

---

M.E.S., Numéro 134, Vol. 1, mai – juin 2024

<https://www.mesrids.org>

Dépôt légal : MR 3.02103.57117

N°ISSN (en ligne) : 2790-3109

N°ISSN (impr.) : 2790-3095

Mis en ligne : le 31 mai 2024

---



## ***Revue Internationale des Dynamiques Sociales***

### ***Mouvements et Enjeux Sociaux***

*Kinshasa, mai - juin 2024*



**PERTINENCE DES DISPOSITIFS ENDOGENES DE GESTION ET DE CONTROLE  
DANS LA PREVENTION DU RISQUE OPERATIONNEL DE BANQUES DE SECOND  
RANG EN REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO**

par

**Lucien MAKAMBO BONDE**

*Assistant, Université de Mbandaka*

**Séraphin LUALABA KITENGE**

*Assistant, Institut Supérieur de Statistique de Kinshasa*

*(Tous) Doctorant à l'Université de Kinshasa.*

### Résumé

*Dans notre souci de faire prévaloir l'importance du capital humain dans la sauvegarde des acquis d'une banque, la présente recherche se voudrait d'être une réponse par rapport aux préalables qu'il importe de retenir pour quiconque tiendrait à assurer la stabilité des banques de dépôts au plan interne. N'est-ce pas qu'il existe une interdépendance et une forte corrélation entre les dispositifs préventifs internes des risques bancaires, qui se manifestent souvent sous l'effet boule de neige et qui prend racines à partir des erreurs que commettent les agents préposés ? Ce qui ne peut manquer de susciter d'autres risques de porter atteinte, notamment au remboursement de crédits, à la liquidité, à la solvabilité, à la réputation, ... De là tout l'intérêt d'endiguer voire de résorber tout hasard dangereux susceptible d'être le catalyseur des autres risques.*

**Mots-clés :** *Pertinence, Dispositifs de gestion et de contrôle, Prévention, Risque opérationnel.*

### Abstract

*With a view to highlighting the primordial importance of human capital in safeguarding a bank's assets, this article provides a reliable answer as to the prerequisites that must be taken into account to ensure the stability and even resilience of banks deposits and this on an internal level. There is an interdependence as well as a strong correlation between internal preventive measures for banking risks, which quite often manifest themselves in a snowball effect taking root from the errors of the people working there, and going rise to others risks, particularly those relating to loan repayment, liquidity, solvency, reputation, etc. Hence, the need to contain and even completely eliminate the possibility of the occurrence of operational risk : a catalyst for others.*

**Keywords :** *Relevance, Management and Control systems, Prevention, Operational Risk.*

### INTRODUCTION

L'activité principale des banques de second rang se fonde essentiellement sur l'intermédiation financière dans laquelle se retrouve, en amont, la collecte par elles des dépôts auprès des agents économiques en capacité de financement et, en aval, l'octroi des crédits à ceux qui sont dans le besoin de financement<sup>1</sup>. Cela joue un rôle majeur dans l'accompagnement des économies de pays moins avancés où le système financier est quasi inexistant dans la mesure où, elles s'interposent entre ceux qui disposent des moyens non affectés immédiatement et ceux qui disposent des projets qui requièrent des ressources pour leur mise en œuvre<sup>2</sup>.

A cette époque de l'universalisation des banques, il est important de retenir qu'à l'intermédiation s'ajoutent des activités connexes de gestion des moyens de paiement par le biais de la sophistication des instruments en usage dans cette sphère, notamment, les cartes bancaires, les chéquiers, le mobile banking, la location des coffres-forts, la paie de masse, les guichets automatiques des billets, la banque en ligne, ... qui, toutes, ne sécurisent pas totalement ces institutions monétaires contre toutes sortes de risques et plus spécifiquement contre les risques opérationnels.

