

A Son Excellence Monsieur le Président  
de la République Rwandaise

KIGALI.-

Objet: Constitution d'un Fonds  
de Promotion Agricole  
et de l'Artisanat.

Excellence Monsieur le Président,

Faisant écho à Votre recommandation relative à la démocratisation du crédit en faveur des paysans, des petits entrepreneurs et des artisans, j'ai l'honneur de porter à Votre connaissance que la Banque Rwandaise de Développement vient de réfléchir sur un système de financement qui soit mieux approprié aux secteurs agricole et de l'artisanat et trouve opportun de créer en son sein un Fonds de Promotion Agricole et de l'Artisanat dont l'étude ainsi que son résumé sont annexés à la présente.

Ce Fonds, qui jouirait d'une autonomie financière et de gestion, servirait de guichet spécial permettant de répondre de manière adéquate aux besoins spécifiques des agriculteurs, des éleveurs et des artisans. A cet effet, d'une part il financerait les projets d'agriculture, d'élevage moderne, de pisciculture et d'apiculture ainsi que les projets artisanaux d'alimentation, de textile et cuir, de travail du bois, de travail de minerais non métalliques et de mécanique. D'autre part, il garantirait le remplacement des investissements agricoles financés et qui seraient détruits suite à des calamités naturelles majeures.

Les conditions de financement de ce Fonds sont plus intéressantes que celles habituelles de la Banque: le taux d'intérêt global serait de 9% l'an contre 12,5% l'an actuellement et courrait à partir du moment où le projet financé entrerait dans sa phase opérationnelle. Par ailleurs, plutôt que d'insister sur l'apport propre que certains clients ont de la peine à réunir, la Banque exigera surtout la compétence et le dynamisme du promoteur.

.../...



Le Fonds de Promotion Agricole et de l'Artisanat serait initialement constitué pour un terme de trois ans à compter de son démarrage et les ressources nécessaires pour cette période sont estimées à 460 millions de FRW. Et, étant donné que les secteurs agricole et d'artisanat à promouvoir sont à grands risques et financièrement peu rentables, il conviendrait que ces ressources revêtent un caractère concessionnel.

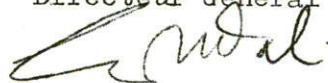
Des contacts déjà entrepris avec les bailleurs de fonds étrangers, dont l'US AID, le Gouvernement Suisse, le Gouvernement Belge, la Caisse Centrale de Coopération Economique, le Gouvernement Allemand, le Gouvernement Canadien et la Communauté Economique Européenne, semblent prometteurs. Le Gouvernement Rwandais pourrait participer à ce Fonds en libérant une partie des fonds de contrepartie gérés par le MINIPLAN.

Dans le souci de faire aboutir dans les meilleurs délais la constitution de ce Fonds, une réunion de présentation du Fonds est prévue le 29 janvier 1987 tandis qu'une assemblée constitutive dudit Fonds est envisagée pour le 20 février 1987.

Les effets socio-économiques attendus de ce Fonds sont considérables: contribution à l'autosuffisance alimentaire, amélioration de la balance des paiements, mutation plus rapide des structures économiques au profit du secteur secondaire, création d'emplois surtout en milieu rural, redistribution des revenus et monétarisation progressive de l'économie nationale.

Veuillez agréer, Excellence Monsieur le Président, l'expression de ma plus haute considération.

NDAHIMANA Emmanuel  
Directeur Général



Copie pour information à:

- Monsieur le Secrétaire Général  
du M.R.N.D.

KIGALI.-

- Monsieur le Président  
du C.N.D.

KIGALI.-

- Monsieur le Ministre (Tous)

KIGALI.-

- Monsieur l'Administrateur  
de la B.R.D. (Tous)

KIGALI.-



#### 1.4.2.2. Actions envisagées pour la Conservation des sols

Les terres agricoles, outre leur rareté, se sont excessivement dégradées suite à leur surexploitation et à l'utilisation des méthodes culturales non appropriées. Il s'avère alors indispensable de prendre des mesures efficaces de protection et de conservation des sols qui permettent de maintenir et d'augmenter le potentiel de production.

Les principales mesures envisagées sont la lutte anti-érosive, l'agro-foresterie et les boisements de protection.

