

# RAPPORT ANNUEL 2018

Preparé par l'ensemble du Comité de Direction de la BDC

# **SOMMAIRE**

Présentation de la banque	.3
Stratégie TOP 21	.4
Lancement du chéquier	5
Correspondants bancaires	.5
Journée hygiène et salubrité	.6
Challenge recouvrement	.6
Conquête de clientèle et collecte de ressources	.7
L'agrément du Groupe DUVAL	8
Dépôts et trésorerie	.9
Emplois et provisions	.9
Investissements1	L <b>O</b>
Conclusion1	.1

#### PRESENTATION DE LA BANQUE



Créée en 1981 par l'Etat comorien, l'Agence Française de Développement, la Banque Européenne d'Investissement et la Banque Centrale des Comores, la BDC avait pour mission première d'accompagner le développement économique des Comores à travers le financement d'entreprises notamment dans le secteur agricole.

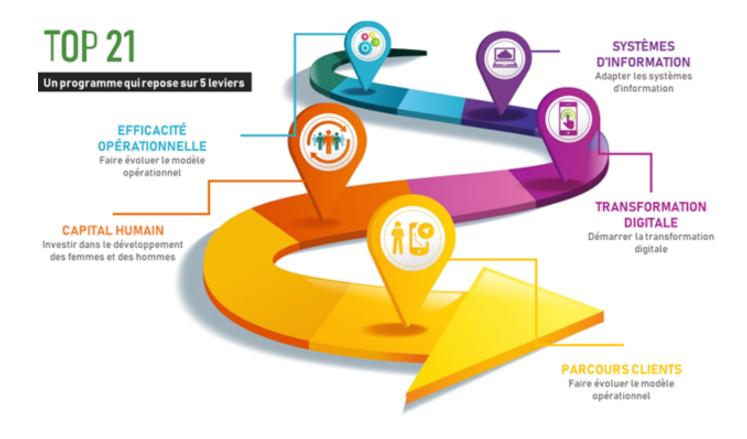
En 2008, la banque change son positionnement initial pour devenir une banque commerciale. Elle ouvre alors les guichets méso finance et microfinance.

En 2014, la BDC ouvre son capital aux investisseurs privés. Elle est aujourd'hui en cours de rachat par le Groupe Duval dont l'entrée dans le capital en tant qu'actionnaire de référence a été validée en novembre 2018.

L'institution détient un réseau de 4 agences réparties sur 3 îles l'archipel des Comores : Ngazidja, Anjouan et Mohéli. L'ouverture d'un centre d'affaires au cœur de la capitale est prévue d'ici la fin de l'année 2019.

Aujourd'hui, tous les indicateurs de performances placent la BDC au rang de la 3ème banque aux Comores. Notre ambition est devenir la banque comorienne de référence d'ici 2021. Pour cela, nous avons entamé notre transformation digitale avec la mise en place d'un nouveau système d'information et le déploiement d'un site web qui évoluera vers une banque en ligne. Cette transformation est accompagnée d'une refonte entière des procédures, du renouvellement du portefeuille de produits de la banque et l'entrée dans le marché des assurances.

# **STRATÉGIE TOP21**



Dénommée TOP 21 (Transformation, Optimisation et Profitabilité), cette stratégie ayant pour but de faire de la BDC, la banque de référence aux Comores s'appuie essentiellement sur la digitalisation des services de la banque. Il s'agit d'accroître la proximité avec le clients et de fluidifier les processus au moyen des nouvelles technologies. TOP 21 a été initiée par Monsieur Gervais ATTA Directeur Général au mois d'août 2018 après sa prise de fonction au mois de juillet 2018. Intégrité, Excellence, Confiance, Innovation, Proximité, seront les valeurs de la banque qui accompagneront cette nouvelle vision sur les trois années 2019, 2020 et 2021.

#### **QUELQUES FAITS MARQUANTS**

# LANCEMENT DU CHÉQUIER

Le nouveau système d'information de la BDC est opérationnel depuis novembre 2017. Cet outil technologique a permis à la banque de proposer à sa clientèle de nombreuses gammes de produits parmi lesquels le chéquier.

Lancé en aout 2018 avec pour objectif de renforcer les moyens de paiement de l'institution, jusque là réduit au seul paiement par caisse, le chéquier s'avère être aujourd'hui un produit indispensable pour la BDC. Il est en pleine croissance.

