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 www : www.bdegl.org téléphone : +243 827 712 894

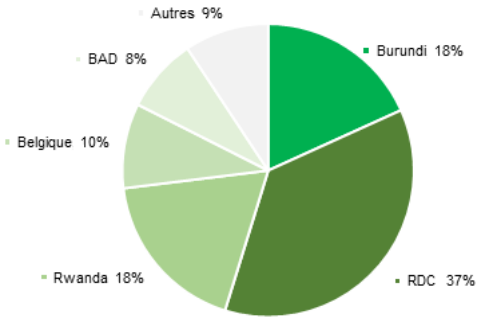
RAPPORT DE GESTION DE L'EXERCICE CLOS AU 31 DECEMBRE 2018

ADOPTE PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EN SA 79ième REUNION

DU 11 JUILLET 2019

300/CA/005/19 **Goma, le 05 juillet 2019**

ACTIONNAIRES



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

Nazaire KIBUTI
Directeur des Ressources Humaines et Technologiques

Emmanuel NTAGANDA
Directeur Général ai

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 : **PricewaterhouseCoopers Immeuble Midema**
13, avenue Mongala BP 10195 Kinshasa I RDC
Mobile : +243 81 737 43 75 www.pwc.com/c

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	8
	Avant-propos par le Directeur Général ai	9
	RESUME EXECUTIF	**10**
I.	**MISE EN CONTEXTE**	**16**
1.1.	**Environnement physique**	**16**
1.2.	**Contexte régional du développement**	**17**
1.3.	**Paysage financier de la sous-région**	**18**
1.4.	**Défis de l'intégration économique**	**19**
II.	**ACTIVITES DE LA BANQUE EN 2018**	**20**
2.1.	**Gouvernance**	**20**
2.1.1.	Organisation de la gouvernance	20
2.1.2.	Assemblée Générale des Actionnaires	20
2.1.3.	Conseil d'Administration	21
2.1.4.	Direction Générale	22
2.1.5.	Auditeur externe	22
2.1.6.	Contrôle de conformité & autorégulation	23
2.2	**Activités opérationnelles**	**25**
2.2.1.	Priorités de la fonction des Opérations	25
2.2.2.	Approche de création d'une réserve des projets	25
2.2.3.	Identification, évaluation et analyse des projets	28
2.2.4.	Engagements de la période	29
2.2.5.	Administration des crédits et recouvrement	30
2.3	**Activités administratives**	**31**
2.3.1.	Ressources humaines	31
2.3.2.	Systèmes et ressources informatiques	33
2.3.3.	Ressources matérielles et logistiques	36
2.4	**Activités financières**	37
2.4.1.	Revue de la Synthèse de Stratégie de Relance et de Développement	37
2.4.2.	Relance de la coopération avec les Partenaires extérieurs	38
2.4.3.	Projet IDI de transformation de la Banque	39
2.4.4.	Gestion comptable de la Banque	39
2.4.5.	Mise en œuvre des recommandations de l'Auditeur externe en 2017	39
2.4.6.	Contrôle de conformité	39
2.4.7.	Diversification des risques	39

FINAL

III. SITUATION ADMINISTRATIVE AU 31 DECEMBRE 2018…… 41

3.1. Situation des effectifs…… 41

3.2. Situation des ressources technologiques…… 42

3.3. Situation patrimoniale…….. 43

IV. SITUATION FINANCIERE AU 31 DECEMBRE 2018……. 44

4.1. Etat de la situation financière…….. 44

4.1.1. Actif…… 44
4.1.2. Passif…… 44

4.2 Etat du résultat global…… 45

4.2.1 Intérêts nets…… 46
4.2.2 Produit net bancaire…… 46
4.2.3. Résultat d'exploitation…… 46

4.3. Comptes hors bilan…….. 46

4.3.1. Notion de compte hors bilan…….. 46
4.3.2. Créances assainies…….. 47
4.3.3. Garanties reçues…….. 47
4.3.4. Aval des Etats membres à la BAD…….. 47
4.3.5. Provisions pour décompte final…….. 47
4.3.6 Crédits engagés non encore décaissés…….. 47

4.4 Indicateurs de performance financière…… 48

V. PERSPECTIVES A COURT TERME…….. 50

5.1. Voie à suivre…… 50

5.2. Moyens à mobiliser…… 50

5.3. Décisions à prendre…… 51

FINAL

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Illustration 1 : Carte de la CEPGL…… 16
Illustration 2 : Siège de la BDEGL à Goma en RDC, ville frontière de Gisenyi au Rwanda…… 17
Illustration 3 : Situation de gouvernance au 31 décembre 2018…… 20
Illustration 4 : 75ème réunion du Conseil d'Administration des 30-31 mars 2018…… 22
Illustration 5 : Certificat d'annotation & relevé des résultats AIAFD par les Pairs, 2018…… 24
Illustration 6 : Produits & services de la Banque…… 26
Illustration 7 : Zone critique d'intégration…… 27
Illustration 8 : Groupe d'intérêt pour la Banque dans la sous-région…… 28
Illustration 9 : Visite au SEP-CEPGL à Gisenyi au Rwanda…… 29
Illustration 10 : Signature d'une convention entre la BRD et la BDEGL…… 30
Illustration 11 : Session interne sur l'administration du portefeuille à Goma en RDC …… 33
Illustration 12 : Réédition des textes statutaires et règlementaires à Goma en RDC en juin 2018…… 34
Illustration 13 : Signature du contrat BDEGL-INFOSET du 10 octobre 2018 à Goma en RDC …… 35
Illustration 14 : Page d'accueil du site web www.bdegl.org…… 35
Illustration 15 : Echange avec la mission «BAD-BDEGL» sur la stratégie opérationnelle à Kinshasa…… 38
Illustration 16 : Equipe de base de la structure de relance au 31 décembre 2018…… 41
Illustration 17 : Centre informatique de la Banque au 31 décembre 2018…… 42
Illustration 18 : Diagramme des ressources & emplois de la Banque au 31/12/2018…… 45
Illustration 19 : Evolution du résultat d'exploitation de 2013 à 2018…… 46
Illustration 20 : Mission à la DGCDAH à Bruxelles en Belgique …… 51

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Evolution du taux de croissance du PIB au sein de la CEPGL…… 18
Tableau 2 : Structure du capital social au 31 décembre 2018 …… 21
Tableau 3 : Répartition des sièges au Conseil d'Administration…… 21
Tableau 4 : Opérations de financement signées en 2018 …… 30
Tableau 5 : Portefeuille de la Banque au 31 décembre 2018 …… 31
Tableau 6 : Echéances appelées en 2018 …… 31
Tableau 7 : Contrats de fourniture des biens et services en 2018 …… 36
Tableau 8 : Rapport des biens immobiliers de la Banque …… 37
Tableau 9 : Répartition du portefeuille par Pays & par durées au 31 décembre 2018 …… 40
Tableau 10 : Effectifs permanents et d'appui au 31 décembre 2018 …… 42
Tableau 11 : Bilans comparés au 31 décembre 2017 et 2018 …… 44
Tableau 12 : Comptes de gestion comparés au 31 décembre 2017 et 2018 …… 45
Tableau 13 : Comptes hors bilan au 31 décembre 2018…… 48
Tableau 14 : Conformité aux normes prudentielles au 31 décembre 2018…… 49

FINAL

SIGLES & ABREVIATIONS

AGO	:	Assemblée Générale Ordinaire
AIAFD	:	Association des Institutions Africaines de Financement du Développement
BAD	:	Banque Africaine de Développement
BANCOBU	:	Banque Commerciale du Burundi
BCC	:	Banque Centrale du Congo
BDEGL	:	Banque de Développement des Etats des Grands Lacs
BNDs	:	Banques nationales de développement
BNR	:	Banque Nationale du Rwanda
BOA	:	Bank of Africa
BRB	:	Banque de la République du Burundi
BRD	:	Banque Rwandaise de Développement
CEEAC	:	Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale
CEPGL	:	Communauté Economique des Pays des Grands Lacs
CER	:	Communautés Economiques Régionales
CIRGL	:	Conférence Internationale sur la Région des Grands Lacs
COMESA	:	Common Market for Eastern and Southern Africa
DAT	:	Dépôt à Terme
DFS	:	Dot Financial Summit
DGCDAH	:	Direction Générale de la Coopération au Développement et de l'Aide Humanitaire
DRHT	:	Direction des Ressources Humaines et Technologiques
DTS	:	Droits de Tirage Spéciaux
EAC	:	East African Community
EADB	:	East African Development Bank
ETD	:	Entités Territoriales Décentralisées
FBNBank	:	First Bank of Nigeria
IBFL	:	Institutions Bancaires & Financières Locales
ICN	:	Integrated Computer Network
IDI	:	Investissement en Développement Institutionnel
IDH	:	Indice de Développement Humain
IFD	:	Institutions de Financement du Développement
IFMT	:	Investissements Financiers à Moyen Terme
IFRS	:	International Financial Reporting Standards
IMF	:	Institutions de Microfinance
NDPSE	:	Normes, Dispositifs Prudentiels et Système d'Evaluation
NPL	:	Non-Performing Loans
ODD	:	Objectifs de Développement Durable
ONG	:	Organisation Non gouvernementale
ONUDI	:	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PER	:	Programme Economique Régional
PIB	:	Produit Intérieur Brut
PNUD	:	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPP	:	Partenariat Public Privé
PME	:	Petite et Moyenne Entreprise
PWC	:	PricewaterhouseCoopers
RCA	:	République Centrafricaine
RDC	:	République Démocratique du Congo
RH	:	Ressources Humaines
SADC	:	Southern Africa for the Development Community

FINAL

SI	:	Système d'Information
SINELAC	:	Société Internationale d'Electricité des Grands Lacs
SOCODEE	:	Société Commerciale de Distribution d'Eau et d'Electricité
SOFIDE	:	Société Financière de Développement
SONACO	:	Société Nationale du Commerce
SSRD	:	Synthèse de Stratégie de Relance et de Développement
TDR	:	Termes de Référence
TDB	:	Trade & Development Bank
TIC	:	Technologies de l'Information et de Communication
UNECA	:	United Nations Economic Commission for Africa
ZCI	:	Zone Critique d'Intégration
ZLEC	:	Zone de Libre-Echange Continental

FINAL

Mot du Président du Conseil d'Administration

L'embellie constatée en 2018 dans la sous-région des Grands Lacs est un effet conjugué des politiques nationales de transformation et de diversification des économies entreprises ces dernières décennies d'une part et la reprise des cours des matières premières sur le marché mondial, d'autre part.

Dans le même ordre d'idée, les performances de la Banque en 2018 résultent des mesures de restructuration du portefeuille et d'assainissement financier consécutives à l'Acte d'engagement de 2009 d'une part et aux opérations de diversification des investissements financiers réalisés en 2018, d'autre part.

Après une longue période de mise en œuvre des décisions prises dans l'Acte d'engagement de 2009, la Banque est maintenant prête pour sa relance afin de jouer pleinement son rôle dans le financement du développement sous-régional. La situation financière de la Banque est assainie, les fonds propres sont reconstitués, la rentabilité et la solvabilité sont rétablies. Les études de relance de la Banque, ainsi que le plan d'action de mise en œuvre ont été actualisés et approuvés par le Conseil d'Administration.

La Banque a amorcé la dernière phase du processus de relance et de développement par le recrutement en cours du personnel qualifié et expérimenté dans l'identification, l'évaluation, le montage et la gestion des projets de développement. Dans l'objectif de constituer une réserve des projets, la région située autour des lacs Kivu et Tanganyika a été identifiée comme « zone critique d'intégration», les secteurs retenus sont l'agro-industrie, le commerce transfrontalier et les infrastructures de transport et d'énergie.

L'activité de constitution d'une réserve des projets sera réalisée en partenariat avec les Etats membres de la CEPGL d'une part et les institutions régionales dont la CEPGL et la CIRGL, d'autre part. Des memos de collaboration ont déjà été signés par certains partenaires, d'autres sont encore en discussion.

Enfin, un plaidoyer des Actionnaires auprès des institutions financières internationales et des investisseurs internationaux reste indispensable afin que la mobilisation des ressources additionnelles nécessaires à la relance de la Banque soit effective.

Dans une conjoncture difficile, je me réjouis de la contribution active des membres du Conseil d'Administration et de la Direction pour les réalisations de la Banque au cours de l'exercice 2018.

Je tiens à remercier les Etats membres de la CEPGL qui n'ont ménagé aucun effort pour l'assainissement financier et la reconstitution des fonds propres et comptons encore sur leur soutien indéfectible dans la relance de la Banque.

Je termine mon propos en adressant un remerciement particulier aux partenaires de référence dont la BAD et la Belgique qui n'ont cessé de soutenir la Banque dans les moments difficiles et continuons à croire en leur appui tant technique que financier dans la relance en cours.

Roger SHULUNGU RUNIKA
Président du Conseil d'Administration

FINAL

Avant-propos par le Directeur Général ai

L'exercice 2018 a été le prolongement des initiatives prises en 2017 par la poursuite du processus de mise en œuvre de la stratégie de relance de la Banque.

Sur le plan de la gouvernance, le Conseil d'Administration recomposé en 2010, a rempli ses fonctions statutaires et supervisé les actions préliminaires à la relance de la Banque. L'auditeur externe, PricewaterhouseCoopers (RDC), a poursuivi son travail de contrôle débuté en 2017. Enfin, « l'évaluation AIAFD par les Pairs » démarrée en 2016, a permis à la Banque d'améliorer sa notation qui est passée de 77% avec mention B+ en 2017 à 82% avec mention A en 2018.

Sur le plan managérial, la Direction a poursuivi les activités de gestion quotidienne, ainsi que la coordination des actions préalables à la réussite de la relance de la Banque.

Sur le plan opérationnel, les décisions prises ont tenu compte de la diversification des investissements financiers de la Banque. Les opérations de financement signées en 2018 totalisent 21,9 millions de DTS dont 34% des lignes de crédits consolidées et 66% d'investissements financiers à moyen et long terme.

Sur le plan financier, le Bilan de la Banque a connu une faible progression en 2018, passant de 41,661 millions DTS en 2017 à 42,052 millions DTS, soit une hausse de 1%. Cette évolution positive de la masse bilantaire résulte de la hausse des placements financiers qui sont passés de 12,672 millions DTS en 2017 à 15,741 millions DTS en 2018, soit une croissance de 24%. Il importe de signaler que les investissements financiers représentent 82,3% du total du bilan en fin 2018. Au niveau du passif, les fonds propres sont aussi en hausse, passant de 33,463 millions DTS en 2017 à 35,429 millions DTS en 2018, soit une croissance de 6%. Il faut noter que les fonds propres représentent 82,3% du passif de la Banque en fin 2018. Des soldes de gestion de la Banque, il y a lieu de mentionner que le Produit net bancaire (PNB) s'est accru sensiblement, passant de 1,073 million DTS en 2017 à 1,958 million DTS en 2018, soit un taux d'accroissement annuel de 83%. Quant au Résultat global total, il a aussi enregistré une hausse, passant de 2,071 millions DTS en 2017 à 2,552 millions DTS en 2018, soit un taux d'accroissement annuel de 23%.

Sur le plan administratif, l'année 2018 a été marquée par la rénovation du système d'information par la mise à jour des textes statutaires et règlementaires, ainsi que la migration des données comptables dans un environnement informatique moderne et plus sécurisé.

Je profite de cette occasion pour remercier le Conseil d'Administration pour son soutien dans la gestion journalière de la Banque et la mise en œuvre des activités préalables à la relance.

Mes remerciements s'adressent également à mes collaborateurs[1] pour leur dévouement dans la mise en œuvre des décisions prises par les organes de décision et de bonne gouvernance.

Emmanuel NTAGANDA
Directeur Général ai

[1] Ont collaboré à la production du présent rapport : Emmanuel Ntagand, Nazaire Kibuti, Déogratias Makiesse Matondo, Elie Ngowa Shamamba, Vénuste Nyirihene et Carine Uwase. L'équipe de rédaction a travaillé sous la coordination de Roger Nsibula Chirimwami, en collaboration avec Elfrida Kaneza et Jean de Dieu Samvura.

FINAL

RESUME EXECUTIF

Le présent rapport de gestion 2018 est une mise en contexte de la Banque par rapport aux opportunités d'affaires de la sous-région, le défi de l'intégration par les échanges transfrontaliers et l'évolution récente du processus de relance et de développement en cours. Le rapport passe en revue les principales activités de l'année ainsi que la situation administrative et financière au 31 décembre 2018 et les perspectives à court terme.