La lutte anti-érosive, qui ne couvrait que 15% des terres utiles en 1979, a été accrue depuis 1980 et, à la fin du 3ème trimestre de 1985, 63% des terres utiles étaient couvertes par des dispositifs anti-érosifs. L'objectif en la matière est de terminer en 1988 la mise en place des dispositifs anti-érosifs. Après, il faudra consolider ces dispositifs et les compléter par de nouvelles techniques culturales.

En ce qui concerne l'agro-foresterie, elle s'entend ~~comme~~ une méthode de production où les arbres sont associés aux cultures vivrières en vue d'augmenter et de diversifier la production totale par unité de surface en respectant le principe des rendements soutenus grâce aux interactions positives des diverses cultures en présence. Le rôle des agro-foresteries dans la conservation des sols est basé sur :

- leur couverture du sol ;
- la fixation des talus s'ils sont plantés sur les dispositifs de lutte anti-érosive ;
- la fertilisation des champs suite à la décomposition des feuilles, tiges et racines mortes ;
- la fixation biologique de l'azote atmosphérique.

Pour ce qui est des boisements de protection des sols, ils constituent des mesures de protection contre les effets néfastes tels que l'intensification du processus de ravinement des sols, la stérilisation des bassins versants et la marginalisation des terres des marais et des bas-fonds (assemblement), l'instabilité climatique. L'installation des boisements de protection convient sur les sols à pente forte ( $\pm 30\%$ ) sur les sommets des collines, dans les grandes prairies et sur les déblais miniers et le long des routes.

.../...

1.4.2.3. Stratégies envisagées en vue de l'accroissement de la production vivrière

En vue de lever le défi, issu de la raréfaction des terres arables et d'un accroissement démographique important, défi de satisfaire les besoins nutritionnels de la population à moyen et à long terme, le Rwanda doit fournir un effort pour amorcer le processus d'intensification basé en amont sur l'introduction et la valorisation des intrants, des semences sélectionnées, de la fumure organique et minérale, des traitements phytosanitaires, de l'outillage amélioré et en aval sur la commercialisation des produits vivriers de façon à permettre la mutation d'une agriculture économique, dégagant des surplus commercialisables.

Cette intensification sera facilitée par une régionalisation des cultures et par la spécialisation des productions.

La régionalisation des cultures qui est envisagée tiendra compte des besoins d'autoconsommation de la population et des potentialités de production de chaque culture dans une région donnée, afin que les interventions dans le secteur agricole soient orientées le plus possible vers les zones à haut rendement des cultures et qui assurent également des productions élevées au niveau national.

La présente des structures en aval sera également prise en compte dans le choix des priorités. Toutes ces actions seront sous-tendues par des programmes de recherche agricole strictement orientés vers les besoins réellement ressentis au niveau de l'agriculture.

a) Potentialités des régions agro-climatiques du pays

L'ISAR (\*) a défini trois grandes zones agricoles par rapport à l'altitude et douze régions agro-climatiques suivant les critères d'altitude, de nature du sol et de la pluviosité.

---

(\*) IIIe Plan Quinquennal de Développement Economique Social et Culturel 1982,-1986, pp. 210 à 212.



En ce qui concerne les trois grandes zones agricoles, on distingue les zones de basse, de moyenne et de haute altitude.

- Zone de basse altitude

Cette zone couvre tout l'Est du pays et regroupe trois <sup>régions</sup> agro-climatiques : Plateau de l'Est, Savane de l'Est, Bugesera. les cultures les mieux adaptées sont le manioc et l'arachide.

- Zone de moyenne altitude

Cette zone est la plus étendue de toutes. Elle est située de part et d'autre des hautes terres de la Crête Zaïre-Nil. Elle comprend six régions agro-climatiques ; Imbo, Impala, Bordures du lac Kivu, Mayaga, plateau Central et Dorsale granitique.

Dans cette zone, les bananeraies y occupent une place importante à côté des cultures traditionnelles : haricots, sorgho, patates douces et maïs. La culture de soja s'y développe aussi surtout comme culture de marais.

- Zone de haute altitude

Cette zone comprend des terres de la Crête Zaïre-Nil et les hauts plateaux du Nord du pays. Elle regroupe trois régions agro-climatiques : la Crête Zaïre-Nil, les terres des laves et les hautes terres de Buberuka.

