



---

## ***ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE ET RESILIENCE D'UNE BANQUE COMMERCIALE PANAFRICAINE FACE AUX CHOCS MACROECONOMIQUES***

**Jérémie KITAMBALA BONDONGA, Chancelier MUYENE NESTOR, Gueritte MUTEBA ZOLA, Nadine  
MEMPONO BEMUNGA, Jephthe MBIMBA MUNONGO**

**Université Pédagogique Nationale, RDC& CRESH**

**Résumé:** L'analyse de la performance financière du Groupe BANK OF AFRICA (BOA) de 2019 à 2023 illustre une remarquable résilience face aux crises mondiales (pandémie, chocs inflationnistes). Ses principaux leviers reposent sur l'expansion ciblée vers les PME, une maîtrise des coûts et une forte digitalisation, consolidant sa rentabilité malgré des contraintes macroéconomiques.

**Mots-clés:** Performance financière, BANK OF AFRICA, Résilience, Produit net Bancaire (PNB), Risque de crédit, Digitalisation, PME, Banque panafricaine, Coût du risqué.

**Abstract:** The analysis of the BANK OF AFRICA (BOA) Group's financial performance from 2019 to 2023 illustrates its remarkable resilience in the face of global crises (pandemic, inflationary shocks). Its main drivers are targeted expansion towards SMEs, cost control, and strong digitalization, consolidating its profitability despite macroeconomic constraints.

**Keywords:** Financial performance, BANK OF AFRICA, Resilience, Net Banking Income (NBI), Credit risk, Digitalization, SMEs, Pan-African bank, Cost of risk

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.22820744>

---

- 
- 1 Candidat Doctorant, enseignant en Gestion financière à l'Université Pédagogique Nationale-Kinshasa RDC et Chercheur au Centre de Recherche en Sciences Humaines(CRESH)-Kinshasa-RDC**
  - 2.Candidat Doctorant, Chercheur en management et Organisation à l'Université de Kinshasa-RDC**
  - 3 Assistant chercheur en Panification et finance au Centre de Recherche en Sciences Humaines(CRESH)-Kinshasa-RDC**
  - 4 Assistant chercheur en Panification et finance au Centre des Ressources Humaines(CRESH)-Kinshasa-RDC**

## 5 Candidat Doctorant, enseignant en Gestion financière à l'Université Pédagogique Nationale- Kinshasa RDC

### 1. Introduction

#### Contexte de l'étude et problématique

De nos jours, les secteurs financiers jouent un rôle décisif dans le processus de croissance économique des nations et de développement intégral des peuples. Par le biais du secteur financier, il s'agit fondamentalement pour des groupes sociaux comme pour les secteurs individuels, de parvenir à une plus grande efficacité économique car il oriente les fonds des agents de capacité de financement vers ceux en besoin de financement de marché financier qui fonctionne bien, sont un secteur clé pour réaliser une croissance économique élevée.

Alors que des marchés financiers inefficaces sont une des raisons pour lesquelles des nombreux pays dans le monde restent désespérément pauvres. Compte tenu du rôle que jouent les institutions financières dans le développement économique d'une société. L'évolution de leur efficacité, l'évolution de leur productivité ainsi que l'analyse des déterminants de leur performance demeurent essentielles.

Cependant, l'intermédiation implique la nécessité de trouver des fonds pour pouvoir ensuite les prêter. Bien souvent, cette intermédiation est réduite au crédit et un intermédiaire financier joue à la fois le rôle de prêteur et celui d'emprunteur entre les agents en capacité de financement et ceux en besoin de financement. Ce financement indirect se justifie par incompatibilité de préférence et de contraintes entre ces deux agents économiques. Les offreurs des fonds veulent la liquidité, de la sécurité et du rendement, alors que les demandeurs ont besoin de financements stables, peu coûteux et assorti de peu de risque. Dans un système financier efficace, les intermédiaires financiers mobilisent l'épargne venant de sources très diverse, peut l'affecter à des usages plus productif.

Ne pouvant mener une étude exhaustive sur la performance financière des banques commerciales opérant en RDC, notre attention particulière sur la bank of africa en sigle BOA et contextualiser la problématique de ce travail par des questions suivantes : Dans quelle mesure le groupe BANK OF AFRICA a-t-il réussi à concilier rentabilité financière, maîtrise du risque de crédit et impératifs de transformation digitale dans un environnement macroéconomique panafricain fortement perturbé par les crises successives entre 2019 et 2023 ?

Pour répondre à cette problématique centrale lors de votre démonstration, votre mémoire devra répondre aux trois questions clés suivantes :

- Quels ont été les principaux moteurs de la croissance du Produit Net Bancaire (PNB) et du résultat net de la BOA face aux chocs de la Covid-19 et de l'inflation ?
- Comment la politique de provisionnement de la BOA a-t-elle permis de contenir l'explosion des créances douteuses, notamment sur le segment vulnérable des PME, sans asphyxier sa rentabilité ?
- Quel a été l'impact réel des investissements dans la digitalisation sur l'optimisation des charges de la banque et l'amélioration de son coefficient d'exploitation ?

