BANQUE DE DEVELOPPEMENT DES ETATS DES GRANDS LACS (BDEGL)
BP : 4 GISENYI/RUBAVU RWANDA
BP: 3355 GOMA REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO

RAPPORT DE GESTION DE L'EXERCICE CLOS AU 31 DECEMBRE 2023

300/CA/XX/2024 **Goma, 10/07/2024**

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Sylvère BANKIMBAGA
Vice-Président

Roger SHULUNGU RUNIKA
Président

Léonard RUGWABIZA MINEGA
Administrateur

Afef BOUABENE KELLEL
Administrateur

Erwin DE WANDEL
Administrateur
Jusqu'en nov. 2023

Fély EMONY N'ZILY LIKALA
Administrateur

Vincent NGALITSA VAWITE
Administrateur

DIRECTION GENERALE

Emmanuel NTAGANDA
Directeur Général ai

Léonard SENTORE
Directeur des Finances
et Gestions des Risques

Bob MANWANA MEYA
Directeur des Opérations
de Financement

Jean de Dieu SHABANI SAMVURA
Directeur des Ressources
Humaines et Technologiques

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 : **GN & Associates SPRL**
58, Boulevard de l'UPRONA, BP 6617 Bujumbura Burundi
Mobile : + 257 76 771 444, E-mail: gnassociates1920@gmail.com

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	**3**
LISTE DES ILLUSTRATIONS ET GRAPHIQUES	**4**
LISTE DES TABLEAUX	**4**
SIGLES & ABREVIATIONS	**5**
Mot du Président du Conseil d'Administration	**6**
Résumé exécutif par le Directeur Général ai	**7**
I. ENVIRONNEMENT PHYSIQUE ET ECONOMIQUE	**9**
1.1. Mise en contexte	9
1.2. Situation macroéconomique par pays	10
1.2.1. BURUNDI	10
1.2.2. RDC	10
1.2.3. RWANDA	11
1.3. Paysage financier régional	12
1.4. Intégration économique et tendances	12
II. GOUVERNANCE DE LA BANQUE EN 2023	**14**
2.2. Conseil d'Administration	16
2.3. Direction Générale	17
2.4. Auditeur externe	18
2.5. Contrôle de conformité	18
III. ACTIVITES OPERATIONNELLES	**20**
3.1. Opérations de Financement	20
3.1.1. Instruction des demandes de financement	20
3.1.2. Approbations de la période	20
3.1.3. Engagements de la période	20
3.1.4. Décaissements de la période	21
3.1.5. Administration du portefeuille	22
3.1.6. Recouvrement des crédits	23
3.2. Développement Institutionnel	23
3.2.1. Ressources humaines	23
3.2.3. Systèmes et ressources informatiques	24
3.2.5. Gestion immobilière	25
3.3. Activités financières	26
3.3.1. Gestion budgétaire	26
3.3.2. Mobilisation des ressources	27
3.3.3. Gestion de la trésorerie	27
3.3.4. Gestion des risques	27
IV. SITUATION FINANCIERE AUDITEE AU 31 DECEMBRE 2023	28
4.1. Etat de la situation financière	28
4.1.1. Actif	29
4.1.2. Passif	29
4.1.3. Comptes hors bilan	29
4.2. Etat du résultat global	30
4.3. Indicateurs de performance financière	32
V. PERSPECTIVES A COURT TERME	**33**

LISTE DES ILLUSTRATIONS ET GRAPHIQUES

Figure 1 : Carte de la Communaute Economique des Pays des Grands Lacs (CEPGL) 9
Figure 2 : Reunion du PCA et du Ministre des Finances du Burundi, Sharm El-Sheikh, mai 2023 15
Figure 3 : Reunion consultative des Administrateurs a Bruxelles, septembre 2023 15
Figure 4 : Participants a la 90EME reunion du C.A, Gisenyi, novembre 2023 16
Figure 5 : Participants a l'atelier de planification, Gisenyi, fevrier 2023 17
Figure 6 : Session de lancement de l'Audit Externe de l'exercice clos au 31 decembre 2023 18
Figure 7 : Certificat de conformite AIAFD 2023 19
Figure 8 : Signature de 2 accords de pret avec la Province du Nord Kivu, octobre 2023 21
Figure 9 : Signature d'un accord de pret avec la Mairie de Goma, octobre 2023 21
Figure 10 : Quelques sous-projets refinances visites en 2023 22
Figure 11 : Participants a l'atelier sur la gestion des prets a problemes a Abidjan en Cote d'Ivoire du 21 au 25 aout 2023 24

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Structure du capital social au 31 decembre 2023 (en DTS) 14
Tableau 2 : Repartition des sieges au Conseil d'Administration en 2023 16
Tableau 3 : Projets instruits en 2023 (en millions de DTS) 20
Tableau 4 : Synthese des activites de financement realisees en 2023 22
Tableau 5 : Portefeuille de la Banque au 31 decembre 2023 (en DTS) 22
Tableau 6 : Écheances appelees en 2023 (en DTS) 23
Tableau 7 : Personnel Permanent au 31 decembre 2023 23
Tableau 8 : Marches de fourniture des biens & des services conclus en 2023 24
Tableau 9 : Proprietes immobilieres de la Banque 25
Tableau 10 : Tresorerie et equivalents de tresorerie au 31/12/2023 (en DTS) 27
Tableau 11 : Bilans compares aux 31 decembre 2023 et 2022 (en DTS) 28
Tableau 12 : Comptes hors bilan au 31 decembre 2023 (en DTS) 30
Tableau 13 : Etat du resultat global compare au 31 decembre 2023 et 2022 (en DTS) 31
Tableau 14 : Normes prudentielles au 31 decembre 2023 32
Tableau 15 : Plan d'action a court terme 34

SIGLES & ABREVIATIONS

AFREXIMBANK	:	African Export-Import Bank
AIAFD	:	Association des Institutions Africaines de Financement du Développement
BAD	:	Banque Africaine de Développement
BANCOBU	:	Banque Commerciale 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
BEI	:	Banque Européenne d'Investissement
BIF	:	Franc Burundais
BIO	:	Societe Belge d'Investissement pour les Pays en Développement
BNR	:	Banque Nationale du Rwanda
BoA	:	Bank of Africa
BRARUDI	:	Brasseries et Limonaderies du Burundi
BRB	:	Banque de la République du Burundi
BRD	:	Banque Rwandaise de Développement
CEEAC	:	Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale
CEMAC	:	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CEPGL	:	Communauté Economique des Pays des Grands Lacs
CDF	:	Franc Congolais
DAT	:	Dépôt à Terme
DGDP	:	Direction Générale de la Dette Publique
DOF	:	Direction des Opérations de Financement
DTS	:	Droits de Tirage Spéciaux
EADB	:	East African Development Bank
EGL	:	Organisation de la CEPGL pour l'Energie des Pays des Grands Lacs
FEC	:	Facilité Elargie de Crédit
FMI	:	Fonds Monétaire International
IFD	:	Institution de Financement du Développement
IFRS	:	International Financial Reporting Standards
KfW	:	Kreditanstalt für Wiederaufbau
NDPSE	:	Normes, Dispositifs Prudentiels et Système d'Evaluation
ODD	:	Objectifs de Développement Durable
PREDIR	:	Programme Régional de Développement Intégré de la Plaine de la Rusizi
PIB	:	Produit Intérieur Brut
PNB	:	Produit Net Bancaire
RCA	:	République Centrafricaine
RDC	:	République Démocratique du Congo
SAP	:	System Application and Product
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
SOCODEE	:	Société Commerciale d'Eau et d'Electricité
SOFIDE	:	Société Financière de Développement
TDB	:	Trade and Development Bank
ZLECAF	:	Zone de Libre-Echange Continentale Africaine

Mot du Président du Conseil d'Administration

La Banque de Developpement des Etats des Grands Lacs (BDEGL) publie pour la 6ème fois son rapport annuel portant sur l'exercice 2023. Après une année 2022 marquée par la persistante de l'insécurité dans la province du Nord Kivu, l'année 2023 a été caractérisée sur le plan international par le conflit russo-ukrainien dont les effets néfastes ont impacté les économies du monde y compris les Pays de la sous-région. Elle a également été caractérisée par le conflit Hamas contre Israel qui a bouleversé le circuit de transport maritime international.

Malgré ce contexte, la Banque a centré son action à définir sa trajectoire de dévéloppement par l'élaboration d'un plan stratégique à moyen terme 2024-2028. Ledit plan vise à mettre en valeur les avantages comparatifs et les immenses richesses de la sous-région. Les axes stratégiques retenus sont : (a) Financement de projets favorisant l'intégration régionale, (b) Mobilisation des ressources financières ; (c) Renforcement de la résilience au changement climatique. Deux axes transversaux ont été identifiés à savoir : (a) Gouvernance et (b) Renforcement des ressources humaines. La mise en œuvre dudit plan nécessitera sans nul doute une mobilisation de toutes les parties prenantes de l'institution mais aussi l'apport indispensable des partenaires techniques et financiers.

Elle a également poursuivi sa mission statutaire de financement du dévéloppement, directement ou par l'entremise de ses partenaires à travers l'octroi de lignes de crédit. De nouvelles opérations ont été initiées et les anciennes consolidées par le déblocage des échéances contractuelles.

Le Conseil d'Administration s'est acquitté de ses responsabilités statutaires par la prise des décisions tant stratégiques qu'opérationnelles. Conscient du rôle préponderant de l'Assemblée Générale dans la relance effective de la Banque, le Conseil d'Administration a poursuivi les démarches de préparation de ladite Assemblée par la concertation avec les Actionnaires de référence en vue de se convenir de la date et du lieu de ladite Assemblée permettant une participation maximale des Actionnaires.

Je voudrais remercier tous les Membres du Conseil d'Administration pour leur dévouement. Au Personnel de la Banque, j'adresse mes félicitations pour leur courage et leur abnégation qui ont permis de réaliser les actions reprises dans le présent rapport malgré le contexte ci-haut décrit.

