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

RAPPORT DE GESTION DE L'EXERCICE CLOS AU 31 DECEMBRE 2019

ADOPTE PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EN SA 81ième REUNION

DU 30 OCTOBRE 2020

300/CA/004/2020 **Goma, le 22 Septembre 2020**

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Sylvère BANKIMBAGA
Vice-Président

Roger SHULUNGU RUNIKA
Président

Léonard RUGWABIZA MINEGA
Administrateur

Stefan NALLETAMBY
Administrateur

Erwin DE WANDEL
Administrateur

Fély EMONY N'ZILY LIKALA
Administrateur

Vincent NGALITSA VAWITE
Administrateur

DIRECTION GENERALE

Emmanuel NTAGANDA
Directeur Général ai

Léonard SENTORE
Directeurs des Ressources Humaines et Technologiques En fonction depuis le 01/10/2019

Roger NSIBULA CHIRIMWAMI
Directeur des Opérations

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

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

TABLE DES MATIERES

	Table des matières	3
	Liste des illustrations	5
	Liste des tableaux	5
	Sigles & abréviations	6
	Mot du Président du Conseil d'Administration	7
	Résumé exécutif par le Directeur Général ai	8
I.	**ENVIRONNEMENT PHYSIQUE & ECONOMIQUE**	**10**
1.1.	Environnement physique	10
1.2.	Contexte du développement par pays	10
1.2.1.	Burundi	10
1.2.2.	République Démocratique du Congo	11
1.2.3.	Rwanda	11
1.3.	Paysage financier de la sous-région	12
II.	**GOUVENANCE DE LA BANQUE EN 2019**	**13**
2.1.	Assemblée Générale des Actionnaires	13
2.2.	Conseil d'Administration	13
2.3.	Direction Générale	14
2.4.	Auditeur externe	15
2.5.	Contrôle de conformité & autorégulation	15
III.	**ACTIVITES DE LA BANQUE EN 2019**	**16**
3.1.	**Activités opérationnelles**	**16**
3.1.1.	Identification, évaluation et analyse des projets	16
3.1.2.	Engagements de la période	18
3.1.3.	Décaissements de la période	18
3.1.4.	Administration et recouvrement des crédits	19
3.2.	**Activités administratives**	**20**
3.2.1.	Ressources humaines	20
3.2.2.	Systèmes et ressources informatiques	21
3.2.3.	Ressources matérielles et logistiques	22
3.3.	**Activités financières**	23
3.3.1.	Partenariats en matière de coopération financière	24
3.3.2.	Mobilisation des partenaires techniques	25
3.3.3.	Gestion financière & comptable	26
3.3.4.	Projets de migration en systèmes IFRS & SAP-B-1	27

IV. SITUATION ADMINISTRATIVE AU 31 DECEMBRE 2019…… 28

4.1. Effectifs…… **28**

4.2. Ressources technologiques…… **29**

4.3. Patrimoine immobilier…… **29**

V. SITUATION FINANCIERE AU 31 DECEMBRE 2019…… 30

5.1. Etat de la situation financière…… 30

5.1.1. Actif…… 30
5.1.2. Passif…… 30

5.2 Etat du résultat global…… 31

5.3. Comptes hors bilan…… 32

5.4 Indicateurs de performance financière…… 33

VI. PERSPECTIVES A COURT TERME…… 35

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Illustration 1	: Actionnariat de la BDEGL.....	10
Illustration 2	: Organismes spécialisés de la CEPGL.....	12
Illustration 3	: Conseil d'administration en sa 78ème réunion du 06 juin 2019 au siège de la Banque.....	14
Illustration 4	: Table ronde de mobilisation des fonds du Projet PREDIR du 24/10/2019 à Kinshasa.....	17
Illustration 5	: Opérateur économique & promoteur des projets des filières café et cacao.....	18
Illustration 6	: Assemblée Générale de l'AIAFD à Malabo en Guinée Equatoriale du 11 au 14 juin 2019	20
Illustration 7	: Réunion de Debriefing de à la mise en production de SAP-B-1.....	21
Illustration 8	: Accord-cadre du 27/12/2018 par son Excellence Mr le Ministre des Finances du Burundi	24
Illustration 9	: Réunion tripartite CIPA – TMEA – BDEGL du 23 novembre 2019.....	25
Illustration 10	: Protocole d'Assistance technique par HELPAGE INTERNATIONAL du 10/10/2019.....	26
Illustration 11	: Mission d'audit ''forensic'' à Goma, le 02/09/2019.....	27
Illustration 12	: Visite à Kivu International School par le Personnel.....	29
Illustration 13	: Ressources & emplois de la Banque au 31/12/2019.....	31
Illustration 14	: Etat du résultat global de 2013 à 2019.....	32

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	:	Structure du capital social au 31 décembre 2019.....	13
Tableau 2	:	Répartition des sièges au Conseil d'Administration.....	14
Tableau 3	:	Pipeline des projets au 31 décembre 2019.....	16
Tableau 4	:	Portefeuille de la Banque au 31 décembre 2019	19
Tableau 5	:	Echéances appelées en 2019.....	19
Tableau 6	:	Passation des marchés de fourniture des biens & services en 2019.....	22
Tableau 7	:	Inventaire des biens immeubles de la Banque en 2019.....	23
Tableau 8	:	Portefeuille par Pays & par durées au 31 décembre 2019	26
Tableau 9	:	Personnel permanents & Prestataires auxiliaires et d'appui au 31/12/2019.....	28
Tableau 10	:	Bilans comparés au 31 décembre 2018 et 2019	30
Tableau 11	:	Comptes de gestion comparés au 31 décembre 2018 et 2019	31
Tableau 12	:	Comptes hors bilan au 31 décembre 2019.....	33
Tableau 13	:	Normes prudentielles au 31 décembre 2019.....	34

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
BDEAC	:	Banque de Développent des Etats de l'Afrique Centrale
BDEGL	:	Banque de Développement des Etats des Grands Lacs
BNR	:	Banque Nationale du Rwanda
BoA	:	Bank of Africa
BRD	:	Banque Rwandaise de Développement
CIPA	:	Conseil Interprofessionnel pour la Promotion Agricole
CEEAC	:	Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale
CEPGL	:	Communauté Economique des Pays des Grands Lacs
CIRGL	:	Conférence Internationale sur la Région des Grands Lacs
COMESA	:	Common Market for Eastern and Southern Africa
DAT	:	Dépôt à Terme
DTS	:	Droits de Tirage Spéciaux
EAC	:	East African Community
EADB	:	East African Development Bank
EGL	:	Organisation de la CEPGL pour l'Energie de Pays des Grands Lacs
IBFL	:	Institutions Bancaires & Financières Locales
IDI	:	Investissement en Développement Institutionnel
IFRS	:	International Financial Reporting Standards
NDPSE	:	Normes, Dispositifs Prudentiels et Système d'Evaluation
PREDIR	:	Programme Régional de Développement Intégré de la Plaine de la Rusizi
PIB	:	Produit Intérieur Brut
PNB	:	Produit Net Bancaire
RDC	:	République Démocratique du Congo
SADC	:	Southern Africa for the Development Community
SAP	:	System Application and Product
SDI	:	Schéma Directeur Informatique
SDGC	:	Sustainable Development Goals Center
SDAR	:	Schéma Directeur d'Aménagement de la Plaine de la Rusizi
SEP- CEPGL	:	Secrétariat Exécutif Permanent de la CEPGL
SDI	:	Schéma Directeur Informatique
SDGC-A	:	Sustainable Development Goals Center for Africa
SINELAC	:	Société Internationale d'Electricité des Grands Lacs
TMEA	:	Trade Mark East Africa
TDB	:	Trade Development Bank
ZCI	:	Zone Critique d'Intégration

Mot du Président du Conseil d'Administration

La BDEGL publie pour la 3ième fois son rapport annuel de gestion après une longue interruption due à la difficile période de léthargie. Ce rapport est édité pendant que la pandémie du covid-19 sévit avec des effets dévastateurs sans précédent sur les économies mondiales.

La BDEGL a été créée par les Etats membres de la Communauté Economique des Pays des Grands Lacs (CEPGL) dont l'espace géographique est situé d'une part entre le Nord et le Sud et, d'autre part entre l'Est et l'Ouest de l'Afrique. Cet espace couvre ainsi une entité économique stratégique ; au carrefour des courants d'échanges diversifiés et porteurs de changements sur le Continent africain. Au cours de l'année 2019, la Banque a maintenu son élan pour impacter le développement économique et l'intégration régionale dans la CEPGL.

Dans ses fonctions de direction, le Conseil d'Administration de la Banque a pris d'importantes décisions au regard des besoins de stabiliser la relance, consolider les activités opérationnelles et promouvoir la bonne gouvernance. En 2019, la Banque s'est focalisée sur la mise en œuvre de la Stratégie de Relance et de Développement adoptée dans l'objectif de développer son bilan, assurer sa valeur commerciale et répondre aux besoins du marché régional. Un Comité de Pilotage a été mis en place et un audit de la gestion et la gouvernance de 2009 à 2018 a été réalisé afin de permettre à la nouvelle équipe d'avoir une base claire de ses actions. D'autres décisions ont été prises en vue de rajeunir le capital humain et affiner l'organigramme. Ces initiatives permettront d'acquérir des capacités de structurer et monter des projets bancables. L'Acte d'engagement des États membres de la BDEGL signé le 27 novembre 2009 a été mis en œuvre; la bonne gestion qui l'a suivie a permis d'assainir la situation financière de la Banque. Ainsi, les fonds propres ont été reconstitués, la rentabilité assurée et la solvabilité rétablie.