1. Mise en contexte

Les Etats membres de la CEPGL sont à cheval des Régions Africaines Nord et Sud d'une part et Est et Ouest d'autre part. Cette position fait de la Ville de Goma, siège de la BDEGL en RDC, un carrefour des courants diversifiés porteurs de changement de la sous-région.

Durant l'année 2018, la situation sécuritaire a été en général stable; excepté quelques zones isolées notamment suite à la présence de groupes armés et de la maladie à virus Ebola. Le potentiel démographique et économique est énorme mais souvent peu exploité. Le taux de croissance économique a été de 1,4% au Burundi, de 4,0% en RDC et de 8,6% au Rwanda.

Dans sa globalité, la sous-région a connu une reprise significative de l'activité économique ayant permis aux Etats de poursuivre leurs politiques idoines en vue d'atteindre les Objectifs de Développement Durable. L'industrie bancaire est dominée par les banques commerciales et de développement plus les institutions de microfinance, les banques régionales et internationales et les opérateurs de téléphonie mobile. Le secteur a connu une évolution favorable due au progrès technologique, une régulation prudentielle efficace et l'arrivée d'importants opérateurs. Une large diffusion des services financiers a suivi ; améliorant ainsi les performances en matière d'innovation et d'inclusion financière.
Néanmoins, ce dynamisme est ralenti par le besoin permanent de recapitalisation dû à l'épargne domestique faible par rapport à la demande des ressources longues. La BDEGL pourrait s'inscrire dans ce créneau et jouer un rôle majeur en syndiquant ses opérations avec les autres acteurs du développement. Cette synergie est recherchée dans un contexte régional plus apaisé, marqué par un souffle nouveau vers une stabilité et une paix durable et favorable à une coopération dynamique entre les Etats membres.

2. Activités de la Banque en 2018

Le rapport reprend les initiatives prises en matière de gouvernance par les organes de décision, de contrôle et de régulation ainsi que dans la gestion quotidienne par les unités chargées des fonctions opérationnelles, administratives et financières.

2.1. Activités de gouvernance

En 2018, la gouvernance associée à la décision et au contrôle a été exercée par le Conseil d'Administration, appuyé en son rôle majeur de direction de la Banque par le contrôle de l'Auditeur externe PWC RDC et l'évaluation de conformité par les Pairs de l'AIAFD.

i) Le Conseil d'Administration a tenu deux réunions formelles, plusieurs consultations hors session et des missions extérieures. D'importantes décisions périodiquement suivies d'évaluation ont été prises en rapport notamment avec la stratégie opérationnelle, le plan d'action 2018-2020 et une étude diagnostique et prospective.

FINAL

Le Conseil d'Administration a examiné l'état de la situation financière et du résultat global de l'exercice 2017 ainsi que les grandes orientations, le Programme Opérationnel et Prévisions Budgétaires (POPB) 2019 dont la mise en œuvre a été reportée après la validation du plan actualisé 2019-2021.

Le Conseil d'Administration a autorisé un accord de consolidation des lignes de crédit SOFIDE I & II d'un montant cumulé de 7,5 millions de DTS en vue d'adapter le service de la dette à une capacité financière prévisible plus réaliste.

Dans l'exercice de leur mandat, les Membres du Conseil d'Administration ont fait preuve de compétence, de professionnalisme et d'indépendance.

ii) Une structure intérimaire mise en place en Août 2017 a assuré la gestion quotidienne en attendant la nomination aux postes respectifs de Directeur Général et de Directeur Général adjoint. Sous la coordination d'un Directeur Général ai, cette structure est organisée autour d'une équipe de hauts cadres de la Banque faisant fonction de fait de comité de gestion inscrit dans les statuts rénovés.

iii) Les activités réalisées en 2017 ainsi que les états financiers au 31 décembre 2018 ont été audités et certifiées par PWC-RDC. L'auditeur externe a aussi évalué le système de contrôle interne et a donné des recommandations pertinentes en vue d'améliorer la crédibilité de la Banque et la fiabilité de ses opérations. L'Auditeur externe a de nouveau insisté sur l'organisation d'une Assemblée Générale des Actionnaires ainsi que la rénovation du système d'information par la mise à jour des textes statutaires et réglementaires et la migration de la comptabilité dans un environnement informatique moderne et sécurisé.

iv) En 2018, la Banque a été soumise pour la seconde fois au contrôle prudentiel et d'autorégulation par une « Evaluation AIAFD par les Pairs » conformément au Dispositif de notation NDPSE (Normes, Dispositifs Prudentiels et Système d'Evaluation). La côte s'est sensiblement améliorée passant de 77% avec mention B+ en 2017 à 82% avec mention A en 2018 grâce aux chantiers de transformation mis en route.

2.2. Activités opérationnelles

i) En 2018, des mesures ont été pensées et écrites afin d'amorcer le cycle de croissance et de diversification des opérations et de gagner la confiance du marché. La Banque a focalisé sur la mise au point d'une approche cohérente en vue de la création d'une réserve de projets, pilier d'une croissance significative du portefeuille et des opérations.

Pour capter une demande régionale estimée à +/- 500 millions de DTS par an et financer annuellement 100 millions de DTS, 8 produits ont été définis.

La zone géographique de concentration a été identifiée en tenant compte des objectifs d'intégration entre les Etats. Les opérations cibles sont à réaliser au sein des bassins versants dans les parties septentrionale du Burundi, orientale de la RDC et méridionale du Rwanda.

En amont, les partenariats ont été initiés avec les Etats, les Entités Territoriales Décentralisées et les Organisations sous-régionales.

En aval, les opportunités de coopération et de syndication des fonds ont été discutées avec certains partenaires techniques et financiers. Les activités exploratoires engagées ont montré d'immenses besoins en fonds d'études en vue de convertir les opportunités d'affaires en projets bancables.

ii) Les idées de projets identifiés proviennent des provinces des Etats membres, de la CIRGL, du PER-CEPGL, de CARE ACCESS AFRICA, du PNUD, de l'ONUDI ainsi que de la tranche prioritaire 2019-2023 du Schéma Directeur détaillé d'Aménagement de la plaine de la Rusizi (SDAR), un programme conjoint « BAD - CEPGL » de 34 projets d'un coût de 333,0 millions de $US.

iii) La Banque a signé 3 nouveaux engagements d'un total de 21,9 millions de DTS portant sur les deux principaux produits d'investissements financiers (66 %) et de ligne de crédit (34%).

iv) L'administration du portefeuille a permis de suivre un portefeuille de créances qui, au 31 décembre 2018, s'élève à 34,2 millions de DTS. Ces créances sont réparties entre le portefeuille assaini et réactivé (15,5%) ; les investissements financiers à court terme (34,6%) et à moyen terme (10,8%) et les lignes de crédit (39,1%). Les échéances des 01 mai et 01 novembre 2018 sur 4 clients et d'un total de 2,2 millions de DTS ont été notifiées et payées. Le recouvrement en cours représente 11,93% des échéances appelées en 2018 y compris une partie payée en 2019 et des promesses fermes de paiement du reliquat par la SOFIDE.

2.3. Activités administratives

Des activités administratives ont été réalisées dans la gestion des ressources humaines, technologiques et matérielles.

i) La Banque a initié une réflexion basée sur le développement du capital humain à l'aide d'un organigramme évolutif ainsi que par la relève des candidats à la retraite, une mise à niveau et un renforcement des équipes.

ii) Cinq sessions de formation et d'information ont eu lieu dans des filières variées des technologies de l'information et de la communication, l'informatique, la comptabilité en IFRS, l'évaluation des compétences et l'administration du portefeuille.

iii) Des actions de politique sociale ont été entreprises parmi lesquelles, le crédit-véhicule, le fonds de crédit collectif, la cantine d'entreprise, l'organisation d'un après-midi sportif. Un Conseil du personnel a été instauré avec pour mandat de réguler le climat social et de gérer les fonds de pension. La gestion du compte de la Banque crédité des provisions pour fonds de retraite a été mieux organisée. Après une mise à jour exhaustive, les dotations cumulées sont passées de 452.929 DTS en 2017 à 566.870 DTS à ce jour.

iv) La Banque a organisé une session de révision des textes statutaires et réglementaires par une équipe pluridisciplinaire.

v) Elle a débuté l'un des plus importants projets d'implantation d'un système SAP Business-One. Les premières fonctionnalités du système sont la gestion financière et comptable, la gestion des prêts et des emprunts et le reporting. D'autres projets connexes ont également vu le jour dont l'archivage électronique, le système d'énergie de secours et la mise à jour du site web.

vi) La gestion des ressources matérielles et logistiques a été impactée par l'externalisation des services auxiliaires, politique qui a donné des résultats satisfaisants. 16 marchés ont été conclus et exécutés.

FINAL

Les biens immobiliers de la Banque constitués de l'immeuble de siège ainsi que des terrains et des immeubles résidentiels ont été expertisés et valorisés par les plus-values de réévaluation. Les biens loués, d'une valeur expertisée à 2,9 millions de DTS, ont donné des revenus locatifs équivalents à 116,758 DTS en 2018, soit un rendement de 4%.

2.4. Activités financières

L'année 2018 a été consacrée à finaliser la mise au point des instruments de mobilisation des ressources additionnelles.

i) Le document de synthèse de stratégie de relance et de développement a été terminé et adopté par le Conseil d'Administration. Ce document SSRD avec un plan d'action 2019-2021 est fondé sur l'objectif de développer le bilan, assurer la valeur commerciale de la Banque et répondre de façon satisfaisante aux besoins du marché régional.

   Le Conseil d'Administration a également autorisé une mission d'étude diagnostique et prospective. Celle-ci a conclu sur la nécessité d'actualiser la stratégie opérationnelle en déterminant le séquencement des actions à mener pour faire de la Banque un acteur incontournable du financement régional.

ii) Les initiatives prises en vue de réactiver les relations avec les partenaires techniques et financiers se sont poursuivies avec des résultats encourageants notamment à l'égard de la BAD qui a repris les missions de supervision et a financé le projet d'appui à la transformation de la Banque. La Banque a également pris contact avec diverses agences du Système des Nations Unies (PNUD, SDGC, UNECA et ONUDI), les banques centrales des Etats membres ainsi que les groupes financiers internationaux (BOA, PROPARCO et KFW) en vue d'un réseautage diversifié et dynamique. La Banque compte établir un cadre légal et permanent de coopération avec ces Institutions pour mettre en œuvre les axes de coopération identifiés.

iii) Les besoins d'investissement en développement institutionnel ont été chiffrés et capitalisés en un projet de transformation de la Banque d'un coût de 3,3 millions de DTS en 3 ans. Ce coût prend en compte les besoins d'équipement en capital humain, le système d'information, la plate-forme de communication et des investissements physiques.

iv) La gestion comptable a intégré les recommandations de l'Auditeur externe de 2017 notamment en mettant au point un nouveau référentiel comptable adapté aux normes IFRS. La Banque a également initié un mécanisme de contrôle des risques prudentiels inspiré par le Dispositif NDPSE de l'AIAFD.

v) La Banque a mis en application la décision de diversifier les risques géographiques et de durée. Ainsi, elle a clôturé l'année 2018 avec un portefeuille de 34,2 millions de DTS dont 34,65% à court terme, 10,78% à moyen terme et 54,57% à long terme. Le risque géographique est dilué par la redistribution du portefeuille dans les 3 Etats membres ; soit 4,9% au Burundi, 60,5% en RDC et 34,6% au Rwanda.

3. Situation administrative au 31 décembre 2018

La situation administrative au 31 décembre 2018 est caractérisée par 3 changements majeurs qui ont marqué l'année :

i) L'équipe de base de la structure de relance est passée de 8 personnes en 2017 à 11 personnes en 2018. A ces effectifs s'ajoutent des sous-traitants contractés par la politique d'externaliser les services auxiliaires. La Banque a définitivement clôturé les contrats des ouvriers journaliers dont les tâches respectives sont confiées aux employés externes qui représentent 64% des effectifs.

FINAL

ii) La Banque a lancé un projet d'acquisition d'un système d'information SAP-B-1 et d'une infrastructure informatique adaptée au prix de 125.449 $US.

iii) A l'exception des travaux de petite envergure qui ont amélioré la valeur résiduelle des immeubles, le patrimoine immobilier est resté inchangé. Ce patrimoine est constitué de l'immeuble de siège, des terrains et immeubles à usage résidentiel à Goma en RDC ainsi que d'un bien acquis en dation de paiement par la SONACO à la Banque à Bujumbura au Burundi.

4. Situation financière au 31 décembre 2018

Outre le bilan et le compte de résultat, les états financiers au 31 décembre 2018 ont considéré les comptes hors bilan et les indicateurs de performance financière.

i) L'état de la situation financière reflète une évolution lente des grandes masses du bilan. Le volume d'opérations nouvelles est encore limité par un engagement encore faible dans les opérations de financement des projets. En dépit de cela, la performance financière a été bonne principalement grâce à d'importants investissements financiers, le recouvrement et la maîtrise des coûts. Le total du bilan est passé de 41,7 millions de DTS au 31 décembre 2017 à 42,1 millions de DTS au 31 décembre 2018, soit une augmentation de 1%.

   La Banque est liquide avec des actifs principalement constitués des créances saines sur les banques locales et des placements financiers qui représentent 82,3% du total du bilan ;

   Elle est également solvable avec un passif dont les fonds propres, soit 35,4 millions de DTS représentent 84% du total. La consolidation des fonds propres, qui ont augmenté de 6% grâce aux bénéfices cumulés, se poursuit. La capacité d'endettement est donc intacte et, par effet de levier, la capacité d'attirer de nouvelles ressources est énorme.

ii) L'état du résultat global montre une forte progression du produit net bancaire qui a augmenté de 83% passant de 1,072 millions de DTS au 31 décembre 2017 à 1,958 millions de DTS au 31 décembre 2018 suite à une importante augmentation des intérêts et produits assimilés.

   Les charges opérationnelles ont pris en compte un coût du risque équivalant à une provision sur le portefeuille répartie entre les risques généraux et la dépréciation anticipée d'une échéance SOFIDE en attente d'être apurée. L'effet cumulé a été positif, soit un résultat net qui est passé de 1,041 millions de DTS au 31 décembre 2017 à 1,091 millions de DTS au 31 décembre 2018 avec une augmentation de 5%.

   Compte tenu des profits et des pertes sur exercices antérieurs, le résultat global total a augmenté de 23%, soit 2,071 millions de DTS en 2017 et 2,552 millions en 2018.

iii) Pour la première fois, les comptes hors bilan ont été inventoriés. Ils sont constitués des créances assainies (1,353 millions de DTS), des garanties reçues des banques locales (258,629 millions de DTS), de l'aval des Etats à la BAD (856.182,58 DTS), des provisions de départ à la retraite (486.936 DTS) et des crédits engagés non encore décaissés (5,687 millions de DTS).

iv) Conformément aux normes prudentielles NDPSE de l'AIAFD, les indicateurs de performance financière sont satisfaisants et l'ensemble des risques opérationnel, juridique et réglementaire sont couverts.

FINAL

Le ratio de capital minimum requis est de 84,2% contre un minimum de 15% réglementaire. Les dépenses administratives représentent 1,87% de l'actif moyen contre un maximum de 4% ; le résultat est de 2,61% de l'actif moyen contre un minimum de 1% ; les ressources longues représentent 100% des engagements contre un minimum de 50%.

5. Perspectives à court terme

Au cours de l'exercice 2018, les fondements d'un redémarrage rapide et puissant ont été de nouveau renforcés et surtout consolidés par une bonne performance de gouvernance, opérationnelle, administrative et financière.

Par contre, les volumes transactionnels sont encore limités par une assez faible pénétration du marché régional. Le défi majeur d'achever la transformation en une véritable banque de développement régional est encore à relever. Le principal levier à actionner consiste à répondre au besoin pressant d'acquérir dans l'immédiat de nouvelles capacités institutionnelles, opérationnelles, aussi et surtout humaines fortes.

Ayant bénéficié d'un soutien incontestable des Etats membres de la CEPGL qui ont appuyé la recherche des solutions à la reconstitution des fonds propres, il est aujourd'hui impérieux d'obtenir des mêmes Etats ainsi que des autres parties prenantes à l'Acte d'engagement du 27 novembre 2009, la validation des progrès accomplis ainsi que le soutien et le plaidoyer nécessaire à une relance effective.

