mobilité a également été au rendez-vous de l'année 2016 avec un minimum de 15 collaborateurs qui ont changé mensuellement d'affectation afin de favoriser la polyvalence. Un choix motivé par des objectifs de sécurité, afin d'éviter les

trop grandes zones de confort toujours préjudiciables à l'agent et à la banque, mais aussi pour favoriser l'acquisition de nouvelles compétences.

Les collaborateurs peuvent donc changer d'affectation géographique, de métier et de niveau hiérarchique. Un potentiel d'évolution gagnant/gagnant pour RAWBANK et pour les RAWBANKERS : l'équité du capital humain, c'est d'être juste avec l'ensemble des collaborateurs et qu'en retour, l'ensemble des collaborateurs soient justes avec la banque. Le déclenchement de ces évolutions peut être d'origines multiples : c'est le collaborateur qui demande son transfert ou c'est le département Gestion des carrières du Capital Humain qui le propose afin, par exemple, de faire monter en compétences le collaborateur.

La gestion prévisionnelle des emplois constitue une ressource importante en ce cas, notamment lors de la revue des potentiels qui est alimentée à la fois par les entretiens annuels d'évaluation (N+1) mais aussi par les entretiens triennaux initiés directement par le département Gestion de carrières.



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

FIN 2017, TOUT AGENT CADRE BÉNÉFICIERA D'UN PLAN DE CARRIÈRE AU SEIN DE RAWBANK

Un document qui formalise les modalités de gestion des hauts potentiels doit être publié en 2017. Les hauts potentiels identifiés suivent des formations sélectionnées par l'Académie RAWBANK. C'est le cas de celles dispensées sur place par l'Institut des Techniques Bancaires (ITB - France) afin de former des managers aptes à exercer des responsabilités dans les différentes entités de RAWBANK, grâce à une maîtrise du fonctionnement de l'entreprise bancaire sous ses aspects économique, juridique, financier et commercial, ainsi qu'à une meilleure compréhension de l'impact des décisions stratégiques sur la conduite de l'activité au quotidien et au développement de compétences comportementales, managériales et méthodologiques. Les examens finaux ont lieu soit en France soit au Cameroun

Une démarche partenariale similaire a été initiée par l'Académie RAWBANK avec la Frankfurt School of Finance & Management dans le cadre d'un MBA visant à former un manager à un métier ou à le conforter dans son métier (une semaine de cours par mois sur place à Kinshasa durant 18 mois). C'est un choix qui s'inscrit dans le temps. Le bénéficiaire s'engage pour un certain nombre d'années à demeurer au sein de la banque. Les examens finaux se déroulent en Allemagne.

C'est donc le service Gestion des carrières qui identifie les hauts potentiels et l'Académie qui les accompagne dans leur démarche de formation et de renforcement des compétences ou des capacités.

En 2017, tout agent cadre bénéficiera d'un plan de carrière au sein de RAWBANK: une démarche globale qui vise à accompagner la croissance et à rendre expert chaque collaborateur: une conquête qui, une fois de plus, ne peut se réaliser sans partage.

« Les collaborateurs peuvent donc changer d'affectation géographique, de métier et de niveau hiérarchique. »





LA DIRECTION FINANCIÈRE

Le rôle de la direction financière, appuyé par l'expertise d'environ quarante collaborateurs, est classiquement de s'assurer de la mise en œuvre de la comptabilité conforme au plan comptable afin de produire des états financiers qui correspondent aux exigences de la Banque Centrale.

Elle s'assure, par ailleurs, de la bonne gestion des liquidités et de la trésorerie. Le directeur est en outre le manager des correspondants bancaires; il garantit, à leur égard, le respect des normes et de la bonne gouvernance de RAWBANK. Egalement responsable du budget produit au mois de novembre, il rapporte mensuellement sur les états financiers auprès du comité du budget, du comité de direction et plus rarement auprès du conseil d'administration

C'est aussi la direction financière qui coopère avec le commissaire aux comptes – le cabinet PwC présent depuis la création de la banque – pour la certification des comptes de fin d'année ainsi qu'avec l'administration fiscale pour tous les aspects fiscaux de la banque.