Pour s'en prémunir, les banques se mettent à ériger des dispositifs préventifs en vue de sauvegarder la bonne marche de leurs transactions via des facteurs endogènes par rapport à l'organisation et au fonctionnement entendu de la formation des agents et cadres, y compris leur remise à niveau ; la soumission des opérations et/ou des opérateurs au screening de la Conformité (Compliance) ; la mise en place des plans de carrière et des politiques salariales non sclérosées liées à la compétitivité ainsi que des gratifications ; la tenue d'une comptabilité sincère et limpide qui reflète la réalité au quotidien ; l'usage d'une technologie informatique de pointe qui élimine l'éventualité des pertes, des vols, des intrusions ; la

<sup>1</sup> TMB, *Support de formation sur l'aperçu du système bancaire congolais*, Département Formation 2022, p.2, Inédit.

<sup>2</sup> MUKUNDI N.E., *Marché financier. Théories et Perspectives pour l'économie Congolaise*, Ed. Presses de l'Unikin, 2022, p.36.

mise en place du Risk Management efficace (Credit-Risk) ; le Contrôle interne et l'Audit interne qui leur évitent l'apparition, voire l'installation du risque opérationnel systématisé.

Ce sont là, des faits qui portent constamment préjudice la sécurité des banques du fait qu'ils proviennent des actions délibérées de malversation par des agents et cadres, mais aussi des erreurs gravissimes commises par ces derniers dans l'exercice de leurs fonctions. En dépit de toutes les barrières instaurées par les banques pour faire face à tous ces risques contingents qui peuvent subvenir, maints établissements de crédit ont été sous sanctions de la Banque Centrale ou ont été liquidées in fine, en sus d'autres mobiles, à cause du risque opérationnel qui demeure presque omniprésent dans un univers dominé par la pauvreté, l'étroitesse ou la dépravation morale des populations l'habitant.

C'est pourquoi, les banques de second rang recourent tant soit peu à l'une des quatre techniques fondamentales pour réduire le risque, à savoir : la prévention des risques<sup>3</sup> consistant à poser des actions visant la réduction de la probabilité ou le montant des pertes<sup>4</sup> par des actions ex ante ou ex post auxdites pertes et même pendant leur avènement.

Dès lors, la prévention des risques, en général, et, par ricochet, la prévention des opérations, en particulier, est-elle nécessaire pour la stabilité et/ou la résilience des banques de dépôts ? Quel élément mérite d'être mis en l'avant-plan parmi cette panoplie des mesures préventives de gestion et de contrôle bancaires en vue de garantir significativement leur organisation et fonctionnement ?

La dissection minutieuse de chaque élément nous aidera à faire ressortir aisément ce qu'il faut à une banque pour qu'elle puisse mieux évoluer sans désespérer. Pour cela, outre cette introduction et une conclusion à la fin, la présente étude repose sur un plan en quatre points. La revue de la littérature (i), l'apport des institutions internationales (ii), le point de vue de l'auteur dans la gestion et dans le contrôle pour prévenir les risques opérationnels aux banques de second rang (iii) et la méthodologie suivie (iv).

## I. REVUE DE LA LITTÉRATURE

### 1.1. Revue Théorique

Le risque étant défini par Zvi Bodie et Robert Merton comme l'incertitude qui a un impact sur notre richesse ; sa gestion qui est le processus d'arbitrage entre les gains et les coûts de sa réduction en décidant sur quelle stratégie choisir<sup>5</sup> et qui fait l'objet des analyses incessantes, ce qui a poussé ces auteurs à aborder les techniques adaptées dans le management des incertitudes engendrées dans le management des incertitudes engendrées dans le processus de production des établissements de crédit, notamment, celles qui sont liées aux actions et aux décisions des hommes y travaillant (le risque opérationnel) afin d'y faire face.

Pour y parvenir, bien des dispositifs sont installés au sein des banques de second rang dont certains relèvent, suivant notre classification, de la gestion, d'autres se situent à califourchon entre « gestion et contrôle » et d'autres encore exclusivement du contrôle. Dans la catégorie de la gestion simple, on trouve les Ressources humaines qui traitent du capital humain, d'autres sur la conformité qui assure que les transactions des banques soient respectueuses des principes de ce secteur ; d'autres encore sur la comptabilité qui doit enregistrer, au jour le jour, les opérations suivant les normes internationalement admises. Quant aux autres, elles reposent sur les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC/IT) qui gèrent sur base numérique le fonctionnement des banques.

