BANQUE DE DEVELOPPEMENT DES ETATS DES GRANDS LACS (BDEGL)
BP 3355 GOMA REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO
BP 4 GISENYI/RUBAVU RWANDA
e-mail : info@bdegl.org site web : www.bdegl.org téléphone : +243 827 712 894

RAPPORT DE GESTION DE L'EXERCICE CLOS AU 31 DECEMBRE 2020

ADOPTE PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EN SA 83ième REUNION TENUE A GOMA

LES 28-29/10/2021

300/CA/001/2021 **Goma, le 28 octobre 2021**

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Sylvère BANKIMBAGA
Vice-Président

Roger SHULUNGU RUNIKA
Président

Léonard RUGWABIZA MINEGA
Administrateur

Stefan NALLETAMBY
Administrateur

Erwin DE WANDEL
Administrateur

Fély EMONY N'ZILY LIKALA
Administrateur

Vincent NGALITSA VAWITE
Administrateur

DIRECTION GENERALE

Emmanuel NTAGANDA
Directeur Général ai

Léonard SENTORE
Directeurs des Ressources Humaines et Technologiques

Roger NSIBULA CHIRIMWAMI
Directeur des Opérations

AVOCAT-CONSEILS : **CABINET MATERANYA et ASSOCIES**
002, Avenue des Touristes Quartier les Volcans, Commune de Goma RDC
Mobile : +243 997 74 63 02, e-mail : cabinetmateranya@gmail.com

AUDITEUR EXTERNE : **FENRAJ Conseil SA**
24, Avenue Kunkiko, Rohero II, BP 2025 Bujumbura Burundi
Mobile : + 257 75 532 582, e-mail: fenraj.conseil@fenraj.com

TABLE DES MATIERES

	Table des matières	3
	Liste des illustrations	5
	Liste des tableaux	5
	Sigles & abréviations	6
	Mot du Président du Conseil d'Administration	7
	Résumé exécutif par le Directeur Général ai	8
I.	**ENVIRONNEMENT PHYSIQUE & ECONOMIQUE**	**10**
1.1.	Environnement physique	10
1.2.	Contexte du développement par Pays	10
1.2.1.	Burundi	10
1.2.2.	République Démocratique du Congo	11
1.2.3.	Rwanda	12
1.3.	Contexte CEPGL	12
1.3.1.	Bref rappel historique	12
1.3.2.	Objectifs et défis de la CEPGL	13
1.3.3.	Organismes spécialisés de la CEPGL	13
1.3.4.	Paysage financier de la sous-région	14
II.	**LA BDEGL DANS UN ENVIRONNEMENT DE CRISE COVID-19**	**15**
2.1.	Mise en contexte	15
2.2.	Mesures de sauvegarde mises en place par la Banque	15
2.3.	Impact sur le plan de relance	16
2.4.	Impact sur les opérations et la santé financière	16
III.	**GOUVENANCE DE LA BANQUE EN 2020**	**17**
3.1.	Assemblée Générale des Actionnaires	17
3.2.	Conseil d'Administration	18
3.3.	Direction Générale	20
3.4.	Auditeur externe	21
3.5.	Contrôle de conformité & autorégulation	22
IV.	**ACTIVITES DE LA BANQUE EN 2020**	**23**
4.1.	**Activités opérationnelles**	**23**
4.1.1.	Traitement des dossiers en pipe-line	23
4.1.2.	Dossiers en cours d'instruction	25
4.1.3.	Engagements de la période	27
4.1.4.	Décaissements de la période	27
4.1.5.	Administration du portefeuille-crédit	27
4.1.6.	Recouvrement des crédits	28
4.2.	**Activités administratives**	**28**
4.2.1.	Ressources humaines	29
4.2.2.	Renforcement de la Gouvernance	29

4.2.3. Systèmes & ressources informatiques…… 29
4.2.4. Autres moyens généraux technologiques…… 30
4.2.5. Passation des marchés…… 32
4.2.6. Gestion immobilière…… 33
4.2.7. Suivi des dossiers contentieux et/ou irréguliers…… 34

4.3. Activités financières…… 35

4.3.1. Recherche et mobilisation des partenaires techniques et financiers…… 35
4.3.2. Gestion financière & comptable…… 38

V. SITUATION ADMINISTRATIVE AU 31 DECEMBRE 2020…… 39

5.1. Effectifs…… 39

5.2. Ressources matérielles et logistiques…… 40

5.3. Ressources technologiques…… 40

VI. SITUATION FINANCIERE AU 31 DECEMBRE 2020…… 41

6.1. Etat de la situation financière…… 41

6.1.1. Actif…… 42
6.1.2. Passif…… 42

6.2 Etat du résultat global…… 42

6.3. Comptes hors bilan…… 44

6.4 Indicateurs de performance financière…… 45

VII. PERSPECTIVES A COURT TERME…… 47

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Illustration 1	: Organismes spécialisés de la CEPGL……	14
Illustration 2	: Expérience du télétravail en période COVID-19……	15
Illustration 3	: Conseil d'Administration en sa 80ème réunion des 28 et 29 janvier 2020 à Kinshasa……	19
Illustration 4	: Réunion hybride du Conseil d'Administration en sa 81ème réunion du 30 octobre 2020	20
Illustration 5	: Etat de mise en œuvre des recommandations de l'audit 2019……	22
Illustration 6	: Site du projet intégré de la filière café à Goma……	27
Illustration 7	: Réunion technique en visioconférence……	30
Illustration 8	: Cabines techniques jumelées SNEL-SOCODEE……	31
Illustration 9	: Mission de supervision du portefeuille de la BAD……	36
Illustration 10	: Audience de SE Mr le Ministre Congolais de l'Agriculture à la délégation BDEGL-CIPA….	37
Illustration 11	: Ressources & emplois de la Banque au 31/12/2020……	42
Illustration 12	: Etat du résultat global de 2013 à 2020……	43

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	:	Structure du capital social au 31 décembre 2020……	17
Tableau 2	:	Répartition des sièges au Conseil d'Administration en 2020……	18
Tableau 3	:	Pipeline des projets au 31 décembre 2020……	23
Tableau 4	:	Projets sélectionnés à suivre à moyen terme par pays et par catégorie……	24
Tableau 5	:	Objectif de production projeté par pays……	24
Tableau 6	:	Projets en étude en 2020……	25
Tableau 7	:	Portefeuille par Pays & par durée au 31 décembre 2020……	27
Tableau 8	:	Echéances appelées en 2020……	28
Tableau 9	:	Marchés de fourniture des biens & des services conclus en 2020……	32
Tableau 10	:	Inventaire des biens immeubles de la Banque en 2020……	33
Tableau 11	:	Personnel permanent &Prestataires auxiliaires et d'appui au 31/12/2020……	39
Tableau 12	:	Bilans comparés au 31 décembre 2019 et 2020……	41
Tableau 13	:	Comptes de gestion comparés au 31 décembre 2019 et 2020……	43
Tableau 14	:	Comptes hors bilan au 31 décembre 2020……	44
Tableau 15	:	Normes prudentielles au 31 décembre 2020……	45

SIGLES & ABREVIATIONS

AGF	:	African Guarantee Fund
AGO	:	Assemblée Générale Ordinaire
AIAFD	:	Association des Institutions Africaines de Financement du Développement
ARCA	:	Autorité de Régulation et du Contrôle des Assurances
BAD	:	Banque Africaine de Développement
BANCOBU	:	Banque Commerciale du Burundi
BCAB	:	Banque Communautaire et Agricole du Burundi
BCC	:	Banque Centrale du Congo
BDEAC	:	Banque de Développement des Etats de l'Afrique Centrale
BDEGL	:	Banque de Développement des Etats des Grands Lacs
BIDF	:	Banque d'Investissement et de Développement des Femmes
BIJE	:	Banque d'Investissement pour les Jeunes
BNR	:	Banque Nationale du Rwanda
BoA	:	Bank of Africa
BRD	:	Banque Rwandaise de Développement
CIPA	:	Conseil Interprofessionnel pour la Promotion de l'Agriculture en RDC
CEEAC	:	Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale
CEPGL	:	Communauté Economique des Pays des Grands Lacs
CIRGL	:	Conférence Internationale sur la Région des Grands Lacs
COMESA	:	Common Market for Eastern and Southern Africa
DAT	:	Dépot à Terme
DTS	:	Droits de Tirage Spéciaux
EAC	:	East African Community
EADB	:	East African Development Bank
EGL	:	Organisation de la CEPGL pour l'Energie des Pays des Grands Lacs
FAGACE	:	Fonds Africain de Garantie et de Coopération Economique
FSA	:	Fonds de Solidarité Africain
GIE	:	Groupements d'Intérêt Economique
IBFL	:	Institutions Bancaires & Financières Locales
IDI	:	Investissement en Développement Institutionnel
IFD	:	Institution de Financement du Développement
IFRS	:	International Financial Reporting Standards
IRAZ	:	Institut de Recherche Agronomique et Zootechnique
NDPSE	:	Normes, Dispositifs Prudentiels et Système d'Evaluation
OCA	:	Obligations Convertibles en Actions
ODD	:	Objectifs de Développement Durable
PREDIR	:	Programme Régional de Développement Integré de la Plaine de la Rusizi
PIB	:	Produit Intérieur Brut
PNB	:	Produit Net Bancaire
RDC	:	République Democratique du Congo
SADC	:	Southern Africa for the Development Community
SAP	:	System Application and Product
SDI	:	Schéma Directeur Informatique
SDGC	:	Sustainable Development Goals Center
SDAR	:	Schéma Directeur d'Aménagement de la Plaine de la Rusizi
SEP-CEPGL	:	Sécretariat Executif Permanent de la CEPGL
SINELAC	:	Société Internationale pour l'Electricité des Grands Lacs
SNEL	:	Société Nationale d'Electricité
SOCODEE	:	Société Commerciale d'Eau et d'Electricité
TIC	:	Technologies de l'Information et de la Communication
TMEA	:	Trade Mark East Africa
TDB	:	Trade and Development Bank
ZCI	:	Zone Critique d'Intervention
ZLECAF	:	Zone de Libre Echange Africain

Mot du Président du Conseil d'Administration

Au cours de l'année 2020, la BDEGL a subi les effets de la pandémie de la COVID-19 qui a aggravé les contraintes au renforcement institutionnel nécessaire à la relance décidée en 2009 par les Etats membres après une longue période de léthargie.

Ce rapport est donc édité au moment où la pandémie du covid 19 sévit dans les Etats membres avec des effets dévastateurs sur leurs économies. Ainsi, cette situation n'a pas permis à la Banque d'atteindre en 2020 le niveau attendu d'activités qu'elle s'est fixé.

Il sied de noter toutefois qu'au cours de l'année 2020, la Banque a réalisé de bonnes performances malgré les incertitudes économiques dans la Sous-région. Le Conseil d'Administration a entrepris des initiatives idoines en vue de poursuivre le projet de renforcement des capacités opérationnelles de la Banque. Il s'agit particulièrement des décisions visant à stabiliser la relance, consolider les activités de financement et promouvoir la bonne gouvernance en vue d'améliorer le bilan et la valeur commerciale de la Banque.

D'importantes décisions ont été prises notamment le projet de rajeunissement du capital humain de la Banque en mettant en avant le professionnalisme, la mise en place d'une base de données des Consultants spécialisés dans l'évaluation des projets, l'acquisition des équipements modernes et l'amélioration de l'organigramme suivant les normes requises. La Banque devra donc disposer non seulement des capacités internes à monter des projets bancables et poursuivre les investissements dans son développement institutionnel nécessaires pour « délivrer » et disposer d'un processus-métier fiable.

Je voudrais saisir cette opportunité pour exprimer ma gratitude aux Etats membres : le Burundi, la RDC et le Rwanda ainsi que les autres Actionnaires dont la BAD et la Belgique d'avoir réitéré leur attachement à la mission de la Banque. La relance de la Banque a été l'expression de la volonté des Etats membres et celle des Actionnaires qui a été concrétisée par la signature d'un Acte d'engagement en novembre 2009. Aujourd'hui, la Banque a besoin d'un plaidoyer fort appuyé par les Etats membres auprès des partenaires bilatéraux et multilatéraux, des Investisseurs institutionnels et des Opérateurs économiques internationaux afin de lever des ressources financières additionnelles sur le marché des capitaux et mieux contribuer au financement des projets de développement de la Sous-région.

Qu'il me soit permis de remercier chacun des Membres du Conseil d'Administration ainsi que du Personnel de leur contribution aux activités réalisées en 2020. Je voudrais enfin exprimer mes vifs remerciements à tous les Partenaires techniques et financiers qui ont déjà prouvé leur intérêt de coopérer au renforcement des activités de la BDEGL.

Roger SHULUNGU RUNIKA
Président du Conseil d'Administration

Résumé exécutif par le Directeur Général ai

Depuis la relance des activités de la Banque décidée par les Etats membres en 2009, la Direction a régulièrement poursuivi la mise en œuvre des décisions et orientations formulées par le Conseil d'Administration sur base des actions prioritaires définies dans l'Acte d'engagement de 2009. Le présent rapport porte sur 7 parties qui résument les activités que la Banque a menées en 2020.

La première partie s'articule autour des informations essentielles sur l'environnement physique et socioéconomique des Etats membres en 2020. Les Etats membres ont été confrontés à la survenance de la pandémie du covid-19. Les indicateurs macroéconomiques sont marqués par une diminution drastique des revenus réels des populations. Les activités des principaux secteurs économiques pourvoyeurs des emplois (agriculture, industrie, tourisme, etc.) ont connu une forte diminution. Ainsi, le PIB réel moyen de la Sous-région a connu une forte baisse, passant de 5,5 % en 2019 à -1,8 % en 2020.

La 2ème partie traite des effets négatifs de la pandémie de la COVID-19 sur les activités de la Banque. A cet égard, la Banque a mis en place des mesures exceptionnelles de sauvegarde notamment le travail à distance et l'organisation des réunions par visioconférence.

La 3ème partie fait le point sur les activités liées à l'amélioration de la gouvernance de la Banque. En dépit de multiples tentatives par le Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale des Actionnaires n'a pas pu se réunir comme prévue en avril 2020. Le Conseil d'Administration, organe de direction stratégique et opérationnel, est composé de 7 membres qui se réunissent régulièrement sur des questions relatives au fonctionnement de la Banque. En 2020, 2 réunions ont été organisées parmi lesquelles celle ayant validé le rapport d'audit « forensic » sur l'état des lieux de la Banque depuis la signature de l'acte d'engagement en 2009. La gestion journalière de la Banque a été confiée à un Directeur Général ai en attendant le remplacement du Directeur Général retraité ; situation qui s'est prolongée depuis août 2017. FENRAJ, un cabinet d'audit du Burundi, a réalisé l'audit externe ; mission antérieurement confiée respectivement à GPO Partners du Rwanda et PWC de la RDC.

La 4ème partie résume les activités qui ont été menées par la Banque par rapport aux objectifs prioritaires du redémarrage décidées par le Conseil d'Administration :

- En 2020, la Banque avait déjà enregistré 84 projets d'un investissement de +/- 2 milliards de DTS représentant l'état de la réserve des projets des secteurs structurants des infrastructures, de l'agriculture, de l'énergie et du transport localisés dans la Zone Critique d'Intégration de la CEPGL. De nouvelles missions exploratoires en vue de l'identification des projets à suivre n'ont pas pu être réalisées en raison des restrictions des voyages imposées par les Etats membres du fait de la pandémie la COVID-19. La Banque envisage de se doter d'une équipe multidisciplinaire composée d'experts spécialisés dans l'évaluation des projets. Ainsi, en 2020, la Banque n'a signé aucun nouveau contrat de prêt, mais a renouvelé les contrats de dépôts à terme en USD et FRW dans les banques congolaises et rwandaises. Les décaissements sur les engagements antérieurs se sont poursuivis en faveur de la BANCOBU au Burundi et de la BRD au Rwanda ; soit 890.000 USD déboursés en 2020. Les échéances appelées ont été recouvrées (l'équivalent de 3.338.133 DTS) ; y compris les arriérés de la SOFIDE apurés par dation en paiement de 2 immeubles à Kinshasa en RDC et par création d'un compte «deposit» de remboursement des échéances futures.

- Sur le plan administratif et technologique, en 2020, la Banque a identifié 17 projets d'investissement en développement institutionnel. Ces projets ont principalement trait au renouvellement avec recomposition des ressources humaines, la transformation informatique ainsi que la mise au point et le déploiement d'une stratégie de communication et de promotion de la Banque. Au cours de l'année sous-revue, 1 agent a été mis à la retraite pour limite d'âge et remplacé ; 2 agents sont encore en fonction en attendant le recrutement de leurs successeurs. Des prestataires externes indépendants ont assuré des tâches auxiliaires et d'appui. La Banque a poursuivi la politique d'externalisation des services afin que l'équipe de base se focalise sur les dossiers substantiels de la relance. Lancé en octobre 2018, le projet SAP-B-1 a été mis en production. D'autres projets périphériques ont également évolué, notamment l'acquisition de la licence d'une plateforme de visioconférence (Zoom), le renforcement du système de backup d'énergie par l'abonnement SOCODEE, la production des manuels de procédure et l'acquisition d'utilitaires pour l'accès à distance aux équipements de la Banque. Onze (11) contrats de fourniture des biens et services ont été signés sur recommandation de la commission interne de passation des marchés. La Banque a signé les contrats d'assurance-maladie de son

Personnel basé au Burundi (JUBILEE), en RDC (RAWSUR) et au Rwanda (SANLAM). Une parcelle située à Goma a été vendue ; le contrat de vente avait été signé en 2019. Etant donné le recouvrement imparfait des loyers et les multiples tentatives de spoliation que la Banque rencontre, une réflexion a commencé pour se retirer de l'activité immobilière hors «scope» de sa mission statutaire.