EN 2016 L'ENSEMBLE DES RATIOS DE RAWBANK ONT ÉTÉ SUPÉRIEURS À CEUX FIXÉS PAR LA BANQUE CENTRALE

Sans surprise, Balaji Prabakar confirme que le dernier trimestre 2016 fut un exercice relativement difficile. Au regard de la dépréciation du franc congolais, la banque a dû renforcer ses provisions de 10 millions de \$, affectant ainsi son résultat net s'élevant à 0,93 million de \$. Les dépenses ont été maîtrisées



Balaji Prabakar, directeur financier:

« En quinze années, RAWBANK s'est imposée comme leader du marché bancaire congolais, avec près du double de dépôts de son challenger soit 25% du marché. Le cap du milliard de dépôts annoncé en 2015 se précise progressivement. Ces ressources constituent le nerf de la guerre pour permettre d'investir dans l'expansion du réseau et la conquête de nouveaux marchés. »

et l'ensemble des ratios de RAWBANK ont été supérieurs à ceux fixés par la Banque Centrale. À l'instar des autres directions, la direction financière demeure dans l'expectative en ce qui concerne l'exercice 2017. La hausse des cours du cuivre rassure, bien entendu, avec son

cortège d'impacts positifs sur le marché en termes de devises, de rentrées fiscales et de pouvoir d'achat.

Toutefois, la « tour de contrôle des chiffres » est sereine quant à l'avenir de la banque.

RAPPORT GÉNÉRAL DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

SUR LES COMPTES ANNUELS – EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016

À 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 ordinaire, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

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

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

I. AUDIT DES COMPTES ANNUELS

1. Opinion

Nous avons effectué l'audit des comptes annuels ci-joints, exprimés en francs congolais, de RAWBANK SA au 31 décembre 2016, qui comprennent le bilan, le compte de profits et pertes, l'état de variation des capitaux propres, le tableau des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

À notre avis, les comptes annuels cijoints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de RAWBANK SA au 31 décembre 2016, 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.

2. Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit selon les normes internationales d'audit (ISA). Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités du commissaire aux comptes pour l'audit des comptes annuels » du présent rapport. Nous sommes indépendants de la RAWBANK SA conformément aux règles de déontologie des professionnels comptables du Conseil des normes internationales de déontologie comptable (le code de l'IESBA) et celui qui encadre le commissariat aux comptes et nous avons satisfait aux autres responsabilités éthiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance relatives aux comptes annuels

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

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

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

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

4. Responsabilités du commissaire aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

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

L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes « ISA » permettra de toujours détecter toute anomalie significative existante. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises individuellement ou en cumulé, elles puissent influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes annuels prennent en se fondant sur ceux-ci.

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

II. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

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

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

2. Par ailleurs, en application des dispositions de l'article 746 de l'acte uniforme OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du GIE, nous avons procédé au contrôle de l'existence et de la tenue conforme du registre de titres nominatifs de la banque. Nous avons constaté que le registre de titres tel que tenu par la banque, ne répond pas à certaines dispositions de l'article 746.

Le 21 avril 2017 PricewaterhouseCoopers RDC s.a.s.

ANNFXF

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

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

En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- nous prenons connaissance du contrôle interne de la banque afin de définir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de la banque.

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

- Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments recueillis jusqu'à la date de notre rapport;
- nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.
- nous avons l'obligation du respect du secret professionnel pour les faits, actes et renseignements dont nous avons eu connaissance.

BILANS

AUX 31 DÉCEMBRE 2016 ET 2015

Exprimés en milliers de francs congolais - FC

	_		
Λ	\sim	_	
/١	(_
\vdash	١ .		

/\\C\ \	31/12/2016	31/12/2015
Trésorerie et opérations interbancaires		
Caisses et Banque Centrale du Congo	194 963 122	190 507 240
Correspondants bancaires	423 450 275	279 049 002
Portefeuille de placements	55 800 000	39 873 000
	674 213 397	509 429 242
Opérations avec la clientèle		
Portefeuille effets commerciaux	33 548 298	14 716 139
Crédits à la clientèle	509 845 453	394 075 674
	543 393 751	408 791 813
Comptes des tiers et de régularisation		
Comptes de régularisation de l'actif	32 698 858	27 734 416
Divers actifs	6 538 592	4 498 647
	39 237 450	32 233 063
Valeurs immobilisées		
Immobilisations corporelles nettes	56 513 066	47 872 427
Garanties et cautions	1 334 028	887 054
	57 847 094	48 759 481
Total actif	1 314 691 692	999 213 599

COMPTES D'ORDRE

Total comptes d'ordre	840 575 691	450 765 016
Engagements internes	10 205 542	3 646 909
Opérations de change à terme	196 725 000	36 325 000
Engagements reçus	499 365 289	315 040 747
Engagements donnés	134 279 860	95 752 360
	31/12/2016	31/12/2015