Les cultures vivrières de base y sont le petit pois et la pomme de terre. Les cultures du maïs et du blé s'y développent aussi.

b) Priorités envisagées pour les principaux produits vivriers

Après avoir défini la répartition des cultures vivrières par zone agro-climatique, le choix des priorités est à faire sur base des paramètres qui peuvent guider les politiques sectorielles, tels que :

- la possibilité de substitution aux importations
- la possibilité de transformation ou d'exportation
- la nécessité de grandes productions pour la consommation de masse.

Partant de ces critères, cinq nouvelles catégories de cultures vivrières ont été identifiées :

- Catégorie I : Produits de substitution aux importations

Dans cette catégorie sont rangés le blé, le riz et le sucre, produits pour lesquels le pays peut atteindre à terme l'autosuffisance.

- Catégorie II : Produits à haut potentiel de transformation ou d'exportation

Il s'agit essentiellement de la banane, du manioc et de la pomme de terre.

- Catégorie III : Grandes productions nationales de consommation de masse

Cette catégorie comprend le haricot, le sorgho et le maïs.

- Catégorie IV : Produits vivriers à faible production

Il s'agit de produits pour lesquels le tonnage de production est faible et dont l'intérêt à la transformation ou à l'exportation est minime : petit pois, éleusine, colocase, igname.

- Catégorie V : Produits à promouvoir

Cette catégorie comprend tous les produits oléagineux (arachide, soja, tournesol), qui peuvent être transformés localement pour leur substitution aux importations d'huiles végétales mais pour lesquels il est difficile de réduire sensiblement les importations ou atteindre l'autosuffisance.

1.4.2.4. Stratégies envisagées en vue de l'expansion des cultures industrielles

Elles concernent essentiellement la caféiculture. Compte tenu de son importance pour l'économie du pays, il importe de chercher les moyens d'augmenter la production du café et d'améliorer sa qualité.

L'amélioration de la qualité passe par la systématisation du lavage du café dans des centres de dépulpage, par l'amélioration du système de ramassage et par une amélioration de l'entretien des plantations (désinsectisation, taille, paillis, autres soins phytotechniques).

L'augmentation de la production du café nécessitera de recourir à une série de mesures complémentaires :

- étendre les zones de plantations, à la limite en association avec les cultures vivrières si les résultats de la recherche le confirment ;
- améliorer les méthodes culturales (entretien, suivi des plantations) ;
- densifier les plantations et remplacer les vieilles plantations ;
- utiliser les fertilisants.

D'autre part, pour arriver à l'objectif à long terme d'augmenter la production par arbre et d'améliorer la qualité, d'importantes recherches sur tous les aspects de la culture du caféier doivent être réalisées.

.../...



1.4.2.5. Stratégies de développement de la foresterie

La promotion du secteur forestier vise l'amélioration et l'augmentation de ses apports dans l'économie nationale :

- le secteur forestier soutient grandement la production agricole, surtout par ses effets au niveau écologique (effets positifs sur les phénomènes micro-climatiques, maintien de la fertilité du sol par recyclage des éléments minéraux, réduction de l'érosion du sol par ruissellement, augmentation de la capacité d'infiltration et d'accumulation de l'eau dans le sol) ;
- la végétation forestière fournit à l'apiculture une grande partie du pollen utilisé par les abeilles pour leur production de miel et à la pisciculture les meilleures conditions pour le frai des poissons ;
- la végétation ligneuse fournit une partie du fourrage consommé par le bétail, en particulier les chèvres ;
- le secteur forestier est le principal fournisseur d'énergie : il assure la fourniture de 96% de l'énergie consommée au Rwanda sous forme de bois de feu.

La politique forestière qui vise alors à satisfaire les besoins de la population rwandaise en produits forestiers et à réhabiliter l'équilibre écologique, sera axée sur trois thèmes qui se complètent mutuellement :

- 1° Constitution et conservation à long terme d'un patrimoine forestier écologiquement équilibré sur l'ensemble du pays ;
- 2° Augmentation de la production forestière par l'extension des reboisements sur les terres à vocation forestière et par le développement de l'utilisation intégrée des végétaux ligneux dans l'économie agricole et pastorale (agro-foresterie et sylvo-pastoralisme) ;
- 3° Meilleure utilisation et valorisation de la production forestière ;
- 4° Développement de la recherche appliquée pour résoudre les problèmes d'installation et de gestion de boisements, de conservation et de gestion des forêts naturelles, d'agro-foresterie et d'utilisation rationnelle du bois.