### 1. Hypothèses de l'étude

Partant des préoccupations ci-haut, nous émettons les hypothèses suivantes :

- **H1** : *La diversification géographique des activités de la BANK OF AFRICA à l'échelle panafricaine a agi comme un mécanisme de couverture, permettant de compenser les chocs économiques locaux et de maintenir une croissance continue du Produit Net Bancaire (PNB).*
- **H2** : *L'augmentation du coût du risque, induite par la vulnérabilité des PME face aux crises (2019-2023), a contracté les marges bénéficiaires de la banque sans pour autant compromettre sa solvabilité globale grâce à une politique de provisionnement anticipative.*
- **H3** : *L'accélération des investissements dans la digitalisation des processus et des services bancaires a permis d'optimiser les charges d'exploitation, entraînant une baisse structurelle du coefficient d'exploitation de la banque.*

Toutefois, nous confirmerons ou infirmerons ces hypothèses à l'issue de cette étude.

### 2. Objectifs de l'étude

L'objectif central de ce mémoire est d'évaluer l'efficacité des choix stratégiques et financiers de la BANK OF AFRICA face aux crises de la période 2019-2023, afin de comprendre comment le groupe a réussi à maintenir sa rentabilité tout en transformant son modèle opérationnel.

Pour atteindre cet objectif général, votre travail s'articulera autour de quatre cibles précises :

- Mesurer et interpréter l'évolution des indicateurs de performance clés (Produit Net Bancaire, Résultat Net, ROE) de la BOA entre 2019 et 2023 pour identifier ses réels moteurs de croissance.
- Analyser l'impact des crises sur le portefeuille de crédits de la banque (notamment les PME) et juger l'efficacité des politiques de provisionnement face à la hausse du coût du risque.
- Quantifier l'effet des investissements digitaux sur la structure des coûts de la BOA et vérifier si la dématérialisation a directement optimisé le coefficient d'exploitation.
- Proposer, sur la base des forces et faiblesses identifiées, des pistes d'amélioration pour consolider la performance financière de la banque face aux futurs chocs macroéconomiques en Afrique.

### 3. Méthodes et techniques utilisées

Pour mener à bon port dans le cadre de ce travail, nous nous sommes servi des méthodes suivantes :

- La méthode structuro- fonctionnaliste : qui nous a permis de comprendre la structure de BANK OF AFRICA ainsi que son fonctionnement actuel ;
- La méthode analytique : qui nous a aidés d'émettre un jugement de valeur sur les indicateurs de la performance financière de la BOA durant la période sous étude enfin de répondre objectivement aux questions posées à la problématique ;
- La méthode inductive : qui nous a facilités de tirer certaines conclusions pertinentes dans nos recherches et quelques observations.
- La technique documentaire qui a consisté à la consultation des ouvrages, publications officielles, revue scientifique, note de cours, mémoire et autres documents relatifs au sujet sous étude ;
- La technique d'entretien libre qui nous a aidés d'avoir certains éclaircissements sur la performance financière de la BOA par certains cadres et d'autres experts en la matière ;
- La technique d'observation qui nous a servi d'évaluer certains d'évaluer l'évolution et observation des indicateurs de la performance financière de la BOA durant la période sous étude.

### 9. Subdivision du travail

En dehors de la présente introduction en amont et de la conclusion générale en aval, ce mémoire est subdivisé en trois chapitres, à savoir :

- Le premier procède aux généralités sur la performance financière ;
- Le deuxième est axé à la performance financière de la BOA

## CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITÉS SUR LA PERFORMANCE FINANCIÈRE

Nous allons nous évertuer dans cette section de procéder de manière générale à expliquer les différentes notions essentielles sur la performance financière et les indicateurs de performance financière d'une banque.

### 1.1. Définitions

La performance financière est une mesure de l'efficacité d'une entreprise dans la gestion de ses ressources financières. Elle permet d'évaluer la rentabilité de l'entreprise, sa capacité à générer des bénéfices et à créer de la valeur pour ses actionnaires.<sup>1</sup> La performance financière est la réalisation de rentabilité de l'entreprise pendant une certaine période couvrant la collecte et l'allocation des financements mesurés par l'adéquation des fonds propres, la liquidité et la solvabilité, l'efficacité et l'effet de levier.<sup>2</sup>

### 1.2. Performance des banques commerciales

- 1.2.1. **Produit Net Bancaire** : Généralement assimilé au chiffre d'affaires d'une banque. Il s'agit de la marge d'intermédiation corrigée par les commissions, des produits et charges sur opérations

---

<sup>1</sup> COHEN. E, *Analyse financière*, Paris, Ed. ECONOMICA, 2010, P.66.

<sup>2</sup> COLORI.R, *Gestion Financière*, Ed. DUNOD, Paris, 1994, P.35.

bancaires diverses. Le produit net bancaire (ou PNB) est la somme de la marge d'intermédiation et des commissions nettes<sup>3</sup>. Il est une mesure de la contribution spécifique des [banques](#) à l'augmentation du produit national et peut en ce sens être rapproché de la [valeur ajoutée](#) dégagée par les entreprises non financières.

Le produit net bancaire qualifie la valeur financière ajoutée par l'activité d'une banque. D'une part, la banque perçoit des revenus (commissions, placements, et intérêts des crédits accordés). D'autre part, elle verse des commissions, paie des intérêts sur ses emprunts, et a des charges d'exploitation<sup>4</sup>. Il est évalué avant déduction des frais généraux, des charges de personnel, et des charges foncières. Les impôts, les provisions pour créances douteuses et les éléments non récurrents ne sont pas non plus pris en compte pour son calcul. En revanche, on y ajoute les provisions pour dépréciations et les dotations. Le produit net bancaire permet de mesurer la viabilité d'un établissement financier.