	PASSIF 31	1/12/2016	31/12/2015
Trésorerie et opérations interbancaires			
Banque Centrale du Congo	13	37 014 307	59 255 889
Comptes des correspondants		4 321 172	8 885 514
	14	41 335 479	68 141 403
Opérations avec la clientèle			
Dépôts et comptes courants à vue	72	23 628 434	592 289 545
Dépôts à terme	11	.3 883 082	82 331 567
	8.	37 511 516	674 621 112
Comptes des tiers et de régularisation			
Comptes de régularisation du passif		17 787 775	79 285 651
Divers passifs	- 3	36 319 087	23 545 066
	154	4 106 862	102 830 717
Capitaux permanents			
Fonds propres			
Capital	8	2 480 544	74 987 207
Réserves légales		5 730 751	3 755 252
Provision pour reconstitution capital		12 316 760	_
Bénéfice de l'exercice		1 120 109	8 325 964
Report à nouveau		42	-
Plus-value de réévaluation	1	13 406 017	8 251 501
	11	15 054 223	95 319 924
Provisions générales		5 705 736	9 199 412
Autres ressources permanentes			
Emprunt subordonné	30	000 000	23 000 000
Emprunt Proparco		7 636 340	7 527 254
Emprunt SFI		7 999 997	8 821 777
Emprunt Shelther Africa		11 741 538	9 752 000
Emprunt FPM		3 600 000	=
	6	50 977 875	49 101 031
Total passif	1 314	4 691 692	999 213 599

COMPTES DE PROFITS ET PERTES

POUR LES EXERCICES CLOS AUX 31 DÉCEMBRE 2016 ET 2015

Exprimés en milliers de francs congolais - FC

	31/12/2016	31/12/2015
Produits sur opérations de trésorerie et opérations interbancaires	2 195 453	1 178 558
Produits sur opérations avec la clientèle	74 565 543	56 770 679
Charges sur opérations de trésorerie et opérations interbancaires	(1 066 616)	(610 215)
Charges sur opérations avec la clientèle	(15 880 491)	(6 617 824)
Marge d'intermédiation	59 813 889	50 721 198
Produits sur opérations bancaires diverses	49 169 294	38 661 271
Charges sur opérations bancaires diverses	(3 995 368)	(1 731 773)
Autres charges bancaires	(5 568 373)	(2 743 059)
Produit net bancaire	99 419 442	84 907 637
Produits accessoires	5 358 878	4 309 149
Charges générales d'exploitation	(56 074 719)	(44 277 866)
Charges de personnel	(15 620 283)	(12 420 007)
Impôts et taxes	(2 298 895)	(1 844 202)
Dotations aux amortissements sur immobilisations	(6 944 216)	(6 643 812)
Résultat brut d'exploitation	23 840 207	24 030 899
Dotations aux provisions et reprises sur amortissements	(1 308 364)	(3 037 288)
Résultat exceptionnel	(6 261 812)	(8 149 595)
Résultat courant avant impôt	16 270 031	12 844 016
Dotation provision pour reconstitution capital	(12 316 760)	<u>-</u>
Impôts sur le bénéfice et profit	(2 833 162)	(4 518 052)
Bénéfice de l'exercice	1 120 109	8 325 964

ÉTAT DE VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

AUX 31 DÉCEMBRE 2016 ET 2015

(en milliers de francs	Mouvements de l'année				
congolais - FC)	Solde au 01/01/2016	Augmentation	Diminution	Actualisation	Solde au 31/12/2016
Capital	74 987 207	7 493 337	-	-	8 2480 544
Réserves légales	3 755 252	832 596	-	1 142 903	5 730 751
Report à nouveau	-	42	-	-	42
Résultat de l'exercice	8 325 964	1 120 109	(8 325 964)	-	1 120 109
Provision pour reconstitution	-	12 316 760	-	-	12 316 760
Plus-value de réévaluation	8 251 501	5 154 516	-	=	13 406 017
	95 319 924	26 917 360	(8 325 964)	1 142 903	115 054 223