Je voudrais remercier les Etats membres : le Burundi, la RDC et le Rwanda ainsi que les autres Actionnaires dont la BAD et la Belgique d'avoir renouvelé leur adhésion à la mission de la Banque. L'engagement ferme de chaque Actionnaire a rendu la reconstitution des fonds propres de la Banque , aussi et surtout, son retour à la liquidité et à la rentabilité. Aujourd'hui, la Banque a besoin d'un plaidoyer fort ; notamment auprès des Investisseurs institutionnels et des Opérateurs économiques internationaux pour attirer des ressources additionnelles afin de remplir pleinement sa mission. Je me réjouis de la contribution active de chacun des Membres du Conseil d'Administration ainsi que du Personnel dans les activités réalisées en 2019. Je voudrais enfin adresser mes remerciements à tous les Partenaires techniques et financiers qui ont exprimé leur intérêt de coopérer à l'avenir de la BDEGL.

Roger SHULUNGU RUNIKA
Président du Conseil d'Administration

Résumé exécutif par le Directeur Général

Au cours de l'exercice 2019, la Banque a mené des actions variées dans la mise en œuvre des résolutions et des orientations du Conseil d'Administration décidées en conformité avec les dispositions statutaires et réglementaires en vigueur. Le présent rapport, réparti en 6 parties en fait un état des lieux.

La première partie fournit des données élémentaires sur l'environnement physique et la situation macroéconomique des Etats membres. En 2019, les Etats membres de la Banque ont en général connu une amélioration économique grâce à une meilleure discipline budgétaire. Une bonne coordination des politiques monétaire et financière a facilité l'augmentation des investissements publics et privés.

La 2ème partie traite de la gouvernance de la Banque. En dépit de multiples tentatives par le Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale des Actionnaires n'a pas pu se réunir. Les réunions ont été bloquées depuis 1995 à la suite des crises socio-politiques et sécuritaires qui se sont multipliées dans la sous-région. Le Conseil d'Administration, organe de direction stratégique et opérationnelle est composé de 7 membres qui se réunissent régulièrement sur des questions relatives à la marche de la Banque. En 2019, 3 réunions ont été organisées parmi lesquelles celle ayant décidé d'un audit « forensic » pour faire un état des lieux de la Banque de 2009 à 2018. Une autre réunion a institué en son sein un comité de pilotage chargé du suivi de la relance de la Banque. La gestion journalière a été assurée par intérim en attendant le remplacement du Directeur Général retraité ; situation qui s'est prolongée depuis août 2017. FENRAJ, un cabinet d'audit du Burundi, a réalisé l'audit externe, mission antérieurement confiée respectivement à GPO Partners du Rwanda et PWC de la RDC. Pour la 3ème fois consécutive, la Banque a pris part au contrôle prudentiel et d'auto-évaluation AIAFD par ses Pairs ; test à l'issue duquel elle a obtenu la note A+ avec en équivalent, 86% des points.

La 3ème partie fait le point des activités menées en 2019 par rapport aux chantiers prioritaires du redémarrage décidés par le Conseil d'Administration à la validation du document de Synthèse de Stratégie de Relance et de Développement de la Banque (SSRD).

(i) En vue de développer le bilan et diversifier le portefeuille, de nouvelles missions exploratoires ont été réalisées en vue de l'identification des projets à suivre en collaboration avec les Etats membres, les opérateurs économiques, les organisations régionales et les collectivités locales. 78 projets d'un investissement de +/-1,7 milliards de DTS ont été identifiés et inscrits dans la réserve des projets des secteurs structurants des infrastructures, l'agriculture, l'énergie et le transport en Zone Critique d'Intégration des Etats membres. A ce stade, pour convertir le pipe-line des projets en dossiers bancables, la Banque a besoin d'entreprendre des études d'évaluation par des équipes d'analystes à composer. Les nouvelles interventions ont été gelées sur décision du Conseil d'Administration en attendant la mise en place des structures techniques appropriées. Aucun projet n'ayant été approuvé en 2019, les engagements de la période ont concerné deux avenants aux contrats existants, un relatif à la ligne de crédit consolidée de la SOFIDE en RDC, un autre à l'investissement financier de la BANCOBU au Burundi. Les décaissements sur les engagements antérieurs se sont poursuivis en faveur de la BANCOBU au Burundi et de la BRD au Rwanda ; soit 11,790 millions de $US déboursés en 2019. Les échéances appelées ont été recouvrées (l'équivalent de 3.745.083 DTS) ; y compris les arriérés de la SOFIDE apurés par dation en paiement de 2 immeubles à Kinshasa en RDC.

(ii) Sur le plan administratif et technologique, 17 projets d'investissement en développement institutionnel ont été identifiés. Ces projets ont principalement trait au processus de renouvellement et de recomposition des ressources humaines, la transformation informatique ainsi que la mise au point et le déploiement d'une stratégie de communication et de promotion de la Banque. En 2019, 5 agents ont été mis à la retraite pour limite d'âge dont 2 déjà remplacés et 3 encore en fonction en attendant le recrutement de leurs successeurs. Des prestataires externes indépendants ont assuré des tâches auxiliaires et d'appui. La Banque a poursuivi la politique d'externalisation des services afin

que l'équipe de base se focalise sur les dossiers substantiels de la relance. Lancée en octobre 2018, le projet SAP-B-1 a été mis en production. D'autres projets périphériques ont également évolué, notamment le câblage du réseau interphone, la connexion internet, l'acquisition d'un serveur anti-virus et d'un serveur Swift et la numérisation des archives dont la plupart sont passées du format PDF au format éditable. 11 contrats de fourniture des biens et services ont été signés sur recommandation de la commission interne de passation des marchés. La Banque a acquis un dispositif de sécurité pourvu d'un système biométrique d'accès et de gestion des présences. Les biens immeubles ont varié suite à la vente de 2 terrains respectivement à Goma en RDC et à Bujumbura au Burundi et la dation en paiement de 2 immeubles à Kinshasa en RDC par la SOFIDE. Etant donné le recouvrement imparfait des loyers et les multiples tentatives de spoliation que la Banque rencontre, une réflexion a commencé pour se retirer de l'activité immobilière hors «scope» de sa mission statutaire.

(iii) En 2019, l'activité financière a porté d'abord sur la recherche des partenariats en vue de la mobilisation des ressources techniques et financières. La Banque a également passé deux audits ; l'audit statutaire des comptes 2019 et l'audit « forensic» de 2009 à 2018 décidée par le Conseil d'Administration sur recommandation de la BAD. Les deux missions ont fait des recommandations en vue d'améliorer la gestion financière et comptable et fiabiliser les politiques et les procédures à tous les niveaux. Ces recommandations ont insisté sur l'organisation d'une assemblée générale des Actionnaires et la recomposition des équipes opérationnelles comme préalables au redémarrage rapide et puissant. La diversification des risques décidée par le Conseil d'Administration a été observée ; le portefeuille de la Banque est réparti dans les 3 Etats ; 20% au Burundi, 44% en RDC et 36% au Rwanda. La fonction financière a profité de la mise en œuvre du projet SAP-B-1 qui a permis de préparer l'application du nouveau référentiel IFRS à partir d'un système d'information moderne.

La 4ème partie fait le point de la situation administrative au 31 décembre 2019. La Banque compte 10 agents permanents plus des prestataires indépendants chargés des services auxiliaires et d'appui. Des initiatives de politique sociale sont encore en gestation comme la cantine d'entreprise, la journée sportive et la solidarité financière.

La 5ème partie porte sur l'état des comptes patrimoniaux et de gestion à la clôture de 2019. Le bilan de la Banque est de 42,957 millions de DTS constitué à l'actif de 78,47 % en portefeuille. Au passif, les fonds propres représentent 84, 51 % du total. L'état du résultat global montre que le produit net bancaire a été impacté par la baisse des taux d'intérêt sur les placements financiers ; aussi et surtout par une diversification insuffisante et une stagnation du portefeuille. La réalisation des résultats optimaux est subordonnée à un relèvement significatif des opérations et donc des économies d'échelle substantiels.

La 6ème partie reprend les composantes essentielles d'une relance effective après 2019. Les fonds propres reconstitués ont rétabli la liquidité, la rentabilité et, en corollaire, le levier nécessaire pour attirer des ressources additionnelles. Un véritable redémarrage est possible ; fondée sur le développement du bilan, la croissance du portefeuille et la diversification des opérations. Une performance probante dépendra de l'appui réaffirmé par les Actionnaires et la recomposition de l'équipe de base de la structure de relance. Il s'agit d'un préalable surtout dans un contexte de crise COVID-19 qui impose à la Banque des capacités plus imaginatives pour juguler les effets défavorables et les risques de dysfonctionnement potentiels. L'adaptation et l'innovation devront donc prévaloir notamment par le réajustement de la structure de relance et le développement des partenariats de financement.

Qu'il me soit permis de conclure avec remerciement au Conseil d'Administration pour son engagement dans le projet de transformation de la Banque en une institution viable et durable, sa disponibilité et l'appui dont j'ai bénéficié dans les tâches journalières. Je remercie aussi tout le Personnel pour sa contribution dans la mise en œuvre des orientations et des décisions des organes de gouvernance et de direction de la Banque.

