BANQUE DE DEVELOPPEMENT DES ETATS DES GRANDS LACS(BDEGL)
BP 4 GISENYI/RUBAVU RWANDA BP 3355 GOMA REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO
Email: info@bdegl.org. Site Web: www.bdegl.org

RAPPORT DE GESTION DE L'EXERCICE CLOS AU 31 DECEMBRE 2025

ADOPTE PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EN SA 103e REUNION DU 27 AU 28 AOUT 2026

300/CA/103e/03/2026 **Goma, le 28 août 2026**

CONSEIL D'ADMINISTRATION



Aude TOYI
Président



Léonard RUGWABIZA MINEGA
Vice- Président



Julie SHIKU
Administrateur



Valérie DABADY
Administrateur



Mahmoud LY
Administrateur



Louison KIZUNGU LOOCHI
Administrateur



Fernand KAMANZI
Administrateur

COMITE DE DIRECTION



Emmanuel NTAGANDA
Directeur Général ai



Léonard SENTORE
Directeur des Finances et Comptabilité



Bob MANWANA MEYA
Directeur des Opérations



Jean de Dieu SHABANI SAMVURA
Directeur des Ressources Humaines et Administration

AUDITEUR EXTERNE : **BIFE Audit & Consulting Firm**
10 Allée Sunset, Quartier Kabondo Ouest, B.P. 1553 Bujumbura Burundi
Mobile : + 257 79 924 356, E-mail: bifelamda@yahoo.com

TABLE DES MATIERES

		Page
	TABLE DES MATIERES	**3**
	LISTE DES ILLUSTRATIONS ET GRAPHIQUES	**4**
	LISTE DES TABLEAUX	**4**
	SIGLES & ABREVIATIONS	**5**
	Mot du Président du Conseil d'Administration	**6**
	Résumé exécutif par le Directeur Général ai	**7**
I.	**ENVIRONNEMENT PHYSIQUE ET ECONOMIQUE**	**9**
1.1.	Mise en contexte	9
1.2.	Situation macroéconomique par pays	10
1.2.1.	Burundi	10
1.2.2.	RDC	10
1.2.3.	Rwanda	10
1.3.	Paysage financier régional	11
1.4.	Intégration économique et tendances	11
II.	**GOUVERNANCE DE LA BANQUE EN 2025**	**12**
2.1.	Assemblée Générale des Actionnaires	12
2.2.	Conseil d'Administration	13
2.3.	Direction Générale	15
2.4.	Audit externe	15
2.5.	Contrôle de conformité	15
III.	**ACTIVITES OPERATIONNELLES**	**16**
3.1.	Opérations de financement	16
3.1.1.	Instruction des demandes de financement	16
3.1.2.	Approbations de la période	16
3.1.3.	Engagements de la période	16
3.1.4.	Décaissements de la période	17
3.1.5.	Administration du portefeuille	17
3.1.6.	Recouvrement des crédits	18
3.2.	Développement institutionnel	18
3.2.1.	Ressources humaines	18
3.2.2.	Passation des marchés	19
3.2.3.	Systèmes et ressources informatiques	20
3.2.4.	Mise à jour des textes statutaires et règlementaires	20
3.2.5.	Gestion immobilière	20
3.3.	Activités financières	21
3.3.1.	Production de l'information financière	21
3.3.2.	Mobilisation des ressources	21
3.3.3.	Gestion de la trésorerie	21
IV.	**SITUATION FINANCIERE AUDITEE AU 31 DECEMBRE 2025**	**22**
4.1.	Etat de la situation financière	22
4.1.1.	Actif	23
4.1.2.	Passif	23
4.1.3.	Comptes hors bilan	23
4.2.	Etat du résultat global	24
4.3.	Indicateurs de performance financière	25
V.	**PERSPECTIVES A COURT ET MOYEN TERME**	**26**

LISTE DES ILLUSTRATIONS ET GRAPHIQUES

FIGURE 1	:	CARTE DE LA COMMUNAUTE ECONOMIQUE DES PAYS DES GRANDS LACS (CEPGL)	9
FIGURE 2	:	97e REUNION DU CA TENUE A NAIROBI AU KENYA LE 14 MARS 2025	14
FIGURE 3	:	SIGNATURE DE L'ACCORD DE REFINANCEMENT BNDE II LE 10 JANVIER 2025	17
FIGURE 4	:	RESSOURCES ET EMPLOIS DE LA BANQUE AU 31/12/2025	23
FIGURE 5	:	EVOLUTION DU RESULTAT GLOBAL DE 2019 A 2025	25

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1	:	STRUCTURE DU CAPITAL SOCIAL AU 31 DECEMBRE 2025	12
TABLEAU 2	:	REPARTITION DES SIEGES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2025	13
TABLEAU 3	:	SYNTHESE DES ACTIVITES DE FINANCEMENT REALISEES EN 2025	17
TABLEAU 4	:	PORTEFEUILLE DE LA BANQUE AU 31 DECEMBRE 2025	17
TABLEAU 5	:	ECHEANCES APPELEES EN 2025	18
TABLEAU 6	:	PERSONNEL PERMANENT AU 31 DECEMBRE 2025	19
TABLEAU 7	:	BILANS COMPARES AU 31 DECEMBRE 2025 ET 2024	22
TABLEAU 8	:	COMPTES HORS BILAN AU 31 DECEMBRE 2025	24
TABLEAU 9	:	ETAT DU RESULTAT GLOBAL COMPARE AU 31 DECEMBRE 2025 ET 2024	25
TABLEAU 10	:	NORMES PRUDENTIELLES AU 31 DECEMBRE 2025	26

SIGLES & ABREVIATIONS

AFREXIMBANK	:	African Export-Import Bank
AIAFD	:	Association des Institutions Africaines de Financement du Développement
BAD	:	Banque Africaine de Développement
BANCOBU	:	Banque Commerciale du Burundi
BCC	:	Banque Centrale du Congo
BDEAC	:	Banque de Développement des Etats de l'Afrique Centrale
BDEGL	:	Banque de Développement des Etats des Grands Lacs
BIF	:	Franc Burundais
BNDE	:	Banque Nationale pour le Developpement Economique
BOA	:	Bank of Africa
BRB	:	Banque de la République du Burundi
BRD	:	Banque Rwandaise de Développement
CEEAC	:	Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale
CEMAC	:	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CEPGL	:	Communauté Economique des Pays des Grands Lacs
CER-AC	:	Communautés Economiques Régionales en Afrique Centrale
CDF	:	Franc Congolais
DAT	:	Dépôt à Terme
DGDP	:	Direction Générale de la Dette Publique
DOF	:	Direction des Opérations de Financement
DTS	:	Droits de Tirage Spéciaux
EAC	:	East African Community
EADB	:	East African Development Bank
EGL	:	Organisation de la CEPGL pour l'Energie des Pays des Grands Lacs
FIDA	:	Fonds International pour le Développement de l'Agriculture
FMI	:	Fonds Monétaire International
IFD	:	Institution de Financement du Développement
IFMT	:	Investissement Financier à Moyen Terme
IFRS	:	International Financial Reporting Standards
IMF	:	Institution de Microfinance
KfW	:	Kreditanstalt für Wiederaufbau
NDPSE	:	Normes, Dispositifs Prudentiels et Système d'Evaluation
PIB	:	Produit Intérieur Brut
PNB	:	Produit Net Bancaire
PNUD	:	Programme des Nations Unies pour le Développement
RCA	:	République Centrafricaine
RDC	:	République Démocratique du Congo
RWF	:	Franc Rwandais
SADC	:	Southern Africa Development Community
SAP	:	System Application and Product
SEP-CEPGL	:	Sécretariat Executif Permanent de la CEPGL
SFI	:	Société Financière Internationale
SINELAC	:	Société Internationale d'Electricité des Pays des Grands Lacs
SOFIDE	:	Société Financière de Développement
TDB	:	Trade and Development Bank
USD	:	United States Dollar

Mot du Président du Conseil d'Administration



La Banque de Développement des États des Grands Lacs (BDEGL) publie son huitième rapport annuel, consacré à l'exercice 2025. À l'échelle sous-régionale, après une année 2024 marquée par la persistance de l'insécurité dans la province du Nord Kivu, l'année 2025 a été caractérisée par une dégradation généralisée de la situation sécuritaire dans les provinces du Nord Kivu et du Sud et un clivage entre les Etats de la CEPGL.

Cependant, malgré cet environnement difficile, le Conseil d'administration recomposé a fait de la transformation institutionnelle de la Banque une priorité stratégique, en engageant des réformes destinées à consolider sa relance. Cette démarche a été précédée d'un diagnostic organisationnel. Les crises successives ont freiné la relance de la Banque, entraînant une stagnation de son bilan et une insuffisance des ressources nécessaires à son développement. Les fonctions essentielles d'une banque de développement, à savoir le financement des projets de développement et la mobilisation des ressources n'ont pas suivi l'ampleur des besoins de la sous-région.

