

RAWBANK

is my bank.

Rapport annuel 2009



**Le défi de la qualité**

RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

Rapport annuel 2009

**RAWBANK**



is my bank.

**[www.rawbank.cd](http://www.rawbank.cd)**

&gt; 0.

## Sommaire



> La lettre du président	04
<b>01. PANORAMA 2009</b>	<b>06</b>
> Le guide de gestion RAWBANK 2009-2010	07
> Les chiffres-clés sur 5 ans	08
> Les faits marquants de 2009 et les perspectives 2010 sous le regard du président du comité de direction	10
<b>02. RAWBANK ET SA GOUVERNANCE</b>	<b>12</b>
> Le conseil d'administration	13
> Le comité de direction	17
> Les comités spécifiques rattachés au comité de direction	20
> L'organigramme de la banque	21
> Les normes de la gouvernance d'entreprise de RAWBANK	22
<b>03. LA GESTION DES RISQUES</b>	<b>30</b>
> Le risque de crédit	32
> Le risque du marché	33
> Le risque de liquidité	34
> Le risque opérationnel	35
> Les principaux indicateurs de gestion des risques	35
<b>04. LES FAITS MARQUANTS DE 2009 PAR ACTIVITÉS ET MÉTIERS</b>	<b>36</b>
> Corporate Banking	39
> Private & Retail Banking	40
> Product management	41
> La proximité avec le Client	42
<b>05. LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE</b>	<b>44</b>
> La QUALITÉ au profit du Client	45
> Le bilan social	46
> Un groupe engagé dans la société congolaise	50
<b>06. RAPPORT FINANCIER</b>	<b>52</b>
> Le rapport des commissaires aux comptes	53
> Les comptes annuels	54
> Les notes sur les états financiers	57
<b>07. LES RÉSEAUX DE RAWBANK</b>	<b>68</b>
> Le réseau des banquiers correspondants	69
> Le réseau d'agences en RDC	70

*Nous poursuivons notre politique commerciale de proximité centrée sur le meilleur service possible au profit du Client*



**Mazhar RAWJI**

Président du conseil d'administration



> 1.

## La lettre du président



Chers Clients et Relations d'affaires,  
Mesdames et Messieurs représentant les Autorités nationales et internationales,  
Chers lecteurs,

Malgré l'environnement économique international défavorable qui a marqué les exercices 2008 et 2009, notre banque est une fois encore au rendez-vous du développement commercial et financier.

Nos indicateurs de croissance s'inscrivent en positif au bilan de 2009. En trois ans, la taille du bilan de la banque est passée en équivalent USD de 125 à 308 millions et ce malgré la dépréciation subie par le franc congolais durant la même période. Le portefeuille des crédits est sain et nos ratios de gestion et de contrôle sont excellents. De nouveaux produits bancaires ont été lancés avec succès sur le marché, notre réseau d'agences s'est agrandi de 4 unités en 2009 et d'autres projets sont en chantier. L'organigramme de la banque a été adapté pour mieux répondre aux besoins organisationnels et commerciaux induits par la nouvelle dimension de RAWBANK.

C'est dire que nous sommes confiants dans les capacités de notre banque à jouer son rôle d'opérateur financier de premier plan en République démocratique du Congo.

Nous poursuivons ainsi notre politique commerciale de proximité centrée sur le meilleur service possible au profit du Client. La presse internationale s'en est fait l'écho lorsque RAWBANK a obtenu l'award « Bank of the year 2009 » pour la République démocratique du Congo. Cette distinction internationale reconnue et appréciée dans les milieux bancaires est attribuée chaque année par le magazine The Banker. Elle récompense notre banque pour ses efforts consacrés au développement et au lancement de produits en faveur du marché naissant du Retail Banking en RDC. Nous l'avons acceptée avec autant d'humilité que de satisfaction.

Le titre du présent rapport annuel n'est à cet égard pas un vain slogan. « Le défi de la qualité » est une réalité que nous faisons nôtre depuis la création, fin 2008, d'un service interne dédié à la Qualité. Nous voulons l'Excellence pour nos clients ; nous y mettrons les moyens dans un contexte concurrentiel où, in fine, seule la qualité créera la différence.

En cette année du 50<sup>e</sup> anniversaire de l'Indépendance de notre pays, nous encourageons les Autorités politiques à poursuivre leurs efforts en faveur de la démocratie, de l'unité du pays et du développement économique. Nous sommes confiants dans l'avenir. Deux mille dix doit être l'année de la vraie renaissance du Congo, en toute indépendance et sans complexe. Nous soutiendrons cette démarche ambitieuse dans le sens bien compris d'un mieux-être pour l'ensemble de la population de notre pays.

Cordialement vôtre,

Mazhar RAWJI

&gt; CHAPITRE.

# 01. PANORAMA 2009



Dans le déploiement de sa stratégie, RAWBANK veut être une entreprise cohérente et appréciée comme telle, gérée avec rigueur, ambition et professionnalisme, dans le respect des standards de conformité en vigueur dans les métiers de la banque et de la finance et, ce faisant, dans le respect de toutes ses parties prenantes.

&gt; 1.

## Le guide de gestion 2009-2010 de RAWBANK

**RAWBANK définit sa stratégie d'entreprise dans le cadre de sa mission. Elle repose sur une vision commune et des valeurs partagées par l'ensemble des membres du personnel.**

### NOTRE VISION

#### L'innovation, créatrice de valeur ajoutée

RAWBANK est un acteur bancaire de référence, global et innovant, créateur et distributeur de produits bancaires, financiers et monétiques performants et profitables à l'ensemble de sa clientèle congolaise et internationale : entreprises privées et publiques, organismes internationaux, ambassades, ONG et particuliers.

### NOS VALEURS

#### Le respect des valeurs sociétales

> La Qualité au service du Client – Totalement dédiés à nos clients, soucieux de la qualité de nos produits et services, nous sommes des entrepreneurs financiers respectueux des valeurs sociétales, à l'écoute des besoins et des attentes de toutes les composantes de nos marchés cibles.

> L'épanouissement de notre Capital humain – Nous veillons à l'épanouissement de chacun de nos collègues et collaborateurs, pour partager notre passion d'entreprendre et relever avec succès les défis du marché, dans le respect bien compris et sans compromis de l'intégrité intellectuelle, de la transparence, de l'éthique des affaires et de la déontologie bancaire.

> La rentabilité dans le respect de nos Actionnaires – Nous sommes attentifs à la création de valeur à long terme nécessaire à la croissance de notre banque, à la pérennité de nos investissements, au développement dans nos cœurs de métiers, ainsi qu'à la satisfaction de nos actionnaires.

### NOTRE MISSION

#### Le succès de nos clients

Forts d'une expertise de terrain acquise depuis 1922 dans le commerce et l'industrie au Congo, entourés depuis la création de la banque en 2002 de spécialistes des métiers de la banque et de la finance, nous focalisons nos efforts sur les atouts qui font notre différence au service du succès de nos clients : savoir-faire dans nos métiers et connaissance du tissu économique congolais, qualité de l'accueil et rapidité des opérations, recherche et développement dans les technologies bancaires les plus récentes.

### NOTRE STRATÉGIE

#### Qualité et sécurité, solvabilité et flexibilité

En cette année du 50<sup>e</sup> anniversaire de l'indépendance du Congo et dans la perspective du renouveau économique congolais, RAWBANK se doit d'être une référence bancaire de premier plan en termes de solvabilité et de flexibilité, mais aussi de QUALITÉ et de SÉCURITÉ.

Pour renforcer en permanence ce niveau d'excellence, RAWBANK met à la disposition de ses clients une gamme de produits innovants, un réseau d'agences en expansion, des équipes aux compétences professionnelles régulièrement actualisées ainsi qu'un savoir-faire de haut niveau dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Ce faisant, elle met en œuvre les moyens financiers utiles et nécessaires, en adéquation avec ses ambitions.

&gt; 2

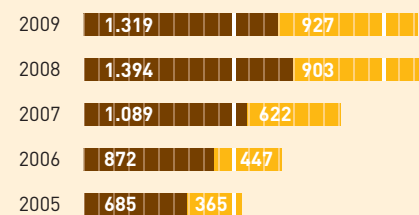
## Les chiffres clés sur 5 ans

Situation aux 31 décembre	En milliers de francs congolais					En milliers USD	
	2009	2008	2007	2006	2005	2009/2008	2009
Total du bilan	<b>274 304 585</b>	141 028 090	91 626 156	62 129 394	31 885 958	+ 94,5%	308 135
Capitaux permanents (*)	<b>28 512 453</b>	16 078 858	9 172 799	6 203 083	2 947 418	+ 77,3%	32 029
Dépôts	<b>212 076 329</b>	101 615 619	80 509 626	54 838 865	28 579 874	+ 108,7	238 232
Crédits à décaissements	<b>88 376 247</b>	49 952 975	34 475 529	18 983 192	9 974 555	+ 76,9%	99 276
Produit net bancaire	<b>20 305 933</b>	9 907 349	6 035 811	4 181 232	3 314 709	+ 105%	22 810
Charges générales d'exploitation	<b>12 470 477</b>	6 152 271	3 728 254	2 137 106	1 977 701	+ 102,7 %	14 009
Dotations aux amortissements et provisions	<b>4 418 739 (**)</b>	1 950 067	747 343	661 092	415 776	+ 126,6%	4 964
Résultat net (***)	<b>2 793 123</b>	1 352 944	1 106 834	1 142 280	568 901	+ 106,5%	3 138
Coefficient d'exploitation (C.I.R.)	<b>61,41%</b>	62,10%	61,77%	51,11%	59,66%		
Ratio de rentabilité financière (R.O.E.)	<b>9,80%</b>	8,41%	12,07%	19,66%	19,30%		
Ratio de rendement (R.O.A.)	<b>1,02%</b>	0,96%	1,21%	1,85%	1,78%		
Cours indicatif de change CDF/USD au 31/12	890,208	623,145	496,538	497,527	420,375		
Cours indicatif de change CDF/EUR au 31/12	1 251,315	855,169	711,619	642,694	488,948		

(\*) inclus emprunts subordonnés (\*\*) inclus une provision pour reconstitution du capital de 253 millions CDF, consécutive à l'évolution défavorable du cours de change CDF/USD en 2009 contre 600 millions CDF en 2008. (\*\*\*) exonération d'impôts jusqu'en 2006.

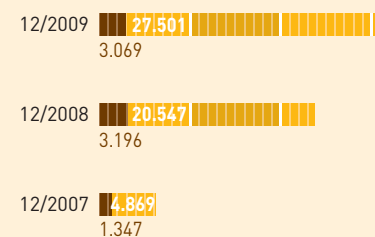
### Transferts extérieurs

(en USD millions, hors transferts entre banques en RDC)



Flux entrants Flux sortants

### Nombre de comptes



Entreprises privées et publiques Particuliers et commerçants

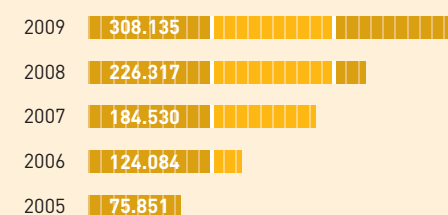


**BANQUE DE L'ANNÉE 2009 EN RDC** au classement annuel de The Banker, RAWBANK a fait preuve, selon les termes du jury, de succès dans un environnement économique volatile. La banque a réussi à développer des produits et services au bénéfice du marché naissant du Retail Banking. Elle a ouvert de nouvelles agences et travaille avec la Société Financière Internationale (Groupe Banque Mondiale) dans le cadre d'une ligne de crédit de USD 7 millions mise à la disposition de la banque au profit du marché des PME.

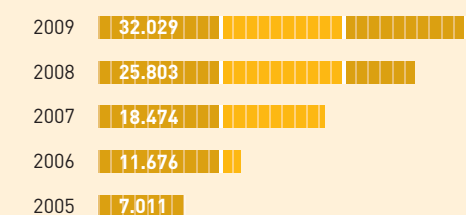
## Graphiques en contre-valeur USD

(chiffres en milliers, calculés sur base des taux de change CDF/USD aux 31 décembre)

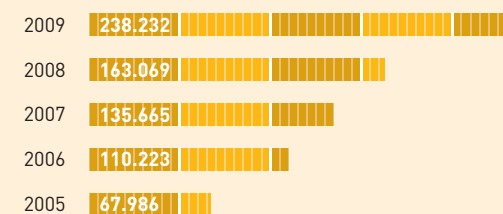
### Total du bilan



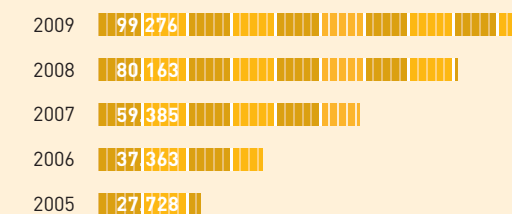
### Capitaux permanents



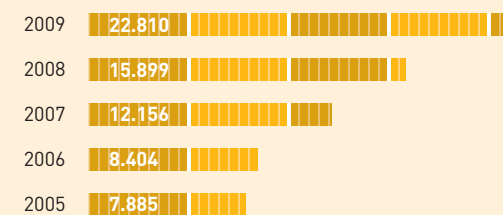
### Dépôts



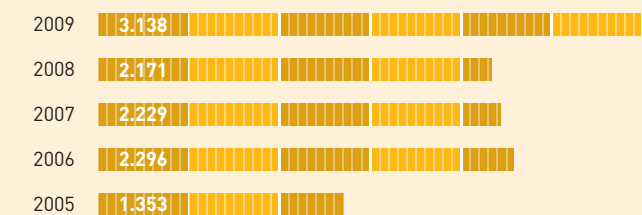
### Crédits à décaissements



### Produit net bancaire



### Résultat net



&gt; 3.

## Les faits marquants de 2009 et les perspectives 2010 sous le regard du président du comité de direction

**La banque a poursuivi en 2009 sa politique commerciale de développement et de croissance en focalisant ses énergies sur deux points clés de sa stratégie marketing : la proximité du Client tant Corporate que Retail et le lancement de produits innovants dans un marché concurrentiel.**

**Thierry Taeymans**

Président du comité de direction



Ce faisant, elle relève le défi de la qualité qui se traduit entre autres par le développement d'un réseau d'agences accueillantes, par la formation permanente et renforcée des membres du personnel afin de répondre au mieux aux besoins de clients en droit de devenir de plus en plus exigeants et par l'introduction progressive au sein de la culture d'entreprise de la recherche de l'Excellence.

Plusieurs faits marquants illustrent l'activité de la banque en 2009.

1. A la recherche des compétences les meilleures sur le marché de l'emploi, la banque a mené une politique de recrutement active. Le nombre d'emplois est ainsi passé en un an de 300 à 433, soit une croissance de près de 45%.
2. L'ouverture de 2 agences à Kinshasa et de 2 agences à Moanda et Kisangani confirme l'ambition de RAWBANK de renforcer le développement de sa politique de proximité au service du Client.
3. Le réseau des guichets automatiques de banque (GAB) continue à s'étendre, non seulement au rythme des ouvertures d'agences, mais également par l'implantation de GAB dans des espaces publics.
4. La banque poursuit également sa politique de mise à disposition des produits de la monétique, proposant divers types de cartes bancaires adaptées aux besoins de chaque client. Plus de 21.000 cartes actives sont en circulation. Début 2009, RAWBANK est devenue membre principal de VISA.
5. Fidèle à sa stratégie marketing proactive de lancement de produits, la banque connaît un franc succès auprès des jeunes de 12 à 28 ans avec le compte ACADEMIA lancé au 4<sup>e</sup> trimestre 2009.
6. Le 16 avril 2009, la Société Financière Internationale (SFI - Groupe Banque Mondiale) a annoncé qu'elle fournira à la banque des services conseils et mettra en place une ligne de crédit de USD 7 millions en faveur de RAWBANK pour accroître ses capacités à faire des prêts aux petites entreprises. Ceci permettra à la banque de toucher des segments de marché trop peu desservis et ainsi de favoriser la création d'emplois. Le processus est en cours.
7. Le service Qualité créé fin 2008 trouve sa place au cœur de la banque. Une charte de la Qualité a été publiée en 2009. Signée par les membres du personnel, elle vise à sensibiliser chacun d'eux à l'importance de la Qualité comme signe de distinction au service du Client. Des actions « qualité » ont été entreprises dans chaque service en 2009, des enquêtes de satisfaction ont été menées auprès de la clientèle et un programme de formation spécifique à l'accueil et à la gestion de la clientèle a été mis en place.
8. Malgré l'augmentation significative des frais généraux consécutive au développement de la banque, le résultat net de l'exercice 2009 exprimé en CDF affiche une croissance de près de 106,45%. Exprimé en équivalent USD, il s'élève à 3,14 millions contre 2,2 en 2008. A noter l'augmentation significative des dépôts multipliés par 2 en un an, signe de la confiance de la clientèle dans la solidité et la fiabilité de RAWBANK qui s'affirme désormais comme une marque forte au cœur du paysage bancaire congolais.

L'exercice 2010 évoluera selon la logique de développement que connaît la banque depuis sa création en 2002.