La prochaine Assemblée donnera également les orientations à suivre pour se focaliser sur la mission de la Banque de financer le développement régional et d'impacter l'intégration économique des Etats membres.

FINAL

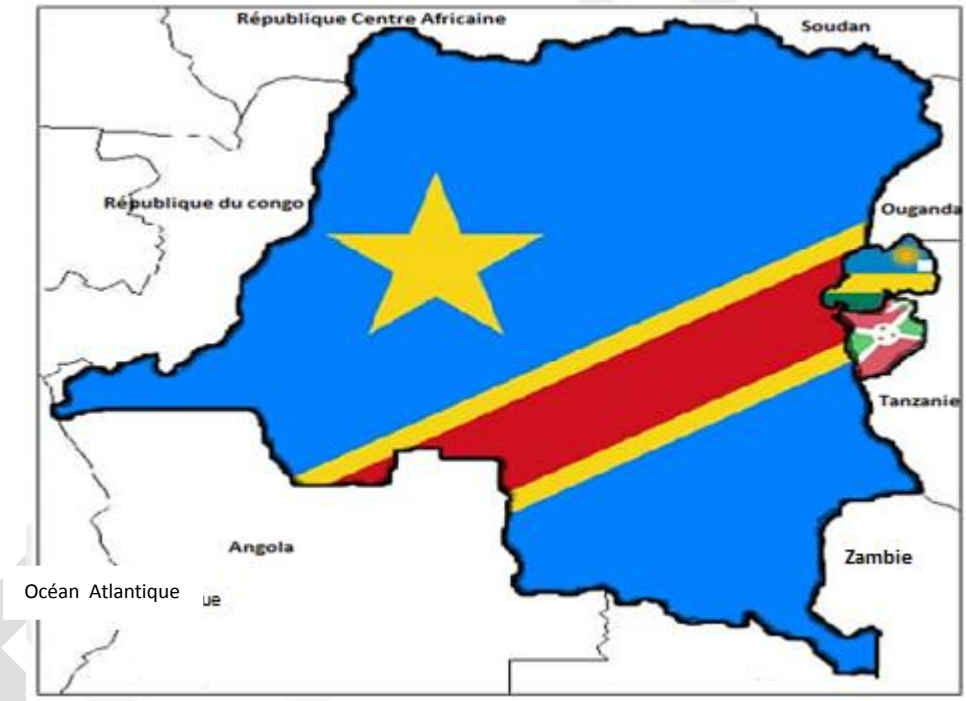
I. MISE EN CONTEXTE

La Banque de Développement des Etats des Grands Lacs (BDEGL) est une institution financière au service des États membres de la Communauté Économique des Pays des Grands Lacs (CEPGL[2]), dont le Burundi, la République Démocratique du Congo (RDC) et le Rwanda.

1.1. Environnement physique

Les Pays membres de la CEPGL occupent un espace géographique d'une superficie de 2.399.581 km^2 délimité au Nord par le Sud-Soudan et la République Centrafricaine (RCA), à l'Est par l'Ouganda et la Tanzanie, à l'Ouest par la République du Congo et l'Océan Atlantique et au Sud par la Zambie et l'Angola.

Illustration 1 : Carte de la CEPGL[3]



La population[4] est passée de 113,4 millions en 2017 à 116,6 millions d'habitants en 2018 dont 11,8 millions d'habitants du Burundi, 92,7 millions d'habitants de la RDC et 12,1 millions d'habitants du Rwanda. La densité humaine en 2018 est de 422,5 habitants /km^2 au Burundi; 39,5 habitants /km^2 en RDC et 459 habitants/km^2 au Rwanda. Les taux de croissance démographique sont de 2,4% ; 3,3% et 2,37% respectivement au Burundi, en RDC et au Rwanda.

---

[2] La CEPGL a été créée le 20 septembre 1976 par un Traité constitutif entre la République du Burundi, la République Démocratique du Congo et la République du Rwanda en vue de promouvoir la paix, la sécurité et le développement économique par la coopération régionale. Les années de démarrage ont connu des succès sapés dans la suite par des guerres répétitives et des conflits armés dans la sous-région. La décision de la relancer avec un programme nouveau de coopération économique et de développement régional a été prise à Bujumbura en avril 2007 par le Conseil des Ministres des Affaires Etrangères.

[3] Source: Tirée de Google Maps et mise en forme par les services de la BDEGL.

[4] Source: Site-web www.populationdata.net

La BDEGL est une banque de droit international située à Goma en RDC, une ville frontalière avec la République du Rwanda. Les installations de la Banque sont à proximité du siège de la CEPGL, à Rubavu-Gisenyi au Rwanda, à 150 km de Kigali, 316 km de Bujumbura et 2.000 km de Kinshasa. La ville de Goma connait une véritable effervescence due à la fluidité des échanges commerciaux et à sa position spatiale faisant d'elle un port sec et une capitale économique de la région Est de la RDC. Les facilités de communication se sont fortement améliorées grâce aux nouvelles technologies de l'information, le développement des axes routiers transfrontaliers et la réhabilitation de son aéroport. La présence d'importants opérateurs économiques constitue des opportunités de développement en vue de la stabilisation et la réussite des programmes régionaux d'intégration économique.

Illustration 2 : Siège de la BDEGL à Goma en RDC, ville frontalière de Gisenyi au Rwanda[5]

1.2. Contexte régional du développement

Malgré un potentiel économique fondé sur d'immenses ressources agricoles, minières et énergétiques le plus souvent peu ou pas exploitées, l'espace CEPGL a un Indice de Développement Humain (IDH) parmi les plus faibles du monde. Selon le PNUD, l'IDH au niveau régional est passé de 0,445 en 2017 à 0,466 en 2018[6].

Les Pays membres de la CEPGL sont engagés dans des programmes visant entre autre, la transformation structurelle des économies locales, la diversification des produits d'exportation et le développement des infrastructures. Les facteurs de stabilité conjugués à d'importants investissements directs étrangers, à la transition pacifique en RDC et la reprise des cours des matières premières sont à la base d'une certaine embellie en RDC et au Rwanda. Par contre, depuis 2015, la croissance économique au Burundi a été impactée par les crises socio-politiques successives suivies de la réduction drastique des appuis extérieurs par les organismes d'aide et de coopération au développement.

[5] Source : BDEGL, service de photographie
[6] Source : Human report office 2018 : www.undp.org/en/2018/.update_Indice de développement humain 2018

Dans l'ensemble, la performance économique enregistrée en 2018 est encore fragile face aux défis majeurs de l'emploi des jeunes et la pression démographique. Les besoins sont encore énormes afin de réaliser des niveaux de développement acceptables conformes aux indicateurs des Objectifs de Développement Durable (ODD).

Tableau 1: Evolution du taux de croissance du PIB au sein de la CEPGL (en %)[7]

Pays	2014	2015	2016	2017	2018 (estimé)
- Burundi	4,2	-0,4	2,8	2,8	1,4
- RDC	9,5	6,9	2,4	3,7	4,0
- Rwanda	7,6	8,9	6,0	6,1	8,6

1.3. Paysage financier de la sous-région

Le paysage financier de la sous-région est constitué des institutions internationales et régionales, des banques de développement sous-régionales ainsi que des banques locales. La Banque Africaine de Développement (BAD) est en tête des institutions financières les plus contributives à l'essor économique de la sous-région. Viennent ensuite des banques sous-régionales parmi lesquelles la Trade & Development Bank (TDB), l'East African Development Bank (EADB) et la BDEGL auxquelles au moins deux des trois Pays membres de la CEPGL sont Actionnaires. Au sein de ces pays, les systèmes financiers sont constitués des banques centrales, des banques nationales de développement, d'une nébuleuse de banques commerciales ainsi que des sociétés d'assurance et des institutions de microfinance. L'industrie bancaire est en plein essor, secteur le plus contributif à la formation du Produit Intérieur Brut (PIB). L'évolution favorable de l'industrie financière est le fait du progrès technologique ainsi que l'arrivée d'importants opérateurs économiques dans le secteur bancaire, des assurances, des télécommunications et du commerce extérieur. Cependant, ce dynamisme est encore imparfait du fait de l'épargne domestique très modeste et des ressources longues insuffisantes pour prendre en charge des projets de développement à moyen et long terme.

a) Depuis la crise de 2015, le Burundi connait une politique monétaire expansionniste avec en conséquence une forte inflation liée à la hausse des prix des denrées alimentaires et la suspension des aides extérieures. Les capacités de l'Etat à stabiliser le taux de change et à stimuler le financement des investissements productifs sont limitées et le besoin en devises étrangères est énorme.

b) Au cours du premier semestre de l'année 2018, la situation monétaire et financière de la RDC a été caractérisée par une hausse de la masse monétaire induite par le déficit des finances publiques. Suite à l'amélioration des cours mondiaux des matières premières, la Banque Centrale du Congo (BCC) a revu à la baisse le taux directeur et le taux d'inflation est descendu à 27,7% en fin 2018.

[7] Source :
- BRB, Rapport annuel 2017, page 7,
- BAD, Perspectives économiques en RDC, au Rwanda et au Burundi 2018, www.afdb.org
- BCC, Rapport annuel 2017 page 4,
- BNR, Monetary and Financial Stability Statement, August 2018, page 3

FINAL

c) La politique monétaire et financière appliquée au Rwanda, en 2018, privilégie le maintien d'un taux directeur relativement bas, soit 5,5% afin de soutenir le secteur bancaire dont le niveau des pressions inflationnistes et du taux de change devraient être modérés.[8] Le taux de change est resté relativement stable en 2018. Le secteur extérieur a connu une augmentation des exportations de 15,8% et de 1,4% au niveau des importations.

En règle générale, le marché des fonds prêtables constitués essentiellement de dépôts à court terme est déficitaire. Le gap de financement à moyen et long terme est aggravé par une forte concurrence exercée sur le marché financier, au détriment de la Petite et Moyenne Entreprise(PME) par les bons du trésor mieux rémunérés et les grandes entreprises moins risquées. Les Institutions de Financement du Développement (IFD) les plus présentes dans ce segment du moyen et long terme éprouvent des difficultés pour mobiliser les ressources longues de manière à répondre adéquatement aux demandes qui leur sont soumises. Dans ce contexte, les opportunités de redéploiement rapide et efficace de la BDEGL sont donc nombreuses, variées et accessibles. La BDEGL va les saisir en vue d'évoluer vers une banque de développement effectivement installée et renforcée dans son rôle moteur de financement dans la CEPGL et par son effet de levier en synergie avec les autres partenaires au développement.

1.4. Défis de l'intégration économique

L'intégration régionale constitue pour les Pays de la CEPGL, une des voies privilégiées d'accélérer et stabiliser le retour à la paix ainsi que le développement économique et social. Par des liens historiques, les Etats et les populations sont naturellement plus intégrés entre eux qu'ils ne le sont dans les autres Communautés Economiques Régionales (CER) plus vastes. Cette situation leur confère un atout majeur pour accroître le mouvement des personnes et les échanges commerciaux et transfrontaliers. Cependant, les séquelles des crises politiques ont ébranlé le socle de la coopération régionale et ont ralenti la mise en œuvre des objectifs initiaux de coopération et d'intégration économique des Etats membres. Après une longue période trouble, la sous-région connait un souffle nouveau vers une stabilité et une paix durable. Les institutions nationales se consolident tout en se renforçant ; offrant ainsi des perspectives plus porteuses d'une coopération régionale plus dynamique. Une volonté politique plus engagée vis-à-vis d'une cohabitation pacifique dans la sous-région est possible. L'avenir de la CEPGL et de ses organismes spécialisés, y compris, la BDEGL, en dépend largement.

FINAL

[8] BNR, Monetary Policy and financial stability statement, august 2018, Page 39

II. ACTIVITES DE LA BANQUE EN 2018

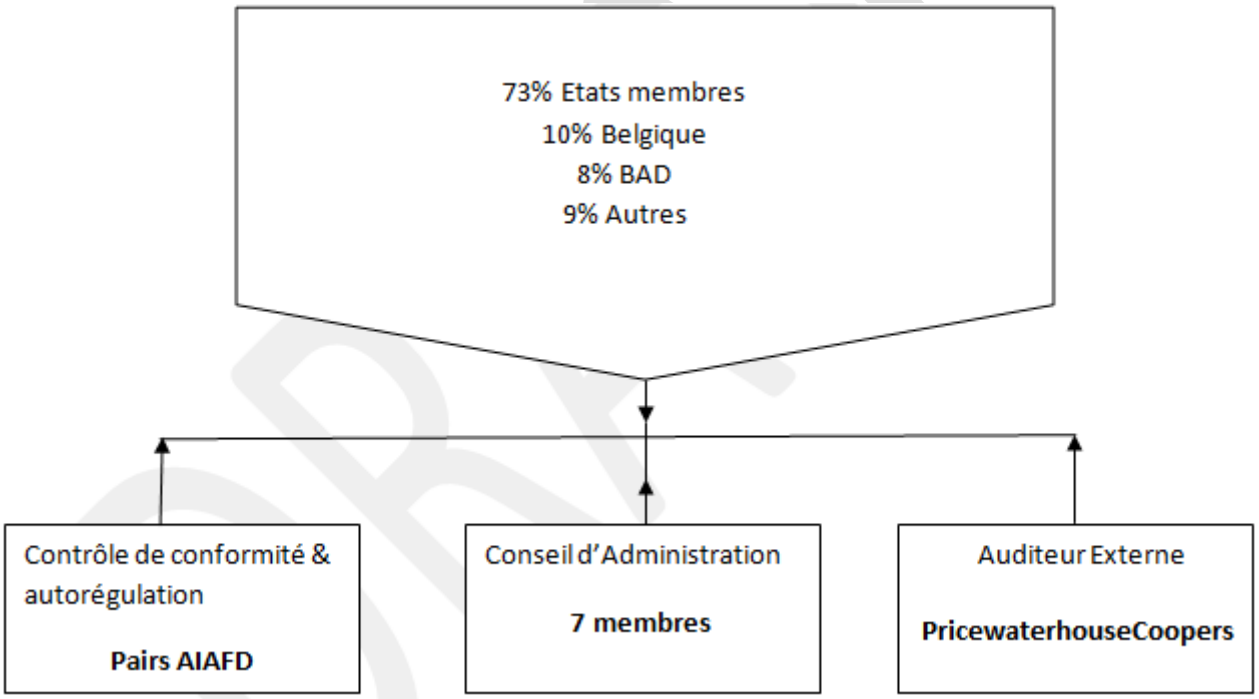
2.1. Gouvernance

Depuis la recomposition du Conseil d'Administration en 2010, les règles de bonne gouvernance d'entreprise ont été progressivement réactivées. Ces règles sont basées sur la séparation des pouvoirs entre les organes d'administration, de gestion et de contrôle.

2.1.1. Organisation de la gouvernance

A l'exception de l'Assemblée Générale qui n'a pas pu se réunir depuis 1995, toutes les autres fonctions de gouvernance sont actives et, à partir de 2017, ont été étendues au contrôle de conformité et l'autorégulation. Les statuts révisés de la Banque ont également tenu compte des administrateurs indépendants et des sous-comités du Conseil d'Administration.

Illustration 3 : Situation de gouvernance au 31 décembre 2018



2.1.2. Assemblée Générale des Actionnaires

A l'issue de la Réunion du 26 au 27 novembre 2009, les Actionnaires de la Banque se sont engagés à tenir une Assemblée Générale Ordinaire (AGO) pour lancer les opérations pilotes et valider les réformes institutionnelles ainsi que son plan de mise en œuvre. Depuis lors, des réunions ministérielles ont été organisées, ayant permis d'informer régulièrement les Etats membres de l'évolution et des choix stratégiques souhaitables pour la Banque. Ces réunions devaient se prolonger par une assemblée générale formelle pour prendre position sur les orientations stratégiques et le mode de financement alternatif de la Banque. Celle-ci a été évoquée à maintes reprises dans diverses consultations avec les Etats membres, la BAD et la Belgique. L'organisation d'une Assemblée Générale des Actionnaires reste une voie obligée afin de valider les options alternatives pour stabiliser la relance et réaliser une croissance significative des opérations. Les points inscrits à l'ordre du jour sont déterminants pour fiabiliser l'action de transformation de la Banque en cours comprenant, notamment :

1) Les statuts révisés ;
2) Le rapport des activités réalisées, le repositionnement et son mode de financement et
3) La mise en place des organes de gouvernance et de gestion.