S'agissant du Risk Management, il œuvre à cheval en participant, en amont, à la gestion quotidienne des banques et, en aval, au contrôle de ce qui a été fait par les autres départements en ce qui concerne le maintien au beau fixe voire l'amélioration (appréciation) des ratios financiers. Ainsi, le contrôle interne ainsi que l'Audit interne se partagent la tâche du contrôle dans la mesure où, le premier l'exécute permanemment et le second de façon ponctuelle (généralement une fois l'an).

### 1.2. Revue Empirique

Confrontées constamment à d'éventuels dysfonctionnements qui paralysent le bon fonctionnement de leur secteur, les banques sont saisies pour une gestion soutenue d'une gamme de risques qui couvre le risque de marché, le risque de crédit, le risque de solvabilité, le risque de liquidité, le risque opérationnel<sup>6</sup>, risque dont la gestion de l'opérationnel constitue le socle.

<sup>3</sup> Zvi B. et Merton R., *Finance*, 3è Edition Nouveaux Horizons, 2011, p.299.

<sup>4</sup> *Idem*, p.300.

<sup>5</sup> Zvi B. et Merton R., *op. cit.*, p.289.

<sup>6</sup> BCEAO, Séminaire sur les principes fondamentaux de la gestion des risques bancaires du 21 au 25 mars 2016, Dakar, p.1.

Défini par le groupe de la Banque africaine de développement (GBAD)<sup>7</sup> comme l'ensemble des pertes dues aux lacunes du processus, du système ou aux défaillances humaines, à des événements inattendus ou au caractère inexécutable des contrats ; le risque des opérations comporte des effets pervers illimités susceptibles d'exposer une institution à des pertes financières et de réputation considérables. De pareils effets peuvent se présenter sous forme des pertes potentielles liées aux activités internes ou aux événements externes causés par les interruptions des systèmes d'information (coupure du signal internet/intranet, par exemple), de communication, de sécurité matérielle, de continuité des activités, de supervision, de traitement des transactions, des systèmes et procédures de règlement et l'exécution de responsabilités fiduciaires légales et de fonctions d'agence, etc.

## II. APPORT DES INSTITUTIONS INTERNATIONALES

Dans leur quête des mesures préventives face aux risques précités, le Groupe de la BAD vise le renforcement de l'environnement des systèmes et les changements de processus<sup>8</sup> ainsi que la mise en œuvre d'un cadre de contrôle intégré à travers :

- une gestion efficace des ressources humaines en recrutant un personnel compétent, en le formant et en procédant à des rotations de ce personnel ;
- une mise à disposition des processus dans la mise à jour/l'élaboration et la diffusion de différentes règles et réglementations y compris le règlement du personnel et le code de déontologie/éthique ; la reconfiguration des activités dans l'ensemble de la banque, les changements et réalignements organisationnels ; l'élaboration d'une matrice de délégation des pouvoirs, l'élaboration d'un plan stratégique périodique en vue d'aligner les dotations de ressources sur les priorités institutionnelles ;
- un système informatique via la consolidation de la plupart des activités de traitement de transactions dans un logiciel unique intégré pour toute l'institution ;
- une gestion des activités de trésorerie de la banque, dans un environnement informatique d'avant-garde (i.e. SUMMIT/NUMERIX) ;
- une mise en œuvre d'un important système d'archivage et de recherche des documents ;
- etc.