Emmanuel NTAGANDA
Directeur Général ai

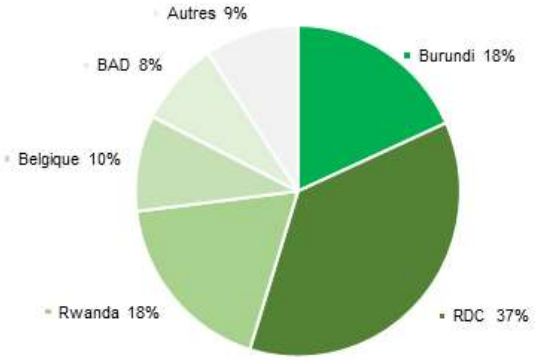
I. ENVIRONNEMENT PHYSIQUE & ECONOMIQUE

1.1. Environnement physique

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

La BDEGL est située à Goma en RDC, ville frontalière à Rubavu-Gisenyi au Rwanda, siège de la CEPGL. Goma est à 150 km de Kigali au Rwanda, 316 km de Bujumbura au Burundi et 2.000 Km de Kinshasa en RDC. La population dans la CEPGL [1] est passée de 116,6 millions d'habitants en 2018 à 119,9 millions d'habitants en 2019 ; soit 11,5 millions d'habitants au Burundi ; 95,8 millions d'habitants en RDC et 12,6 millions d'habitants au Rwanda. Selon la Banque Mondiale[2], de 2018 à 2019, la densité humaine est passée de 413,2 habitants /km^2 à 435,2 habitants /km^2 au Burundi ; de 37,1 habitants/km^2 à 40,8 habitants/km^2 en RDC et de 478,4 habitants/km^2 à 498,70 habitants/km^2 au Rwanda. Le taux de croissance démographique est passé de 3,2% à 2,4% au Burundi ; 3,2 % à 3,3% en RDC et 2,6 % à 2,4% au Rwanda. La sous-région dispose d'importantes ressources naturelles (agricoles, minières et énergétiques) utilisables pour impulser une dynamique de développement durable.

Illustration 1 : Actionnariat de la BDEGL



1.2. Contexte du développement par Pays

1.2.1. Burundi

En 2019, le Burundi a enregistré un taux de croissance du Produit Intérieur Brut (PIB) de 3,4 % grâce à la hausse des exportations de café ainsi qu'à l'augmentation des investissements publics et de la production agricole. Le déficit budgétaire est passé de 3,3% du PIB en 2018 à 4,2 % en raison d'une hausse des dépenses courantes qui n'a pas été compensée par une augmentation proportionnelle des recettes fiscales. Les avances de la Banque centrale et des arriérés de paiements intérieurs ont eu un effet sur la dette publique intérieure qui est passée 58,4 % en 2018 à 63,5 % du PIB en 2019.
La baisse du taux d'inflation amorcée en 2018 s'est poursuivie, soit -3,1 % en 2019 notamment suite à la chute des prix des produits alimentaires de près de 11 %[3].

---

[1] Source: Site-web www.populationdata.net
[2] Banque mondiale, Country Profile ; Burundi, RDC et Rwanda : 2018 et 2019
[3] BAD Burundi, country profile, site-web : www.afdb.org

En 2019, le déficit du compte courant extérieur a été de 10 % du PIB, essentiellement financé par émission des bons du Trésor souscrits par le secteur bancaire. Les réserves de change couvraient moins d'un mois d'importation comparé à 1,1 mois en 2018. En 2019, le taux de change officiel était de 1.842,4 BIF pour 1$ US, soit une dépréciation de 11 % par rapport à 2016[4].

1.2.2. République Démocratique du Congo

Le taux de croissance du PIB est estimé à 4,3 % en 2019 contre 5,8% en 2018 ; recul dû au ralentissement des activités minières. La productivité agricole est faible tandis que le manque d'énergie et des infrastructures de transport limitent les efforts d'industrialisation. L'économie a subi les conséquences des tensions géopolitiques mondiales, le report des échéances électorales ainsi que la persistance des conflits armés et la résurgence de la maladie à virus Ebola à l'Est du Pays[5].

Le taux d'inflation de 29,3 % en 2018 est tombé à 4,5 % en 2019. Le déficit budgétaire représentait 0,4 % du PIB en 2019. La pression fiscale a été en moyenne de 10,2 % sur la période 2016-2019 comparée à la norme d'au minimum 20 % au niveau continental. Les réserves de changes représentaient 3,7 semaines d'importations en 2019[6]. En 2019, l'endettement a été faible ; une dette extérieure de 13,7 % du PIB et une dette intérieure de 6,5 %. La situation politique s'est normalisée par la volonté des Autorités en vue des réformes économiques idoines, la lutte contre la corruption et l'instauration d'un climat de confiance propice aux investissements privés.

1.2.3. Rwanda

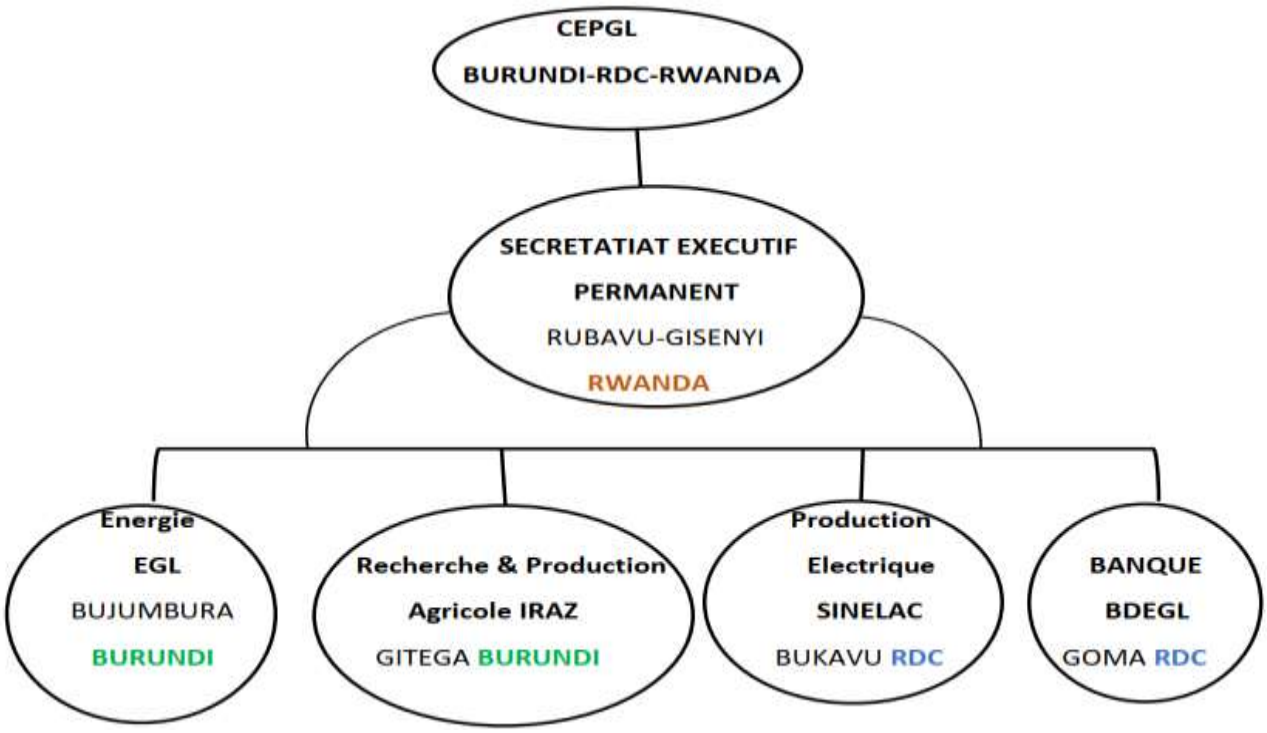
En 2019, le PIB réel a augmenté de 8,7 %, principalement dû aux secteurs des services et de l'industrie ainsi qu'à l'augmentation des investissements à grande échelle. Le taux d'inflation a augmenté de 1,6%. En vue de stimuler les crédits au secteur privé, la Banque centrale a réduit le taux directeur jusqu'à 5 % ; ce qui a permis une augmentation de 0,9% du crédit intérieur au secteur privé pour atteindre 21,1 % du PIB en 2019. Les recettes fiscales ont augmenté de 11,5 %.

En 2019, le déficit budgétaire s'est établi à 6,2 % du PIB largement financé par les titres de l'État. Les importations ont augmenté plus rapidement que les exportations ; le déficit commercial s'est accru de 3,5 % et s'est établi à 11,3 % du PIB en 2019. Le déficit de la balance courante a augmenté de 1,5%, soit 9,2 % du PIB[7] en 2019. L'amélioration du climat des affaires a permis d'augmenter les investissements privés nationaux et étrangers.

---

[4] BAD, op cit
[5] BCC, Rapport sur la politique monétaire en 2019, N°019, février 2020, Page 17
[6] BAD , Country file, site-web : www.afdb.org
[7] BAD, Country profile, Rwanda, site-web : www.afdb.org

Illustration 2 : Organismes spécialisés de la CEPGL



1.3. Paysage financier de la sous-région

Les Institutions financières internationales sont présentes dans la sous-région : Banque Mondiale, Fonds Européen de Développement (FED), Banque Africaine de Développement (BAD), etc. Les banques sous régionales (EADB, BDEAC, TDB et BDEGL) ainsi que les banques commerciales plus des institutions de microfinance et des sociétés d'assurance contribuent également à la croissance économique et au développement de la région. La sous-région dispose donc des institutions adaptées pour se démarquer dans cet espace géographique au centre de l'Afrique ; à cheval entre les grands ensembles économiques régionaux EAC, COMESA et CEEAC dont au moins deux des 3 Pays de la CEPGL sont membres.

II. GOUVERNANCE DE LA BANQUE EN 2019

2.1. Assemblée Générale des Actionnaires

L'Assemblée Générale des Actionnaires est l'organe suprême de la Banque. Elle donne les directives relatives à la politique générale de la Banque. Sur convocation du Président du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale se réunit une fois par an en session ordinaire notamment pour examiner les rapports du Conseil d'Administration et de l'Auditeur externe. L'Assemblée Générale peut également se réunir en session extraordinaire sur convocation du Président du Conseil d'Administration, à la demande du Conseil d'Administration ou des Actionnaires représentant les 2/3 du capital.