Tableau 2 : Structure du capital social au 31 décembre 2018

Actionnaire par série	Capital autorisé	Capital souscrit	Capital appelé	Capital à appeler	Capital libéré	
					Montant	Libéré (en %)
SERIE A: ETATS MEMBRES	36.530.000	25.500.000	17.354.997	8.145.003	17.354.997	73,06
SERIE B : INSTITTIONS BANCAIRES & FINANCIERES LOCALES (IBFL)						
Institutions Congolaises						
S/T Institutions Congolaises	3.425.000	2.564.000	1.629.881	934.119	1.629.881	6,86
Institutions Rwandaises						
S/T Institutions Rwandaises	1.105.000	767	523.822	243.178	523.822	2,2
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	8.940.000	6.663.000	4.247.140	2.415.860	4.247.140	17,88
TOTAL SERIE A+B+C	**50.000.000**	**35.494.000**	**23.755.840**	**11.738.160**	**23.755.840**	**100,0**

2.1.3. Conseil d'Administration

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. Sauf les matières réservées aux Actionnaires par les statuts, le Conseil d'Administration est responsable de la direction stratégique et opérationnelle de la Banque. Les Membres du Conseil d'Administration sont désignés suivant des critères de compétence, d'indépendance et d'autonomie de décision applicables en matière de gouvernement d'entreprise d'une banque régionale de développement.

Tableau 3 : Répartition des sièges au Conseil d'Administration

Actions	Actionnaires	Sièges	Depuis 2010
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	√
Sièges au Conseil d'Administration		7	√

En 2018, le Conseil d'Administration a tenu deux réunions, la 75ième réunion des 30-31 mars 2018 et la 76ième réunion des 19-20 juillet 2018. Au cours de ces réunions, le Conseil d'Administration a pris d'importantes décisions notamment en rapport avec la validation du Document de Synthèse de la Stratégie de Relance et de Développement (SSRD), le Plan d'action 2018-2020 et l'approbation d'une mission d'étude diagnostique et prospective par la BAD.

Illustration 4 : 75ème Réunion du Conseil d'Administration des 30-31 mars 2018

2.1.4. Direction générale

La gestion courante de la Banque est assurée par un Directeur Général assisté d'un Directeur Général Adjoint. Ils sont tous les deux nommés par l'Assemblée Générale. Dans la pratique, le Directeur Général est désigné parmi les candidats présentés par le Rwanda ; le Directeur Général Adjoint, aussi avec fonction de conseiller technique principal est proposé par les deux Actionnaires non-régionaux, la Belgique et la BAD. Les procédures sont en cours en vue de la nomination à ces deux postes. Au cours de l'exercice 2018, les fonctions de gestion journalière ont continué d'être assurées par un Directeur Général ai appelé à cette fonction par le Conseil d'Administration en sa 73ème Réunion des 13-14 mai 2017 et en sa 74ème Réunion des 25-26 août 2017. Il est assisté par trois Directeurs (Opérations, Administration Générale et Finances & Gestion des Risques). La mise en place d'un Comité de gestion fait partie des réformes introduites par les statuts rénovés.

2.1.5. Auditeur externe

L'Auditeur externe est nommé après appel d'offre régionale pour un terme de deux ans successifs. Il a pour mission de certifier la régularité et la sincérité des états financiers, 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 contrôle 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. En 2018, PricewaterhouseCoopers RDC (PWC) a présenté son rapport de mission au 31 décembre 2017. A l'issue de cette mission, la Banque a adopté les états financiers au 31 décembre 2017 réévalués, corrigés des non-valeurs et en conformité avec les normes IFRS. L'Auditeur externe PWC a recommandé de rénover le Système d'Information (SI), finaliser la révision des textes statutaires et réglementaires, changer l'unité de compte de la Banque en une autre monnaie de transaction et migrer le système comptable dans un environnement plus moderne et sécurisé.

Il a de nouveau insisté sur la nécessité d'organiser une Assemblée Générale en vue de faire valider les rapports financiers antérieurs et décider du mode de recapitalisation de la Banque pour garantir la continuité et le développement de ses activités.

2.1.6. Contrôle de conformité & autorégulation

Depuis 2016, le Conseil d'Administration a autorisé de réactiver l'affiliation de la Banque à l'Association des Institutions Africaines de Financement du Développement (AIAFD). En 2018, elle a été soumise pour la seconde fois au contrôle prudentiel et d'autorégulation par un processus d'évaluation et d'annotation dit « Evaluation AIAFD par les Pairs » conformément au Dispositif de notation NDPSE[9]. La note finale est obtenue par pondération des facteurs relatifs à la gouvernance, aux normes financières prudentielles et aux politiques opérationnelles suivant une matrice de cotation uniforme pour tous les membres de l'AIAFD. Le processus d'évaluation vise à garantir une autorégulation dans la gestion quotidienne, protéger l'activité d'une banque de développement contre des risques de non-conformité et veiller à son développement dans un environnement de risques maitrisés. La Banque a ainsi l'obligation de garantir une convergence de sa propre réglementation vers les pratiques internationales de gestion prudentielle et de contrôle suivant les accords de Bâle III signés en 2010 et qui ont inspirées le Dispositif de notation NDPSE. La note d'évaluation de la Banque s'est améliorée passant de 77% avec mention B+ en 2017 à 82 % avec mention A en 2018. Au cours de l'exercice 2018, beaucoup de lacunes ont été comblées notamment par la mise à jour des textes statutaires et règlementaires, le lancement du projet d'acquisition d'un logiciel intégré et l'approche à suivre en vue de la constitution de la réserve des projets. La Banque a aussi pris quelques initiatives en matière de capacitation institutionnelle, le tout ayant impacté l'annotation finale. Les mesures prudentielles et de bonne gestion observées ont permis d'être conforme aux objectifs opérationnels de viabilité commerciale et de préparer sereinement l'ensemble des actions relatives aux chantiers prioritaires en vue de réaliser la stratégie opérationnelle de relance et de développement de la Banque.

FINAL

[9]NDPS : Normes, Dispositifs Prudentiels et Système d'Evaluation. La révision par les Pairs des Institutions membres de l'AIAFD a eu lieu à Kyrenia (North-Cyprus), le 22 octobre 2018.

Illustration 5 : Certificat d'annotation & relevé des résultats AIAFD par les Pairs, 2018

ASSOCIATION DES INSTITUTIONS AFRICAINES DE FINANCEMENT DU DEVELOPPEMENT [AIAFD]

AIAFD AADFI

CERTIFICAT DE NOTATION DE L'AIAFD

Ce document atteste que le

BANQUE DE DEVELOPPEMENT DES ETATS DES GRANDS LACS (BDEGL) – R. D. CONGO

a été évalué par rapport aux Normes, Dispositifs Prudentiels et Système d'Evaluation (NDPSE) de l'AIAFD lors **de la Révision par les Pairs de l'Association en 2018**

et

sur la base des résultats certifiés des évaluations dans les domaines des dispositifs relatifs à la Gouvernance, aux Normes Financières et aux Politiques Opérationnelles

a obtenu la Notation

A

Ce certificat est délivré conformément à la Décision prise par la Révision par les Pairs à Kyrenia (Chypre du Nord) le 22 Octobre 2018.

Paul Yuma Morisho
Consultant chargé de la Révision par les Pairs
Abidjan

Joseph A. Amihere
Secrétaire Général
Association des Institutions Africaines de Financement du Développement

NB: Le but de l'évaluation est d'aider l'institution à identifier les domaines de faiblesses, afin d'appliquer des mesures de correction permettant d'y remédier. Les résultats et la notation obtenus indiquent le niveau de conformité de l'institution aux meilleurs dispositifs et pratiques dans les domaines ayant été évalués.

ASSOCIATION DES INSTITUTIONS AFRICAINES DE FINANCEMENT DU DEVELOPPEMENT [AIAFD]

AIAFD AADFI

REVISION PAR LES PAIRS DES INSTITUTIONS MEMBRES

EDITION 2018

RELEVE DES RESULTATS

Ce document atteste que le

BANQUE DE DEVELOPPEMENT DES ETATS DES GRANDS LACS [BDEGL] - CONGO

a été évalué par rapport aux Normes, Dispositifs Prudentiels et Système d'Evaluation (NDPSE) de l'AIAFD lors de la Révision par les Pairs de l'Association en 2018 et a obtenu les résultats suivants :

Domaines d'Evaluation	Gouvernance	Finance	Opérations
Note	56	55	54
Note Pondérée (%)		82	

Ce relevé est délivré pour valider les résultats ci-dessus conformément à la Décision de la Révision par les Pairs in Kyrenia (North Cyprus) on 22nd October 2018.

Paul Yuma Morisho
Consultant chargé de la Révision par les Pairs
Abidjan

Joseph A. Amihere
Secrétaire Général
Association des Institutions Africaines de Financement du Développement

NB: Le but de l'évaluation est d'aider l'institution à identifier les domaines de faiblesses, afin d'appliquer des mesures de correction permettant d'y remédier. Les résultats et la notation obtenus indiquent le niveau de conformité de l'institution aux meilleurs dispositifs et pratiques dans les domaines ayant été évalués.

2.2. Activités opérationnelles

2.2.1. Priorités de la fonction des Opérations

Lors des sessions de programmation des activités de la période 2018-2020, la Banque a décidé que la fonction des opérations se focalise notamment sur les priorités ci-après[10]:

- L'organisation des missions d'identification des projets au Burundi, en RDC et au Rwanda ;
- La préparation et la conduite des études de faisabilité des projets structurants et régionaux et
- La coordination des études de faisabilité du mécanisme régional d'appui à la Microfinance.

Il est apparu dans la pratique, un niveau d'équipement de la Direction des Opérations très limité pour démarrer l'ensemble de ces priorités dès 2018. En revanche, les contacts ont été établis avec une multitude d'institutions dans la sous-région parmi lesquelles les Etats, les institutions financières, les gouvernements locaux et les autres organisations sous régionales. Quelques investissements financiers à court et à moyen terme ont été également réalisés dans le but d'assurer une diversification des partenaires et un équilibre géographique dans les interventions de la Banque. Enfin, six projets ayant un potentiel important de rentabilité et dont l'analyse est en cours ont été identifiés.

2.2.2. Approche de création d'une réserve des projets

Afin de réaliser une croissance significative du portefeuille, le Conseil d'Administration, en sa 74ème réunion des 25-26 août 2017, a recommandé de développer une réserve de projets en tenant compte des priorités des Etats, des besoins des populations et des centres d'intérêt des bailleurs de fonds. Au cours du 2ème semestre 2018, la Banque a effectué une mission exploratoire en vue de déterminer quels pourraient être la zone géographique de concentration ainsi que les partenariats porteurs d'affaires et les besoins spécifiques des acteurs locaux et régionaux. La demande régionale est estimée à +/-500 millions de DTS par an, 5 fois plus élevée que l'objectif d'intervention de 100 millions de DTS. L'intervention sur le marché régional devrait donc permettre à la Banque d'accélérer la croissance de son portefeuille et de prendre position vis-à-vis des véritables opérations d'intégration économique et de développement régional.

La mission a conduit à 4 résultats constitutifs de l'approche à suivre dans la création d'une réserve de projets :

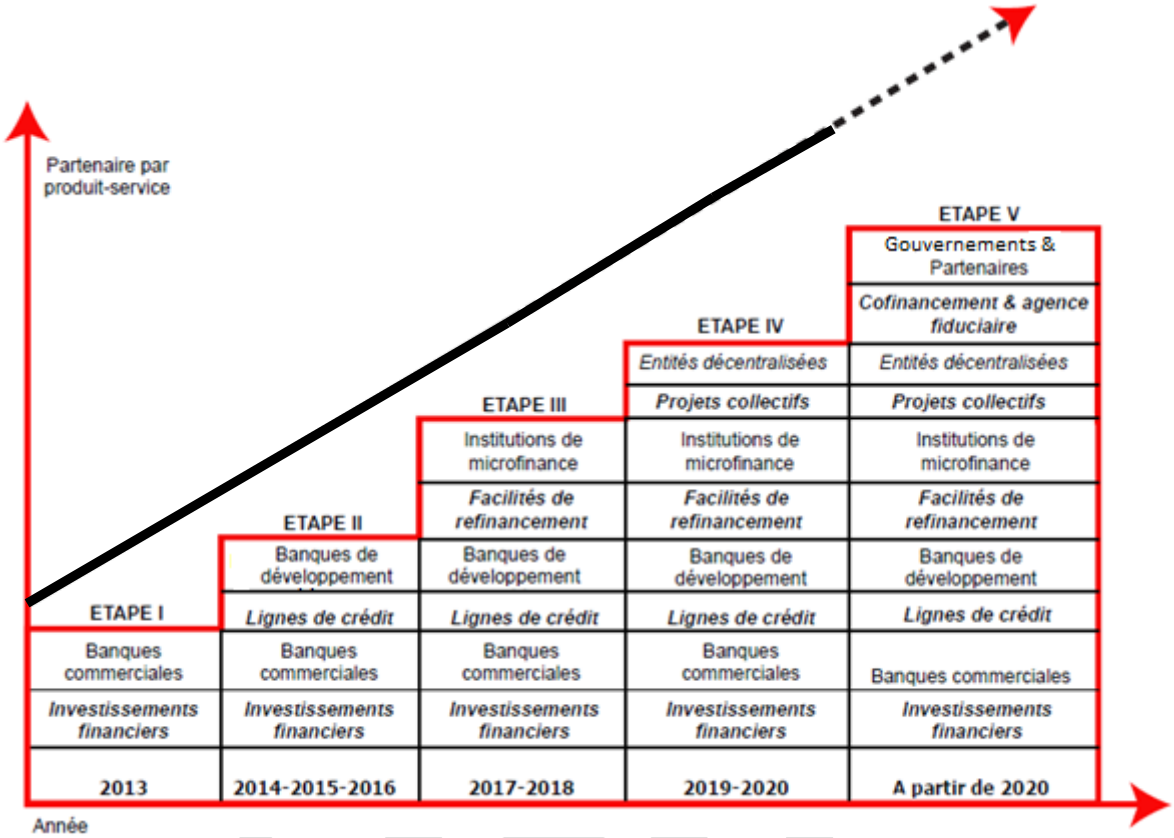
(i) Les produits ont été bien définis.

Il s'agit de 8 principaux produits & services dont la distribution sur le marché régional suit une échelle graduelle jusqu'en 2020. Un processus permanent d'identification avec les partenaires et d'appel à proposition de projets suivra.

[10] BDEGL, Plan d'actions par agent 2018, Programmation par fonction, Direction des opérations

FINAL

Illustration 6 : Produits et services de la Banque[11]

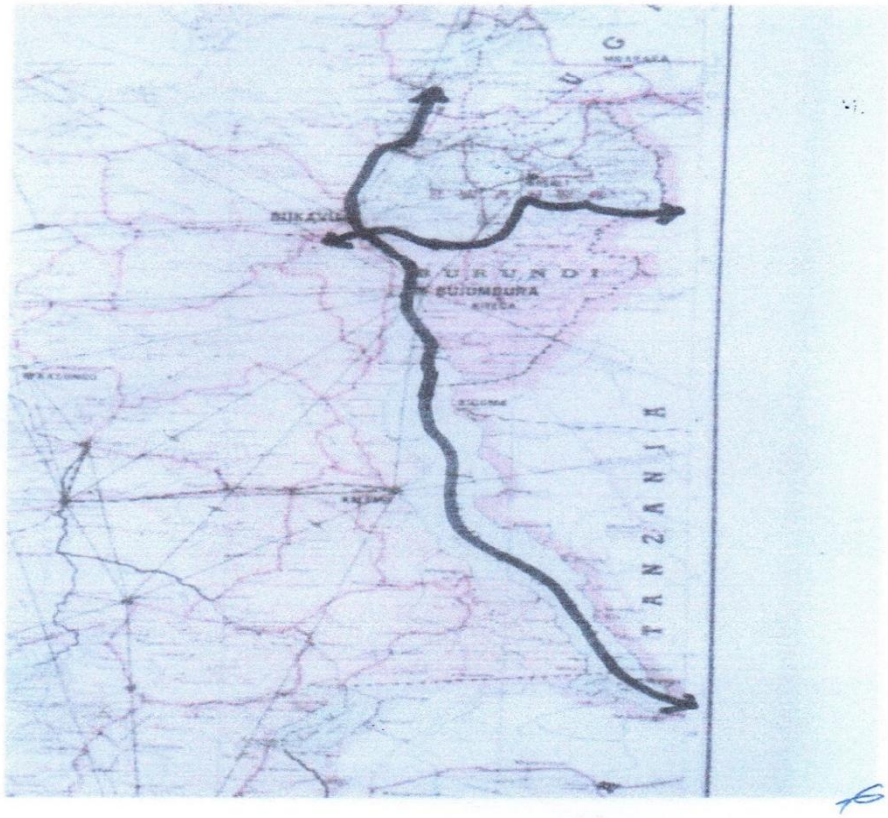


(ii) La zone d'intervention a été identifiée

Une zone géographique d'intervention favorable aux investissements transfrontaliers. Cette zone dite «Zone Critique d'Intégration des Etats membres de la CEPGL (ZCI) » comprend les parties septentrionale du Burundi, orientale de la RDC et méridionale du Rwanda. Elle est faite d'immenses bassins versants d'un axe transfrontalier entre les Etats membres ayant d'importantes ressources et un potentiel d'investissements régionaux et/ou intégrateurs réalisables par le secteur public, le secteur privé ou en Partenariat Public-Privé (PPP). Une attention particulière sera portée aux projets situés le long de cet axe transfrontalier et orientera les opérations de la Banque vers une « niche différenciant» génératrice d'une réelle valeur ajoutée par rapport au système financier de la sous-région.