.../...

#### 1.4.2.6. Réorientation de l'élevage

Dans le cadre de la stratégie d'autosuffisance alimentaire, les produits d'origine animale doivent compléter les apports des produits agricoles en protéines et en lipides. Plus précisément, la ration journalière d'un rwandais devrait comporter 5,9 g de protéines et 6,20 g de lipides d'origine animale.

L'élevage doit alors non seulement satisfaire les besoins alimentaires de la population mais également dégager des surplus commercialisables, susceptibles de générer des revenus supplémentaires pour les agriculteurs-éleveurs et pour le pays.

Compte tenu des contraintes en matière d'élevage constituées par :

- la réduction des superficies réservées aux pâturages ;
- l'insuffisance d'eau dans certaines régions du pays, pour l'abreuvement des animaux ;
- l'existence de nombreuses maladies, qui non seulement limitent l'augmentation de la production mais aussi contrarient l'introduction de races exotiques plus performantes;
- la faible productivité des animaux et leur faible potentiel génétique, l'élevage rwandais doit être orienté vers l'intensification et la spécialisation des productions animales.

##### a) Intensification

L'Intensification de l'élevage consiste à améliorer les performances des animaux d'élevage de façon à obtenir des rendements élevés à partir d'un nombre limité d'animaux, par application rationnelle des techniques modernes d'élevage. Ces techniques visent essentiellement :

- l'amélioration des conditions alimentaires par l'exploitation rationnelle des pâturages, la production des fourrages et leur conservation, l'utilisation des aliments concentrés pour équilibrer les rations et augmenter la productivité ;
- l'amélioration des conditions hygiéniques et sanitaires des troupeaux par des traitements systématiques et préventifs ;
- l'amélioration des conditions d'élevage par le respect strict des normes zootechniques (respect de la charge de pâturage, fourniture de rations équilibrées, contrôle de paramètres de reproduction, respect des normes d'exploitation des troupeaux) ;

.../...



- l'amélioration de l'état génétique des troupeaux en opérant une sélection pour ne retenir que des animaux ayant des performances satisfaisantes ou en introduisant des races à haut rendement, soit pour leur élevage en race pure quand les conditions le permettent, soit pour opérer des croisements avec les animaux en place notamment par l'insémination artificielle, seule méthode rapide, peu coûteuse et la mieux contrôlée pour la diffusion des caractères génétiques recherchés.
- l'amélioration de la conservation des productions animales, denrées très périssables, par la création dans les zones à haute production des unités de collecte, de traitement et de réfrigération du lait.

b) Spécialisation des productions

La spécialisation des productions animales découle de la modernisation des techniques d'élevage et d'un passage obligé d'une exploitation à faible rendement vers un système d'exploitation où les critères de rentabilité s'imposent pour la survie même de cette exploitation.

1°) Production laitière

L'élevage bovin doit être principalement orienté vers la production laitière pour répondre aux besoins en produits laitiers. Cette orientation permettra une réduction du cheptel bovin et sa stabilisation au niveau de 600.000 têtes.

Cet élevage sera mené suivant trois axes :

- Un élevage intensif ou semi-intensif basé sur de grandes fermes modernes appartenant à des privés, à des groupements ou à l'Etat ; ces élevages seront localisés dans les régions disposant encore des pâturages naturels mais qu'il faudra réaménager (le Bugesera, la zone de Rusumo et de Kibungo, le Mutara, la zone de Murambi-Gituza, la zone de Gishwati, la zone du Mayaga-Nyabisindu, la zone de la Crête Zaïre-Nil).  
Ce type d'élevage concernera exclusivement des animaux améliorés à haute productivité ;
- Un élevage intensif sous forme de fermettes dispersées un peu partout dans le pays dans les exploitations familiales disposant d'un hectare ou plus pour la production agricole et le fourrage.  
Ce type d'élevage sera composé de vaches laitières pour la plupart améliorées ;

- Un élevage traditionnel avec du bétail tout venant et dont les paramètres zootechniques se rapprochent de ceux observés actuellement.