## III. NOTRE PERSPECTIVE

Ces mesures de réformes ci-haut décrites ont contribué à améliorer sensiblement la gestion du profil général des risques opérationnels du Groupe de la Banque africaine de développement (composé de la Banque africaine de développement, du Fonds africain de développement et du Fonds fédéral du Nigéria)<sup>9</sup> et peuvent de ce fait, être implémentées par les banques servent d'intermédiaires entre les agents économiques qui détiennent beaucoup de moyens (déposants) et ceux qui n'en ont pas assez (emprunteurs)<sup>10</sup> moyennant un loyer d'argent, selon les cas, tout en tenant compte d'un certain nombre des restrictions à certains accès suivant des fonctions et des grades pour ce qui est du logiciel unique intégré pour toute l'institution ; la nécessité d'un archivage qui soit simultanément physique et numérique ; la disposition au niveau local des entités qui produisent certains produits bancaires à l'instar des cartes et des chèquiers ; la détention autonome de la technologie qui accompagne tous ces produits ; l'amélioration des conditions salariales, ergonomiques et sanitaires (couverture santé) qui évitent au personnel ce que nous appelons : « le syndrome du nomadisme intra-professionnel » caractérisé par l'envie effrénée de changer d'employeur (banque) à la quête du mieux-traitant au sein du même secteur.

## IV. METHODOLOGIE

A travers ce point de l'étude, nous allons évoquer les différentes sources de données qui ont permis l'effectivité de cette étude ainsi que la gamme de variables à la base de l'analyse aisée de tous les éléments constituant son crédo.

Se référant à l'introduction où il a été question des dispositifs préventifs à l'usage par les banques visant la sauvegarde de l'équilibre organisationnel et fonctionnel, maints facteurs ont été énumérés entre autres la Formation des agents et cadres et leur remise à niveau en cas de nécessité ; l'usage des procédures

<sup>7</sup> GBAD, *Gestion du risque opérationnel*, décembre 2023.

<sup>8</sup> GBAD, *idem*.

<sup>9</sup> <https://www.afdb.org/about-us> consulté le 15 janvier 2024 à 09h07'.

<sup>10</sup> BERNET-ROLLANDE L., *Principes de technique bancaire*, Paris, Dunod, 2015, p.24.

liées à la Conformité LAB/FT<sup>11</sup> ; la tenue d'une Comptabilité avec archivage physique et numérique tel que préconisée ci-avant ; l'Informatisation du système suivant les technologies de l'information et de la communication pointues ; l'équipement ainsi que la dotation du Risk Management (Credit Risk) en ressources gnoseologiques, humaines et matérielles idoines pour son fonctionnement ; le Contrôle interne et l'Audit interne renforcés et bien outillés.

Au regard de l'importance que revêt chacun d'eux quant à la prévention du risque opérationnel ou autrement dit à la préservation de l'équilibre interne d'une banque, l'accent est plus mis sur la gestion **judicieuse et équitable du capital humain** qui représente la valeur ajoutée du savoir-faire individuel d'un employé au sein d'une organisation<sup>12</sup> déterminant sa productivité. A ce dispositif, seront rattachées des caractéristiques qualitatives et quantitatives, outre le savoir cognitif et les savoir-faire à l'instar de l'estime de l'employeur vis-à-vis du personnel ; du traitement comparatif par catégories en termes de salaires, de primes, de gratifications et autres indemnités, la sécurité de l'emploi, la couverture des risques notamment celle des maladies, le plan de carrière, le taux des départs (à l'initiative individuelle ou de l'employeur), etc.

Ces caractéristiques non-exhaustives, une fois on ne peut plus réunies, créent un type de personnel rationnel (efficace et efficient) qui accomplit un travail performant à tous les échelons des dispositifs préventifs du risque opérationnel sus-évoqués et qui, en dernier ressort, préservent les banques de second rang d'éventualités tendancieuses.

D'où, la nécessité incontournable de s'appesantir sur le management *judicieux* et *équitable* dépourvu de toutes formes de discrimination, d'injustice, d'inconsidération, de maltraitance,...