[11] IFT : Investissement financier à (court & moyen) terme, FCR: Fonds de Crédit de Refinancement FFM: Facilité de Financement des institutions de Microfinance (IMF) et des Structures Financières Décentralisées (SFD), FAC : Fonds d'Avance de trésorerie aux Collectivités, FEP : Fonds d'Etudes des Projets, FCS : Fonds de Crédits Syndiqués, GFA : Gestion des Fonds Administrés, GB: Garantie Bancaire

Illustration 7 : Zone critique d'intégration[12]

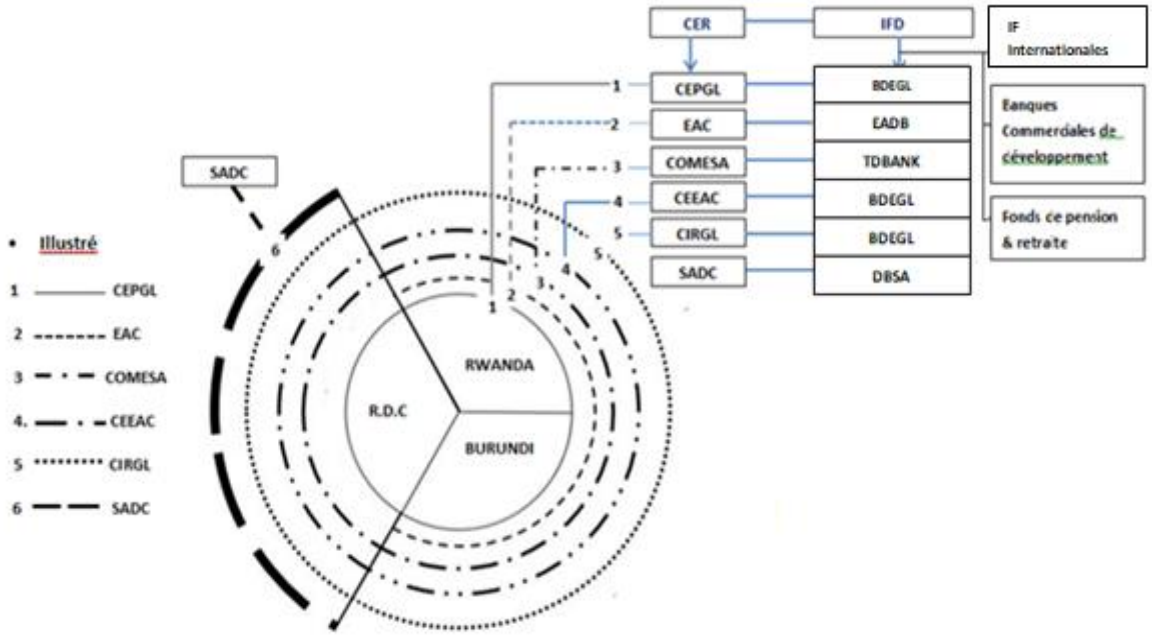


(iii) Les partenariats ont été initiés

La Banque a engagé un dialogue avec les Etats, les Entités Territoriales Décentralisées (ETD), les institutions sous-régionales, les partenaires internationaux et les ONG locales sur un projet d'accord-cadre de coopération. Un tel arrangement a pour objet de définir le processus d'identification et de validation des projets ainsi que le mode de financement et d'exécution des investissements retenus. L'accord existe avec le Burundi, un autre est en cours de signature avec le Rwanda et 2 projets d'accord sont en étude auprès de la RDC et de la CIRGL. La BDEGL a également visité les différentes banques commerciales susceptibles d'offrir des possibilités de syndication et de co-financement des crédits. Par ces accords de partenariat, les actions à prendre par la Banque seront légitimées et mieux valorisées et le modèle d'investissement en Partenariat Public Privé (PPP) mieux exploité. Ils rendront ainsi possible la mobilisation des principaux acteurs du développement régional, à savoir, le gouvernement central et les gouvernements locaux, les investisseurs institutionnels, les partenaires au développement et les opérateurs économiques. Les canaux d'information et les principales sources de projets sont donc en voie d'être captées et maitrisées.

12 Source : Carte mise au point par les services de la BDEGL

Illustration 8 : Groupes d'intérêt pour par la Banque dans la sous-région[13]



(iv) La structuration des projets

La mission a enfin permis d'évaluer l'ampleur des besoins en études de faisabilité qui déterminent la conversion des projets en dossiers bancables. Plusieurs projets sont en pipe-line dans différentes institutions auprès desquelles la maturation prend du temps faute de financement des études préalables. Une partie des besoins à satisfaire pourrait l'être par utilisation du fonds d'étude des projets, un des deux fonds autorisés par le Conseil d'Administration en sa 71ème Réunion des 24-25 juin 2016 pour structurer des projets éligibles à ses guichets. La Banque envisage d'organiser avec les autres partenaires au développement, une session de réflexion sur le mode de financement des études de projets nationaux et régionaux en gestation.

2.2.3. Identification, évaluation et analyse des projets

(i) Les dossiers en pipe-line

En 2018, des contacts ont été menés auprès de quelques institutions qui représentent des sources potentielles d'opérations éligibles aux ressources de la Banque. La Banque a pris connaissance d'une quarantaine de projets en Province du Sud-Kivu qui représentent une demande de financement de 530 millions de $US répartis en divers secteurs des infrastructures. La Banque a aussi approché la CIRGL dont le programme d'investissement renferme 25 projets de 32.076,35 millions de $US y compris 16 projets qui intéressent au moins 2 des 3 Pays membres de la CEPGL. Dans le cadre du PER-CEPGL, au moins 7 projets ont été sélectionnés en accord avec le Secrétariat Exécutif Permanent de la CEPGL (SEP-CEPGL). Il s'y ajoute une trentaine de projets de la tranche prioritaire 2019-2023 du Programme SDAR réalisé conjointement par la BAD et la CEPGL. Cette tranche couvre la période de 2019 à 2023 et comprend 34 projets d'un coût d'investissement de 333,0 millions de $US.

[13] Service de la BDEGL

Illustration 9 : Visite au SEP-CEPGL à Gisenyi au Rwanda

(ii) Les dossiers en instruction

Les demandes de crédit introduites à la Banque ont été examinées et six d'entre elles ont été sélectionnées pour évaluation. Une d'entre-elle a évolué jusqu'au Conseil d'Administration dans la perspective d'un crédit à long terme de 8 millions de DTS mobilisables en trois 3 ans. La Banque a également identifié un prestataire CARE Access Africa, opérateur de microfinance ayant l'expérience et l'expertise nécessaire pour accompagner le déploiement du fonds de microfinance de 200.000 DTS décidé par le Conseil d'Administration en sa 71ème Réunion des 24-25 juin 2016. Elle a aussi mis en place les termes & conditions d'intervention régissant la procédure à suivre en vue d'une allocation judicieuse de ce fonds.

La Banque a continué les consultations avec le PNUD, en attendant d'avoir un promoteur avec lequel la Banque pourrait discuter des conditions financières d'une éventuelle intervention dans un projet régional de gestion des déchets dans les bassins versants du Lac Kivu. La BDEGL a eu des échanges en vue de financer la distribution d'électricité dans les Cités de Masisi et Lushebere en RDC en Province du Nord-Kivu. Elle a également discuté avec un Opérateur économique privé à Goma en RDC pour financer un projet de construction et d'équipement d'une usine de production d'eau potable.

2.2.4. Engagements de la période

(i) Investissements financiers

Au cours de l'exercice 2018, la Banque a financé deux investissements financiers à moyen terme. En sa 76ème réunion des 09-10 juillet 2018, le Conseil d'Administration a recommandé de privilégier la déconcentration géographique des avoirs de la Banque et de diversifier les partenariats dans les Etats membres. Ces investissements ont été possible en partenariat avec une banque au Rwanda pour 5 millions de $US qui pourra être augmenté jusqu'à 10 millions de $US et une autre au Burundi pour 3 millions de $US qui sera porté à 5 millions de $US avec possibilité d'être augmenté jusqu'à 10 millions de $US.

Illustration 10: Signature d'une convention entre la BRD et la BDEGL

(ii) Consolidation des lignes de crédit

A la demande de la SOFIDE, un accord de consolidation des lignes de crédit SOFIDE I & II a été négocié et signé le 16 août 2018 en vue d'adapter les plans de remboursement aux flux financiers plus réalistes. Après rapprochement des comptes, le montant de l'Accord de consolidation a été fixé à 7.533.729 DTS remboursable du 1ier mai 2018 au 1ier novembre 2029, soit un an de plus que l'échéancier initial.

Tableau 4 : Opérations de financement signées en 2018 (en DTS)

Opérations	Consolidation	Investissements financiers[14]		Total	
	long terme	long terme	moyen terme	montant	(en %)
Investissement financier BRD	0	7.209.286	0	**7.209.286**	**33%**
Investissement financier BANCOBU	0	0	7.209.286	**7.209.286**	**33%**
Consolidation de 2 lignes SOFIDE	7.533.729	0	0	**7.533.729**	**34%**
Total	**7.533.729**	**7.209.286**	**7.209.286**	**21.952.301**	**100%**
(en %)	**34 %**	**33%**	**33%**	**100%**	

2.2.5. Administration des crédits et recouvrement

La Banque a décidé de recentrer la gestion du portefeuille à la fois en croissance et diversifié en une unité spécialisée temporairement rattachée à la Direction des Opérations. L'unité « Administration du portefeuille » a pour tâche de gérer tous les contrats nés de la mise en place des produits et des services de la Banque. Cette unité est ainsi responsable du suivi des décaissements et des garanties, des appels d'échéance et de la mise en œuvre des mesures de sauvegarde en cas d'impayés. Selon le tableau 4 ci-dessus, les opérations de financement signées en 2018, totalisent 21.952.301 DTS dont 7.533.729 DTS des lignes de crédit consolidées de la SOFIDE, ainsi que des investissements financiers à moyen et long terme de la BANCOBU et la BRD pour un montant de 7.209.286 DTS chacune.

[14] Contrats de placement signés avec la BANCOBU et la BRD pour un DAT 10,0 millions de $US chacune pour un terme de 5 et 10 ans respectivement.

Comme le montre le tableau 5 ci-dessus, le portefeuille de la Banque au 31 décembre 2018 est de 34.178.711 DTS dont 20.667.285 DTS en RDC (60,5%), 11.824.117 DTS au Rwanda (34,6%) et 1.687.309 DTS au Burundi (4,9%).

Tableau 5 : Portefeuille de la Banque au 31 décembre 2018 (DTS)

Pays	Créances assainies	Investissements financiers		Lignes de crédit	Total	(en %)
		Court terme (DAT)	Moyen/long terme			
Burundi	0	0	465.720	1.221.589	1.687.309	4,9
RDC	5.313.644	7.819.912	0	7.533.729	20.667.285	60,5
Rwanda	0	4.021.668	3.218.946	4.583.503	11.824.117	34,6
Total	5.313.644	11.841.580	3.684.666	13.338.821	34.178.711	100,0
(en %)	15,5	34,6	10,8	39,1	100,0	

Au cours de l'exercice, les appels d'échéance ont porté sur la créance assainie vis-à-vis de la RDC (2 échéances d'un total de 759.092 DTS) et sur les lignes de crédit (7 échéances d'un total de 2.210.759 DTS). Ces échéances s'ajoutent sur les revenus des investissements financiers crédités en compte aux échéances respectives par les banques commerciales dans les 3 Pays.

Le recouvrement a été bien assuré. Cependant, la Banque a enregistré un retard de paiement sur l'échéance SOFIDE du 1ier novembre 2018 de 263.681 DTS dû à la fièvre électorale en RDC au cours du deuxième semestre 2018 qui a retardé les paiements par les sous-projets refinancés à travers la SOFIDE. Une partie a été payée par après. En conformité avec les règles prudentielles, la tranche non encore payée au 31 décembre 2018 a fait objet de provision.

Tableau 6 : Echéances appelées en 2018 (DTS)

	1er mai 2018	1er novembre 2018	Total	En % du total
Créance vis-à-vis de la RDC	379.546	379.546	**759.092**	**34,34**
BRD I	170.893	167.143	**338.036**	**15,29**
BRD II	306.955	300.636	**607.591**	**27,48**
BNDE	122.715	119.644	**242.359**	**10,96**
SOFIDE	0	263.681	**263.681**	**11,93**
Total	**980.109**	**1.230.650**	**2.210.759**	**100,00**
En % du total	**44,33**	**55,67**	**100,00**	

2.3. Activités administratives

2.3.1. Ressources humaines

La Banque recherche un personnel nécessaire à son bon fonctionnement ayant des atouts pour se développer et améliorer la performance de l'Institution. Au cours de l'exercice 2018, la Banque a mis au point un instrument de stratégie et un comité des ressources humaines visant à faciliter le développement du capital humain par un processus continu d'évaluation, de renforcement des effectifs, de renouvellement des équipes et de motivation.

FINAL

a) Stratégie de développement du capital humain

Afin d'accroître l'efficience et l'efficacité des effectifs, la stratégie prévoit un organigramme évolutif basé sur le recrutement de nouvelles unités et le rajeunissement des effectifs dont le total sera stabilisé à 16 personnes à l'horizon 2020. Les équipes seront renforcées par des prestataires extérieurs dont les interventions se feront chaque fois que de besoin. Un processus d'évaluation du personnel a été défini, partant de l'auto-évaluation par rapport au contrat individuel de performance. La performance de chaque agent ainsi que de la contribution de celle-ci à la performance globale de la Banque sera cotée ; une indication de référence pour stimuler le personnel méritant et accroitre la productivité du capital humain et sa viabilité à long terme.

b) Recomposition des effectifs

En 2018, la Banque a lancé 3 appels à candidatures aux postes de Directeur des Opérations, des Ressources Humaines et Technologiques et des Finances et Gestion des Risques (les 3 titulaires sont déjà candidats à la retraite), plus deux nouveaux postes d'Experts Analyste Financier Senior et en Gestion des Risques. La Banque a reçu 218 dossiers provenant des 3 Pays membres. Il est aussi prévu de remplacer l'Expert Responsable de la Comptabilité et l'Agent des Services Généraux également avant leur départ à la retraite. Pendant une période de transition relativement courte, les nouvelles recrues seront encadrées par l'équipe en place en vue d'assurer la transmission de la mémoire institutionnelle et sécuriser la relève.

c) Formation professionnelle et mise à niveau

Cinq sessions ont été organisées en vue de lancer les programmes de développer la capacité interne et d'actualiser les compétences. Il s'agit de:

- Participation au Sommet International sur les technologies de l'information et de communication (TIC) dans les domaines financiers et bancaires en Afrique, « Dot Finance Summit DFS Africa » à Kigali au Rwanda en février 2018. Le forum a permis à l'Expert chargé des TIC de la Banque de nouer des contacts avec les partenaires technologiques, les fournisseurs et concepteurs de progiciels et de solutions servant de catalyseur à la transformation numérique de l'industrie des services financiers et bancaires en Afrique ;
- Le Directeur des Ressources Humaines & Technologiques (DRHT) a participé en février 2018 à Abidjan en Côte d'Ivoire, à l'Atelier Consultatif pour les Professionnels des Ressources Humaines et de la Formation organisé par l'AIAFD. Cette formation a permis au Participant de mieux cerner les problématiques actuelles de gestion des ressources humaines et la formation dans les IFD. Elle a, en outre, fourni une plate-forme d'échanges sur la mise en valeur des ressources humaines pour atteindre les objectifs organisationnels, améliorer les capacités génératrices des stratégies compétitives et se servir des ressources humaines pour optimiser les avantages concurrentiels ;
- En vue de la migration complète vers la comptabilité en IFRS, l'Expert Responsable de la Comptabilité et son Assistant ont participé en octobre 2018 à la formation en IFRS auprès de PWC à Kinshasa en RDC. La session a permis de préparer un nouveau référentiel comptable pour adapter le plan comptable en vigueur aux normes IFRS ;
-L'Expert en TIC, accompagné de 2 Experts Responsables de la Comptabilité, ont effectué en octobre 2018 une mission d'information et de prospection auprès d'INFOSET à Kinshasa en RDC. La mission a permis de visiter les installations d'INFOSET et de préparer le démarrage du projet de migration informatique vers le nouveau système d'information « SAP Business One » ;
- Une session sur la fonction d'administration du portefeuille a été préparée en décembre 2018[15]. La session a permis aux participants de s'imprégner du rôle de l'administration et de la gestion du portefeuille et de son impact sur la santé financière de la Banque et de mieux comprendre l'interrelation entre les services en vue de prévenir les risques liés à la gestion des crédits.