Depuis 1995, le Conseil d'Administration a tenté plusieurs fois sans succès d'organiser une Assemblée Générale du fait des crises socio-politiques et sécuritaires qui se sont multipliées dans la sous-région. Beaucoup de matières sont à lui soumettre ; parmi lesquelles, la révision des statuts, la recapitalisation, les rapports d'activités, le repositionnement et son mode de financement ainsi que le renouvellement des Organes de gouvernance et de gestion.

Tableau 1 : Structure du capital social au 31 décembre 2019

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

2.2. Conseil d'Administration

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

Tableau 2 : Répartition des sièges au Conseil d'Administration

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 2019, le Conseil d'Administration a tenu trois (3) sessions : la 77ème réunion des 19-20 février 2019, la 78ème réunion du 06 juin 2019 et la 79ème réunion du 11 juillet 2019. Au cours de ces réunions, le Conseil d'Administration a pris des décisions en rapport notamment avec le renouvellement des ressources humaines, l'état des lieux par un audit « forensic » de 2009 à ce jour et la mise en place d'un Comité de Pilotage et de suivi de la relance de la Banque.

Illustration 3 : Conseil d'Administration en sa 78ème réunion du 06 juin 2019 au siège de la Banque

2.3. Direction Générale

Le Conseil d'Administration délègue ses pouvoirs de gestion au Directeur Général assisté d'un Directeur Général Adjoint ; tous les deux nommés par l'Assemblée Générale. Le Directeur Général est désigné parmi les candidats présentés par le Rwanda tandis que le Directeur Général Adjoint en tant que Conseiller Technique Principal est proposé par les deux Actionnaires non-régionaux, la Belgique et la BAD. Les procédures ont été lancées en vue de pourvoir à ces deux postes vacants. En 2019, le Conseil d'Administration a reconduit les décisions des 73ème Réunion des 13-14 mai 2017 et 74ème Réunion des 25-26 août 2017 en vertu desquelles une gestion par intérim est en place en attendant la nomination d'un titulaire par l'Assemblée Générale.

Le Directeur Général ai est assisté par trois Directeurs dont deux en place (Directeur des Opérations à l'âge de la retraite conformément aux statuts actuels de la Banque et Directeur des Ressources Humaines & technologiques nouvellement engagé). Depuis que son titulaire a été nommé pour assurer l'intérim du Directeur Général en 2017, le 3ème poste de Directeur à savoir celui des Finances & Gestion des Risques est aussi vacant.

2.4. Auditeur externe

L'Auditeur externe est recruté à l'issue d'un appel d'offre régionale. Il est statutairement nommé par l'Assemblée Générale des Actionnaires à laquelle il rend compte et, dans le cas-ci, par le Conseil d'Administration en attendant que l'Assemblée Générale se tienne. Il a pour mission de certifier la régularité et la sincérité des états financiers annuels, s'assurer du respect des principes comptables, établir un rapport sur le dispositif, l'efficience et les lacunes du contrôle interne y compris la surveillance et le suivi des risques. Il évalue les performances opérationnelles et financières par rapport aux objectifs stratégiques, opérationnels, budgétaires et de conformité. Le rapport de l'Auditeur externe porte sur l'audit des comptes annuels ainsi que sur les vérifications spécifiques et les informations sur base desquelles il fonde son opinion sur la gestion de la Banque.

En 2019, le Cabinet FENRAJ de Bujumbura au Burundi a été retenu pour réaliser l'audit des exercices 2019, 2020 et 2021. Il succède à cette fonction GPO Partners de Kigali au Rwanda et Pricewaterhouse de Kinshasa en RDC qui l'ont précédé.

2.5. Contrôle de conformité & autorégulation

En 2019, la Banque a été soumise pour la 3ème fois au contrôle prudentiel et d'autorégulation par un processus d'évaluation et d'annotation dit « Evaluation AIAFD par ses Pairs » conformément au dispositif de notation NDPSE[8]. Sont évalués les facteurs relatifs à la gouvernance, aux normes financières prudentielles et aux politiques opérationnelles suivant une matrice de cotation applicable à tous les membres de l'AIAFD. L'évaluation de 2018 avait montré des insuffisances corrigées en 2019. Ainsi, la note s'est améliorée passant de 82 % avec mention A en 2018 à 86 % avec mention A+ en 2019. Au cours de cet exercice, des progrès ont été réalisés notamment en matière de gouvernance et de gestion du portefeuille des crédits.

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

III. ACTIVITES DE LA BANQUE EN 2019

Les activités menées en 2019 sont fondées sur les orientations du Conseil d'Administration lors de la validation du document de Synthèse de Stratégie de Relance et de Développement (SSRD), fondement des chantiers prioritaires du redémarrage. Lesdits chantiers ont été regroupés en 3 fonctions du financement des projets, le développement institutionnel et la mobilisation des ressources avec pour objectif de stabiliser la relance et le développement de la Banque par la croissance du bilan de la Banque et l'augmentation de sa valeur commerciale.

3.1. Activités opérationnelles

3.1.1. Identification, évaluation et analyse des projets

En vue de réaliser une croissance significative du bilan et de diversifier le portefeuille, la Banque a pour cible un volume d'intervention de 100 millions de DTS par an. Dans cette perspective, la Banque a réalisé plusieurs missions auprès des Etats membres, des Opérateurs économiques, des Organisations régionales et des Collectivités locales en vue d'identifier des opportunités d'investissement et d'alimenter sa réserve de projets. Au 31 décembre 2019, la Banque disposait d'une réserve de 78 projets dont la plupart ont été identifiés en « Zone Critique d'Intégration ZCI » entre les 3 Etats membres de la CEPGL, c'est-à-dire le long de l'axe transfrontalier ; une zone à cheval aux parties septentrionale du Burundi, orientale de la RDC et méridionale du Rwanda. Ces projets représentent un niveau d'investissement estimé à 1,7 milliards de DTS et une demande globale de financement de 140,9 millions de DTS. Il s'agit des projets au sein des Etats Membres ainsi que des projets régionaux répartis dans les secteurs des infrastructures, de l'agriculture, de l'énergie et des transports.

Tableau 3 : Pipeline des projets au 31 décembre 2019 (en DTS)

Localisation	Nombre	Coût du projet (a)		Intervention éventuelle BDEGL (b)		Intervention BDEGL en % du coût du projet (a/ b)
		Montant	% du total	Montant	% du total	
Burundi	11	73.104.010	4,3 %	23.312.938	16,7 %	31,9 %
RDC	22	166.716.205	9,9 %	60.324.816	43,1 %	36,2 %
Rwanda	33	73.866.135	4,4 %	17.939.151	12,8 %	24,3 %
Projets régionaux	12	1.378.387.782	81,5 %	38.283.817	27,4 %	2,8 %
Total	**78**	**1.695.407.465**	**100,0 %**	**140.860.721**	**100,0 %**	**8,3 %**

Parmi les dossiers en étude :

1) Le Conseil d'Administration, en sa 77ème Réunion des 19-20 février 2019, a examiné le rapport d'évaluation du Projet de réhabilitation et de modernisation de la Centrale hydroélectrique Rusizi II de la SINELAC et a autorisé de poursuivre les échanges sur les réformes en cours, en attendant l'octroi d'un éventuel crédit. Le Conseil d'Administration a sursis à l'examen des rapports d'évaluation de 4 projets Cimenterie du Kivu, Maizeking et Bukavu Chicks en RDC ainsi qu'un projet théicole Lovimax au Burundi. En recommandant une approche prudente, la 77ème Réunion des 19-20 février 2020 a pris la décision de geler les interventions nouvelles en attendant une meilleure configuration des produits et des services à mettre sur le marché, la réorganisation interne et la structuration des fonctions chargées de l'analyse et le montage des projets, la gestion des risques et les mécanismes de recouvrement.

2) La Banque a renforcé ses contacts avec la CEPGL et la CIRGL dont les programmes économiques d'investissement portent sur plusieurs projets hautement prioritaires pour les 3 Etats membres. La Banque a participé à la Table Ronde des Bailleurs de fonds organisée en vue de la mobilisation des fonds du Projet PREDIR, Programme Régional de Développement Intégré de la Plaine de la Rusizi. A cette occasion, la Banque s'est engagée à financer jusqu'à 10 millions de $US, les activités productives de la première tranche prioritaire du Schéma Directeur d'Aménagement de la Plaine de la Rusizi (SDAR).

Illustration 4 : Table ronde de mobilisation des fonds du Projet PREDIR du 24/10/2019 à Kinshasa

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

4) En vue de la mise en œuvre de l'Accord-cadre de coopération du 27 décembre 2018 entre le Gouvernement de la République du Burundi et la BDEGL, la Banque a effectué une première mission exploratoire auprès des Promoteurs et Partenaires susceptibles de prendre part à l'origination des premiers projets intégrateurs et structurants à financer au Burundi. La mission a notamment rencontré la BANCOBU, la Mairie de la Ville de Bujumbura, l'ARCP, la BNDE, le FPHU et le FOMI ; institutions toutes motivées par un partenariat avec la BDEGL dans la recherche et le montage des projets intégrateurs et/ou structurants.

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

Illustration 5 : Opérateur économique & promoteur des projets des filières café et cacao

6) La Bank of Africa Rwanda (BoA RWANDA) a pris part à une première mission conjointe d'identification des opportunités de projets à financer le long de la côte Est du Lac Kivu. 32 projets PME, agro-industriels, d'infrastructures routières et de transport sont à suivre ; soit un besoin de financement potentiel estimé à près de 70 millions de $US.

La Banque a également lancé sur son site web un appel à proposition de projets ; une autre voie pour se faire connaître et attirer de nouvelles demandes de financement par les Opérateurs économiques des Etats membres.