Il y a par ailleurs lieu d'envisager l'introduction de chèvres laitières (chèvre alpine ou anglo-nubienne) et de monter un programme de production de lait de chèvre dont la valeur nutritionnelle est très élevée.

#### 2°) Production de viande

La production de viande sera assurée d'une part par l'élevage bovin grâce à l'embouche des jeunes mâles et des vaches de réforme et d'autre part et surtout par les élevages des petits ruminants, porcins, de volailles et de lapins, qu'ils convient de développer.

#### 3°) Production d'oeufs

La production des oeufs sera assurée par la diffusion des poules de la race Rhode Island Red qui a une double aptitude de production d'oeufs et de viande : les poulettes seront diffusées tandis que les coqueléts et les poules de réforme seront engraisés pour fournir de la viande. La diffusion sera possible grâce au démarrage imminent d'un couvoir national d'une capacité d'incubation de 90.000 Oeufs.

Dans ce secteur, on prévoit des élevages modernes spécialisés, susceptibles de couvrir 20% des besoins du pays en poulets de chair et en oeufs et de s'orienter vers l'exportation tandis que le reste serait couvert par des élevages villageois.

#### 4°) Fumier

L'intensification de l'élevage, qu'il s'agisse du gros <sup>du petit bétail,</sup> bétail, de la porciculture ou de l'aviculture, permettra d'assurer une production considérable de fumier, élément nécessaire à l'intensification de la production agricole.

#### 1.4.2.7. Développement de la pêche et de la pisciculture

Au même titre que les autres productions animales, la pêche et la pisciculture doivent être intensifiées et les activités dans ce secteur doivent porter davantage sur l'empoissonnement et l'exploitation des lacs.

.../...



#### 1.4.2.8. Développement de l'apiculture

L'apiculture est encore peu développée : on estime qu'il existe actuellement environ 500.000 ruches traditionnelles appartenant à 100.000 apiculteurs et 5.000<sup>+</sup> ruches modernes aux mains de 1.000 apiculteurs.

La production moyenne est de  $\pm$  1 kg de miel par an par ruche traditionnelle et de  $\pm$  7 kg de miel par an par ruche moderne, alors que l'optimum de production est de 20 kg de miel par ruche et par an.

Les principales contraintes rencontrées dans l'apiculture s'analysent, outre le manque d'encadrement adéquat, dans la faible productivité liée à la faible valeur génétique des reines, à la technique de récolte/<sup>non</sup> appropriée, aux sites mal choisis, aux circuits de commercialisation non diversifiés, au mauvais entretien du matériel, etc...

Le développement de l'apiculture doit alors passer par la formation des encadreurs et par la sélection des reines plus performantes. L'intensification de la production apicole résultera aussi de la disponibilité du matériel apicole, de la valorisation des sous-produits de la ruche (cire, gelée royale) et de la multiplication des circuits de collecte et de commercialisation du miel, qui devra constituer un produit d'exportation.

1. .

#### 1.4.3. Stratégies envisagées pour le développement du secteur de l'artisanat (\*)

Depuis 1984, la politique du Gouvernement rwandais en matière d'artisanat a pris, à l'initiative du Chef de l'Etat, un virage important.

En effet, dans son discours-programme du 8 janvier 1984, le Président de la République a clairement défini les objectifs de la nouvelle politique industrielle : "Une tâche primordiale et à mener à terme rapidement sera pour ce Ministère (Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat) d'élaborer une véritable stratégie, concertée, intégrée, de l'industrialisation auto-centrée et endogène de notre pays. Il va de soi que cette industrialisation exigera un effort d'imagination majeure : elle ne pourra se faire qu'à travers la promotion d'une industrialisation rurale décentralisée, en favorisant le petit, voire le tout petit entrepreneur et en privilégiant les réseaux non gouvernementaux".

\* Le contenu de ce chapitre est basé sur le "Rapport des activités du Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat, exercice 1985".



La nouvelle stratégie d'industrialisation repose sur trois axes principaux :

- 1° Développement des industries artisanales et rurales susceptibles notamment de constituer une réponse au défi de l'emploi et d'augmenter le pouvoir d'achat en milieu rural ;
- 2° Développement des industries en amont et en aval du secteur agricole ;
- 3° Développement d'industries destinées à contribuer à la réduction du déficit de la balance commerciale par la création d'industries de substitution aux importations jugées d'intérêt pour l'économie nationale ou les industries tournées vers l'exportation.