### 1.3. Indicateurs de la performance

De nombreuses entreprises mettent en place des indicateurs de performance à tous les échelons. On distingue les indicateurs financiers, les indicateurs organisationnels et les indicateurs commerciaux. Mais dans le cadre de ce travail, nous allons nous intéresser qu'aux indicateurs financiers.

- **Les indicateurs de la rentabilité : Les trois principales dimensions financières d'une entreprise sont la rentabilité, la liquidité et la structure financière. Alors que la structure financière et la liquidité s'apprécient en générale par référence au bilan, la rentabilité s'analyse dans le cadre de la formation du résultat. La rentabilité correspond au rapport d'un résultat par les moyens mis en œuvre pour sa réalisation<sup>5</sup>.**

#### 1. Rentabilité commerciale

La rentabilité commerciale est souvent mesurée en rapportant l'excédent brut d'exploitation (EBE) ou le résultat net au montant du chiffre d'affaires hors taxe. Les deux ratios utilisés sont<sup>6</sup> :

$$\text{Taux de marge brute d'exploitation} = \frac{\text{EBE}}{\text{Chiffre d'affaires HT}}$$

Ce ratio dépend du degré d'intégration verticale de l'entreprise et donc de son cycle de production. C'est un indicateur de la performance de l'entreprise au niveau de sa capacité à sécréter des flux de trésorerie. Il permet également d'apprécier les performances industrielles et commerciales de l'entreprise.

$$\text{Taux de marge nette} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaires HT}}$$

Il s'agit du ratio de marge nette après déduction des charges financières et fiscales. Il indique tout simplement le taux de marge sur chiffre d'affaires. Ce ratio signifie que sur 1 unité monétaire de chiffre d'affaire réalisée, on génère un bénéfice de x%. Donc, le gestionnaire d'une entreprise a comme objectifs de veiller à ce que ce ratio soit le plus élevé possible ; d'identifier les véritables causes de sa variation ; de connaître les variables sur lesquelles il peut exercer contrôle et prendre des actions ou mesures à mettre en œuvre pour obtenir un taux de marge élevé. Etant donné que l'on considère que le Produit Net Bancaire est le chiffre d'affaire d'une banque, notre équation (2) dans le cadre d'une banque devient :

$$\text{Taux de marge nette} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Produit Net Bancaire}}$$

Mesure la capacité de la banque à pouvoir maîtriser les frais généraux car la banque peut certes réaliser un PNB très élevé ; mais si elle n'est pas efficiente ; cette création de valeur sera étouffée par des charges fixes

<sup>3</sup>[https://fr.wikipedia.org/wiki/Produit\\_net\\_bancaire](https://fr.wikipedia.org/wiki/Produit_net_bancaire), consulté le 12 juillet 2025 à 18h16'.

<sup>4</sup><https://www.boursedescredits.com/lexique-definition-produit-net-bancaire-3738.php>, consulté le 12 juillet 2025 à 16h45'.

<sup>5</sup>Bellalah, M. *Gestion financière : Diagnostic, évaluation, choix des projets et des investissements*. Economica., 2004, p.78.

<sup>6</sup> Idem, P.79.

et cela peut se manifester à travers un coefficient d'exploitation (CIR) qui mesure la proportion des gains bancaires absorbés par les charges d'exploitation ; plus ce coefficient est faible, plus la banque est rentable.

2. **Rentabilité économique (Return On Asset, ROA) :** Berk.J et DeMarzo.Pont au départ parlé du calcul de la rentabilité de l'actif (Résultat net + charges financières) / Actif total) qui doit intégrer les charges d'intérêts au numérateur car les actifs au dénominateur ont été financés par dette et capitaux propres<sup>7</sup>. Ce ratio de rentabilité de l'actif est influencé par le besoin en fond de roulement (BFR) dans le cas où une augmentation égale des créances clients et des dettes fournisseurs ; cela, augmente la taille de l'actif et réduit donc la rentabilité de l'actif. Alors, pour éviter ce problème, il est possible de calculer la rentabilité économique qui est le rapport entre le résultat d'exploitation après impôt et l'actif économique. La rentabilité économique mesure la capacité de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les associés et les prêteurs. Elle mesure l'attitude d'une entreprise à travers son actif total. La rentabilité économique en un produit de deux ratios : d'une part la marge d'exploitation ou la rentabilité commerciale et d'autre part la rotation de l'actif<sup>8</sup>.

$$ROA = \frac{RN}{CAHT} \times \frac{CAHT}{Actif} \text{ Où, RN = Résultat net et CAHT = Chiffre d'affaires hors taxe.}$$

3. **Rentabilité financière (Return on Equity, ROE)**

La rentabilité des fonds propres est généralement déterminée sur base des fonds propres comptables, c'est-à-dire la valeur à laquelle ces fonds figurent au bilan car l'analyste financier pour pouvoir procéder à son analyse, se réfère aux états financiers ou documents que le comptable a produit qui constituent son entrée du système pour ensuite procéder aux retraitements et à son analyse de ces documents de synthèse<sup>9</sup>. La rentabilité financière se calcule comme suit<sup>10</sup> :

$$ROE = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres en valeur comptable}}$$

Selon ces auteurs, un ratio de rentabilité élevé signifie que l'entreprise parvient à offrir une rentabilité élevée à ses actionnaires. Ce ratio mesure la part des capitaux propres dans le financement des opérations de crédits et d'investissement d'une part, et d'autre part, la capacité de la banque à amortir ses pertes éventuelles tout en protégeant les dépôts de sa clientèle. Les capitaux détenus par les banques constituent donc une source supplémentaire de financement, et que les banques les mieux capitalisées et qui sont les moins risquées, ont facilement accès au fond de financement sur les marchés<sup>11</sup>.