L'accent continuera à être mis sur la qualité du service en quête de l'Excellence, sur la proximité du Client et la performance du réseau, sur le développement commercial, sur le bon fonctionnement des processus organisationnels et sur la rentabilité de l'activité, source de développement et de pérennité.



&gt; CHAPITRE.

# 02. RAWBANK ET SA GOUVERNANCE



Banque de droit congolais fondée en mai 2001 avec autorisation de la Banque Centrale du Congo, RAWBANK S.A.R.L. est autorisée à exercer l'activité de banque commerciale par décret présidentiel N° 040/2001 du 8 août 2001.

Au 31 décembre 2009, le capital de la banque s'élève à CDF 10.066.009.000, équivalent à USD 11,31 millions. Il est détenu par RAWHOLDING S.A., et six membres de la famille Rawji.

RAWBANK est progressivement devenue un acteur financier de premier plan en République démocratique du Congo. Le développement ininterrompu de ses activités depuis le début de ses activités résulte de l'ambition initiale et soutenue du président et du conseil d'administration, mise en œuvre par les membres du comité de direction et partagée par tous les membres du personnel. Ce développement s'inscrit dans le cadre d'une organisation précise de la répartition des pouvoirs et des compétences entre les organes de décision, de gestion et de contrôle, conformément aux prescrits légaux et réglementaires en vigueur et aux normes d'éthique, de déontologie et de compliance les plus strictes.

&gt; 1.

## Le conseil d'administration

**Le conseil d'administration est l'organe collégial qui dispose des pouvoirs les plus étendus pour la gestion de la banque, l'élaboration de sa stratégie financière, organisationnelle et commerciale, et donc la réalisation de son objet social.**

Il se réunit au moins trois fois dans l'année. Sans préjudice de ses missions légales, il a pour rôle de veiller à la pérennité de l'organisation en favorisant l'essor d'un leadership entrepreneurial tout en s'assurant de la qualité de la gestion journalière, de la mesure et du contrôle des risques liés aux métiers de la banque, ainsi que du respect des principes de bonne gouvernance opérationnelle tels qu'ils ont été communiqués aux membres du personnel et aux cadres de direction.

### Faits marquants de 2009 :

- > la décision d'élargir le conseil d'administration à deux nouveaux administrateurs indépendants,
- > la publication de la charte du conseil d'administration et de la charte du comité d'audit de la performance.

### Composition du conseil d'administration



**Mazhar RAWJI**  
Président



**Musthaque RAWJI**  
Vice-président



**Thierry Taeymans**  
Administrateur



**Michel Decuypere**  
Administrateur indépendant



**Lambert DJUNGA SHANGO**  
Administrateur indépendant



**Robert JONCHERAY**  
Administrateur indépendant



**Sadish KUMAR**  
Administrateur indépendant

&gt;&gt;&gt;

## Le conseil d'administration

### La présentation des trois nouveaux administrateurs indépendants.

Les nominations de Lambert DJUNGA SHANGO, Robert JONCHERAY et Sadish KUMAR ont été confirmées par l'assemblée générale du 20 mars 2010.

> Agé de 56 ans, de nationalité congolaise, Lambert S. DJUNGA est licencié en droit et diplômé de la Georgetown University (Washington D.C.). Il assure des prestations de services pour plusieurs sociétés dans l'industrie minière et pétrolière. Il a assisté et conseillé des sociétés pétrolières internationales dans des négociations des conventions pétrolières et sur différentes questions portant sur les activités d'exploration et de production pétrolière en République démocratique du Congo. Il a également constitué des sociétés filiales d'exploration pour plusieurs sociétés étrangères en RDC. Une grande partie de son domaine d'expertise couvre également les opérations de banques, les contrats commerciaux, la fiscalité des entreprises et la protection des marques de fabriques. Lambert S. Djunga a participé activement au processus d'élaboration des lois en République démocratique du Congo en qualité de conseiller de la République, membre du HCR-PT (Haut Conseil de la République - Parlement de Transition) et a siégé à la Commission Constitutionnelle de cette institution.

> Agé de 66 ans, de nationalité française, Robert JONCHERAY est administrateur de sociétés. Il a effectué l'ensemble de son parcours professionnel dans le secteur bancaire, en Afrique depuis fin 1978. Il exerce diverses fonctions managériales au sein de la BIAO (successivement Niger, Zaïre, Côte d'Ivoire et Cameroun). De 1993 à 2000, il est administrateur délégué de la BIAC

puis, jusqu'en 2003, président du conseil d'administration. Entre 2005 et 2008, Robert JONCHERAY effectue diverses missions pour le groupe BOA, notamment au Niger, au Kenya et en RDC.

> Sadish KUMAR dirige actuellement le *family office* Rawji à Dubaï (Emirats Arabes Unis). Auparavant, il fut consultant financier pour plusieurs organisations dans l'industrie du pétrole et de l'énergie en Amérique du Nord. De 1991 à 1998, il fut directeur financier de Beltexco SARL. Il est titulaire d'une maîtrise en gestion de la « Arthur D. Little School of Management », Boston, USA et est membre du « Chartered Institute of Management Accountants », New Jersey, USA..

### La charte du conseil d'administration

(Extraits)

**Les principes déontologiques qui gouvernent le conseil d'administration sont : compétence et responsabilité de ses membres, clarté et loyauté des décisions, efficacité et sécurité des contrôles.**

La charte du conseil d'administration a été publiée en décembre 2009 et signée par chaque administrateur.

### LE CONSEIL D'ADMINISTRATION A POUR OBJECTIFS PRIORITAIRES :

- > le développement de la valeur de la banque,
- > l'adoption des grandes orientations qui en déterminent la gestion,
- > la vérification de la fiabilité et de la sincérité des informations qui la concernent,
- > la protection de son patrimoine social.

Le conseil d'administration garantit le respect de ses droits à chacun des actionnaires qui en composent le capital et s'assure que ceux-ci remplissent la totalité de leurs devoirs.

Chaque administrateur contribue à la transparence légitimement exigée d'une banque par la loi, la confiance souhaitée par ses clients et la performance demandée par le marché.

### LE CONSEIL D'ADMINISTRATION A POUR MISSIONS DE :

- > veiller au respect de l'intérêt social de la banque et d'en protéger le patrimoine,
- > choisir le mode d'organisation de la direction de la banque,
- > désigner le président du conseil d'administration et l'administrateur délégué de la banque,
- > contrôler la gestion de la banque,
- > arrêter les comptes annuels et semestriels de la banque,
- > vérifier la qualité de l'information fournie aux actionnaires sur la banque,
- > diffuser, en adoptant une charte éthique, les valeurs collectives qui animent la banque et ses employés, qui régissent les relations avec les clients ainsi que les rapports avec les partenaires et les fournisseurs de la banque,
- > promouvoir la cohérence du développement économique de la banque avec une politique sociale et une démarche citoyenne fondées notamment sur le respect de la personne humaine et la préservation de l'environnement dans lequel elle agit.

### LES RESPONSABILITÉS DES ADMINISTRATEURS

- > Les membres du conseil d'administration ont le devoir de connaître les obligations générales ou particulières qui leur incombent du fait de leur charge, de même que les textes réglementaires ou légaux qui les régissent.
- > Ils sont tenus de garder secrète jusqu'à ce qu'elle soit rendue publique par la banque toute information concernant la banque dont ils pourraient avoir connaissance dans l'exercice de leurs fonctions.
- > Ils s'engagent à n'effectuer, directement ou indirectement, pour leur propre compte ou pour celui de tiers, aucune opération sur les titres de la banque au vu d'informations qui leur auraient été communiquées dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions et qui ne seraient pas connues du public.
- > Les administrateurs s'engagent à :
  - prévenir le président du conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, entre leurs activités personnelles ou professionnelles et leur mandat,
  - s'abstenir de participer au vote sur toute délibération les concernant directement ou indirectement,
  - informer le président du conseil d'administration de toute opération ou convention conclue avec une société du groupe RAWJI et à laquelle ils seraient partie prenante.

Le président du conseil d'administration fait part de ces éléments au comité d'audit de la performance.

&gt;&gt;&gt;

## Le conseil d'administration

### LES RÉMUNÉRATIONS DES ADMINISTRATEURS

> L'assemblée générale détermine le montant global des jetons de présence alloués aux membres du conseil d'administration. Une rémunération exceptionnelle peut être attribuée à certains administrateurs pour les missions spécifiques qui leur seraient confiées et en fonction du rôle d'animation ou de direction qu'ils ont dans les différents comités constitués au sein du conseil d'administration. Son montant est déterminé par le conseil d'administration et communiqué aux commissaires aux comptes de la banque.

La présente charte s'applique à l'ensemble des membres du conseil d'administration. Elle devra être communiquée à tout candidat aux fonctions d'administrateur de même qu'à tout représentant permanent d'une personne morale, administrateur, avant son entrée en fonction.

### La charte du comité d'audit de la performance

(Extraits)

**Dans le cadre de la gouvernance d'entreprise, le conseil d'administration de la banque a créé en son sein un comité d'audit composé de 3 administrateurs indépendants. C'est au travers de ce comité indépendant et spécialisé mis en place fin 2009, que le conseil d'administration se fait assister dans sa fonction de contrôle interne.**

Ses membres, dont le président, sont désignés par le conseil d'administration. Le président du conseil d'administration ou un administrateur exerçant les fonctions de directeur général ou de directeur général adjoint de la banque ne peut en être membre.

Le comité d'audit de la performance se réunit au moins deux fois par an.

Il a pour missions de :

- > s'assurer de la pertinence et de la permanence des principes comptables suivis par la banque, ainsi que de la transparence de leur mise en œuvre,
- > contrôler l'existence, l'adéquation et l'application des procédures internes dans ce domaine,
- > examiner les comptes sociaux et consolidés, dont les engagements hors bilan, avant leur soumission au conseil d'administration,
- > analyser les variations de périmètre, d'endettement, de couverture de taux ou de couverture de change de la banque,
- > étudier les conclusions et recommandations des auditeurs internes et externes,
- > évaluer les situations de conflits d'intérêts pouvant affecter un administrateur et proposer les mesures propres à les prévenir ou à y remédier,
- > veiller à la qualité de l'information délivrée aux actionnaires.

Le comité d'audit de la performance rend compte de ses travaux au conseil d'administration. Il lui fait part de ses conclusions, recommandations et propositions.

Il peut demander la communication de tout document comptable, juridique ou financier qu'il juge utile à l'accomplissement de sa mission.

A sa demande, le comité peut entendre les directeurs de la banque, notamment ceux responsables de l'établissement des comptes et du contrôle interne, ainsi que les auditeurs externes.

&gt; 2.

## Le comité de direction

**Le comité de direction est l'organe exécutif placé sous la responsabilité de l'administrateur délégué et président du comité de direction, entouré d'un vice-président et de six membres.**

Le rôle du Comité de direction porte essentiellement sur les tâches suivantes :

- > proposer au conseil d'administration les grandes lignes de la stratégie de la banque,
- > exécuter cette stratégie conformément aux options prises par le conseil d'administration,

> assurer l'organisation de toutes les tâches de la gestion journalière commerciale et administrative tout en mettant en place les processus qui permettent d'identifier, de mesurer, de suivre et de contrôler les risques encourus,

> en faire rapport régulier au conseil d'administration

### La composition du comité de direction



#### Président

**Thierry Taeymans,**  
administrateur délégué

Agé de 53 ans, Thierry Taeymans est ingénieur commercial diplômé de l'Institut Supérieur de Commerce St Louis à Bruxelles. Son expérience bancaire débute en 1982 à la Banque Belgoise à Bruxelles où il évolue dans diverses fonctions au sein du département des crédits. Il effectue plusieurs missions en Afrique et rejoint en 1994 la Banque Commerciale Zaïroise (BCZ aujourd'hui BCDC). Retour à Bruxelles en 1999. En 2001, Mazhar Rawji l'appelle pour participer à la création de RAWBANK dont il devient administrateur délégué. Vice-président de l'Association congolaise des banques en 2008, Thierry Taeymans est secrétaire de la Chambre de Commerce belgo-congolaise, administrateur de la Fédération des Entreprises du Congo(FEC) et président du Cercle hippique de Kinshasa.



#### Vice-président

**Michel NOTEBAERT,**  
directeur commercial

Agé de 58 ans, Michel Notebaert est un autodidacte formé sur le terrain, à l'école de la Banque Bruxelles Lambert (BBL aujourd'hui ING Belgium). Il y pratique essentiellement des activités commerciales et pendant 14 ans dirige une agence à Bruxelles. Il acquiert ensuite une première expérience de la banque au Congo où il rejoint l'ex Union Zaïroise de Banque (UZB), à l'époque filiale de la BBL. Il retourne ensuite à la BBL où il exerce pendant 5 ans la responsabilité « Corporate » au département non résidents. En juin 2003, la direction générale de RAWBANK fait appel à ses compétences pour assumer les fonctions de directeur commercial, des opérations et des ressources humaines. En 2004 il est nommé vice-président du comité de direction et, en septembre 2006, s'installe à Lubumbashi d'où il anime entre autres le portefeuille clients du Katanga. Fin 2009, il revient au siège de la banque à Kinshasa où il assume les responsabilités de directeur commercial.

&gt;&gt;&gt;

## Le comité de direction

### Membres



**Nadeem AKHTAR,**  
risk manager

Agé de 34 ans, Nadeem Akhtar est titulaire d'une maîtrise en Finance & Contrôle acquise à New Delhi. Il compte 12 années d'expérience dans le secteur bancaire, dans un premier temps au titre de credit officer d'une banque indienne à New Delhi. Il rejoint RAWBANK en 2004 au titre de responsable Crédits et entre au comité de direction en 2007, dans la fonction élargie de risk manager.



**Christian KAMANZI,**  
directeur des moyens

Agé de 50 ans, Christian Kamanzi Muhindo est licencié en sciences économiques appliquées et revisor comptable, diplômé de la FUCAM à Mons (Belgique). Il acquiert une première expérience professionnelle en tant qu'auditeur junior à DRT-Cabinet Michel Vaes à Bruxelles (aujourd'hui Deloitte & Touche.) En 1993, il rejoint Kinshasa où il occupe la fonction d'assistant trésorier à Citibank. En 1996, il devient vice-président en charge des opérations et du commercial à la Banque de Commerce et de Développement à Kinshasa. Retour en 2002 à Citibank dont il est nommé directeur de la trésorerie jusqu'en 2004 quand il prend les fonctions de directeur général de l'Union des Banques Congolaises. En 2007 il entre à RAWBANK au titre de directeur, membre du Comité de direction ayant en charge le commercial, les opérations et les ressources humaines. Fin 2009, il prend en charge la direction des moyens (organisation, informatique et services généraux).



**Jean-Pierre MUTUALE,**  
secrétaire général

Agé de 60 ans, Jean-Pierre Mutuale est licencié en sciences commerciales et financières de l'Université de Kinshasa. En 1973 il entre à la Banque Commerciale Zaïroise (BCZ aujourd'hui BCDC) où il exerce successivement les fonctions de directeur d'agence, responsable des départements de l'administration centrale et directeur de la Gestion (organisation & informatique). Dès 2001, il participe activement aux différentes étapes de la création de RAWBANK dont il devient membre du comité de direction en charge d'abord de l'organisation, de l'informatique et des ressources humaines. Depuis fin 2009 il est secrétaire général.



**Baby PALLIPADAN,**  
directeur financier

Agé de 44 ans, Baby Pallipadan est expert comptable diplômé de « The Institute of Chartered Accountants of India » à New Delhi depuis 1992. Il possède également un diplôme de « bachelor of commerce » de la « university of Calicut » d'Inde. Après une expérience d'audit manager acquise auprès des deux meilleurs cabinets d'experts comptables de Mumbai et une expérience d'analyste financier dans une société membre du Bombay Stock Exchange, il vient en RDC en octobre 1995, appelé comme comptable de Beltexco, Groupe Rawji. En 2002, il rejoint RAWBANK comme contrôleur de gestion. Il est nommé directeur financier en 2003. Baby Pallipadan est également « Fellow member of The Institute of Chartered Accountants of India ».



**Mustafa RAWJI,**  
secrétaire général adjoint

Agé de 30 ans, Mustafa Rawji vit jusqu'à l'âge de 14 ans à Kinshasa. Il effectue ensuite ses études secondaires à Londres et acquiert une maîtrise en finances à Boston. Il accompagne la création de RAWBANK en 2002. Deux ans plus tard, il entre au service de HSBC à Dubaï où il exerce durant 5 ans des fonctions commerciales au département Corporate Banking. En septembre 2009, il rejoint RAWBANK au titre de secrétaire général adjoint. Il travaille également en relation étroite avec la direction de l'audit et préside le comité des crédits.