TABLEAUX DE FLUX DE TRÉSORERIE

CLOS AUX 31 DÉCEMBRE 2016 ET 2015

(en milliers de francs congolais - FC)	31/12/2016	31/12/2015
Activités d'exploitation		
Produits d'exploitation bancaire encaissés	131 302 353	95 830 522
Charges d'exploitation bancaire décaissées	(97 728 616)	(67 184 454)
Dépôts \ Retraits de dépôts auprès d'autres établissements bancaires	148 857 156	54 487 085
Prêts et avances \ Remboursement prêts et avances accordés à la clientèle	(134 601 939)	(99 876 971)
Dépôts \ Retraits de dépôts auprès de la clientèle	162 890 405	39 986 564
Sommes versées au personnel et créditeurs divers	(15 620 283)	(12 420 007)
Autres flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation	(11 845 050)	2 319 449
Impôt sur le bénéfice	(2 833 160)	(4 518 052)
Flux de trésorerie net provenant des activités d'exploitation	180 420 866	8 624 136
Activités d'investissement		
Acquisitions \ Cessions sur immobilisations	(8 642 762)	(10 119 055)
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement	(8 642 762)	(10 119 055)
Activités de financement		
Émission d'actions	(15 927 000)	-
Émission d'emprunts	15 600 000	23 552 000
Remboursement d'emprunts	(6 666 949)	(3 982 969)
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement	(6 993 949)	19 569 031
Variations nettes de liquidités et équivalents de liquidités au cours de l'exercice	164 784 155	18 074 112
Liquidités et équivalents de liquidités au début de l'exercice	509 429 242	491 355 130
Liquidités et équivalents de liquidités en fin de l'exercice	674 213 397	509 429 242





- Le réseau des banques correspondantes
- Le bureau de représentation de Bruxelles Le bureau de représentation de Beijing (Chine) 106
- 106
- Le réseau d'agences en RDC 106

107

LE RÉSEAU DES BANQUES CORRESPONDANTES

LE BUREAU DE REPRÉSENTATION DE BRUXELLES

Europe

Attijariwafa Bank Europe, Paris	BCMAFRPP
Banque de Commerce et de Placements SA, Genève	BPCPCHGG
Citibank NA, Londres	CITIGB2L
Commerzbank AG, Frankfort	COBADEFF
ING Belgium SA/NV, BruxelleS	BBRUBEBB
Société Générale, Paris	SOGEFRPP

Afrique

Absa Bank RSA	ABSAZAJJ
Bank of China, Johannesburg	BKCHZAJJ
First National Bank, RSA	FIRNZAJJ
Mauritius Commercial Bank	MCBLMUMUXXX
The Standard Bank of South Africa Ltd	SBZAZAJJ

Amérique

Citibank Na, New York	CITUS33
ICBC, New York	ICBKUS33
Société Générale, New York	SOGEUS33

Asie

Bank of China, Pékin	BKCHCNBJ
Bank of China, Dubaï	BKCHAEAD
ICBC. Pékin	ICBKCNBJ

BASTION TOWER

Place du Champs de Mars (21e étage) B-1050 Bruxelles - Belgique

Directeur: Christian Rousseau christian.rousseau@reprawbank.com

Tél.: +32 2. 550 35 32 Mobile: +32 478 82 29 11

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

LE BUREAU DE REPRÉSENTATION DE BEIJING (CHINE)

Des démarches sont en cours pour l'ouverture du RAWBANK (Beijing) Representative Office.

LE 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

Bandal: 5142, av. Kasa-Vubu C/Bandalungwa Serge Gloire MAKUNGA +243 82 978 6009 Serge.GloireDianadiMakunga@rawbank.cd

Bayaka: 128, croisement av. Kasa-Vubu / av. Birmanie C/Kasa-Vubu Manguy MAYAKA +243 82 97 86 008 Manguy.Mayaka@rawbank.cd

Bon Marché: 261, av. Flambeau Q/Bon Marché C/Barumbu Godelive DIELA + 243 82 97 86 001 Godelive.Diela@rawbank.cd

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: 7^e 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

UNIKIN: enceinte Université de Kinshasa (Unikin), Kinshasa Marie-Claire MAPANZA +243 99 134 73 01 Marie.Claire@rawbank.cd

UPN: 999, av. L.D. Kabila (ex route de Matadi) C/Ngalima Jean Luc MOERENHOUT +243 81 71 59 008 moerenhout.jean@rawbank.cd

Utex: 374, 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

* au 31/12/2016

Inga: enceinte Cité Inga Bienvenu MATONA +243 82 97 79 260 Bienvenu.Matona@rawbank.cd

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

Concession Sucrière de Kwilu-Ngongo

Erick NSEKWA +243 81 71 08 214 Eric.Nsekwamabengi@rawbank.cd

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

Buta: av. du 4 Janvier Q/Rubi Ville de Buta /Bas-Uele Alain NDEZE +243 81 493 1765 Alain Ndeze@rawbank.cd

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

Kasindi: croisement des av. Le Marché et Lwanzo, C/Majengo Ville de Kasindi /Nord Kivu Patient KAKULE +243 97 260 8339 Kakule.MbelaPatient@rawbank.cd

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

Kikwit: 3 av. Likasi, C/Lukolela Province du Kwilu Henri KILANDI +243 817777716 Kilandi.Diatezulwa@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

Mahagi : 5, av. de la Jeunesse Q/Angirajo, C/Mamba Ville de Mahagi /ITURI Reine BUJO +243 81 018 08969 reine.bujo@rawbank.cd

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 **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

RÉGION SUD

Responsable commercial régional : Benoit DE CARBONNIERES

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











Participez aux marchés financiers mondiaux en toute sérénité



UNE PREMIÈRE RAWBANK UNE INNOVATION EN RDC

UNE OFFRE EXCLUSIVE POUR DES CLIENTS PRIVILÉGIÉS

Rawbank innove une fois de plus en étant la première banque en RDC à permettre à ses clients d'investir sur les marchés boursiers à travers son nouveau produit : OKAPI INVESTMENT.