#### 4.1. Des données et des variables

Les données dont l'usage est fait dans cette analyse émanent de la Banque centrale, de la CENAREF, de la CEMAC, du COBAC, sous formes d'instructions, de lois, de règlements, de recommandations et de principes ou normes dont les banques sont tenues à une stricte observance par l'entremise de leur personnel. Ce dernier est censé subir des transformations via des formations et des séances de refresh qui le mettent au même diapason que les personnels d'autres institutions bancaires sur les plans tant national qu'international, et, par ricochet à l'abri les banques.

De ce fait, sont considérées variables desquelles dépend la stabilité d'une banque (Sb) les facteurs ci-après :

- la gestion du personnel (Gp) ;
- la Conformité LAB/FT (C\_lab/ft) ;
- la Comptabilité réelle (Cr) ;
- le Système informatisé (Si) ;
- le Risk management (Rm) ;
- le Contrôle interne (Ci) ;
- l'Audit interne (Ai) ;
- les autres facteurs (&).

En modélisant, nous avons une équation simple du type :

$$Sb = Gp + C\_lab/ft + Cr + Si + Rm + Ci + Ai + \&$$

L'illustration supra nous montre clairement que la stabilité d'une banque vis-à-vis du risque opérationnel est sujette à la coordination harmonieuse et à la combinaison d'un capital humain de haute qualité qui assure un bon screening du personnel, des clients ainsi que des opérations suivant la conformité requise aux banques ; tient une comptabilité selon les normes recommandées ; sécurise les transactions et les autres informations grâce à la digitalisation du système ; gère tous les risques bancaires de manière efficace ; supervise et contrôle de façon permanente et également ponctuelle toutes les opérations effectuées par une banque et sa clientèle.

Cela nous imprègne de l'importance capitale qu'a la fonction « personnel » ou précisément « capital humain » au sein d'une institution bancaire car toutes ces autres fonctions nécessitent l'**Homme** bien formé et observant scrupuleusement la déontologie/l'éthique d'un banquier sans tomber dans la malversation<sup>13</sup>

<sup>11</sup> <https://www.eurecia.com> consulté le 15 janvier 2024 à 12h10'.

<sup>12</sup> TMB, *Rapport annuel 2020*, p.19.

<sup>13</sup> *Dictionnaire en ligne consulté le 20 décembre 2023 à 11h&12'*.

(faute grave commise par cupidité, dans l'exercice d'une charge, d'un emploi, dans l'exécution d'un mandat).

A cet effet, la variable exogène « personnel » exige certains autres éléments à savoir un plan de carrière, la sécurité de l'emploi, des rémunérations au-delà de celles de réservation qui laissent les agents et cadres sur une courbe d'indifférence quant aux probabilités de détournements et en face des tentations de débauchage de cet univers très concurrentiel, des gratifications ordinaires et stochastiques (encourageant des cas spécifiques de performance qui sortent de l'ordinaire), la suppression de certaines discriminations ayant trait aux races, aux nationalités et aux grades non justifiées objectivement, la marque de l'estime à l'égard des employés,...

Tenant compte de l'importance du capital humain dont dépendent inexorablement les autres, l'équation devient :

$$Sb = Gp(C_{lab}/ft + Cr + Si + Rm + Ci + Ai + \&)$$

Et en considérant les autres facteurs intimement liés à une bonne qualité du personnel que nous appelons sous le concept de « facteurs déterminants (Fd) » ; la formule de la détermination de la préservation d'une banque face au risque opérationnel devient toutes choses égales par ailleurs :

$$Sb = GpFd(C_{lab}/ft + Cr + Si + Rm + Ci + Ai + \&)$$

Nombre de banques qui ont négligé dans le passé et celles qui continuent à le faire actuellement se sont vues exposées au risque de fermeture (liquidation) auquel certaines n'ont pas pu se montrer résilientes.

Les tableaux infra montrent l'évolution des banques congolaises depuis la deuxième république et mettent en exergue celles qui ont été liquidées à la suite d'une armada des mobiles dont plus particulièrement les erreurs inconscientes et aussi expresses commises dans la commission de tel ou tel autre acte opérationnel laissant claire voie aux problèmes se rapportant au remboursement de crédit, à la liquidité, au marché et système in globo.