**Etienne SILVESTRE,**  
directeur des opérations

Agé de 51 ans, Etienne Silvestre connaît bien l'Afrique et la RDC en particulier. Natif du Congo, il y étudie jusqu'à 18 ans, à Kinshasa d'abord, à Lubumbashi ensuite. Ingénieur commercial diplômé de l'ICHEC (Bruxelles), il rejoint la banque Belgo-lorraine après deux premières expériences professionnelles acquises dans le secteur des assurances. Il effectue l'essentiel de son parcours professionnel dans le monde bancaire en Afrique où il sillonne le Zaïre, le Rwanda, la République du Congo, la Tanzanie et le Togo. Après un bref retour en Belgique au titre de product manager incorporé au projet SEPA (Single Euro Payments Area) au sein de BNP Paribas Fortis, il rejoint le pays qui l'a vu grandir. Le 1<sup>er</sup> août 2009, il intègre RAWBANK d'abord au titre de directeur commercial, ensuite en tant que directeur des opérations. Egalement membre du comité de direction, son expérience sera utile pour gérer le développement rapide de la banque.



> 3.

## Les comités spécifiques

**Des comités spécifiques sont rattachés au comité de direction qui, en accord avec le conseil d'administration, en définit l'organisation, les objectifs et les modalités de fonctionnement.**

Outre le comité d'audit présidé par un administrateur indépendant et qui rapporte directement au conseil d'administration, les comités spécifiques du siège sont au nombre de treize. Ils ont pour objectif d'assurer un fonctionnement optimal de tous les services et départements de la banque, dans une démarche de qualité et de sécurité au profit de toutes les parties prenantes. Ces comités se réunissent régulièrement, chacun selon un rythme préétabli.

- > Le comité commercial présidé par le directeur commercial compte 5 membres.
- > Le comité pilotage du développement réseau présidé par le directeur des moyens compte 9 membres
- > Le comité marketing & communication présidé par l'administrateur délégué compte 9 membres.
- > Le comité qualité présidé par la responsable marketing & communication compte 5 membres.
- > Le comité ressources humaines présidé par l'administrateur délégué compte 8 membres.
- > Le comité crédits présidé par le secrétaire général adjoint compte 6 membres.
- > Le comité budgétaire présidé par l'administrateur délégué compte 5 membres.
- > Le comité compliance présidé par le conseiller juridique compte 6 membres.

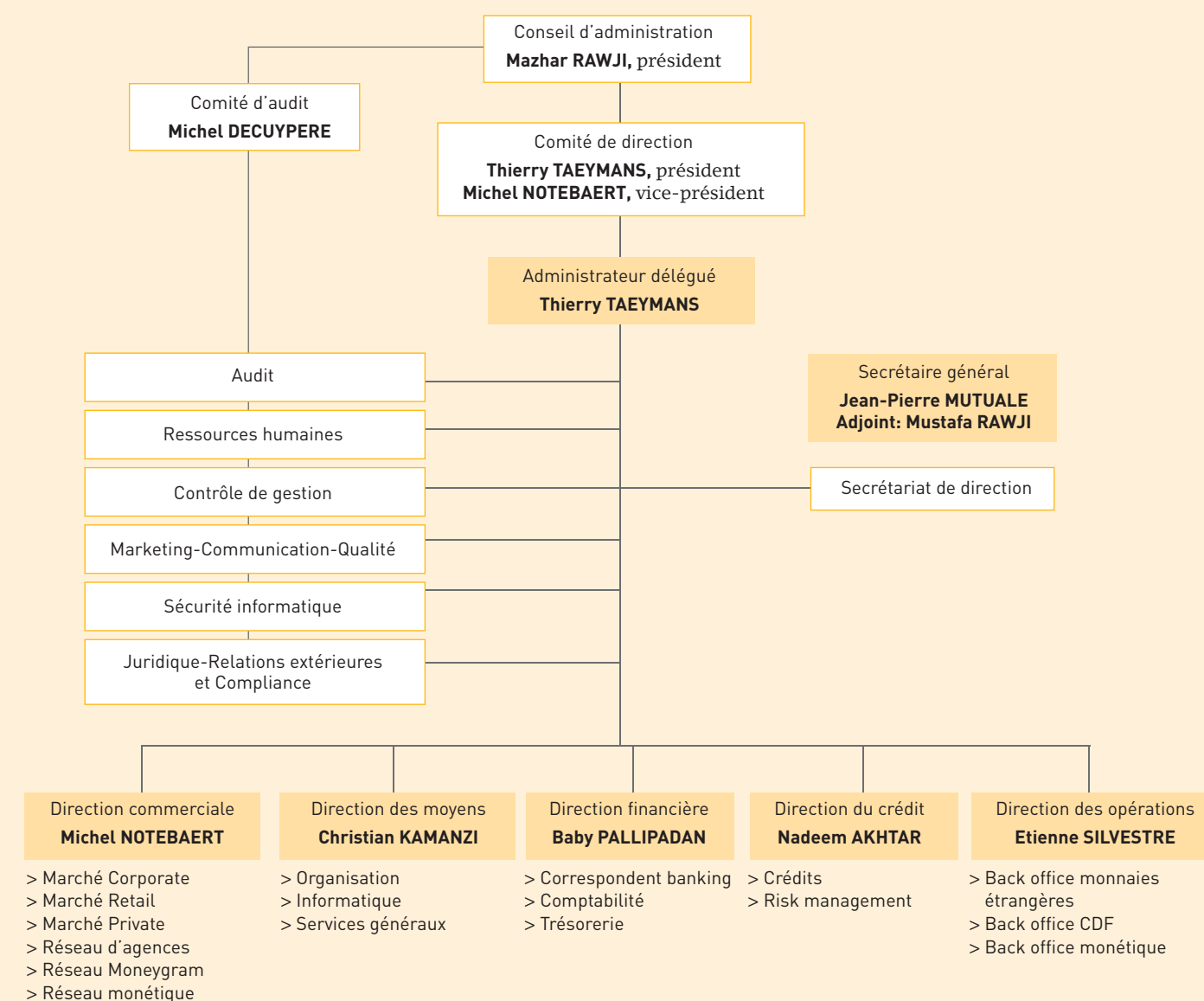
- > Le comité trésorerie présidé par l'administrateur délégué compte 5 membres.
- > Le comité informatique présidé par le directeur informatique compte 8 membres.
- > Le comité sécurité de l'information présidé par l'administrateur délégué compte 5 membres.
- > Le comité sécurité des biens et des personnes présidé par le directeur des moyens compte 5 membres.
- > Le comité risques opérationnels présidé par l'administrateur délégué compte 10 membres.

Des réunions de services sont également organisées selon des procédures et un rythme bien définis afin d'optimiser le fonctionnement de tous les rouages de la banque. Ces réunions touchent l'organisation, la monétique, les petits crédits, la comptabilité, les services généraux, le juridique et le contentieux, ainsi que les opérations.

Au sein de chaque agence, des comités sont également organisés selon des processus bien définis et tenant compte de la catégorie d'agence (A, B ou C). L'objectif est d'assurer un fonctionnement optimal de chaque entité, d'en maîtriser les risques, de renforcer la qualité du service et de promouvoir le développement commercial au profit des différentes cibles bien définies de la clientèle. Des procès verbaux de chaque réunion remontent vers la direction du siège.

> 4.

## L'organigramme de la banque



■ Membres du comité de direction

> 5.

## Les normes de la gouvernance d'entreprise

**La « bonne gouvernance » a occupé le centre des débats au sein du management de la banque et des normes de gouvernance ont été précisées en 2009.**

En plus de la charte du conseil d'administration et de la charte du comité d'audit de la performance décrites dans les pages précédentes, 5 chartes portent sur le bon fonctionnement de la gestion opérationnelle de la banque :

- > la charte de bonne gouvernance (en cours de rédaction au moment de la mise sous presse du rapport annuel 2009),
- > la charte de déontologie,
- > la charte de conformité,
- > la charte du contrôle interne,
- > la charte de l'audit interne.

### La charte de déontologie

Le banquier bénéficie de la confiance de ses clients qui en font le « dépositaire » d'informations sur leur fortune, leurs affaires et parfois même leur vie privée. La confiance des clients implique pour l'ensemble des agents de la banque, y compris les sous-traitants, la connaissance d'un certain nombre des règles de déontologie qu'il y a lieu de respecter. Ces règles de déontologie ont pour objet principal de renforcer ce climat de confiance et d'estime en codifiant des principes relevant jusqu'alors le plus souvent de la loi, du règlement ou d'usages professionnels.

Certains cadres ou services (informatique par exemple) disposent de règles déontologiques qui viennent s'ajouter à ce socle commun.

Les règles de déontologie ont pour objet principal de renforcer le climat de confiance et d'estime en codifiant des principes relevant jusqu'alors le plus souvent de la loi, du règlement ou d'usages professionnels.

Pour mémoire, dans la réglementation bancaire qui rappelle la déontologie et qui s'impose à l'exercice de la profession, on relève la prise en compte du « secret professionnel » et du « délit d'initié ».

De manière générale, le comportement de chaque personne doit être guidé par trois principes généraux :

- > servir les clients avec diligence, loyauté et discrétion,
- > respecter les règles et l'intégrité de la profession bancaire,
- > être loyal vis-à-vis de la banque et ne pas nuire à ses intérêts.

L'ensemble de ces règles sont coulées dans une charte de déontologie remise à tous les agents de la banque qui en ont accusé réception en signant un engagement formel d'en respecter tant la lettre que l'esprit.

Il s'agit de règles découlant des prescriptions législatives, réglementaires et professionnelles, de règles générales propres à RAWBANK et communes à l'ensemble des agents, ainsi que de règles déontologiques liées à la gestion des comptes.

Tout manquement aux règles de déontologie est susceptible de constituer une faute professionnelle et, le cas échéant, une infraction pénale.

La charte de conformité marque l'attachement de RAWBANK à l'application de sa politique d'intégrité qui repose notamment sur le respect des exigences légales et réglementaires, gage de sa crédibilité.

### La charte de conformité

Le risque de non-conformité se définit comme un risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, de perte financière ou d'atteinte à la réputation du fait du non-respect par l'établissement de dispositions législatives et réglementaires, des normes, usages professionnels et déontologiques qui lui sont applicables.

Dès la création de RAWBANK, la direction s'est engagée à respecter et faire respecter les lois, règlements et autres normes applicables aux activités de la banque. Pour se faire, elle a mis en place la fonction Conformité dont la mission est de protéger la banque de tout préjudice qui pourrait résulter du non-respect de ces normes.

Le but de la charte de conformité est de formaliser les objectifs, les missions et l'organisation de cette fonction, et de définir ses rapports avec les autres fonctions de contrôle interne et les entités qui interviennent dans la gestion et le contrôle du risque de non-conformité. Elle marque l'attachement de RAWBANK à l'application de sa politique d'intégrité qui repose notamment sur le respect des exigences légales et réglementaires, gage de sa crédibilité.

### DÉFINITION DE LA FONCTION CONFORMITÉ

La fonction Conformité est définie comme une fonction dont la mission est de veiller à l'exécution de la politique de conformité et de s'assurer de son suivi, d'identifier et d'évaluer le risque de non-conformité, d'assister et conseiller la Direction de la banque dans la gestion et le contrôle de ce risque.

Elle agit de façon indépendante dans les domaines suivants :

- > la prévention et la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme,
- > la déontologie professionnelle,
- > les risques de conflits d'intérêts,
- > la protection de la confidentialité des informations privilégiées,
- > le conseil et le contrôle ex ante,
- > l'émergence ou le renforcement d'une culture de la conformité au sein de la banque.

### RESPONSABILITÉ DE LA FONCTION CONFORMITÉ

La fonction Conformité de RAWBANK assure à cette dernière l'exercice d'une activité irréprochable, conforme au cadre légal et réglementaire, aux bonnes pratiques d'entreprises ainsi qu'aux standards de management définis par le conseil d'administration et le comité de direction.

Ses responsabilités couvrent les aspects suivants :

- > les instructions et procédures de mise en œuvre de la politique de conformité ;
- > l'identification des normes en vigueur ;
- > l'identification et l'évaluation du risque de non-conformité ;
- > la vérification du respect de la politique de conformité ;

&gt;&gt;&gt;

## Les normes de la gouvernance d'entreprise

- > la centralisation des informations, l'analyse et le suivi des problèmes de conformité ;
- > l'assistance et le conseil à la direction en matière de conformité ;
- > la sensibilisation et la formation du personnel ;
- > la communication avec les autorités ;
- > la documentation des travaux et reporting internes.

### ORGANISATION DE LA FONCTION CONFORMITÉ.

L'exercice de la fonction Conformité est assurée par le Compliance manager, responsable du département Contentieux et Conformité, assisté des Compliance officers, ainsi que par les comités spécialisés.

#### Le Compliance manager

Désigné par le comité de direction, le Compliance manager est rattaché directement à l'administrateur délégué, président du comité de direction. Ses compétences couvrent tous les domaines de la conformité et notamment :

- > diriger et coordonner les activités des comités spécialisés et des Compliance officers affectés auprès des agences ;
- > élaborer la politique Conformité de la banque, ainsi que les instructions et procédures internes de son application, sur la base d'une veille législative et réglementaire ;
- > informer, conseiller et sensibiliser la direction et les membres du personnel de la banque sur les risques de non-conformité et assurer le contrôle du respect de la conformité ;
- > exercer le droit d'initiative sur l'ensemble

des tâches dans les domaines définis par la présente Charte ;

- > s'informer sur toute opération ou activité, et se faire communiquer tout document, fichier et tout autre support d'informations nécessaire pour l'accomplissement de sa mission ;
- > rendre compte au comité de direction sur les thèmes concernant le domaine de la Conformité ;
- > adresser à la Banque Centrale du Congo, conformément à l'Instruction n° 15 modification n° 2, un rapport qui couvre tous les aspects de la fonction Conformité de la banque ;
- > adresser au comité de direction un rapport annuel reprenant les grandes lignes de l'activité Conformité de la banque, ainsi que les perspectives pour l'année suivante.

Dans l'exercice de ses fonctions, le Compliance manager dispose d'un accès direct au président du conseil d'administration.

Pour les sujets relatifs à la Conformité, il est l'interlocuteur privilégié de la Justice et des autorités de contrôle (la Banque Centrale du Congo, la cellule des renseignements financiers, etc.).

La désignation du Compliance manager est communiquée à la Banque Centrale du Congo et à la CENAREF (Cellule nationale des renseignements financiers).

#### Les Compliance officers

Les Compliance officers sont les collaborateurs du Compliance manager ayant en charge la fonction Conformité auprès des agences de la banque.

Ils font partie du département Contentieux et Conformité et accomplissent leurs missions sous l'impulsion et la supervision du Compliance manager. L'avis conforme de celui-ci est notamment requis pour leur recrutement, leur nomination et leur notation.

Les capacités intellectuelles, l'intégrité et la discrétion du Compliance officer sont essentielles afin d'assurer le bon fonctionnement de la fonction Conformité.

Les fonctions du Compliance officer comprennent entre autres :

- > la vérification de la conformité des dossiers d'ouverture de comptes et des instructions données par la clientèle ;
- > le suivi de l'application du dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme ;
- > la surveillance des opérations de la clientèle ;
- > l'émission d'avis compliance sur les demandes de crédit ;
- > la vérification de la conformité des opérations initiées par la banque, aux lois et réglementations en vigueur ;
- > la formation du personnel sur la conformité, et particulièrement sur la lutte anti-blanchiment et contre le financement du terrorisme ;
- > la veille réglementaire ;
- > la rédaction des procès-verbaux des réunions du comité Compliance et le suivi de l'application des décisions prises en la matière.

Si, compte tenu de la taille de l'agence, il ne se justifie pas de charger un membre du personnel à temps plein pour assumer les fonctions de Compliance officer, les vérifications de conformité devant être effectuées sur place relèvent de la compétence de la structure locale ayant reçu délégation à cette fin.

Sans préjudice de ce qui précède, le comité Conformité peut fixer les compétences territoriales des Compliance officers par zones géographiques.

Les fonctions de Compliance officer sont incompatibles avec les fonctions commerciales et opérationnelles. Cette règle ne s'applique cependant pas aux Chefs d'agences et aux membres des comités Compliance locaux à qui incombent également la fonction Conformité par délégation.

Les Compliance officers transmettent mensuellement au Compliance manager leurs rapports d'activités reprenant notamment les principaux risques de conformité constatés et les mesures prises pour en améliorer la maîtrise.

#### Les comités spécialisés

Les comités spécialisés de la fonction Conformité sont le comité Conformité dont la composition est fixée par le conseil d'administration et qui est rattaché au comité de direction, ainsi que les comités Compliance locaux, mis en place dans les agences par le comité Conformité.

&gt;&gt;&gt;

## Les normes de la gouvernance d'entreprise

### CONTRÔLE DE LA FONCTION CONFORMITÉ

Tout en étant partie intégrante du dispositif de contrôle interne de la banque, la fonction Conformité entre dans le champ d'investigation et de contrôle de l'audit interne.

Dans le cadre de sa mission de surveillance, l'audit interne vérifie régulièrement que la banque dispose d'une fonction Conformité adaptée, réellement indépendante et disposant des moyens d'action adéquats.

### La charte du contrôle interne

Pour atteindre leurs objectifs, les établissements bancaires sont en général exposés à plusieurs risques dont la fréquence, la gravité et la volatilité peuvent être d'ampleurs variables ou significatives. Ces risques de différentes natures comprennent notamment le risque de crédit, le risque de marché, le risque de liquidité, les risques opérationnels, le risque juridique, le risque de taux d'intérêt, le risque de réputation, etc. Une meilleure connaissance de ces risques exige leur identification, leur évaluation, leur classification et leur centralisation dans un seul document ou fichier appelé « cartographie des risques ».