A cet effet, le Conseil d'administration a mis en place un ensemble de réformes dont l'adoption d'un nouvel organigramme qui vise le renforcement de la fonction d'origination des projets à financer, la mobilisation des ressources et l'identification et la gestion des risques inhérents à l'augmentation prévisible des opérations de financement. La mise en œuvre de ces réformes s'inscrit dans une trajectoire progressive visant la reconstitution des capacités institutionnelles, organisationnelles, opérationnelles et financières de la Banque.

En matière de gouvernance institutionnelle, le Conseil d'administration a poursuivi des contacts en vue de normaliser le fonctionnement des organes statutaires.

Le Conseil d'administration s'est acquitté de ses responsabilités statutaires en adoptant des décisions stratégiques et opérationnelles dont l'approbation des stratégies, les règlements et les états financiers de la Banque. Cependant, le financement des projets a été affecté négativement par le contexte sécuritaire délétère dans la sous-région, entraînant des retards dans l'instruction des projets à financer.

En définitive, la Banque se projette en 2026 avec un espoir de relance soutenue par la mise en œuvre des réformes décidées en 2025. La réussite de ces réformes repose sur l'engagement de toutes les parties prenantes : Actionnaires, Conseil d'administration et personnel. Elle repose également sur la confiance que cette synergie interne suscitera auprès des partenaires techniques et financiers à qui la Banque s'adressera pour la mobilisation des ressources devant soutenir son modèle de financement.

Je voudrais remercier tous les Membres du Conseil d'administration pour leur dévouement. Au personnel de la Banque, j'adresse mon admiration pour leur courage et leur abnégation qui ont permis la continuité des activités de la Banque dans un environnement marqué par de multiples turbulences.

Aude TOYI
Président du Conseil d'Administration

Résumé exécutif par le Directeur Général ai



Au cours de l'exercice 2025, la Banque a fait face à un contexte difficile avec l'indisponibilité du siège consécutif à la prise de la province du Nord Kivu par les mouvements armés. Cependant, des actions de gestion de crise ont été entreprises pour sauvegarder la sécurité physique du personnel et l'intégrité des actifs et du patrimoine de la Banque. Le présent rapport présente les activités qui résument les activités que la Banque a menées en 2025.

La première partie du présent rapport s'articule autour de l'environnement physique et socioéconomique des États membres en 2025. Les indicateurs macroéconomiques reflètent des taux de croissance positifs dans les trois pays membres, une meilleure maîtrise de la gestion budgétaire, une stabilisation de l'inflation et des mesures de gestion des réserves de change qui ont amélioré la valeur des monnaies nationales par rapport aux principales devises internationales.

La deuxième partie fait le point sur les activités liées à la gouvernance de la Banque. Le Conseil d'administration recomposé a concentré son action sur la transformation de la Banque afin de la rendre viable et capable de répondre aux besoins des économies de la sous-région. Après un diagnostic organisationnel, le Conseil d'administration a décidé des réformes de transformation de la Banque avec à la clé un organigramme révisé conforme aux standards des banques similaires, un redéploiement du personnel et l'autorisation des recrutements supplémentaires.

Pour ce qui est de la gouvernance institutionnelle, des contacts se sont poursuivis auprès des actionnaires de référence pour obtenir une décision sur le lieu et la date de l'Assemblée Générale. Le Conseil d'administration a tenu 5 réunions statutaires pour traiter des questions stratégiques et de fonctionnement de la Banque. La gestion journalière de la Banque est assurée par un Directeur Général a.i. appuyé par une équipe de 3 Directeurs en charge respectivement des opérations, des finances et de l'administration générale. Le poste du Directeur des risques et Conformité n'a pas été pourvu en raison de la gestion prudente des charges.
Pour s'assurer de la fiabilité de l'information financière produite, un cabinet d'audit de renom, BIFE, a réalisé l'audit des comptes et de certains aspects de la gestion de la Banque. Sa mission couvre également l'état de mise en œuvre des recommandations des audits antérieurs.

La troisième partie traite des activités de financement des projets. En 2025, les activités de financement ont souffert du contexte d'insécurité. Les analystes de projets ont été déployés dans les trois pays pour être au plus près des demandeurs de financement sans pouvoir ramener des projets suffisamment mûrs pour être immédiatement finançables. La période de télétravail imposé par la crise a permis à la Banque d'étoffer son portefeuille de projets en préparation et de disposer des projets pouvant être potentiellement présentés pour financement au cours de l'exercice 2026. Dans ce contexte, seule la ligne de crédit BNDE II a été engagée puis décaissée pour un montant de 3.649.635 DTS. Le recouvrement des crédits a été effectué auprès de toutes les contreparties, avec un accent particulier sur les créances hors bilan.

La quatrième partie concerne les activités relatives au développement institutionnel. La gestion axée sur la performance s'est poursuivie au moyen de contrats de performance à tous les niveaux de la gestion de la Banque. Les Agents ont signé lesdits contrats avec une évaluation en fin d'exercice dont les résultats se sont révélés globalement mitigés en raison des conditions de travail difficiles. Au total, la Banque dispose de 15 agents permanents au 31 décembre 2025. La mise à jour des textes statutaires et réglementaires a été renforcée pour aligner la Banque sur les standards des institutions comparables avec notamment la mise à jour ou l'élaboration des textes induits par les réformes de la mission de diagnostic organisationnel. Au niveau de la protection de l'information financière, la Banque a veillé à l'intégrité des serveurs informatiques et migré SAP Business One vers une infrastructure infonuagique pour une accessibilité permanente à distance. Les autres projets TIC ont connu un retard de démarrage en raison de l'instabilité du contexte sécuritaire au siège.

Les acquisitions des biens et services ont été rationalisés en se référant à la politique des acquisitions et de l'approvisionnement des biens et services pour couvrir les besoins d'appui à l'instruction des projets et le fonctionnement optimal de la Banque.

La cinquième partie porte sur la situation financière de la Banque. Les comptes patrimoniaux de l'exercice clos au 31 décembre 2025 ont été audités et certifiés par le Cabinet BIFE. Le bilan de la Banque est de 40 millions de DTS constitué à l'actif de 7.835.676 DTS en portefeuille clientèle et 19.597.675 DTS en investissements financiers et 11.155.260 DTS en immobilisations corporelles dont le siège social. Au passif, les fonds propres représentant 84 % du total ont diminué par rapport à 2024 à la suite du résultat négatif de l'exercice 2025 lui-même affecté par les pertes de change. Le recouvrement de la créance SOFIDE a buté à des lenteurs judiciaires et aux manœuvres dilatoires du débiteur tandis que les échanges avec la RDC relatifs à la dette restructurée en suspens se sont poursuivis.

La sixième partie présente les perspectives à court et moyen terme de la Banque. Pour faire face aux défis actuels, la Banque mettra en œuvre les réformes visant sa transformation afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de son action. Les piliers de la réforme identifiés sont les suivants :

1) Consolidation de la gouvernance par la normalisation du fonctionnement des organes statutaires ;
2) Développement des opérations répondant aux ambitions des pays bénéficiaires ;
3) Mobilisation des ressources internes et externes pour soutenir la dynamique de financement des projets et
4) Développement institutionnel pour bâtir des capacités humaines et techniques propices à la transformation.

Je voudrais conclure en remerciant le Conseil d'administration pour ses précieuses contributions en vue de la sauvegarde et du redémarrage de la Banque. Mes remerciements s'adressent également au personnel qui n'a ménagé aucun effort pour atteindre des résultats traduits dans le présent rapport.

Emmanuel NTAGANDA
Directeur Général a.i

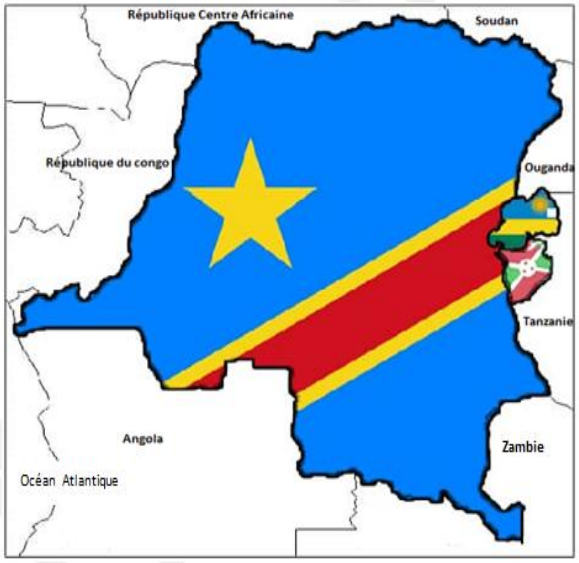
I. ENVIRONNEMENT PHYSIQUE ET ECONOMIQUE

1.1. Mise en contexte

La Banque de Développement des États des Grands Lacs (BDEGL) est une institution financière de droit international créée le 09 septembre 1977. Ses principaux actionnaires sont les États membres de la Communauté des Pays des Grands Lacs, CEPGL en sigle, que sont le Burundi, la RDC et le Rwanda. Par ailleurs, la BDEGL compte également le Royaume de Belgique et la Banque africaine de développement (BAD) au nombre de ses actionnaires non-régionaux ainsi que d'autres actionnaires institutionnels ayant des actions minoritaires.