L'artisanat constitue donc la base d'une véritable croissance industrielle organique du Rwanda et, avec l'agro-industrie, le tremplin de l'industrialisation du pays.

Les actions envisagées pour le développement de l'artisanat s'analysent dans l'organisation de la production, dans le regroupement des artisans en coopératives ou en association de fait, dans la formation professionnelle, dans la facilitation des approvisionnements en matières premières, en outillage et en pièces de rechange, dans la facilitation de l'accès aux crédits, dans l'identification des technologies disponibles pouvant valoriser les matières premières locales et dans l'organisation de la commercialisation des produits de l'artisanat.

Il est prévu de centrer la production artisanale sur :

- l'alimentation : transformation de produits agricoles, d'apiculture et de pêche, installation de petites unités de traitement des oléagineux, de cannes à sucre, de fruits et de légumes, etc... ;
- le textile et le cuir : développement des entreprises de confection, promotion du prêt-à-porter, développement de la broderie, création d'unités de tissage de fibre de bananier ou du sisal, encouragement de la bonneterie, du tannage, de la cordonnerie, de la maroquinnerie, etc... ;
- le bois : création de scieries mécaniques, développement de la menuiserie en milieu rural, développement de la vannerie sur base des matières premières disponibles (roseaux, bambous, papyrus, branches d'arbres, paille de riz, etc ...) ;
- les minéraux non métalliques : vulgarisation des techniques de poteries modernes, introduction d'articles en faïence, diffusion des fours améliorés de cuisson des matériaux de construction ;
- la mécanique : organisation des noyaux de forge éparpillés dans le pays de façon à remplacer progressivement les importations de certains articles de ménage, de la quincaillerie, des pièces de rechange, d'outillage à main, etc... encouragement de l'esprit de créativité et d'innovation de certains artisans qui leur permet de fabriquer des biens d'équipement ; encouragement de la recherche sur les productions possibles à partir des matières locales.

.../...



1.5. Contraintes exogènes du financement des secteurs agricoles et de l'artisanat et perspectives au niveau de la politique macro-économique

1.5.1. Contraintes et perspectives au niveau du secteur agricole

1.5.1.1. Contraintes

Même dans le cas de l'existence de facilités de financement du secteur agricole, l'accroissement des productions agricoles et animales peut être handicapé par les obstacles

suivants:- Le manque ou l'insuffisance des intrants tels que les semences sélectionnées, les engrais et les produits phytosanitaires ou vétérinaires, les animaux de race performante (à haute productivité), les aliments pour bétail;

- Le défaut ou l'insuffisance d'un encadrement technique;

- Les problèmes de commercialisation des productions agricoles et animales suite au manque ou à l'insuffisance de :

.Centres de collecte des productions

.Unités de transformation;

.Moyens de stockages

.Débouchés

- Les problèmes de prix.

1.5.1.2. Perspectives

a) Production et approvisionnement en intrants

1° Semences sélectionnées

La production actuelle de semences sélectionnées est assurée par l'ISAR qui est chargé de l'introduction et de la sélection variétale ainsi que de l'adaptation de nouvelles espèces de plantes et par le Service des "Semences Sélectionnées" (SSS) ou par les projets agricoles qui font la multiplication des semences sélectionnées.

Mais, eu égard aux besoins à couvrir, les productions d'intrants devront à l'avenir viser la qualité et la quantité.

.../...

Au niveau de la qualité, l'ISAR est chargé de la production de semences sélectionnées et, à cet effet, d'identifier et de diversifier les programmes de recherche agricole sur le matériel local afin d'en améliorer les performances et de mieux se rendre compte de la nécessité d'un éventuel recours au matériel exotique. Il est aussi prévu de créer un service national de multiplication de semences en stations, doté de ressources humaines et moyens financiers suffisants pour assurer la multiplication des semences sélectionnées par l'ISAR.

Au niveau de la quantité, il est envisagé de faire participer l'agriculteur à la production de semences dont il a besoin. A cet effet, les services de vulgarisation devront identifier les besoins en semences et assurer l'encadrement de leur diffusion en milieu rural.