3.1.2. Engagements de la période

En 2019, le gel de nouvelles interventions jusqu'à la mise en place des structures techniques appropriées a eu des répercussions sur les engagements. Au cours de l'exercice 2019, les seuls contrats signés portent sur 2 actes de dation en paiement par la SOFIDE en apurement des sommes dues dans le cadre de l'accord de consolidation des crédits du 16 août 2018. Le Conseil d'Administration, en sa 77ème réunion des 19-20 février 2019 a également autorisé de négocier un avenant avec la BANCOBU dont la signature a eu lieu le 06 mai 2019. Au cours de l'exercice 2019, la Banque a regroupé ses avoirs en FRW en un seul dépôt à terme à la BoA Rwanda, soit 1.076.877.469 de FRW ou l'équivalent de 843.449 DTS.

3.1.3. Décaissements de la période

Des décaissements au titre des investissements financiers à moyen terme se sont poursuivis respectivement en faveur de la BANCOBU au Burundi de 7.645.484,51 de $US et de la BRD au Rwanda de 4.145.000,00 de $US ou 11.790.484,51 de $US au total.

3.1.4. Administration et recouvrement des crédits

L'administration des crédits a porté sur un portefeuille de 34.932.848 DTS au 31 décembre 2019 réparti comme suit : 6.914.499 DTS au Burundi (19,79 %), 15.542.104 DTS en RDC (44,23 %) et 12.566.245 DTS au Rwanda (35,97 %).

Tableau 4 : Portefeuille de la Banque au 31 décembre 2019 (en DTS)

Pays	Créances assainies	Investissements financiers		Lignes de crédit	Total	En % du total
		Court terme	Moyen/long terme			
Burundi	0	0	5 796 681	1.149.731	**6 946 412**	**20,58**
RDC	4.554.557	4 129 898	0	5 468 838	**14 153 293**	**41,94**
Rwanda	0	2 106 434	6 238 678	4 301 933	**12 647 045**	**37,48**
Total	**4.554.557**	**6 236 332**	**12 035 359**	**10 920 502**	**33 746 750**	**100**
En % du total	**13,50**	**18,48**	**35,66**	**32,36**	**100**	

Au total, 9 échéances ont été appelées en 2019 ; 2 échéances de 759.092 DTS sur la créance assainie et 7 échéances de 2.621.262 DTS sur les lignes de crédit. Les sommes dues ont été recouvrées. Un retard de paiement par la SOFIDE a été enregistré sur les échéances du 1er mai et du 1er novembre 2019 augmentées d'un solde impayé sur l'échéance du 1er mai 2018. Face à cette situation, le Conseil d'Administration, en sa 77ième réunion des 19-20 février 2019, a mandaté une équipe d'appui à la Direction dont la mission a abouti au recouvrement par cession de 2 immeubles en dation de paiement des échéances en retard. Le paiement ainsi effectué a été enregistré en apurement des impayés plus un reliquat comptabilisé en compte d'avance en attente des échéances à intervenir.

Tableau 5 : Echéances appelées en 2019 (en DTS)

Echéance	1er mai 2019	1er novembre 2019	Total	En % du total
a) Créances à long terme				
Créance vis-à-vis de la RDC	379.546	379.546	759.092	22,46
BRD I	165.797	161.992	327.789	9,70
BRD II	294.316	287.996	582.312	17,23
BNDE	145.711	140.196	285.907	8,46
SOFIDE	508.266	916.988	1.425.254	42,16
Sous-total a)	**1.493.636**	**1.886.718**	**3.380.354**	**100**
En % sous-total a)	**44,19**	**55,81**	**100**	
b) Investissement à moyen terme				
BANCOBU	0	96.914	96.914	26,57
BRD	102.229	165.586	267.815	73,43
Sous-total b)	**102.229**	**262.500**	**364.729**	**100**
En % sous-total b)	**28,03**	**71,97**	**100**	
Total a)+b)	**1.595.865**	**2.149.218**	**3.745.083**	
En % total a)+b)	**42,6**	**57,39**	**100**	

3.2. Activités administratives

3.2.1. Ressources humaines

En 2019, 17 projets ont été identifiés en vue d'améliorer la capacitation de la Banque à remplir sa mission. Ces projets portent sur des investissements en développement institutionnel par le renouvellement des ressources humaines plus la transformation du système d'information et le déploiement d'une stratégie de communication et de promotion de la Banque.

Au cours de l'exercice 2019, 5 agents ont été mis à la retraite, 3 directeurs, un expert et un agent général. Deux d'entre eux sont déjà remplacés et 3 autres sont encore en fonction en attendant le recrutement de leurs successeurs. Un nouveau Directeur des Ressources Humaines et Technologiques a été engagé en remplacement de l'ancien titulaire ayant atteint l'âge de la retraite. Une évaluation des performances du Personnel a eu lieu à l'issue de laquelle 3 experts ont été engagés à titre définitif et 3 consultants repris dans l'équipe pour une durée indéterminée. La politique d'externaliser les services auxiliaires s'est confirmée par le recours à 4 prestataires indépendants chargés d'appui aux services généraux.
Ceux-ci interviennent dans la gestion du patrimoine immobilier, l'acquisition des fournitures, la sécurité, la reproduction des documents, l'accueil, la réception et l'enregistrement du courrier. Le processus de recrutement à d'autres postes autorisés par le Conseil d'Administration a démarré mais ne pourra être achevé qu'au-delà du 31 décembre 2019.

En 2019, les Agents ont pris part aux rencontres internationales de haut niveau et aux missions d'information et ce, dans le cadre des initiatives recommandées par le Conseil d'Administration de les engager davantage tout en les responsabilisant et en les formant.

Illustration 6 : Assemblée Générale de l'AIAFD à Malabo en Guinée Equatoriale du 11 au 14 juin 2019

Au niveau de la politique sociale, le Conseil du Personnel a organisé une rencontre lors de la Fête internationale du travail en dehors du cadre de travail traditionnel. Les avoirs de la caisse de solidarité se sont progressivement consolidés par de nouvelles contributions individuelles et les intérêts sur crédit octroyé.

Un projet de cantine d'entreprise en gestation a connu un début d'activité par l'organisation des réceptions à l'occasion des réunions à la Banque.

3.2.2. Systèmes & ressources informatiques

L'année 2019 a coïncidé avec l'implantation, la migration des données et la mise en production du nouveau système d'information SAP Business-one (SAP-B-1) mis en œuvre depuis octobre 2018. Ce projet fait partie des réalisations importantes prévues au Schéma Directeur Informatique (SDI) 2018-2020 suivi par un Comité permanent des projets informatiques.

Illustration 7 : Réunion de «debriefing» à la mise en production de SAP-B-1

Au cours de l'année, l'architecture du réseau de la Banque a été mise en place ; la partie câblage et réseau interphone du type « Voice of IP » fonctionne normalement. La connexion internet a été mise à niveau et les routeurs obsolètes remplacés par 5 routeurs plafonniers. Ces points d'accès internet sont gérés par un routeur central installé dans la salle des serveurs informatiques qui permet de faire le monitoring des utilisateurs sur tout le réseau. L'accroissement des utilisateurs a également motivé l'augmentation de la bande passante de 1 MBPS à 5 MBPS. Un serveur d'antivirus a été installé avec l'option de déployer la mise à jour sur les postes clients. L'analyse et la défragmentation des disques de stockage se font régulièrement sur tous les ordinateurs. Un Switch- server a été installé pour connecter tous les équipements réseaux et faciliter le partage des ressources matériels et logiciels ainsi que l'échange des données. Il a aussi la spécificité de partager l'énergie sur les postes de travail et les interphones. Les archives et documents divers initialement gardés sur des disques durs ou en format papier ont été triés et numérisés. Certains d'entre eux ont été convertis du format PDF au format éditable. Ils sont archivés sur des serveurs munis d'un backup.

3.2.3. Ressources matérielles et logistiques

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

Tableau 6 : Passation des marchés de fourniture des biens & des services en 2019

N°	Période	Prestataire	Objet
1	Mai 2019	STEEMC COMPANY LTD	Fourniture et installation des citernes d'eau
2	Juin 2019	BERNARD STEPHANE PASCAL ABIOLA AYITEE	Plan de mise en œuvre des recommandations de la mission d'étude diagnostique et stratégique
3	Juillet 2019	FIN4AFRICA	Audit Forensic de 2009 à 2018
4	Août 2019	CHASS	Assistance à la vente et au transfert des propriétés SONACO
5	Août 2019	4 PRESTATAIRES CONSULTANTS	Appui aux Services Généraux
6	Septembre 2019	UBUNTU RDC	Impression du rapport 2018 & autres publications sur la Banque
7	Octobre 2019	BCECO	Recrutement du Directeur des Opérations
8	Octobre 2019	GPO PARTNERS Rwanda	Recrutement du Directeur des Finances et de la Gestion des Risques
9	Octobre 2019	INTERCONTACT	Recrutement du Directeur des Ressources Humaines et Technologiques
10	Octobre 2019	CABINET MATERANYA	Mandat d'assistance à la vente et au transfert des titres des propriétés de la SOFIDE à la Banque
11	Novembre 2019	MERCURY LTD	Fourniture de laptops

La Banque s'est équipée d'un dispositif de contrôle d'accès biométrique à l'entrée. Ce dispositif enregistre également les présences ainsi que les mouvements entrants et sortants du Personnel, des locataires et des visiteurs. Face aux coupures et aux délestages fréquents, la Banque a acquis un système de back up d'énergie muni d'un convertisseur chargeur avec une série d'accumulateurs. Ce système prend la relève en cas de coupure de courant avec une autonomie de 8 heures. Au cours de l'exercice 2019, les serveurs ont été connectés au système existant de backup et sont donc capables de fonctionner sans interruption. Les serveurs du centre de données sont protégés par un onduleur de 1.500 VA également acquis en 2019.