Le siège social de la BDEGL est situé à Goma en RDC, capitale de la province du Nord-Kivu en RDC et ville frontalière de Gisenyi au Rwanda qui abrite le siège de la CEPGL. Le siège de la Banque est situé à environ 150 km de Kigali, 300 km de Bujumbura et 1.500 km de Kinshasa.

Figure 1 : Carte de la Communauté économique des Pays des Grands Lacs (CEPGL)



La Banque est l'un des 4 organismes spécialisés de la CEPGL qui compte également l'Institut de Recherche Agronomique et Zootechnique (IRAZ) à Gitega et l'Organisation de la CEPGL pour l'Energie des Grands Lacs (EGL) à Bujumbura au Burundi ainsi que la Société Internationale d'Electricité des Pays des Grands Lacs (SINELAC) à Bukavu en RDC.

La zone CEPGL a une superficie de 2,3 millions de km^2. Elle est entourée par le Soudan du Sud et la République Centrafricaine (RCA) au Nord, l'Ouganda et la Tanzanie à l'Est, la République du Congo et l'Océan Atlantique à l'Ouest et la Zambie et l'Angola au Sud.
À la fin de 2025, cet espace était peuplé d'environ 141,8 millions d'habitants dont 14,4 millions d'habitants au Burundi ; 112,8 millions d'habitants en RDC et 14,6 millions d'habitants au Rwanda, selon le site statistique spécialisé www.worldometers.info. Cette population a augmenté de 4,2 millions d'habitants au cours de cette année, reflétant une croissance démographique en dynamique continue de 2,4 % au Burundi ; 3,3 % en RDC et 2,2 % au Rwanda. Par conséquent, la densité de la population est restée relativement faible en RDC (50 habitants/km2), mais beaucoup plus importante dans les deux autres pays de la CEPGL, atteignant 560 habitants/km2 au Burundi et 591 habitants/km2 au Rwanda.
Concernant le niveau de développement humain des pays membres mesuré grâce à l'Indice de Développement Humain (IDH), la situation des trois pays de la Communauté a quelque peu progressé par rapport à la dernière évaluation pour atteindre 0,439 au Burundi, 0,522 en RDC et 0,578 au Rwanda.

1.2. Situation macroéconomique par pays

1.2.1. Burundi

En 2025, la situation économique du pays s'est améliorée, avec une croissance du PIB réel estimée à 4,2 % (contre 2,2 % en 2024), tirée par la vigueur des exportations. En effet, la hausse des cours internationaux de l'or et du café, principales exportations du Burundi, associée à une forte augmentation des volumes – pour l'or, passant d'environ 400 kg en 2024 à 1,2 tonne en 2025 – ont entraîné une nette progression des recettes d'exportation et des entrées de devises. En conséquence, les tensions sur le marché des changes se sont atténuées et la prime de change parallèle a diminué, même si elle demeure élevée à 100 %.

L'inflation a considérablement diminué à 15,2 % en décembre 2025, se rapprochant désormais de l'objectif de 8 % fixé par la Banque centrale. Cette baisse s'explique notamment par une meilleure discipline budgétaire ayant permis de limiter le recours au financement du déficit par la Banque centrale et par une meilleure coordination entre les politiques budgétaire et monétaire.

Les résultats budgétaires se sont améliorés en 2025/26 par rapport à l'exercice précédent. Le déficit budgétaire global devrait ainsi se réduire sensiblement pour atteindre 3,4 % du PIB en 2025/26, contre 5,5 % en 2024/25, témoignant des efforts de consolidation budgétaire des autorités. Toutefois, des efforts supplémentaires seront nécessaires pour atteindre l'objectif de déficit à moyen terme. La dette publique, estimée par les services de l'État à 42 % du PIB à fin 2025, est considérée comme soutenable mais avec un risque élevé de surendettement, ce qui souligne l'importance de la poursuite de la consolidation budgétaire, de politiques d'emprunt prudentes et du recours à des financements concessionnels.

1.2.2. RDC

En 2025, la croissance du PIB réel a ralenti à 5,7 %, contre 7,9 % en 2024. Selon la Banque africaine de développement, ce ralentissement est dû au recul du secteur extractif, considéré comme le moteur de la croissance, qui est passé de 11,9 % en 2024 à 8,2 %. Du côté de la demande, la croissance a été tirée par les exportations et les investissements. L'inflation a chuté à 8 % en 2025, contre 17,7 % en 2024, grâce à une politique monétaire prudente de maintien d'un taux directeur élevé (bien que réduit de 25 % à 17,5 %) et d'un ratio de réserves obligatoires de 12 %, couplée à la stabilisation et à l'appréciation nominale du franc congolais ainsi qu'à la baisse des prix des produits alimentaires. L'inflation annuelle qui avait atteint 11,7 % à la fin de 2024 est restée contenue à 2,3 %, bien en deçà de l'objectif prévisionnel de 7 % fixé par la Banque Centrale du Congo.

Le déficit budgétaire a atteint 2,6 % du PIB, contre 2,1 % en 2024, en raison de l'augmentation des dépenses de sécurité. La dette publique est restée soutenable, estimée à 18,1 % du PIB, contre 20,9 % en 2024. Le déficit du compte courant a continué de s'améliorer, passant de 4,1 % du PIB en 2024 à 3,3 % en 2025, grâce à la bonne performance des exportations et des réserves minières (équivalant à 3 mois d'importations).

1.2.3. Rwanda

En 2025, la croissance du PIB réel a atteint 9,4 %, contre 7,2 % en 2024, portée par les solides performances du secteur des services, de la construction, de l'industrie manufacturière et de l'agriculture. Sur le plan de la demande, la croissance a continué d'être soutenue par la demande intérieure et les investissements publics. Au cours de cette même année, l'inflation a, cependant, augmenté, passant de 4,7 % à 7,2 %, sous l'effet des pressions sur les prix alimentaires, de la répercussion des variations du taux de change et de la hausse des coûts des importations. En réponse, la Banque Nationale du Rwanda a relevé son taux directeur de 6 % en août 2024 à 6,75 % en novembre 2025.

Le déficit budgétaire s'est réduit à 5,5 % du PIB en 2025, contre 6,4 % en 2024, grâce à la maîtrise des dépenses et aux réformes des recettes, bien que la dette publique ait atteint 75 % du PIB. Le déficit du compte courant s'est creusé, passant de 11,5 % à 13,1 % du PIB, sous l'effet d'une forte demande d'importations. Par conséquent, les réserves de change ont diminué, s'établissant à 3,6 mois d'importations contre 5,2 mois en 2024.

1.3. Paysage financier régional

Le système financier de la région est principalement constitué de banques commerciales, des institutions de microfinance (IMF), des sociétés d'assurance et des fonds de pension, auxquels s'ajoutent des banques de développement locales et régionales (EADB, BDEAC, TDB, AFREXIMBANK et BDEGL). Ces institutions contribuent au financement de divers types de projets ainsi qu'à la croissance et au développement économique des États membres.
Selon la Banque africaine de développement, la contribution du secteur financier à l'économie en 2025 a continué d'être importante, avec une hausse de 25,4 % des prêts au Burundi, 20 % en RDC et 15,3 % au Rwanda. De plus, le secteur financier est resté généralement stable, avec le maintien de ratios satisfaisants de solvabilité et de liquidité.