### 1.3.1. Indicateurs de gestion des normes prudentielles en RDC

Pour définir un cadre commun de référence bancaire et promouvoir la stabilité de la sécurité du système financier, hormis le contrôle sur pièces qui est un contrôle à posteriori, les autorités de réglementation et de régulation, comme la Banque Centrale du Congo, édictent des normes prudentielles qui s'appliquent aux banques commerciales, et mènent des actions de supervision préventives, c'est-à-dire destinées à éviter la crise. Les normes prudentielles en RDC sont reprises dans l'instruction n°14 de la Banque Centrale du Congo. Les principales normes sont :

- **Norme sur le capital minimum :** le capital minimum exigé aux banques commerciales congolaises était à l'équivalent de 10 millions \$ jusqu'au 31 décembre 2018. Actuellement, le capital minimum a été relevé à 50 millions \$. Selon l'article 3 de l'instruction n°14, modification n°7 ; le respect de cette norme est apprécié à partir des fonds propres de base (Tiers-one).

<sup>7</sup> Berk, J., & De Marzo, P. *Finance d'entreprise*, édition Pearson Education, Paris, 2014, p.88.

<sup>8</sup> Merton, R., & Zvie, B., *Finance*, édition Pearson, Paris, 2010, P.65.

<sup>9</sup> Idem

<sup>10</sup> Berk.J et DeMarzo.P, *Op. Cit.*, P.96.

<sup>11</sup> COHAY A. & MBANGALAM., *Fondements de la gestion financière*, Ed. UDL, Liège, 2007, p.81.

- **Norme sur les fonds propres prudentiels** : cet indicateur est la somme entre les fonds propres de base (Tiers-one) et les fonds propres complémentaires (Tiers-two) ; diminuée des créances subordonnées sur les personnes apparentées.

$$\text{Fonds propres prudentiels} = \text{Tiersone} + \text{Tierstwo}$$

- **Norme relative à la division des risques** : Cette norme freine l'élan commercial des banques car elle limite la prise des risques excessifs lors de l'octroi des crédits. Selon l'article 21 de l'instruction n°14, les banques sont obligées de respecter un rapport entre la somme des grands risques et les fonds propres prudentiels  $\leq 800\%$ . On parle de grand risque lorsqu'un crédit représente au moins 10% des fonds propres prudentiels.

$$\text{Division des risques} = \frac{\text{Grands risques}}{\text{Fonds propres prudentiels}} \leq 800\%$$

- **Norme sur la surveillance de la position de change** : la position de change est la différence entre les avoirs et engagements libellés en monnaie étrangère. Si les avoirs excèdent les engagements, la position est dite longue. Etant donné que les fluctuations du taux de change ont des effets sur la banque, la BCC prend en compte le risque lié à la position de change. Selon l'article 25 de l'instruction n°14, modification n°5, le rapport entre la position de change et les fonds propres prudentiels doit strictement être inférieur à 5%.

$$\text{Surveillance de la position de change} = \frac{\text{Position de change}}{\text{Fonds propres prudentiels}} \leq 5\%$$

- 1.3.2. **Norme relative à la liquidité** : La crise de liquidité d'une seule banque peut créer une crise systémique. D'où, il est important pour toutes les banques de respecter chaque mois un rapport entre les disponibles et les exigibles  $\geq 100$ .

$$\text{Ratio de liquidité} = \frac{\text{Disponibles}}{\text{Exigibles}} \geq 100\%$$

- 1.3.3. **Norme relative au ratio de levier** : Selon l'article 42 de l'instruction 14, modification n°7, les banques sont tenues à respecter un ratio de levier minimum de 5% ; rapport entre les fonds propres de base (Tiers-one) et les actifs diminués des éléments déduits lors de la détermination des Tiers-one et des éléments de hors bilan assortis des facteurs de conversion en équivalent-crédit (FCEC).

$$\text{Ratio de levier} = \frac{\text{Propres}}{\text{Total bilan}} \geq 5\%$$

- 1.3.4. **Norme relative à la transformation à moyen et long terme** : cette norme est appréciée à partir du coefficient de fonds propres et ressources permanentes :

$$\text{C/p} = \frac{\text{Fonds propres prudentiels} + \text{Ressources permanentes}}{\text{Actifs immobilisés et emplois longs}} \geq 5\%$$

- **Norme relative à la solvabilité**

1 En matière de banque, la solvabilité est calculée grâce au ratio :

2 **Le ratio est donc : solvabilité**  $= \frac{\text{Fonds propres réglementaires}}{\text{Risques bancaires pondérés}} \geq 10\%$

3 En d'autres termes, les banques sont tenues de respecter le ratio de solvabilité de

base : Solvabilité de base  $= \frac{\text{Fonds propres de base}}{\text{Risques bancaires pondérés}} \geq 7\%$  La Banque Centrale peut imposer à une banque

un ratio de solvabilité minimal supérieur à ceux indiqués ci-dessus, en fonction du profil de risques ou des activités spécifiques de l'établissement considéré. Les risques bancaires (dénominateur) comprennent l'ensemble des éléments d'actifs et hors bilan. Ces éléments ne sont pas homogènes entre eux quant aux risques qu'ils représentent. Ainsi un crédit consenti à l'Etat, par la souscription de bon de Trésor, ne représente pas le même risque qu'un découvert bancaire consenti à une entreprise.