Compte tenu de l'ampleur et de la diversité de ces risques, le contrôle interne constitue un instrument essentiel de leur maîtrise et contribue fortement à la pérennité des activités de la banque. Il s'inscrit dans un cadre réglementaire imposé au plan national par la Banque Centrale du Congo (BCC) et fait l'objet de nombreux travaux au plan international notamment par le COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) aux USA et le Comité de Bâle en Europe.

Le contrôle interne est un ensemble des dispositions portant sur tous les systèmes de gestion de la banque, tant opérationnels que fonctionnels. Les principes, concept, objectifs et cadre sont définis par la BCC dans les 67 articles de son instruction n° 17 « Règles prudentielles en matière de contrôle interne et de conformité ».

Ainsi, suivant les articles 4 et 5, le système de contrôle interne consiste en l'ensemble des dispositions décidées par l'organe délibérant (le conseil d'administration) et mis en œuvre par l'organe exécutif (le comité de direction) afin de s'assurer que les activités de la banque sont maîtrisées à tous les niveaux. Le contrôle interne comprend notamment :

- > un système de contrôle des opérations et des procédures internes,
- > une organisation comptable et du traitement de l'information,
- > des systèmes de mesure, de maîtrise et de surveillance des risques et des résultats,
- > un système de documentation et d'information.

Concernant l'application à RAWBANK du contrôle interne ainsi défini, la gestion des risques est confiée au comité risques opérationnels tandis que celle de la cartographie des risques dépend du risk manager.

Le dispositif de contrôle interne de la banque est caractérisé par :

- > la mise en place d'une bonne organisation : séparation stricte des fonctions et des tâches, délégations des pouvoirs, fixation des limites globales et opérationnelles, attribution des menus et habilitations dans les différents systèmes informatisés avec codes confidentiels, etc.

Compte tenu de l'ampleur et de la diversité des risques liés à l'exercice du métier de banquier, le contrôle interne constitue un instrument essentiel de leur maîtrise et contribue fortement à la pérennité des activités de la banque.

> la publication des organigrammes, du recueil des signatures, du plan comptable, des procédures bancaires, des limites globales et opérationnelles, des instructions, des lettres circulaires, des notes internes, des avis au personnel, des notes de sécurité, des PV des comités et d'autres supports appropriés ;

> la réalisation des tâches de contrôle à travers toute la banque comprenant des actions aussi variées que la saisie, la validation, le forçage, l'apposition des paraphes ou des signatures, la vérification, le pointage, la réconciliation, le rapprochement, l'ajustement, la reconstitution, l'inspection physique, la surveillance des limites fixées, la gestion des sécurités, la protection des actifs, la lutte contre l'incendie, etc.

Pour en optimiser le fonctionnement à tous les échelons de l'organisation, le contrôle interne comprend trois niveaux.

**Le contrôle de premier niveau** est exercé au sein de toute entité opérationnelle (caisse, front/back office, trésorerie) ou fonctionnelle (compliance, ressources humaines, services généraux, comptabilité, marketing, informatique) attributaire des tâches. Ce contrôle est intégré au fonctionnement courant de chaque entité.

Il vise à garantir la régularité, la sécurité et la validation des opérations réalisées ainsi que le respect des autres mesures liées à la surveillance des risques associés à ces opérations.

Il comporte généralement deux volets ou étapes.

> Il est d'abord réalisé par l'ensemble des agents et repose sur le respect permanent par chacun d'eux des règles, normes, instructions et procédures en vigueur pour toutes les opérations qu'ils traitent. Il s'apparente à l'autocontrôle exercé par un opérationnel sur ses propres opérations avant, pendant et après leur traitement afin de s'assurer de leur conformité.

> Il est ensuite réalisé par le supérieur hiérarchique qui valide (forçage ou seconde signature) les opérations. Tout comme le premier volet, ce second volet du contrôle de premier niveau est soit a priori, soit contemporain, soit a posteriori.

**Le contrôle de deuxième niveau** est exercé par une entité distincte des entités attributaires des tâches. Il se réalise à posteriori et suivant une périodicité adaptée. Il a pour objectif de vérifier la régularité et la conformité des opérations réalisées par une unité ou une entité et de suivre un type particulier de risques.

Exemples :

> le compliance officer examine les listings mis à sa disposition pour détecter les opérations anormales par rapport à la loi portant sur la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme ;

> les contrôleurs vérifient la régularité des pièces comptables des services et les pointent avec les journaux des écritures comptables ;

> la comptabilité contrôle la justification des comptes, le respect des méthodes de comptabilisation et des schémas comptables.

**Le contrôle de troisième niveau** est généralement exercé par l'audit interne. Il se réalise à posteriori, d'une manière périodique, ponctuelle ou inopinée.

Ce dispositif vérifie la régularité et la conformité des opérations, le respect des instructions et des procédures et l'efficacité des dispositifs de contrôle des 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> niveaux et notamment leur adéquation à la nature de l'ensemble des risques liés aux opérations.

&gt;&gt;&gt;

## Les normes de la gouvernance d'entreprise

### La charte de l'audit interne

L'audit interne est l'organe dont la mission est d'apprécier l'efficacité et la pertinence des dispositifs de contrôle mis en place et, dans le cas contraire, de détecter les faiblesses et proposer des améliorations et des solutions. L'article 23 de l'instruction n° 17 de la BCC précise que la fonction de l'audit interne « assure un suivi exhaustif du système de contrôle interne et veille à sa cohérence à travers l'évaluation des différents niveaux de contrôle au sein de l'établissement ».

Pour assurer son indépendance, l'audit interne de RAWBANK relève directement du comité d'audit auquel il rapporte. Ce rattachement requiert de sa part une attitude de neutralité et d'objectivité. Les auditeurs s'abstiennent de s'engager dans des fonctions opérationnelles ou toute activité susceptible de compromettre l'indépendance et l'objectivité de leurs évaluations et de leurs rapports.

D'après la définition de juin 1999 de l'Institut de l'Audit Interne (IIA), l'audit interne est « une activité indépendante et objective qui donne à un organisme une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer une valeur ajoutée. Il aide l'organisation à accomplir ses objectifs en apportant une approche systématique et disciplinée pour évaluer et améliorer l'efficacité de la gestion des risques, le contrôle et le gouvernement d'entreprise ».

De par cette définition, l'audit interne, en tant que composante du système de contrôle interne, poursuit les objectifs suivants :

- > s'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne qui permet de maîtriser les risques,
- > promouvoir et développer le concept et la culture du contrôle interne,
- > veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement,
- > apporter des avis, des appréciations, des conseils et des recommandations pour en améliorer l'efficacité,
- > informer régulièrement, de manière indépendante, le comité d'audit, le conseil d'administration et le comité de direction.

### DOMAINE DES COMPÉTENCES ET POUVOIRS

L'audit interne de la banque est décentralisé ; en plus de Kinshasa, des auditeurs résident à l'intérieur du pays.

Il a vocation de contrôler l'ensemble des opérations, des fonctions et des entités de la banque. Il agit aussi bien dans les domaines opérationnels que dans les domaines fonctionnels. Pour ce faire, il a plein accès aux documents, aux locaux, aux biens et aux personnes nécessaires à la bonne exécution des audits.

Tout membre du personnel d'une entité auditée doit collaborer avec l'audit interne pendant la conduite d'une mission.

Pour assurer son indépendance, l'audit interne de RAWBANK relève directement du comité d'audit auquel il rapporte. Ce rattachement requiert de sa part une attitude de neutralité et d'objectivité.

De ce qui précède, l'audit interne jouit des pouvoirs décrits ci-après :

- > intervenir suivant les plans d'audit dans toutes les unités opérationnelles ou fonctionnelles de toutes les agences et du siège ;
- > communiquer le résultat de ses investigations à toute personne auditée de la banque et notamment au conseil d'administration, au comité d'audit et au comité de direction ;
- > avoir un droit d'accès permanent auprès de la direction générale et des directions opérationnelles et fonctionnelles.

### ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

Conformément à la charte du contrôle interne, les missions d'audit sont de 3<sup>e</sup> niveau. Elles sont réalisées périodiquement et d'une manière ponctuelle ou inopinée.

Ces missions sont effectuées sur base d'une planification fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de la banque. Elles sont parfois effectuées pour des raisons d'enquête.

Les plans d'audit élaborés trimestriellement par le responsable de l'audit interne sont approuvés au préalable par le comité d'audit.

Un point sur l'avancement des travaux est établi par l'audit interne à chaque demande du comité d'audit.

Les rapports d'audit sont adressés au président du comité d'audit avec copie à l'administrateur délégué, au secrétaire général, aux directions du siège, à l'organisation, au responsable hiérarchique de l'entité auditée ainsi qu'à l'entité auditée.

Dans le suivi des recommandations, l'audit interne s'assure de l'efficacité des actions correctives mises en œuvre par les responsables opérationnels à la suite des rapports d'audit.

Un rapport d'activités annuel est établi par le responsable de l'audit interne au comité d'audit avec copie au comité de direction.

### RÈGLES DE CONDUITE

L'audit interne est tenu à un strict devoir de réserve, ses critiques visent les organisations et les systèmes et non les personnes. Outre la soumission à un strict secret professionnel, les auditeurs doivent se comporter de manière telle que leur intégrité et leur bonne foi ne puissent pas être mises en doute.

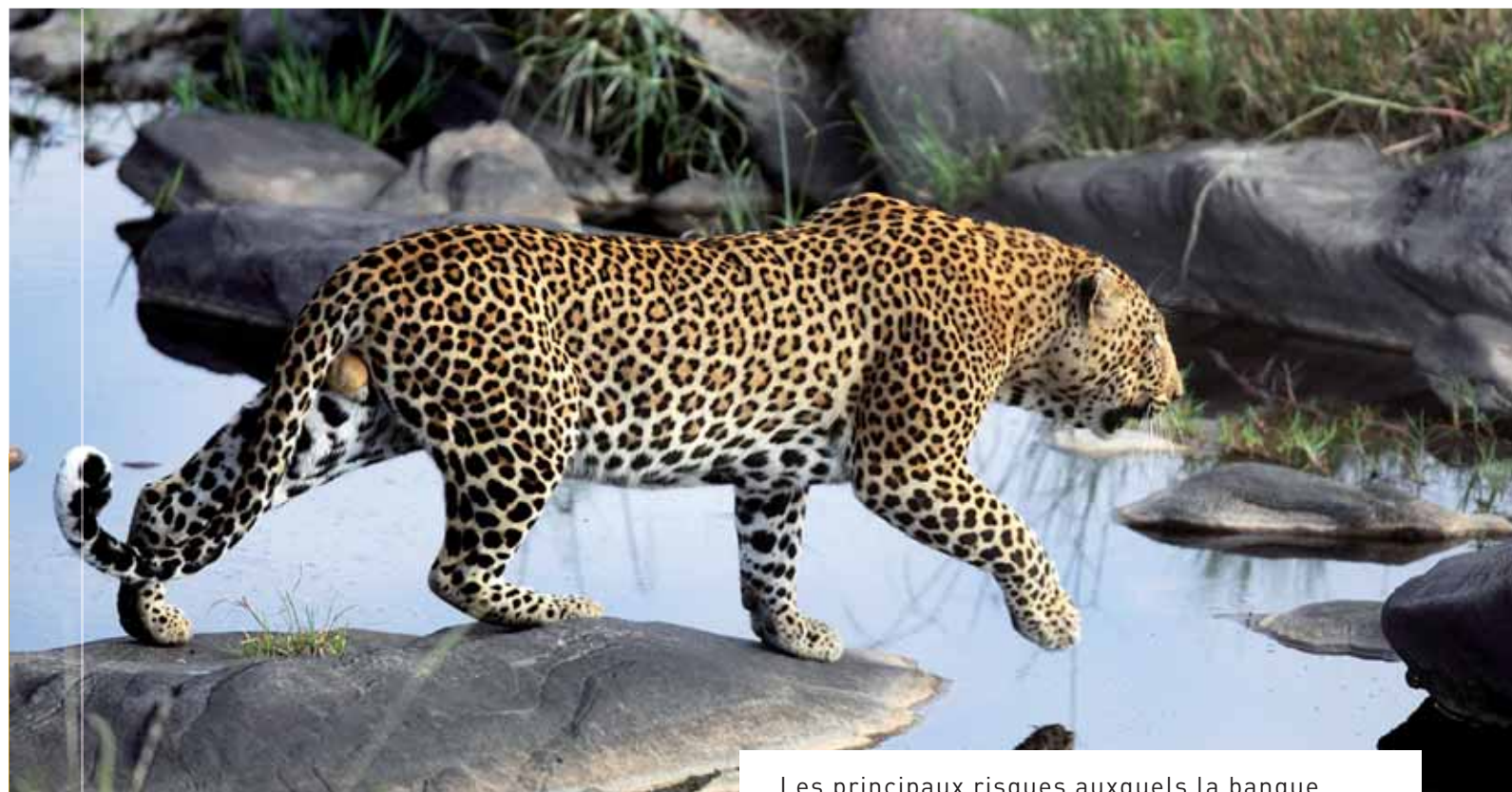
Les missions sont conduites sans préjugés, en toute objectivité, impartialité et honnêteté. L'audit interne respecte la procédure contradictoire ; les constatations et les recommandations sont toujours portées à la connaissance préalable des audités avant la publication des rapports.

L'audit interne respecte les normes professionnelles reconnues généralement comme un standard dans la profession. Il respecte aussi le code de déontologie de l'Institut de l'Audit Interne (IIA).

En cas de découverte de fraudes ou d'irrégularités, il informe immédiatement les présidents du comité d'audit et du comité de direction et propose des mesures nécessaires.

&gt; CHAPITRE.

# 03. LA GESTION DES RISQUES



Les principaux risques auxquels la banque est exposée sont le risque de crédit, le risque de marché, le risque de liquidité et le risque opérationnel.

Les banques sont exposées à divers risques dans leurs activités commerciales quotidiennes. Ces risques augmentent en diversité et complexité avec l'accroissement des activités de la banque. Dès lors, une gestion appropriée de ces risques est vitale pour la gestion bancaire.

La prise de risques est essentielle pour permettre à une banque de générer des revenus. Les objectifs de profit sont fixés après avoir inclus tous les risques concevables et après avoir pris les précautions nécessaires pour gérer les risques. La banque dispose d'un comité de gestion des risques, constitué dans le but de contrôler le cadre des risques de la banque, promouvoir une gestion efficace de toutes les catégories de risques et favoriser l'établissement et le maintien d'une culture du risque efficace.

&gt; 1.

## Le risque de crédit

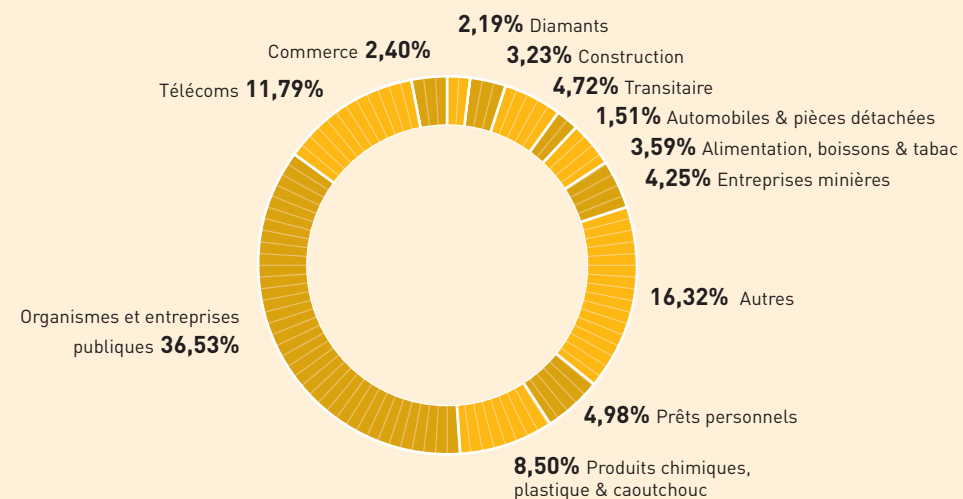
**Le risque de crédit est le risque de perte résultant d'une incapacité de l'emprunteur ou de la contrepartie à satisfaire à ses obligations.**

Ce risque résulte du financement, du financement des échanges commerciaux, de la trésorerie et d'autres activités entreprises par la banque. Le risque de crédit fait l'objet d'une surveillance active conformément aux politiques en matière de crédit et autres politiques connexes qui définissent clairement les délégations de pouvoirs, les politiques et les procédures.

Le risque de crédit est géré sur la base du profil de risque de l'emprunteur ou de la contrepartie, des sources de remboursement, de la nature de la couverture, des événements actuels et des perspectives de croissance du secteur économique en question. La banque

examine régulièrement, mesure et gère les concentrations de l'exposition au risque de crédit par secteurs industriels, par produits et par clients afin de prévenir des niveaux de risque inacceptables.