- En 2020, l'activité financière a porté d'abord sur la recherche des partenariats en vue de la mobilisation des ressources financières et techniques. Cette activité constitue un défi majeur à relever ; la Banque devra d'abord démontrer ses capacités d'absorption réelles et de mobiliser des ressources financières longues en vue de mettre en confiance les partenaires bi-multilatéraux intéressés par le financement de développement dans la Région des Grands Lacs. La Banque a passé l'audit des comptes 2020. Cette mission a fait des recommandations en vue d'améliorer la gestion financière et comptable et fiabiliser les politiques et les procédures à tous les niveaux. L'auditeur a également insisté sur l'organisation d'une Assemblée Générale des Actionnaires et la recomposition des équipes opérationnelles parmi les préalables au redémarrage rapide et puissant. La diversification des risques décidée par le Conseil d'Administration a été observée ; le portefeuille de la Banque est réparti dans les 3 Etats ; 22% au Burundi, 38% en RDC et 40% au Rwanda. La fonction financière a bénéficié de la mise en œuvre d'un outil informatique performant « SAP-B-1 » qui a permis de préparer l'application du nouveau référentiel IFRS à partir d'un système d'information moderne.

La 5ème partie porte sur la situation administrative au 31 décembre 2020. La Banque dispose de 10 agents permanents plus des prestataires indépendants chargés des services auxiliaires et d'appui. Des initiatives de politique sociale sont encore en gestation comme la cantine d'entreprise, la journée sportive et la solidarité financière.

La 6ème partie fait le point de l'état des comptes patrimoniaux et de gestion audités 2020. Le bilan de la Banque est de 44,753 millions de DTS constitué à l'actif de 73% en portefeuille. Au passif, les fonds propres représentent 83% du total. L'état du résultat global montre que le produit net bancaire a été impacté par la baisse des taux d'intérêt sur les placements financiers ; aussi et surtout par une diversification insuffisante et une stagnation du portefeuille. La réalisation des résultats optimaux est subordonnée à un relèvement significatif des opérations et donc des économies d'échelle substantiels.

La 7ème partie reprend les composantes essentielles d'une relance effective après 2020. Les fonds propres reconstitués ont rétabli la liquidité, la rentabilité et, comme corollaire, le levier nécessaire pour attirer des ressources additionnelles. Il reste à acquérir la notoriété nécessaire pour les mobiliser sous forme des capitaux empruntés ou de nouveaux apports au capital social en vue d'améliorer son niveau de participer au financement des besoins énormes de la Sous-région.

La Banque dispose encore du potentiel nécessaire pour jouer sa mission dans la Sous-région. Dans ce cadre, elle devrait résolument s'engager dans une politique de développement de son bilan à travers la mobilisation des ressources financières longues, la croissance d'un portefeuille de qualité, la diversification des opérations et la recomposition de la structure de base. Dans un contexte de crise COVID-19, des capacités plus imaginatives s'imposent pour juguler les effets défavorables et les risques de dysfonctionnement potentiels. L'adaptation et l'innovation devront donc prévaloir notamment par le réajustement de la structure de relance, la mise en place d'une stratégie de mobilisation des ressources financières et de partenariats et l'implication dans les initiatives nationales et régionales pour la mise en œuvre des choix stratégiques du type Zone de Libre Echange Africain (ZLECAF) et des Objectifs de Développement Durable (ODD).

Je voudrais conclure en remerciant le Conseil d'Administration pour son ferme engagement dans la transformation de la Banque en une institution solide et résiliente aux chocs exogènes et endogènes. Ses orientations sur les activités de la Banque ont été d'un grand apport pour mener à bien la mission de la Banque. Mes remerciements s'adressent également à tout le Personnel qui a appuyé la mise en œuvre des recommandations et décisions des organes de gouvernance de la Banque.

Emmanuel NTAGANDA
Directeur Général ai

I.ENVIRONNEMENT PHYSIQUE & ECONOMIQUE

1.1. Environnement physique

La Banque de Développement des Etats des Grands Lacs (BDEGL) est une institution financière internationale dont le capital social est détenu à 73% par le Burundi ; la République Démocratique du Congo (RDC) et le Rwanda, membres de la Communauté Economique des Pays des Grands Lacs (CEPGL). La CEPGL couvre un espace géographique de 2.339.581 Km^2 ; délimitée au Nord par le Soudan du Sud et la République Centrafricaine (RCA), à l'Est par l'Ouganda et la Tanzanie, à Ouest par la République du Congo et l'Océan Atlantique et au Sud par la Zambie et l'Angola.

La population dans la CEPGL[1] est passée de 119,9 millions d'habitants en 2019 à 129,9 millions d'habitants en 2020 répartie de la manière suivante: 11,9 millions d'habitants au Burundi ; 105 millions d'habitants en RDC et 13 millions d'habitants au Rwanda.
De 2019 à 2020, la densité humaine est passée de 449,01 habitants/km^2 à 463,04 habitants/km^2au Burundi ; 38,28 habitants/km^2 à 39,51 habitants/km^2 en RDC[2] et de 511,03 habitants/km^2 à 525,03 habitants/km^2 au Rwanda. Le taux de croissance démographique est passé de 3,18% à 3,02% au Burundi[3] ; de 3,24 % à 3,24% en RDC et de 2,64 % à 2,58% au Rwanda[4]. La sous-région dispose d'immenses ressources naturelles (agricoles, minières, eau, énergétiques, touristiques, etc.) ; leur exploitation pourrait rapidement impulser une dynamique nouvelle de développement par la diversification des produits exportables.

1.2. Contexte du développement par Pays

1.2.1. Burundi

En 2020, l'économie de la République du Burundi a connu une récession, due principalement aux effets négatifs de la pandémie de la COVID-19. Le Produit Intérieur Brut (PIB) réel s'est contracté de 3,3 % après une croissance de 4,1 % en 2019[5] selon la BAD. Le secteur industriel a été particulièrement frappé par la survenance de cette pandémie dont la production a chuté de 4,5 %. La contribution du secteur des services au PIB a baissé de 1,8 %, par rapport à 2019.
Les investissements ont chuté d'environ 3 % en 2020. La baisse de la production agricole, combinée à la hausse des prix des produits importés, a entraîné une augmentation des prix. Le taux d''inflation s'est établi à 7,6 % en 2020 comparée à –0,7% en 2019[6].

Le déficit budgétaire a doublé et représente 8,7 % du PIB en 2020 contre 4,2 % en 2019, les dépenses courantes ayant augmenté d'environ 4 %. La faiblesse de la demande mondiale a entraîné une baisse de 4,4 % des prix à l'exportation du café et de 10,4 % pour le thé, les déficits commerciaux et courants se sont aggravés. Ainsi, le déficit du compte courant en 2020 représente 19,1 % du PIB contre 17,8 % en 2019. Cette situation a entraîné une réduction des réserves de change, équivalent à moins de 30 jours d'importations à la fin de 2020. Le taux de change entre le franc burundais et le dollar américain a baissé de 3,8 % entre mai 2019 et mai 2020[7].

---

[1] Source: www.populationdata.net
[2] www.worldpopulationreview.com/countries/DRC-population
[3] www.worldpopulationsreview.com/countries/burundi-population
[4] www.worldpopulationsreview.com/countries/rwanda-population
[5] www.afdb.org/east-africa/burundi/burundi-economic-outlook
[6] www.afdb.org/east-africa/burundi/burundi-economic-outlook
[7] BAD Burundi, country profile, site-web : www.afdb.org

Malgré les effets de la pandémie de la COVID-19, le Burundi a organisé sur fonds propres, en 2020, les élections présidentielles, législatives et municipales qui se sont déroulées dans le calme ; étape importante dans la stabilisation politique et sociale du Pays. Le Peuple burundais s'est choisi un nouveau Président de la République en la personne de Son Excellence Monsieur le Général Major Evariste NDAYISHIMIYE.

Le Burundi s'efforce à appliquer les programmes permettant d'atteindre les Objectifs de Développement Durable (ODD) à l'instar des autres pays africains. Il est parmi les Etats à avoir adhéré à la Zone de Libre Echange Africain (ZLECAF) où il compte tirer profit de ses mécanismes en vue d'accélérer l'intégration régionale. Il est actuellement membre de l'East African Community (EAC), du Common Market for Eastern and Southern Africa (COMESA), de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale (CEEAC) et de la Communauté Economique des Pays des Grands Lacs (CEPGL).

1.2.2. République Démocratique du Congo

La RDC a connu en 2020 sa première récession en 18 ans en raison des effets néfastes de la pandémie de la COVID-19 dans le monde. Le PIB réel de la RDC s'est contracté de 1,7 % en 2020 après avoir enregistré une hausse de 4,4 % en 2019 et de 5,8 % en 2018.

Cette contre-performance s'explique par le ralentissement des industries extractives avec une baisse de leur contribution à la croissance, qui est passée de 0,28 % en 2019 à 0,17 % en 2020. Les mesures prises pour contenir la COVID-19, telles que la fermeture des frontières et les restrictions de transport, ont paralysé les aux activités non extractives dont la contribution à la croissance s'est effondrée de 4,1 % en 2019 à –1,87 % en 2020[8]. Dans ces conditions, le Pays n'a pas été en mesure de continuer les programmes lancés dans les domaines de l'eau, de l'énergie et des infrastructures de transport mettant en mal les efforts entrepris en vue de la relance industrielle et de la diversification de l'économie.

En outre, les conséquences des chocs endogènes et exogènes liées aux effets de la récession économique mondiale sur les prix de leurs principaux produits d'exportation et de la persistance des conflits ouverts et/ou larvés dans sa partie orientale (Nord-Kivu, Ituri, Sud-Kivu, etc.) ont limité ses capacités de résilience pour faire face à cette situation.

En vue de lutter contre l'inflation et la dépréciation du franc congolais par rapport au dollar américain, la Banque Centrale du Congo (BCC) a augmenté le taux d'intérêt directeur de 7,8 % à 18,5 %. Cette mesure n'a pas donné les effets attendus car le taux d'inflation est passé de 4,5 % en 2019 à 13 % en 2020 du fait entre autres de la monétisation du déficit budgétaire. Le franc congolais s'est déprécié de 12,4 % par rapport au dollar américain entre 2019 et 2020. La détérioration du déficit des comptes courants, passant de 3,8 % du PIB en 2019 à 5,4 % du PIB en 2020 n'a pas permis d'enregistrer des bénéfices liés aux prix élevés des produits miniers en 2020.

Les dépenses sociales visant à atténuer les effets de la COVID-19, combinées à la réduction des recettes fiscales, ont entraîné une légère aggravation du déficit public, qui est passé de 0,8 % du PIB en 2019 à 1,2 % du PIB en 2020[9]. La RDC fournit également des efforts particuliers en vue de tirer profit des programmes régionaux dans le cadre de la Zone de Libre Echange Africain (ZLECAF), des Objectifs de Développement Durable (ODD), du Common Market for Eastern and Southern Africa (COMESA), de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale (CEEAC), de la Southern Africa for the Development Community (SADC) etc.
Ce pays a commémoré en 2020 le premier anniversaire d'alternance politique pacifique et apaisée à la faveur de Son Excellence Monsieur Félix Antoine TSHISEKEDI TSHILOMBO, Président de la République de la RDC ; preuve d'une stabilisation progressive de ce pays.

---

[8] www.afdb.org/fr/pays-afrique-centrale/republique-démocratique- du-congo
[9] BAD, idem

1.2.3. Rwanda

En 2020, le Produit Intérieur Brut (PIB) réel du Rwanda a connu une baisse de 0,4 % en raison de la pandémie de la COVID-19 par rapport à la hausse qu'il avait enregistrée en 2019 de 9,4 %. Le commerce, les transports et les services touristiques ont été les secteurs les plus touchés par la pandémie mondiale.

Le niveau d'inflation s'est situé à 6,6 % en 2020 par rapport à 2,4 % enregistré en 2019. Cette situation est expliquée par les perturbations des chaînes d'approvisionnement régionales et nationales. La Banque Nationale du Rwanda (BNR) a réduit le taux d'intérêt directeur à 4,5 % en avril 2020 contre 5,0 % en 2019 pour stimuler la croissance. Mais, le crédit au secteur privé est resté modeste, ayant augmenté de 10,2 % en 2020 par rapport à 12,6 % en 2019.

Le faible niveau des recettes fiscales et le niveau élevé des dépenses en matière de santé et de protection sociale ont entraîné un creusement du déficit budgétaire, qui est passé de 7,3 % du PIB en 2019 à 8,3 % en 2020. Le déficit a été financé par des prêts de soutien budgétaire COVID-19 et des dons de partenaires de coopération. La faiblesse des exportations et la réduction des investissements directs étrangers ont entraîné un déficit des opérations courantes équivalant à 16,5 % du PIB en 2020, par rapport à 9,3 % en 2019.

En 2020, les réserves en devises ne pouvaient couvrir que 2,4 mois d'importations, par rapport à 4,5 mois en 2019. Le faible niveau des apports extérieurs a contribué à une dépréciation de 4,6 % du franc rwandais par rapport au dollar américain. Les dernières données disponibles indiquent un taux de chômage de 22,1 % en mai 2020, par rapport à 15 % un an plus tôt. La croissance du chômage témoigne des difficultés des grands secteurs tels que les transports, l'alimentation et l'hôtellerie pendant le confinement.

Des efforts particuliers sont menés en vue d'atteindre des objectifs recherchés dans le cadre des ODD en Afrique. Le Gouvernement a également pris des options stratégiques en vue de tirer profit des avantages liés à la mise en place de la ZLECAF et des programmes régionaux (EAC, COMESA, CEPGL, etc.). Les autorités ont fourni des efforts particuliers pour maintenir la stabilité politique et sociale.

1.3. Contexte CEPGL

1.3.1. Bref rappel historique

La Convention portant création de la CEPGL a été signée le 20 septembre 1976 à Gisenyi (actuellement Rubavu) au Rwanda par les Chefs d'Etat des Etats membres (Burundi, RDC et Rwanda). Historiquement, le Burundi, le Rwanda et la RDC formaient déjà à l'époque coloniale ce que l'on appelait l'Afrique Belge. Bien que juridiquement distincts par le fait que la RDC formait une colonie alors que le Burundi et le Rwanda constituaient ensemble un territoire sous mandat belge, il n'en demeure pas moins vrai que ces trois pays étaient administrés par une même puissance coloniale.

Les liens de similitude et d'appartenance à une même tradition et à une même communauté culturelle ont été les facteurs motivants ayant servi à la création d'un espace de coopération et de co-fraternité. Ces pays ont toujours été animés par des aspirations communes de paix, de sécurité et de progrès. Les populations se sont brassées et les pouvoirs étatiques ont pris fait et cause de cet état de fait[10].
La CEPGL a le mérite d'avoir mis en place des instruments de coopération et d'intégration économiques dans différents domaines avec des programmes sectoriels adoptés par les Etats membres notamment dans l'agriculture, le développement industriel, l'énergie, les communications, les transports, les échanges commerciaux et le tourisme. Cette coopération s'est, en outre, renforcée au niveau de la sécurité sociale, de la libre circulation des personnes, de la santé et de la justice[11].

[10] UNECA, Etude sur la relance de la CEPGL et de ses organismes spécialisés, novembre 2006, Page 16
[11] idem

1.3.2. Objectifs et défis de la CEPGL

L'article n° 2 de ladite Convention définit sa mission de la manière suivante :

- Assurer la sécurité des États et de leurs populations de façon qu'aucun élément ne vienne troubler l'ordre et la tranquillité sur leurs frontières respectives ;
- Concevoir, définir et favoriser la création et le développement d'activités d'intérêt commun ;
- Promouvoir et intensifier les échanges commerciaux et la circulation des personnes et des biens et
- Coopérer de façon étroite dans les domaines social, économique, commercial, scientifique, culturel, politique, militaire, financier, technique, touristique et plus spécifiquement en matière judiciaire, douanière, sanitaire, énergétique, de transports et de télécommunications.

Au cours des deux premières décennies de sa création, la CEPGL avait connu des moments d'intenses activités dans la coopération économique et politique servant de modèle palpable d'une Institution viable et solide en Afrique. En dépit de ce constat, elle a été confrontée à une crise socio-politique qui a malheureusement abouti à son dysfonctionnement. Les principaux défis auxquels elle a eu à faire face sont entre autres les suivants :

- Peu de confiance et volonté politique des Etats membres pour coopérer dans le cadre de la CEPGL ;
- Vision parfois divergente sur l'avenir de la CEPGL ;
- Difficulté d'actualiser les instruments de prévention et de gestion des conflits ;
- Accords de coopération signés, non ratifiés et non exécutés et
- Duplication des programmes avec les autres Communautés Economiques Régionales.