Les activités de gestion immobilière ont concerné huit propriétés à Goma en RDC (l'immeuble abritant le siège de la Banque, 3 villas en location et 4 parcelles), une propriété à Bujumbura au Burundi et deux propriétés reçues en dation de paiement à Kinshasa en RDC. Les biens mis en vente ont rapporté des fonds ayant servi à renforcer la trésorerie de la Banque ; les loyers ont financé une partie des coûts d'exploitation.

Tableau 7 : Inventaire des biens immeubles de la Banque en 2019 (en DTS)

N°	Immeuble	Valeur d'expertise[9]	Revenus locatifs[10]	Revenus en % de la valeur d'expertise
I.	**Immeuble de Siège dont partie en location**	3.396.628	95.990	2,8
II.	**Immeubles résidentiels**			
II.1.	Villa en location par un privé	260.284	2.608,51	1,0
II.2	Villa en location par une ONG	469.125	17.390,04	3,7
II.3	Villa en location par un privé	140.847	2.173,76	1,5
III.	**En cours de mutation**			
III.1	Immeuble I en dation de paiement Sofide	964.456	0	0,0
III.2	Immeuble II en dation de paiement Sofide	2.131.166	0	0,0
IV.	**Terrains**			
IV.1	**Parcelle ex-MUHOZI**	291.152	0	0,0
IV.2	**Parcelle ex-KULAGE**	238.903	0	0,0
IV.3	**Parcelle ex-KALUMU**	383.306	0	0,0
IV.4	**Parcelle ex-MWENDAPOLE SINGA BUNGAMUZI**	342.200	0	0,0
Total I à IV		**8.618.067**	**118.162,31**	**1,4**

3.3. Activités financières

Au cours de l'exercice 2019, l'action de réseautage avec les autres partenaires s'est poursuivie dans la perspective de mobiliser les ressources complémentaires par l'élargissement du capital, des emprunts et des fonds administrés. Parallèlement à l'activité quotidienne de gestion financière, la Banque a passé 2 audits, l'audit "forensic" de 2009 à 2018 et l'audit de financier de 2019. 2 projets ont été encadrés relatifs à la transformation informatique et l'implantation des IFRS dans la Banque. En vue de promouvoir le réseau des partenaires, la Banque a renforcé les contacts initiés en 2018 avec les institutions bilatérales et multilatérales de développement et, avec certains d'entre elles, des accords-cadres de coopération ont été signés.

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

[10] Non compris la location du site des mats d'antenne au siège équivalent à 10.734 DTS en 2019

Illustration 8 : Accord-cadre du 27/12/2018 par son Excellence Mr le Ministre des Finances du Burundi

3.3.1. Partenariat en matière de coopération financière

1) Les négociations ont été lancées avec les Etats membres ; un premier MoU a été signé le 27 décembre 2018 avec le Burundi. 2 autres projets de MoU sont en étude respectivement auprès de la RDC et du Rwanda.

2) En mars 2019, une délégation de haut niveau a effectué une mission en Europe où elle a rencontré des représentants des organismes de coopération au développement, les agences d'assistance technique et les fonds d'investissement. Cette mission fut le point de départ des échanges avec le Fonds de Promotion de la Microfinance (FPM) en RDC, filiale du fonds d'investissement INCOFIN en vue de mobiliser des ressources en devises et en monnaie locale utilisables au refinancement des investissements dans la sous-région.

3) La Banque a introduit une demande de financement auprès du Groupe Financier International Bank of Africa à travers sa filiale BOA MER ROUGE basée à Djibouti. Les fonds recherchés sont destinés à soutenir le financement par la BDEGL en Zone Critique d'intervention, un espace transfrontalier entre les Etats membres. Ce financement sera utilisable en syndication avec les filiales du Groupe BoA présents dans la sous-région, la BCB au Burundi ainsi que les 2 banques BoA en RDC et au Rwanda.

4) La Banque a aussi pris contact avec la KFW à Frankfurt en Allemagne, le Fonds Africain de Garantie et de Coopération Economique (FAGACE) à Cotonou au Bénin et le Fonds de Solidarité Africain (FSA) à Niamey au Niger en vue d'accéder aux nouveaux instruments financiers mis en place pour améliorer l'offre de financement aux opérateurs économiques locaux et régionaux au sein de la CEPGL.

Illustration 9 : Réunion tripartite CIPA – TMEA –BDEGL du 23 novembre 2019 à Goma en RDC

3.3.2. Mobilisation des partenaires techniques

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

2) En Décembre 2019, un MoU a été signé avec « COORDINATION REGIONALE HELPAGE INTERNATIONAL » suivi d'un plan d'action en vue de l'assistance à l'identification, l'évaluation et le suivi des projets ainsi que l'analyse des risques et le montage de grands projets.

3) Les contacts ont également repris avec le Centre des Nations Unies SDGC-A dans la perspective de faire participer la BDEGL au programme de restructuration des banques de développement.

Illustration 10 : Protocole d'Assistance technique par HELPAGE INTERNATIONAL du 10/10/2019

3.3.3. Gestion financière & comptable

La gestion financière et comptable de la Banque a été impactée par la recherche d'une exploitation rationnelle et optimale, la diversification des risques et l'appui aux missions d'audit et la poursuite des 2 projets en cours IFRS et SAP-B-1.

1) Au cours de l'année 2019, les activités menées autour de la fonction financière et comptable furent orientées vers la production d'une information de bonne qualité avec, en corollaire, l'autorégulation. Les unités opérationnelles ont eu le support nécessaire et le maximum de données sur la trésorerie, le portefeuille ainsi que les procédures comptables et administratives. La sécurité financière de la Banque a été assurée ainsi que la maîtrise des coûts opérationnels et budgétaires et l'optimisation des revenus financiers et locatifs. L'activité financière a donc été marquée par des efforts soutenus pour améliorer la capacité d'autofinancement de la Banque et, comme depuis 2013, l'exploitation a été bénéficiaire.

2) En ce qui concerne la diversification des risques recommandée par le Conseil d'Administration, la répartition équilibrée en termes géographique et de durée s'est poursuivie. Sur un portefeuille de 33 746 750 DTS, 18,48 % sont liés aux opérations à court terme, 35,66 % à moyen terme et 45,86 % à long terme. Le risque de durée est limité par la maturité variable par terme. Il en est de même de la déconcentration géographique des projets qui s'est traduite par la distribution du portefeuille dans les 3 Etats membres, 20,58 % au Burundi, 41,94 % en RDC et 37,48 % au Rwanda.

Tableau 8 : Portefeuille par Pays & par terme au 31 décembre 2019 (en DTS)

	Portefeuille				
Pays	**court terme**	**moyen terme**	**long terme**	**Total**	**(en %)**
Burundi	0	5 796 681	1.149.731	6 946 412	**20.58**
RDC	4 129 898	0	10 023 395	14 153 293	**41.94**
Rwanda	2 106 434	6 238 678	4 301 933	12 647 045	**37.48**
Total	**6 236 332**	**12 035 359**	**15 475 059**	**33 746 750**	**100**
En %	**18.48**	**35.66**	**45.86**	**100**	

3) Quant aux missions d'audit, à partir du mois d'août 2019, la Banque a passé un audit '' forensic'' par FIN4AFRICA, un cabinet ivoirien recommandé par la BAD en vue de faire un état des lieux de 2009 à 2018 et de déterminer les priorités pour la nouvelle équipe. L'audit financier de l'exercice 2019 a été effectué par un cabinet burundais FENRAJ qui a succédé à cette fonction à GPO Partners du Rwanda et PWC de la RDC. Les deux missions d'audit ont permis de comprendre davantage les hautes priorités de la Banque axées principalement sur l'organisation d'une Assemblée Générale des Actionnaires. Celle -ci reste d'une importance capitale d'abord pour valider les statuts rénovés, déterminer le mode de financement de la relance et le développement et réviser la gouvernance avec nomination d'un Directeur Général. L'autre priorité mise en évidence par les deux missions consiste au renouvellement et à la recomposition des ressources humaines.

Illustration 11 : Mission d'audit « forensic » à Goma, le 02/09/2019

3.3.4. Projets de migration en systèmes IFRS & SAP-B-1

En termes de projets, deux actions sont à rappeler à savoir l'appui à la migration du système comptable vers le référentiel en IFRS et l'implantation du nouveau système d'information SAP-B-1. Les deux projets ont avancé vers la fin du processus de transformation dans le traitement de l'information financière et comptable.

IV. SITUATION ADMINISTRATIVE AU 31 DECEMBRE 2019

4.1. Effectifs

Au 31 décembre 2019, la Banque a un effectif de 10 personnes y compris 3 directeurs, 1 Directeur recruté en octobre 2019, 2 Directeurs à la retraite, 4 Experts et 3 agents d'appui. Au total, 5 membres du Personnel ont été mis à la retraite au 31 août 2019 dont 1 directeur et 1 agent général déjà remplacés ainsi que 2 directeurs et un expert encore en fonction en attendant leurs successeurs. Les fonctions exercées par l'Agent général ont été reprises par une équipe indépendante de 4 consultants prestataires chargés d'appui aux services généraux à partir du 1er Août 2019. Au cours de l'année, la Banque a aussi utilisé d'autres prestataires, soit 7 consultants ayant signé des contrats ponctuels et limités dans le temps. De tous ces effectifs, le Personnel permanent représente 32%, les consultants prestataires permanents 43% et les autres prestataires 25%.