En effet, cinq mois après son lancement, plus de 473 clients l'utilisent aujourd'hui, soit une moyenne de 94 demandes traitées par mois. Bien apprécié dans le milieu d'affaire, il est devenu le moyen principal de paiement fréquemment utilisé par de nombreux entrepreneurs en relation commerciale avec la BDC qui évitent de devoir circuler avec beaucoup de liquide.



#### **CORRESPONDANTS BANCAIRES**

Les travaux de recherche de correspondance bancaire entamés à partir de juillet 2018, nous ont permis d'abord d'intégrer le réseau SWIFT en ayant notre propre identifiant (code Swift) et ensuite aboutir à la signature d'un compte chez une banque correspondante.

#### **QUELQUES FAITS MARQUANTS**

## JOURNÉE HYGIÈNE ET SALUBRITÉ

Cette journée organisée par la BDC le25/08/2018 qui a réuni des hauts cadres du ministère de la santé, de l'OMS et qui a vu la participation des agents de la mairie de Moroni, de la préfecture, des éléments des forces de l'ordre et de la police et des sociétés sponsors telles que CHIS, HURIA, contribue à inscrire la banque dans une démarche RSE. L'événement a donné un signal fort d'une banque en mouvement soucieuse du bien être de l'Homme et de son environnement. Cette action est faite sur l'ensemble des iles et a couvert des endroits stratégiques du pays. Cette Opération bien que sociale contribue à soigner l'image de la banque.



#### CHALLENGE RECOUVREMENT



Il est lancé en septembre 2018 sur trois mois et a pris fin le mois de novembre 2018. Cette campagne qui a mobilisé les équipes de la BDC en général, les agents commerciaux et ceux du recouvrement en particulier, a permis le recouvrement d'un peu plus de la des créances en souffrance recouvrées soit 225 millions KMF sur 435 millions KMF. Ce qui a permis d'augmenter nos reprises sur les provisions.

#### **QUELQUES FAITS MARQUANTS**

# CONQUETE DE LA CLIENTÈLE ET COLLECTE DE RESSOURCES

Le développement du portefeuille client (conquête) et la collecte des ressources courtes ou longues font partie des leviers importants de la stratégie TOP.

1 891 comptes ouverts en 2018 sur l'ensemble de nos agences dont 817 ouvertures de comptes représentant 43% du total des ouvertures de comptes seulement pour le dernier semestre de l'année.

Le nombre des ouvertures de comptes a connu une baisse au deuxième trimestre, ce qui a poussé la banque à engager des actions de sensibilisation et de campagnes qui se sont poursuivis jusqu'en février 2019 pour reconquérir notre clientèle sur le point de quitter le portefeuille et recruter de nouveaux. C'est le cas de l'opération BDC chez vous déjà organisé à Moroni, Mitsamiouli et Mutsamudu et qui a permis de touchez le maximum de personnes et communiquer sur nos différents produits.

Les mêmes actions de terrain visent également à améliorer et stabiliser la trésorerie de la banque par la collecte des ressources via nos différents types de dépôts, épargnes et produits.

De juin 2018 à décembre 2018, les dépôts à terme sont calculés à 1,2 milliards de KMF.

Une campagne d'ouverture de DAT a été lancée en décembre 2018 et s'étend sur trois mois. Elle permettra d'améliorer le niveau des ressources stables de la BDC.

La reprise des opérations internationales grâce au SWIFT et la correspondance bancaire vont permettre à la banque d'atteindre ses objectifs 2019 en matière de conquête clients et de collecte de ressources.



# QUELQUES FAITS MARQUANTS L'AGREMENT DU GROUPE DUVAL



Fondée par Éric Duval en 1994, le Groupe Duval conduit des projets d'envergure, au cœur des enjeux du monde de demain. Il s'est construit sous l'impulsion d'entrepreneurs actifs sur l'ensemble du territoire. Son organisation décentralisée est unique dans son secteur. Le Groupe Duval est aujourd'hui leader français du golf, n°1 mondial des clubs en réseau, n°2 européen des résidences de tourisme, n°3 français du property management et n° 1 français des retail parks low cost.

L'agrément délivré par la Banque centrale des Comores en décembre 2018 au Groupe Duval pour devenir actionnaire de la BDC fait partie des événements important de l'année 2018.

En effet l'espoir du développement de cette banque repose sur l'entrée dans le capital de ce nouvel investisseur de référence et de renommé internationale.

## **DÉPÔTS ET TRÉSORERIE**

Les dépôts de la clientèle ont connu une régression passant de (8, 511 milliards de KMF en 2017 à 8,130 milliards KMF en fin 2018) soit une baisse de 4%. Les Dépôts à termes (DAT représentent environ 10,5% des dépôts clientèle rémunéré en moyenne au taux de 4%). Ces derniers ont baissé de 36% en 2018, c'est ce qui explique d'ailleurs la baisse des dépôts de la clientèle la même année 2018.