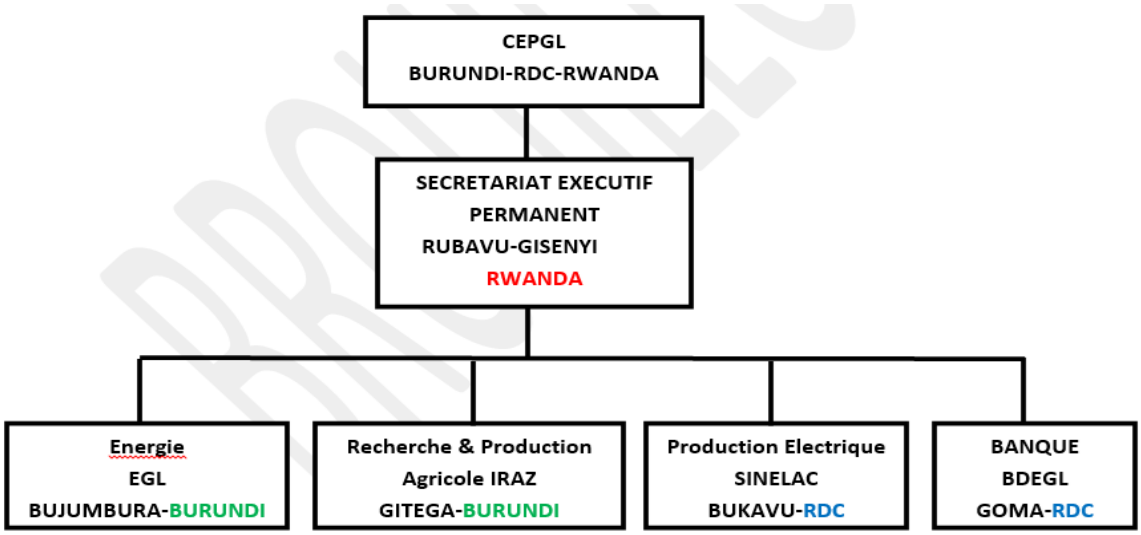
1.3.3. Organismes spécialisés de la CEPGL

La BDEGL est un des 4 sur 5 organismes spécialisés de la CEPGL. Les 4 autres sont : le Secrétariat Exécutif Permanent de la CEPGL, l'Institut de Recherche Agronomique et Zootechnique (IRAZ), la Société Internationale pour l'Electricité des Grands Lacs (SINELAC) et l'Organisation de la CEPGL pour l'Energie des Grands Lacs(EGL).

La coopération dans le secteur énergétique est faite par deux Organismes spécialisés, l'EGL chargée de la planification des projets énergétiques communautaires dans la CEPGL et la SINELAC qui assure la gestion et la commercialisation du courant de la centrale hydroélectrique commune Rusizi II (44,6 MW).

Dans le secteur agricole, la CEPGL a créé l'IRAZ dont l'objectif est de promouvoir la politique agricole commune, la recherche agricole et zootechnique et l'augmentation de la production agricole sur base des avantages comparatifs des Etats membres.

Illustration 1 : Organismes spécialisés de la CEPGL



1.3.4. Paysage financier par Pays

Les banques sous régionales (EADB, BDEAC, TDB et BDEGL)[12], les banques commerciales, les institutions de microfinance et des sociétés d'assurance contribuent au financement des activités économiques, la croissance économique et le développement des pays membres.

Au Burundi, deux nouvelles banques ont vu le jour en 2020, à savoir la Banque d'Investissement pour les Jeunes (BIJE) et la Banque Communautaire et Agricole du Burundi (BCAB). Les interventions de la BCAB seront essentiellement focalisées sur les activités du secteur agricole tandis que celles de la BIJE seront centrées sur les projets de développement initiés par les jeunes organisés en associations, en coopératives ou en entreprises. La Banque d'Investissement et de Développement des Femmes (BIDF) est également en gestation et devrait être opérationnelle en 2021.

En RDC, la banque kenyane Equity Group Holdings a acquis 66,53 % des actions de la Banque Commerciale du Congo (BCDC) en août 2020. Le pays a également commencé un important programme de libéralisation du secteur des assurances par la création de l'Autorité de Régulation et du Contrôle des Assurances (ARCA). L'ARCA vise le développement d'un marché dynamique et répondant aux standards internationaux au bénéfice des assurés. Elle a déjà remis 6 agréments pour deux sociétés de courtage[13] et 4 d'assurance[14].

Au Rwanda, il existe trois systèmes d'offre de services d'épargne et de crédit à savoir : le système financier centralisé (Banque centrale, banques commerciales, banques d'investissement) ; le système financier décentralisé (Coopératives d'épargne et Institutions de Microfinance) et le système financier informel (Associations rotatives d'épargne et de crédit type tontines, IBIMINA etc.). Depuis une dizaine d'années, la priorité a été de renforcer l'inclusion financière et numérique en vue d'améliorer les conditions de vie des populations par des interventions financières permettant d'accroître la résilience et les moyens de subsistance durable des groupes cibles (secteur informel, femmes, jeunes, groupes vulnérables etc.).

---

[12] EADB: East Africa Development Bank
BDEAC: Banque de Développement des Etats de l'Afrique Centrale
TDB : Trade and Development Bank
BDEGL: Banque de Développement des Etats des Grands Lacs
[13]Gras Savoge RDC et Allied Insurance Brokers SAR(AIB)
[14]Rawsur RDC, Société financière d'Assurance du Cogo, Activa Assurance RDC et Rawsur Life Cible

II. LA BDEGL DANS UN ENVIRONNEMENT DE CRISE COVID-19

2.1. Mise en contexte

En décembre 2019, la Chine a déclaré l'apparition d'une épidémie causée par un nouveau coronavirus, dénommé COVID-19 dont l'épicentre est la ville de Wuhan. Depuis lors, les pays membres de la CEPGL, comme ceux du reste du monde, sont confrontés à cette épidémie qui est favorisée par les déplacements intercontinentaux des personnes.

Pour se prémunir contre les effets néfastes de cette pandémie sur les vies humaines, les Etats membres ont appelé leurs populations à observer des gestes barrières et à limiter les déplacements dans les villes. A cet effet, les autorités sanitaires de certains pays ont, en 2020, obligé les populations de se confiner dans leurs résidences pendant pratiquement 10 mois. Cette situation a influé négativement sur les conditions de vie des citoyens.

Ces mesures restent encore d'application et perturbent les activités économiques avec des retombées économiques et sociales désastreuses sur les économies de manière générale, et sur la Banque et ses clients en particulier.

2.2. Mesures de sauvegarde mises en place par la Banque

Les agents sont rentrés dans leurs pays respectifs et le travail à domicile a été institué à partir de mars 2020 et ce, en vue de limiter l'exposition aux risques de contamination pour le personnel. Une équipe permanente a été mise sur place afin d'assurer la liaison avec les unités opérant dans les 3 pays respectifs. Des mesures ont également été prises en vue de la réduction des prestataires externes dont le non accès au siège a rendu quasi-impossible les prestations. Suite aux baisses de productivité inhérente à ce mode opératoire exceptionnel, le personnel a été invité à apurer le stock résiduel de congé en attendant que la situation sanitaire s'améliore. Les nouvelles technologies ont été mises à contribution pour maintenir les échanges entre la direction et le personnel d'une part et entre la direction et le Conseil d'Administration d'autre part. Une application de visioconférence zoom a été acquise, ce qui a permis la tenue des réunions des organes de gestion et d'administration de la Banque. Des réflexions sur la solution de suivi du télétravail ont commencé et devraient aboutir à une solution informatique qui permettra le suivi approprié du télétravail et la productivité des employés à tous les niveaux.

Illustration 2 : Expérience de télétravail en période COVID-19

2.3. Impact sur le plan de relance

La crise a aggravé les difficultés internes de la Banque dont la capacité de résilience était encore limitée. Le rapatriement forcé et l'éclatement géographique de l'équipe ont engendré une baisse de production par agent, un assèchement des initiatives nouvelles et un suivi irrégulier des dossiers.

Les chantiers prioritaires programmés en 2020 dans le cadre du plan de relance de la Banque ont été à l'arrêt, quasiment ralentis ou retardés. Le renouvellement des effectifs en voie d'être terminé, la transformation informatique et la migration comptable vers les normes IFRS et le déploiement d'une stratégie de communication et de promotion ont peu avancé. La création d'une cellule d'analyse des risques et d'évaluation des projets et le recours aux firmes spécialisées pour suivre les demandes de crédit n'a pas pu être conclue.
Les études des dossiers pour transformer les idées de projets en dossiers bancables, préalables aux démarches de recherche de syndication des financements, n'ont pas pu être réalisées.

C'est dans ce cadre que des mesures d'atténuation ont été initiées notamment la recomposition des équipes et l'enrichissement des tâches ainsi que la promotion de la polyvalence. De même, il est envisagé de mettre en place dans chaque pays une cellule chargée de l'origination des projets en vue de développer le bilan de la Banque. Une fois l'unité d'études et d'évaluation des projets en place et pleinement opérationnelle, la Banque disposera d'un nombre suffisant de projets bancables à proposer aux cofinancements ou pour lesquels des levées de fonds sur les marchés financiers pourront être envisagées.

2.4. Impact sur les opérations et la santé financière

La crise covid-19 ayant limité les déplacements entre les pays de la CEPGL, la Banque n'a pas pu développer de nouvelles opérations malgré une réserve de projets assez étoffée. Seize projets prioritaires identifiés à savoir 4 au Burundi (14 millions de DTS), 7 en RDC (27 millions de DTS), 2 au Rwanda (13,5 millions de DTS) et 3 projets régionaux (16 millions de DTS) n'ont pas pu être évalués suite au manque de compétence après rapatriement forcé des effectifs de la Banque. Les initiatives de mobilisation de ressources n'ont pas pu aboutir, les partenaires techniques et financiers étant eux-mêmes impactés négativement par la crise. Cependant, la santé financière de la Banque reste satisfaisante. Le compte d'exploitation a été bénéficiaire et les contreparties de la Banque ont honoré les échéanciers de remboursement.

La pandémie de la COVID-19 a aggravé les effets négatifs d'une situation exceptionnelle dans laquelle la Banque a évolué. Pour avoir accès aux ressources au niveau international, il faut présenter des projets portés par des groupements d'intérêt économique (GIE) viables et crédibles. C'est dans cette perspective que la Banque a constamment réfléchi sur le plan de sortie de crise pour aller vers une solution propice à la relance effective en s'efforçant de répondre à la question de transformer les besoins de la sous-région en opportunités d'affaires et en projets bancables et réformer la Banque pour agir sur le marché régional.

III. GOUVERNANCE DE LA BANQUE EN 2020

3.1. Assemblée Générale des Actionnaires

La Banque de Développement des Etats des Grands Lacs, « BDEGL » en sigle, est située à Goma, ville frontalière à Rubavu-Gisenyi au Rwanda, siège de la CEPGL. Goma est à 150 km de Kigali au Rwanda, 316 km de Bujumbura au Burundi et 2.000 km de Kinshasa en RDC. La BDEGL est une Institution financière de droit international, créée le 09 septembre 1977 à l'initiative des Pays membres de la Communauté Économique des Pays des Grands Lacs (CEPGL), à savoir la République du Burundi, la République Démocratique du Congo (RDC) et la République du Rwanda.

Elle a pour mission de (i) promouvoir le développement économique et social des Etats membres, (ii) renforcer la coopération entre les Etats membres de la CEPGL en finançant les projets communs, communautaires et nationaux visant l'intégration de leurs économies, (iii) mobiliser les ressources financières publiques et privées, intérieures et extérieures, à des fins de développement des Etats membres et (iv) fournir aux Etats membres et à leurs institutions nationales de développement l'assistance technique et financière dans les études, la préparation et l'éxécution des projets.

Après une période critique dans la sous-région, les Etats Membres ont exprimé leur volonté de relancer la Banque par l'Acte d'engagement signé le 27 novembre 2009.

Le capital social autorisé est de 50 millions de DTS dont 35,494 millions de DTS ont été souscrits ; 23,756 millions de DTS libérés et 11,738 millions de DTS à appeler. Il est réparti parmi les Etats membres de la CEPGL (73%), les Actionnaires non-régionaux dont la BAD et la Belgique (17,88%) et les autres actionnaires régionaux (9,06%).

Tableau 1 : Structure du capital social au 31 décembre 2020

Actionnaire par série	Capital autorisé	Capital souscrit	Capital appelé	Capital à appeler	Capital libéré	
					Montant	Libéré (en %)
SERIE A: ETATS MEMBRES						
Burundi	9.130.000	6.375.000	4.337.582	2.037.418	4.337.582	18,26
RDC	18.270.000	12.750.000	8.679.833	4.070.167	8.679.833	36,54
Rwanda	9.130.000	6.375.000	4.337.582	2.037.418	4.337.582	18,26
S/T SERIE A: ETATS MEMBRES	**36.530.000**	**25.500.000**	**17.354.997**	**8.145.003**	**17.354.997**	**73,06**
SERIE B : INSTITUTIONS BANCAIRES & FINANCIERES LOCALES (IBFL)						
Institutions Congolaises	3.425.000	2.564.000	1.629.881	934.119	1.629.881	6,86
Institutions Rwandaises	1.105.000	767.000	523.822	243.178	523.822	2,2
S/T SERIE B : IBFL	**4.530.000**	**3.331.000**	**2.153.703**	**1.177.297**	**2.153.703**	**9,06**
SERIE C : ACTIONNAIRES NON REGIONAUX						
BAD	4.125.000	3.062.000	1.959.680	1.102.320	1.959.680	8,25
Belgique	4.680.000	3.500.000	2.222.993	1.277.007	2.222.993	9,36
Belgolaise	135.000	101.000	64.467	36.533	64.467	0,27
S/T SERIE C :	**8.940.000**	**6.663.000**	**4.247.140**	**2.415.860**	**4.247.140**	**17,88**
TOTALA+B+C	**50.000.000**	**35.494.000**	**23.755.840**	**11.738.160**	**23.755.840**	**100**

L'Assemblée Générale des Actionnaires est l'organe suprême de la Banque. Elle donne les directives relatives à la politique générale de la Banque. Sur convocation du Président du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale se réunit une fois par an en session ordinaire notamment pour examiner les rapports du Conseil d'Administration et de l'Auditeur externe. L'Assemblée Générale peut également se réunir en session extraordinaire sur convocation du Président du Conseil d'Administration, à la demande du Conseil d'Administration ou des Actionnaires représentant les 2/3 du capital. Plusieurs tentatives ont eu lieu afin d'organiser une Assemblée Générale notamment pour évaluer le rapport sur la mise en œuvre de l'Acte d'engagement du 27 novembre 2009 et la mise en place de nouveaux organes.

Au cours de ses 80ème et 81ème réunions des 28-29 janvier et du 30 octobre 2020, le Conseil d'Administration est revenu sur le point relatif à son organisation. Il a pris la décision de profiter de la prochaine réunion du Conseil des Ministres des Affaires Etrangères des Etats membres de la CEPGL qui statuera sur l'avenir de la CEPGL pour solliciter la décision d'organiser une Assemblée Générale de la BDEGL en concertation avec le Secrétariat Exécutif Permanent.

L'organisation d'une Assemblée Générale est hautement prioritaire afin que la relance de la Banque soit formellement validée par tous les Actionnaires et accréditée auprès de leurs partenaires respectifs. Parmi les questions à résoudre figurent :

- Adoption des statuts révisés ;
- Validation du repositionnement de la Banque et mode de financement de sa relance et de son développement ;
- Validation du rapport du Conseil d'Administration et
- Nominations statutaires des organes de gouvernance et de direction.

3.2. Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration représente l'Assemblée Générale des Actionnaires dans la direction de la Banque. Sauf les matières réservées aux Actionnaires par les statuts, le Conseil d'Administration est responsable de la direction stratégique et opérationnelle de la Banque. Le Conseil d'Administration veille à garantir que, par sa transformation, la Banque acquiert les capacités nécessaires pour réagir aux changements qui s'opèrent dans les activités bancaires, à tous les niveaux de l'organisation. Les Membres du Conseil d'Administration sont désignés suivant des critères de compétence, d'indépendance et d'autonomie de décision applicables en matière de gouvernance d'entreprise.

Tableau 2: Répartition des sièges au Conseil d'Administration en 2020

Type	Actionnaires	Sièges
Série A	**Etats membres**	**4**
	- Burundi	1
	- RDC	2
	- Rwanda	1
Série B	**Autres Actionnaires régionaux**	**1**
Série C	**Actionnaires non régionaux**	**2**
	- Belgique	1
	- BAD	1
Total des sièges au Conseil d'Administration		**7**

En 2020, le Conseil d'Administration a tenu deux (2) sessions : la 80ème réunion des 28-29 janvier 2020 et la 81ème réunion du 30 octobre 2020.