1.4. Intégration économique et tendances

Comme précédemment mentionné, la Convention portant création de la CEPGL a été signée le 20 septembre 1976 à Gisenyi (actuellement Rubavu) au Rwanda par les Chefs d'Etat des États membres du Burundi, de la RDC (ex-Zaïre) et du Rwanda. Historiquement, le Burundi, le Rwanda et la RDC formaient déjà à l'époque coloniale ce que l'on appelait l'Afrique Belge. L'existence d'une histoire commune a motivé la création d'un espace de coopération régionale. Les liens de similitude et d'appartenance à une même communauté culturelle ont été les facteurs motivants ayant servi à la création d'un espace de coopération. Ces pays ont toujours été animés par des aspirations communes de paix, de sécurité et de progrès. Les populations se sont brassées et les pouvoirs étatiques ont soutenu cette situation.
Au fil du temps, la CEPGL a progressivement mis en place des instruments de coopération et d'intégration économiques dans différents secteurs tels que l'énergie, les transports et les communications, l'agriculture, le développement industriel, les échanges commerciaux et le tourisme. Cette coopération s'est, par la suite, élargie au niveau de la sécurité, de la libre circulation des personnes, de la santé et de la justice, malgré la récurrence de tensions politiques entre les pays membres au cours de ces dernières années.
Par ailleurs, il convient également de relever que ces pays ont également adhéré au fil des années à d'autres Communautés économiques Régionales telles que l'EAC, la SADC et la CEEAC, ce qui pose une menace pour la survie de la CEPGL. Par exemple, les États membres de la CEEAC dont les trois pays de la CEPGL font partie ont décidé de la mise en place d'un Comité de Pilotage de la rationalisation des Communautés économiques Régionales en Afrique centrale (COPIL/CER-AC) afin d'assurer une meilleure coordination et une gestion plus efficace des ressources disponibles. C'est ainsi qu'il est prévu la fusion prochaine de la CEPGL, de la CEMAC et de la CEEAC qui devrait aboutir à la mise en place d'une seule Communauté mieux structurée et l'harmonisation des programmes et instruments d'intégration entre les États membres.

II. GOUVERNANCE DE LA BANQUE EN 2025

2.1. Assemblée Générale

La Banque de Développement des États des Grands Lacs est dirigée par l'Assemblée générale des actionnaires qui en est l'organe suprême de décision. Selon les statuts de la Banque, celle-ci doit se réunir annuellement en session ordinaire et formuler toutes directives concernant la politique générale de la Banque. Elle examine également les rapports annuels du Conseil d'administration et de l'auditeur externe ainsi que le bilan et le compte des profits et pertes et les autres questions relatives à la vie de la Banque.

L'Assemblée générale peut aussi tenir des réunions extraordinaires sur convocation du Président du Conseil d'administration et à la demande soit du Conseil d'administration, soit des actionnaires représentant au moins les 2/3 du capital, soit d'un Etat membre autant de fois que nécessaire.

Tableau 1 : Structure du capital social au 31 décembre 2025 (en DTS)

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

Le 09 septembre 1995 s'est tenue la dernière Assemblée générale Ordinaire de la Banque ; la dernière Assemblée générale Extraordinaire datant de 1998. Plusieurs tentatives ont eu lieu depuis afin d'organiser une Assemblée générale, mais sans succès.

En 2025, le Conseil d'administration a pris l'initiative de solliciter une rencontre avec le Ministre des Finances de la République Démocratique du Congo, en sa qualité de Président de l'Assemblée générale. Toutefois, cette démarche n'a pas abouti en raison de contraintes liées aux agendas des différentes parties.

La tenue des Assemblées Générales revêt une importance capitale pour la poursuite normale des activités de la Banque. En effet, plusieurs questions demeurent en suspens dans l'attente de la tenue de ces Assemblées, notamment :

1) Le rapport sur les activités de la Banque de 1995 à ce jour ;
2) L'adoption des Statuts révisés de la Banque ;

3) L'approbation des états financiers des exercices 2023,2024 et 2025 ;
4) La nomination des Membres du Conseil d'administration ;
5) La nomination du directeur général et du directeur général Adjoint et
6) Toute autre décision relevant de la compétence de l'Assemblée générale.

2.2. Conseil d'Administration

Au cours de l'année 2025, les actionnaires ont nommé de nouveaux Administrateurs pour constituer une nouvelle équipe, à l'exception du Rwanda qui reste représenté par l'ancien Administrateur et la Belgique dont la Banque attend la nomination d'un nouveau représentant. Le Conseil d'administration représente l'Assemblée générale des actionnaires dans la direction de la Banque. Sauf pour les matières réservées aux actionnaires par les statuts, le Conseil d'administration est responsable de la direction stratégique et opérationnelle de la Banque. Le Conseil veille à ce que la Banque dispose d'un cadre de gouvernance efficace, de mécanismes de gestion des risques qui sont appropriés ainsi que des ressources nécessaires pour assurer son développement durable. Il s'assure également que la Banque s'adapte de façon continue aux mutations de l'environnement économique et réglementaire du secteur bancaire. Les membres du Conseil d'administration sont sélectionnés sur la base de critères de compétence, d'expérience professionnelle, d'intégrité, d'indépendance et d'autonomie de jugement. La composition du Conseil vise à garantir une diversité de profils et d'expertises qui permettent un examen objectif des questions stratégiques et une prise de décision éclairée, conformément aux principes de bonne gouvernance.

Tableau 2 : Répartition des sièges au Conseil d'administration en 2025

Type	Actionnaires	Sièges
Série A	**Etats membres**	**4**
	- Burundi	1
	- RDC	2
	- Rwanda	1
Série B	**Autres Actionnaires régionaux**	**1**
Série C	**Actionnaires non régionaux**	**2**
	- Belgique	1
	- BAD	1
Total des sièges au Conseil d'Administration		**7**

En 2025, les réunions du Conseil d'administration ont été délocalisées à Nairobi au Kenya en raison de la situation sécuritaire de la ville abritant le siège. Le Conseil d'administration de la Banque a tenu 5 réunions ordinaires conformément aux statuts. Il s'agit respectivement de la 97ème réunion du 14 mars 2025, la 98ème réunion du 25 avril 2025, la 99ème réunion du 04 juillet 2025, 100ième réunion du 12 septembre 2025 et la 101ième tenue du 12 décembre 2025. Toutes les sessions ont été tenues dans un format hybride, présentiel pour une partie des Administrateurs et membres du comité de la Direction et une autre partie des Administrateurs en visioconférence. Cette modalité de fonctionnement a permis d'assurer la continuité des travaux du Conseil, de garantir une participation effective de ses membres et de préserver l'efficacité du processus décisionnel, tout en tenant compte des contraintes opérationnelles et géographiques des différents participants.

Figure 2 : 97ème réunion du CA tenue à Nairobi au Kenya le 14 mars 2025



Lors de ces différentes réunions, le Conseil d'administration a pris plusieurs décisions importantes parmi lesquelles :

- Adoption du Plan d'action des mesures à mettre en œuvre en attendant les Assemblées Générales,
- Mise en place des Comités du Conseil d'administration ;
- Validation du rapport d'activités de 2024 ;
- Validation de la conduite d'une Mission de Diagnostic Opérationnel ;
- Validation du Plan de redéploiement de l'équipe actuelle ainsi que du Plan de transformation de la Banque ;
- Adoption du rapport d'activité du Conseil d'administration de 1995 à 2025 ;
- Approbation des textes statutaires et règlementaires ;
- Approbation du rapport d'audit financier de l'exercice clos au 31.12.2025 ;
- Approbation du Programme Opérationnel et Prévision budgétaire exercice 2025 et
- Approbation des demandes de crédit pour financements des projets.

Le Conseil d'administration recomposé en décembre 2024 a réalisé un audit organisationnel pour jeter les bases d'une relance de la Banque fondées sur une analyse objective de l'environnement interne et externe à la Banque. La mission de diagnostic organisationnel a dégagé des conclusions qui ont permis au Conseil d'administration de décider des réformes visant à aligner la Banque sur les standards des institutions comparables en l'occurrence :

1) Adoption de l'organigramme de transformation ;
2) Redéploiement du personnel dans le nouvel organigramme ;
3) Mise en place des outils à la direction des opérations permettant de développer les opérations de financement
4) Mécanismes de suivi-évaluation de la mise en œuvre des réformes.

La mise en œuvre des réformes ci-avant s'inscrit dans une trajectoire progressive visant la reconstitution des capacités institutionnelles, organisationnelles, opérationnelles et financières de la Banque. Elles ont pour objectifs principaux de :

1) Corriger de façon durable les effets de la contre-performance opérationnelle,
2) Créer une réserve de projets selon les différents produits et services et les différents segments du marché cible,
3) Contribuer à la croissance et la diversification des opérations et du portefeuille et
4) Améliorer la valeur commerciale de la Banque.

2.3. Direction Générale

Le Conseil d'administration délègue ses pouvoirs de gestion au Directeur Général assisté d'un Directeur Général Adjoint ; tous les deux nommés par l'Assemblée générale. Le Directeur Général est désigné parmi les candidats présentés par le Rwanda tandis que le Directeur Général Adjoint est recruté sur concours par le Conseil d'administration et proposé à l'Assemblée générale pour nomination.