[15] Pour des raisons de calendrier, la session a pu être organisée à Goma, RD-Congo le 11 janvier 2019

Illustration 11 : Session interne sur l'administration du portefeuille à Goma en RDC

d) Mesures de politique sociale

Sur le plan social, en application des décisions du Conseil d'Administration en sa 74ème Réunion des 24-26 août 2017, plusieurs initiatives ont été prises visant à promouvoir l'engagement du Personnel, améliorer le climat social et créer un cadre de dialogue et de concertation avec la Direction. Il s'agit notamment de : crédit véhicule, fonds de retraite, fonds de crédit collectif et cantine d'entreprise. Un Conseil du Personnel a été mis en place avec pour mandat de gérer les fonds de pension et de faire des propositions à la Direction tendant à stimuler le Personnel en rapport avec les dispositions statutaires et réglementaires existants. Un fonds de crédit collectif a été mis en place en vue de l'acquisition des moyens de transport et ce, conformément aux dispositions propres à la politique de charroi zéro en application à la Banque. Les dotations aux provisions pour fonds de retraite ont été calculées, et selon les normes IFRS, constituées dans un compte séparé au nom de la Banque. Il s'agit d'un fonds commun de sous-comptes individuels indisponibles jusqu'au départ de l'agent. C'est un compte propre de la Banque ; les produits des montants cumulatifs font partie de ses revenus financiers. Les comptes de fonds de pension ont été réactivés et domiciliés auprès d'une banque commerciale. Les cotisations au fonds de pension ont repris en pourcentage du traitement mensuel ; une base plus réaliste que le calcul initial à partir du seul salaire de base. Le Personnel a créé un fonds de solidarité fonctionnel depuis 2018. La Direction a aussi encouragé l'organisation structurée d'une cantine d'entreprise ainsi qu'un après-midi sportif, une fois par semaine.

2.3.2. Systèmes et ressources informatiques

a) Mise à jour des textes statutaires et réglementaires

En application des décisions du Conseil d'Administration en ses 74ème réunion des 25-26 août 2017 et 75ème réunion des 30-31 mars 2018, la Banque a organisé une session d'experts multidisciplinaires en vue de réviser les textes statutaires et réglementaires et le manuel des procédures devant couvrir l'ensemble des opérations que requiert tout le processus de gouvernance de la Banque. La session a eu lieu du 17 au 24 juin 2018 à Goma en RDC et a travaillé respectivement sur le module de Gouvernance et Politiques opérationnelles, Finances et Gestion des risques et Administration et Ressources humaines et technologiques. La mise à jour des textes réglementaires ainsi que l'élaboration de nouveaux textes ont été effectuées à partir des sources internes et externes provenant des banques régionales et nationales de développement et du dispositif prudentiel de l'AIAFD.

FINAL

La session a identifié des textes additionnels à adopter afin de se conformer à la règlementation internationale des banques régionales. La mise en place et le suivi de ces textes permettra à la Banque d'entretenir des relations de confiance et de compréhension mutuelles avec les autres institutions, les actionnaires, les autorités de contrôle ainsi que les partenaires financiers et techniques.

Illustration 12 : Réédition des textes statutaires et règlementaires à Goma en RDC en juin 2018

b) Projets informatiques et IT

En vue d'assurer la mise en œuvre du Schéma Directeur Informatique (SDI) 2018-2020, un Comité de Pilotage des projets informatiques a été mis en place ; chargé d'en superviser la réalisation et en assurer la conformité permanente aux objectifs stratégiques de la Banque. Le pipe-line des projets informatiques a été mis à jour. Les projets prioritaires portent sur l'acquisition du nouveau Système d'Information (SI), du matériel informatique, du système d'exploitation, des outils bureautiques comme le système de vidéo-conférence et autres logiciels spécifiques de gestion des Ressources Humaines, des projets et des archives, du Réseau Informatique local (LAN) et de communication, la sécurité informatique, la formation sur la connaissance informatique et à la conformité ainsi que l'audit et la gouvernance informatique.

En 2018, la Banque a lancé l'exécution du contrat de fourniture et d'implantation d'un système d'information moderne « SAP Business-One ». En phase 1, 3 modules clés seront fonctionnels, la gestion financière et comptable, la gestion des prêts et des emprunts et le reporting. Cette phase sera suivie notamment de l'acquisition du module de gestion de ressources humaines, le logiciel de gestion de projets, l'archivage électronique et les réunions en mode visio.

Illustration 13 : Signature du contrat BDEGL-INFOSET du 10 octobre 2018 à Goma en RDC

c) Archivage électronique

Des solutions sécurisées de traitement, d'échanges et d'accès aux ressources informatiques en ligne par intranet ont été mises en place en 2018. A cet effet, un serveur des fichiers et son arborescence ont été créés en vue du partage des fichiers entre les différents services. Les textes statutaires et réglementaires ont été numérisés et archivés avec un système électronique moderne. Une imprimante centrale partagée par tous les services a été mis en réseau.

d) Installation d'un système d'énergie de secours

Pour pallier au délestage quai-permanent du courant électrique, un onduleur convertisseur chargeur de backup d'énergie a été installé. Il permet de stocker et libérer du courant en permanence et d'assurer la liaison intra-service par un réseau informatique et interphone câblé.

e) Mise à jour du site web

Dans le but d'accroitre la visibilité de la Banque en recourant aux technologies de l'information et de communication, le site web **www.bdegl.org** a été mis à jour en 2018 avec un comité ad hoc chargé de gérer et valider les publications en ligne. Ce site est déjà hébergé, avec adresses électroniques info@bdegl.org. et bdegl@bdegl.org. Un portail de gestion des courriers électroniques du Personnel est relié à ce site, ce qui favorise l'échange et le traitement de l'information interne et externe.

Illustration 14 : Page d'accueil du site web www.bdegl.org

FINAL

2.3.3. Ressources matérielles et logistiques

En 2018, la gestion des ressources matérielles et logistiques a été orientée vers le suivi du cycle de passation des marchés et d'externalisation des services auxiliaires ainsi que la protection et la réhabilitation du patrimoine immobilier.

a) Passation des marchés

Au cours de l'année 2018, la Banque a conclu 16 marchés avec les prestataires en rapport avec les fournitures et les services variés. La passation des marchés à la Banque est un cycle relativement long du fait de l'obligation règlementaire de procéder par appel d'offre dans la CEPGL en vue de s'assurer de l'acquisition des biens et services au meilleur rapport qualité/prix.

b) Externalisation des services auxiliaires

En 2018, la Banque a mis en application la recommandation de l'Auditeur Externe de mettre fin aux services des ouvriers journaliers remplacés par des prestataires indépendants. Ainsi, les services de sécurité, de propreté et d'entretien du jardin sont fournis par des entreprises extérieures qui utilisent un personnel équipé, professionnel et mieux encadré. Le cadre physique de travail s'est fortement amélioré et est plus sécurisé aussi bien pour le Personnel que pour les locataires et les visiteurs. La Banque a parallèlement initié une procédure de partage des charges communes par la facturation aux locataires des frais additionnels en plus de l'eau et de l'électricité.

Tableau 7 : Contrats de fourniture des biens & services en 2018

Nº	Date	Prestataire	Objet
1	15/05/2018	CHASS Burundi	**Expertise immobilière des biens sis à Goma en RDC**
2	18/06/2018	4 Consultants[16]	**Réédition des textes réglementaires et statutaires**
3	11/07/2018	CHASS Burundi	Expertise immobilière des propriétés SONACO à Bujumbura au Burundi
4	15/08/2018	Vénuste NYIRIHENE	Revue et mise en forme des textes règlementaires et statutaires
5	15/08/2018	Maison PHOENIX Goma	Deux clôtures des parcelles sises à Goma en RDC
6	01/10/2018	GREAT LAKES SERVICES	Services de nettoyage
7	01/10/2018	APEKI	Services d'entretien & au jardinage au Siège
8	01/10/2018	Eagle View Security in Africa	Service de gardiennage et de sécurité
9	01/10/2018	Elie Ngowa SHAMAMBA	Appui aux projets informatiques
10	05/10/2018	CHASS Burundi	Clôture des propriétés SONACO à Bujumbura
11	10/10/2018	INFOSET Kinshasa	Fourniture et implantation d'un progiciel de gestion de l'information
12	15/10/2018	PWC, RDC	Formation en IFRS à Kinshasa en RDC
13	15/10/2018	Steemc Company Limited	Fourniture et installation des fils barbelés au Siège à Goma en RDC
14	22/10/2018	Integrated Computer Network Kigali	Fourniture des équipements informatiques
15	30/10/2018	Vénuste NYIRIHENE	Préparation du rapport d'activités de la Banque de 2009 à ce jour
16	29/11/2018	GPO PARTNERS Kigali	Analyse du Projet de Plan Comptable en IFRS à Kigali au Rwanda

[16] Messieurs KANKWENDA MBAYA Justin, VIAENE Jean Pierre, LUBAKU LUNGINGA Anderson & NYIRIHENE Vénuste.

c) Gestion immobilière

La Banque a procédé à la réévaluation de tous les immeubles en conformité avec les normes IFRS. La réévaluation a identifié d'importants dégâts et a fourni des indications chiffrées sur l'ampleur des investissements nécessaires à la rénovation et la réparation. C'est à partir de cette analyse que le Conseil d'Administration a adopté le principe de vendre certains biens immobiliers et d'étudier la possibilité d'utiliser le produit de la vente à développer d'autres biens. Au cours de la même année, les façades extérieures de l'immeuble de siège ont été entièrement nettoyées et la clôture refaite. Deux terrains ont été clôturés et libérés de l'occupation anarchique par les populations locales. La Banque s'est également équipée du matériel informatique et du mobilier de bureau. Sur le plan commercial, la mise en location d'une partie de l'immeuble de siège ainsi que des immeubles résidentiels a rapporté à la Banque des revenus locatifs de DTS 116,758 soit un taux de rentabilité de 4%. Une partie de ces revenus a largement compensé les coûts d'exploitation. Une autre partie, augmentée des plus-values de réévaluation immobilière, a amélioré la capacité d'autofinancement de la Banque.

Tableau 8 : Rapport des biens immobiliers de la Banque (en DTS)

N°	Immeuble par destination	Revenus locatifs en 2018	Valeur d'expertise 2018	Revenus en % de la valeur d'expertise
I.	**Immeuble de Siège dont partie en location**	96,926	2,071,943	5%
II.	**Immeubles résidentiels**			
2.1.	Villa en location par un privé	2,333	260,284	1%
2.2	Villa en location par une ONG	15,555	469,125	3%
2.3.	Villa en location par un privé	1,944	140,847	1%
	Total	**116,758**	**2,942,199**	**4%**

2.4. Activités financières

Au début de l'exercice 2018, les services financiers de la Banque avaient pour priorité, en plus de la gestion comptable de la Banque, d'approfondir les possibilités de mobiliser les ressources additionnelles par l'élargissement du capital social ainsi que l'accès aux emprunts, aux subsides et aux fonds administrés. Les deux autres actions prioritaires consistaient à accompagner la migration vers un référentiel en IFRS et un nouveau système d'information et assurer la mise en application des recommandations de l'Auditeur externe en 2017.

2.4.1. Revue de la Synthèse de Stratégie de Relance et de Développement

Le document de Synthèse de Stratégie de Relance et Développement (SSRD) adopté par le Conseil d'Administration de la Banque en sa 76ième réunion des 09-10 juillet 2018, était fondé sur l'objectif de développer le bilan et de répondre aux besoins du marché régional dont l'offre de services et des produits financiers est déficitaire. Les priorités associées à cet objectif majeur consistent à soutenir la croissance économique et à réaliser une autosuffisance opérationnelle et financière durable. La transformation de la Banque doit être déclenchée à partir de 3 piliers fondamentaux de développement du capital humain et technologique, la création d'une réserve des projets et la mobilisation des ressources additionnelles. Le document SSRD appelle notamment à la nécessité de relever les défis suivants : l'amélioration de la gouvernance, des politiques et procédures en matière de gestion des risques, du contrôle interne, de l'infrastructure IT ainsi que du capital humain et des ressources financières additionnelles.

FINAL

A l'issue de la réunion du 07 mars 2018 entre la BAD et la BDEGL, le Conseil d'Administration a autorisé une mission de réflexion avec les principaux partenaires sur les voies et moyens pour un redémarrage sécurisé, rapide et puissant et les modes alternatifs de financement du développement de la Banque. La mission a été réalisée à contrat individuel avec la BAD par le Consultant Monsieur Bernard Stéphane Pascal Abiola AYITEE et a donné lieu à un rapport « Etude diagnostique et prospective de la BDEGL ». A l'examen dudit rapport, le Conseil d'Administration a décidé d'actualiser la stratégie de relance et de développement avec un plan d'affaires et un modèle financier à moyen terme. En s'appuyant sur les documents de stratégie déjà élaborés, la nouvelle mission a pour objet de présenter un plan d'action précis pour la période 2019-2021 et d'identifier les actions à mener et le séquencement de leur mise en œuvre, afin de réaliser le repositionnement de la BDEGL comme banque fonctionnelle et acteur stratégique de financement du développement de la sous-région.

Illustration 15 : Echange avec la mission « BAD-BDEGL » sur la stratégie opérationnelle à Kinshasa

2.4.2. Relance de la coopération avec les Partenaires extérieurs

L'année 2018 a connu une avancée dans les relations avec la BAD qui a accepté de renforcer son appui à la BDEGL par le financement d'un appui-conseil à la mise en œuvre du plan de relance et de développement. En plus de la participation au Conseil d'Administration efficacement assurée depuis 2010, cet appui s'est concrétisé par l'étude diagnostique et prospective en Août 2018 par Monsieur Bernard Stéphane Pascal Abiola AYITEE suivie de la mission de supervision en Novembre 2018 par Messieurs BUDIBUNENE NGANDU et DIRABOU YAPI Eric. Les deux missions ont permis de reprendre l'exercice de supervision, de mieux comprendre la situation actuelle de la Banque et d'apprécier les progrès institutionnels et la performance opérationnelle et financière réalisés. Les situations les plus critiques à suivre ont été identifiés spécialement le programme temporaire de développement quantitatif et qualitatif des effectifs et l'organisation d'une Assemblée Générale. Dans la même année, la Banque a engagé le dialogue avec plusieurs organismes de coopération en vue d'un réseautage diversifié et dynamique. La Direction a rencontré à plusieurs reprises les Représentants des Institutions Onusiennes (PNUD, SDGC, UNECA et ONUDI). Elle a aussi visité les 3 banques centrales du Burundi (BRB), de la RDC (BCC) et du Rwanda (BNR).