Au cours de la 80ème réunion, le Conseil d'Administration a examiné dix (10) dossiers et a pris des décisions dont les plus importantes sont :

- La définition de la voie à suivre pour l'organisation de l'Assemblée Générale des Actionnaires au cours du premier trimestre de l'année 2020 ;
- Le recrutement du Directeur des Ressources Humaines Technologiques et la fixation de la rémunération et avantages des Directeurs ;
- La validation des initiatives prises pour le recouvrement de la créance SOFIDE ainsi que les démarches entreprises sur le dossier des titres de propriété disparus ;

- Le recrutement à titre définitif des cadres et agents ainsi que la gestion des cas des retraités rappelés au service de la Banque ;
- La définition d'une voie à suivre pour clôturer les discussions en rapport avec le rapport d'audit « forensic » et
- La clôture des missions du Comité de Pilotage.

A la 81ème réunion, parmi les points examinés, il y a sept (7) points dont le traitement a conduit aux décisions importantes suivantes :

- L'organisation de l'Assemblée Générale des Actionnaires après la tenue du Conseil des Ministres de la CEPGL qui décidera de l'avenir des organismes spécialisés dont la BDEGL ;
- La validation du rapport de l'audit « forensic » couvrant la période de 2009 à 2020 ;
- L'adoption des états financiers de l'exercice clos au 31 décembre 2019 et la répartition du résultat de 2019;
- L'adoption du rapport de gestion de l'exercice clos au 31 décembre 2019 ;
- La poursuite des efforts engagés pour retrouver les titres disparus ;
- La suspension de la vente des biens immeubles jusqu'à la tenue de l'Assemblée Générale et
- Le renouvellement des effectifs du personnel par le recrutement de l'Expert Responsable de la Comptabilité.

Illustration 3: Conseil d'Administration en sa 80ème réunion des 28 et 29 janvier 2020 à Kinshasa

Suite au contexte COVID-19, le Conseil d'Administration a tenu sa 81ème réunion du 30 octobre 2020 en format hybride, présentiel pour une partie des Administrateurs et membres de la direction présents à Kinshasa en RDC et une autre partie en visioconférence. L'évaluation faite de cette première expérience est plutôt satisfaisante. Ce format pourrait également être envisagé pour la réunion de l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Illustration 4 : Réunion hybride du Conseil d'Administration en sa 81ème réunion du 30 octobre 2020

3.3. Direction Générale

Le Conseil d'Administration délègue ses pouvoirs de gestion au Directeur Général assisté d'un Directeur Général Adjoint ; tous les deux nommés par l'Assemblée Générale. Le Directeur Général est désigné parmi les candidats présentés par le Rwanda tandis que le Directeur Général Adjoint en tant que Conseiller Technique Principal est proposé par les deux Actionnaires non-régionaux, la Belgique et la BAD. Les procédures ont été lancées en vue de pourvoir à ces deux postes vacants. En 2020, le Conseil d'Administration a prolongé les prestations du Directeur Général par intérim en attendant la nomination d'un titulaire par l'Assemblée Générale.

Le Directeur Général ai est assisté par trois Directeurs dont deux en place : un Directeur des Opérations à l'âge de la retraite dont les prestations ont été prolongées en attendant le recrutement du nouveau directeur et un Directeur des Ressources Humaines & Technologiques recruté en octobre 2019. Depuis que son titulaire a été nommé pour assurer l'intérim du Directeur Général en 2017, le 3ème poste de Directeur à savoir celui des Finances & Gestion des Risques est aussi vacant. Pour faire face au besoin de fonctionnement normal, une mesure conservatoire a été prise au cours du mois de décembre 2020 à l'issue de laquelle un intérim du Directeur des Finances & Gestion des Risques (DFGR) a été désigné en attendant que ce poste soit pourvu.

Afin de renforcer les unités d'appui à la Direction générale par une équipe complète, le Conseil d'Administration a autorisé le recrutement aux postes de Directeur des Opérations et de Directeur des Finances & Gestion des Risques et a demandé aux Administrateurs par Pays de présider le processus de recrutement. A la fin de 2020, un candidat Directeur des Opérations (RDC) a été trouvé et un autre candidat Directeur des Finances et Gestion des Risques (Rwanda) est encore à chercher. Ledit renforcement est essentiel comme point de départ avant de recruter les unités subalternes notamment aux postes d'experts

analystes financiers et expert en gestion des risques ; processus dans lequel ces directeurs auront un rôle à jouer.

3.4. Auditeur externe

Au cours de l'exercice 2020, la mission d'Audit Externe a été poursuivie par le Cabinet FENRAJ. L'Audit Externe a pour mission de certifier la régularité et la sincérité des états financiers annuels, s'assurer du respect des principes comptables, établir un rapport sur le dispositif, l'efficience et les lacunes du contrôle interne y compris la surveillance et le suivi des risques. Il évalue les performances opérationnelles et financières par rapport aux objectifs stratégiques, opérationnels, budgétaires et de conformité. Le rapport de l'Auditeur externe porte sur l'audit des comptes annuels ainsi que sur les vérifications spécifiques et les informations sur base desquelles il fonde son opinion sur la gestion de la Banque.

Au cours de l'exercice 2020, l'audit a présenté un rapport d'audit financier et une lettre de gestion avec des recommandations dont les plus importantes ont été exposées au Conseil d'Administration.

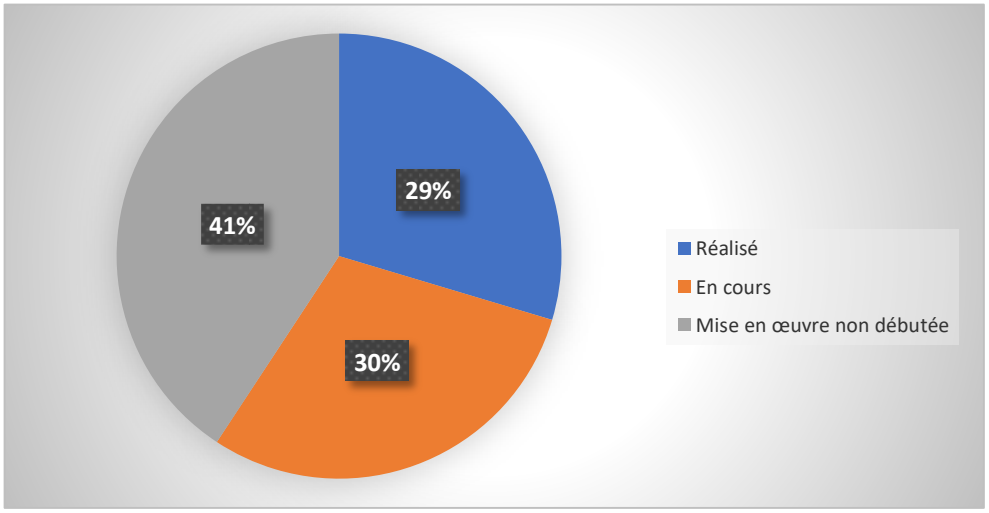
La Banque s'est attelée à mettre en œuvre les recommandations formulées par l'audit relatif à l'exercice 2019 dont les plus pertinentes sont les suivantes :

- Améliorer le classement et l'archivage des documents de la Banque ;
- Sensibiliser les Actionnaires à soutenir leur banque de développement régional, particulièrement durant le processus de relance et de développement de celle-ci par la tenue d'une réunion de l'Assemblée Générale, spécialement convoquée pour procéder à l'approbation de toutes les décisions relevant de sa seule compétence, restées en veilleuse depuis 1995;
- Recomposer formellement le Conseil d'Administration à chaque fin de mandat et que les statuts de la Banque, lors de leur révision, précisent clairement le nombre maximum de son renouvellement ;
- Réviser le Règlement Intérieur du Conseil pour une mise à jour, notamment le rôle et les responsabilités du Président du Conseil d'Administration;
- Accélérer le rythme de la mise en place de l'équipe des mandataires, le recrutement de deux Directeurs et d'autres experts dont le Conseil d'Administration a déjà accepté le recrutement (Expert Responsable de la Gestion des Risques, Auditeur Interne, Conseiller juridique, Expert Analyste Financier Senior, etc.) ;
- Veiller à ce que, pour les candidats à la retraite, les arriérés de congés autorisés soient apurés au moins un mois avant le départ à la retraite;
- Améliorer et enrichir la fiche individuelle d'évaluation des performances en usage à la Banque par l'introduction des critères qui se réfèrent aux résultats enregistrés par objectifs arrêtés en début d'année entre le chef hiérarchique direct et l'employé;
- Procéder à l'élaboration d'une politique et d'un plan de formation annuel et à une budgétisation conséquente ;
- Introduire dans le manuel des procédures administratives, les procédures relatives à l'élaboration et au suivi-évaluation du plan de formation/ renforcement des capacités du personnel ;
- Normaliser rapidement les relations juridiques des trois Fonctionnaires rappelés au service de la Banque le 1er décembre 2019, après avoir été retraités fin août 2019, soit à travers un nouveau contrat de travail à durée déterminée, soit avec un contrat de consultance et chaque fois avec la précision des modalités de leur emploi ;
- Octroyer aux retraités le 31/08/2019 leurs indemnités de fin de carrière à la BDEGL sans préalable, afin d'éviter d'éventuelles poursuites judiciaires;
- Intégrer dans les statuts du personnel les modifications adoptées par le Conseil d'Administration à travers le Règlement Intérieur du personnel ;

- Produire de nouveaux Statuts du personnel avec une date certaine de leur approbation par l'organe compétent ;
- Mettre rapidement en place des procédures enrichies relatives à la gestion des acquisitions des biens, travaux et services de la Banque ; et
- Souscrire à une police d'assurance pour toutes les immobilisations de la Banque.

Sur 15 recommandations, 4 ont été réalisées (26,7 %) ; 3 sont en cours (20 %) et 8 sont encore à réaliser (53,3 %).

Illustration 5 : Etat de mise en œuvre des recommandations de l'audit 2019



Il sied de noter que la plupart des recommandations non encore mises en œuvre sont liées aux décisions à prendre par l'Assemblée Générale dont l'organisation est vivement souhaitée.

3.5. Contrôle de conformité & autorégulation

En 2020, la Banque a été soumise pour la 4ème fois au contrôle prudentiel et d'autorégulation par un processus d'évaluation et d'annotation dit « Evaluation AIAFD par ses Pairs » conformément au dispositif de notation NDPSE[15]. Sont évalués les facteurs relatifs à la gouvernance, aux normes financières prudentielles et aux politiques opérationnelles suivant une matrice de cotation applicable à tous les membres de l'AIAFD.

Le mécanisme NDPSE vise à ce que les Institutions de Financement du Développement (IFD) améliorent leurs performances dans les différents domaines faisant objet de l'évaluation. Il crédibilise la qualité des opérations des IFD auprès des partenaires financiers et techniques.

[15]NDPSE :Normes, Dispositifs Prudentiels et Système d'Evaluation.

IV. ACTIVITES DE LA BANQUE EN 2020

Les activités menées en 2020 sont fondées sur les orientations du Conseil d'Administration lors de la validation du document de Synthèse de Stratégie de Relance et de Développement (SSRD), base des chantiers prioritaires du redémarrage. Lesdits chantiers ont été regroupés en 3 fonctions du financement des projets, le développement institutionnel et la mobilisation des ressources avec pour objectif de stabiliser la relance et le développement de la Banque par la croissance du bilan et l'augmentation de sa valeur commerciale.

4.1. Activités opérationnelles

4.1.1. Traitement des dossiers en pipe-line

La Banque a reçu des demandes de crédit et a continuellement réfléchi sur les solutions intérimaires pour traiter les dossiers en pipe-line en attendant le renforcement de la Banque par des équipes adaptées et surtout la création d'une unité spécialisée en matière de financement des projets.

Suite à la résolution 5.3 du Conseil d'Administration en sa 77e réunion des 19-20 février 2019, les nouvelles interventions ont été gelées jusqu'à la configuration des produits et des services à mettre sur le marché, la réorganisation interne et la structuration des fonctions chargées de l'analyse des projets, le montage des projets, la gestion des risques et les mécanismes de recouvrement.

La Banque a présentement un pipeline de 84 projets qui représentent une demande de financement de l'ordre de 180 millions de DTS. Il s'agit des projets nationaux ainsi que des projets régionaux & transfrontaliers répartis dans les secteurs des infrastructures, de l'agriculture, de l'énergie et des transports.

Tableau 3 : Pipeline des projets au 31 décembre 2020 (en DTS)

Localisation	Nombre	Coût du projet (a)		Intervention éventuelle BDEGL (b)		Intervention BDEGL en % du coût du projet (a/ b)
		Montant	% du total	Montant	% du total	
Burundi	12	87.724.812	4,3 %	31.370.081	17,4 %	35,8 %
RDC	26	200.059.446	9,9 %	76.967.679	42,8 %	38,5 %
Rwanda	34	88.639.362	4,4 %	31.367.722	17,4 %	35,4 %
Projets régionaux	12	1.654.065.338	81,5 %	40.234.007	22,4 %	2,4 %
Total	**84**	**2.030.488.958**	**100,0 %**	**179.939.489**	**100,0 %**	**8,9 %**

Certains d'entre eux sont avancés ; des contacts préliminaires ont été menés en vue de les instruire et organiser d'éventuelles syndications avec d'autres partenaires. D'autres, de loin les plus nombreux sont encore au stade embryonnaire. Les projets avancés sont ceux dont les discussions sont en cours avec les partenaires impliqués dans la préparation et/ou le financement éventuel. Les missions exploratoires et d'observation déjà effectuées depuis le lancement d'une direction des opérations en 2018 ont permis de constituer une réserve de projets à suivre par centre d'intérêt et/ou organisme partenaire:

Tableau 4: Projets sélectionnés à suivre à moyen terme par pays et par catégorie (en DTS)

Poste	Nombre	Volume
Projets nationaux		
Burundi	*7*	*22.073.821*
RDC	*12*	*27.500.000*
Rwanda	*4*	*28.500.000*
Sous-total projets nationaux	23	78.073.821
Projets transfrontaliers & régionaux	8	39.684.555
Total des projets à suivre	**31**	**117.758.376**

La réserve des projets à suivre à moyen terme est un stock de 31 dossiers qui représentent une demande de financement par la BDEGL de l'ordre de 118 millions de DTS ; soit en moyenne 4 millions de DTS par projet. Ce stock de 2020 a permis de formuler l'objectif de production projeté à partir de 2021.

Tableau 5 : Objectif de production projeté par pays

Phase/Pays	Burundi		RDC		Rwanda		Projets communs		Total	
	Nombre de projets	Volume (en millions de DTS)	Nombre de projets	Volume (en millions de DTS)	Nombre de projets	Volume (en millions de DTS)	Nombre de projets	Volume	Nombre de projets	Volume (en millions de DTS)
1. Présélection	7	22.1	12	27.5	4	28.5	8	39.7	31	117.8
2. Identification	4	11.05	6	13.75	2	14.25	4	19.85	16	58.9
3. Evaluation	2	5.52	3	6.88	1	7.12	2	9.92	8	29.44
4. Approbation	1	2.76	2	3.44	1	3.56	1	4.96	5	14.72
5. Signature des contrats[16]	1	2.76	2	3.44	1	3.56	1	4.96	5	14.72
6. Décaissement[17]	1	1.93	2	2.41	1	2.49	1	3.47	5	10.30
7. Suivi en phase d'exécution	1		2		1		1		5	
8. Recouvrement [18]	2	510.027	2	1.735.704	3	1.177.322	0	0	7	3.423.053

Face à la COVID-19, la Banque a également pris contact avec les banques locales en vue d'explorer les pistes à suivre pour limiter les impayés et la restructuration des créances sur des entreprises en difficulté.
Le plan de continuité suite à l'impact COVID-19 est encore à formuler tenant compte de :

[16] Les contrats relatifs aux projets approuvés sont négociés et signés au cours de la même année.
[17] Décaissements en 2 ans à raison de 70% à l'année n et 30% à l'année n+1
[18] Recouvrement en principal & intérêts sur des crédits en portefeuille en DTS et donc en cours de remboursement (une créance assainie réactivée de vis-à-vis de la RDC, 3 lignes de crédit BNDE I, BRD I & BRD II et 2 investissements financiers BRD & BANCOBU)

- Les possibilités d'accès aux ressources innovantes (OCA « obligations convertibles en actions » par exemple) ;
- La cartographie des risques ;
- Le développement des systèmes de paiement entre banques de développement des pays limitrophes et
- Les relations triangulaires.

En 2020, en raison des effets de la crise sanitaire liée à la pandémie de la COVID-19, la Banque n'a pas pu effectuer de nouvelles missions en vue d'identifier des opportunités d'investissement et d'évaluer les projets déjà inscrits dans sa réserve.