À ce jour, le Directeur Général a.i. est assisté par trois Directeurs : le Directeur des Opérations, le Directeur des Finances et Comptabilité, ainsi que le Directeur des Ressources Humaines et Administration. En attendant l'instauration d'un Comité de Direction conformément aux dispositions prévues dans le cadre de la réforme des statuts de la Banque, la gestion courante de celle-ci est assurée par le directeur général, en étroite concertation avec les Directeurs, au sein du Comité de Gestion.

2.4. Auditeur externe

Au cours de l'année 2025, une mission d'audit externe a été confiée au cabinet burundais BIFE pour la certification de la régularité et de la sincérité des états financiers de l'exercice clos au 31 décembre 2025. La mission devait également établir un rapport sur le dispositif, l'efficience et les lacunes du contrôle interne, y compris la surveillance et le suivi des risques ainsi que l'évaluation des performances opérationnelles et financières par rapport aux objectifs stratégiques, opérationnels, budgétaires et de conformité.

L'audit de l'exercice clos au 31 décembre 2025 a formulé des recommandations dont les plus importantes sont les suivantes :

- Renouvellement des organes de Gouvernance et de gestion ;
- Tenue de l'Assemblée Générale des Actionnaires ;
- Recapitalisation de la Banque pour renforcer ses fonds propres et partant, sa capacité d'intervention
- Poursuite avec détermination le recouvrement des créances compromises ;
- Amélioration du niveau de revenu de la Banque ;
- Augmentation du portefeuille de la Banque et
- Mise à jour et/ou l'élaboration des textes statutaires et réglementaires.

Au cours de l'exercice 2025, la Banque a poursuivi la mise en œuvre des recommandations issues de l'audit relatif à l'exercice 2024, ainsi que de celles formulées lors des audits antérieurs.

2.5. Contrôle de conformité

En 2025, la Banque n'a pas passé le contrôle prudentiel et d'autorégulation par un processus d'évaluation dit « Evaluation AIAFD par ses Pairs » conformément au dispositif de notation NDPSE comme il était d'usage. En effet, AIAFD a décidé de conduire l'évaluation tous les deux ans. En principe, sont évalués les facteurs

relatifs à la gouvernance, aux normes financières prudentielles et aux politiques opérationnelles suivant une matrice de cotation applicable à tous les membres de l'AIAFD.

Le mécanisme NDPSE vise à ce que les Institutions de Financement du Développement (IFD) améliorent leurs performances dans les différents domaines faisant objet de l'évaluation. Il crédibilise la qualité des opérations des IFD auprès des partenaires financiers et techniques. La notation de la Banque est demeurée stable sur deux exercices consécutifs, au niveau CC. L'indice de conformité a évolué d'année en année. Il est passé de 80 % en 2023 à 82 % en 2024.Parmi les actions clés pour faire évoluer l'indice de conformité comprennent notamment la constitution des comités au sein du Conseil d'administration en 2025 et l'approbation du code d'éthique qui est planifiée au cours de l'année 2026.

III. ACTIVITES OPERATIONNELLES

3.1. Opérations de Financement

Les opérations de financement de la BDEGL concernent toutes les activités du cycle de projet allant de l'identification des projets à leur financement effectif et au suivi de leur performance.

En 2025, les activités de financement de la BDEGL se sont essentiellement focalisées sur l'identification des projets dans les trois pays, l'instruction des demandes de crédit en cours en vue de leur examen et de leur approbation ainsi que le suivi des projets précédemment approuvés afin de permettre la signature des contrats de prêt et de leur mise en place, tout en procédant aux activités courantes de décaissement et de suivi.

3.1.1. Instruction des demandes de financement

En 2025, les trois experts de la Direction des Opérations ont instruit des demandes de financement.

Au Burundi, six projets ont été identifiés et instruits. En RDC, un projet a été réévalué et n'a pas pu être approuvé. Le dossier a été clôturé en 2025. Deux nouveaux projets avaient été identifiés. Au Rwanda, un nouveau projet a été identifié et instruit pour vérifier toutes les diligences préalables à la soumission au Conseil d'administration.

3.1.2. Approbations de la période

Le Conseil d'administration, en sa 97ème réunion du 14 mars 2025, a recommandé de mettre à jour les dossiers de ligne de crédit BNDE II et prêt MALU AVIATION en vue respectivement du décaissement et de la signature de l'Accord. Il a également recommandé de communiquer avec les promoteurs sur l'état de leurs dossiers respectifs, de diligenter une mission le plus tôt possible et de faire circuler le rapport endéans 15 jours. Enfin, il a recommandé d'inclure dans les Accords une clause de révision des conditions du prêt.

3.1.3. Engagements de la période

En 2025, la Banque a signé l'Accord de refinancement N°400/ECJ/PMB/001/2025 du 10 janvier 2025 relatif à la deuxième ligne de crédit en DTS équivalent à 5.000.000 USD avec la BNDE.

Figure 3 : Signature de l'Accord de refinancement BNDE II le 10 janvier 2025



3.1.4. Décaissements de la période

En 2025, la Banque a décaissé 5 millions de dollars américains au titre de la deuxième ligne de crédit de BNDE du même montant. L'accord de refinancement avait été signé en janvier 2025.

En somme, la Banque s'est concentrée sur les dossiers ci-après :

Tableau 3 : Synthèse des activités de financement réalisées en 2025

N°	Etape	Nombre de dossiers	Montant en DTS	En % du total
1.	Approbation	0	0	0
2.	Engagement	1	3.649.635	100
3.	Décaissement	1	3.649.635	100

3.1.5. Administration du portefeuille

L'administration du portefeuille a porté au 31 décembre 2025 sur des actifs de 27.440.366,00 DTS répartis comme suit :

Tableau 4 : Portefeuille de la Banque au 31 décembre 2025 (en DTS)

Pays	Créances assainies	Investissements financiers		Lignes de crédit	Total	En % du total
		Court terme (Dépôts à terme)	Moyen/long terme			
Burundi	0,00	1.897.810,00	5.758.259,00	7.010.028,00	**14.666.097,00**	**53,45**
RDC	0,00	4.642.336,00	0,00	0,00	**4.642.336,00**	**16,92**
Rwanda	0,00	0,00	7.299.270,00	832.663,00	**8.131. 933,00**	**29,63**

Pays	Créances assainies	Investissements financiers		Lignes de crédit	Total	En % du total
		Court terme (Dépôts à terme)	Moyen/long terme			
Total	**0,00**	**6.540.146,00**	**13.057.529,00**	**7.842.691,00**	**27.440.366,00**	**100,00**
En % du total	**0,00**	**23,83**	**47,59**	**28,58**	**100**	

3.1.6. Recouvrement des crédits

En 2025, treize (13) échéances ont été appelées dans le cadre du recouvrement des crédits, soit 9 échéances de 1.705.638,88 DTS sur les lignes de crédit et 4 échéances de 1.315.828,88 DTS sur les investissements financiers. 12 appels d'échéance ont été envoyés à la BANCOBU dans le cadre de la rémunération du compte à vue. La Banque n'a pas envoyé d'appels d'échéance sur la créance assainie de la RDC et sur la ligne de crédit SOFIDE consolidée car sorties du portefeuille.

Tableau 5 : Échéances appelées en 2025

Echéance	1er mai 2025	1er nov. 2025	Total	En % du total
a) Créances à long terme				
BANCOBU	422.407,52	422.407,52	844.815,04	49,53
BNDE I	86.948,00	84.433,00	171.381,00	10,05
BNDE II	-	46.000,61	46.000,61	2,70
BRD I	117.700,73	114.963,50	232.664,23	13,64
BRD II	207.646,00	203.132,00	410.778,00	24,08
Sous-total a)	**834.702,25**	**870.936,63**	**1.705.638,88**	**100,00**
En % sous-total a)	**48,94**	**51,06**	**100,00**	
b) Investissement à moyen terme				
Echéance	**1er mai 2025**	**1er nov. 2025**	**Total**	**En % du total**
BANCOBU	142.883,21	734.989,47	877.872,68	66,72
BRD	218.978,10	218.978,10	437.956,20	33,28
Sous-total b)	**361.861,31**	**953.967,57**	**1.315.828,88**	**100,00**
En % sous-total b)	**50,00**	**50,00**	**100,00**	
Total a)+b)	**1.196.563,56**	**1.824.904,20**	**3.021.467,76**	
En % total a)+b)	**39,60**	**60,40**	**100,00**	

3.2. Développement Institutionnel

3.2.1. Ressources humaines

Au cours de l'exercice 2025, la Banque a engagé une réforme majeure de son organisation dans le cadre de la mise en œuvre des orientations du Conseil d'administration visant à renforcer l'efficacité institutionnelle et à améliorer les performances opérationnelles. À cet effet, une mission de diagnostic organisationnel a été conduite afin d'évaluer l'organisation existante, d'analyser l'adéquation des ressources humaines aux missions de la Banque et de proposer un schéma organisationnel mieux adapté aux exigences de la relance de ses activités.