Roger SHULUNGU RUNIKA
Président du Conseil d'Administration

Résumé exécutif par le Directeur Général ai

Au cours de l'exercice 2023, la Banque a poursuivi la mise en œuvre des actions visant sa transformation, avec notamment la définition du plan stratégique devant servir de gouvernail sur une période de cinq ans (2024 à 2028). Ledit plan vient consolider la relance enclanchée depuis la signature l'Acte d'engagement de 2009 approuvé par les Etats Membres ainsi que toutes les décisions prises par le Conseil d'Administration en vue de la sauvegarde de la Banque. Le présent rapport porte sur 7 parties qui résument les activités que la Banque a menées en 2023.

La 1ère partie s'articule autour des informations essentielles sur l'environnement physique et socioéconomique des Etats membres en 2023. Les Economies des pays de la sous-région ont fait preuve de résilience malgré les impacts négatifs du conflit russo-ukrainien et la détérioration de la valeur des monnaies nationales face aux devises fortes. Les indicateurs macroéconomiques reflètent des taux de croissance positifs dans les 3 Pays membres bien que différents d'un pays à un autre avec un fort taux de croissance au Rwanda. La croissance est tirée essentiellement par l'expansion des secteurs secondaire et tertiaire notamment le secteur touristique dont le tourisme des congrès, les investissements dans les secteurs pétrolier et agricole.

La 2ème partie fait le point sur les activités liées à la gouvernance de la Banque. Des missions de dialogue ont été organisées auprès des Actionnaires de référence pour obtenir leur participation à l'Assemblée Générale. Une réunion consultative des Administrateurs représentant les Actionnaires de référence, la BAD et la Belgique a été organisée pour s'assurer d'avancer de manière coordonnée vers l'organisation de l'Assemblée Générale en 2024. Le Conseil d'Administration a tenu 4 réunions statutaires pour traiter des questions stratégiques et de fonctionnement de la Banque. La gestion journalière de la Banque est assurée par un Directeur Général ai appuyé par une équipe de 3 Directeurs en charge des départements sectoriels. GN & ASSOCIATES, un cabinet d'audit de droit burundais, a réalisé pour la deuxième fois l'audit des comptes et de gestion de la Banque. Sa mission couvre également l'état de mise en œuvre des recommandations des audits antérieurs. La Banque s'est également soumise à une vérification de conformité aux normes de l'industrie bancaire de développement par l'AIAFD.

La 3ème partie traite des activités de financement des projets. En 2023, les activités de financement de la BDEGL se sont essentiellement focalisées sur l'identification des projets et l'instruction des demandes de crédit. Toutefois, il a été constaté que certains projets n'avaient pas toute la documentation requise par la Banque pour être instruits et présentés au Conseil d'Administration. Cette situation a retardé l'approbation des projets en pipeline. Un projet a été approuvé par le Conseil d'Administration pour une enveloppe de 1.187.913 DTS. Un décaissement partiel de la deuxième tranche de la ligne de crédit à la BANCOBU a été réalisé. Les engagements des projets approuvés en 2023 sont chiffrés à 5.534.680 DTS. Cependant, aucun projet engagé en 2023 n'a pu décaisser en raison des lenteurs des promoteurs à satisfaire les conditions préalables. Le recouvrement des crédits a été effectué auprès de toutes les contreparties avec un accent particulier auprès de la SOFIDE et de la DGDP.

La 4ème partie concerne les activités relatives au développement institutionnel. La Banque a complété la structure de base de la relance par le recrutement de l'Expert Conseiller Juridique. Au total, la Banque dispose de 15 agents permanents au 31 décembre 2023. Un chantier de mise à jour des textes statutaires et réglementaires a été ouvert pour mettre la Banque au standard des banques sœurs. La Banque a renforcé le dispositif de protection des données par la mise en place d'un site distant permettant une réplication des données ainsi que des investissements physiques au siège. Les projets TIC ont connu un retard de démarrage suite au contexte sécuritaire volatile qui a contraint la Banque au fonctionnement hybride, en l'occurrence en présentiel et en télétravail.

Les acquisitions des biens et services nécessaires au fonctionnement optimal de la Banque ont été rationalisés pour couvrir les besoins d'appui à l'instruction des projets et le fonctionnement optimal de la Banque. Sept (07) Contrats de prestations de services et de fournitures ont été conclus et exécutés.

La 5ème partie porte sur la situation financière de la Banque. Les comptes patrimoniaux de l'exercice clos au 31 décembre 2023 ont été audités et certifiés par le Cabinet GN&ASSOCIATES. Le bilan de la Banque est de 48,3 millions de DTS constitué à l'actif de 36,3 millions de DTS en portefeuille. Les actifs détenus en vue de la vente n'ont pas varié du fait de la non réalisation desdits actifs malgré les tentatives de vente réalisées en 2023. Au passif, les fonds propres représentent 87% du total. Le résultat net[1] de l'exercice est de 1.025.980 DTS comparé à 919.092 DTS au 31 décembre 2022 soit une progression de 11.6 %. Le résultat global de l'exercice a connu une diminution de 72,3% suite aux écarts de conversion négatifs consécutifs l'appréciation du DTS, monnaie de comptabilisation, par rapport au dollar américain, monnaie de transaction de la Banque.

La 6ème partie passe en revue les perspectives à court et moyen terme de la Banque. Pour faire face aux défis actuels, la Banque doit s'engager résolument sur la voie de la transformation dont les grandes lignes ont été tracées dans le plan stratégique à moyen terme. Elle inscrira la créativité et l'innovation dans ses opérations de financement et de mobilisation des ressources. A cet effet, une matrice opérationnelle avec activités prioritaires sera élaborée chaque année pour la mise en œuvre coordonnée et efficace dudit plan. L'année 2024 sera dédiée à la mise en œuvre des actions visant le déclenchement des opérations transformatrices de la Banque dont notamment la tenue des Assemblées Générales et le renouvellement des organes, l'origination des projets structurants et la mobilisation conséquente des ressources. La structure de la Banque sera affinée pour répondre à ces impératifs majeurs.

Je voudrais conclure en remerciant le Conseil d'Administration pour ses précieuses contributions en vue de la sauvegarde et du redémarrage de la Banque. Mes remerciements s'adressent également au Personnel qui n'a ménagé aucun effort en vue de la réalisation des résultats traduits dans le présent rapport.

Emmanuel NTAGANDA
Directeur Général ai

[1] Ne tenant pas compte des autres éléments du résultat global comme les écarts de conversion

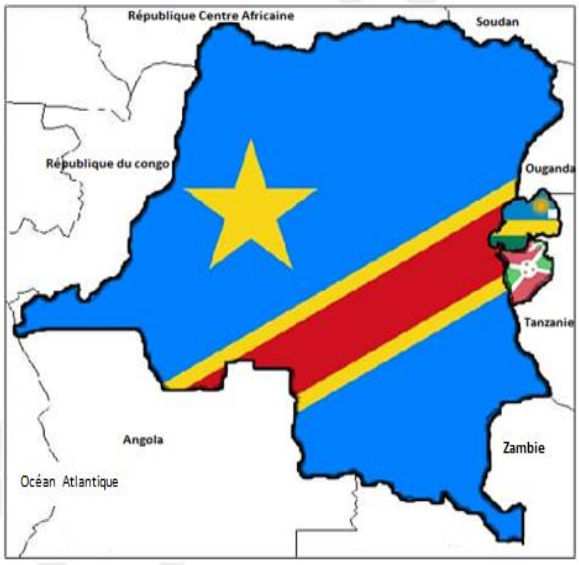
I. ENVIRONNEMENT PHYSIQUE ET ECONOMIQUE

1.1. Mise en contexte

La Banque de Développement des Etats des Grands Lacs (BDEGL) est une institution financière de droit international créée le 09 septembre 1977. Ses principaux Actionnaires sont les Etats Membres de la Communauté des Pays des Grands Lacs, CEPGL en sigle, que sont le Burundi, la RDC et le Rwanda. Par ailleurs, la BDEGL compte également le Royaume de Belgique et la Banque Africaine de Développement (BAD) au nombre de ses actionnaires non-régionaux ainsi que d'autres Actionnaires institutionnels ayant actions minoritaires.

Le siège social de la BDEGL est situé à Goma en RDC, capitale de la Province du Nord Kivu en RDC et ville frontalière de Gisenyi au Rwanda qui abrite le siège de la CEPGL. Le siège de la Banque est situé à environ 150 km de Kigali, 300 km de Bujumbura et 1.500 km de Kinshasa.

Figure 1 : Carte de la Communauté Economique des Pays des Grands Lacs (CEPGL)



La Banque est l'un des 4 organismes spécialisés de la CEPGL qui compte également l'Institut de Recherche Agronomique et Zootechnique (IRAZ) à Gitega et l'Electricité des Grands Lacs (EGL) à Bujumbura au Burundi ainsi que la Société Internationale d'Electricité des Pays des Grands Lacs (SINELAC) à Bukavu en RDC.

La zone CEPGL a une superficie de 2,3 millions de km^2. Elle est entourée par le Soudan du Sud et la République Centrafricaine (RCA) au Nord, l'Ouganda et la Tanzanie à l'Est, la République du Congo et l'Océan Atlantique à l'Ouest et la Zambie et l'Angola au Sud.

D'après le site d'informations statistiques worldometer.info, cet espace qui était peuplé de 124,4 millions d'habitants en 2022 a augmenté de 5,3 millions d'habitants en 2023 pour atteindre 129,7 millions d'habitants dont 13,3 millions au Burundi ; 102,3 millions d'habitants en RDC et 14,1 millions d'habitants au Rwanda. Cette situation dénote un taux de croissance démographique relativement dynamique de 3,33% au Burundi ; 3,16% en RDC et 2,4% au Rwanda.

Par conséquent, la densité de la population est restée moyennement faible en RDC (44 habitants/km^2), mais beaucoup plus importante dans les 2 autres pays de la CEPGL, atteignant environ 478 habitants/km^2 au Burundi et 571 habitants/km^2 au Rwanda.

Concernant le niveau de développement humain des pays mesuré grâce à l'Indice de Développement Humain (IDH), le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) indique notamment que la situation des 3 pays de la Communauté est restée relativement stable en 2023, soit 0,426 au Burundi ; 0,479 en RDC et 0,534 au Rwanda.