2.4.3. Projet IDI de transformation de la Banque

A la lumière des recommandations des deux missions de la BAD, les besoins d'Investissement en Développement Institutionnel (IDI) identifiés dans le cadre de la SSRD ont été mis à jour. Afin d'acquérir une capacité institutionnelle forte, un projet IDI a été élaboré et proposé à la BAD et à la Belgique, les deux partenaires traditionnels et de référence de la Banque. Le projet couvre la période de 2018 à 2020 et consiste en la mise en œuvre des actions nécessaires au développement de la Banque en matière de capital humain, de système d'information, de plate-forme de communication et d'investissements physiques. Le coût du projet est de 3 298 687 DTS y compris 668 695 DTS (20%) déjà réalisés sur fonds propres et 2 629 992 DTS (80%) à réaliser.

2.4.4. Gestion comptable de la Banque

La gestion comptable de la Banque a permis d'avoir accès à l'information financière avec en corollaire l'autorégulation, la maîtrise des coûts opérationnels et budgétaires et l'optimisation des revenus financiers et locatifs. Les services financiers ont apporté le support nécessaire aux unités opérationnelles en leur fournissant le maximum de données sur la trésorerie, le portefeuille ainsi que les procédures comptables et administratives adaptées pour sécuriser les avoirs de la Banque. L'activité financière a donc été marquée par des efforts soutenus pour améliorer la capacité d'autofinancement de la Banque, avec en prime une exploitation positive à la fin de l'exercice 2018.

2.4.5. Mise en œuvre des recommandations de l'Auditeur externe en 2017

Au cours de l'exercice 2018, les services financiers ont suivi avec une attention soutenue le déploiement des actions relatives à la mise en œuvre des recommandations de l'Auditeur externe PWC et, en particulier la modernisation du Système d'Information et la migration vers la comptabilité en IFRS. La Banque a contracté avec deux fournisseurs en vue de la fourniture des équipements informatiques Integrated Computer Network (ICN) au Rwanda ainsi que l'implantation d'un progiciel de gestion de l'information « SAP-B-One » par INFOSET en RDC. La Banque a également mis au point un nouveau référentiel comptable afin d'adapter son plan comptable aux normes IFRS.

2.4.6. Contrôle de conformité

La Banque a initié un mécanisme de contrôle des risques en se servant du dispositif d'évaluation NDPSE mis au point par l'AIAFD. Ce dispositif a facilité l'évaluation visant à garantir une autorégulation et à protéger la Banque contre des risques de non-conformité tout en veillant à son développement. La Banque contrôle ainsi la convergence de sa propre règlementation vers les pratiques internationales de gestion prudentielle et de contrôle suivant les accords de Bâle III signés en 2010.

2.4.7. Diversification des risques

En application des décisions du Conseil d'Administration, les services financiers ont initié les opérations orientées vers la diversification des risques du point de vue géographique et en termes de maturité. Sur un portefeuille de 34.178.711 DTS, 34,65% est à court terme, 10,78% à moyen terme et 54,57% à long terme. Le risque de durée est limité par la maturité variable par terme, il en est de même de la déconcentration géographique qui se traduit par la distribution du portefeuille dans les 3 pays membres, soit 60,47% en RDC ; 34,59% au Rwanda et 4,94% au Burundi.

FINAL

Tableau 9 : Répartition du portefeuille par Pays & par durées au 31 décembre 2018 (en DTS)

	Portefeuille				
Pays	**court terme**	**moyen terme**	**long terme**	**Total**	**(en %)**
Burundi	0	465.720	1.221.589	1.687.309	**4,94**
RDC	7.819.912	0	12.847.373	20.667.285	**60,47**
Rwanda	4.021.668	3.218.946	4.583.503	11.824.117	**34,59**
Total	**11.841.580**	**3.684.666**	**18.652.465**	**34.178.711**	**100,00**
(en %)	**34,65**	**10,78**	**54,57**	**100,00**	

FINAL

III. SITUATION ADMINISTRATIVE AU 31 DECEMBRE 2018

3.1. Situation des effectifs

L'équipe de base de la structure de relance est passé de 8 personnes au 31 décembre 2017 à 11 personnes au 31 décembre 2018. 3 agents d'appui de niveau universitaire ont été recrutés sur contrat local dont une assistante de direction, un assistant comptable et un assistant informaticien. L'équipe de base a eu l'appui des consultants à contrat individuel ayant travaillé sur des activités variées notamment de réédition des textes règlementaires et statutaires, la revue du rapport de gestion 2017, la préparation du rapport d'activités de 2009 à ce jour et l'expertise immobilière des biens de la Banque. En intégrant les équipes des sous-traitants, les effectifs permanents et d'appui sont passés de 46 personnes au 31 décembre 2017 à 56 au 31 décembre 2018.

Illustration 16 : Equipe de base de la structure de relance au 31 décembre 2018

La fin des contrats des ouvriers journaliers a été compensée par les prestataires externes des services de sécurité, de jardinage, de nettoyage et de maintenance. Par l'externalisation des services auxiliaires, les fonctions correspondantes ont été confiées aux entreprises indépendantes ayant des équipes cantonnées à la Banque. En 2018, le personnel permanent représente 36 % de tous les intervenants tandis que les consultants locaux et expatriés et le personnel auxiliaire totalisent respectivement 16% et 48%. De ces effectifs, plus de 90% ont un diplôme universitaire. Le personnel féminin représente 18%, les cadres supérieurs 26%, les cadres moyens 13% et le personnel auxiliaire 61%. La Banque est de plus en plus présente dans la sous-région en recourant aux prestataires externes venant des 3 Pays membres et même en dehors de la CEPGL. En revanche, la capacitation institutionnelle reste un défi majeur à relever par le renforcement et le rajeunissement des effectifs, le coaching, la mise à niveau et l'achèvement de la modernisation des systèmes et de l'infrastructure informatique. La désignation des candidats aux postes de Directeur Général et de Directeur Général Adjoint respectivement par le Rwanda et les deux Actionnaires non-régionaux (Belgique et BAD) est aussi une question à l'agenda des organes statutaires de la Banque.

Tableau 10 : Effectifs permanents & d'appui au 31 décembre 2018

Catégorie	Effectifs permanents	Consultants	Autres prestataires	Total	
				Effectifs	(en %)
Hors catégorie	-			-	-
Catégorie supérieure	3	5	-	**8**	**14%**
Cadres moyens	4	-	-	**4**	**7%**
Services d'appui	4	-	40	**44**	**79%**
Total	**11**[17]	**5**	**40**	**56**	**100%**
(en %)	**20%**	**9%**	**71%**	**100%**	

3.2. Situation des ressources technologiques

Au courant de l'exercice 2018, la Banque s'est dotée d'un nouveau système d'information SAP Business One et d'une infrastructure informatique à 125,449 USD. Cette acquisition constitue une innovation majeure dans la modernisation de la Banque en vue de sa transformation. La priorité a été donnée à la migration comptable, la gestion des prêts et emprunts et au reporting. Avec l'appui du prestataire de service INFOSET Kinshasa, il est que ce projet soit opérationnel en fin mai 2019. L'Expert en TIC, renforcé par un Assistant informatique et en synergie avec les services opérationnels, est chargé de la mise en œuvre de ce premier volet qui sera suivi des autres modules de gestion des ressources humaines, des projets et des archives. Un dispositif de sécurité informatique couplé à la formation aux nouvelles technologies de l'information, va contribuer à améliorer le traitement et la fiabilité des données produites par la Banque.

Illustration 17 : Centre informatique de la Banque au 31 décembre 2018

[17] Le personnel féminin représente 18% du personnel permanent de la Banque, soit 2 sur 11.

3.3. Situation patrimoniale

Au 31 décembre 2018, le patrimoine immobilier de la Banque est resté inchangé, constitué de l'immeuble de siège, 5 terrains avec immeubles à réhabiliter, 2 terrains clôturés à affecter et un immeuble en dation à réaliser. Ces biens ont été expertisés avec une plus-value de réévaluation qui a augmenté la valeur des immobilisations. Ils ont également fait objet de quelques travaux de réhabilitation et de protection, effectués avec le concours des entreprises locales.

FINAL

IV. SITUATION FINANCIERE AU 31 DECEMBRE 2018[18]

Malgré une période de transition prolongée suivie d'opérations nouvelles limitées en 2018, la Banque affiche une bonne performance due principalement aux importants investissements financiers à court et moyen terme, les recouvrements et la maitrise des coûts d'exploitation.

4.1. Etat de la situation financière

Le total de l'Etat de la situation financière de la Banque est passé de 41,662 millions de DTS au 31 décembre 2017 à 42,052 millions de DTS au 31 décembre 2018, soit une augmentation de 1,0%.

Tableau 11 : Bilans comparés au 31 décembre 2017 & 2018 (en DTS)

ACTIFS	2017	Variation 2018/2017	2018
Caisse & Banque	2.281.758	-78%	512.428
Prêts à la clientèle	19.720.133	-4%	18.886.852
Placements financiers	12.671.751	24%	15.741.462
Autres actifs	1.430.471	7%	1.530.397
Immobilisations corporelles	5.557.401	-5%	5.265.504
Immobilisations incorporelles	0		115.827
TOTAL ACTIFS	**41.661.514**	**1%**	**42.052.470**
PASSIFS			
Avances Etats Membres	6.243.312	-30%	4.390.142
Provisions pour risques & charges	452.980	25%	567.509
Autres passifs	54.131	302%	217.874
Subventions, dettes subordonnées, Fonds de garantie, fonds affectés	1.448.276	0%	1.448.276
Total Dettes Courantes	**8.198.699**	-19%	**6.623.801**
Capital & primes liées	23.755.840	0%	23.755.840
Bénéfices non distribués	3.688.419	18%	4.340.593
Ecart de réevaluation	4.976.858	-4%	4.780.396
Autres éléments du résultat global	0		1.459.866
Résultat net de l'exercice	1.041.698	5%	1.091.974
Capitaux Propres	**33.462.815**	**6%**	**35.428.669**
TOTAL PASSIFS	**41.661.514**	**1%**	**42.052.470**

4.1.1. Actif

Les actifs de la Banque sont principalement constitués des créances sur la clientèle et des investissements financiers qui représentent respectivement 44.48% et 37.80% du bilan. L'augmentation des actifs est due à la forte progression des investissements financiers qui sont passés de 12,672 millions de DTS au 31 décembre 2017 à 15,741 millions de DTS au 31 décembre 2018.

4.1.2. Passif

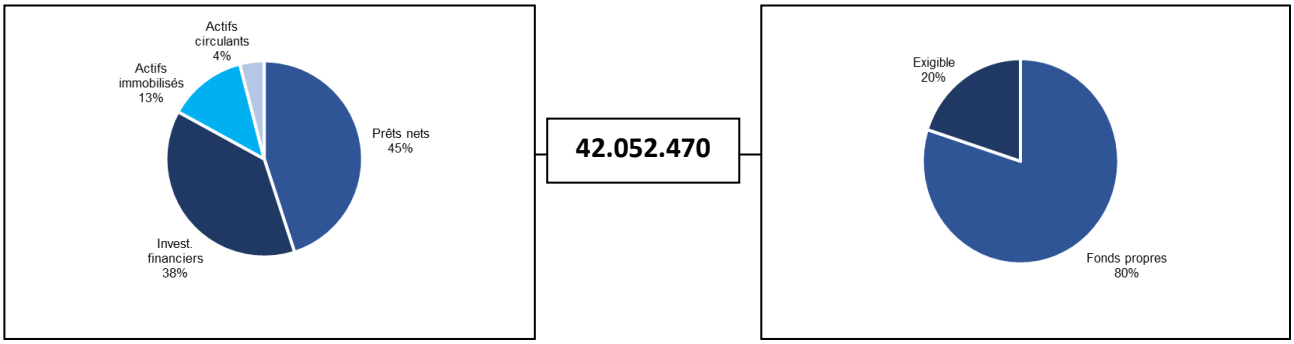
Le passif de la Banque est constitué à 84% de fonds propres qui ont augmenté de 33,463 millions de DTS au 31 décembre 2017 à 35,429 millions de DTS au 31 décembre 2018, soit une progression de 6%. Les bénéfices non distribués sont passés de 3,688 millions de DTS au 31 décembre 2017 à 4,341 millions de DTS au 31 décembre 2018, soit une augmentation de 18%. Le résultat de l'exercice 2018 s'élève à 1,092 millions de DTS comparé à 1,042 millions de DTS de 2017, soit une croissance de 5%.

[18] Situation provisoire et indicative à valider après audit des comptes au 31 décembre 2018 par PWC.

FINAL

Illustration 18 : Diagramme des ressources & emplois de la Banque au 31/12/2018 (en DTS)

ACTIFS **PASSIFS**



4.2. Etat du résultat global

De 2017 à 2018, les comptes ayant impacté l'exploitation de la Banque ont été, du côté des produits, les intérêts et produits assimilés, les produits de placements et les produits des autres activités bancaires; tandis que du côté des charges, les charges du personnel, les autres charges d'exploitation, le coût du risque et les amortissements. L'effet sur le résultat a été positif ; la bonne performance de la Banque en 2018 a contribué à la consolidation des fonds propres depuis 2013.

Tableau 12 : Comptes de gestion comparés au 31 décembre 2017 & 2018 (en DTS)

DESIGNATION	2017	Variation 2018/2017	2018
Intérêts & produits assimilés	952.052	114%	2.039.949
Produits des autres activités	-		-
Intérêts & charges assimilées	-		-
Coût du risque	(33.878)	172%	(92.300)
Intérêts nets	**918.174**	**112%**	**1.947.649**
Commissions de prestation de services (produits)	92.891	-90%	9.527
Gains/Pertes nets de change	(1.059.982)	-34%	(697.058)
Gains/Pertes nets sur placements financiers	591.345	18%	698.103
Produits des autres activités bancaires	530.179	0	0
Produit Net Bancaire	**1.072.607**	**83%**	**1.958.221**
Charges du personnel	(301.734)	52%	(457.625)
Autres charges d'exploitation	(266.030)	22%	(324.850)
Dotations aux amortissements & provisions	(8.198)	1.313%	(115.828)
Charges des activités non bancaires	(3.283)	-	-
Résultat d'Exploitation	**493.362**	**115%**	**1.059.919**
Gains/Pertes nets sur actifs immobilisés	548.336	-	-
Résultat avant impôt	**1.041.698**	6%	**1.059.919**
Reprise sur provisions			11.876
Autres (plus-values sur actifs immobilisés)			20.179
Impôt sur le bénéfice	-		-
Résultat net	**1.041.698**	**5%**	**1.091.974**
Profits /Pertes sur exercices antérieurs	1.029.149	**42%**	1.459.866
Résultat global total	**2.070.847**	**23%**	**2.551.840**

FINAL

4.2.1. Intérêts nets

Les intérêts nets ont augmenté de 918.174 DTS au 31 décembre 2017 à 1.947.649 DTS au 31 décembre 2018, soit une variation de 112%. La Banque a connu une forte variation des intérêts et produits assimilés qui ont progressé de 114%. Elle a en même temps enregistré une provision pour risque général et, pour la première fois, une provision pour dépréciation des créances sur l'échéance du 01 novembre 2018 dont le paiement par la SOFIDE a été retardé au-delà de la fin de l'exercice.

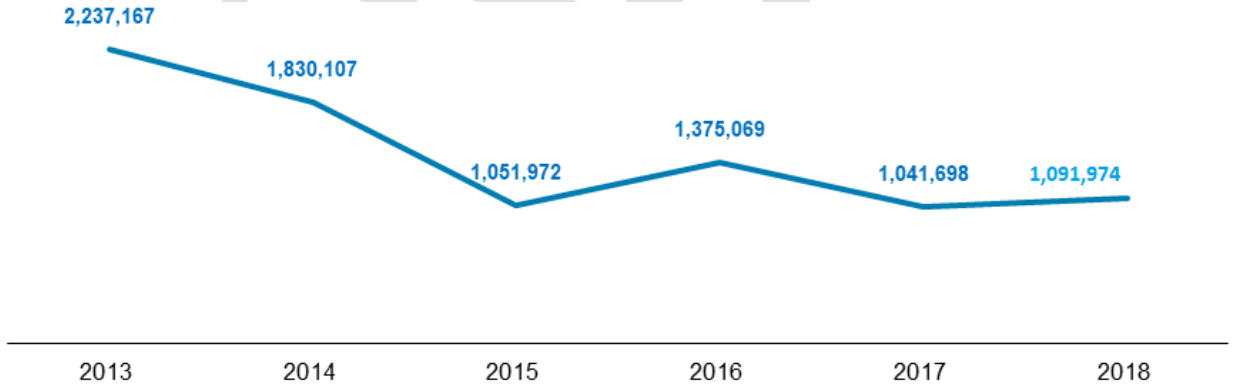
4.2.2. Produit net bancaire

Le produit net bancaire (PNB) est en progression. Celui-ci est passé de 1.072.607 DTS au 31 décembre 2017 à 1.958.221 DTS au 31 décembre 2018, soit une augmentation de 83%. L'exploitation de la Banque n'est pas encore soumise au poids des charges financières, car n'étant pas encore endettée, elle peut donc générer un PNB appréciable.