## CHAPITRE 2 : PERFORMANCE FINANCIÈRE DE LA BOA

Ce troisième est le point focal de notre étude. Il comporte trois sections réparties de la manière suivante : présentation des matériels d'analyse à la première section et appréciation des indicateurs de performance à la deuxième.

### Section 1 : Présentation de grandes masses du bilan et compte d'exploitation

Ci-dessous, nous présentons les grandes masses du bilan et compte d'exploitation de la BOA durant la période sous étude dans le tableau suivant.

**Tableau 1 : Grandes masses de compte d'exploitation (USD)**

| Compte de résultat                         | 2019        | 2020        | 2021        | 2022        | 2023        |
|--------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Intérêts nets                              | 14 443 915  | 14 063 015  | 16 419 846  | 20 663 647  | 26 068 651  |
| Commission& produit divers                 | 10 160 347  | 11 244 407  | 13 541 362  | 19 911 343  | 24 518 120  |
| Produits net bancaire                      | 24 604 262  | 25 307 422  | 29 961 208  | 40 375 077  | 50 487 392  |
| Produits accessoires (marge bénéficiaire)  | 14 443 915  | 14 063 015  | 16 419 846  | 20 663 647  | 26 068 651  |
| Charge d'exploitation                      | -19 712 204 | -20 788 410 | -21 347 643 | -22 079 856 | -21 058 435 |
| Dotations aux amortissements et provisions | -2 788 888  | -1 943 071  | -2 000 656  | -1 161 742  | -2 597 089  |
| Résultat exceptionnel                      | 87 071      | -387 869    | 832 865     | -194 875    | -70 292     |
| Résultat avant impôt                       | 2 190 242   | 2 188 072   | 7 445 774   | 17 138 518  | 26 860 952  |
| Impôts sur les bénéfices                   | -679 945    | -825 208    | -2 210 482  | -5 332 550  | -9 208 239  |
| Résultat net                               | 1 510 296   | 1 362 864   | 5 235 293   | 11 805 967  | 17 652 714  |

Source : nous-mêmes

Il ressort du tableau ci-haut que la BOA a dégagée le résultat positif durant la période sous étude. C'est ainsi, nous procédons dans la section suivante pour apprécier les indicateurs de la performance financière.

**Tableau 2 : Grandes masses du bilan (USD)**

| Actif                    | 2019               | 2020               | 2021               | 2022               | 2023               |
|--------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Trésorerie               | 19 310 053         | 24 137 009         | 32 914 638         | 34 403 311         | 25 526 982         |
| Clientèle                | 265 004 309        | 274 315 802        | 301 212 187        | 459 021 852        | 492 767 766        |
| Compte de régularisation | 13 249 870         | 17 053 791         | 27 461 840         | 25 299 564         | 40 407 043         |
| Divers actifs            | 1 857 182          | 8 284 044          | 8 572 088          | 8 389 832          | 357 712            |
| Immobilisation           | 15 598 972         | 12 827 381         | 10 537 387         | 10 461 801         | 9 405 500          |
| <b>Total actif</b>       | <b>315 020 386</b> | <b>336 618 027</b> | <b>380 698 140</b> | <b>537 576 360</b> | <b>568 465 003</b> |
| <b>Passif</b>            |                    |                    |                    |                    |                    |
| Interbancaire            | 10 853 613         | 15 991 376         | 98 252             | 115 782            | 113 355            |
| Clientèle                | 179 083 163        | 194 546 601        | 229 137 774        | 313 282 419        | 338 620 261        |
| Compte de régularisation | 108 411 053        | 106 945 157        | 126 589 144        | 191 722 581        | 193 617 936        |
| Divers passif            | 3 652 202          | 7 399 041          | 5 801 216          | 7 183 889          | 8 096 230          |
| Capitaux permanent       | 11 510 059         | 10 372 988         | 13 836 461         | 13 465 722         | 10 364 507         |
| Résultat                 | 1 510 296          | 1 362 864          | 5 235 293          | 11 805 967         | 17 652 714         |
| <b>Total passif</b>      | <b>315 020 386</b> | <b>336 618 027</b> | <b>380 698 140</b> | <b>537 576 360</b> | <b>568 465 003</b> |

Source : nous-mêmes

Pour mieux évaluer la proportion de chaque grandeur caractéristique, nous procédons à la cristallisation bilantaire.