Enfin, bien qu'en mai 2023 l'épidémie de COVID-19 ait cessée d'être considérée par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) comme une urgence de santé publique de portée internationale, les séquelles de la pandémie couplée aux conséquences de la guerre en Ukraine ont continué à alimenter de multiples turbulences dans le monde en général et dans l'espace CEPGL en particulier.

1.2. Situation macroéconomique par pays

1.2.1. Burundi

En 2023, l'économie burundaise a enregistré une croissance de 2,7% (contre 1,8% en 2022) selon le Fonds Monétaire International (FMI)[2]. Le niveau d'activité relativement faible au cours du 1er trimestre a freiné la reprise, mais a été atténué par le rebond de la production agricole pendant le reste de l'année, les investissements publics et l'activité bancaire.

Toutefois, ce dynamisme économique a également été entravé par divers défis, notamment les pénuries de carburant, la faible disponibilité de devises pour les importations et la persistance de pressions inflationnistes, avec une inflation moyenne estimée à environ 27% en 2023.

La viabilité externe reste un défi important, avec un déficit significatif du compte courant (13,3% du PIB) tandis que les réserves de change s'élevaient à seulement 96,4 millions de USD, soit 0,8 mois d'importations. Cependant, les importants flux d'envois de fonds, les exportations d'or, le 1er décaissement du FMI au titre de la Facilite Elargie de Crédit (FEC) et d'autres financements de donateurs ont contribué à atténuer les pressions.

La dépréciation de 38% du taux de change nominal effectuée par la Banque de la République du Burundi (BRB) en mai 2023 a temporairement permis de réduire la prime sur le marché de change parallèle. L'agenda des réformes du Burundi vise à favoriser la reprise économique après les multiples chocs subis au cours des dernières années, à rétablir la viabilité extérieure et à renforcer la soutenabilité de la dette, tout en créant de l'espace budgétaire pour permettre une croissance soutenue et inclusive. Au-delà d'un équilibre de mesures macroéconomiques soigneusement calibré, il sera primordial pour le Burundi d'entreprendre des réformes visant à favoriser la croissance et à renforcer la gouvernance tout en restant attentif aux facteurs de vulnérabilité du secteur financier.

1.2.2. RDC

Selon la Banque Mondiale dans son rapport de suivi de la situation économique et financière de la République du Congo, intitulée « Réformer les subventions aux carburants fossiles », l'économie congolaise a poursuivi sa sortie progressive d'une période de récession prolongée. Le PIB du pays a ainsi progressé de 3,5% en 2023, après un taux de croissance de 1,5% en 2022[3]. La croissance du secteur pétrolier sera principalement tirée par la reprise des investissements des compagnies pétrolières. Celle du secteur non pétrolier sera stimulée par l'agriculture et les services, par la mise en œuvre de réformes structurelles du côté de l'offre et la poursuite de l'apurement des retards de paiement du gouvernement, ainsi que, du côté

[2] Source : www.imf.org/fr/News/Articles/2023/10/04/pr23337-burundi-imf-staff-concludes-visit

[3] Source : www.banquemondiale.org/fr/country/congo/publication/

de la demande, par l'augmentation progressive des dépenses sociales et des investissements publics. Toutefois, plusieurs risques pèsent sur les perspectives, notamment la volatilité des cours du pétrole et l'instabilité de sa production, l'escalade de la guerre en Ukraine et ses retombées, ainsi qu'un nouveau resserrement des conditions financières mondiales ou régionales.

Bien que la production de pétrole ait diminué en 2023, des cours élevés ont entraîné une augmentation significative des recettes publiques qui, associée à hausse plus modérée des dépenses, a permis de dégager un excédent budgétaire de 6,8% du PIB. Néanmoins, le solde primaire non pétrolier s'est détérioré en raison surtout des subventions à l'énergie qui ont progressé de 1,3 % du PIB en 2021 à 3,4 % en 2022. L'excédent budgétaire global s'est amélioré, mais le déficit primaire non pétrolier s'est creusé.

Par ailleurs, du fait des perturbations des chaînes d'approvisionnement mondiales et des prix élevés des denrées alimentaires au niveau international, le Congo connaît une inflation qui touche en particulier l'alimentation. Les prix de ces produits ont augmenté de 6,2 % en 2022 (en glissement annuel), portant l'inflation globale à 3 %. Cette hausse des prix aggrave la précarité alimentaire dans un pays où 56 % de la population est déjà en situation d'insécurité alimentaire sévère et où le niveau de pauvreté est élevé. Le taux de pauvreté (sur la base du seuil de pauvreté international de 2,15 dollars par jour) atteindra 52,5 % en 2022, alors qu'il s'élevait à 33 % en 2014. Les prix de l'alimentation augmentent et exacerbent les problèmes socioéconomiques.

Les subventions sur le pétrole ont fortement augmenté en 2023. Selon les estimations, elles atteignent 2,4% du PIB — soit environ quatre fois ce qui était prévu dans la loi de finances initiale de l'année — contre une moyenne de 0,6% du PIB en 2020-21. En raison de la forte hausse des cours internationaux de l'or noir l'année dernière, les prix intérieurs réglementés ont fortement dissuadé le secteur privé d'importer des carburants. Cette situation, combinée à la capacité limitée du secteur de la raffinerie, a entraîné des pénuries de carburant dans tout le pays. En réaction, les autorités ont décidé de couvrir les pertes subies par les importateurs de pétrole raffiné.

L'utilisation de fonds publics pour geler les prix de détail des carburants détourne les ressources d'autres sources d'énergie. D'après les dernières données disponibles, les dépenses publiques consacrées aux subventions pétrolières en pourcentage du PIB sont plus élevées que les dépenses de protection sociale et elles sont proches du total des fonds publics alloués à la santé. En outre, le pays ne dispose pas d'une marge de manœuvre budgétaire suffisante pour améliorer et entretenir ses infrastructures, telles que les routes ou une alimentation électrique fiable : seulement 13 % du réseau routier est goudronné, contre 18 % en Afrique subsaharienne. Les subventions aux carburants introduisent également des distorsions environnementales et de marché, empêchant l'utilisation efficace de l'énergie et le déploiement de sources d'énergie renouvelables ou l'adoption de solutions de développement sobres en carbone. Les dépenses publiques consacrées aux subventions pétrolières ont fortement augmenté.

1.2.3. Rwanda

Selon le FMI, la croissance du PIB est restée robuste à 8,2% en 2023 grâce aux solides performances des secteurs des services et de la construction ainsi qu'à la reprise de la production vivrière au 2ème semestre[4]. Par ailleurs, l'inflation globale a commencé à ralentir au cours du 2ème semestre en raison d'une politique monétaire judicieusement restrictive et d'une évolution favorable des prix des produits alimentaires à la faveur d'un rebond de la production agricole.

Toutefois, le déficit du compte courant s'est creusé en raison de fortes importations de produits alimentaires et des biens d'équipement ainsi que d'exportations de café inferieures aux prévisions. Par

[4] Source : IMF Staff Reached Staff-level Agreement on the Reviews of the Rwanda's Policy Coordination Instrument and Arrangement under Resilience and Sustainability Facility, and the Stand-by Credit Facility Arrangement

conséquent, le Franc Rwandais s'est déprécié de 18% par rapport au Dollar Américain et les réserves de change ont été ramenées à 4,4 mois d'importations potentielles à la fin de 2023.

Selon la Banque Mondiale, le modèle de développement du Rwanda qui repose en grande partie sur le secteur étatique a commencé à montrer ses limites, avec l'augmentation considérable de la dette publique au cours des dernières années[5]. Les grands investissements publics, qui représentaient 13% du PIB en 2019, ont tiré la croissance de l'économie rwandaise, mais conduit aussi à des déficits budgétaires importants de l'ordre de 7,4% du PIB en 2023, financés principalement par des emprunts extérieurs. Le ratio dette/PIB est ainsi passé de 19,4% en 2010 à 56,7% en 2019 pour atteindre, selon le FMI, 73.5% du PIB en 2023. Les ressources extérieures — sous forme de dons et de prêts concessionnels et non concessionnels — ont contribué de manière importante au financement des investissements publics.

À l'avenir, le secteur privé devrait jouer un rôle moteur plus important dans la croissance économique. Cependant, le faible niveau de l'épargne, l'insuffisance des compétences locales ainsi que le coût élevé de l'énergie, font partie des principaux obstacles à l'investissement privé. Un secteur privé plus dynamique aidera à assurer un taux d'investissement élevé et à accélérer la croissance. La promotion de l'épargne intérieure apparaît en outre comme un facteur déterminant.

La question du partage de la croissance reste un défi fondamental, car on constate un ralentissement de la dynamique de réduction de la pauvreté au cours de ces dernières années. Selon le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), le pourcentage de la population vivant sous le seuil de pauvreté de 2,15 USD (PPA 2017) était ainsi de 52% entre 2019/2020 (dernière année pour laquelle on dispose de données), contre 53,5% en 2013.

Pour relever les défis susmentionnés, il faudra poursuivre les efforts visant à améliorer la qualité des infrastructures (eau et électricité) et des services de base essentiels (éducation, santé et sécurité sociale), et fournir un appui efficace à l'entreprenariat et à la création d'emplois dans le secteur privé. L'indice du capital humain (HCI) de la Banque mondiale note le Rwanda à 0,38, légèrement inférieur à la moyenne de l'Afrique subsaharienne (0,4).

1.3. Paysage financier régional

Le système financier de la région est principalement constitué de banques commerciales, des institutions de microfinance (IMF), des sociétés d'assurance et des fonds de pension, auxquels s'ajoutent des banques de développement locales et régionales (EADB, BDEAC, TDB, AFREXIMBANK et BDEGL). Ces institutions contribuent au financement de divers types de projets ainsi qu'à la croissance et au développement économique des Etats Membres.

En 2023, la situation du secteur bancaire dans les pays membres est restée prospère et stable, en dépit de l'accentuation des pressions inflationnistes. Ainsi, les données disponibles indiquent une croissance continue des actifs du secteur bancaire et des crédits à l'économie dans la zone CEPGL ainsi que le maintien de bons ratios de solvabilité et de liquidité ainsi que d'un faible niveau de crédits non performants.