Tableau 9 : Personnel Permanent & prestataires auxiliaires et d'appui au 31.12.2019

Catégorie	Personnel permanent	Consultants Prestataires auxiliaires	Autres prestataires	Total	
				Effectifs	en %
Hors catégorie	-	-	-	-	
Catégorie supérieure	3	-	-	**3**	**6.25**
Cadres moyens	4	7	-	**11**	**22.92**
Services d'appui	3	7	7	**17**	**35.41**
Services auxiliaires	-	7	10	**17**	**35.41**
Total	**10**	**21**	**17**	**48**	**100**
En %	**20.83**	**43.75**	**35.42**	**100**	

À la clôture de l'exercice 2019, la désignation d'un Directeur Général en remplacement de feu Silis RWIGAMBA MU BINANI, retraité en 2017 et d'un Directeur Général Adjoint constitue une des principales préoccupations. La capacité des agents en place est une autre préoccupation justifiant le besoin pressant d'un plan de redéploiement et de développement des compétences endossées à la performance individuelle et les résultats livrables par agent.

Illustration 12 : Visite à Kivu International School par le Personnel

4.2. Ressources technologiques

Commencée en 2018, la mise en place d'un système moderne d'information SAP-B-1, a pris fin en 2019 par le « Go-live » du nouveau progiciel. Ce système aura des répercussions significatives sur le traitement des données comptables, la gestion des prêts et emprunts et la production des rapports natifs ou personnalisés. Une double saisie a été maintenue dans l'ancien système « S2IB » et le nouveau SAP-B-1. Suite au rapprochement des états dont les écarts ont été expliqués et apurés, la Banque a basculé dans le nouveau système et mis fin à l'ancien S2IB. Celui-ci qui pourra être utilisé dans des consultations de comptes des exercices antérieurs à 2019. Après la migration, la gestion financière et comptable en tant que fonctionnalité de base est active. Les trois autres modules de gestion des ressources humaines, des projets et des archives sont encore en pipeline.

4.3. Patrimoine immobilier

Au 31 décembre 2019, la Banque dispose en RDC d'un immeuble de siège, 4 vieux immeubles résidentiels et un terrain clôturé à Goma et, à Kinshasa, de 2 immeubles reçus en dation de paiement par la SOFIDE. Au cours de l'année, 2 biens reçus en dation de paiement ont été vendus, un à Goma en RDC et un autre à Bujumbura au Burundi.

V. SITUATION FINANCIERE AU 31 DECEMBRE 2019

5.1. Etat de la situation financière

Le bilan de la Banque est passé de 42,433 millions de DTS au 31 décembre 2018 à 42,952 millions de DTS au 31 décembre 2019, soit une augmentation de 1,22 %.

Tableau 10 : Bilans comparés aux 31 décembre 2018 et 2019 (en DTS)

ACTIF	31/12/2018	Variation en % 2019/2018	31/12/2019
Caisse, banques	957.966	-43	543.239
Prêts et créances sur la clientèle	19.439.604	-21	15.440.037
Placements financiers	15.275.262	20	18.271.692
Autres actifs	1.379.070	201	4 157 965
Immobilisations nettes	5.381.331	-16	4.539.578
TOTAL ACTIF	**42.433.234**	**1**	**42 952 511**
PASSIF			
DETTES COURANTES			
Avances Etats Membres	4.384.309	0	4.384.309
Provisions pour risques et charges	567.509	2	576 388
Autres passifs	234.130	5	241 838
Subventions, dettes subordonnées, fonds de garantie, fonds affectés	1.448.276	0	1.448.276
TOTAL DETTES COURANTES	**6.634.224**	**0**	**6 650 812**
Capital et primes liés	23.755.840	0	23.755.840
Bénéfices non distribués	4.341.141	54	6.761.621
Ecarts de réévaluation	4.780.398	0	4.722.904
Autres éléments du résultat global	1.465.699	-100	0
Résultat net de l'exercice	1.455.932	-28	1 061 333
Capitaux Propres	**35.799.010**	**1**	**36 301 699**
TOTAL PASSIF	**42.433.234**	**1**	**42 952 511**

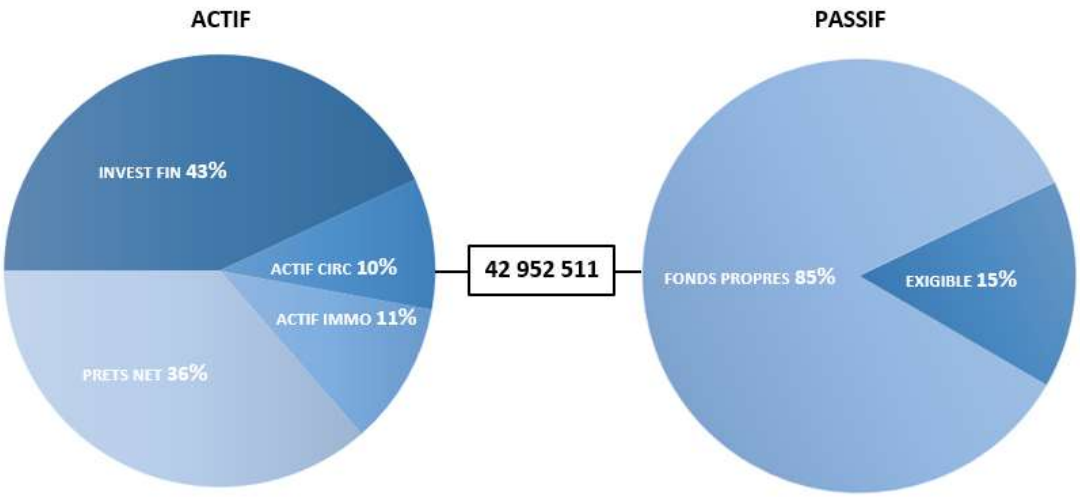
5.1.1. Actif

Les actifs de la Banque sont principalement constitués des prêts & créances sur la clientèle et des placements financiers qui représentent respectivement 35,94 % et 42,53 % du bilan. Les actifs des placements financiers sont passés de 15,275 millions de DTS au 31 décembre 2018 à 18,271 millions de DTS au 31 décembre 2019, soit une croissance de 16.40 %.

5.1.2. Passif

Le passif est constitué à 84,28 % de fonds propres qui ont augmenté de 35,799 millions de DTS au 31 décembre 2018 à 36,301 millions de DTS au 31 décembre 2019, soit une progression de 1.38 %. Les bénéfices cumulés sont en augmentation suite aux bénéfices non distribués et au résultat positif de 2019; passant de 4,341 millions de DTS au 31 décembre 2018 à 6,701 millions de DTS au 31 décembre 2019 ou une progression de 54.37 %.

Illustration 13 : Ressources & emplois de la Banque au 31/12/2019 (en DTS)



5.2. Etat du résultat global

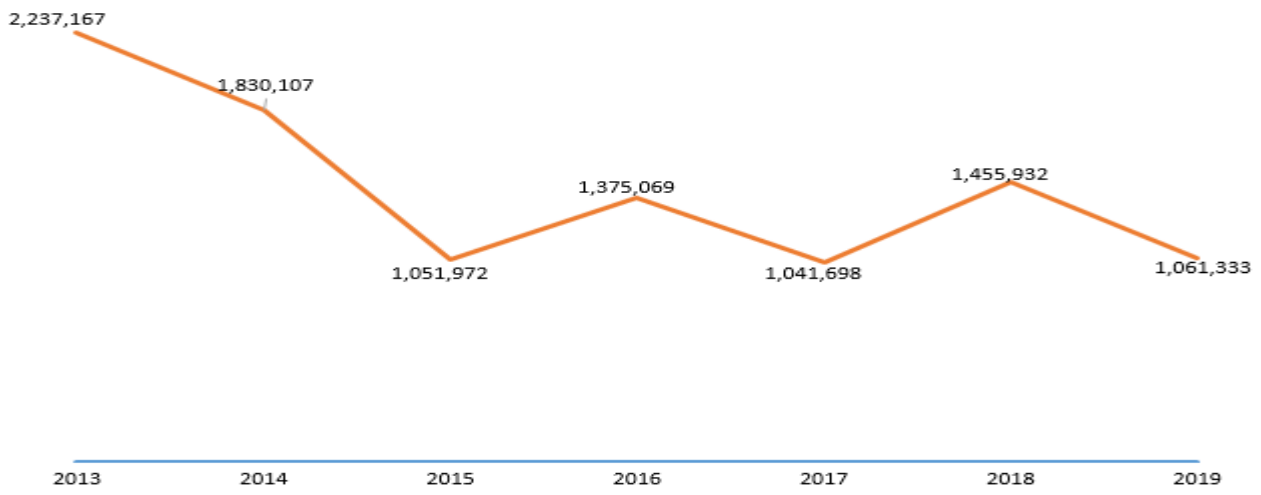
Les intérêts nets sont passés de 2.349.439 DTS au 31 décembre 2018 à 2 024 516 DTS au 31 décembre 2019, soit une diminution de 16,05 %. Le produit net bancaire (PNB) est passé de 2.319.557 DTS au 31 décembre 2018 à 1 954 035 DTS au 31 décembre 2019, soit une diminution de 18.71% justifié par la baisse des taux d'intérêt sur les DAT, aussi et surtout la faiblesse de l'activité de financement, la stagnation du portefeuille et la faible diversification des opérations. Les économies d'échelle sont très réduites ; limitées par la concentration sur les seuls intérêts des lignes de crédit et des investissements financiers à terme. Les charges opérationnelles, bien que d'un niveau encore raisonnable et d'une évolution lente, sont dominées par les autres charges d'exploitation dont l'importance devrait aller de pair avec la croissance du portefeuille.