Les conclusions de cette mission ont mis en évidence la nécessité de réorganiser les ressources humaines, de redéfinir les fonctions stratégiques, de clarifier les responsabilités des différentes unités organisationnelles et de renforcer les capacités de la Banque en vue d'améliorer sa productivité et son efficacité opérationnelle. Elles ont également conduit à l'adoption d'un nouvel organigramme, destiné à doter la Banque d'une structure plus adaptée à ses objectifs de développement, à la diversification de ses opérations et au renforcement de sa gouvernance.

Le Conseil d'administration a engagé le processus de mise en œuvre de cette réforme organisationnelle, comprenant notamment la redéfinition des profils de postes, la réallocation des compétences, la préparation de nouveaux termes de référence, l'élaboration d'un dispositif d'évaluation des performances ainsi que la planification des recrutements nécessaires pour pourvoir les postes prévus dans le nouvel organigramme.
Au cours de l'année 2025, la Banque a maintenu la composition de ses équipes, en mettant l'accent sur la réorganisation de l'équipe de base. Les recrutements ont été programmés pour l'exercice suivant afin d'étoffer le nouvel organigramme.

Tableau 6 : Personnel Permanent au 31 décembre 2025

Catégorie	Personnel permanent	Affectation
Hors catégorie	1	Direction Générale
Cadres supérieurs	3	Direction des Ressources Humaines et Administration (1) ; Direction des Finances et Comptabilité (1) et Direction des Opérations (1).
Cadres moyens	6	Direction des Finances et Comptabilité (1) ; Direction des Opérations (3) ; Audit Interne (1) et Conseil Juridique (1)
Agents de collaboration	4	Direction des Ressources Humaines et Administration (3) et Direction des Finances et Comptabilité (1)
Agent d'exécution	1	Direction des Ressources Humaines et Administration (1)
Total	**15**	

Compte tenu de la persistance des contraintes sécuritaires au Siège de la Banque, qui limitaient le déploiement de l'ensemble du personnel sur un même site, la Banque a engagé un processus de réorganisation de ses modalités de travail afin de garantir la continuité de ses activités. À cet effet, il a été décidé de regrouper progressivement le personnel en trois pôles opérationnels, situés respectivement au Siège de la Banque à Goma, au siège de la CEPGL à Gisenyi et à Kinshasa. Cette nouvelle organisation vise à assurer une meilleure résilience institutionnelle, à renforcer la continuité des opérations et à adapter le dispositif de fonctionnement de la Banque au contexte sécuritaire prévalant dans la région. L'opérationnalisation de ces trois sites est prévue au début de l'exercice 2026.

3.2.2. Passation des marchés

Malgré la persistance de la détérioration de la situation sécuritaire au siège de la Banque, qui a continué de perturber le fonctionnement normal de ses activités, la Banque est parvenue à poursuivre la mise en œuvre d'une partie de son programme de passation des marchés au cours de l'exercice 2025. Les acquisitions de biens, travaux et services ont été orientées vers les besoins prioritaires de l'institution afin d'assurer la continuité de ses opérations, de préserver son patrimoine, de renforcer ses capacités opérationnelles et d'accompagner la mise en œuvre de son processus de relance institutionnelle.

Les procédures de passation des marchés ont été conduites conformément aux règles de gouvernance applicables, dans le respect des principes de transparence, d'efficience, de responsabilité et de bonne gestion des ressources. Elles ont permis à la Banque de mobiliser les prestations indispensables au fonctionnement de ses services, à l'amélioration de son environnement de travail ainsi qu'à la modernisation progressive de ses outils de gestion. Les marchés attribués concerne la défense des intérêts de la Banque dans le processus de recouvrement des créances en hors bilan, l'assurance santé des employés, la maintenance préventive et la sécurisation du siège.

Dans le cadre de la modernisation de ses systèmes d'information, la Banque a réalisé la migration en environnement cloud de son système de gestion comptable.
L'ensemble de ces marchés traduit la volonté de la Banque de poursuivre, malgré un environnement opérationnel difficile, les actions indispensables à la continuité de ses missions, à la protection et à la valorisation de son patrimoine, à la modernisation de ses outils de gestion ainsi qu'au renforcement de l'efficacité de son fonctionnement. Ils s'inscrivent dans la dynamique de consolidation institutionnelle engagée par la Banque et témoignent de son engagement à assurer une gestion rigoureuse, efficiente et durable de ses ressources.

3.2.3. Systèmes et ressources informatiques

Au cours de l'exercice 2025, la Banque a poursuivi la modernisation progressive de son environnement informatique afin de renforcer la disponibilité, la sécurité et la fiabilité de ses systèmes d'information. Les actions entreprises se sont inscrites dans la dynamique de transformation organisationnelle engagée par la Banque et ont visé à lui doter d'infrastructures technologiques mieux adaptées aux exigences de continuité des activités et d'amélioration de la performance opérationnelle.

Dans cette perspective, la Banque a engagé la migration de son système de gestion comptable vers une infrastructure Cloud, à travers la conclusion d'un contrat de prestation spécialisé. Cette évolution technologique constitue une étape importante dans la modernisation des outils de gestion de la Banque. Elle permettra d'améliorer l'accessibilité aux applications comptables, de renforcer la sécurisation des données, d'optimiser les mécanismes de sauvegarde et de faciliter la continuité des opérations en réduisant les risques liés aux infrastructures informatiques locales.

Parallèlement, les services informatiques ont poursuivi les activités courantes d'administration des systèmes, d'assistance aux utilisateurs, de maintenance des équipements informatiques et de sécurisation des infrastructures numériques, afin d'assurer le bon fonctionnement des services de la Banque malgré un contexte opérationnel marqué par la dégradation persistante de la situation sécuritaire au siège.
Dans l'ensemble, les actions menées en 2025 témoignent de la volonté de la Banque de renforcer progressivement son infrastructure technologique afin de disposer d'un environnement informatique plus sécurisé, résilient et performant, au service de ses activités et de ses clients.

3.2.4. Mise à jour des textes statutaires et règlementaires

La Banque a poursuivi le processus de révision et d'actualisation de son cadre normatif afin de l'adapter à l'évolution de son environnement institutionnel, aux exigences de sa réorganisation ainsi qu'aux bonnes pratiques de gouvernance.
À cet effet, le Conseil d'administration a adopté, au cours de l'exercice 2025, la Politique de télétravail de la Banque. Ce nouveau référentiel établit le cadre organisationnel et les modalités de mise en œuvre du télétravail, en précisant les conditions d'éligibilité, les responsabilités des différentes parties prenantes ainsi que les mécanismes de suivi et d'évaluation. Son adoption répond à la nécessité de garantir la continuité des activités dans un contexte marqué par des contraintes sécuritaires persistantes, tout en favorisant une organisation du travail plus flexible, efficiente et adaptée aux nouveaux modes de fonctionnement de la Banque.
Parallèlement, la Banque a poursuivi les travaux de révision, d'élaboration et d'amélioration de plusieurs textes réglementaires et statutaires appelés à renforcer son dispositif de gouvernance et de gestion notamment les textes recommandés dans le cadre de la Mission de Diagnostic Organisationnel (MDO).

3.2.5. Gestion immobilière

Au cours de l'exercice 2025, la Banque a poursuivi les activités de gestion de son patrimoine immobilier, constitué des immeubles propres, des biens reçus en dation de paiement ainsi que des terrains lui

appartenant. Nonobstant le contexte marqué par la persistance de la crise sécuritaire affectant le Siège de l'institution, les actions entreprises ont porté sur la préservation des actifs immobiliers, l'optimisation de leur exploitation, le renforcement des mécanismes de recouvrement des loyers ainsi que l'amélioration des infrastructures, afin de préserver la valeur du patrimoine de la Banque.

Au cours de l'exercice, la Banque a poursuivi l'exploitation locative de ses immeubles, tout en renforçant le suivi du portefeuille des locataires à travers les travaux de la Commission de suivi des loyers. Les actions entreprises ont notamment porté sur le recouvrement des créances locatives, le traitement des doléances des locataires, la renégociation de certaines conditions locatives rendues nécessaires par le contexte économique et sécuritaire, ainsi que le suivi des dossiers en contentieux.

3.3. Activités financières

3.3.1. Production de l'information financière

Les états financiers périodiques établis conformément aux normes IFRS ont été produits dans les délais. Des audits périodiques ont été effectués par l'audit interne pour s'assurer de la fiabilité de l'information financière produite et publiée. En fin d'exercice, la certification des comptes a été réalisée par le Cabinet BIFE.