## Section 2 : APPRECIATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Dans cette section, nous allons répondre aux questions de la problématique de notre étude, nous calculons les indicateurs ci-après : rentabilité financière (ROE), rentabilité économique (ROA), Ratio de coefficient d'exploitation (CIR), Ratio de distribution de crédit, Ratio de liquidité, Ratio de solvabilité, Ratio de levier et Ratio de couverture de risque

### 2.1. Calcul de la rentabilité financière (ROE)

La rentabilité financière est calculée à partir de la formule suivante :

$$RFI = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Résultat net}}$$

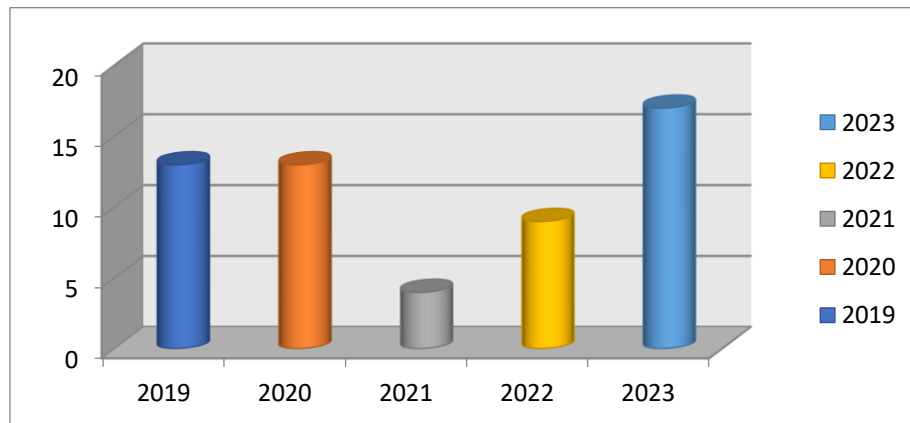
Tableau 3 : Calcul de la rentabilité financière

| Rubriques        | 2019       | 2020       | 2021       | 2022       | 2023       | Moyenne      |
|------------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| Résultat net     | 1 510 296  | 1 362 864  | 5 235 293  | 11 805 967 | 17 652 714 | 7 513 426,4  |
| Capitaux propres | 11 510 059 | 10 372 988 | 13 836 461 | 13 465 722 | 10 364 507 | 11 909 947,4 |
| ROE=1/2x100      | 13%        | 13%        | 4%         | 9%         | 17%        | 6%           |

Source : nous-mêmes

Financièrement parlant, la BOA a été rentable durant toute la période sous revue. Cette situation paradoxale peut être attribuée par sa politique financière qui est attractive pour les actionnaires potentiels. Pour mieux nous rendre compte de cette évolution, nous dressons ci-après un graphique ad. Hoc.

Graphique n°1 : Evolution de la ROE de la BOA



Source : nous-mêmes

### 2.2. Calcul de la rentabilité économique

La rentabilité économique est calculée à partir de la formule suivante :

$$ROA = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Total Actif}} \times 100$$

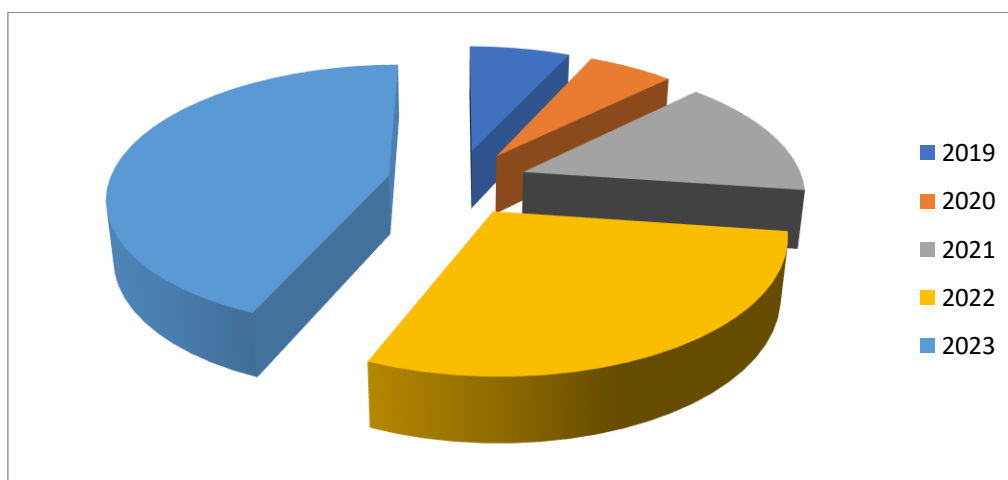
3.1.1.1.1 **Tableau 4 : Calcul de ROA de la BOA**

| Rubriques    | 2019        | 2020        | 2021        | 2022        | 2023        | Moyenne     |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Résultat net | 1 510 296   | 1 362 864   | 5 235 293   | 11 805 967  | 17 652 714  | 7 513 426,8 |
| Total actif  | 315 020 386 | 336 618 027 | 380 698 140 | 537 576 360 | 568 465 003 | 427 675 583 |
| ROA=1/2×100  | 0,47%       | 0,40%       | 1%          | 2%          | 3%          | 2%          |

Source : nous-mêmes

La ROA de la BOA a évolué en oscillations contenues de manière creuset entre 0% et 3% de 2019 à 2023 avec la moyenne observée de 2%. Cette situation sera mieux illustrée à travers le graphique suivant.