Tableau 11 : Comptes de gestion comparés aux 31 décembre 2018 et 2019 (en DTS)

POSTES	31/12/2018	Variation en % 2019/2018	31/12/2019
+ Intérêts et produits assimilés	2.383.027	-13	2 063 204
-Intérêts et charges assimilés	0	0	0
-Coût du risque de crédit	-33.588	15	-38.688
INTERETS NETS	**2.349.439**	**-13**	**2 024 516**
+/- Gains ou pertes nets de change	-699.188	-71	-200.881
+/- Gains ou pertes nets sur placements financiers	669.306	-83	130.399
PRODUIT NET BANCAIRE	**2.319.557**	**-16**	**1 954 035**
-Charges de personnel	-357.903	-12	-314.442
-Dotations amortissement immobilisations corporelles et incorporelles	-115.828	14	-131 618
-Dotations provisions/réalisables		n/a	-4 050
-Autres charges générales d'exploitation	-324.850	32	-433 318
-Provisions départ à la retraite	-65.044	-86	-9.274
RESULTAT D'EXPLOITATION	**1.455.932**	**-28**	**1 061 333**
+/- Gains ou pertes nets sur actifs immobilisés	0	0	0
RESULTAT AVANT IMPOT	**1.455.932**	**-28**	**1 061 333**
RESULTAT NET	**1.455.932**	**-28**	**1 061 333**
Ecarts nets de réévaluation des immobilisations (IAS 16 et 3)	1.465.699	n/a	0
AUTRES ELEMENTS DU RESULTAT GLOBAL (OCI)*	**1.465.699**	**-100**	

Quoi qu'en diminution, le résultat de l'exercice est positif; passant de 1.455.932 DTS au 31 décembre 2018 à **1 061 333**DTS au 31 décembre 2019 notamment par l'effet du faible volume des opérations.
Afin que la Banque conserve sa position bénéficiaire, elle a besoin d'une masse critique d'opérations et une croissance conséquente du portefeuille ; les seuls leviers à actionner pour générer des économies d'échelle substantielles.

Illustration 14 : Etat du résultat global de 2013 à 2019



5.3. Comptes hors bilan

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

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

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

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

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

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

6) Les crédits engagés non décaissés représentent les reliquats sur les 2 investissements financiers à moyen terme réalisés avec la BANCOBU au Burundi et la BRD au Rwanda. Le montant maximal est de 5 millions

de $US par investissement pouvant être augmenté jusqu'à 10 millions de $US. Au 31 décembre 2019, les décaissements effectifs s'élèvent à l'équivalent de 5.796.681 DTS à la BANCOBU et 6.238.678 DTS à la BRD, soit un total de 12.035.359 DTS en portefeuille. Le solde indicatif est inscrit en compte hors bilan ; soit 2.000.000 USD pour la BANCOBU et 1.390.000 USD pour la BRD.

Tableau 12 : Comptes hors bilan au 31 décembre 2019

Engagements	Garanties reçues/données		
1. Créances assainies			
- COGETRAFF			57.263 DTS
- EGL			228.668 DTS
- GAZ METHANE			115.616 DTS
- NYAGASAZA			268.790 DTS
- SOCAMINES			678.955 DTS
- THUMBA			3.547 DTS
Total créances assainies			**1.352.839 DTS**
2. Lignes de crédit & investissements financiers			
2.1. Sûretés négatives			
- BNDE I	56.545.222.523 BIF	c/v	21.732.076 DTS
- SOFIDE CONSOLIDE I & II	52.545.314 USD	c/v	38.073.556 DTS
- BRD I & II & IMFT	216.115.190.000 FRW	c/v	169.269.129 DTS
- BANCOBU	48.018.927.000 BIF	c/v	18.455.157 DTS
2.2. Sûretés mobilières et immobilières	Pm		
Total lignes de crédit & investissements financiers			**258.629.039 DTS**
3. Aval des Etats Membres à la BAD/FAD/RI			856.182,58 DTS
4. Provisions pour décompte final			496.210 DTS
5. Crédits engagés non encore décaissés			
- BRD			1.007.173 DTS
- BANCOBU			1.449.170 DTS

5.4. Indicateurs de performance financière

L'ensemble des risques de la Banque sont couverts en 2019 : risque de crédit, opérationnel, juridique et réglementaire. La liquidité et les fonds propres ont été préservés et la rentabilité financière réalisée. En dépit de la baisse des taux d'intérêt qui a eu un impact sur la profitabilité, tous les indicateurs de gestion sont positifs. Les équilibres prudentiels ont été respectés ; les ratios de solvabilité et de rentabilité économique & financière sont conformes aux normes de l'AIAFD.

Tableau 13 : Normes prudentielles au 31 décembre 2019

Indicateur	Base de calcul (en DTS)	Norme prudentielle	Situation au 31-12-2019
I. Niveau du capital adéquat			
1. Capitaux propres selon IFRS	36 301 699		
2. Fonds propres prudentiels	36 301 699		
3. Actifs à risque pondéré	33 711 729		
4. Actifs nets selon les IFRS =Passifs selon les IFRS	42 952 511		
5. Exigible	6 650 812		
6. Ratio de capital minimum requis = Capitaux propres selon IFRS en % des actifs nets selon IFRS		≥15%	85,83 %
7. Ratio d'endettement = Exigible / Passif (en %)		≤ 4 sur 1	14,93 %
II. Rentabilité & efficacité			
1. Dépenses administratives	892 702		
2. Résultat net	1 061 333		
3. Produit net Bancaire	1 954 035		
4. Actif moyen	42 952 511		
5. Dépenses administratives en % de l'actif moyen		≤ 4 %	2,11 %
6. Résultat en % de l'actif moyen		≥1%	2,45 %
7. PNB en % de l'actif moyen		≥4%	4,58 %
III. Qualité du portefeuille			
1. Prêts improductifs	-		
2. Portefeuille brut	**15 440 037**		
3. Créances à surveiller	-		
4. Créances douteuses	-		
5. NPL en % du portefeuille brut		≤ 25 %	47,50 %
6. Provision pour créances douteuses en % du portefeuille brut	-	≥ 40%	0,25 %
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	18.814.931		
2. Dettes courantes	6 650 812		
3. Ratio de liquidité= 1/2 en %			283 %
4. Ressources longues en % des engagements Annuels		≥ 50%	100,00%

VI. PERSPECTIVES A COURT TERME

L'année 2019 est la dernière d'une série d'exercices qui, depuis 2013, se sont succédés avec pour thème central, la préparation de la relance effective. Après son démarrage en 1980, la Banque a connu une accumulation d'impayés l'ayant conduit à une situation de cessation de paiement. En novembre 2009, les Actionnaires ont décidé de la relancer ; les Etats membres ont avancé 450.000 USD pour les études préalables au redémarrage. Un plan d'apurement d'une créance assainie de 29,3 millions de DTS a été adopté ; les remboursements qui ont suivi ont rétabli la solvabilité et la liquidité de la Banque. Les ressources reconstituées augmentées des bénéfices annuels ont financé les banques commerciales et de développement des Etats membres. En 2019, le portefeuille de la Banque était de 33,746 millions de DTS ; réparti parmi les 3 Etats membres. L'exploitation de la Banque a été bénéficiaire grâce à d'importants revenus financiers qui ont adéquatement couverts les charges d'exploitation. Les normes prudentielles sont respectées dont une marge de solvabilité, un ratio de liquidité et une rentabilité financière tous positifs. La capacité d'autofinancement s'est progressivement renforcée ; d'où un important levier pour attirer des ressources additionnelles. Par contre, l'insuffisance des équipes opérationnelles a retardé le déploiement de la stratégie de relance et de développement de la Banque et donc un redémarrage rapide et puissant. Les équipes sont numériquement et qualitativement limitées. Dans cette situation, la performance individuelle est partielle, voir mitigée face aux nombreux préalables à remplir par la Banque pour rayonner et jouer pleinement sa mission dans l'espace régional. Il manque une expertise spécialisée et polyvalente pour l'identification des projets, la préparation des dossiers bancables et l'analyse des risques ; fonctions motrices pour réussir le redémarrage. L'origination des projets et l'opérationnalité des accords de coopération, de partenariat et/ou de syndication des financements en dépendent largement. La transformation de l'actuelle BDEGL en une banque opérationnelle passe par l'acquisition des capacités institutionnelles, managériales fortes et surtout la reprise des réunions de l'Assemblée générale des Actionnaires. Les initiatives prises en vue de la reconstitution des équipes et le renouvellement des effectifs sont donc à achever.

En outre, l'année 2019 s'est clôturée à la veille de la pandémie du COVID-19 et ses effets dévastateurs. La crise sanitaire a aggravé les difficultés existantes dans la mise en œuvre des grands chantiers de la relance et le développement de la Banque. Afin d'atteindre une croissance significative du portefeuille et une diversification des opérations, il reste impératif de faire porter l'initiative de transformation de la Banque par ses Actionnaires stratégiques et de référence, en occurrence les Etats Membres qui représentent 73% du capital social. La tenue d'une Assemblée Générale des Actionnaires est donc une nécessité particulièrement dans un tel contexte de crise généralisée. Celle-ci donnera un signal fort vis-à-vis des partenaires quant à la volonté politique des Etats Membres, ses Actionnaires majoritaires et de référence, de la soutenir dans sa mission de financer le développement régional et l'intégration économique. Cette Assemblée aura donc à décider notamment sur : (1) l'orientation capitalistique de la Banque ; (2) le mode de financement de la croissance recherchée, (3) la nomination du Directeur Général en remplacement de feu Silis RWIGAMBA MU BINANI mis à la retraite en 2017 et (4) le plan de recomposition des équipes opérationnelles. Les décisions à prendre à la prochaine Assemblée Générale détermineront le niveau optimal des moyens requis pour rencontrer l'impératif de relance effective de la Banque et son impact dans les économies des États membres.

Goma, le 22 septembre 2020