La banque examine régulièrement le portefeuille de crédits afin d'identifier les crédits non performants et des provisions adéquates pour les pertes de crédit sont constituées conformément aux instructions établies par la Banque Centrale du Congo. Les crédits non performants de la banque (nets de provision) ne représentent que 0,56% du portefeuille total de prêts de USD 99,28 millions au 31 décembre 2009.



Les crédits non performants de la banque (nets de provision) ne représente que 0,56% du portefeuille total de prêts de USD 99,7 millions au 31 décembre 2009.

&gt; 2.

## Le risque de marché

**Le risque de marché est le risque de voir les valeurs de l'actif et du passif ou des revenus négativement affectés par des changements intervenus dans les conditions du marché.**

Ce risque résulte de l'incertitude concernant des changements dans les prix et les taux du marché, y compris les taux d'intérêts, le cours des actions, les taux de change et les cours des produits de base, les corrélations entre eux et leurs niveaux de volatilité.

La banque a établi des politiques de gestion du risque et des limites afin de suivre, mesurer et contrôler l'exposition au risque de marché.

Le portefeuille de crédits de la banque a augmenté, pour passer de USD 80,16 millions en 2008 à USD 99,28 millions en 2009. Il est diversifié entre plusieurs secteurs de l'économie comme l'indique le graphique de la page 32.

**RAWBANK** a toujours respecté ses engagements vis-à-vis de sa clientèle ; c'est l'une des raisons justifiant une exposition limitée aux entreprises du groupe RAWJI. L'exposition de la banque aux entreprises du groupe ne représente en effet que 3,09% du portefeuille total de prêts. Les entreprises du groupe RAWJI sont libres du choix de leur(s) banque(s).

&gt; 3.

## Le risque de liquidité

**Le risque de liquidité se présente lorsque des obligations de paiement ne sont pas remplies à leur échéance.**

La banque a pour politique de maintenir les niveaux de liquidité souhaités pour satisfaire aux obligations de paiement à tout moment, c'est-à-dire tant dans des conditions normales que dans des conditions que la conjoncture peut rendre difficiles.

La trésorerie est chargée de la gestion du risque de liquidité. Le cadre de gestion du risque de liquidité de la banque est conçu pour identifier, mesurer et gérer la position

en matière de risque de liquidité. La position de liquidité de la banque est régulièrement examinée par le comité de gestion actif/passif, « asset & liability committee ».

Les positions actif/passif de la banque, selon leur durée résiduelle au 31 décembre 2009, sont les suivants :

En contre-valeur USD	Montants venant à échéance au cours de cette période						TOTAL
	< 1 mois	1 - 3 mois	3 - 6 mois	6 mois - 1 an	1 - 3 ans	> 3 ans	
Total Actifs	215 882 349	17 908 004	18 250 170	31 335 232	24 571 236	188 498	308 135 489
Total Passif & Fonds Propres	262 605 999	430 617	2 056 716	3 698 649	2 414 519	36 928 989	308 135 489
Ecart d'échéance	-46 723 650	17 477 387	16 193 454	27 636 583	22 156 717	-36 740 491	-
Ecart d'échéance cumulée	-46 723 650	-29 246 263	-13 052 809	14 583 774	36 740 491	-	-

La banque présente un profil de financement bien diversifié en termes de types d'investisseurs et de produits. Elle maintient un coefficient de dépôts/avances inférieur à 50% qui constitue l'élément clé de son cadre de gestion du risque de liquidité.

Les ressources destinées au financement des activités de base de la banque sont les dépôts des particuliers et des entreprises.

Le financement interbancaire est utilisé comme source de financement supplémentaire afin de ne financer que les besoins à court terme en devises locales.

&gt; 4.

## Le risque opérationnel

**Le risque opérationnel est le risque résultant de l'inadéquation ou de l'échec de processus internes, de personnes ou de systèmes, ou encore d'événements extérieurs.**

Les risques opérationnels peuvent nuire à la réputation de la banque, avec des implications légales négatives entraînant une perte financière.

Aucune banque ne peut supprimer les risques opérationnels mais elle peut les gérer au moyen d'un cadre de contrôle permettant de

surveiller et réagir à de tels risques potentiels. Le cadre de contrôle implique une séparation effective des fonctions, des flux de travail bien définis, des procédures d'autorisation et de rapprochement, la formation du personnel et le recours à un audit interne.

Le cadre de contrôle implique une séparation effective des fonctions, des flux de travail bien définis, des procédures d'autorisation et de rapprochement, la formation du personnel et le recours à un audit interne.

### Les principaux indicateurs de gestion des risques

	31/12/2009	31/12/2008
Ratio prêts/dépôts	42,38 %	49,16 %
Ratio d'adéquation du capital Tier I	9,55 %	10,65 %
Ratio d'adéquation du capital total (min. 10 %)	18,39 %	20,01 %
Ratio de liquidité (min. 80 %)	81,01 %	80,94 %
Ratio de liquidité à court terme (min. 80 %)	92,67 %	94,07 %
Ratio de liquidité à long terme (min. 80 %)	176,26 %	161,78 %
Ratio du risque de change (max. 15 %)	4,12 %	14,54 %
Ratio actifs liquides sur actifs totaux	58,80 %	56,84 %
Fonds propres/Total bilan	10,39 %	11,40 %

&gt; CHAPITRE.

# 04. LES FAITS MARQUANTS DE 2009 par activités et métiers



Une croissance soutenue malgré  
une conjoncture défavorable

Le credo commercial de RAWBANK :

- > Rapidité
- > Rigueur
- > Respect du client

Gestion commerciale, efficacité opérationnelle  
et qualité, au cœur des préoccupations  
managériales



**RAWBANK développe régulièrement des produits et des services innovants au bénéfice du marché naissant du Retail Banking. Elle ouvre de nouvelles agences à Kinshasa et à l'intérieur du pays pour promouvoir un service bancaire de proximité et travaille avec la Société Financière Internationale (Groupe Banque Mondiale) dans le cadre d'une ligne de crédit de USD 7 millions mise à la disposition de la banque au profit du marché des PME. Ces critères de succès dans un environnement volatile ont été retenus par le jury du magazine international The Banker qui a élu RAWBANK banque de l'année 2009 en RDC.**

Tous les indicateurs de mesure de l'activité commerciale de la banque restent largement positifs en 2009 comme l'indiquent les tableaux et graphiques des chiffres clés au début de ce rapport annuel.

La conjoncture ne fut pourtant pas des plus favorables, l'économie congolaise n'ayant pas été épargnée par les conséquences de la crise financière puis économique qui met à mal l'économie mondiale depuis le dernier trimestre 2008. A relever en RDC : le faible taux de croissance du PIB quatre fois moindre que les prévisions initiales de 10,8%, une inflation de 45% en moyenne sur l'année 2009, la forte dépréciation de la monnaie nationale par rapport au dollar, la baisse sensible des exportations avec, pour conséquence, la raréfaction des devises. A noter également la baisse sensible des investissements directs étrangers et, en conséquence de cette conjoncture globalement défavorable, la chute de l'emploi estimée à plus de 300.000 pertes d'emploi, principalement au Katanga et au Kasai. La conjoncture se redresse heureusement en ce début de 2010.

Dans ce contexte peu favorable au développement des activités bancaires, RAWBANK a redoublé d'efforts en 2009 pour non seulement conforter ses parts de marchés, mais également développer une stratégie commerciale proactive appuyée par une

politique marketing et une communication tant institutionnelle qu'opérationnelle fortes. RAWBANK continue donc à performer sur tous les segments de marché : grandes entreprises nationales et internationales, PME, professionnels et particuliers.

Pour poursuivre efficacement ce développement, la direction commerciale de la banque a été renforcée fin 2009. Didier Tilman, banquier à l'expérience internationale (voir page 39), rejoint la banque en septembre 2009 et prend la place de Michel Notebaert à la direction de la succursale de Lubumbashi et de la zone Katanga. Ce changement permet à Michel Notebaert de rejoindre le siège de Kinshasa pour exercer ses compétences à la direction commerciale de l'ensemble de la banque, en prise directe avec le comité de direction dont il reste vice-président.

Dans le même temps, l'efficacité opérationnelle de la banque fait l'objet de toutes les attentions du comité de direction qui a fait appel aux compétences d'Etienne Silvestre, banquier d'expérience, pour prendre en charge, fin 2009, la direction des opérations, au titre de membre du comité de direction.

L'exercice 2009 fut également l'occasion de renforcer le rôle du service Qualité mis en place en 2008.



&gt; 1.

## Corporate Banking

**RAWBANK, le partenaire des grandes entreprises, des institutionnels et des PME**

Comment relever le défi de la qualité dans un marché Corporate relativement limité en nombre d'acteurs et prospecté par un nombre croissant d'organismes bancaires récemment implantés en RDC ?

RAWBANK répond par une démarche commerciale organisée par marché de façon à adapter son offre de manière distincte et personnalisée pour satisfaire les besoins bien identifiés de chaque client au sein des différents segments de la clientèle Corporate.

> Les grandes entreprises sont servies par des équipes comprenant un Corporate manager et des Corporate officers tant à Kinshasa qu'à Lubumbashi. Chaque agence compte également un Corporate officer.

> Depuis le début de 2009, un département commercial est spécifiquement dédié à la clientèle des PME. Pour répondre de manière personnalisée à leurs besoins, les PME sont ciblées par des équipes commerciales différentes selon leurs flux mensuels moyens en compte.

> Les clients institutionnels (ambassades, missions diplomatiques, ONG internationales implantées dans le pays, églises, institutions étatiques, programmes nationaux, provinces...) bénéficient également de ce réseau commercial à même de répondre avec efficacité à leurs opérations de transferts internationaux entrants (pour la majorité d'entre eux) ou sortants, de dépôts et de mise à disposition de fonds.

Particularités : sur plusieurs niches de marché, la banque est particulièrement efficace. C'est entre autres le cas sur le marché des diamantaires où RAWBANK occupe une part de marché de l'ordre de 70% grâce à une excellente connaissance de ce secteur, à un service de qualité en matière de traitement des opérations d'export et à la mise à disposition permanente de liquidités suffisantes.

La clientèle chinoise de plus en plus nombreuse bénéficie également d'un accueil personnalisé, tant en chinois qu'en anglais. Il en va de même pour les nombreux clients indiens et pakistanais.

# RAWBANK

is my bank.



## La Qualité au service du Particulier et de l'Entreprise

www.rawbank.cd - République Démocratique du Congo -



**Didier TILMAN,**  
directeur de la succursale  
de Lubumbashi

Didier Tilman rejoint RAWBANK en septembre 2009 après une carrière internationale au sein du groupe Fortis, entre autres à la banque Belgo-lorraine. Entré en 1990 à la Générale de Banque (devenue ensuite Fortis Banque) en tant que stagiaire universitaire, il y exerce ensuite des activités commerciales puis assume des responsabilités au département des crédits. Son parcours professionnel le conduit 3 ans au Nigeria, 3 ans en Espagne et 3 ans à Hong Kong. Entre-temps il aura assouvi sa passion de globe-trotter en parcourant le monde à pieds entre 1994 et 1997. Banquier international aujourd'hui installé à Lubumbashi, il apprécie « *la qualité du service RAWBANK, l'excellente réputation de la banque, sa flexibilité, son offre de services personnalisée et les compétences professionnelles au sein du réseau d'agences du Katanga* ».

Il poursuit la politique de développement insufflée par son prédécesseur, Michel Notebaert, avec des objectifs ambitieux entre autres en termes d'ouverture d'agences, de déploiement de l'offre monétaire sur l'ensemble de la province, d'élargissement de l'offre à la clientèle Retail et des jeunes en particulier. L'accompagnement des opérateurs industriels au Katanga, et des miniers en particulier, reste bien entendu une priorité.

&gt; 2.

## Private & Retail Banking

### RAWBANK, la banque proche des particuliers

RAWBANK répond par une offre et un accueil personnalisés aux besoins des clients particuliers dont les flux mensuels en comptes sont supérieurs à 20.000 dollars ou dont les avoirs moyens en dépôt à la banque sont supérieurs à 10.000 dollars. Les clients titulaires d'une carte Platinum ainsi que certaines personnalités font également partie de cette clientèle privée. Une équipe commerciale est dédiée à cette importante clientèle au siège de Kinshasa.

En parallèle, la banque s'ouvre de plus en plus vers le marché en croissance de la clientèle des particuliers salariés et des professionnels bénéficiant de revenus récurrents. C'est une évolution commerciale importante de la banque qui accompagne ainsi le développement économique du pays en proposant au plus grand nombre une offre de produits et de services bancaires de masse :

- > des guichets automatiques de banque, des terminaux de paiements électroniques et de cartes bancaires aux caractéristiques adaptées aux divers besoins répertoriés,
- > un réseau d'agences en expansion pour proposer un service de proximité,
- > des produits d'épargne ainsi qu'une gamme de crédits à la consommation,
- > une offre adaptée au marché des jeunes, etc.

Pour atteindre cette large clientèle, une organisation commerciale spécifique a été mise en place. Tant à Kinshasa qu'à Lubumbashi, les équipes commerciales comprennent un Retail manager assisté de commerciaux en charge chacun d'un portefeuille clients bien défini. De même dans les agences, des commerciaux sont spécifiquement dédiés à la clientèle Retail.

Le défi de la qualité est une priorité en matière de fidélisation de la clientèle, tout en optimisant les procédures d'ouverture de compte et d'accueil de nouveaux clients.



&gt; 3.

## Product Management

### Le succès par l'innovation

Le département Marketing & Communication est particulièrement actif en matière de développement, de suivi et de promotion de produits bancaires destinés aux divers segments de la clientèle.

En 2009, la banque s'est adressée au marché des jeunes avec une offre forte et dynamique en termes de produits : le compte ACADEMIA.

Ce nouveau compte est destiné à toutes les personnes âgées de 12 à 28 ans. Compte aux conditions attractives et avantageuses, il a pour objectif de familiariser le plus possible les jeunes aux services bancaires et de les accompagner ensuite avec des produits adéquats à chaque étape de leur vie. Compte hybride à la fois « courant » et « épargne », le compte ACADEMIA aide les jeunes à épargner tout en leur accordant les avantages et les facilités liés à un compte à vue classique mais peu connus. La carte bancaire devient un élément de distinction, apportant à son détenteur un certain prestige ainsi que l'appartenance à une catégorie de personne qui vit avec son temps (Internet, téléphone portable, carte bancaire...).

Le compte ACADEMIA complète ainsi une importante gamme de produits lancés sur le marché congolais depuis 2002.



Parmi les produits connaissant un large succès, il faut relever :

- > les services de la monétique pour lesquels RAWBANK fit œuvre de pionnière en RDC,
- > les guichets automatiques de banque et les terminaux de paiements électroniques qui accompagnent l'offre monétique,
- > les cartes de débit mais également de crédit, tant locales qu'internationales (Visa et MasterCard),
- > les dépôts à terme et le compte d'épargne « Fidélité »,
- > le « Crédit Confort » et le « Crédit Express », deux offres de crédit à la consommation pratiques et flexibles,
- > l'Internet banking dont les applications multiples continuent à évoluer au profit des clients tant particuliers qu'entreprises.

D'importants efforts ont été consentis en termes de communication pour diffuser les informations relatives à tous ces produits tant innovants que performants. Les clients dont le nombre ne cesse de croître de mois en mois en apprécient l'utilisation.

Des campagnes de communication institutionnelle soutiennent également le développement de la banque. De nombreux panneaux dans les villes où la banque est présente mettent en valeur la « griffe RAWBANK » et renforcent la marque RAWBANK qui s'affirme de plus en plus comme une marque de qualité dans le paysage bancaire congolais.



> 4.

## La proximité avec le client

**RAWBANK poursuit sa stratégie de croissance au service du client par le développement continu d'un réseau d'agences de qualité partout où le justifie le redéploiement de l'économie congolaise.**

### Un réseau d'agences performant en RDC

Quatre agences ont été ouvertes en 2009 portant à 11 le nombre d'ouvertures d'agences en 2 ans. Fin 2009, le réseau RAWBANK comptait dès lors 14 points d'accueil auxquels s'ajoutent 2 points MoneyGram indépendants du réseau d'agences bancaires. Présente dans toutes les agences de la banque, l'offre de transfert d'argent MoneyGram est donc accessible dans 16 points d'accueil RAWBANK, faisant de la banque le leader MoneyGram en RDC.

Les 4 agences ouvertes en 2009 sont situées à :

- > Kinshasa, quartier St Luc (février 2009),
- > Kinshasa « Hôtel de Ville » (juillet 2009)
- > Moanda (août 2009), renforçant ainsi le réseau dans l'Ouest du pays,
- > Kisangani (décembre 2009), premier pas vers l'Est du pays.

Trois agences verront le jour au début de 2010 à Lubumbashi pour désengorger les guichets de la succursale et se rapprocher de la clientèle :

- > un guichet avancé en face de la succursale,
- > une agence à l'université de Lubumbashi,
- > une agence à la direction générale des Impôts.

L'ouverture de 3 nouvelles agences est programmée en 2010 à Kinshasa.

Bukavu et Goma compléteront utilement le réseau dès 2010 également.