4.1.2. Dossiers en cours d'instruction

La pandémie de la COVID-19 a atteint la sous-région au moment où la Banque préparait avec Helpage Coopération Régionale des missions conjointes pour évaluer les projets présélectionnés du pipe-line de la Banque. Les projets ci-après ont fait objet d'un suivi par la direction responsable de la production :

Tableau 6 : Projets en étude en 2020

no	Couverture géographique	Promoteur	Titre du projet	Montant sollicité (en DTS) (1)	Coût total du projet (en DTS) (2)	% (1) / (2)
1	Projet régional	SINELAC	Réhabilitation-modernisation de la centrale hydroélectrique de la Rusizi II et du centre de dispatching régional de Mururu II	6.500.000	35.000.000	18,6 %
2	Projet régional	EGL	Financement des études et autres activités préalables aux investissements physiques relatifs à la construction de la centrale hydroélectrique de la Rusizi III	500.000	431.000.000	0,1 %
3	Projet national RDC	COOPAC	Construction d'une usine de café	1.500.000	2.000.000	75 %
4	Projet national RDC	INFOSET	Projet dans les secteurs de l'éducation et de la santé	1.000.000	5.000.000	20 %
5	Projet national RDC	CARITAS-MISEREOR	Interconnexion de la centrale Wau pour alimenter la zone minière et les périmètres agro-pastoraux de Rubaya	1.000.000	5.000.000	20 %
6	Projet transfrontalier	PROVINCE NORD-KIVU	construction de la route Petite-Barrière-Rond-Point Birere	3.000.000	5.000.000	60 %
7	Projet national RDC	CARITAS UK-CAFOD-SEREKA	Projet hydroélectrique à Buta en Province du Bas-Uélé	1.000.000	5.000.000	20 %
Total				**14.500.000**	**488.000.000**	**2,9 %**

D'autres actions sont suivies avec intérêt, à savoir :

1) L'identification avec la REGIDESO des projets dans le secteur de l'eau et de l'assainissement ;
2) Le partenariat avec les gouvernements provinciaux en vue de réaliser des projets conjoints et de se faire rembourser sur les taxes provinciales;
3) La création des équipes mixtes en vue de l'évaluation des projets pilotés par les gouvernements provinciaux et
4) Les projets Kivu Tilapia, Rwacof, Bralirwa et Printex présentés dans la cadre du partenariat avec la filiale au Rwanda du Groupe financier Bank of Africa.

La Banque dispose des dossiers en étude au profit desquels elle s'efforce de trouver des moyens financiers additionnels pour assurer leur financement. Dans ce cadre, il sied d'indiquer les faits suivants :

1) Le Conseil d'administration, en sa 80e réunion des 28-29 janvier 2020, a recommandé de maintenir les contacts avec EGL en vue de fixer les investissements à financer et les conditions de remboursement. Ainsi, le Conseil d'Administration, en sa 81e réunion du 30 octobre 2020, a décidé qu'une mission d'évaluation soit réalisée à l'EGL pour préparer un rapport technico-économique et financier du projet hydroélectrique Rusizi III.

La Banque, en collaboration avec l'EGL a participé aux réunions du Pool de financement du Projet de construction de la Centrale hydroélectrique Rusizi III. Les négociations en cours portent sur le plan de financement des études d'exécution et des frais d'expropriation par les Etats le long des voies d'accès et sur le site du Projet. L'organisation EGL est l'organe de coordination des Partenaires dudit Projet dont elle est l'agence d'exécution.

2) Par ailleurs, le Conseil d'Administration, en sa 81e réunion du 30 octobre 2020, a recommandé de relancer la SINELAC en vue de discuter des conditions de financement du projet de modernisation et de réhabilitation de la centrale hydroélectrique Rusizi II.

3) Au Burundi, des contacts préliminaires ont débuté avec de nouveaux promoteurs de projet, notamment le projet d'énergie solaire IJURU ENERGY.

4) En RDC, la Banque a tenu des réunions avec les Etablissements Coopératives d'Achat du Café (COOPAC), membre du Conseil Interprofessionnel pour la Promotion de l'Agriculture (CIPA), au sujet de la demande de crédit de 2 millions de USD en vue de financer un projet de la filière café.

La Banque a tenu des réunions successives avec le Conseil Interprofessionnel pour la Promotion de l'Agriculture (CIPA) dans le but de structurer un cadre d'intervention et de financement des filières agricoles d'exportation avec l'appui de TRADEMARK-RDC et du FAGACE. Les premières demandes de crédit par les membres du CIPA ont été déjà formulées pour un montant global de 5,844 millions de USD dans les secteurs du café et du cacao. La Banque a également continué d'engager avec CARITAS DEVELOPPEMENT-RDC et MISEREOR en Allemagne en vue de réaliser des projets énergétiques respectivement en Provinces du Nord-Kivu et d'Ituri en RDC.

5) Au Rwanda, la Banque a entamé des discussions avec la BOA Rwanda en vue du co-financement de certains projets identifiés le long de la côte Est du Lac Kivu. En effet, 32 projets PME, agro-industriels, d'infrastructures routières et de transport avaient été identifiés pour que la Banque en assure un suivi ; soit un besoin de financement potentiel estimé à près de 70 millions de USD.

La Banque a discuté avec la Bank of Africa Rwanda (BoA RWANDA) sur les projets SODAR et KIVU TILAPIA. Ces deux projets avaient été identifiés lors de la première mission conjointe d'identification des opportunités de projets à financer le long de la côte Est du Lac Kivu.

Illustration 6 : Site du projet intégré de la filière café à Goma

4.1.3. Engagements de la période

En 2020, suite au gel des nouvelles interventions décidé par le Conseil d'administration en sa 77e réunion des 19-20 février 2019, la Banque n'a pas signé de nouveaux contrats de prêt. Au cours de l'exercice 2020, des contrats de dépôts à terme en USD et FRW dans les banques congolaises et rwandaises ont été renouvelés.

4.1.4. Décaissements de la période

Des décaissements au titre des investissements financiers à moyen terme se sont poursuivis respectivement en faveur de la BANCOBU au Burundi de 700.000 USD et de la BRD au Rwanda de 190.000 USD, soit 890.000 USD au total en 2020.

4.1.5. Administration du portefeuille-crédit

L'administration du portefeuille-crédit a porté sur des actifs de 33.559.697 DTS au 31 décembre 2020 répartis comme suit : 7.293.993 DTS au Burundi (21,7 %), 12.807.611 DTS en RDC (38,2 %) et 13.458.093 DTS au Rwanda (40,1 %).

Tableau 7 : Portefeuille de la Banque au 31 décembre 2020 (en DTS)

Pays	Créances assainies	Investissements financiers		Lignes de crédit	Total	En % du total
		Court terme	Moyen/long terme			
Burundi	0	0	6.287.978	1.006.015	**7.293.993**	**21,7**
RDC	3.795.465	2.078.417	0	6.933.729	**12.807.611**	**38,2**
Rwanda	0	2.143.678	7.248.600	4.065.814	**13.458.093**	**40,1**
Total	**3.795.465**	**4.222.095**	**13.536.579**	**11.646.182**	**33.559.697**	**100,0**
En % du total	**11,3**	**12,6**	**40,3**	**35,8**	**100,0**	

4.1.6. Recouvrement des crédits

Dans le cadre du recouvrement des crédits, quatorze (14) échéances ont été appelées en 2020 ; 2 échéances de 759.092 DTS sur la créance assainie de la RDC, 8 échéances de 1,9 millions de DTS sur les lignes de crédit et 4 échéances de 364.729 DTS sur les investissements financiers. Les sommes dues ont été recouvrées. Un retard de paiement par la Direction Générale de la Dette Publique (DGDP) a été enregistré sur les échéances du 1er mai et du 1er novembre 2020. Face à cette situation, des contacts ont été engagés entre la Banque et les responsables de la DGDP. Pour la SOFIDE, les échéances de 2020 ont été déduites du compte « deposit » créé à l'issue de l'opération de recouvrement par cession de 2 immeubles en dation de paiement.

Tableau 8 : Echéances appelées en 2020 (en DTS)

Echéance	1er mai 2020	1er novembre 2020	Total	En % du total
a) Créances à long terme				
Créance vis-à-vis de la RDC	379.546	379.546	759.092	27,58
BRD I	155.893	152.143	308.036	11,19
BRD II	281.677	275.357	557.034	20,24
BNDE	112.099	109.584	221.683	8,05
SOFIDE	456.681	449.681	906.362	32,93
Sous-total a)	**1.385.896**	**1.366.311**	**2.752.207**	**100**
En % sous-total a)	**50,36**	**49,64**	**100**	
b) Investissement à moyen terme				
Echéance	**1er mai 2020**	**1er novembre 2020**	**Total**	**En % du total**
BANCOBU	129.737	130.683	260.421	44,45
BRD	153.750	171.756	325.506	55,55
Sous-total b)	**283.487**	**302.439**	**585.926**	**100**
En % sous-total b)	**48,38**	**51,62**	**100**	
Total a)+b)	**1.669.383**	**1.668.750**	**3.338.133**	
En % total a)+b)	**50,01**	**49,99**	**100**	

4.2. Activités administratives

En 2020, le programme opérationnel et les prévisions budgétaires (POPB 2020) comportait 17 projets visant à améliorer la capacitation de la Banque à remplir sa mission. Ces projets portent sur des investissements en développement institutionnel par le renouvellement des ressources humaines plus la transformation du système d'information et le déploiement d'une stratégie de communication et de promotion de la Banque.
Le plan de développement institutionnel avait pour objectif d'asseoir les conditions nécessaires pour une relance rapide et robuste. Le contenu du programme d'investissement institutionnel est résumé comme suit :

- Le développement des Ressources Humaines par les nouveaux recrutements et le renforcement des capacités ainsi que la révision de la grille salariale et le rétablissement des avantages ;
- La poursuite de la modernisation du système d'information par le développement de nouvelles applications autour de SAP B-1 ainsi que le projet de maîtrise de la migration informatique dans SAP B-1 ;
- Le rebranding et la communication par des investissements sur le bâtiment du siège de la Banque ainsi que la communication sur ses activités ;
- La création d'une base de données sur la réserve d'experts consultants pour appuyer dans le développement de nouveaux projets ;
- La formulation des objectifs opérationnels périodiques et le dispositif de Suivi-Evaluation ;
- Le projet d'appui à l'application des IFRS à la comptabilité de la Banque et
- La mise en place d'un plan de mise en œuvre des recommandations de l'audit externe « forensic ».

Une partie de ces projets a été lancée ; une autre sera démarrée après, dans le cadre d'un projet global de renouvellement et de recomposition des équipes en perspective.

4.2.1. Ressources humaines

Au cours de l'exercice 2020, les recrutements aux postes autorisés ont démarré mais suspendu suite aux effets de la COVID-19 qui a paralysé le fonctionnement normal de la Banque. L'Expert Responsable de la Comptabilité a été mis à la retraite après le recrutement de son remplaçant. Le Directeur des Ressources Humaines et Technologiques a été engagé à titre définitif et 3 consultants repris dans l'équipe pour une durée indéterminée.

La politique d'externaliser les services auxiliaires s'est poursuivie par le recours à 4 prestataires indépendants chargés d'appui aux services généraux. Cependant suite à la difficulté d'exercer à distance en raison de la pandémie de la COVID-19, 3 contrats ont été clôturés en août 2020. Seul le consultant chargé de la sécurité est resté en service.

Dans le cadre du renforcement des capacités et d'échange d'expérience, les Agents ont participé par visioconférence aux rencontres internationales de haut niveau relatives au développement du capital humain et le développement des opérations et des partenariats. Parmi ces rencontres, il y a lieu de rappeler:
(1) la Conférence digitale organisée par le Fonds de Promotion de la Microfinance (FPM) sur le thème « COVID-19 : fonds de garantie MPME : attentes du secteur et pistes de solution » et
(2) le Programme régional sur l'intégration du financement de l'action climatique au sein des IFD nationales organisé par l'AIAFD.

4.2.2. Renforcement de la Gouvernance

La Banque a passé la phase finale de l'audit «forensic» dont le rapport a été présenté pour validation à la 81ième réunion du Conseil d'Administration du 30 octobre 2020. Le Conseil a donné une orientation à suivre en vue d'organiser une validation finale du rapport à planifier à l'issue d'une réunion restreinte de restitution préalable. Le Conseil d'Administration a corrigé le déficit de communication né de l'interférence d'un Comité de Pilotage aux fonctions injustifiées. L'examen du rapport d'audit « forensic » a engendré un nouveau problème des agents mis à la retraite parmi lesquels, les uns sont définitivement partis avant une décision définitive sur le sort du décompte final et les autres ont été rappelés en fonction avant de clarifier le nouveau statut. Cette dualité est à éliminer afin d'éviter tout risque de confusion. Lors de sa 81ième réunion du 30 octobre 2020, le Conseil d'Administration a validé le rapport définitif de l'audit « forensic » et recommandé la direction de mettre en œuvre toutes ses recommandations. A cet effet, la Banque a poursuivi la mise en œuvre des recommandations dudit audit notamment les corrections au calcul des salaires et de la pension du personnel, le renforcement du système informatique, la clôture des comptes individuels de la provision de départ à la retraite, etc.

4.2.3. Systèmes & ressources informatiques

Au début de l'exercice 2020, la Banque s'est fixée des objectifs très ambitieux de relance concernant l'informatisation et l'automatisation de ses activités. Parmi les progrès accomplis, il y a l'implémentation et la migration des données et la mise en production du nouveau système d'information SAP Business-one (SAP-B-1) dans ses 3 modules de gestion financière et comptable, de gestion de prêts et emprunts et de reporting. De ces trois modules, quelques fonctionnalités déjà répertoriées sont encore à développer concernant (1) les prêts et emprunts, (2) le reporting, l'activation de la gestion budgétaire et la gestion des immobilisations. La société INFOSET, en sa qualité de fournisseur et prestataire de service, s'y attèle pour clôturer les suspens identifiés.

Pour maximiser l'exploitation de la plate-forme mis en place, la banque planifie une deuxième phase d'acquisition des modules complémentaires suivants : (1) Gestion des Ressources Humaines, (2) Gestion et évaluation des projets, (3) Gestion et implantation du réseau intranet, (4) Gestion du personnel en télétravail, Gestion des courriers entrants et sortants et « IHP In home Personalization & docs flow ».

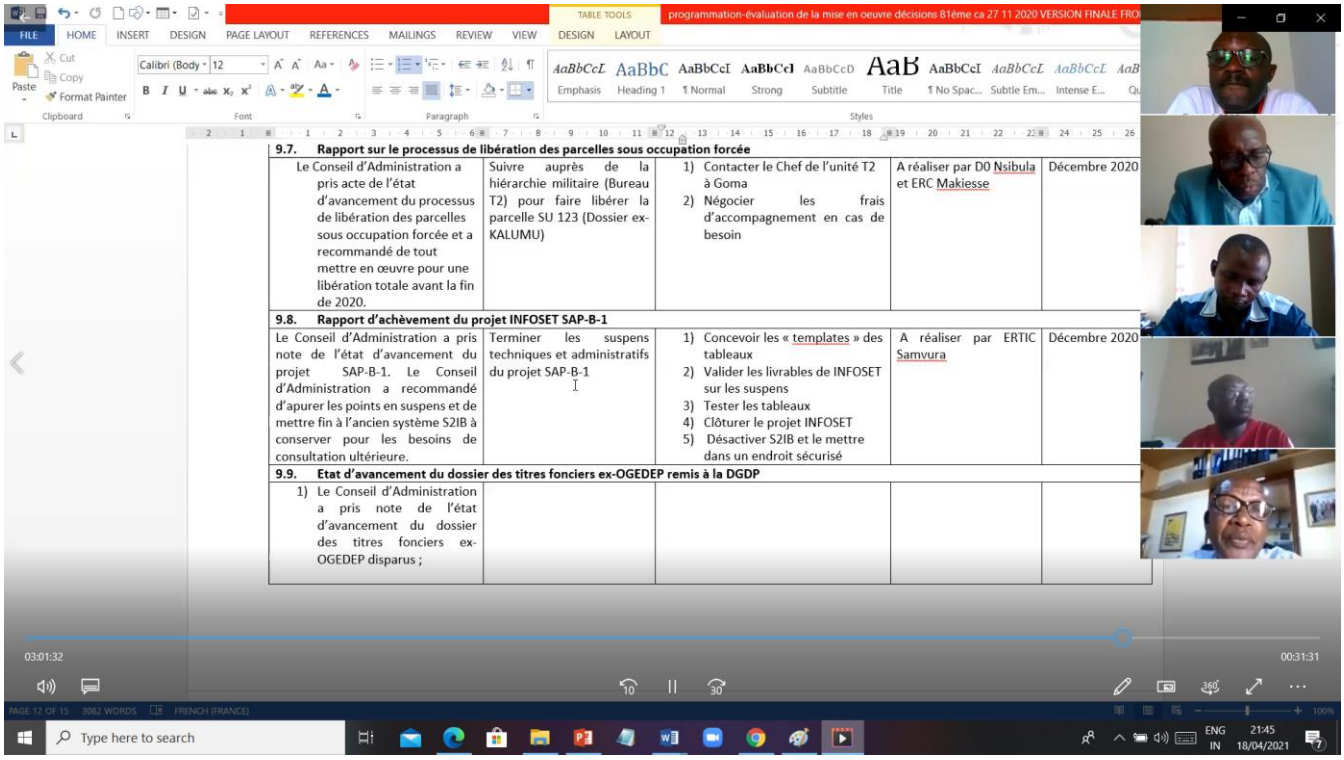
4.2.4. Autres moyens généraux technologiques

La Banque a mis en place d'autres solutions informatiques en vue de faciliter la tâche à son Personnel : (1) l'acquisition de la licence de la plateforme de Zoom pour visioconférence, (2) le renforcement du système de backup d'énergie et (3) l'élaboration des manuels de procédures/ Guides Utilisateurs.

a. Licence de la plateforme de visioconférence (Zoom)

Au cours de la période de confinement due à la COVID-19, une série de mesures a été prise par la Banque afin de faciliter le télétravail. Il s'est avéré urgent de se munir des outils pouvant faciliter l'interaction entre tous les membres du Personnel, tenir des réunions en visio-conférence. La Banque a acquis la plateforme de visioconférence « Zoom » qui a offert un cadre de réunion en visioconférence, d'échange des documents à temps réel grâce à ses différentes fonctionnalités (chat en privée, projection ou partage des documents, etc.). Cette plateforme a répondu convenablement aux besoins ressentis au sein de la Banque en cette période de télétravail. La 81ième réunion du Conseil d'Administration du 30 octobre 2020 a été possible grâce à cette plateforme de Zoom.