1.4.Intégration économique et tendances

Comme précédemment mentionné, 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 du Burundi, de la RDC (ex-Zaïre) et du Rwanda. Historiquement, le Burundi, le Rwanda et la RDC formaient déjà à l'époque coloniale ce que l'on appelait l'Afrique Belge. Ces Pays ont un passé colonial commun qui a motivé la création d'un espace de coopération régionale.

[5] Rwanda Overview: Development news, research, data | World Bank

Les liens de similitude et d'appartenance à une même communauté culturelle ont été les facteurs motivants ayant servi à la création d'un espace de coopération. 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. La CEPGL a le mérite d'avoir mis en place des instruments de coopération et d'intégration économiques dans différents secteurs tels que l'énergie, les transports et les communications, l'agriculture, le développement industriel, les échanges commerciaux et le tourisme. Cette coopération s'est, en outre, renforcée au niveau de la sécurité, de la libre circulation des personnes, de la santé et de la justice.

Néanmoins, ces pays ont également adhéré au fil du temps à d'autres Communautés Economiques Régionales telles que l'EAC, la SADC, la CEEAC, etc. Face à cette situation et dans un souci d'assurer une meilleure coordination et gestion des ressources disponibles, les Etats Membres de la CEEAC dont les 3 pays de la CEPGL font partie ont décidé de la mise en place d'un Comité de Pilotage de la rationalisation des Communautés Economiques Régionales en Afrique centrale (COPIL/CER-AC). Ainsi, la CEPGL, la CEMAC et la CEEAC devraient, à l'avenir, fusionner en mettant en place une seule Communauté mieux structurée et plus efficiente. Cette rationalisation devrait permettre l'harmonisation des programmes et instruments d'intégration entre les Etats Membres.

II. GOUVERNANCE DE LA BANQUE EN 2023

2.1.Assemblée Générale

La Banque de Développement des Etats des Grands Lacs est dirigée par l'Assemblée Générale des actionnaires qui en est l'organe suprême de décision. Selon les statuts de la Banque, celle-ci doit se réunir annuellement en session ordinaire et formuler toutes directives concernant la politique générale de la Banque. Elle examine également les rapports annuels du Conseil d'Administration et de l'auditeur externe ainsi que le bilan et le compte des profits et pertes et les autres questions relatives à la vie de la Banque.

L'Assemblé Générale peut aussi tenir des réunions extraordinaires sur convocation du Président du Conseil d'Administration et à la demande soit du Conseil d'Administration, soit des actionnaires représentant au moins les 2/3 du capital, soit d'un Etat membre en autant de fois que de besoin.

Tableau 1 : Structure du capital social au 31 décembre 2023 (en DTS)

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**
TOTAL (A+B+C)	**50.000.000**	**35.494.000**	**23.755.840**	**11.738.160**	**23.755.840**	**100**

En date du 09 Septembre 1995 s'est tenue la dernière Assemblée Générale de la Banque. Plusieurs tentatives ont eu lieu depuis afin d'organiser une Assemblée Générale, mais sans succès.

En 2023, le Conseil d'Administration de la Banque a fait des contacts de hauts niveaux en vue d'obtenir auprès des actionnaires la tenue des Assemblées. En marge des Assemblées Générales de la BAD qui se sont tenue à Sharm El-Cheikh en Egypte, une délégation de la Banque conduite par le Président du Conseil d'Administration a été reçue par le Ministre des Finances du Burundi.

Figure 2 : Réunion du PCA et du Ministre des Finances du Burundi, Sharm El-Sheikh, mai 2023

Le Conseil d'Administration a tenu une réunion consultative entre les actionnaires Pays ainsi que la BAD et la Belgique à Bruxelles en date du 10 au 11 Septembre suivie de la 90ème réunion du Conseil d'Administration tenue en date du 2 au 3 Novembre 2023 à Gisenyi au Rwanda pour spécifiquement traiter de l'organisation des Assemblées Générales. Une feuille de route relative à l'organisation des Assemblées Générales a été adoptée. L'organisation de l'Assemblée Générale est hautement prioritaire afin que la relance de la Banque soit formellement validée par tous les Actionnaires et rendre la Banque plus crédible auprès de ses partenaires potentiels.

Figure 3 : Réunion consultative des Administrateurs à Bruxelles, septembre 2023

Parmi les questions à résoudre par l'Assemblée Générale figurent notamment :

1) Le rapport sur les activités de la Banque de 1995 à ce jour ;
2) L'adoption des Statuts révisés de la Banque ;
3) L'approbation des états financiers de l'exercice clos au 31 décembre 2023 ;

4) Le Plan Stratégique de la Banque à moyen terme 2024 – 2028 ;
5) La nomination des Membres du Conseil d'Administration et
6) La nomination du Directeur Général et du Directeur Général Adjoint.

2.2. Conseil d'Administration

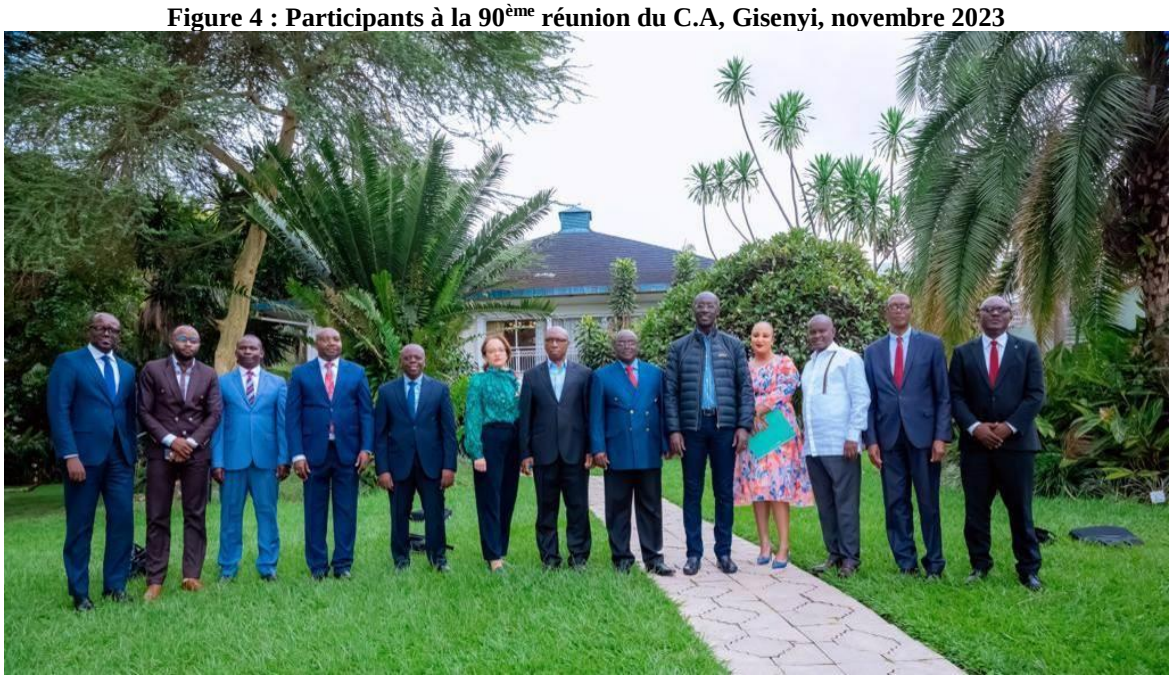
Le Conseil d'Administration représente l'Assemblée Générale des Actionnaires dans la direction de la Banque. Sauf pour les matières réservées aux Actionnaires par les statuts, le Conseil d'Administration est responsable de la direction stratégique et opérationnelle de la Banque. Le Conseil d'Administration veille à garantir que, par sa transformation, la Banque acquiert les capacités nécessaires pour réagir aux changements qui s'opèrent dans l'activité bancaire, 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 2023

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 2023, le Conseil d'Administration de la BDEGL a tenu 4 réunions ordinaires conformément aux statuts. Il s'agit respectivement de la 88ème réunion du 12 au 14 Avril 2022, la 89ème réunion du 12 Mai 2023, la 90ème réunion du 2 au 3 Novembre 2023 et la 91ème tenue en date du 15 au 16 Décembre 2023. Certaines de ses sessions ont été tenues dans un format hybride, présentiel au siège de la Banque à Goma pour une partie des Administrateurs et membres du comité de la Direction et une autre partie des Administrateurs en visioconférence en raison de la situation sécuritaire qui a prévalu autour de la ville du siège de la Banque.

Figure 4 : Participants à la 90ème réunion du C.A, Gisenyi, novembre 2023



Lors de ces différentes réunions, le Conseil d'Administration a pris les décisions importantes parmi lesquelles :

- L'approbation du rapport d'audit financier de l'exercice clos au 31.12.2022 ;
- L'approbation du Programme Opérationnel et Prévision budgétaire exercice 2023 ;
- L'approbation de la feuille de route en vue de la préparation de la prochaine Assemblée Générale des Actionnaires ;
- L'approbation des demandes des crédits pour financements des projets ;
- La validation des textes statutaires et réglementaires ;
- La validation de l'élaboration du Plan Stratégique,

Les membres du Conseil d'Administration ont aussi visité la Mairie de Goma et la Province du Nord Kivu pour faire un suivi des projets de financement de la Banque à ces deux structures étatiques.

2.3. 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 est recruté sur concours par le Conseil d'administration et proposé à l'Assemblée Générale pour nomination.

Actuellement, le Directeur Général a.i. est assisté par trois directeurs, à savoir : le Directeur des Opérations de Financement, le Directeur des Finances et Gestion des Risques et le Directeur des Ressources Humaines et Technologiques. En attendant la mise en place d'un Comité de Direction dans le cadre de la réforme des statuts de la Banque, la gestion quotidienne est assurée par le Directeur Général en concertation avec les Directeurs dans le cadre des réunions du Comité de Gestion.

En 2023, la Direction de la Banque a, avec l'appui du Cabinet SAPPHYRE RD, élaboré le Plan Stratégique de la Banque pour la période 2024-2028 qui a été approuvé par le Conseil d'Administration en sa 94ème réunion.

Figure 5 : Participants à l'atelier de planification, Gisenyi, février 2023

Dans le cadre de la recherche des partenariats, la Direction de la Banque a participé à divers forums organisés à l'échelle continentale, notamment les Assemblées annuelles de la BAD et de l'AIAFD ainsi que le forum des dirigeants des banques de développement. A l'issue de ces assises, un Accord-cadre de partenariat avec le Fonds Africain de Solidarité a notamment été signé. Il fournira des options alternatives en matière de couverture des risques de crédit de la Banque en faveur de ses partenaires.