Dans chaque cas, l'accent est mis sur la qualité du style et de l'architecture, signe distinctif de la modernité de la banque.

#### 1. KINSHASA



> Siège social de la banque, bld du 30 Juin



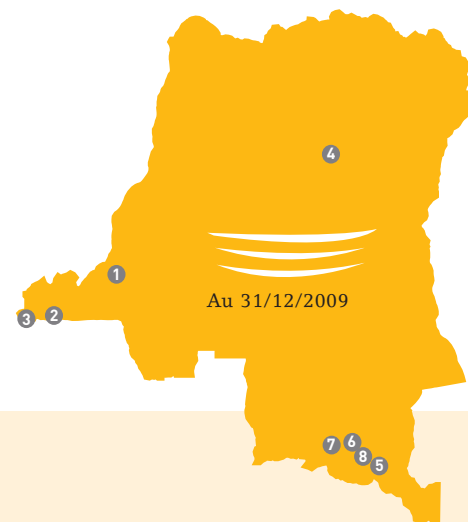
> La Couronne



> Utex



> Limete



- > ONZE agences ont été ouvertes en 2008 et 2009.
- > HUIT seront ouvertes en 2010.

#### 4. KISANGANI



#### 5. LUBUMBASHI



#### 6. FUNGURUME



#### 7. KOLWEZI



#### 8. LIKASI



>> St Luc



> Hôtel de Ville

#### 2. MATADI



#### 3. MOANDA



&gt; CHAPITRE.

# 05. LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE



La qualité au service de l'excellence, une gestion responsable des ressources humaines et l'engagement dans la société civile congolaise caractérisent la «responsabilité sociétale» de RAWBANK.

&gt; 1.

## La QUALITÉ au profit du Client

« LE DÉFI DE LA QUALITÉ » n'est pas qu'un slogan en titre du rapport annuel. C'est une réalité face à laquelle est confrontée toute entreprise qui veut réussir dans le monde d'aujourd'hui. La réussite passe par la satisfaction du client qui ne se contente plus d'un produit banal... Il veut un produit performant proposé dans le cadre d'un service d'accueil et d'accompagnement digne de ses exigences.



En résumé, le client veut la qualité. La lui fournir relève de la responsabilité de l'entreprise au cœur de la société.

Si cette réalité a toujours accompagné la démarche de RAWBANK depuis sa création en 2002, elle est désormais officialisée et conceptualisée par la mise en place d'un service Qualité.

Créé en décembre 2008, le service Qualité a été particulièrement actif en 2009, mettant dès le départ l'accent sur la qualité de l'accueil et sur l'optimisation des formations des membres des équipes en contact avec les clients. Une charte de la Qualité a été signée par tous les membres du personnel ; elle vise à sensibiliser chacune et chacun à sa propre contribution au succès de la banque par une attitude positive dans tous les actes de son travail.

### La charte Qualité RAWBANK

Nous, agents de RAWBANK nous nous engageons à :

- > Prendre soin de notre apparence et de notre environnement professionnel
- > Assurer une franche collaboration et une bonne communication entre les services et les agents pour l'intérêt supérieur de la banque
- > Prendre en charge avec amabilité et courtoisie notre clientèle
- > Etre disponible, écouter et conseiller nos clients en véritables professionnels
- > Veiller à la confidentialité des informations destinées à la clientèle
- > Adopter un ton discret de façon à personnaliser la communication avec les clients
- > Donner satisfaction à toutes les réclamations justifiées de la clientèle
- > Respecter les horaires et gérer notre temps de travail pour assurer un service continu de qualité
- > Approfondir nos connaissances des services et produits bancaires
- > Signaler immédiatement tout dysfonctionnement aussi bien matériel que dans l'application des procédures générales de travail
- > Ne faire usage, en interne, aux heures de services et au lieu de travail, que de la langue française
- > Veiller à ne pas accumuler de suspens et traiter toute demande dans un délai qui ne porte pas préjudice aussi bien à la banque qu'à la clientèle.

Le client veut la qualité.  
La lui fournir relève de la responsabilité  
de l'entreprise au cœur de la société.

Un comité Qualité a été mis en place en 2009; il compte 5 membres sous la présidence de la responsable Marketing & Communication. Il se réunit 2 fois par mois. Il a pour mission de veiller par un contrôle efficace à la mise en pratique des normes édictées dans la charte Qualité, de relever les anomalies pour, le cas échéant, mettre en place des processus d'amélioration.

Une première enquête de satisfaction de la clientèle a été organisée entre le 10 juillet et le 10 août 2009. Elle portait sur un échantillon représentatif des différents segments de la clientèle de 4 agences de Kinshasa ainsi que des agences de Matadi et de Lubumbashi. Cette enquête poursuivait 3 objectifs :

- > évaluer la qualité des services de la banque;
- > mesurer le niveau de satisfaction de la clientèle à travers les attentes souhaitées, les problèmes rencontrés et les améliorations à suggérer ;
- > aboutir à une stratégie qui engage toutes les synergies de la banque pour l'amélioration continue des services afin de fidéliser les clients.

Sur une quinzaine de points analysés dans cette enquête, il s'avère que pour la majorité d'entre eux les résultats sont satisfaisants. Les quelques points négatifs ont fait l'objet d'une attention toute particulière, entre autres la problématique des files aux guichets. L'expansion du réseau d'agences au centre de Kinshasa et à Lubumbashi devrait répondre à cette problématique, ainsi que l'utilisation optimale des outils de la monétique dont les guichets automatiques de banque rencontraient encore trop de problèmes techniques.

Un plan d'actions en 25 points a été activé au terme de cette première enquête.



Malgré les remarques et plaintes formulées très utilement par les clients, 93,8% des personnes interrogées recommanderaient RAWBANK à leurs amis et connaissances.

> 2.

## Le bilan social

La priorité du département Ressources Humaines porte sur le renforcement des compétences techniques et humaines, sur la notion de qualité qui doit comprendre et mettre en pratique chacun des membres du personnel, ainsi que sur la gestion prévisionnelle des besoins de la banque en matière d'emplois.

### Une gestion RH responsable

La formation professionnelle est également une préoccupation constante de la direction de la banque. Outre les formations internes auxquelles sont conviés régulièrement, voire quotidiennement, les membres du personnel, plusieurs formations de haut niveau sont externalisées dans le cadre de programmes organisés par des grandes écoles internationales en Afrique centrale et de l'Ouest.

RAWBANK entend ainsi attirer, former et conserver les meilleures compétences, ce que confirment les statistiques en matière de fidélité du personnel et des managers en particulier, ainsi que la motivation de l'ensemble du personnel.

### Une croissance accélérée du nombre d'emplois

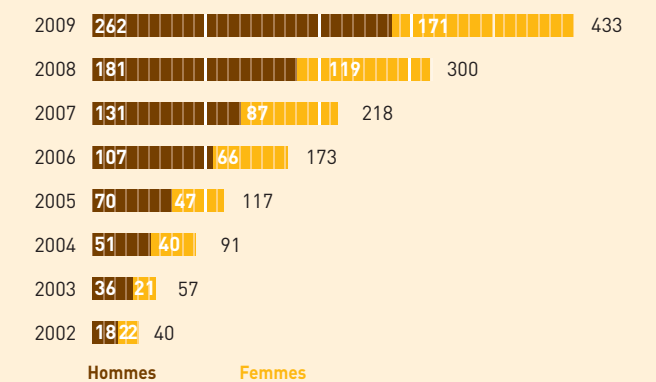
Le rythme de progression du nombre d'emplois est conforme au rythme de croissance des principaux indicateurs de gestion. Il traduit la dynamique de la stratégie entrepreneuriale de RAWBANK, visible entre autres dans le nombre important d'agences ouvertes au cours des 2 dernières années.

Forte de 433 membres du personnel au 31 décembre 2009, la banque est désormais un des plus grands employeurs du secteur bancaire en RDC. Après une croissance de 38% en 2008, ce rythme de croissance est passé à 44% en 2009 afin de répondre avec un maximum d'efficacité aux besoins de la clientèle de plus en plus nombreuse.



« La formation n'est pas un coût  
mais une source de richesse. »

### Total des emplois au 31 décembre 2009

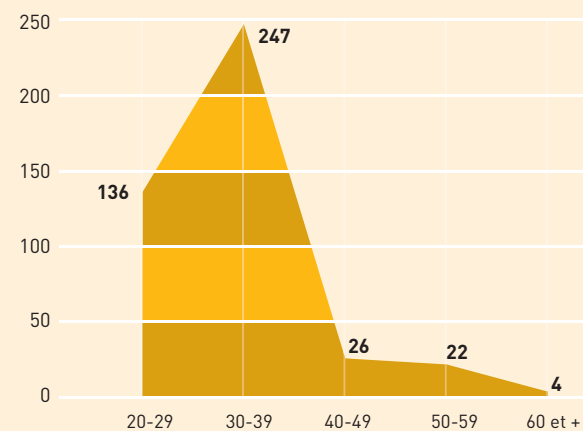


&gt;&gt;&gt;

## Le bilan social

La pyramide des âges laisse tout naturellement, vu la jeunesse de la banque, apparaître un âge moyen de 33,7 ans. C'est un gage de dynamisme mais il impose un programme intense de formations tant aux techniques bancaires qu'aux méthodes comportementales pour renforcer en permanence la qualité de la relation clients.

La pyramide des âges au 31 décembre 2009



### L'évaluation des objectifs de management et de qualité

Le processus d'évaluation des collaborateurs mis en place par le département des ressources humaines permet d'aborder deux thèmes distincts, interdépendants et complémentaires : la performance de l'agent évalué et la reconnaissance à travers la rémunération et le développement personnel des collaborateurs.

Les objectifs de management et de qualité 2009 s'inscrivent parfaitement dans les missions définies et connues du chef de service, d'agence ou de département. Ils incluent également des notions liées à la qualité des prestations fournies par le service concerné et doivent répondre parfaitement aux attentes de la direction en matière de qualité.

Huit indicateurs sur un total de seize sont concernés en 2009, première année d'évaluation des objectifs de management et qualité :

- > le nombre de personnes formées en interne,
- > le nombre de collaborateurs formés en externe,
- > le taux d'absentéisme,
- > le nombre d'actions de délégation,
- > le nombre de réunions de services organisées,
- > le nombre de réclamations clients,
- > le nombre d'actions qualité mises en place,
- > le nombre de collaborateurs polyvalents.

Plusieurs autres indicateurs figureront dans les objectifs de management 2010.

La culture d'entreprise transparaît dans les valeurs présentées en début de rapport, auxquelles s'ajoutent :

- > la force de la marque RAWBANK,
- > le développement de l'organisation de la banque et ses ambitions de croissance,
- > ses engagements sociétaux,
- > la maîtrise des risques liés à la pratique du métier de banquier,
- > sans oublier la valorisation du capital humain de la banque.

### Le dialogue social et les mesures d'accompagnement du personnel

Le cadre de concertation entre la direction générale et la délégation du personnel est permanent, concrétisé entre autres par au moins une réunion trimestrielle.

La politique sociale de la banque vise une intégration optimale de chacun dans la vie de la banque et un partage effectif de la culture d'entreprise. Cette dernière transparaît dans les valeurs présentées en début de rapport auxquelles s'ajoutent la force de la marque RAWBANK, le développement de l'organisation de la banque et ses ambitions de croissance, ses engagements sociétaux, la maîtrise des risques liés à la pratique du métier de banquier, sans oublier la valorisation de son capital humain.

C'est dans cette optique qu'ont été mises en place une série de mesures d'accompagnement du personnel dans sa vie tant privée que professionnelle, entre autres :

- > l'allègement des conditions d'octroi de crédits,
- > l'octroi possible d'un crédit habitation sur une durée de 5 ans,
- > le financement d'études de haut niveau pour des cadres qui se sont distingués et qui ont un niveau d'étude d'au moins BAC+5,
- > le maintien du pouvoir d'achat des membres du personnel en 2009 malgré une dévaluation spectaculaire du franc congolais.

Si les défis liés à la dynamique de croissance de la banque sont nombreux, les opportunités sont multiples pour celles et ceux qui veulent s'impliquer dans la vie de l'entreprise, au service des clients et, ce faisant, de l'ensemble de l'organisation.



&gt; 3.

## Un groupe engagé dans la société congolaise



Société du groupe RAWJI, RAWBANK contribue à divers projets liés au développement social et culturel en RDC et auxquels la Fondation RAWJI attache une importance particulière.

Institution d'utilité publique, apolitique, non gouvernementale et non confessionnelle, la fondation RAWJI a officiellement vu le jour le 4 décembre 2004 à Kinshasa dans le cadre de la loi n°004/2001 du 20 juillet 2001 relative aux associations sans but lucratif et aux établissements d'utilité publique.

Les co-fondateurs sont Messieurs Mushtaque RAWJI, Mazhar RAWJI, Zahir RAWJI, Sirazali H. HEMRAJ, Aslam RAWJI et Murtaza RAWJI.

L'objectif de la fondation est de contribuer à la formation de la jeunesse congolaise et de favoriser le développement en République démocratique du Congo notamment par :

- > la création des écoles,
- > la création des hôpitaux,
- > la création des centres récréatifs,
- > la création des chaînes de radio et de télévision,
- > la création des hospices pour les vieillards,
- > l'aménagement des sources d'eau potable,
- > la prise en charge par l'octroi des bourses d'études.

Les ressources de la fondation proviennent des co-fondateurs, des subventions de l'Etat, des organismes bienfaiteurs, des dons et legs ainsi que des contributions volontaires.

Le 30 avril 2007, la Fondation RAWJI a reçu le diplôme de mérite de l'Université congolaise en signe de reconnaissance pour les multiples actions que la Fondation a entreprises en faveur des universités congolaises entre 2003 et 2006.

### Les actions de la fondation RAWJI en 2009

Les actions de la fondation RAWJI ont porté sur trois axes en 2009 :

- > les prix d'excellence,
- > l'assistance scolaire aux enfants des agents du groupe RAWJI,
- > l'appui financier aux publications.

### L'OCTROI DES PRIX D'EXCELLENCE

En 2009, la fondation a décerné des prix d'excellence à 71 finalistes ayant réussi avec la meilleure distinction dans leurs facultés respectives au sein de 19 universités congolaises pour un montant global de USD 177.500. Ces universités étaient en règle avec le calendrier académique sur la clôture de l'année.

### L'ASSISTANCE FINANCIÈRE À LA RENTRÉE SCOLAIRE

Le deuxième axe a concerné l'assistance financière à la rentrée scolaire des enfants des agents du groupe RAWJI. En vue d'atténuer les conséquences de la crise financière internationale sur les budgets des ménages, la fondation RAWJI a décidé en 2009 d'accorder une assistance financière à tous les enfants des agents du groupe RAWJI âgés de 3 à 25 ans d'après ses propres critères.



**Le professeur LUKUSA DIA BONDO**  
administrateur et directeur adjoint de la Fondation RAWJI.

### APPUI FINANCIER AUX PUBLICATIONS

Enfin, deux ouvrages financés en 2008 sont sortis en 2009 :



**Guy Malengrau**  
« Les origines lointaines de l'Université Lovanium »



**MUTUZA Kabe**  
« Philosophie occidentale, philosophie négro-africaine »

Cette assistance est une contribution aux frais de minerval et d'acquisition des manuels didactiques. Un montant global de USD 704.182 a été dépensé au bénéfice de 2217 enfants répartis comme suit :

- > 224 à l'école maternelle,
- > 916 à l'école primaire,
- > 828 à l'école secondaire,
- > 229 au niveau supérieur.

Les sociétés concernées au sein du groupe RAWJI sont BELTEXCO, PRODIMPEX, RAWCOMM, MARSAVCO, PROTON ALUKIVU, RAWBANK, PARKLAND, RAFI et TUKUTUKU.

### Extrait du rapport financier 2009 de la fondation RAWJI

(chiffres en USD hors décimales)

	2009	2008
<b>RESSOURCES</b>		
Contributions des co-fondateurs	1.249.954	1.100.000
Divers	119.303	11.617
<b>Total ressources</b>	<b>1.369.257</b>	<b>1.111.617</b>
<b>EMPLOIS</b>		
Prix d'excellence	225.000	222.500
Assistance scolaire	775.985	-
Frais de fonctionnement	22.651	27.807
Investissements	109.483	489.641
Dons et libéralités	6.000	25.000
Divers	11.705	10.253
<b>Total des emplois</b>	<b>1.150.824</b>	<b>775.201</b>
Fonds disponibles au 1 <sup>er</sup> janvier	<b>549.325</b>	<b>212.909</b>
<b>Fonds disponibles au 31 décembre</b>	<b>767.758</b>	<b>549.325</b>

Chaque année, les comptes sont audités par le cabinet de réviseurs indépendants PricewaterhouseCoopers. Les chiffres 2008 sont certifiés. Les chiffres 2009 sont en cours d'audit au moment de l'édition du rapport annuel de RAWBANK.

&gt; CHAPITRE.

# 06. LE RAPPORT FINANCIER



&gt; 1.

## Rapport du commissaire aux comptes sur les états financiers de l'exercice comptable 2009

A l'assemblée générale des actionnaires de RAWBANK s.a.r.l., Kinshasa/Gombe.