Illustration 7 : Réunion technique en visioconférence



b. Renforcement du back up d'énergie

Pour pallier au déficit et aux coupures intempestives d'énergie électrique, la Banque a acquis, en 2017, un générateur de 50 KVA pour desservir tous les occupants de l'immeuble. Pour minimiser les dépenses et assurer la continuité des activités la Banque avait acquis en 2018 un système de backup d'énergie « convertisseur chargeur avec des batteries de backup » d'une autonomie de plus de 6 heures en cas de

coupure de la SNEL. Pour renforcer tout ce dispositif, la Banque a souscrit à l'abonnement de l'énergie de la Société Commerciale d'Eau et d'Electricité (SOCODEE) qui alimente la Banque en mode « Cash Power / Prépaiement ». Ce projet va s'étendre aux autres locataires du bâtiment de la Banque via une mutualisation de ressources d'énergie (SNEL-SOCODEE-GENERATEUR) qui se poursuit en 2021 qui va mettre fin définitivement aux coupures du courant aussi bien pour la Banque que pour les autres occupants de l'immeuble.

Illustration 8 : Cabines techniques jumelées SNEL-SOCODEE

SNEL

SOCODEE

c. Production des manuels de procédures/ Guide Utilisateur

Pour permettre une bonne gestion des systèmes informatiques (logiciels) et équipements à la disposition des agents, quelques manuels ont été produits dont un manuel de procédure et guide utilisateur du système de contrôle d'accès, la politique de gestion des mots de passe.

d. Utilitaires d'accès à distance aux équipements de la Banque

Durant toute la période où certains membres du personnel de la Banque sont en télétravail, quelques outils/ utilitaires ont été mis en place pour permettre l'accès à distances aux différentes ressources matérielles ou logicielles: TeamViewer, Anydesk, etc (Remote desktop & Access). Avec ces utilitaires moyennant un échange des clés cryptées entre l'utilisateur distant et la machine sollicitée (serveur ou autres machines), les membres du Personnel accèdent à distance aux équipements de la Banque et même au système SAP -B1, moyennant l'attribution d'accès par l'Administrateur du réseau et du système informatique.

4.2.5. Passation des marchés

En ce qui concerne la passation des marchés, 11 contrats de fourniture des biens et services ont été signés en vue d'équiper la Banque ou appuyer ses services techniques.

Tableau 9 : Marchés de fourniture des biens & des services conclus en 2020

N°	PRESTATAIRE	N° DU CONTRAT	OBJET DU CONTRAT
01	RAWSUR ASSURANCES	16746/2020	Assurance-maladie personnel résidant à Goma
02	SANLAM	0001070/2020	Assurance-maladie personnel résidant au Rwanda
03	JUBILEE	000193	Assurance-maladie personnel résidant au Burundi
04	FENRAJ	001/2020	Audit Financier Exercices 2019-2020-2021
05	CDO	002/2020	Appui au recrutement des cadres et agents de la Banque
06	ANAEL	003/2020	Fourniture et installation des lampadaires solaires
07	IDRIS MUTIMA NDABU	004/2020	Appui aux Services Généraux
08	CABINET MATERANYA	005/2020	Suivi des procédures de renouvellement du certificat d'enregistrement de la parcelle SU 12.750
09	CABINET MATERANYA	006/2020	Libération des immeubles cédés par la SOFIDE à la BDEGL
10	CABINET MATERANYA	007/2020	Suivi et défense du dossier judiciaire sous RC.20.881 Opp RC 1984 C/20.003.
11	ANDERSON TSHIMANGA	008/2020	Réhabilitation partielle de la toiture de la BDEGL

La Banque s'est attelée également à la clôture des contrats passés avec d'autres prestataires, dont le contrat avec CHASS relatif au dossier SONACO, celui de Monsieur Bernard Stéphane AYITEE ABIOLA relatif au recrutement et l'établissement d'un bilan des compétences ainsi que celui de FIN4AFRICA d'Audit « forensic ». De même, la rémunération du Cabinet d'Avocat-Conseil MATERANYA ET ASSOCIES a été formalisée pour toutes les missions lui confiées.

4.2.6. Gestion immobilière

Les activités de gestion immobilière ont concerné huit propriétés à Goma en RDC (immeuble de siège, 3 villas en location et 4 parcelles), une propriété à Bujumbura au Burundi et deux propriétés reçues en dation de paiement à Kinshasa en RDC.

Tableau 10 : Inventaire des biens immeubles de la Banque en 2020 (en DTS)

N°	Immeuble	Valeur d'expertise[19]	Revenus locatifs[20]	Revenus en % de la valeur d'expertise
I.	**Immeuble de Siège dont partie en location**	3.396.628	93.092	2,7
II.	**Immeubles résidentiels**			
2.1.	Villa en location par un privé	260.284	2.075	0,8
2.2	Villa en location par une ONG	469.125	16.604	3,5
2.3.	Villa en location par un privé	140.847	2.490	1,8
III.	**Villa reçues en dation de paiement par la SOFIDE**			
3.1.	Immeuble I	964.456	0	0,0
3.2.	Immeuble II	2.131.166	0	0,0
IV.	**Terrains**			
4.1	**Parcelle ex-MUHOZI**	291.152	0	0,0
4.2	**Parcelle ex-KALUMU**	383.306	0	0,0
4.3.	**Parcelle ex-MWENDAPOLE SINGA BUNGAMUZI**	342.200	0	0,0
Total I à IV		**8.379.164**	**114.261**	**1,4**

1) Le développement immobilier

En vue de viabiliser les terrains de la Banque sis à Goma en RDC, une réflexion a commencé dans la perspective des projets de développement immobilier en joint-venture avec les opérateurs économiques privés. Le mode de financement ainsi que le dispositif de mise en œuvre et d'exploitation des investissements à réaliser fera l'objet d'une décision préalable par le Conseil d'Administration. En cas de non aboutissement de ce processus, l'autre option qui s'offre est de vendre tous les biens immeubles non rentables. Les ressources issues de cette vente renforceront les fonds propres pour financer des projets de développement conformément à ses missions statutaires.

[19]Expertise effectuée le 24 mai 2018 sauf pour les immeubles SOFIDE dont l'expertise a été effectuée en décembre 2019

[20]Non compris la location du site des mats d'antenne au siège équivalent à 11.273 DTS en 2020

2) L'exploitation immobilière

La Banque loue des bureaux, des logements ainsi que des espaces pour installations techniques aux locataires dont certains ne sont pas acquittés de leurs engagements. En vue de résorber cette question, des mesures drastiques ont été prises à l'endroit des locataires défaillants notamment la résiliation des contrats de bail ainsi que le recrutement d'une Agence de recouvrement spécialisée moyennant une rémunération basée sur les montants réellement recouvrés. Le Cabinet MATERANYA ET ASSOCIES a été aussi mis à contribution pour recouvrer les loyers échus sur les immeubles sis à Kinshasa, et si besoin est, en sollicitant l'appui des institutions judiciaires. Une réflexion est en cours pour l'acquisition d'un logiciel de gestion des contrats de bail, ce qui facilitera le suivi des paiements et la prise de décision à l'endroit des locataires défaillants.

La gestion des immeubles est une question qui sera soumise au Conseil d'Administration en vue de choisir l'option la mieux indiquée de leur destination pour permettre à la Banque de se concentrer sur ses missions fondamentales.

4.2.7. Suivi des dossiers contentieux et/ou irréguliers

Les dossiers recensés sont :

1) Dossier BANDU MUHIMA et Consorts

Le processus de libération des immeubles de la Banque sous occupation forcée a abouti à la libération totale d'une parcelle tandis que les contacts continuent pour la deuxième parcelle. Celle-ci est, par ailleurs, en litige contre Monsieur BANDU MUHIMA et Consorts. En effet, en mai 2020, la Banque a été informé d'un jugement qui attribue sa parcelle à la Succession BANDU MUHIMA. Face à cette situation, la Banque, appuyée par son Avocat-Conseil, a enclenché des actions tant judiciaires que diplomatiques pour l'annulation de ce jugement. Ainsi, la Banque a pu interjeter contre le premier jugement et l'affaire se trouve actuellement à la Cour d'Appel du Nord Kivu suite à l'appel de la partie BANDU MUHIMA. Le jugement rendu par le Tribunal de Grande Instance de Goma instruisait également les militaires occupant ladite parcelle en conflit de la quitter sans délais.

Par ailleurs, la Banque a également renouvelé le titre d'un immeuble dont le certificat d'enregistrement avait expiré en juillet 2020.

2) Dossier des titres disparus « ex-OGEDEP »

Au cours de l'exercice 2020, le dialogue avec les Autorités congolaises sur la question des titres disparus[21] a été enclenché. Deux réunions bilatérales ont eu lieu respectivement en janvier 2020 et en décembre 2020. Les deux parties ont conclu sur un souhait partagé de pouvoir retrouver ces titres. A cet effet, la Banque a fait recours aux services de son Avocat Conseil avec mandat de travailler avec les circonscriptions foncières compétentes pour établir les nouveaux titres pour les dossiers retrouvés ou alors saisir la voie judiciaire pour les dossiers spoliés. Le rapport provisoire fait état de la situation suivante :

- Le client BAKRI BOIS a bénéficié des attestations d'apurement de l'emprunt datées respectivement des 4 mars 1992 et 15 juillet 1993. Les hypothèques et les créances y rattachées ont donc été radiées par l'EX-OGEDEP et concernent les certificats suivants : Vol A. 186 Folio 109, Vol A. 186 Folio 118, Vol A. 186 Folio 119 et Vol A. 186 Folio 144.

[21] Il s'agit des titres donnés en garantie par les emprunteurs congolais dont la dette a été prise en charge par l'Etat Congolais lors de la restructuration de sa dette intervenue en 2012.

- Les titres du même client annulés sur la base d'un rapport administratif n° 015/2017 du 23/02/2017 à savoir : Vol A. 186 Folio 108, Vol A. 186 Folio 120, Vol A. 186 Folio 145, Vol A. 186 Folio 148 et Vol A. 186 Folio 150.
- Cinq certificats ont été établis au nom du client BAKRI BOIS après déclaration de perte par lui, puis par la Banque sans être remis à la Banque ;
- Deux titres du même client BAKRI BOIS ont été mutés au nom d'une autre société CAFRITEX sans l'accord de la Banque.
- En ce qui concerne les autres titres non encore retrouvés des clients « NKWADO », « UNIPHARMAZ », « SAMKHA I et II » et « QUALITOLES », les recherches se poursuivent dans les Circonscriptions de NGALIEMA, du BANDUNDU et de l'EQUATEUR. Ces dossiers n'ont pas été retrouvés dans la circonscription de la Gombe à Kinshasa.

3) Dossier SOFIDE

La SOFIDE a cédé à la BDEGL, par dation en paiement, deux immeubles sis à Kinshasa. Le processus de mutation et d'inscription de ces immeubles au nom de la Banque a été conclu en mars 2020. Suite au litige autour de ces immeubles, la Banque a demandé l'appui de son Avocat-Conseil dans la libération de ces derniers par leurs occupants, anciens locataires de la SOFIDE. La procédure est en cours ainsi que les négociations avec les occupants en vue du paiement des loyers à la Banque ainsi que l'achat éventuel desdits immeubles.

4.3. Activités financières

En dépit de perturbations causées par la pandémie de la COVID-19 en 2020, la Banque s'est engagée à mobiliser les partenaires autour des projets identifiés. Les financements syndiqués étaient privilégiés.

4.3.1. Recherche et mobilisation des partenaires techniques et financiers

La recherche et la mobilisation des ressources est un processus grâce auquel la Banque compte bâtir un réseau de partenaires pouvant intervenir et contribuer pour acquérir les moyens nécessaires à sa relance et le développement de ses opérations. La mobilisation des ressources s'articulera autour d'une combinaison d'actions visant, notamment à : identifier les différentes catégories de ressources à mobiliser, acquérir la maîtrise des mécanismes permettant d'obtenir les ressources, cibler les partenaires et comprendre leurs motivations par rapport à la problématique du développement opérationnel et institutionnel de la Banque. Pour ce faire la Banque a entamé plusieurs contacts avec des différents opérateurs financiers aussi bien dans la région qu'au niveau international.

- La Banque a maintenu ses contacts avec la BAD, son partenaire de référence avec lequel plusieurs missions de supervision ont eu lieu.

Illustration 9 : Mission de supervision du portefeuille de la BAD

- Les contacts se sont poursuivis notamment avec la KFW en Allemagne, impliqué dans le financement d'un projet énergétique en collaboration avec MISEREOR Allemagne et CARITAS DEVELOPPEMENT RDC.

- La Banque a déjà signé 3 Memorandum of Understanding (MoU) de coopération en matière de recherche et de financement des projets respectivement avec le Gouvernement du Burundi, le Groupe financier Bank Of Africa (BOA) à travers sa filiale au Rwanda et l'Organisation Non Gouvernementale (ONG) internationale HELPAGE Coopération Régionale. De ces 3 MoU, celui avec BoA/ Rwanda a été lancé en vue du financement de la filière riz en zone transfrontalière de la Province de l'Ouest au Rwanda et d'une Imprimerie PRINTEX à vocation régionale. Des discussions ont commencé sur un éventuel fonds de refinancement des crédits entre 15 et 20 millions de USD et des projets identifiés avec Bank Of Africa Rwanda.

- Des pourparlers ont continué avec la « COORDINATION REGIONALE HELPAGE INTERNATIONAL » pour le suivi et la mise application du plan d'action convenu lors de la signature en 2019 d'un MoU , en vue de l'assistance à l'identification, l'évaluation et le suivi des projets ainsi que l'analyse des risques et le montage des grands projets.

- La Banque a introduit une demande de financement auprès du Groupe BoA à travers sa filiale BoA Mer Rouge (Djibouti) disposée à ouvrir une ligne de refinancement en USD des prêts au secteur privé en syndication avec les filiales présentes dans la sous-région BCB Burundi, BoA RDC et BoA Rwanda.

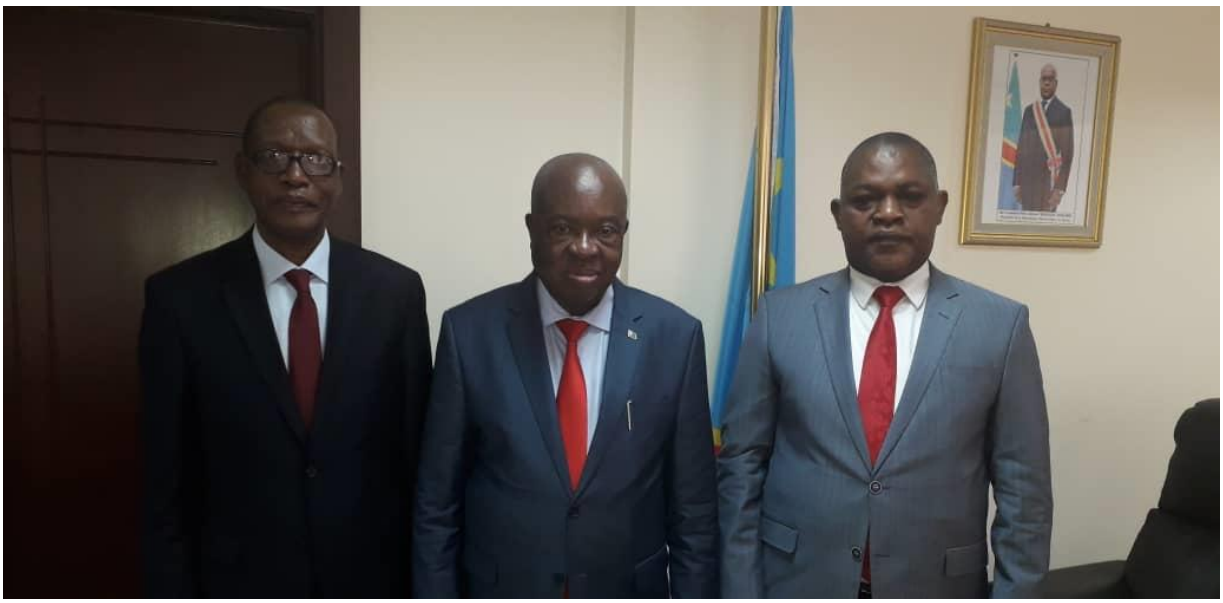
- Le plan d'intervention que Helpage a présenté est focalisé sur les 2 principaux axes stratégiques d'originer les projets et de préparer les dossiers bancables.