2.4. Auditeur externe

Au cours de l'année 2023, une mission d'audit externe a été confiée au cabinet burundais GN & Associates pour la certification de la régularité et de la sincérité des états financiers de l'exercice clos au 31 Décembre 2023. La mission devait également établir un rapport sur le dispositif, l'efficience et les lacunes du contrôle interne, y compris la surveillance et le suivi des risques ainsi que l'évaluation des performances opérationnelles et financières par rapport aux objectifs stratégiques, opérationnels, budgétaires et de conformité.

L'audit de l'exercice clos au 31 décembre 2023 a formulé des recommandations dont les plus importantes sont les suivantes :

- Le renouvellement des organes de Gouvernance et de gestion,
- La tenue de l'Assemblée Générale des Actionnaires ;
- La recapitalisation de la Banque pour renforcer ses fonds propres et partant, sa capacité d'intervention et
- La mise à jour et/ou l'élaboration des textes statutaires et réglementaires.

Au cours de l'exercice 2023, la Banque s'est attelée à mettre en œuvre les recommandations formulées par l'audit relatif à l'exercice 2022 ainsi que d'autres recommandations formulées lors des audits précédents.

Figure 6 : Session de lancement de l'Audit Externe de l'exercice clos au 31 décembre 2023

2.5. Contrôle de conformité

En 2023, la Banque a passé pour la 7ème fois le contrôle prudentiel et d'autorégulation par un processus d'évaluation dit « Evaluation AIAFD par ses Pairs » conformément au dispositif de notation NDPSE. 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[6].

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

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. La Banque a obtenu la note pondérée de 85%.

Figure 7 : Certificat de conformité AIAFD 2023

ASSOCIATION DES INSTITUTIONS AFRICAINES DE FINANCEMENT DU DEVELOPPEMENT (AIAFD)

AIAFD AADFI

CERTIFICAT DE CONFORMITÉ

a été évalué au regard de sa Conformité aux normes et dispositifs prudentiels de l'AIAFD lors de la **Révision par les pairs de l'AIAFD 2023**, et a obtenu les résultats suivants :

Domaines évalués	Gouvernance	Finances	Opérations	Total pondéré
Indices de conformité	58/78	56/60	43/62	80%

Michael I. Mahmoud
Consultant chargé de la Révision par les pairs

Cyril A. OKOYE
Secrétaire général de l'AIAFD

REMARQUE : Les indices de conformité indiquent le degré de Conformité aux normes et dispositifs prudentiels de l'AIAFD, par domaine et globalement.

III. ACTIVITES OPERATIONNELLES

3.1. Opérations de Financement

Les opérations de financement de la BDEGL concernent toutes les activités du cycle de projet allant de l'identification de projets bancables à leur financement effectif et au suivi de leur performance.

En 2023, les activités de financement de la BDEGL se sont essentiellement focalisées sur l'instruction des demandes de crédit en cours en vue de leur approbation ainsi que le suivi des projets précédemment approuvés en vue de la signature des contrats de prêt et de leur mise en place, tout en procédant aux activités courantes de décaissement et de suivi.

3.1.1. Instruction des demandes de financement

En 2023, les 3 experts de la Banque affectés dans la Direction des Opérations de Financement ont procédé à l'instruction des demandes de financement.

Au Burundi, 2 projets identifiés ont pu avancer jusqu'au stade de l'évaluation, à savoir : KIRASA ENERGY SA et ITRAPACK, contre 1 seul projet en RDC (MALU AVIATION) tandis qu'au Rwanda, les contacts initiaux entamés avec différents promoteurs n'ont pas pu aboutir.

En ce qui concerne les projets d'intégration régionale, la Banque a continué de suivre de près l'évolution des projets RUSIZI II avec la SINELAC et RUSIZI III avec l'EGL. Au total, les 3 projets suivants ont été instruits :

Tableau 3 : Projets instruits en 2023 (en millions de DTS)

Projet par Pays	Montant
Burundi	**14.848.912**
1. KIRASA	7.424.456
2. ITRAPACK	7.424.456
RDC	**1.187.913**
3. MALU AVIATION	1.187.913
Rwanda	**-**
-	-
Projets Régionaux	**-**
-	-
Total Général :	**16.016.825**

3.1.2. Approbations de la période

Le Conseil d'Administration, en sa 91ième réunion des 15 au 16 décembre 2023, a approuvé la demande de crédit de MALU AVIATION en vue de l'acquisition d'un aéronef pour un montant de 1.600.000 USD. La signature de l'accord de prêt devrait intervenir en 2024.

3.1.3. Engagements de la période

La Banque a signé deux accords de financement avec le Gouvernorat de la Province du Nord-Kivu en date du 26 octobre 2023 portant sur la construction d'une route asphaltée de 2,57 km le long du Port lacustre de Goma avec entrepôt et parking payants pour un montant total de 3.423.660 USD ainsi que sur la construction d'une route asphaltée de 1,3 km allant du siège des institutions provinciales à la Route Cathédrale-CCLK pour un montant total de 1.531.000 USD.

Figure 8 : Signature de 2 accords de prêt avec la Province du Nord Kivu, octobre 2023

Par ailleurs, la Banque a également signé ce même jour un accord de prêt avec la Mairie de la Ville de Goma relatif au projet de reconstruction et de modernisation du marché central de Goma pour un montant de 2.500.000 USD.

Figure 9 : Signature d'un accord de prêt avec la Mairie de Goma, octobre 2023

3.1.4. Décaissements de la période

En 2023, la Banque a décaissé 1,5 millions de USD au titre de la première ligne de crédit de BANCOBU de 5 millions de USD. L'accord de refinancement avait été signé en 2022.

En somme, la Banque s'est focalisée sur les dossiers ci-après :

Tableau 4 : Synthèse des activités de financement réalisées en 2023

N°	Etape	Nombre de dossiers	Montant en DTS	En % du total
1.	Approbation[7]	1	1.187.913	14,5
2.	Engagement[8]	3	5.534.680	67,4
3.	Décaissement[9]	1	1.113.668	18,1

3.1.5. Administration du portefeuille

L'administration du portefeuille a porté au 31 décembre 2023 sur des actifs de 36.174.646,37 DTS répartis géographiquement comme suit : 10.344.095,77 DTS (28,59 %) au Burundi ; 14.247.594,06 DTS (39,39 %) en RDC et 11.582.956,54 DTS (32,02 %) au Rwanda.

Tableau 5 : Portefeuille de la Banque au 31 décembre 2023 (en DTS)

Pays	Créances assainies	Investissements financiers		Lignes de crédit	Total	En % du total
		Court terme (Dépôts à terme)	Moyen/long terme			
Burundi	0,00	0,00	6.692.307,69	3.651.788,08	10.344.095,77	28,59
RDC	3.036.373,30	4.261.538,46	0,00	6.949.682,30	14.247.594,06	39,39
Rwanda	0,00	1.869.230,77	7.692.307,69	2.021.418,08	11.582.956,54	32,02
Total	**3.036.373,30**	**6.130.769,23**	**14.384.615,38**	**12.622.888,45**	**36.174.646,37**	**100,00**
	8,39%	**16,95%**	**39,76%**	**34,89%**	**100,00%**	

Par ailleurs, des missions de supervision ont été effectuées en 2023 par les experts analystes des projets dans les 3 banques nationales de développement, à savoir : la BNDE au Burundi, la SOFIDE en RDC et la BRD au Rwanda. Outre la supervision, la mission a également identifié des idées de projets qui seront évaluées en 2024. A cet effet, les sous-projets refinancés dans le cadre des lignes de crédit octroyées auxdites banques ont été visités.

Figure 10 : Quelques sous-projets refinancés visités en 2023

Burundi
Infrastructure scolaire à Bujumbura

RDC
Complexe hospitalier à Kinshasa

Rwanda
Usine de matériaux de construction à Nyagatare

[7] Il s'agit du dossier MALU AVIATION.
[8] Il s'agit de deux dossiers du Gouvernorat de la Province du Nord-Kivu et 1 dossier de la Mairie de la Ville de Goma.
[9] Il s'agit également du dossier BANCOBU.

3.1.6. Recouvrement des crédits

En 2023, seize (16) échéances ont été appelées dans le cadre du recouvrement des crédits, soit 2 échéances d'un total de 4.175.006 DTS sur la créance assainie de la RDC, 10 échéances de 4.427.368,77 DTS sur les lignes de crédit et 4 échéances de 636.785,71 DTS sur les investissements financiers. 12 appels d'échéance ont été envoyés à la BANCOBU dans le cadre de la rémunération du compte à vue.

Malheureusement, les 4 échéances sur la créance assainie de la RDC et 2 échéances sur la ligne de crédit consolidée SOFIDE d'un total de 7.580.584,60 DTS n'ont pas été payées.

Des contacts ont continué d'être menés auprès de la Direction Générale de la Dette Publique (DGDP), le Ministère des Finances de la RDC et la SOFIDE. Pour la DGDP, un projet d'avenant est toujours à signer. La SOFIDE a proposé une restructuration de ses engagements.