Le budget a fait l'objet d'un suivi avec la production des rapports périodiques d'exécution du budget et du programme opérationnel approuvé pour l'année 2025.

3.3.2. Mobilisation des ressources

Dans le cadre de la recherche de partenariats, des échanges ont été engagés avec la Banque Arabe pour le Développement économique en Afrique BADEA en sigle, pour la possibilité de mettre à la disposition de la Banque d'une ligne de crédit pour le financement des projets. Des échanges de document y compris l'accord de non divulgation des informations confidentiels ont été partagés.
Une demande d'appui institutionnel multiforme a été adressée à la Banque africaine de développement. La première phase de cet appui est celle de l'accompagnement dans la mise en place d'un plan de continuité des activités et son opérationnalisation dans un contexte de la Banque marquée par l'indisponibilité du siège de la Banque.

En vue de diversifier la devise de financement, des contacts ont été pris avec la Banque Nationale du Rwanda en vue d'accéder à la facilité de SWAP, instrument qui devrait permettre à la Banque de disposer des francs rwandais pour le financement des projets des promoteurs dont les activités sont essentiellement génératrices de monnaie locale.

Un travail d'identification d'autres partenaires techniques et financiers a été réalisé afin de disposer d'un répertoire suffisamment diversifié auquel la Banque peut adresser des demandes de partenariat ou d'autres solutions de financement suivant la spécification de chaque projet ou l'intérêt particulier du partenaire concerné.

3.3.3. Gestion de la trésorerie

La Banque a poursuivi l'optimisation de sa trésorerie afin de limiter les liquidités non rémunérées. À cet effet, des mesures ont été prises pour réduire au strict minimum la liquidité sur les comptes courants, sauf si la provision est justifiée par les besoins de déblocage des crédits approuvés.

La Banque a également honoré ses engagements en faveur de ses partenaires financiers par le déblocage de la ligne de crédit en faveur de la BNDE pour un montant de 3.649.635 DTS.

IV. SITUATION FINANCIERE AUDITEE AU 31 DECEMBRE 2025

4.1. Etat de la situation financière

Le total du bilan de la Banque au 31 décembre 2025 est de 40.465.643 DTS, une diminution de 1,7 % par rapport à l'exercice 2024 en raison de la volatilité du dollar américain par rapport au DTS.

Tableau 7 : Bilans comparés au 31 décembre 2025 et 2024 (en DTS)

	31/12/2025	31/12/2024
ACTIF		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	330 439	2 053 246
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	19 597 675	20 292 505
Prêts et créances sur les établissements de crédit et assimilés au coût amorti	7 835 676	5 702 070
Actifs détenus en vue de vente	1 003 448	1 003 448
Comptes de régularisation et débiteurs divers	389 585	556 590
Immeubles de placement	153 560	160 210
Immobilisations corporelles	11 155 260	11 259 557
Immobilisations incorporelles	-	
TOTAL DES ACTIFS	**40 465 643**	**41 027 625**
PASSIF		
Capital	23 755 840	23 755 840
Réserves statutaires	6 474 313	6 474 313
Réserves spéciales	259 498	259 498
Réserves de réévaluation	12 603 552	12 603 552
Résultat cumulé	(9 092 234)	(8 344 246)
CAPITAUX PROPRES	**34 000 970**	**34 748 958**
Provisions	548 311	350 427
Subventions, dettes subordonnées et fonds affectés	1 448 276	1 448 276
Dettes financières au coût amorti	4 384 309	4 384 309
PASSIFS NON COURANTS	**6 380 896**	**6 183 012**
Dettes fournisseurs	38 684	54 079
Dettes diverses	45 093	41 576
PASSIFS COURANTS	**83 777**	**95 655**
TOTAL DES PASSIFS	**6 464 673**	**6 278 668**
TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES	**40 465 643**	**41 027 626**
HORS BILAN		
Créance assainie SOFIDE consolidé	10 610 366	10 610 366
Créance assainie RDC	3 795 465	3 795 465
Créances assainies	1 352 839	1 352 839
Garanties reçues	512 004 402	512 004 402

4.1.1. Actif

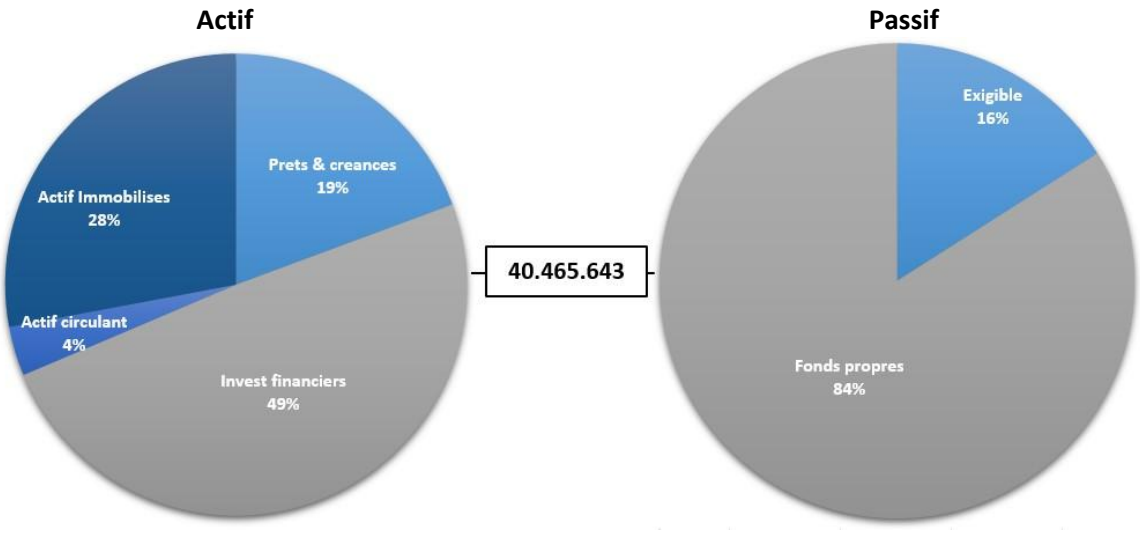
Les actifs de la Banque sont principalement constitués des prêts et créances sur la clientèle et des placements financiers couvrant respectivement 19 % et 59 % du bilan. Les actifs des placements financiers ont légèrement baissé au 31 décembre 2026 (21,003 millions) comparativement au 31 décembre 2025 (21,410 millions), une diminution de 1,9 %, ce qui justifie l'accroissement modeste des prêts et créances.

4.1.2. Passif

Les fonds propres représentent 84 % du passif de la Banque. Evalués à 34,345 millions de DTS au 31 décembre 2025 contre 34 millions de DTS au 31 décembre 2025, soit une baisse de 6,48 % au 31 décembre 2024. Cette tendance résulte de la fluctuation du cours de change DTS – USD qui a occasionné les pertes de change.

La mobilisation de financements extérieurs constitue un levier important pour accroître les capacités d'intervention de la Banque et soutenir l'amélioration de sa situation financière. Ce levier financier est un atout pour la mobilisation de ressources auprès des partenaires traditionnels, internationales et multilatérales.

Figure 4 : Ressources et emplois de la Banque au 31/12/2025 (en DTS)



4.1.3. Comptes hors bilan

Les comptes hors bilan se composent des engagements, des garanties ou des activités de financement qui ne figurent pas au bilan de l'entreprise que ce soit à l'actif ou au passif. Ils peuvent être utilisés pour conserver un échéancier des remboursements d'emprunts dus. Ils enregistrent les données non financières qui ne doivent pas apparaître dans la balance générale et représentent des risques ou des garanties qui pourraient modifier la situation financière si certains événements se réalisent.

Tableau 8 : Comptes hors bilan au 31 décembre 2025 (en DTS)

Engagements	Garanties reçues/données
1. Créances assainies	
- COGETRAFF	57 263
- EGL	228 668
- GAZ METHANE	115 616
- NYAGASAZA	268 790
- SOCAMINES	678 955
- THUMBA	3 547
- SOFIDE CONSOLIDE	10 610 366
- RDC RESTRUCTURE	3 795 465
Total créances assainies	**15 758 670**
Engagements	**Garanties reçues/données**
2. Lignes de crédit & investissements financiers	
2.1. Sûretés négatives	
- BNDE I	19 093 493
- SOFIDE CONSOLIDE I & II	38 096 742
- BRD I & II & IMFT	193 545 297
- BANCOBU	261 268 870
Total suretés négatives	**512 004 402**
2.2. Sûretés mobilières et immobilières	
- BNDE I	776 731
Total suretés mobilières et immobilières	**776 731**
Total lignes de crédit & investissements financiers	**512 781 133**
3. Aval des Etats Membres à la BAD/FAD/RI	**856 183**

4.2. Etat du résultat global

Le résultat global s'est amélioré de 93,55 %, passant de -11 606 299 DTS au 31 décembre 2024 à -747 988 DTS au 31 décembre 2025. Cette appréciation s'explique notamment par l'assainissement des prêts à risques qui par conséquent appellent à la mise en place d'une procédure de recouvrement forcé pour la SOFIDE et la négociation d'un nouveau échéancier de remboursement la dette RDC restructurée. Le produit net bancaire (PNB) est passé de 3 407 364 DTS au 31 décembre 2024 à 1 634 204 DTS au 31 décembre 2025, soit une diminution de 54 % pour raisons de provisionnement intégral du prêt SOFIDE consolidé et la stagnation du portefeuille.