**Tableau I. Banques liquidées en RDC**

N°	DENOMINATION DE LA BANQUE	SIGLE
1	Banque africaine de commerce	BTB
2	Banque à la confiance d'or	BANCOR
3	Banque congolaise de commerce extérieur	BCCE
4	Banque continentale du Congo	BANCOG
5	Banque de commerce et de développement	BCD
6	Banque de crédit agricole	BCA
7	Compagnie bancaire de commerce et de crédit	COBAC
8	First banque Congo corporation	FBCC
9	Nouvelle Banque de Kinshasa	NBK
10	Banque Ryad	RB
11	Union des Banques Congolaises	UBC
12	Banque continentale au Zaïre	BACAZ
13	Banque congolaise	BC
14	Banque minière du Congo	MBC
15	Cruche Banque	CB
16	Banque internationale pour l'Afrique au Congo	BIAC
17	Fibank	Fibank

Source : Nous-mêmes sur base des données collectées dans les rapports de la Banque centrale du Congo.

**Tableau II. Banques opérationnelles et/ou agréées en RDC<sup>14</sup>**

N°	DENOMINATION DE LA BANQUE	CREATION	OBSERVATION	NATIONALITE ACTIONNAIRE MAJORITAIRE
----	---------------------------	----------	-------------	-------------------------------------

<sup>14</sup> Bcc.cd/surveillance des établissements-de-crédit/banques agréées.

1	Rawbank	2002	Agréée et Opérationnelle	INDIENNE
2	EquityBCDC	2020	Agréée et Opérationnelle	KENYANNE
3	Citibank	1971	Agréée et Opérationnelle	AMERICAINE
4	Sofibanque	2009	Agréée et Opérationnelle	BRITANNIQUE
5	Trust Merchant Bank SA	2004	Agréée et Opérationnelle	KENYANNE
6	Access Bank	2009	Agréée et Opérationnelle	NIGERIANNE
7	United Bank of Africa	2011	Agréée et Opérationnelle	NIGERIANNE
8	Ecobank	2008	Agréée et Opérationnelle	TOGOLAISE
9	Afriland First Bank	2005	Agréée et Opérationnelle	CAMEROUNAISE
10	Bank of Africa	2010	Agréée et Opérationnelle	MAROCAINE
11	First Bank (ex-FBN)	2011	Agréée et Opérationnelle	NIGERIANNE
12	Standard Bank	2009	Agréée et Opérationnelle	SUD AFRICAINE
13	BGFI Bank	2010	Agréée et Opérationnelle	GABONAISE
14	Solidaire Banque	2019	Agréée et Opérationnelle	PORTUGAISE
15	CRDB Bank DR CONGO SA	2023	Agréée mais non encore opérationnelle	TANZANIENNE

*Source : Auteur suivant les données de la BCC.*

Au regard de la situation des tableaux précédents, il en ressort clairement que le pays a vu près de dix-sept (17) banques commerciales fermer dans un laps de moins de ¼ de siècle.

A l'instant, la République démocratique du Congo ne regorge au sein de son économie que quinze (15) banques dont certaines n'ont pas d'agences au niveau de certaines provinces, laissant ainsi le taux de bancarisation à 6% d'après le rapport Deloitte<sup>15</sup>.

Nous avons considéré l'aspect « nationalité des Actionnaires majoritaires » pour définir l'appartenance des banques de dépôts oeuvrant en R.D.C puisqu'il existe celles qui ont été créées localement mais dont les capitaux à la base de leur création sont d'émanation étrangère contrairement à la démarche de KALOMBO NTAMBWE G.<sup>16</sup> qui s'appesantit sur la localisation du siège social.

Toutes choses étant égales pareilles, si toutes ces banques fermées (ou liquidées) étaient encore opérationnelles à ce jour, l'économie du pays serait fulgurante dans l'optique marché monétaire du fait du financement dont le consortium bancaire congolais serait à la base.