Tableau 6 : Échéances appelées en 2023 (en DTS)

Echéance	1er mai 2023	1er novembre 2023	Total	En % du total
a) Créances à long terme				
BANCOBU	65.541,67	68.750,00	134.291,67	1,56
BNDE	97.008,18	94.493,18	191.501,36	2,23
Créance vis-à-vis de la RDC	1.897.730,00	2.277.276,00	4.175.006,00	48,53
SOFIDE	1.402.878,30	2.002.700,30	3.405.578,60	39,59
BRD I	125.892,86	123.214,29	249.107,14	2,90
BRD II	225.702,00	221.188,00	446.890,00	5,19
Sous-total a)	**3.814.753,01**	**4.787.621,77**	**8.602.374,77**	**100,00**
En % sous-total a)	**44,35**	**55,65**	**100,00**	
b) Investissement à moyen terme				
Echéance	**1er mai 2023**	**1er novembre 2023**	**Total**	**En % du total**
BANCOBU	139.821,43	139.821,43	279.642,86	43,91
BRD	178.571,43	178.571,43	357.142,86	56,09
Sous-total b)	**318.392,86**	**318.392,86**	**636.785,71**	**100,00**
En % sous-total b)	**50,00**	**50,00**	**100,00**	
Total a)+b)	**4.133.145,86**	**5.106.014,62**	**9.239.160,49**	
En % total a)+b)	**44,74**	**55,26**	**100,00**	

3.2. Développement Institutionnel

3.2.1. Ressources humaines

Au cours de l'année 2023, la Banque a poursuivi la recomposition de ses équipes en pourvoyant aux postes vacants. Au cours de l'année sous revue, le poste de l'Expert Conseiller juridique a été pourvu. Le recrutement aux autres postes vacants de l'Expert en Gestion des Risques et trésorerie et de l'Expert Responsable des TIC a été reporté. Par conséquent, l'effectif total de la Banque est passé à 15 éléments permanents répartis comme suit :

Tableau 7 : Personnel Permanent au 31 décembre 2023

Catégorie	Personnel permanent	En %
Hors catégorie	1	6,67
Cadres supérieurs	3	20,00
Cadres moyens	6	40,00
Agents de collaboration	4	26,67

Agent d'exécution	1	6.67
Total	**15**	**100**

En termes de renforcement des capacités des ressources humaines, la Banque a fait bénéficier à 2 de ses membres d'une formation sur la gestion des prêts à problèmes et la réhabilitation de projets par l'entremise de l'Association des Institutions Africaines de Financement du Développement (AIAFD).

Figure 11 : Participants à l'atelier sur la gestion des prêts à problèmes à Abidjan en Côte d'Ivoire du 21 au 25 août 2023

3.2.2. Passation des marchés

Afin de renforcer les procédures en vigueur et appuyer le Comité mis en place pour ce faire, la Banque a, au cours de l'année 2023, adopté la politique d'approvisionnement et d'acquisition des biens et services. Celle-ci devra permettre de s'assurer du respect des procédures et de garantir encore plus la transparence.

En plus des marchés lancés en 2022 et dont les missions ont continué d'être exécutées en 2023, la Banque a procédé à la signature des contrats pour les missions ci-après :

Tableau 8 : Marchés de fourniture des biens & des services conclus en 2023

N°	Prestataire	Intitulé
01	Ets GLOIRE A DIEU RENOVE	Travaux de cloisonnement de la salle TIC
02	Entreprise NKOSI CONSTRUCTION	Mission d'expertise immobilière
03	Cabinet Jean Claude MUBALAMA	Mission d'appui au recrutement de l'Expert
04	RAW SUR	Assurance incendie-Immeuble de Siège de la Banque
05	SUNU Assurances	Assurance maladie-Personnel BDEGL assuré en RDC
06	JUBILEE	Assurance maladie-Personnel BDEGL assuré au BURUNDI
07	SANLAM	Assurance maladie-Personnel BDEGL assuré au RWANDA

3.2.3. Systèmes et ressources informatiques

L'année 2023 a été essentiellement marquée par la mise en place du système visant ramener l'infrastructure informatique de la Banque aux standards généralement acceptés. Pour ce faire, deux projets ont été exécutés à savoir :

1. **Mise en place du Disaster Recovery Site**

Dans le but de garantir la sécurité des données et renforcer la résilience de son système Informatique, la Banque a exécuté la première phase de la mise en place d'un site de secours distant (Disaster Recovery Site) pour abriter son serveur de backup et l'infrastructure réseau, sécurité et électrique nécessaire à son fonctionnement. Pour ce faire, un site a été choisi et un serveur de backup y est logé.

2. **Sécurisation de la salle TIC**

En vue de créer une salle informatique qui répond aux conditions standards de sécurité, la Banque a procédé à la sécurisation de la salle où sont logés ses équipements informatiques. Ladite salle est cloisonnée et dotée d'une antichambre et des murs solides restreignant tout accès non autorisé.

3.2.4. Projet de mise à jour des textes statutaires

La Banque a poursuivi le projet de mise à jour des textes réglementaires et statutaires. Pour l'année 2023, deux textes ont été adoptés. Il s'agit Au cours de l'exercice 2023, la Banque a amorcé le projet de mise à jour des textes réglementaires et statutaires. Ainsi, au total 9 textes font partie de ce projet. Il s'agit de :

(1) La politique d'approvisionnement et d'acquisition des biens et services et
(2) La charte d'audit interne ;

3.2.5. Gestion immobilière

Les activités de gestion immobilière concernent les propriétés propres de la BDEGL et celles reçues en dation de paiement dont les détails sont repris ci-dessous :

Tableau 9 : Propriétés immobilières de la Banque

N°	Immeuble	Localisation
I.	**Immeuble de Siège dont partie en location**	**GOMA**
II.	**Immeubles résidentiels**	
2.1.	Villa en location par un privé sise en Commune de Goma, Avenue de la frontière, n°158	GOMA
2.2	Villa en location par une Société privée sise en Commune de Goma, sur le Boulevard KANYAMUHANGA GAFUNDI	GOMA
2.3.	Villa en location par un privé sise en Commune de Goma, Avenue Perspective	GOMA
III.	**Villas (2) reçues en dation de paiement**	
III.1.	Immeuble situé sur l'avenue des Oranges en Commune de Gombe et enregistré sous le n°7620 du plan cadastral	KINSHASA
III.2.	Immeuble situé sur l'avenue Acacia en Commune de Gombe et enregistré sous le n°3168 du plan cadastral	KINSHASA
IV.	**Terrains**	
IV.1	Parcelle ex-MUHOZI sise en Commune de Goma, Avenue des Sarcelles	GOMA
IV.2	Parcelle ex-KULAGE sise en Commune de Goma, Avenue Parallèle B	GOMA
IV.3.	Parcelle ex-KALUMU sis en Commune de Goma, Avenue du Port et sur avenue du Rond-point	GOMA

Pour l'année 2023, la Banque a opté pour la continuité de la mise en location des bureaux et résidences non occupés suivant le tarif mis à jour lors du dernier exercice.

3.3. Activités financières

3.3.1. Gestion budgétaire

Conformément aux procédures budgétaires, la Banque a préparé le programme opérationnel et prévisions budgétaires (POPB) de l'exercice 2023. Le POPB est un outil de pilotage qui définit les objectifs annuels de chaque département opérationnel ainsi que les ressources nécessaires pour les réaliser. Une évaluation de l'exécution dudit POPB a été réalisée à mi-parcours en septembre 2023 et l'évaluation finale a été réalisée en janvier 2024. De ces évaluations, il est ressorti les principaux constats suivants par département :

a) Opérations de financement

La Banque n'a pas convenablement capitalisé toutes les approbations de 15.001.490 DTS obtenues en 2022 afin de les convertir rapidement et efficacement en engagements et pourvoir au décaissement. Un seul projet a été soumis au cours de l'année au Conseil d'Administration pour approbation du fait, en grande partie, que la Direction en charge des projets a continué d'accuser un déficit de projets remplissant les conditions d'éligibilité à présenter au Conseil pour approbation. A l'instar de la République du Burundi en 2018, la Banque a signé de nouveaux Accords cadre de partenariat les 14 et 15 mai 2023 respectivement avec la Mairie de la Ville de Goma et la Province du Nord-Kivu, comme cadre de collaboration et d'appui de la BDEGL envers ces Entités Territoriales Décentralisées. C'est dans ce cadre que s'est inscrite la signature des 3 Accords de prêt au cours de cette année, pour un montant total de 5.631.680 DTS.

Cependant, certains projets approuvés en 2022 n'ont pas encore été transformés en engagements et représentent une prévision totale de 5.499.736 DTS.

Le seul décaissement opéré au cours de l'année est de 1,5 millions de USD, soit 1.133.187 DTS en faveur de la BANCOBU suivant l'Accord de refinancement d'un crédit de 5 millions de USD signé en octobre 2022.

En ce qui concerne le recouvrement, 14 échéances d'un montant total de 9.268.246 DTS ont été appelées en 2023, soit 2 échéances de 4.175.006 DTS sur la créance assainie de la RDC, 10 échéances de 4.412.706 DTS sur les lignes de crédit et 4 échéances de 680.534 DTS sur les investissements financiers.

Toutes les sommes dues ont été recouvrées, à l'exception de celles attendues de la Direction Générale de la Dette Publique (DGDP) et la SOFIDE SA, toutes en RDC. Jusqu'à ce jour, des retards de paiement sont enregistrés sur les échéances du 1er mai et du 1er novembre 2023.

Des contacts ont été engagés entre la Banque et les responsables de la DGDP et la reprise des paiements de la DGDP a été ainsi conditionnée à la signature d'un avenant aux Accords antérieurs avec le Ministère des Finances de la RDC, intégrant un échéancier restructuré qui prévoit un montant total annuel de 401.844 DTS en 2 semestrialités égales sur 3 années. La signature n'est pas encore intervenue, le dossier étant en traitement auprès des services compétents du Ministère.

b) Finances et gestion des risques

Les contacts avec les partenaires financiers identifiés en 2022 se sont poursuivis, sans pour autant conclure un accord de financement. La production de l'information a été effectuée suivant les normes IFRS et dans les délais règlementaires. La Banque a pu répondre aux attentes des partenaires en matière de décaissement des crédits dont les risques ont été surveillés à travers la vérification de la satisfaction aux conditions préalables avant décaissement. La Banque a optimisé la gestion de la trésorerie par la négociation des taux plus rémunérateurs sur les dépôts à terme.

c) Développement Institutionnel

La structure de relance a été complétée par le recrutement de l'Expert Conseiller Juridique. De nouveaux projets TIC ont été lancés mais leur mise en œuvre entravée par la situation de travail à distance imposée par la sécurité volatile autour de la ville du siège. Les investissements physiques notamment la réhabilitation du siège de la Banque ont souffert du même problème. En vue de la protection des données de la Banque, le dispositif de duplication des serveurs a été envisagé avec l'appui de la SINELAC identifié pour abriter les serveurs de secours.

3.3.2. Mobilisation des ressources

Au cours de l'exercice 2023, la Banque maintenu les échanges avec les partenaires identifiés au cours des différentes missions effectuées en vue de mobiliser des ressources nécessaires pour le financement des opérations.