Les charges générales d'exploitation ont connu une légère hausse en raison de l'augmentation des charges institutionnelles, salariales et de maintenance de l'immeuble siège.

Tableau 9 : Etat du résultat global comparé au 31 décembre 2025 et 2024 (en DTS)

	31/12/2025	31/12/2024
Intérêts et produits assimilés	1 450 865	3 153 665
Intérêts et charges assimilés	-	-
Coût du risque crédit	-	-
Produits des autres activités	183 340	253 700
Produits Nets Bancaires	**1 634 204**	**3 407 364**
Charges générales d'exploitation	(941 183)	(934 232)
Dotations aux amortissements, dépréciations et aux provisions	(310 390)	(14 645 976)
Total des charges	**(1 251 573)**	**(15 580 208)**
Charges financières	-	-
Résultat avant impôt	**382 631**	**(12 172 844)**
Impôt sur bénéfice	-	-
Résultat Net	**382 631**	**(12 172 844)**
Total autres éléments du résultat global	(1 130 620)	566 545
Résultat global total	**(747 988)**	**(11 606 299)**

Figure 5 : Evolution du résultat global de 2019 à 2025 (en DTS)



4.3. Indicateurs de performance financière

Dans l'ensemble, la Banque a respecté les normes prudentielles à l'exception des indicateurs de rentabilité, qui se sont dégradés à la suite de la faiblesse du produit net bancaire et partant du résultat net. La liquidité a été préservée suite l'absence d'endettement qui génère des charges financières à court terme. Le coefficient d'exploitation se situe à 57 % en raison de la faiblesse de la production par rapport aux charges incompressibles. La qualité du portefeuille a été préservée, aucun prêt n'a été rétrogradé au cours de l'exercice 2025.

Tableau 10 : Normes prudentielles au 31 décembre 2025

Indicateur	Base de calcul (en DTS)	Norme Prudentielle	Situation au 31-12-2025
I. Niveau du capital adéquat			
1. Capitaux propres selon IFRS	34 000 970		
2. Fonds propres prudentiels selon IFRS	34 000 970		
3. Actifs à risque pondéré	19 928 114		
4. Actifs nets selon les IFRS =Passifs selon les IFRS	40 465 643		
5. Exigible	6 465 867		
6. Ratio de capital minimum requis = Capitaux propres selon IFRS en % des actifs nets selon IFRS		≥15%	84,02%
7. Ratio d'endettement = Exigible /Passif (en %)		≤ 4 sur 1	15,98%
II. Rentabilité &efficacité			
1. Dépenses administratives	934 232		
2. Résultat net	382 631		
3. Produit net Bancaire	1 634 204		
4. Actif moyen	40 465 643		
5. Dépenses administratives en % de l'actif moyen		≤ 4 %	2,31%
6. Résultat en % de l'actif moyen		≥1%	0,95%
7. PNB en % de l'actif moyen		≥4%	4,04%
III. Qualité du portefeuille			
1. Prêts improductifs	-		
2. Portefeuille brut	7 835 676		
3. Créances à surveiller	-		
4. Créances douteuses			
5. NPL en % du portefeuille brut		≤ 25 %	0,00%
6. Provision pour créances douteuses en % du portefeuille brut		≥ 40%	0,00%
IV. Diversité & sécurité des actifs			
1. Risque financier par emprunteur en % du portefeuille net	-	≤ 25 %	0,00%
2. Prise de participation en % des fonds propres		≤ 50%	0,00%
V. Liquidité et financement			
1. Caisse + Banque	330 439		
2. Dettes courantes	84 971		
3. Ratio de liquidité= 1/2 en %			388,88%
4. Ressources longues en % des engagements Annuels		≥ 50%	100,00%

V. PERSPECTIVES A COURT TERME ET A MOYEN TERME

En sa 100ième Réunion du 12 septembre 2025, le Conseil d'administration a validé le rapport de mission de diagnostic organisationnel. Il a reconnu la nécessité de redéfinir les priorités immédiates pour que la Banque soit à mesure de fonctionner de manière efficace et efficiente. Le Conseil d'administration a recommandé de repositionner la Banque et développer les opérations selon les 2 piliers ci-après :

1) Du point de vue géographique, le repositionnement stratégique vise des interventions ciblées dans la zone d'intervention de la Banque, en termes de financements régionaux et/ou communautaires et/ou par pays ;
2) Du point de vue typologie des produits et des services à offrir sur le marché cible, la segmentation tiendra compte des canaux appropriés pour identifier les besoins et les convertir en opportunités d'affaires correspondant à la demande solvable :
   a) En crédit direct ;
   b) En crédit syndiqué ;
   c) Par origination et instruction des projets ;

d) Par appels à projets émis par les organismes bilatéraux et/ou multilatéraux de coopération au développement ;
e) Par appels à projets par la Banque vis-à-vis des communautés, des opérateurs locaux;
f) Par recherche des partenariats pour la gestion de proximité des fonds administrés des bailleurs de fonds.

Dans cette perspective, les mesures suivantes indispensables à la mise en œuvre des deux piliers ont été prises:

1) Un nouvel organigramme a été adopté mettant en valeur les objectifs opérationnels liés à la croissance du portefeuille, la diversification des opérations et le développement du bilan;
2) Les fonctions commerciales et de production ont été renforcées par le déploiement des missions des équipes dédiées auprès des bénéficiaires et des partenaires, le déploiement des outils technologiques et de communication adaptés à chaque segment de produit et/ou de service et la mise à disposition des compétences appropriés pour l'initiation des projets et l'origination des activités de financement et de marché ;
3) Les postes de travail ont fait l'objet d'une redéfinition accompagnés d'un redéploiement selon les compétences et les profils requis pour chaque poste ;
4) La gestion axée sur la performance a été institutionnalisée avec la signature des contrats de performance par les agents de la Banque à tous les niveaux.

Les perspectives à court et moyen terme sont dominées par des actions de consolidation et stabilisation de la relance de la Banque par la mise en œuvre des mesures décidées par le Conseil d'administration à partir des enseignements pertinents tirés de la mission de diagnostic institutionnel. Elles sont centrées autour de quatre axes essentiels :

1) Consolidation de la gouvernance par la normalisation du fonctionnement des organes statutaires ;
2) Développement des opérations répondant aux ambitions des pays bénéficiaires ;
3) Mobilisation des ressources internes et externes pour soutenir la dynamique de financement des projets et
4) Développement institutionnel pour bâtir des capacités humaines et techniques propices à la transformation.

Ces mesures visent à accélérer la constitution d'un portefeuille de projets en préparation structuré par pays, secteurs et segments, à accroître le volume d'instruction des projets, et à développer un portefeuille diversifié et rentable soutenant la transformation du bilan.

Un dispositif de suivi-évaluation a été mis en place avec au premier niveau le suivi mensuel de la mise en œuvre des feuilles de route par unité opérationnelle et au deuxième niveau par des réunions des Comités spécialisés du Conseils d'Administration. Enfin, un Comité restreint du Conseil d'administration peut également se réunir pour évaluer l'atteinte des objectifs et des résultats et prendre des mesures correctrices en temps voulu.

À court terme, la Banque adoptera une démarche qui vise le développement des projets suivant les spécificités de chaque pays ainsi que les partenaires disposés à travailler avec la Banque. Il s'agira de fédérer les synergies des banques locales partenaires, les institutions publiques, les partenaires sociaux, les agences internationales de développement et le secteur privé. L'objectif est d'actionner l'effet de levier dans un contexte de ressources internes insuffisantes pour que chaque DTS déboursé attire des ressources externes sous forme de syndication ou de cofinancement.

À moyen terme, l'objectif est de rendre la Banque plus performante pour attirer les ressources des actionnaires sous forme d'augmentation de capital ou de refonte de la structure de l'actionnariat pour attirer de nouveaux actionnaires capables d'injecter des fonds frais pour renforcer solidité financière de la Banque.

Goma, le 28 août 2026