- Une prospection en vue d'établir les contacts avec les fondations et les banques d'investissement qui financent les filières agricoles ainsi que les projets sociaux comme les hôpitaux, les gares et les aéroports a été entamé, la BDEGL pouvant servir d'intermédiaire de proximité et une agence fiduciaire de gestion des fonds au cours de l'exécution des projets.

- Le choix d'accompagner les projets des filières agricoles d'exportation a conduit à plusieurs réunions en vue de déterminer quelle pourrait être le pool idéal pour intervenir et réussir dans le secteur. Les réunions ont eu lieu avec le Conseil Interprofessionnel pour la Promotion de l'Agriculture (CIPA) en vue de mettre sur pied une plate-forme de financement des filières d'exportation en RDC notamment par le biais du CIPA et du Fonds pour la Promotion de la Microfinance (FPM), pour les fonctions d'intermédiation respectivement technique et financière.

- En RDC, la Banque a rencontré les Autorités du Ministère de l'Agriculture en vue de constituer des lignes de garantie aux opérateurs économiques des filières café, cacao, caoutchouc, palmier, maïs, haricot et thé notamment dans l'un des 5 parcs agro-industriels de BUKANGALONZO en RDC ; démarche suivie avec intérêt par le FIDA et la BAD. Le projet est encore en pipe-line.

Illustration 10 : Audience de SE Mr le Ministre Congolais de l'Agriculture à la délégation BDEGL-CIPA



- Au Burundi, les principaux partenaires ciblés sont la BANCOBU, la première banque commerciale du Pays et la BNDE, banque nationale de développement.

- Des contacts ont également eu lieu avec le Fonds Africain de Garantie et de Coopération Economique (FAGACE) et le Fonds de Solidarité Africain (FSA), deux institutions financières panafricaines disposant des instruments de garantie, de bonification d'intérêt et d'allongement de la durée des crédits. L'Assemblée Générale du FAGACE avait prévu en décembre 2020 de discuter de la signature de l'accord de partenariat avec la BDEGL.

- Le cadre de coopération avec FPM/INCOFIN, CORDAID, BAD, KFW, PROPARCO et BIO a été également mis en perspective à l'issue des contacts avec ces différents partenaires en vue de financer l'agriculture commerciale par un fonds de crédit et de garantie ainsi qu'un dispositif incubateur sous forme de projet d'appui en infrastructure.

- La Banque a également ciblé d'autres partenaires comme African Guarantee Fund (AGF) à Nairobi au Kenya ; institution de garantie spécialisée pour garantir des prêts, lever des ressources et introduire les institutions financières sur les marchés des capitaux.

- La Banque a continué des échanges engagés avec TRADEMARK EAST AFRICA (TMEA) en vue de mobiliser les ressources d'assistance technique nécessaires aux études des projets, la préparation des dossiers bancables et le suivi. Le dossier est avancé dans le cadre des activités de financement des filières agricoles d'exportation à travers un intermédiaire technique CIPA en RDC.

4.3.2. Gestion financière & comptable

1) Le suivi du portefeuille

La Banque a reçu deux missions du Gouvernement de la RDC chargés de rapprocher les paiements et les différentes échéances relatives à l'Accord de restructuration et d'apurement de la dette congolaise du 13 janvier 2012 et de reconstituer les garanties hypothécaires « ex-OGEDEP ». La réconciliation a eu lieu et un état des lieux des titres de propriété « ex-OGEDEP » établi. Les recherches ont été engagées par rapport aux titres disparus et les négociations sont en cours en vue de déterminer la suite à réserver aux titres de propriété disparus notamment par le fait des guerres et/ou de malversations.

2) Les réformes de la comptabilité

Dans le souci de moderniser son système d'information en générale et réformer sa comptabilité en particulier, suivant les normes internationales, la Banque a entrepris des initiatives en vue de se munir des plateformes modernes de gestion SAP B1 et la mise en œuvre des normes comptables « IFRS ». C'est dans ce cadre qu'après la migration de son nouveau système d'information, la Banque a recruté un cabinet spécialisé dans la formation et l'accompagnement à la migration vers l'application des normes IFRS. La chronologie des activités menées pour réformer sa comptabilité se présente comme-suit :

- La migration en SAP B -1 et sa mise en production après une mise en œuvre du projet avec l'appui INFOSET et de nombreux essais pilotes.
- La prise des dispositions nécessaires en vue du retraitement de la comptabilité en passant du plan comptable national au Référentiel en IFRS. Le passage aux normes IFRS garantit une même lecture des états financiers au niveau international.

Au cours de l'année 2020, les activités menées autour de la fonction financière et comptable furent orientées vers la production d'une information de bonne qualité avec, en corollaire, l'autorégulation. Les unités opérationnelles ont eu le support nécessaire et les données sur la trésorerie, le portefeuille ainsi que les procédures comptables et administratives. La sécurité financière de la Banque a été assurée ainsi que la maîtrise des coûts opérationnels et budgétaires et l'optimisation des revenus financiers et locatifs.

En ce qui concerne la diversification des risques recommandée par le Conseil d'Administration, la répartition équilibrée en termes géographique et de durée s'est poursuivie. Sur un portefeuille de 33.559.696 DTS, 12,58 % sont liés aux opérations à court terme, 40,34 % à moyen terme et 47,08 % à long terme. Le risque de durée est limité par la maturité variable par terme. Il en est de même de la déconcentration géographique des projets qui s'est traduite par la distribution du portefeuille dans les 3 Etats membres, 21,73 % au Burundi, 38,16 % en RDC et 40,10 % au Rwanda.

V. SITUATION ADMINISTRATIVE AU 31 DECEMBRE 2020

5.1. Effectifs

Au 31 décembre 2020, la Banque a un effectif de 9 personnes dont 3 directeurs, 4 Experts et 2 agents d'appui. Un expert a été mis définitivement à la retraite après un rappel effectué en décembre 2019. Au cours de cet exercice, trois consultants ont été définitivement recrutés comme employés de la Banque. Suite à la pandémie de la COVID-19, la Banque a clôturé 3 contrats de prestataires d'appui aux services généraux et suite aux difficultés d'accès au siège, consécutives aux mesures barrières dans différents pays.

Tableau 11 : Personnel Permanent & prestataires auxiliaires au 31 décembre 2020

Catégorie	Personnel permanent	Consultants Prestataires auxiliaires	Total	
			Effectifs	en %
Hors catégorie	-	-	-	
Catégorie supérieure	3	-	**3**	**30**
Cadres moyens	4	-	**4**	**40**
Services d'appui	2	1	**3**	**30**
Services auxiliaires	-	-	**0**	**0**
Total	**9**	**1**	**10**	**100**
En %	**90**	**10**	**100**	

À la clôture de l'exercice 2020, les dossiers de désignation d'un Directeur Général en remplacement de feu Silis RWIGAMBA MU BINANI, retraité en 2017 et d'un Directeur Général Adjoint ainsi que du recrutement du Directeur des Opérations et du Directeur des Finances et Gestion des Risques étaient encore ouverts.

Au 31 décembre 2020, les candidats aux postes de Directeur des Opérations et celui des Finances et Gestion des Risques ont été identifiés. Les candidats aux deux postes d'Analystes Financiers ont été présélectionnés. En plus de ces quatre postes à pourvoir, la Banque a prévu de renforcer la Direction des Opérations par un Assistant dont le recrutement a également été entamé.

Au vu de la situation et aux conditions de travail actuelles de la Banque, le recrutement du Conseiller Juridique et celui de l'Auditeur Interne a été ajourné.

Au cours de cet exercice, l'Expert Analyste Financier a suivi une formation en ligne organisée par l'AIAFD sur le thème « programme régional sur l'intégration du financement de l'action climatique au sein des IFD nationales ».

Sur le plan social, la Caisse de solidarité a octroyé un crédit à un agent. La Banque a besoin d'être étoffée en ressources humaines compétentes pour réussir sa relance. Les postes approuvés par l'organe d'administration sont à pourvoir. La Banque mettra en place une expertise de haut niveau spécialisée dans le montage, l'évaluation et le financement innovant de projets pour attirer les partenaires vers les cofinancements avec la Banque. Suite aux difficultés rencontrées pour encadrer les équipes et les défis du télétravail imposé par le contexte COVID 19, la Banque se réinvente en mettant en place des outils pouvant stimuler les employés à augmenter la productivité, notamment l'application de visioconférence, l'application de suivi du travail du personnel en cours d'acquisition et les équipements informatiques. La nomination du Directeur Général et le recrutement des titulaires aux 3 postes de directions opérationnelles sont des conditions préalables pour un décollage réussi. Enfin, la Banque attirera les meilleurs talents par la

mise à jour des différentes politiques et procédures de rémunération et avantages ainsi que l'évaluation objective des performances.

5.2. Ressources matérielles et logistiques

Pour permettre à l'équipe restreinte de la Banque de se focaliser essentiellement sur les dossiers substantiels contribuant à la relance effective de la Banque, la Banque a dû s'appuyer sur les services extérieurs.

La Banque a ainsi maintenu le partenariat avec les prestataires extérieurs chargés des travaux de sécurité, de nettoyage des bureaux ainsi que d'entretien du jardin et de la propreté des espaces extérieurs. Le contrat du consultant chargé d'appui aux Services Généraux a été également reconduit pour assurer la reproduction des documents, la réception-enregistrement du courrier et tous les services généraux auxiliaires.

5.3. Ressources technologiques

L'exercice 2020 aura été marqué par le passage à l'exploitation du nouveau système SAP Business One pour la production des états financiers au 31 décembre 2020 et les tableaux annexes. Le module prêt et emprunt est également prêt à l'emploi après quelques ajustements à faire. La pandémie covid-19 ayant forcé le travail à distance, la Banque a mis en place une technologie permettant les réunions virtuelles. Des réflexions se poursuivent pour développer de nouvelles applications compatibles avec le système de base SAP B-1 notamment pour faciliter l'archivage et l'échange des courriers ainsi que la gestion des contrats de location.

VI.SITUATION FINANCIERE AUDITEE AU 31 DECEMBRE 2020

6.1. Etat de la situation financière

Le bilan de la Banque est passé de 42.952.511 DTS au 31 décembre 2019 à 44.752.735 DTS au 31 décembre 2020, soit une augmentation de 4%.

Tableau 12 : Bilans comparés aux 31 décembre 2019 et 2020 (en DTS)

	Notes	31/12/2020	Variation	31/12/2019
		DTS	%	DTS
ACTIF				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3	2.199.447	305	543.239
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	4	16.856.609	-8	18.271.692
Prêts et créances sur les établissements de crédit et assimilés au coût amorti	5	15.842.045	3	15.440.037
Actifs détenus en vue de vente	6	3.217.625	4	3.092.472
Comptes de régularisation et débiteurs divers	7	1.838.263	73	1.065.493
Immeubles de placement	8	62.659	-6	66.359
Immobilisations corporelles	9	4.714.655	7	4.425.981
Immobilisations incorporelles	10	21.432	-55	47.238
TOTAL DES ACTIFS		**44.752.735**	**4**	**42.952.511**
PASSIF				
Capital	17	23.755.840	0	23.755.840
Réserves statutaires	16	4.684.909	13	4.154.242
Réserves Spéciales	16	259.498	0	259.498
Réserves de réévaluation	18	4.722.904	0	4.722.904
Autres réserves	16	0	-100	48.847
Résultat cumulé	16	3.535.467	5	3.360.368
CAPITAUX PROPRES		**36.958.618**	**2**	**36.301.699**
Provisions	11	635.798	10	576.389
Subventions, dettes subordonnées et fonds affectés	12	1.448.276	0	1.448.276
Dettes financières au coût amorti	13	4.384.309	0	4.384.309
PASSIFS NON COURANTS		**6.468.383**	**1**	**6.408.974**
Dettes fournisseurs	14	25.934	-40	43.540
Dettes diverses	15	1.299.799	555	198.298
PASSIFS COURANTS		**1.325.733**	**448**	**241.838**
TOTAL DES PASSIFS		**7.794.116**	**17**	**6.650.812**
TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES		**44.752.735**	**4**	**42.952.511**
HORS BILAN				
Créances assainies	24	1.352.839	0	1.352.839
Garanties reçues	25	512.004.402	0	512.004.402

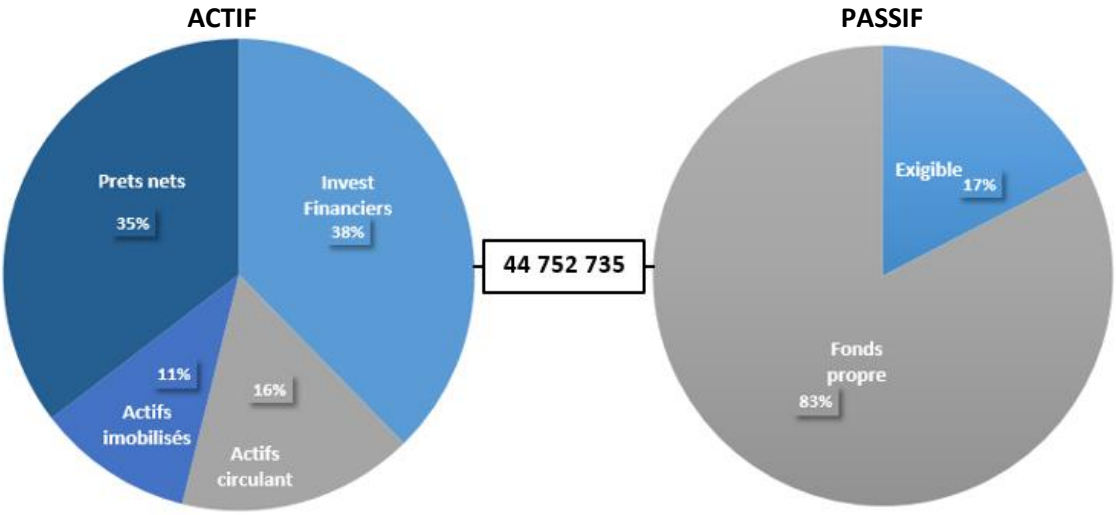
6.1.1. Actif

Les actifs de la Banque sont principalement constitués des prêts & créances sur la clientèle et des placements financiers qui représentent respectivement 35,39% et 37,67% du bilan. Les actifs des placements financiers sont passés de 18,272 millions de DTS au 31 décembre 2019 à 16,857 millions de DTS au 31 décembre 2020, soit une baisse de 8%.

6.1.2. Passif

Les fonds propres représentent 82,58 % du passif de la Banque. Ayant augmenté de 36,302 millions de DTS au 31 décembre 2019 à 36,959 millions de DTS au 31 décembre 2020, les fonds propres ont connu une variation positive de 2 %. Le Résultat cumulé est en augmentation suite aux bénéfices non distribués et au résultat positif de 2020 ; passant de 3,360 millions de DTS au 31 décembre 2019 à 3,535 millions de DTS au 31 décembre 2020, soit une variation de 5 %.

Illustration 11: Ressources & emplois de la Banque au 31/12/2020 (en DTS)



6.2. Etat du résultat global

Les intérêts nets sont diminués de 1 %, passant de 1.808.922 DTS au 31 décembre 2019 à 1.790.122 DTS au 31 décembre 2020. La Banque a connu une baisse des taux d'intérêt sur les DAT, combinée avec la réduction des excédents de trésorerie. Le produit net bancaire (PNB) est passé de 2.154.916 DTS au 31 décembre 2019 à 2.040.421 DTS au 31 décembre 2020, soit une diminution de 5% justifiée par l'appréciation du DTS par rapport au dollar américain. Les économies d'échelle sont très réduites ; limitées par la concentration sur les seuls intérêts des lignes de crédit et des investissements financiers à terme. Les charges opérationnelles, bien que d'un niveau encore raisonnable et d'une évolution lente, sont dominées par les autres charges d'exploitation non encore compensées par une croissance en moins proportionnelle du portefeuille.