Malheureusement, leur disparition n'a fait que restreindre et stagner la tendance de l'évolution du système bancaire entraînant des effets pervers à savoir : la méfiance de la population, la limitation de la

<sup>15</sup> Radio Okapi, Rapport Deloitte in Journal de mardi 05 décembre 2023 de 12h55'.

<sup>16</sup> KALOMBO NTAMBWE G., *Le Système bancaire dominé par les banques étrangères : comment la RD Congo peut-elle en tirer profit ?*, article publié le 29 janvier 2022 ;

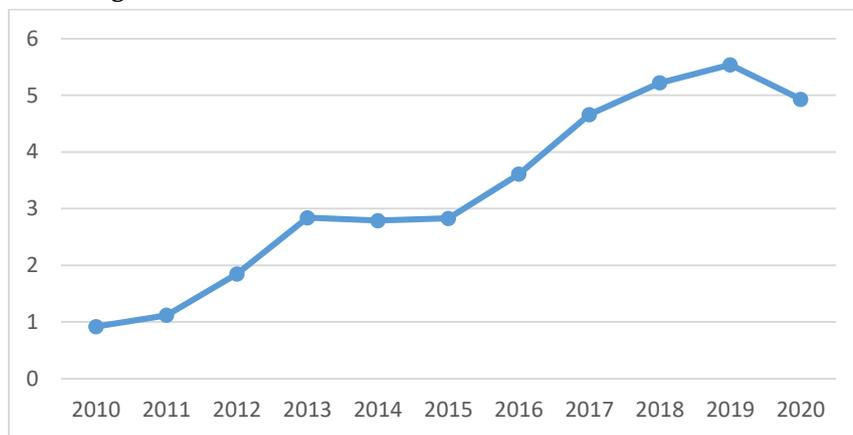
quantité et de la valeur des crédits accordés, l'étroitesse du taux de bancarisation présenté à travers l'illustration ci-dessous suivant la formule<sup>17</sup> :  $Tb = Pc/Pt \times 100$

**Tableau III. Taux de bancarisation de 2010 à 2013**

N°	ANNEES	NBRE DE COMPTES	NBRE D'HABITANTS	TAUX DE BANCARISATION %
1	2010	600.000	~ 65.000.000	0,92
2	2011	741.370	~ 66.000.000	1,12
3	2012	1.274.034	~ 69.000.000	1,85
4	2013	2.016.913	~ 71.000.000	2,84
5	2014	2.035.089	~ 73.000.000	2,79
6	2015	2.203.857	~ 78.000.000	2,83
7	2016	2.925.446	~ 81.000.000	3,61
8	2017	3.911.387	~ 84.000.000	4,66
9	2018	4.541.700	~ 87.000.000	5,22
10	2019	4.929.118	~ 89.000.000	5,54
11	2020	4.541.700	~ 92.000.000	4,93
12	2021	Nd	~ 95.000.000	-
13	2022	Nd	~ 99.000.000	-
14	2023	6.000.000	~ 100.000.000	6

Sources : Rapports annuels BCC 2015, 2016, 2018, 2020 et Donnéesmondiales.com

**Figure : Evolution du taux de bancarisation de 2010 à 2023**



Source : Auteurs sur base des informations collectées sur les taux de bancarisation.

L'évolution du taux de bancarisation tel que nous la présente le graphique ci-haut témoigne à quel point le pays demeure encore sous-bancarisé avec un taux en fin 2020 en deçà de 10% se situant d'ailleurs autour de 6% d'après le rapport du cabinet d'Audit Deloitte.

Ce rapport prouve qu'en moyenne plus ou moins 16 congolais possèdent 1 compte bancaire.

$$\begin{aligned} \text{Moyenne de la population bancarisée} &= \frac{\text{Effectif de la population}}{\text{Total comptes opérationnels}} \\ &= \frac{100.000.000}{6.000.000} \\ &\sim 16,66 \text{ habitants.} \end{aligned}$$

Cette sous-bancarisation s'explique par le fait qu'il y a un compte ouvert pour une moyenne de +/- 16 habitants. Cette situation démontre l'intérêt primordial qu'il faille accorder à la Conformité des opérations bancaires que doit exécuter un personnel bien formé, mis à jour et dont l'éthique et la moralité doivent aller à contrario de la délinquance financière afin de préserver les établissements intermédiaires financiers du risque opérationnel ; source des problèmes de liquidité et de solvabilité de ces intermédiaires.