Au niveau de la trésorerie, son niveau est resté très bas tout le long de l'année, et se situait régulièrement entre 2,5 milliards KMF et 3,5 milliards KMF. Par contre la banque n'a jamais été emmenée à toucher ses réserves obligatoires, comme c'était le cas en 2017, ce qui avait d'ailleurs poussé la banque centrale à mettre la BDC sous surveillance rapprochée.

Les efforts de recouvrement (tel que le challenge de trois mois qui a pris fin en novembre 2018), les actions de collecte de ressources (challenge DAT lancé en novembre), les actions de conquête de client et de sensibilisation, les actions sociales, engagées toutes à partir du second semestre 2018, ont permis de retrouver le niveau des dépôts de l'année 2017, de stabiliser la trésorerie, de reconquérir des clients en partance et de soigner l'image de la banque.

Ces actions ont commencé à donner leurs fruits et vont contribuer à l'atteinte des objectifs 2019 de notre stratégie TOP21.

#### **EMPLOIS ET PROVISIONS**

Le total bilan est passé de 12, 367 milliards KMF en 2017 à 11,694 milliards KMF en fin Décembre 2018 soit une baisse de 5% par rapport à l'année 2017. Cette baisse s'explique par une trésorerie insuffisante et de bas niveau (les dépôts ont chuté de 4%), et des résultats négatifs des trois dernières années qui affectent dangereusement nos fonds propres. Ceci n'a pas permis à la banque de développer les crédits ni investir en comptant sur ses ressources internes courtes ou longues.

La situation des provisions s'est par contre améliorée, grâce à des efforts de recouvrement et diverses actions qui ont conduit à des reprises de l'ordre de 1,440 milliards KMF dont les 500 millions KMF de provision pour risque sur le dossier NICOM. Les provisions ont qu'en même augmenté par rapport à l'année de 2017 passant de (1,149 milliards KMF en 2017 à 1,554milliards en 2018) soit une augmentation de 35% par rapport à l'année 2017.

### **INVESTISSEMENTS**

La rubrique actif immobilisé a légèrement évoluée passant de 1,043 milliards KMF en 2017 à 1,081 milliards KMF en 2018. En effet, la banque n'avait pas les moyens d'engager les investissements liés aux projets de développement de la banque. Seul le poste de : immobilisation encours a enregistré une hausse de plus de 100 millions KMF dans cette rubrique (actif immobilisé).C es investissements concernent des travaux d'aménagement du siège et des agences, l'acquisition du SWIFT, 4 véhicules, du matériel informatique et certains matériel et mobilier de bureau. Au regard de la stratégie TOP 21, d'importants projets d'investissement sont envisagés pour le developpement de la banque et sa pérennité, à savoir : l'extension du siège, le développement du reseau agence, la mise en place du mobile banking et de la monétique.

#### CONCLUSION

En somme l'année 2018 est marquée par d'importants événements qui ont fortement impacté l'activité de la banque. Les soucis de trésorerie, les sanctions de la Banque Centrale des Comores (BCC), la surveillance rapprochée de la BCC, la découverte du détournement de 130 millions KMF, ont affecté le fonctionnement de la banque, son volume d'activité et ses résultats.

La stabilité de la gouvernance retrouvée au deuxième semestre 2018 a permis de redynamiser les équipes et de redonner un souffle aux activité de la banque. Les actions de sensibilisation, de conquête de la clientèle, de collecte de ressources voir même de recouvrement engagées ont permis de redorer l'image de la banque. Le travail technique des équipes a conduit la banque trouver son propre code SWIFT, une banque correspondante (BMCE MADRID) et une banque partenaire (Eco Banque).

Par ailleurs l'issue sur le risque juridique du dossier NICOM (l'arrêt de la cour d'appel de Moroni en faveur de la BDC), a permis à la banque d'améliorer ses résultats à travers une reprise de la provision de 500 millions de KMF. Nous espérons un dénouement permettant à la BDC de recouvrer toute sa créance

Malgré les difficultés rencontrées surtout au premier trimestre 2018, et le manque de ressources pour booster les activités et assurer le développement de la banque, le dynamisme, la motivation de tout le personnel de la banque et les bonnes perspectives constatées en fin d'années, nous laisse confiants du fort potentiel de développement de la BDC.