Dans la perspective de réduction des risques sur le portefeuille, un accord cadre de partenariat a été conclu avec le Fonds de Solidarité Africain (FSA). Il permettra de négocier des solutions de couverture des crédits octroyés aux clients dans l'espace couvert à la fois par le FSA et la BDEGL.

3.3.3. Gestion de la trésorerie

La Banque a réduit au strict minimum la liquidité sur les comptes courants sauf si la provision est justifiée par les besoins de déblocage des crédits approuvés. Les taux de placement des excédents de trésorerie ont été négociés à la hausse tout en respectant le principe de diversification des risques.

Tableau 10 : Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31/12/2023 (en DTS)

	31/12/2023	**31/12/2022**
Banques	510 486	138 614
Caisse	2 102	5 815
TOTAL	**512 587**	**144 430**

En 2023, les conditions de rémunération des DAT ont été améliorées assurant ainsi une meilleure rentabilité de la Banque.

La Banque a également fait face à ses engagements en faveur de ses partenaires financiers par le déblocage partiel de la deuxième tranche de la ligne de crédit en faveur de la BANCOBU à hauteur de 1.500.000 USD, soit 1.113.668 DTS.

3.3.4. Gestion des risques

La Banque a mis en place la politiquer des Acquisitions et d'Approvisionnement des Biens et des Services, ce qui réduira les risques en matière de passation des marchés. Dans le domaine des opérations, les conditions préalables de déblocage ont été surveillées avant le décaissement effectif. La Banque a enfin entrepris la duplication des données au site distant (SINELAC) pour réduire le risque opérationnel en cas de sinistre au siège de la Banque touchant les serveurs et applications notamment l'application SAP business one.

IV. SITUATION FINANCIERE AUDITEE AU 31 DECEMBRE 2023

4.1. Etat de la situation financière

Le total du bilan de la Banque est passé de 48.008.279 DTS au 31 décembre 2022 à 48 272 302 DTS au 31 décembre 2023 à, soit une légère augmentation de 0,55%.

Tableau 11 : Bilans comparés aux 31 décembre 2023 et 2022 (en DTS)

	31/12/2023	31/12/2022
ACTIF		
Trésorerie et équivalent de trésorerie	512 587	144.430
Actif financier à la juste valeur par résultat	19 775 326	20.688.308
Prêts et créances sur les établissements de crédit et assimilés au coût amorti	16 513 301	15.555.761
Actif détenu en vue de vente	3.220.775	3.220.775
Compte de régularisation et débiteurs divers	372 778	406.155
Immeubles de placement	41 504	44.832
Immobilisations corporelles	7 836 031	7.948.018
Immobilisations incorporelles	-	-
TOTAL DES ACTIFS	**48 272 302**	**48.008.279**
PASSIF		
Capital	23 755 840	23.755.840
Réserve statutaires	6 474 313	5.816.366
Réserves spéciales	259 498	259.498
Réserves de réévaluation	8 173 057	8.173.057
Report à nouveau	3 302 993	3.896.226
CAPITAUX PROPRES	**41 965 702**	**41.900.988**
Provisions	350 151	160 850
Subventions, dettes subordonnées et fonds affectés	1 448 276	1.448.276
Dettes financières au coût amorti	4 384 309	4.384.309
PASSIF NON COURANTS	**6 182 736**	**5 993 435**
Dettes fournisseurs	81 107	75 806
Dettes diverses	42 757	38 050
PASSIFS COURANTS	**123 864**	**113 856**
TOTAL DES PASSIFS	**6 306 601**	**6 107 291**
TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES	**48 272 302**	**48 008 279**
HORS BILAN		
Créances assainies	1.352.839	1.352.839
Garanties reçus	512.004.402	512.004.402

4.1.1. Actif

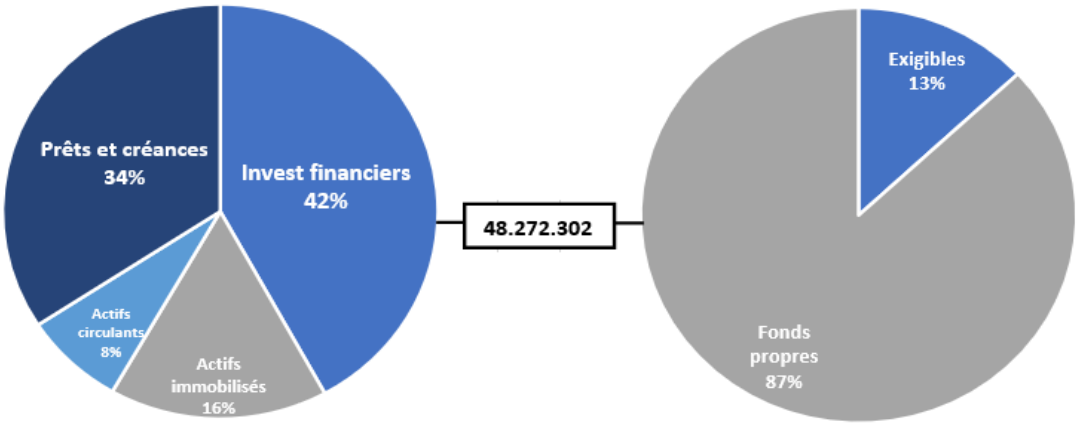
Les actifs de la Banque sont principalement constitués des prêts et créances sur la clientèle et des placements financiers qui représentent respectivement 34% et 42% du bilan. Les actifs des placements financiers sont passés de 20,7 millions de DTS au 31 décembre 2022 à 19,8 millions de DTS au 31 décembre 2023, soit une réduction de 4.4%.

4.1.2. Passif

Les fonds propres représentent 87% du passif de la Banque. Ils ont passé de 41,9 millions de DTS au 31 décembre 2022 à près de 42,0 millions de DTS au 31 décembre 2023, soit une hausse non significative de 0.15% en 2023.

L'augmentation du bilan par le financement de ses opérations grâce à des ressources extérieures est la seule voie d'augmenter sensiblement les revenus de la Banque et partant de ses résultats financiers. La Banque devrait utiliser son levier financier pour mobiliser des ressources auprès de ses partenaires traditionnels et d'autres à identifier.

Figure 12 : Ressources et emplois de la Banque au 31/12/2023 (en DTS)



4.1.3. 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.

Tableau 12 : Comptes hors bilan au 31 décembre 2023 (en DTS)

Engagements	Garanties reçues/données
1. Créances assainies	
- COGETRAFF	57.263
- EGL	228.668
- GAZ METHANE	115.616
- NYAGASAZA	268.790
- SOCAMINES	678.955
- THUMBA	3.547
Total créances assainies	**1.352.839**
Engagements	**Garanties reçues/données**
2. Lignes de crédit & investissements financiers	
2.1. Sûretés négatives	
- BNDE I	19.093.493
- SOFIDE CONSOLIDE I & II	38.096.742
- BRD I & II & IMFT	193.545.297
- BANCOBU	261.268.870
Total suretés négatives	**512.004.402**
2.2. Sûretés mobilières et immobilières	
- BNDE I	776.731
Total suretés mobilières et immobilières	**776.731**
Total lignes de crédit & investissements financiers	**512.781.133**
3. Aval des Etats Membres à la BAD/FAD/RI	856.182,58
4. Crédits engagés non encore décaissés	
- BANCOBU I	1.851.852

4.2. Etat du résultat global

Les intérêts nets ont augmenté de 4%, passant de 1.781.754 DTS au 31 décembre 2022 à 1.839.563 DTS au 31 décembre 2023. Les taux d'intérêts se sont légèrement améliorés par rapport à l'année 2022, ce qui a eu un effet positif sur les intérêts reçus sur les DAT. Le produit net bancaire (PNB) est passé de 2.008.152 DTS au 31 décembre 2022 à 2.140.475 DTS au 31 décembre 2023, soit une augmentation de 6.6% pour les raisons citées ci-haut. Les charges générales d'exploitation ont connu une variation positive consécutive au recrutement d'un nouveau cadre qui a intégré la Banque.

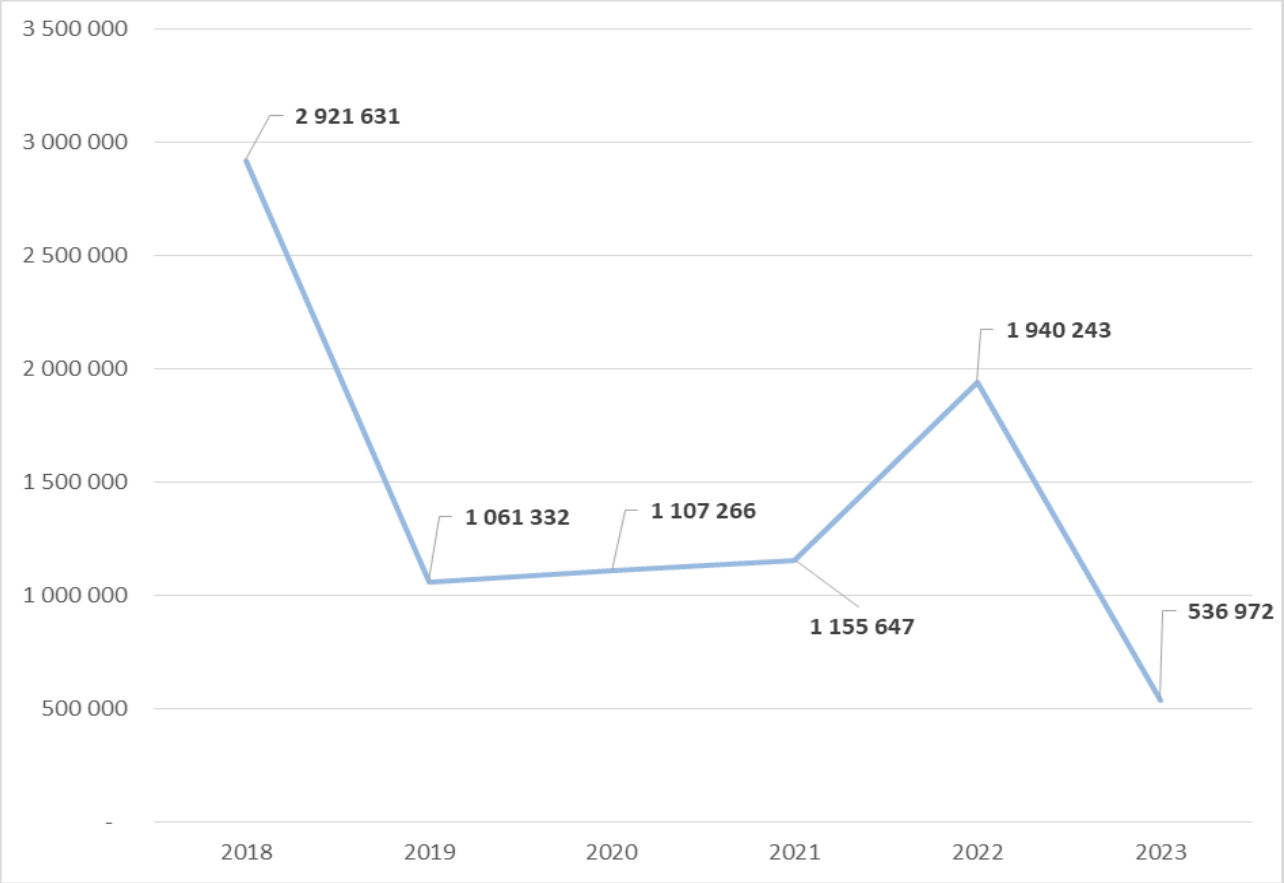
Le résultat net de l'exercice reste positif de 1.025.980 DTS au 31 décembre 2023 comparé à 919.092 DTS au 31 décembre 2022 soit une progression de 11.6 %.