Aucun établissement liquidé et/ou fermé n'avait comme cause initiale de fermeture des « erreurs insolites ou encore des erreurs préméditées » du capital humain qui se soient répercutés sur le crédit, sur la trésorerie, etc. créant ainsi des risques de crédit, de liquidité et de solvabilité.

### 3.2. Méthodes d'analyse

<sup>17</sup> KAMBA N.A., *Bancarisation de la paie des fonctionnaires de l'Etat et opportunités de la croissance économique pour la RDC*, mémoire de licence en sciences économiques, UNILU 2014, inédit.

C'est pour aiguiser notre objet de recherche que nous avons recouru à l'analyse combinatoire des données qui nous ont été fournies par la documentation à travers la technique d'observation participante au sein d'une des banques du pays et à l'observation simple des faits économiques qui sautent aux yeux autour de la sphère bancaire en RDC. Cela a permis de dégager la corrélation qui existe entre les variables indépendantes de la stabilité des banques.

## CONCLUSION

En définitive, ayant brossé de manière particulière les mécanismes internes qui jettent les bases de la solidité ainsi que de la résilience d'une banque de second rang, notamment, ceux de gestion et de contrôle, il en ressort que la primauté revient au capital humain dont la gestion par les ressources humaines doit être assurée avec suffisamment de délicatesse et de subtilité.

Ce management qui part du recrutement des candidats passant par leur transformation via des séances de formation bien adaptées et de refresh (suivant des innovations dans ce secteur) jusqu'à leur affectation au sein de différents départements qui constituent une banque, requiert une sélectivité qui repose sur un critérium qui tient compte des valeurs morales, psychologiques, éducatives et intellectuelles très élevées dans la perspective de préserver l'institution précitée à l'égard du risque opérationnel contingent. Des pareils risques étant d'ordre humain le plus souvent, ils peuvent se manifester en tant que des simples erreurs ordinaires ou encore en tant qu'erreurs expresses du personnel, du monitoring de ce dernier qui revêt une importance sans pareil, car ce sont ces actions qui déterminent avec prépondérance, par-delà d'autres dispositifs, l'état de santé présent et futur d'une banque.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES ET WEBOGRAPHIQUES

- BERNET-ROLLANDE L., *Principes de technique bancaire*, 27<sup>e</sup> Edition Dunod, Paris, 2015.
- BCEAO, *Les principes fondamentaux de la gestion des risques bancaires*, Dakar, 2016.
- BCC, *Rapports annuels de 2010 à 2020*.
- DELOITTE, *Rapport publié dans le journal de mardi 05 décembre 2023 de 12h55' de la Radio Okapi*.
- GBAD, *Gestion du risque opérationnel*, 2023.
- Kamba N.A., *Bancarisation de la paie de fonctionnaires de l'Etat et opportunités de la croissance économique pour la RDC*, mémoire de licence, UNILU 2014, inédit.
- Kalombo N.G., *Le Système bancaire dominé par les banques étrangères : comment la RD Congo peut-elle en tirer profit ?*, article publié le 29 janvier 2022.
- Mukundi N.E., *Marché financier. Théories et Perspectives pour l'économie congolaise*, Editions Presses de l'UNIKI, 2022.
- TMB, *Rapport annuel 2020*.
- TMB, *Support de formation sur l'aperçu du système bancaire Congolais*, 2022, Inédit.
- Zvi B. & Merton R., *Finance*, 3<sup>e</sup> Edition Nouveaux Horizons, 2011.
- Dictionnaire en ligne.
- <https://www.eurecia.com>
- <https://www.afdb.org>