1. Nous avons examiné les états financiers, exprimés en francs congolais, de RAWBANK s.a.r.l. au 31 décembre 2009. Ces états financiers comprennent le bilan ainsi que le compte de profits et pertes. Les états financiers ont été établis sous la responsabilité de la direction de la banque. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers sur la base de notre audit.
2. Nous avons effectué notre audit selon les normes internationales d'audit. Ces normes exigent que l'audit soit planifié et réalisé de manière à obtenir une assurance raisonnable que les états financiers ne contiennent pas d'anomalies significatives. Un audit comprend l'examen, par sondage, des éléments probants qui justifient les montants et informations contenus dans les états financiers. Un audit comprend aussi une appréciation des principes comptables utilisés et des estimations significatives faites par la direction, ainsi que l'appréciation de la présentation des états financiers dans leur ensemble. Nous estimons que nos travaux d'audit constituent un fondement raisonnable de notre opinion.
3. A notre avis, les états financiers ci-joints présentent sincèrement, dans tous leurs aspects significatifs, la situation financière de RAWBANK s.a.r.l. au 31 décembre 2009 ainsi que le résultat de ses opérations pour l'exercice clos à cette date conformément aux principes comptables généralement admis en République démocratique du Congo et aux instructions de la Banque Centrale du Congo décrits à la Note 2.

Le 20 mars 2010

PricewaterhouseCoopers sprl

&gt; 2

## Comptes annuels

BILANS AUX 31 DECEMBRE 2009 ET 2008  
(EXPRIMÉS EN MILLIERS DE FRANCS CONGOLAIS - FC)

ACTIF	Note	2009	2008
<b>DISPONIBLES ET REALISABLES A COURT TERME</b>			
Caisses et Banque Centrale	4	53 200 886	30 619 707
Banques	5	108 100 651	39 820 363
Portefeuille effets commerciaux	6	2 738 501	2 850 847
Portefeuilles publics et semi-publics	7	889 627	6 872 837
Comptes clients débiteurs	8	85 637 746	47 102 128
Débiteurs divers et frais payés d'avance	9	9 520 627	7 144 004
<b>Total</b>		<b>260 088 038</b>	<b>134 409 886</b>
<b>IMMOBILISES</b>			
Agencements Immeubles		171 483	60 734
Immeubles		6 062 043	1 818 425
Immobilisations en cours		2 327 647	2 219 853
Mobiliers et matériels		5 655 374	2 519 192
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>14 216 547</b>	<b>6 618 204</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>274 304 585</b>	<b>141 028 090</b>

Les notes 1 à 27 font partie intégrante des états financiers.

PASSIF	Note	2009	2008
<b>EXIGIBLES</b>			
Banque Centrale du Congo		162 122	788 257
Banques et autres institutions financières		129 961	1 139 411
Comptes courants à vue et épargne	11	204 274 426	95 354 857
Dépôts à terme	12	7 801 903	6 260 762
Créditeurs divers	13	24 239 851	19 151 483
Créanciers privilégiés et divers	14	2 952 415	2 254 462
<b>Total</b>		<b>239 560 678</b>	<b>124 949 232</b>
<b>NON EXIGIBLES</b>			
Capital	15	10 066 009	7 995 828
Réserve légale		511 381	357 336
Provision générale	16	1 968 724	1 126 565
Plus-value de réévaluation		4 271 139	907 291
Provision reconstitution du capital			600 022
Emprunts subordonnés	17	8 902 077	3 738 872
Emprunt à long terme	18	6 231 454	-
<b>Total</b>		<b>31 950 784</b>	<b>14 725 914</b>
<b>COMPTES DE RESULTAT</b>			
Bénéfice de l'exercice		2 793 123	1 352 944
<b>Total</b>		<b>2 793 123</b>	<b>1 352 944</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>274 304 585</b>	<b>141 028 090</b>

Les notes 1 à 27 font partie intégrante des états financiers.

&gt;&gt;&gt;

## Comptes annuels

COMPTES DE PROFITS ET PERTES POUR LES EXERCICES  
CLOS AUX 31 DECEMBRE 2009 ET 2008  
(EXPRIMÉS EN MILLIERS DE FRANCS CONGOLAIS - FC)

	Note	2009	2008
<b>PRODUITS</b>			
Intérêts et commissions perçus	19	15 885 256	8 405 556
Profit sur réévaluation de change		480 550	-
Autres revenus	20	7 409 838	3 143 334
		<b>23 775 644</b>	<b>11 548 890</b>
<b>CHARGES</b>			
Intérêts et commissions bonifiés	21	3 469 711	1 641 541
Frais d'exploitation	22	9 498 923	4 417 341
Frais de personnel	23	2 794 342	1 645 151
Taxes et impôts		85 033	57 247
Perte sur réévaluation de change		-	125 192
Dotations aux amortissements et provisions	24	4 418 739	1 950 067
Moins value sur cession d'immobilisations		819	-
Autres charges		176 393	89 779
		<b>20 443 960</b>	<b>9 926 318</b>
<b>RESULTAT AVANT IMPÔT</b>		<b>3 331 684</b>	<b>1 622 572</b>
Impôt sur le bénéfice	25	538 561	269 628
<b>BENEFICE DE L'EXERCICE</b>		<b>2 793 123</b>	<b>1 352 944</b>

Les notes 1 à 27 font partie intégrante des états financiers.

4.869

&gt; 2

## Notes sur les états financiers au 31 décembre 2009

**1. ACTIVITES**

La RAWBANK s.a.r.l., est une société par actions à responsabilité limitée autorisée à se constituer par le décret présidentiel n° 040/2001 du 8 août 2001.

Elle est établie selon la législation bancaire de la République Démocratique du Congo telle que stipulée par l'Ordonnance-Loi n° 72/004 du 14 janvier 1972 relative à la protection de l'épargne et au contrôle des intermédiaires financiers telle que modifiée par la loi 003/2002 du 2 février 2002 relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit.

A sa création, la Banque a obtenu le bénéfice des avantages du Code des Investissements par l'Arrêté Interministériel n° 003 du 31 décembre 2001. Elle a bénéficié ainsi d'une exemption de l'Impôt sur le Bénéfice jusqu'à la clôture de l'exercice 2004. Cette exonération a été prorogée en 2005 en vertu des Arrêtés Interministériels n° 029/CAB/MIN/PLAN/2003 et n° 027/CAB/MIN/FIN/2003 du 22 mars 2003 portant approbation de l'agrément du projet d'investissement de la RAWBANK. En 2009, l'exonération n'a été que partielle. Elle porte sur l'Impôt sur le Bénéfice de sociétés conformément à la lettre de notification de la Direction Générale des Impôts n° 10/0448/DGI/DGE/DIS/BS/10 du 12 mars 2010.

**2. PRINCIPALES REGLES COMPTABLES APPLIQUEES****2.1. Présentation des états financiers**

Les états financiers sont préparés, à l'exception de la réévaluation des immobilisations, selon la méthode conventionnelle du coût historique et conformément aux principes comptables généralement admis en République Démocratique du Congo, aux recommandations et instructions de la Banque Centrale du Congo.

**2.2. Conversion des transactions en monnaies étrangères**

Les transactions en monnaies étrangères sont converties en monnaie nationale au taux de change approchant ceux applicables par le système bancaire à la date de la transaction.

Les gains ou pertes de change réalisés en cours d'exercice sur les opérations commerciales sont enregistrés dans le compte de résultat.

Les actifs et les passifs monétaires sont convertis en monnaie nationale au taux de change en vigueur à la date du bilan.

L'ajustement sur position de change découlant de la conversion au taux de clôture des actifs et passifs en devises est reconnu en compte de résultat.

**2.3. Immobilisations**

Les immobilisations sont enregistrées à leur coût d'acquisition corrigé par l'application des dispositions de l'Ordonnance-Loi n° 89/017 du 18 février 1989 sur la réévaluation obligatoire de l'actif immobilisé des entreprises en République Démocratique du Congo. Pour permettre aux entreprises de procéder à la réévaluation des immobilisations, le Ministère des Finances ou l'Administration Fiscale publie des coefficients légaux applicables à la clôture de chaque exercice comptable.

&gt;&gt;&gt;

## Notes sur les états financiers au 31 décembre 2009

Les amortissements sont calculés linéairement sur la valeur comptable des immobilisations selon un taux annuel en fonction de la durée de vie utile estimée.

La Banque a retenu pour ses principaux actifs immobilisés les durées de vie ci-après :

	Durée de vie (Année)	
	Immeubles	20
	Matériel et mobilier	10
	Matériel roulant	4
	Matériel informatique	5

### 2.4. Provision pour la reconstitution du capital social

Selon l'article 3 du Décret n° 04/049 du 20 mai 2004 complétant l'Ordonnance-Loi n° 77-332 du 20 novembre 1977 fixant les modalités d'application obligatoire du Plan Comptable Général Congolais, il est institué une provision réglementée dénommée « Provision pour Reconstitution du Capital social » en vue de préserver les Fonds Propres des Etablissements de Crédit et de Micro-Finances.

Le montant de la dotation au titre de cette provision est déterminé sur base de la contre-valeur en Francs Congolais du capital social exprimé en une monnaie étrangère de référence.

Ce montant représente la différence négative entre la contre-valeur aux taux de change de clôture et celle à l'ouverture après prise en compte de la plus-value de réévaluation dégagée pendant l'exercice comptable.

En cas d'augmentation du capital social en cours d'exercice, les taux de change applicables seront ceux de la date de l'augmentation du capital et de la clôture de la période considérée.

Cette provision est fiscalement déductible et ne peut-être utilisée que pour augmenter le capital social à ces conditions :

- La provision doit être certifiée par un Commissaire aux Comptes ;
- Elle doit faire l'objet d'une déclaration au même titre que les revenus.

### 2.5. Comptabilisation en monnaies étrangères des éléments de fonds propres

La Banque Centrale du Congo a autorisé les banques à comptabiliser en monnaie étrangère la provision pour reconstitution du capital, les résultats reportés, le résultat du dernier exercice en attente d'affectation et les réserves en vue de la préservation de leurs fonds propres. L'ajustement monétaire qui en découle est reconnu dans le résultat de l'exercice.

## 3. TAUX DE CONVERSION

Les taux de conversion aux 31 décembre 2009 et 2008 s'établissent comme suit :

	(en 000 francs congolais)	
	2009	2008
1 EURO =	1.251,3146	855,1692
1 USD =	890,2077	623,1454

## 4. CAISSES ET BANQUE CENTRALE

	(en 000 francs congolais)	
	2009	2008
Caisses en monnaie locale	4 797 938	2 314 793
Caisses en monnaies étrangères	33 658 906	19 568 755
Banque Centrale du Congo	14 744 042	8 736 159
	<b>53 200 886</b>	<b>30 619 707</b>

Le solde de la Banque Centrale du Congo au 31 décembre 2009 est constitué, en plus des avoirs en compte de la RAWBANK s.a.r.l. auprès de cette institution, d'une réserve obligatoire non disponible de FC 8,43 milliards. Cette réserve est constituée en vertu de l'instruction n° 10 de la Banque Centrale du Congo.

## 5. BANQUES

	(en 000 francs congolais)	
	2009	2008
Comptes ordinaires étrangers en devises (a)	60 745 774	6 636 571
Correspondants étrangers placements (b)	40 534 833	26 746 166
Provisions correspondants garanties (c)	984 942	2 729 216
Banques prêts marché monétaire (d)	780 000	500 000
Couverture crédits documentaires (e)	5 055 102	3 208 410
	<b>108 100 651</b>	<b>39 820 363</b>

- (a) Les avoirs en banques auprès des correspondants sont principalement logés auprès de Citibank New-York, Habib American Bank New York, ING Bank et Byblos Bank. Ils sont essentiellement détenus en Dollars américains et en Euros pour respectivement USD 64,35 millions et Euros 3,30 millions.
- (b) Les « correspondants étrangers placements » comprennent essentiellement les placements de USD 13,50 millions auprès de ING, USD 9,08 millions auprès de Standard Bank South Africa, USD 5,2 millions auprès de ABSA Bank, USD 5 millions auprès de Citibank New York, USD 4,20 millions auprès de Byblos Bank, USD 4 millions auprès de Commerzbank et USD 3,5 millions auprès de Fortis Bank.
- (c) Les « correspondants provisions garanties » comprennent essentiellement un montant de USD 1,10 million représentant des garanties émises par la banque dans les livres de ING en couverture des opérations d'arbitrage et de placement avec de cette institution.
- (d) Le compte « Banques prêts marché monétaire » représente le prêt à court terme accordé aux autres banques locales sur le marché monétaire et non échu au 31 décembre 2009.
- (e) Les « couvertures crédits documentaires » comprennent essentiellement les couvertures des engagements sur crédits documentaires logés par la Banque auprès de ING pour Euro 2,79 millions, Citibank New York pour USD 0,77 million et de Byblos Bank pour USD 0,61 million (Note 13.a)

## 6. PORTEFEUILLE EFFETS COMMERCIAUX

	(en 000 francs congolais)	
	2009	2008
Effets commerciaux réescomptables	2 510 685	2 839 939
Effets escomptés en recouvrement	192 950	-
Escomptes effets remises documentaires export	34 866	10 908
	<b>2 738 501</b>	<b>2 850 847</b>

&gt;&gt;&gt;

## Notes sur les états financiers au 31 décembre 2009

**7. PORTEFEUILLE EFFETS PUBLICS ET SEMI PUBLICS**

Cette rubrique est constituée du Bon de Trésor du Gouvernement Américain de USD 1 million souscrits par la Rawbank avec une maturité de 6 mois.

**8. COMPTES CLIENTS DEBITEURS**

		(en 000 francs congolais)	
		2009	2008
Avances aux organismes publics non financiers		9 712 719	4 736 811
Crédits et avances aux sociétés (découverts)	(a)	38 926 504	25 321 672
Avances aux particuliers		1 232 711	600 073
Avances à moyen terme		7 132 305	2 689 840
Autres avances	(b)	30 137 803	13 967 367
Provision pour créances douteuses		(1 504 296)	(213 635)
		<b>85 637 746</b>	<b>47 102 128</b>

(a) Les crédits et avances aux sociétés sont constitués essentiellement des découverts en comptes courant des sociétés en monnaie nationale pour FC 9,82 milliards et en devise pour FC 36,52 milliards (constitués principalement de USD 40.824.159).

(b) Les autres avances comprennent essentiellement des avances en comptes clients (sociétés et particuliers) à terme fixe octroyés pour FC 20,35 milliards, les crédits douteux et contentieux pour FC 1,47 milliard, les crédits échus impayés pour FC 69,10 millions et les crédits échus prorogés pour FC 55,72 millions.

**9. DEBITEURS DIVERS ET FRAIS PAYES D'AVANCE**

		(en 000 francs congolais)	
		2009	2008
Charges à étaler	(a)	1 309 818	10 764
Acomptes	(b)	2 353 370	1 234 060
Stock économat des imprimés et autres	(c)	1 389 265	963 126
Valeurs à recouvrer		235 118	115 279
Chèques à présenter en compensation		-	1 500 000
Cessionnaires chèques et effets à l'encaissement	(d)	1 667 254	984 104
Effets relatifs au remboursement loyers		-	249 367
Suspens débit à régulariser	(e)	1 722 909	1 583 990
Autres		842 893	503 314
		<b>9 520 627</b>	<b>7 144 004</b>

(a) Le solde du compte « Charges à étaler » est constitué principalement des dépenses liées aux travaux de réfection des bâtiments abritant les agences de FC 1,298 milliard à étaler sur une période de 3 ans.

(b) Le solde du compte « Acomptes » comprend essentiellement les deux acomptes provisionnels pour FC 225 millions et des dépenses engagées pour divers travaux dans les agences en cours de lancement à la place de la Victoire et à Kisangani pour FC 781,23 millions et FC 577,75 millions respectivement ainsi que le projet Visa pour FC 206,95 millions.

(c) Le stock économat des imprimés et autres représente la valeur de divers stocks non consommés à la clôture de l'exercice.

(d) Les effets à l'encaissement ne sont portés dans les comptes des bénéficiaires qu'après la bonne fin de chaque opération. Ils sont ainsi enregistrés dans les comptes en contrepartie des valeurs à recouvrer (Note 13.b).

(e) Les suspens débit à régulariser comprennent essentiellement des opérations de cartes de crédit Mastercard non encore comptabilisées dans les comptes des clients pour environ FC 737,63 millions, des avances faites aux divers fournisseurs pour des prestations à recevoir de FC 857,70 millions.