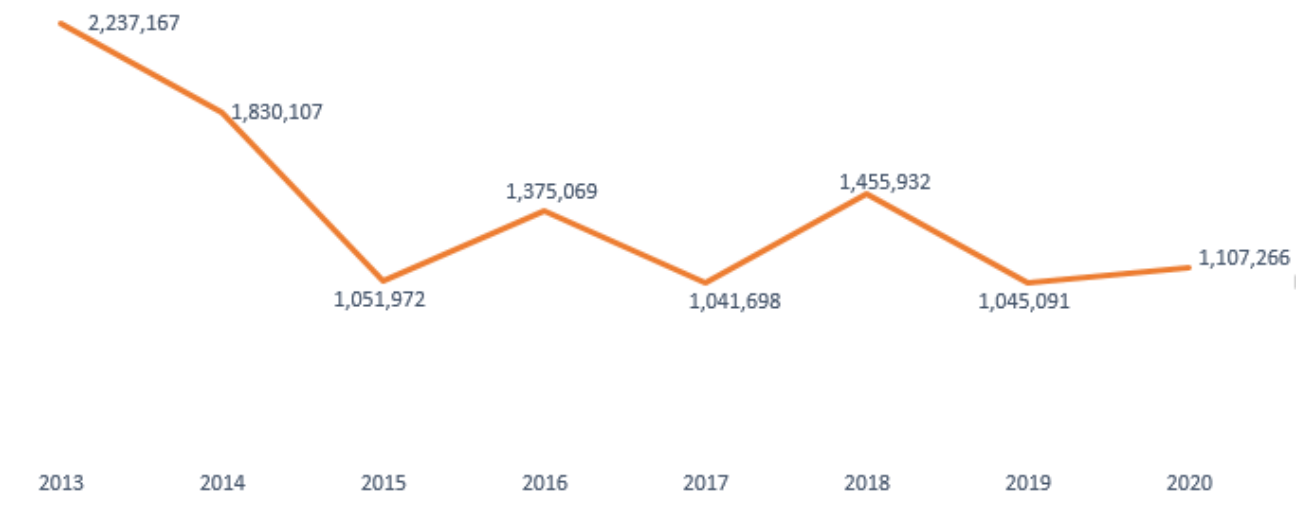
Tableau 13 : Comptes de gestion comparés aux 31 décembre 2019 et 2020 (en DTS)

Postes	Notes	31/12/2020	Variation	31/12/2019
		DTS	%	DTS
Intérêts et produits assimilés	19	1.790.122	-1	1.808.992
Coût du risque de crédit	20	(8.563)	-78	(38.688)
Produits des autres activités	21	258.862	-33	384.611
Produits Nets Bancaires		**2.040.421**	-5	**2.154.915**
Charges générales d'exploitation	22	(742.128)	-22	(948.631)
Dotation aux amortissements, dépréciations et aux provisions	23	(191.027)	32	(144.952)
Résultat Brut d'Exploitation		1.107.266	4	1.061.333
Charges financières		-		-
Résultat avant Impôt		**1.107.266**	**4**	**1.061.333**
Impôt sur le bénéfice		-		-
Résultat Net		**1.107.266**	**4**	**1.061.333**
Gains ou pertes sur les actifs financiers à la juste valeur par AERG		-		-
Gains ou pertes sur les passifs financiers à la juste valeur par AERG		-		-
Gains ou pertes sur réévaluation des actifs immobiliers		-		-
Total autres éléments du résultat global		**0**		**0**
Résultat global total		**1.107.266**	**4**	**1.061.333**

Le résultat de l'exercice est positif ; de 1.061.333 DTS au 31 décembre 2019 comparé à 1.107.266 DTS au 31 décembre 2020. Le faible volume des opérations explique la stagnation de fait du résultat d'exploitation.

Afin que la Banque conserve sa position bénéficiaire, elle a besoin d'une masse critique d'opérations et une croissance conséquente du portefeuille ; les seuls leviers à actionner pour générer des économies d'échelle substantielles.

Illustration 12 : Etat du résultat global de 2013 à 2020



6.3. Comptes hors bilan

Les comptes hors bilan concernent les droits et les obligations d'une institution autres que ceux figurant au bilan et au compte de résultat. A la fin de chaque exercice, ils sont inventoriés et mis à jour afin d'en assurer la traçabilité.

1) Sur recommandation de l'Auditeur Externe, 6 créances ont été assainies et classées irrécouvrables par décision du Conseil d'Administration, en sa 72ème Réunion des 16-17 décembre 2016.

2) Les lignes de crédit octroyées aux 3 banques de développement BNDE au Burundi, SOFIDE en RDC et BRD au Rwanda ainsi que les investissements financiers à moyen terme réalisés avec la BANCOBU au Burundi et la BRD au Rwanda sont garantis par des « sûretés négatives ». La valeur représentative de la sûreté négative correspond à un engagement de garantie reçue équivalent au total des actifs au 31 décembre 2019 ou, à défaut, au 31 décembre 2018.

3) Les lignes de crédit comportent un autre type de garantie dite « sûreté sur cession mobilière et immobilière des crédits refinancés » par lequel l'Emprunteur cède au Prêteur ses droits sur les projets et les garanties consenties par les clients.

4) L'échéance de l'aval en faveur de la BDEGL des Etats membres à la BAD du crédit FAD/RI est en cours ; les crédits BAD & FAD ayant été apurés.

5) Les provisions pour départ à la retraite ont été constituées conformément à la norme IFRS/IAS 19, de même qu'une dotation cumulative sous forme de provision pour départ à la retraite de tous les agents.

6) Les crédits engagés non décaissés représentent les reliquats sur les investissements financiers à moyen terme réalisés avec la BANCOBU au Burundi et la BRD au Rwanda. Le montant maximal est de 5 millions de USD par investissement pouvant être augmenté jusqu'à 10 millions de USD. Au 31 décembre 2020, les décaissements effectifs s'élèvent à l'équivalent de 6.287.978 DTS (soit 8.700.000 USD) à la BANCOBU et 7.248.600 DTS (soit 10.000.000 USD) à la BRD, soit un total de 13.536.578 DTS (ou 18.700.000 USD) en portefeuille. Le solde indicatif à décaisser inscrit en compte hors bilan pour le compte de la BANCOBU s'élève à 1.300.000 USD.

Tableau 14 : Comptes hors bilan au 31 décembre 2020

Engagements	Garanties reçues/données
1. Créances assainies	
- COGETRAFF	57.263 DTS
- EGL	228.668 DTS
- GAZ METHANE	115.616 DTS
- NYAGASAZA	268.790 DTS
- SOCAMINES	678.955 DTS
- THUMBA	3.547 DTS
Total créances assainies	**1.352.839 DTS**

Engagements	Garanties reçues/données
2. Lignes de crédit & investissements financiers 2.1. Sûretés négatives - BNDE I - SOFIDE CONSOLIDE I & II - BRD I & II & IMFT - BANCOBU 2.2. Sûretés mobilières et immobilières Total lignes de crédit & investissements financiers	 56.545.222.523 BIF c/v 21.732.076 DTS 52.545.314 USD c/v 38.073.556 DTS 216.115.190.000 FRW c/v 169.269.129 DTS 48.018.927.000 BIF c/v 18.455.157 DTS Pm **258.629.039 DTS**
3. Aval des Etats Membres à la BAD/FAD/RI	856.182,58 DTS
4. Provisions pour décompte final	635.798 DTS
5. Crédits engagés non encore décaissés - BRD - BANCOBU	 0 DTS 898.783 DTS

6.4. Indicateurs de performance financière

L'ensemble des risques de la Banque sont couverts en 2020 : risque de crédit, opérationnel, juridique et réglementaire. La liquidité et les fonds propres ont été préservés et la rentabilité financière réalisée. En dépit de la baisse des taux d'intérêt qui a eu un impact sur la profitabilité et les pertes de change qui ont été bien supérieures aux gains de change, tous les indicateurs de gestion sont positifs. Les équilibres prudentiels ont été respectés ; les ratios de solvabilité et de rentabilité économique & financière sont conformes aux normes de l'AIAFD.

Tableau 15 : Normes prudentielles au 31 décembre 2020

Indicateur	Base de calcul (en DTS)	Norme prudentielle	Situation au 31-12-2020
I. Niveau du capital adéquat			
1. Capitaux propres selon IFRS	36.958.618		
2. Fonds propres prudentiels selon IFRS	36.958.618		
3. Actifs à risque pondéré	32.698.654		
4. Actifs nets selon les IFRS =Passifs selon les IFRS	44.752.735		
5. Exigible	7.794.116		
6. Ratio de capital minimum requis = Capitaux propres selon IFRS en % des actifs nets selon IFRS		≥15%	82,58 %
7. Ratio d'endettement = Exigible /Passif (en %)		≤ 4 sur 1	17,42 %
II. Rentabilité &efficacité			
1. Dépenses administratives	742.128		
2. Résultat net	1.107.266		
3. Produit net Bancaire	2.040.421		
4. Actif moyen	44.752.735		
5. Dépenses administratives en % de l'actif moyen		≤ 4 %	1,66 %
6. Résultat en % de l'actif moyen		≥1%	2,47 %
7. PNB en % de l'actif moyen		≥4%	4,56 %
III. Qualité du portefeuille			
1. Prêts improductifs	-		
2. Portefeuille brut	15.842.045		
3. Créances à surveiller	-		

Indicateur	Base de calcul (en DTS)	Norme prudentielle	Situation au 31-12-2020
4. Créances douteuses	-		
5. NPL en % du portefeuille brut		≤ 25 %	0,00 %
6. Provision pour créances douteuses en % du portefeuille brut	-	≥ 40%	0,37 %
IV. Diversité& sécurité des actifs			
1. Risque financier par emprunteur en % du portefeuille net	-	≤ 25 %	0,00 %
2. Prise de participation en % des fonds propres		≤ 50%	0,00%
V. Liquidité et financement			
1. Caisse + Banque + Placements financiers	19.056.056		
2. Dettes courantes	7.794.116		
3. Ratio de liquidité= 1/2 en %			244,49 %
4. Ressources longues en % des engagements Annuels		≥ 50%	100,00%

A la lumière de ce qui précède, la Banque a une bonne assise pour contribuer à la réussite de l'intégration régionale au sein de la CEPGL. Cependant, une décennie après la décision de sa relance, elle reste vulnérable aux externalités négatives de son environnement régional et international. Ses capacités internes de riposte restent insuffisantes.

Pour réussir son décollage, elle devra axer son action sur les trois leviers suivants **:**

- Sur le plan institutionnel : l'organisation d'une Assemblée Générale qui donnera un signal fort de soutien à la Banque par ses Actionnaires, et par voie de conséquence inspirera confiance aux partenaires. Cette assemblée générale devra également compléter les organes de décision et de gestion ; la nomination d'un directeur général donnera un nouvel élan dans la mise en œuvre de la stratégie de relance.

- Sur le plan opérationnel : l'acquisition d'une capacité technique adaptée aux métiers d'originer les projets et instruire les dossiers bancables est un préalable pour le développement du bilan par le financement de nouvelles opérations.

- Une organisation beaucoup plus « business-oriented » que purement administrative complétée par des politiques d'incitation à la performance permettant d'attirer de meilleurs talents capables de mettre en œuvre l'objectif ambitieux de relance de la Banque.

VII. PERSPECTIVES A COURT TERME

L'année 2020 a été marquée par la survenance de la pandémie de la COVID-19 qui a bouleversé le fonctionnement des institutions tant publiques que privées. La Banque n'en a pas été épargnée. Pour protéger son personnel contre les risques de contamination, la Banque a décidé le travail à distance ce qui a impacté négativement la productivité. Les équipes ont démontré un faible capacité d'adaptation à ce nouveau mode opératoire entraînant ainsi une faible mise en œuvre des projets de développement institutionnel, de développement de nouvelles opérations et la mobilisation des ressources. Quelques réalisations ont tout de même été enregistrées notamment la mise à jour de la réserve de projets et le maintien des contacts avec les bailleurs de fonds, les emprunteurs, le recouvrement des créances, le développement des partenariats, la préparation des dossiers techniques des projets complémentaires au système SAP Business One. Au niveau du renouvellement des ressources humaines, le recrutement du Directeur des Opérations est à un stade avancé alors que des efforts sont menés pour trouver un candidat Directeur des Finances et Gestion des Risques. Les tests écrits sont en voie d'être administrés aux Experts ; processus qui devrait être clôturé avec la prise de fonctions des deux Directeurs en cours de recrutement. Au niveau de l'administration, les efforts ont été menés pour la sécurisation du patrimoine immobilier de la Banque ainsi que le recouvrement des loyers.

Pour faire face aux défis identifiés, la réorganisation des équipes apporte une réponse adaptée dans un contexte COVID-19 qui a aggravé les difficultés internes de la relance effective. Les équipes resteront réduites mais plus compétentes et spécialisées pour donner de grands rendements.

La maturation des projets à suivre implique des missions plus approfondies et plusieurs échanges avec tous les partenaires pressentis. Un cadre d'échanges et de contacts est donc à établir avec, au départ, un analyste par pays et des moyens de communication appropriée. L'analyste des projets par pays se fera appuyé par des experts consultants de courte durée en vue de la collecte des données, la préparation des rapports d'évaluation, l'organisation des réunions et le suivi des différentes étapes du cycle de projet.

Le lancement des opérations pilotes a suscité des attentes auprès des partenaires. La BAD a exprimé le souhait de soutenir son action de relance en vue d'en faire un relai financier dans la sous-région. D'autres groupes financiers comme BOA Group, les fonds d'investissement INCOFIN et EDF ont envisagé de collaborer au financement et au renforcement des activités de leurs filiales respectives. KFW en Allemagne et PROPARCO en France, 2 institutions européennes de référence pourraient participer au capital social et donner des lignes de crédit. Le seul handicap fut la structure organisationnelle faible dont le projet de renforcement a tardé à être validé. L'intérêt des partenaires potentiels de la BDEGL est encore là, il suffira de prouver que la BDEGL est bien préparée pour collaborer suivant une approche « gagnant-gagnant ». La Banque a donc besoin de moyens humains pour : (i) redynamiser les rencontres d'intérêt commun avec les partenaires et les intermédiaires ; (ii) préparer des notes conceptuelles sur les projets suivis et (iii) entreprendre des missions de prospection et d'identification des projets.

L'efficacité dans l'utilisation des ressources disponibles et à mobiliser sera mesurée en fonction du nombre de projets identifiés et/ou évalués par expert analyste, le volume des projets en instruction, des engagements et/ou des décaissements de la période et le taux d'absorption des ressources mobilisés pour financer des projets d'investissement.

En 2021, la priorité n°1 de la Banque est donc d'autoriser d'acquérir les moyens humains adaptés aux métiers d'identification et de montage des projets.
La Banque attend donc du Conseil d'Administration, une autorisation préalable de : (i) recruter le remplaçant au poste de Directeur des opérations de Financement dont le titulaire a été admis à la retraite, (ii) recruter 3 analystes des projets spécialisés en identification et évaluation des projets et en suivi des dossiers de financement à rattacher dans chacun des Etats membres , (iii) recruter 2 experts consultants spécialisés dans la recherche et le montage des projets chargé de l'appui-conseil, du coaching et du

monitoring de l'unité spécialisés en développement des affaires. Les autres experts seront ponctuellement puisés dans une base de données des consultants capables d'intervenir à tous les niveaux du cycle de vie d'un projet.

En vue de faire face aux contraintes liées au travail à distance, la Banque a envisagé d'investir dans des solutions technologiques pour équiper son personnel et contrôler le rendement de ses employés. A cet effet, le logiciel FLEXISERVER est en cours de test et devrait entrer en production début juin 2021. En plus de l'application zoom utilisée pour la visioconférence, la Banque compte doter le personnel des équipements qui permettront une communication et un échange aisés des documents de travail.

En vue d'un démarrage effectif, la Banque a posé 4 postulats ci-après :

1) La restauration des organes de gouvernance

La Banque procèdera à la mise en place des organes de gouvernance qui fonctionnent régulièrement (Assemblée Générale, Conseil d'Administration, Direction Générale). Elle a posé une première hypothèse de l'organisation imminente d'une Assemblée Générale en vue d'un redémarrage puissant et rapide. N'ayant pas eu lieu depuis 1998, la tenue d'une assemblée marquera un changement majeur de l'institution dans sa capacité à jouer pleinement son rôle, la confiance qu'elle a de ses actionnaires et la place qu'elle peut prendre dans le paysage financier sous-régional. Une Assemblée Générale est une étape cruciale de la relance pour valider les résultats réalisés par le Conseil d'Administration, accréditer les initiatives prises en matière de recherche des projets et de mobilisation des fonds, adapter les statuts aux attentes des Etats membres et nommer un directeur général.

2) La création d'une unité spécialisée d'identification et de montage des projets

Le démarrage des opérations de financement suppose que le Conseil d'Administration a donné l'autorisation préalable à la création d'une unité spécialisée d'identification et de montage des projets, un préalable au développement du bilan de la Banque et à la croissance de son portefeuille. La mise en œuvre d'une telle décision permettra d'équiper la Banque de cadres capables d'identifier et d'évaluer les projets à financer. Il s'agit donc d'une unité opérationnelle spécialisée d'analystes de projets pour originer, monter et suivre les dossiers de financement. Le Conseil d'Administration est donc appelé à donner les autorisations nécessaires en vue de la mise en place d'une telle unité, dispositif de loin le plus approprié pour réussir la stratégie de relance et de développement de la Banque.

3) La mobilisation des ressources financières et des partenariats

La mobilisation des ressources financières et des partenariats autour des projets étudiés est l'étape incontournable pour le développement du bilan de la Banque. Cette mobilisation sera possible dès que la Banque sera en mesure d'inspirer confiance à ses partenaires par une gouvernance renforcée par les nouveaux organes et un appui confirmé des actionnaires.

4) Système d'information et plate-forme de communication performants

Le démarrage des opérations de financement suppose également qu'un système d'information mis à jour et une plate-forme de communication soient opérationnels. Les chantiers sont en cours et en voie d'être achevés.

En conclusion, 2 objectifs prioritaires sont à réaliser à savoir :

Sur le plan interne, mettre en place une gouvernance institutionnelle adaptée aux besoins et aux missions de la Banque. Ceci implique la création (1) d'une équipe de direction complète et compétente et (2) d'une unité spécialisée d'étude et d'évaluation des projets.

Sur le plan externe, un dialogue permanent avec les emprunteurs de la Banque permettra d'anticiper les problèmes éventuels et trouver ensemble des solutions idoines.

Goma, le XX octobre 2021