Ce produit offre la possibilité de participer pleinement à la performance des marchés boursiers mondiaux, tout en bénéficiant d'une protection à 100 % du capital et d'un rendement garanti de 5% à la fin de la période d'investissement et de blocage des fonds.

A terme, le placement offrira soit le rendement minimal garanti de 5% sur trois ans, soit un rendement indexé sur la performance de l'indice GURU, dans le cas où celui-ci est supérieur à 5%.

Siège:

3487, Boulevard du 30 juin , Kinshasa. République Démocratique du Congo.

Tél. +243 81 98 32 000 www.rawbank.cd









RAWBANK S.A. 3487, Boulevard du 30 Juin, BP 2499, Kinshasa 1, RD Congo

RAWBANK S.A. 3487, Boulevard du 30 Juin, BP 2499, Kinshasa 1, RD Congo

RAWBANK S.A. 3487, Boulevard du 30 Juin, BP 2499, Kinshasa 1, RD Congo

RAWBANK S.A. 3487, Boulevard du 30 Juin, BP 2499, Kinshasa 1, RD Congo

RAWBANK S.A. 3487, Boulevard du 30 Juin, BP 2499, Kinshasa 1, RD Congo

RAWBANK S.A. 3487, Boulevard du 30 Juin, BP 2499, Kinshasa 1, RD Congo

RAWBANK S.A. 3487, Boulevard du 30 Juin, BP 2499, Kinshasa 1, RD Congo

RAWBANK S.A. 3487, Boulevard du 30 Juin, BP 2499, Kinshasa 1, RD Congo

RAWBANK S.A. 3487, Boulevard du 30 Juin, BP 2499, Kinshasa 1, RD Congo

RAWBANK S.A. 3487, Boulevard du 30 Juin, BP 2499, Kinshasa 1, RD Congo

RAWBANK S.A. 3487, Boulevard du 30 Juin, BP 2499, Kinshasa 1, RD Congo

RAWBANK S.A. 3487, Boulevard du 30 Juin, BP 2499, Kinshasa 1, RD Congo

RAWBANK S.A. 3487, Boulevard du 30 Juin, BP 2499, Kinshasa 1, RD Congo

RAWBANK S.A. 3487, Boulevard du 30 Juin, BP 2499, Kinshasa 1, RD Congo

RAWBANK S.A. 3487, Boulevard du 30 Juin, BP 2499, Kinshasa 1, RD Congo

RAWBANK S.A. 3487, Boulevard du 30 Juin, BP 2499, Kinshasa 1, RD Congo

RAWBANK S.A. 3487, Boulevard du 30 Juin, BP 2499, Kinshasa 1, RD Congo

RAWBANK S.A. 3487, Boulevard du 30 Juin, BP 2499, Kinshasa 1, RD Congo

RAWBANK S.A. 3487, Boulevard du 30 Juin, BP 2499, Kinshasa 1, RD Congo

RAWBANK S.A. 3487, Boulevard du 30 Juin, BP 2499, Kinshasa 1, RD Congo

RAWBANK S.A. 3487, Boulevard du 30 Juin, BP 2499, Kinshasa 1, RD Congo

RAWBANK S.A. 3487, Boulevard du 30 Juin, BP 2499, Kinshasa 1, RD Congo

RAWBANK S.A. 3487, Boulevard du 30 Juin, BP 2499, Kinshasa 1, RD Congo

RAWBANK S.A. 3487, Boulevard du 30 Juin, BP 2499, Kinshasa 1, RD Congo

RAWBANK S.A. 3487, Boulevard du 30 Juin, BP 2499, Kinshasa 1, RD Congo

RAWBANK S.A. 3487, Boulevard du 30 Juin, BP 2499, Kinshasa 1, RD Congo

RAWBANK S.A. 3487, Boulevard du 30 Juin, BP 2499, Kinshasa 1, RD Congo

RAWBANK S.A. 3487, Boulevard du 30 Juin, BP 2499, Kinshasa 1, RD Congo

RAWBANK S.A. 3487, Boulevard d