**10. IMMOBILISATIONS**

		(en 000 francs congolais)					Total
		Immeubles	Matériel	Mobilier	Agencements	Immos en cours	
<b>Valeurs brutes</b>							
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2009		2 021 373	4 092 822	624 068	60 734	2 219 853	9 018 850
Acquisitions		3 009 473	2 063 357	472 388	95 178	107 794	5 748 190
Cessions		-	(14 834)	-	-	-	(14 834)
Régularisations		(492 947)	21 362	(11 562)	(12 983)	-	(496 130)
Réévaluation		2 102 475	2 559 899	415 113	28 554	-	5 106 041
<b>Au 31 décembre 2009</b>		<b>6 640 374</b>	<b>8 722 606</b>	<b>1 500 007</b>	<b>171 483</b>	<b>2 327 647</b>	<b>19 362 117</b>
<b>Amortissements cumulés</b>							
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2009		202 948	1 978 041	219 657	-	-	2 400 646
Dotations		203 321	513 536	297 513	-	-	1 014 370
Reprises		-	(11 641)	-	-	-	(11 641)
Régularisations		-	667	-	-	-	667
Réévaluation		172 062	1 193 962	375 504	-	-	1 741 528
<b>Au 31 décembre 2009</b>		<b>578 331</b>	<b>3 674 565</b>	<b>892 674</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5 145 570</b>
<b>Valeurs nettes</b>							
<b>Au 31 décembre 2009</b>		<b>6 062 043</b>	<b>5 048 041</b>	<b>607 333</b>	<b>171 483</b>	<b>2 327 647</b>	<b>14 216 547</b>
<b>Au 31 décembre 2008</b>		<b>1 818 425</b>	<b>2 114 781</b>	<b>404 411</b>	<b>60 734</b>	<b>2 219 853</b>	<b>6 618 204</b>

**11. COMPTES COURANTS A VUE ET EPARGNE**

		(en 000 francs congolais)	
		2009	2008
Comptes courants organismes et établissements publics		20 118 279	18 577 901
Comptes courants des sociétés	(a)	125 350 651	40 819 618
Comptes courants des particuliers		46 651 038	32 605 233
Comptes fidélité		11 969 414	3 352 105
Comptes académia		185 044	-
		<b>204 274 426</b>	<b>95 354 857</b>

(a) Le poste « comptes courants sociétés » est constitué essentiellement des dépôts en devises étrangères pour la contre-valeur en monnaie locale de FC 113,19 milliards dont FC 110,58 milliards représentent la contre-valeur des dépôts reçus en Dollars américains.

&gt;&gt;&gt;

## Notes sur les états financiers au 31 décembre 2009

## 12. DEPOTS A TERME

	(en 000 francs congolais)	
	2009	2008
Dépôts à terme de 60 jours maximum	40 331	-
Dépôts à terme de 3 mois	403 606	3 842 128
Dépôts à terme de 6 mois	1 312 166	638 774
Dépôts à terme d'un an et plus	6 045 800	1 779 860
	<b>7 801 903</b>	<b>6 260 762</b>

## 13. CREDITEURS DIVERS

		(en 000 francs congolais)	
		2009	2008
Provisions crédocs et cautionnement	(a)	6 634 246	5 297 927
Valeur à recouvrer clients créditeurs	(b)	1 149 738	786 829
Provisions Mastercard	(c)	4 960 325	3 605 441
Valeurs à payer paie agents de l'Etat		1 288 722	1 133 643
Suspens crédits à régulariser		132 302	1 723 897
Banques crédit chèques à l'encaissement	(d)	783 729	361 151
Impôt sur le bénéfice et profit à payer		538 561	269 628
Couverture avances accordées	(e)	3 024 659	2 854 896
Suspens opérations	(f)	3 106 854	1 410 370
Provisions OCC		1 348 500	566 269
Suspens comptabilité	(g)	917 775	13 454
Autres passifs		354 440	1 127 978
		<b>24 239 851</b>	<b>19 151 483</b>

- a) Les provisions crédocs et cautionnement se rapportent à la couverture en monnaies étrangères des crédits documentaires et au cautionnement en force au 31 décembre 2009 (Note 5e).
- b) Au 31 décembre 2009, les « Valeurs à recouvrer clients créditeurs » représentent principalement des effets à l'encaissement et des engagements pour remises documentaires (Note 9d).
- c) Les provisions Mastercard représentent les provisions en garantie constituées par les clients utilisateurs des cartes de crédit Mastercard.
- d) Les banques crédit chèques à l'encaissement comprennent les chèques tirés sur les autres banques locales et déposés par les clients pour leur encaissement.
- e) Les couvertures avances accordées représentent des provisions sur les comptes des clients en couverture des avances à terme fixe octroyées par la banque.
- f) Les suspens opérations comprennent essentiellement les différents paiements effectués par la Banque Centrale du Congo en faveur des tiers pour FC 715,70 millions, les frais de contrôle BCC pour FC 626,95 millions et les différents versements effectués par la clientèle pour ouverture des comptes pour FC 1,08 milliard.

20.547

4.869

## 14. CREANCIERS PRIVILEGES ET DIVERS

	(en 000 francs congolais)	
	2009	2008
Sommes à verser à l'OFIDA	2 541 050	2 049 970
Sommes à verser à la DGI	311 170	37 277
Sommes à verser à la DGRAD	52 285	45 054
Autres	47 910	122 161
	<b>2 952 415</b>	<b>2 254 462</b>

## 15. CAPITAL

Le capital de la Banque est représenté par 700 actions sans désignation de valeur dont 694 actions sont détenues par RAWHOLDING S.A. qui est une société de droit luxembourgeois à la suite d'une acquisition d'actions intervenue le 14 septembre 2002 approuvée au préalable par la Banque Centrale le 5 août 2002.

Au 31 décembre 2009, le capital de la banque se détaille de la manière suivante :

(en 000 francs congolais)	
Montant du capital libéré	1 208 786
Incorporation de la plus-value de réévaluation des exercices antérieurs à l'année 2009	441 520
Incorporation des résultats reportés antérieurs	2 187 379
Incorporation provision pour reconstitution du capital en 2004	232 160
Incorporation du résultat reporté de l'exercice 2007	996 161
Augmentation du capital suivant AGE du 24 octobre 2009	2 929 822
Incorporation provision pour reconstitution du capital en 2008	600 022
Incorporation du résultat reporté de l'exercice 2008	1 217 650
Incorporation provision pour reconstitution du capital en 2009	252 509
<b>Capital au 31 décembre 2009</b>	<b>10 066 009</b>

La Direction de la Banque a décidé d'augmenter le capital par l'incorporation de la provision pour reconstitution du capital dégagée pendant l'exercice 2009 de FC 252, 51 millions, laquelle incorporation est sujette à une décision de ratification par l'Assemblée Générale des Actionnaires.

## 16. PROVISION GENERALE

La provision générale comprend la provision sur les créances saines constituée conformément à l'instruction n°16 de la Banque Centrale du Congo.

## 17. EMPRUNTS SUBORDONNES

Les emprunts subordonnés comprennent un montant de USD 6 millions obtenus de B. Systems and Technology (BST) et soumis à un taux d'intérêt de 12% l'an payable suivant la capacité de la Banque. Cet emprunt a été augmenté de USD 4 millions suivant l'avenant au contrat signé le 9 novembre 2009.

&gt;&gt;&gt;

## Notes sur les états financiers au 31 décembre 2009

**18. EMPRUNT A LONG TERME**

Cette rubrique est constituée du montant de l'emprunt obtenu de la Société Financière Internationale pour un montant de USD 7 millions.

**19. INTERETS ET COMMISSIONS**

	(en 000 francs congolais)	
	2009	2008
Intérêts sur avances en comptes	9 281 220	3 749 805
Commissions sur découverts de caisse	102 844	155 451
Commissions crédocs	307 570	263 839
Commissions sur transferts étrangers	2 549 267	1 599 666
Commissions sur cautions	376 647	280 355
Commissions MoneyGram	678 711	362 201
Intérêts sur comptes à vue et à terme correspondants	216 944	886 453
Intérêts sur billets de trésorerie	1 206 374	255 283
Autres	1 165 679	852 503
	<b>15 885 256</b>	<b>8 405 556</b>

**20. AUTRES REVENUS**

	(en 000 francs congolais)	
	2009	2008
Produit sur imprimés BCC et Rawbank	384 374	210 836
Frais de tenue des comptes	1 537 977	797 960
Produit sur paiement en faveur des régies	769 415	505 121
Commissions sur Mastercard	874 482	510 750
Frais sur cartes Rapidos	756 737	184 615
Reprises aux provisions sur créances saines	746 792	140 322
Reprises aux provisions sur créances douteuses	1 021 735	105 762
Autres	1 318 326	687 968
	<b>7 409 838</b>	<b>3 143 334</b>

**21. INTERETS ET COMMISSIONS BONIFIES**

	(en 000 francs congolais)	
	2009	2008
Agios payés aux correspondants étrangers	161 798	170 534
Intérêts sur dépôts à terme et comptes à vue	1 077 307	183 483
Agios des correspondants sur crédits documentaires	224 961	181 293
Agios décomptés Banque Centrale	940 864	647 406
Agios sur emprunt BST	635 699	397 909
Frais sur emprunt SFI	78 309	-
Autres	350 773	60 916
	<b>3 469 711</b>	<b>1 641 541</b>

Le solde de « Agios décomptés Banque Centrale » est principalement constitué d'un montant de FC 640,70 millions représentant les frais de contrôle bancaire payés à la Banque Centrale.

**22. FRAIS D'EXPLOITATION**

	(en 000 francs congolais)	
	2009	2008
Travaux bâtiments	1 274 391	403 052
Loyers	257 021	93 999
Eau et électricité	180 820	85 193
Frais de sous-traitance	490 882	241 531
Imprimés et fournitures	627 877	288 954
Fournitures et maintenance informatique	469 988	132 669
Publicité et marketing	1 737 823	873 210
Frais postes et télécommunication	1 018 658	523 118
Frais de voyage	825 485	455 702
Perte sur créances non récupérables	385 773	144 193
Honoraires	257 970	99 993
Assistance technique	39 228	26 926
Représentations et réceptions	234 767	215 001
Assurances	499 218	257 827
Manquant de caisses	63 979	68 384
Autres	1 135 043	507 589
	<b>9 498 923</b>	<b>4 417 341</b>

**23. FRAIS DE PERSONNEL**

	(en 000 francs congolais)	
	2009	2008
Traitements et salaires	1 234 118	752 869
Indemnités de transport du personnel	569 263	408 782
Soins médicaux et pharmaceutiques	183 266	104 149
Frais de formation	144 091	94 447
Autres charges de personnel	663 604	284 904
	<b>2 794 342</b>	<b>1 645 151</b>

&gt;&gt;&gt;

## Notes sur les états financiers au 31 décembre 2009

**24. DOTATION AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS**

	(en 000 francs congolais)	
	2009	2008
Dotation aux amortissements	1 014 370	567 905
Dotation provision reconstitution du capital	252 509	600 022
Dotations aux provisions prudentielles	1 293 075	598 447
Dotations aux provisions créances douteuses	1 858 785	183 693
	<b>4 418 739</b>	<b>1 950 067</b>

**25. IMPOT SUR LE BENEFICE**

Conformément aux Arrêtés interministériels n° 024/CAB/MIN/PLAN/2009 et n° 054/CAB/MIN/FIN/2009, 025/CAB/MIN/PLAN/2009 et 053/CAB/MIN/FIN/2009 du 29 août 2009, 213/CAB/MIN/PLAN/2009 et 134/CAB/MIN/FIN/2009 du 10 juin 2009 et 034/CAB/MIN/PLAN/2005 et 057/CAB/MIN/FIN du 13 juin 2005, la Banque bénéficie des avantages fiscaux dans le cadre du Code des investissements.

Par sa lettre n° 10/0448/DGI/DGE/DIS/BS/10 du 12 mars 2010, la Direction Générale des Impôts a autorisé la Banque à appliquer un coefficient d'exonération de 60,45% aux revenus réalisés en 2009 et soumis à l'impôt sur les bénéfices et profits des sociétés.

**26. PASSIF EVENTUEL**

26.1. La Direction de la banque estime que la provision pour Impôt sur le Bénéfice de FC 538,561 millions constituée en fin d'exercice 2009 a été évaluée pour tenir compte des dispositions légales existantes en la matière. Néanmoins, il existe des questions sur lesquelles leur interprétation par l'Administration fiscale pourrait être divergente. Le redressement fiscal qui pourrait en résulter ne serait toutefois pas significatif.

26.2. La Banque est défenderesse dans différents litiges devant les tribunaux en République Démocratique du Congo. Ces litiges font l'objet de recours formés devant les juridictions compétentes. Compte tenu de la nature des faits en cause la Direction de la Banque estime que le dénouement de ces affaires ne devrait pas entraîner une perte significative.

**27. HORS BILAN**

	(en 000 francs congolais)	
	2009	2008
<b>Engagements reçus</b>		
Garanties extérieures	715 657	2 085 060
Autres garanties réelles	-	846 872
Garanties sur devises à recevoir	4 451 039	-
Agios réservés	244 537	11 461
	<b>5 411 233</b>	<b>2 943 393</b>
<b>Engagements donnés</b>		
Confirmation crédits documentaires	2 208 570	2 223 440
Acceptations de payer	5 390 121	4 017 045
Engagements sur crédits documentaires import	10 334 563	7 266 365
Cautions et avals	8 304 884	11 174 649
Garanties sur monnaie locale à livrer	4 525 000	-
Autres engagements	1 780	-
	<b>30 764 918</b>	<b>24 681 499</b>
<b>Obligations éventuelles</b>		
Existence en billets de trésorerie	2 005 000	683 000
Plafonds des crédits disponibles	6 799 461	6 754 789
	<b>8 804 461</b>	<b>7 437 789</b>

&gt; CHAPITRE.

# 07. LES RÉSEAUX DE RAWBANK



&gt; 1.

## Le réseau des banquiers correspondants

RAWBANK dispose d'un réseau performant de banquiers correspondants aux quatre coins du monde

**USA** > Citibank NA, New York  
> Habib American Bank, New York



**EUROPE** > ING Belgium, Brussels  
> BNP Paribas Fortis, Brussels  
> Byblos bank, Brussels  
> Citibank NA, London  
> Commerzbank, Frankfurt, Germany  
> Saxo Bank, Denmark



**AFRIQUE** > Standard Bank of South Africa, Johannesburg  
> Absa Bank, Johannesburg



**MOYEN ORIENT** > Habib Bank AG Zurich, Dubai



**CHINE** > Bank of China, Beijing

&gt; 2.

## Le réseau d'agences en RDC

### Siège social

3487, Bld du 30 Juin  
Kinshasa (Gombe)  
+243 81 98 32 000 - +243 98 01 00 01

### Agences de Kinshasa

- > **30 Juin:** 3487, Boulevard du 30 Juin (Gombe)  
+243 81 88 70011
- > **Couronne:** 21, avenue Bandundu (Gombe)  
+243 81 71 51036
- > **Limete:** 7<sup>e</sup> Rue, Bld Lumumba  
+243 81 88 70017
- > **Utex:** 374, avenue Colonel Mundjiba  
(Ngaliema) +243 99 99 49430
- > **St Luc:** avenue Nguma,  
Réf Eglise St Luc (Ngaliema)  
+243 81 88 70015
- > **Hôtel de Ville :** Av. du Marché n°09  
(Gombe) +243 99 29 00568
- > **UPC :** Croisement Avenues de la Libération  
et Victoire (Lingwala)  
+243 99 80 15924



### Lubumbashi

- > **Lubumbashi :** 91, avenue Sendwe  
+243 81 98 32 003 - +243 997 00 00 26
- > **Consulat :** 84, avenue Sendwe  
+243 99 100 41 84
- > **DGI :** 12, avenue Sendwe  
+243 99 100 41 86
- > **UNILU :** rez de chaussée, Home 10,  
cité universitaire, Route Kassapa  
+243 99 100 41 85

### Likasi

27, Avenue LUMUMBA  
+243 81 71 59002

### Kolwezi

58, avenue Kamba  
+243 81 71 59001

### Fungurume

Concession Tenke Fungurume  
+243 99 55 16 532



### Bukavu

Avenue P.E.Lumumba,  
Bâtiment Hotel La Résidence.  
+243 99 52 58330

### Kisangani

11, Avenue Victime de la Rébellion  
+243 99 86 11324

### Matadi

13, avenue Major Vangu  
+243 81 98 01 000 - +243 998 01 00 01

### Moanda

4, avenue du 30 Juin  
+243 99 80 15920



**EDITEUR****RAWBANK**

BP 2499 – Kinshasa 1  
République démocratique du Congo

**CONCEPTION ET PRODUCTION**

M&C.M sprl – [www.mcmanagement.be](http://www.mcmanagement.be)  
Graphisme et mise en page : M&C.M / De Visu Corporate – [www.devisu.com](http://www.devisu.com)

**RÉDACTION**

Marc-F. Everaert (M&C.M sprl) – [info@mcmanagement.be](mailto:info@mcmanagement.be)  
Rédaction avec l'aimable collaboration des cadres et dirigeants de la RAWBANK

**PHOTOS**

Marc-F. Everaert, I-Stock

Imprimé en juin 2010



**RAWBANK SARL**

3487, Boulevard du 30 juin

B.P. 2499 - Kinshasa 1 Kinshasa - RD Congo

NRC KIN 52579

NAT. ID N°: 01-610-N39036T

Central Bank N°: 5100

Tel : +243.998 32 0000 - Fax : +33.4 89 24 02 24

SWIFT : RAWBCDKI

contact@RAWBANK.cd

[www.rawbank.cd](http://www.rawbank.cd)