3.1.1.1.2 **Graphique n°2 : Evolution de la ROA de la BOA**



Source : nous-mêmes

## 2.3. Calcul de ratio de coefficient d'exploitation (CIR)

Nous calculons le ratio du coefficient d'exploitation à travers la formule suivante :

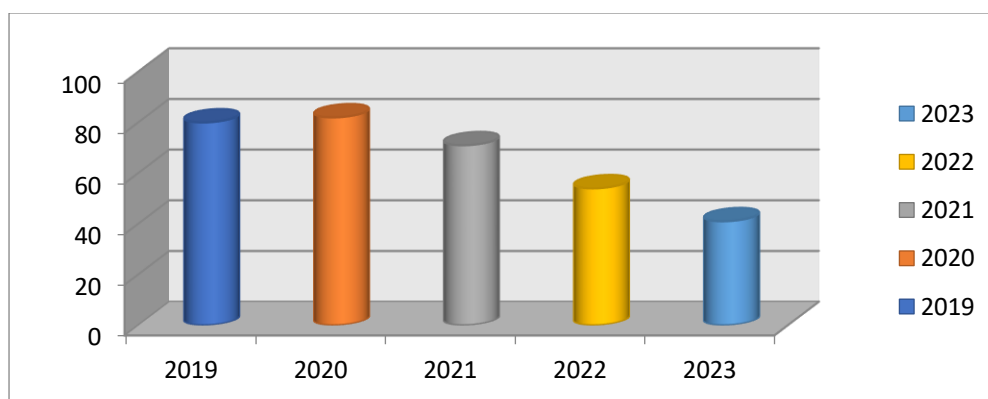
**Tableau 5: calcul de ratio de coefficient d'exploitation (CIR )**

| Rubriques             | 2019       | 2020       | 2021       | 2022        | 2023        | Moyenne     |
|-----------------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| Charge d'exploitation | 19 712 204 | 20 788 410 | 21 347 643 | -22 079 856 | -21 058 435 | -20 997 309 |
| Produit net bancaire  | 24 604 262 | 25 307 422 | 29 961 208 | 40 375 077  | 50 487 392  | 34 147 072  |
| CIR=1/2               | 80         | 82         | 71         | 54          | 41          | 65          |

Source : nous-mêmes

Le ratio de coefficient d'exploitation était négatif durant la période sous étude, respectivement 80%, 82%, 71%, 54% et 41%, ce qui a dégagé la moyenne de 65%. Cette situation paradoxale peut être attribuée à la faiblesse de produit net bancaire qui n'a pas impacté totalement les frais généraux, c'est-à-dire la BOA est obligé de limiter ses charges. Cette situation sera mieux illustrée à travers le graphique suivant.

### 3.1.1.1.3 Graphique n°3 : Evolution du CIR de la BOA



Source : nous-mêmes

## 2.5. Calcul de ratio de liquidité

Mathématiquement on calcule le ratio de la liquidité à partir de la formule suivante :

**Tableau 5 : calcul de ratio de liquidité de la BOA**

| Rubriques   | 2019        | 2020        | 2021        | 2022        | 2023        | Moyenne     |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Liquidité   | 19 310 053  | 24 137 009  | 32 914 638  | 34 403 311  | 25 526 982  | 27 258 398  |
| Exigibilité | 108 411 053 | 106 945 157 | 126 589 144 | 191 722 581 | 193 617 936 | 145 457 174 |
| RL=1/2X100  | 17          | 22          | 26          | 17          | 13          | 19          |

Source : nous-mêmes

De l'analyse du tableau ci-haut, il ressort que le ratio de liquidité de la BOA a évolué crescendo DE 2019 à 2022 et decrescendo de 2022 et 2023. Ce qui implique que la BOA était capable de payer ses dettes à court. Pour une bonne visibilité, nous dressons ci-après un graphique approprié.

## 2.3. Calcul de ratio de solvabilité

On peut donc calculer le ratio de solvabilité à travers la formule suivante :

**Tableau 6 : Calcul de ratio solvabilité**

| Rubriques               | 2019       | 2020       | 2021       | 2022       | 2023       | Moyenne    |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Fonds propre            | 11 510 059 | 10 372 988 | 13 836 461 | 13 465 722 | 10 364 507 | 11 909 947 |
| Risque bancaire pondéré | 13 249 870 | 17 053 791 | 27 461 840 | 25 299 564 | 40 407 043 | 24 694 421 |
| RS=1/2X100              | 86         | 60         | 50         | 53         | 25         | 54         |

Source : élaboré par nous, sur base du tableau n°8

Le fait que le ratio de solvabilité était supérieur à l'unité durant toute la période sous revue dénote la solvabilité potentielle de la BOA vis-à-vis de ses créanciers.

## 2.4. Calcul de ratio de levier

Le levier financier peut être calculé à partir de la formule suivante :

**Tableau 7 : calcul de ratio de levier**

| Rubriques         | 2019        | 2020        | 2021        | 2022        | 2023        | Moyenne     |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Capitaux propres  | 11 510 059  | 10 372 988  | 13 836 461  | 13 465 722  | 10 364 507  | 11 909 947  |
| Total bilan       | 315 020 386 | 336 618 027 | 380 698 140 | 537 576 360 | 568 465 003 | 427 675 583 |
| <b>RL=1/2X100</b> | <b>3</b>    | <b>3</b>    | <b>3</b>    | <b>2</b>    | <b>1</b>    | <b>2</b>    |

**Source** : élaboré par nous, sur base du tableau n°8

Après avoir stagné de 3% de 2019 à 2021, le levier financier a connu une diminution au reste des années, avec la moyenne de 2%.