Notons que le résultat global quant à lui est en diminution de 72.3% suite à l'appréciation du DTS par rapport au dollar américain qui a entrainé des pertes de change substantielles d'un montant de 489.008 DTS.

Tableau 13 : Etat du résultat global comparé au 31 décembre 2023 et 2022 (en DTS)

	31/12/2023	31/12/2022
Intérêts et produits assimilés	1 839 563	1.781.754
Intérêts et charges assimilés	-	-
Coût du risque crédit	-	-
Produits des autres activités	300 912	226.398
Produits Nets Bancaires	**2 140 475**	**2.008.152**
Charges générales d'exploitation	(805 052)	(801 599)
Dotations aux amortissements, dépréciations et aux provisions	(309 443)	(287 461)
Total des charges	**(1 114 495)**	**(1 089 060)**
Charges financières		
Résultat avant impôt	1 025 980	919 092
Impôt sur bénéfice	-	-
Résultat Net	**1 025 980**	**919 092**
Total autres éléments du résultat global	**(489 008)**	**1 021 150**
Résultat global total	**536 972**	**1 940 243**

Figure 13 : Evolution du résultat global de 2018 à 2023



4.3.Indicateurs de performance financière

La liquidité et les fonds propres ont été préservés et la rentabilité financière réalisée bien qu'à un niveau ne permettant pas le développement du bilan. Les équilibres prudentiels ont été respectés ; les ratios de solvabilité ainsi que de rentabilité économique et financière sont conformes aux normes de l'AIAFD.

Tableau 14 : Normes prudentielles au 31 décembre 2023

Indicateur	Base de calcul (en DTS)	Norme Prudentielle	Situation au 31-12-2022
I. Niveau du capital adéquat			
1. Capitaux propres selon IFRS	41 965 702		
2. Fonds propres prudentiels selon IFRS	41 965 702		
3. Actifs à risque pondéré	42 089 566		
4. Actifs nets selon les IFRS =Passifs selon les IFRS	48 272 302		
5. Exigible	6 182 736		
6. Ratio de capital minimum requis = Capitaux propres selon IFRS en % des actifs nets selon IFRS		≥15%	86,94%
7. Ratio d'endettement = Exigible /Passif (en %)		≤ 4 sur 1	13,06%
II. Rentabilité &efficacité			
1. Dépenses administratives	805 052		
2. Résultat net	1 025 980		
3. Produit net Bancaire	2 140 475		
4. Actif moyen	48 272 302		
5. Dépenses administratives en % de l'actif moyen		≤ 4 %	1,67%
6. Résultat en % de l'actif moyen		≥1%	2,13%
7. PNB en % de l'actif moyen		≥4%	4,43%
III. Qualité du portefeuille			
1. Prêts improductifs	-		
2. Portefeuille brut	16 513 301		
3. Créances à surveiller	7 054 805		
4. Créances douteuses			
5. NPL en % du portefeuille brut		≤ 25 %	42,72%
6. Provision pour créances douteuses en % du portefeuille brut		≥ 40%	0,00%
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	512 587		
2. Dettes courantes	123 864		
3. Ratio de liquidité= 1/2 en %			413,83%
4. Ressources longues en % des engagements Annuels		≥ 50%	100,00%

V. PERSPECTIVES A COURT TERME

Au cours de l'exercice 2023, Banque s'est attelée à la mise en œuvre des objectifs du Plan triennal de développement 2021-2024 dont les résultats somme toute sont mitigés en raison du contexte interne et externe difficile. C'est ainsi que la Banque a opté de définir une nouvelle trajectoire de son développement tout en identifiant les facteurs clés à la réussite de sa mise en œuvre. Ainsi un plan stratégique à moyen terme 2024-2028 a été élaboré et adopté par le Conseil d'Administration en sa 93ème réunion.

À la vue de la vision ambitieuse des 3 pays et compte tenu des expériences des pays qui ont pu émerger rapidement et durablement, les axes stratégiques opérationnels (1, 2 et 3) et transversaux (4 et 5) retenus au plan stratégique sont les suivants :

1) **Axe stratégique opérationnel 1 : Financement de projets favorisant l'intégration régionale**. La BDEGL continuera à mettre l'accent sur les investissements qui favorisent l'intégration régionale et le mouvement des biens, des personnes et des données à l'intérieur de la CEPGL en vue de créer un marché de taille suffisante pour attirer les investisseurs.
2) **Axe stratégique opérationnel 2 : Mobilisation des ressources financières**. La BDEGL prévoit de mobiliser des ressources financières à la manière des banques de développement sur les marchés en prenant soin au préalable de recruter des actionnaires additionnels à travers toute la planète. Elle fera une ouverture large pour attirer les acteurs majeurs dont la présence pourrait accroitre sa force de mobilisation de fonds pour compenser d'éventuels impacts liés à la situation d'endettement des Etats membres.
3) **Axe stratégique opérationnel 3 : Renforcement de la résilience au changement climatique.** Il s'agira d'appuyer les Etats dans leur Contribution Déterminée au Niveau National (CDN) pour relever le défi du changement climatique (adaptation, atténuation pour augmenter leur résilience). Les Etats membres sont confrontés à des besoins de financement colossaux en matière d'adaptation et d'atténuation au changement climatique, ce qui appelle la BDEGL à afficher son ambition dans la mobilisation de la finance durable (climat) pour subvenir aux besoins pressants des Etats
4) **Axe stratégique transversal 1 : Gouvernance**. Améliorer sa gouvernance dans toutes ses dimensions par le renforcement des capacités du management et des systèmes de gestion est un axe stratégique qui s'impose pour être efficace.
5) **Axe stratégique transversal 2 : Renforcement des ressources humaines.** L'origination, l'évaluation et la supervision des projets nécessitent que la BDEGL renforce les compétences de son personnel, ait des ressources technologiques adaptées et performantes pour le développement des opérations et en fonction du positionnement stratégique de la BDEGL.

A sa première année de mise en œuvre, les activités reprises dans le tableau ci-dessous ont été identifiées comme étant prioritaires et critiques pour une relance effective de la Banque.

Tableau 15 : Plan d'action à court terme

Ordre	Action	Responsable	Échéances	Observation/motivation
1	Faire valider le présent plan stratégique	Direction Générale	Février 2024	*Assurer sa légitimité et son appropriation par les organes dirigeants*
2	Organiser l'Assemblée Générale	Conseil d'Administration	Mai 2024	*Normaliser le fonctionnement des organes*
3	Nommer un Directeur Général ou confirmer le Directeur Général ai	Conseil d'Administration et Assemblée Générale	Mai 2024	*Principe de gouvernance bancaire et crédibilité de la conduite du changement*
4	Finaliser le toilettage des textes de la Banque pour les harmoniser avec les évolutions de son environnement	Direction Générale, Consultant	Juillet 2024	*Soucis/besoins de travailler dans un cadre règlementaire bien précis.*
5	Définir le profil et recruter un Directeur Général Adjoint	Direction Générale et Consultant	Juin 2024	*Asseoir le principe directeur de gouvernance dans les institutions financières*
6	S'entourer des expertises requises et Elaborer un prospectus pour le succès de la mobilisation de ressources financières ;	Direction Générale Consultant	Juillet 2024	*Disponibiliser un support technique et de la doigtée dans la levée de fonds*
7	Procéder à l'augmentation du capital de la Banque	AG, CA, Direction Générale, Consultant	Décembre 2024	*L'objectif est de donner à la banque plus de manœuvre pour pouvoir être efficace dans son rôle de financement du développement*
8	Définir un cadre organique des emplois et l'exécuter	Direction, Consultant	Juin 2024	*Soucis de disposer des hommes/femmes qu'il faut à la place qu'il faut*
9	Recruter le personnel aux postes clés	Direction Générale, Consultant	Mai-juin 2024	*Mise à la disposition de la BDEGL les moyens humains nécessaires pour conduire le changement attendu*

Source : Plan stratégique à moyen terme 2024-2028

L'élaboration du plan stratégique n'est pas une fin en soi. Il faut un engagement de toutes les parties prenantes de la Banque pour sa mise en œuvre réussie. L'apport des Actionnaires dans la relance effective de la Banque est indéniable. Cet apport passera par la libération des Actions non encore libérées et par l'augmentation du capital par les nouvelles actions ou l'ouverture de l'actionnariat. Ce soutien permettra à la Banque d'être crédible vis-à-vis des partenaires et du marché pour pouvoir emprunter des ressources à des taux permettant de financer les projets d'investissements dans les Pays Membres.

Goma, le 10 juillet 2024