4.2.3. Résultat d'exploitation

Le compte d'exploitation a aussi bénéficié d'un effet positif des coûts opérationnels ayant été limités par une évolution raisonnable des charges de personnel et des charges générales d'exploitation. Le résultat de l'exercice est de nouveau positif et passe de 1.041.698 DTS au 31 décembre 2017 à 1.091.974 DTS au 31 décembre 2018, soit une variation de 5%. Sous l'effet des activités hors-exploitation, le Résultat global total est en progression, passant de 2.070.847 DTS au 31 décembre 2017 à 2.551.840 DTS au 31 décembre 2018, soit une variation de 23%. La Banque a donc réalisé une bonne et forte rentabilité commerciale. En revanche, afin de maintenir la même tendance bénéficiaire et générer des économies d'échelle substantielles, il lui faudra dans un proche avenir une masse critique d'opérations et une croissance conséquente du portefeuille.

Illustration 19 : Evolution du résultat d'exploitation de 2013 à 2018



4.3. Comptes hors bilan

4.3.1. Notion de compte 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. Les engagements hors bilan constituent des droits et des obligations susceptibles de modifier le montant ou la consistance future de son patrimoine. A la fin de chaque exercice, ils sont inventoriés et mis à jour pour mémoire afin d'en assurer la traçabilité notamment par les responsables opérationnels. Les effets des droits et des obligations sur les états financiers sont ainsi subordonnés à la réalisation des conditions ou d'opérations ultérieures. L'impact des comptes hors bilan n'apparaît que dans les comptes futurs et présente donc un risque ou un avantage potentiel. Ils sont exprimés sous forme d'engagement des garanties données/reçus ou d'engagement des financements donnés/reçus.

4.3.2. Créances assainies

Par décision du Conseil d'Administration, en sa 72ième Réunion des 16-17 décembre 2016, 6 crédits ont été assainis et classés irrécouvrables sur recommandation de l'Auditeur Externe[19]. Ces crédits proviennent des reliquats sur créances restées très longtemps dans les livres de la Banque. Ils ont été retirés du portefeuille actif du fait de la probabilité de recouvrement nulle après plusieurs et longues tentatives infructueuses.

4.3.3. Garanties reçues

Les 5 lignes de crédit octroyées aux 3 banques de développement BNDE au Burundi, SOFIDE en RDC et BRD au Rwanda ainsi que les 2 investissements financiers à moyen terme réalisés avec la BANCOBU au Burundi et la BRD au Rwanda sont garantis par les suretés négatives et pour le cas des lignes de crédit, les suretés sur cession mobilière et immobilière des crédits refinancés. Par sûreté négative, l'emprunteur s'engage à ne pas céder ses actifs sans que le prêteur ne soit intégralement remboursé. A cet effet, l'emprunteur s'engage à ne pas aliéner ses actifs et à garantir la continuité de ses activités pendant la durée du crédit. Pour chaque institution cliente, la BDEGL est donc couverte par l'intégralité des actifs. La valeur représentative de la sûreté négative correspond à l'engagement de garantie reçue équivalent au total des actifs au 31 décembre 2018 ou à défaut, au 31 décembre 2017. Par sûreté sur cession mobilière et immobilière des crédits refinancés, l'emprunteur cède au Prêteur ses droits sur les projets et les garanties consenties par les clients. L'emprunteur s'engage à s'assurer que :

- les droits mobiliers et immobiliers reçus en garantie des clients sont purgés de toute autre sûreté au moins à concurrence du montant du crédit octroyé ;
- les hypothèques consenties par les clients en garantie des crédits octroyés soient de premier rang ou au moins privilégiées et assurées avec transfert de l'assurance au bénéfice de l'emprunteur.

La détermination de la valeur indicative de cette forme de garantie est complexe du fait des analyses à faire des données financières par crédit et par garantie offerte par les sous-projets. Elle est donc inscrite pour mémoire parmi les engagements de garanties reçues.

4.3.4. Aval des Etats membres à la BAD

Les Etats membres ont garanti en faveur de la BDEGL le crédit FAD/RI dont l'échéance est en cours; les crédits BAD & FAD ayant été apurés.

4.3.5. Provisions pour départ à la retraite

En conformité avec la norme IAS 19, les Auditeurs externes GPO Partners Rwanda et PricewaterhouseCoopers RDC ont recommandé d'enregistrer annuellement parmi les charges de l'exercice, une dotation à la provision pour départ à la retraite pour tous les agents. Les dotations sont ainsi régulièrement calculées et en application des normes IFRS, constituées dans un compte séparé au nom de la Banque. Il s'agit d'un fonds commun composé des sous-comptes individuels indisponibles pendant la période de travail de l'agent. Le compte fait partie des avoirs de la Banque et produit des revenus financiers également de la Banque.

4.3.6. Crédits engagés non décaissés

Il s'agit des reliquats mis en place par les contrats déjà signés, à savoir, les deux investissements financiers à moyen terme d'un montant maximal chacun de 5 millions de $US pouvant être augmenté jusqu'à 10 millions de $US. Au 31 décembre 2018, les décaissements effectifs s'élèvent à l'équivalent de 3.218.946 DTS pour la BRD et 465.720 DTS pour la BANCOBU, soit un total de 3.684.666 DTS inscrit en portefeuille.

[19] GPO Partners, Rapport d'audit externe de la BDEGL, Exercice 2015, p.33.

FINAL

Le solde indicatif en USD 5.535.000 pour la BRD et USD 2.354.000 pour la BANCOBU est inscrit en compte hors bilan.

Tableau 13 : Comptes hors bilan au 31 décembre 2018

Engagements	Reçus		Donnés
1. Créances assainies			
- COGETRAFF	57.263 DTS		
- EGEL	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**		
2. Lignes de crédit & investissements financiers			
2.1. Sûretés négatives			
- BNDE I			
- SOFIDE CONSOLIDE I & II	56.545.222.523 BIF	c/v	22.620.250 DTS
- BRD I & II & IMFT	52.545.314 USD	c/v	37.881.417 DTS
- BANCOBU	216.115.190.000 FRW	c/v	178.917.966 DTS
2.2. Sûretés mobilières et immobilières	48.018.927.000 BIF	c/v	19.209.406 DTS
Total lignes de crédit & investissements financiers	Pm		**258.629.039 DTS**
3. Aval des Etats Membres à la BAD/FAD/RI			856.182,58 DTS
4. Provisions pour décompte final			486.936 DTS
5. Crédits engagés non encore décaissés			
- BRD			3.990.340 DTS
- BANCOBU			1.697.066 DTS

4.4. Indicateurs de performance financière

Au cours de l'exercice 2018, la Banque a couvert l'ensemble de ses risques, de crédit opérationnel, juridique et réglementaire. La liquidité et les fonds propres ont été préservés et, par un résultat positif, l'objectif de rentabilité financière a été également réalisé. En dépit de la baisse des taux d'intérêt sur les DAT qui a eu un impact sur la profitabilité de la Banque, les indicateurs de bonne gestion sont tous positifs. Les équilibres fondamentaux ont été respectés et les ratios de rentabilité économique, financière et de solvabilité sont conformes aux normes de l'AIAFD.

FINAL

Tableau 14 : Conformité aux normes prudentielles au 31 décembre 2018[20]

Indicateur	Base de calcul (en DTS)	Norme prudentielle	Situation au 31-12-2018
I. Niveau du capital adéquat			
1. Capitaux propres selon IFRS	23.755.840		
2. Fonds propres prudentiels	35.428.669		
3. Actifs à risque ponderé	34.628.314		
4. Actifs nets selon les IFRS =Passifs selon les IFRS	42.052.470		
5. Exigible	6.623.801		
6. Ratio de capital minimum requis = Capitaux propres selon IFRS en % des actifs nets selon IFRS		≥15%	84,2%
7. Ratio d'endettement = Exigible /Passif (en %)		≤ 4 sur 1	15.8%
II. Rentabilité & Efficacité			
1. Dépenses administratives	782.475		
2. Résultat net	1.091.974		
3. Produit net Bancaire	1.958.221		
4. Actif moyen	41.856.992		
5. Dépenses administratives en % de l'actif moyen		≤ 4 %	1,87%
6. Résultat en % de l'actif moyen		≥1%	2,61%
7. PNB en % de l'actif moyen		≥4%	4,68%
III. Qualité du portefeuille			
1. Prêts improductifs (NPL)	7.533.729		
2. Portefeuille brut	18.886.852		
3. Créances à surveiller	7.533.729		
4. Créances douteuses	-		
5. NPL en % du portefeuille brut		≤ 25 %	39,89%
6. Provision pour créances douteuses en % du portefeuille brut	-	≥ 40%	0,5%
IV. Diversité& sécurité des actifs			
1. Risque financier par emprunteur en % du portefeuille net	-	≤ 25 %	39,75%
2. Prise de participation en % des fonds propres		≤ 50%	0,00%
V. Liquidité et financement			
1. Caisse + Banque + Placements financiers	16.253.890		
2. Dettes courantes	6.623.801		
3. Ratio de liquidité= 1/2 en %			147%
4. Ressources longues en % des engagements annuels		≥ 50%	100,00%

[20] Source: Etats financiers au 31/12/2018

FINAL

V. PERSPECTIVES A COURT TERME

5.1. Voie à suivre

La relance de la BDEGL est au cœur des priorités de la CEPGL et des économies des Etats membres. La Banque continuera de rechercher les voies et moyens de jouer pleinement sa mission de :

- Promouvoir le développement économique et social des Etats membres;
- Renforcer la coopération entre les Etats membres en finançant des projets communs ;
- Mobiliser les ressources financières à des fins de développement des Etats membres et
- Fournir aux Etats et à leurs institutions nationales de développement, l'assistance technique et financière dans l'étude, la préparation et l'exécution de projets structurants.

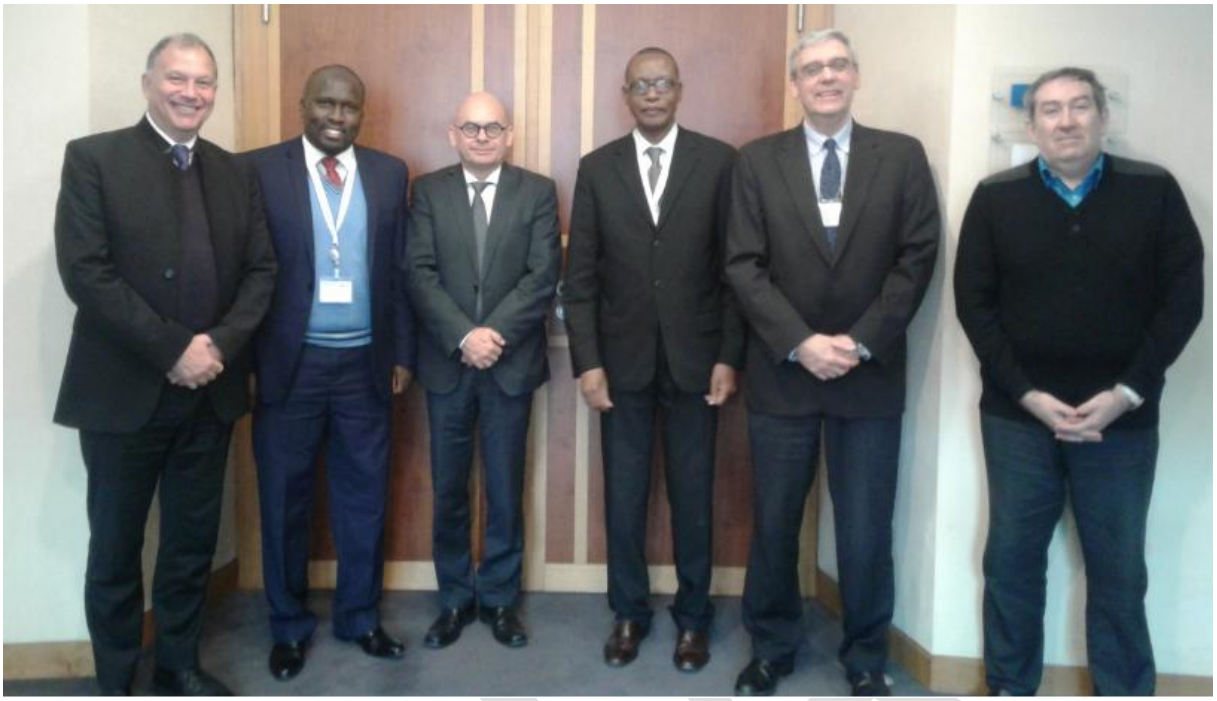
Le plan de relance et de développement validé par le Conseil d'Administration en sa 76ème Réunion des 09-10 juillet 2018 est fondé sur le but ultime d'accroître le rayonnement de la Banque dans la région par la création des actifs de bonne qualité et en grande quantité et d'une autosuffisance opérationnelle et financière durable.

5.2. Moyens à mobiliser

A moyen terme, l'objectif principal est de développer le bilan tout en préservant la valeur commerciale de la Banque. Cet objectif sera soutenu par un volume substantiel d'interventions qui se traduira par une augmentation également significative du portefeuille. Pour y parvenir, la Banque a besoin de parachever rapidement sa transformation et de clôturer les chantiers en cours en vue de stabiliser sa capacité interne et acquérir une large notoriété dont elle a besoin pour se développer. Les actions utiles à la modernisation du système d'information, au renforcement des ressources humaines et à la mise à jour des textes statutaires et des règles de gouvernance sont en voie d'être terminées. Ces initiatives seront amplifiées par l'appui que la Banque a reçu de la BAD en mars 2018 pour renforcer ses capacités à gérer le processus de transformation. La BAD a financé une étude diagnostique et prospective qui a relevé les points de faiblesse en rapport avec le positionnement, la nature des interventions, les ressources humaines et le système d'information de la BDEGL. Les conclusions tirées ont motivé une mission d'actualiser le plan stratégique et de formuler un plan qui identifiera les actions à mener et le séquencement de leur mise en œuvre pour faire de la BDEGL, une banque fonctionnelle et un acteur du financement du développement de la Région des Grands Lacs. Ce plan tiendra compte du processus réaliste de déploiement des solutions adaptées aux besoins immédiats et prioritaires, à savoir, renouveler l'équipe dirigeante, mettre à jour les processus métiers, déterminer un positionnement de niche et déployer une stratégie efficace d'origination des transactions. Les contacts entrepris en 2018 visent à créer un réseau dense et varié de partenaires avec lesquels la Banque est appelée à coopérer.

FINAL

Illustration 20 : Mission à la DGCDAH à Bruxelles en Belgique



5.3. Décisions à prendre

Le Conseil d'Administration a décidé que des consultations aient lieu auprès des Etats membres, de la BAD et de la Belgique afin de préparer l'Assemblée Générale des Actionnaires prévue au mois de Juillet 2019 avec comme ordre du jour:

1) l'adoption des statuts révisés ;
2) l'examen du rapport des activités réalisées, les réformes en cours et les orientations sur le repositionnement ainsi que le mode de financement du développement de la Banque et
3) la mise en place des organes de gouvernance et de gestion.

La prochaine Assemblée Générale prendra donc des décisions qui détermineront le niveau optimal des moyens requis pour rencontrer l'impératif de développement et d'impact significatif dans les économies des Etats membres. Aujourd'hui plus que jamais, la Banque a besoin d'être portée par l'ensemble de ses Actionnaires et attend d'eux un engagement fort pour réaffirmer son mandat , la doter des moyens nécessaires à son succès et soutenir le projet de transformation en cours. En vue d'engager les actions nécessaires à une viabilité commerciale plus importante et durable et un impact relevant sur le développement régional et l'intégration économique, les organes statutaires de la Banque sont appelés à prendre les décisions les plus pertinentes pour maximiser les chances de succès du plan de relance et de développement de la Banque.

Goma, le 26 juin 2019