### 3.2 3.1.4. Les faiblesses de gestion des banques commerciales en RDC

Il nous est important d'énumérer les différentes faiblesses et critiques sur l'opérationnalisation de fonctionnement des banques commerciales en RDC :

- ❖ Faiblesse de recouvrement des crédits par les agents de la BOA ;
- ❖ L'inefficacité et quelques anomalies sur le billettage (déficit) ;
- ❖ Manque de respect de l'application des normes prudentielles ;

### 3.3 3.2. Pistes des solutions

Aux problèmes évoqués ci-haut nous suggérons, Il sied de noter que les informations comptables doivent être sincères et exactes :

- ❖ Adopter des nouvelles stratégies pour les épargnants ;
- ❖ Les mesures préventives et répressions sur l'octroi de crédit ;
- ❖ Renforcer les fonds propres ;
- ❖ Renforcer la surveillance réglementaire ;
- ❖ Eviter la concentration des risques ;
- ❖ Travailler avec les clients fragiles.

## CONCLUSION

**Cet article que nous venons d'achever porte sur *analyse de la performance financière et résilience d'une banque commerciale panafricaine face aux chocs macroéconomiques***

Il ressort de cette étude quelques résultats dégagés dont les principaux sont les suivants :

Financièrement parlant, la BOA a été rentable durant toute la période sous revue. Cette situation paradoxale peut être attribuée par sa politique financière qui est attractive pour les actionnaires potentiels. La ROA de la BOA a évolué en oscillations contenues de manière creuset entre 0% et 3% de 2019 à 2023 avec la moyenne observée de 2%. Le ratio de coefficient d'exploitation était négatif durant la période sous étude, respectivement 80%, 82%, 71%, 54% et 41%, ce qui a dégagé la moyenne de 65%. Cette situation paradoxale peut être attribuée à la faiblesse de produit net bancaire qui n'a pas impacté totalement les frais généraux, c'est-à-dire la BOA est obligé de limiter ses charges.

Le ratio de liquidité de la BOA a évolué crescendo DE 2019 à 2022 et decrescendo de 2022 et 2023. Ce qui implique que la BOA était capable de payer ses dettes à court. Le fait que le ratio de solvabilité était supérieur à l'unité durant toute la période sous revue dénote la solvabilité potentielle de la BOA vis-à-vis de ses créanciers. Après avoir stagné de 3% de 2019 à 2021, le levier financier a connu une diminution au reste des années, avec la moyenne de 2%.

A la lumière de ce qui précède nous suggérons de la BOA d'adopter des nouvelles stratégies pour les épargnants, mesures préventives et répressions sur l'octroi de crédit, Renforcer les fonds propres, Renforcer la

surveillance réglementaire, Travailler avec les clients fragiles, Accompagner le salariat pour une meilleure maîtrise des risques, S'engager aux bénéfices des clients fragiles à la frontière des métiers dissociables, Augmenter l'échéance de remboursement de crédit et Emerger la confiance dans une relation bancaire plutôt vécue comme une confrontation

#### REFERENCE BIBLIOGRAPHIE

1. A.D. CHANDLER, « *Organisation et performance des entreprises* », T1, Editions de l'organisation, Paris, 1992, MACHESNAY, « *Economie d'entreprise* », édition Eyrolles, Paris, 1991
2. ADGHAR.A, « étude analytique d'un financement bancaire cas de la CNEP », mémoire fin d'étude, licence en science économique, UMMTO, 2009
3. ADGHAR.A, « étude analytique d'un financement bancaire cas de la CNEP », mémoire fin d'étude, licence en science économique, UMMTO, 2009
4. BELLALAH, M. *Gestion financière : Diagnostic, évaluation, choix des projets et des investissements*. Ed. ECONOMICA., paris, 2004.
5. Berk, J., & De Marzo, P. *Finance d'entreprise*, édition Pearson Education, Paris, 2014
6. CAPUL.J.V et GARNIER.O, « Dictionnaire d'économie et des sciences sociales », Hâtier, Paris 1994.
7. CHARREAUX, G., *Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre-valeur actionnariale* », *Finance Contrôle et Stratégie*, Vol1,2, édition , , 1998, P.79.
8. COHAY A. & MBANGALAM., *Fondements de la gestion financière*, Ed. UDL, Liège, 2007.
9. COHEN. E, *Analyse financière*, Paris, Ed. ECONOMICA, 2010.
10. COLORI.R, *Gestion Financière*, Ed. DUNOD, Paris, 1994
11. Gurley J., Shaw E, *Money in theory of finance*, The Brooking Institution, London: Faber, 1960
12. Merton, R., & Zvie, B., *Finance*, édition Pearson, Paris, 2010.
13. PATAT.J.P, « *Monnaie, institution financière et politique monétaire* », ed. ECONOMICA, Paris 1993,
14. DIATKINE.S, « *les fondements de la théorie bancaire : Des textes classiques aux débats contemporains* », DUNOD, paris 2002
15. VANDER MAREN, J.M., *Méthode de recherche pour l'éducation*, éd. De Boeck, Bruxelles, 1989.
1. [https://fr.wikipedia.org/wiki/Produit\\_net\\_bancaire](https://fr.wikipedia.org/wiki/Produit_net_bancaire), consulté le 12 juillet 2025 à 18h16'.
2. <https://www.boursedescredits.com/lexique-definition-produit-net-bancaire-3738.php>, consulté le 12 juillet 2025 à 16h45'.
3. [www.insep.com](http://www.insep.com), consulté mardi le 26 décembre 2025, 10 h 45'