## 2° Engrais et produits phytosanitaires et vétérinaires

Le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et des Forêts stimulera la création d'une société d'importation et de commercialisation d'intrants agricoles et collaborera, le cas échéant, à une étude sur l'opportunité de produire ces intrants sur place.

Au préalable, l'ISAR mènera des recherches profondes sur la méthodologie d'utilisation de ces engrais tenant compte des zones agro-écologiques des diverses cultures ou des groupes des maladies. Il fera aussi des recherches sur les techniques culturales et les outils appropriés aux types de sols.

Le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et des Forêts, sera, à travers sa structure de vulgarisation, constituer le principal cadre de vulgarisation des engrais et des produits phytosanitaires ou vétérinaires.

## 3° Disponibilité d'animaux de race performante

En vue de satisfaire progressivement la demande élevée d'animaux de race performante de la part des agri-éleveurs, il est envisagé d'une part recourir aux techniques d'insémination artificielle et, à cet effet, de créer un centre d'insémination artificielle couvrant les différentes zones d'élevage et, d'autre part, d'orienter les fermes de l'Etat vers l'importation et la diffusion d'animaux de race performante. Par ailleurs, la recherche zootechnique devra établir des



critères techniques solides permettant de déterminer les races exotiques à introduire et dans quels types d'exploitation il faut les introduire.

#### 4\* Alimentation du bétail

L'alimentation du bétail sera assurée par les **notions** suivantes: - L'exploitation rationnelle des pâturages existants  
- La sensibilisation du paysan-éleveur sur l'utilisation rationnelle des sous-produits de l'exploitation et de l'agro-industrie dans l'alimentation du bétail  
- La diversification des cultures fourragères plantées en sols et en haies anti-érosives  
- L'introduction par l'ISAR et essais d'adaptabilité des différentes espèces fourragères  
- La complémentation minérale de l'alimentation  
- Le démarrage d'usines d'aliments pour le bétail.

#### b) Encadrement technique

L'acteur principal dans l'augmentation de la production agricole, animale et forestière est l'agriculteur-éleveur. Mais compte tenu des contraintes d'ordre technique et celles inhérentes à la disponibilité des intrants, contraintes vécues par l'agriculteur-éleveur, il s'avère indispensable qu'il soit assisté, encadré.

A cet effet, le Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et des Forêts dispose de deux **filières**: les structures de conception et de programmation et les structures de vulgarisation.

#### 19) Structures de conception et de programmation

Ces structures, qui s'analysent dans les directions générales techniques du Ministère, s'occupent de l'élaboration des politiques sectorielles et des programmes,

notamment: - L'identification des secteurs d'investissements les plus rentables dans le but d'orienter les investisseurs privés et de mieux exploiter les possibilités de crédit;  
- Les plans directeurs d'aménagement et d'utilisation des sols et les programmes de régionalisation des interventions en matière d'agriculture, d'élevage et de la foresterie;  
- Les études pour la valorisation des productions (transformation, stockage, commercialisation);  
- La programmation des productions nationales et des importations;  
- La programmation des approvisionnements en intrants et de leur utilisation;  
- L'élaboration des programmes nationaux d'amélioration des productions animales et végétales, etc..:

2°) Structures de vulgarisation

- Organisation des structures

Le rôle de la vulgarisation agricole

- comprend: - La recherche des solutions techniques adaptées aux besoins de l'exploitation et facilement assimilables par le paysan;
- Le recueil de toutes les informations nécessaires à la compréhension des besoins réels des paysans afin de proposer des solutions qui répondent à ces besoins;
  - La qualification des besoins en facteurs de production afin de mieux s'assurer de leur approvisionnement.

La vulgarisation doit se traduire au niveau des exploitations et se concrétiser par des contacts réels entre le paysan et le vulgarisateur. L'organisation de la structure de vulgarisation prévoit: - Une Direction Générale de vulgarisation chargée

- de:
- . traduire en termes de méthodologie d'application les politiques sectorielles et les programmes conçus par les structures de conception et de programmation du Ministère;
  - . Transmettre et expliquer ces politiques et programmes aux coordinateurs préfectoraux;
  - . Assurer la supervision technique des travaux d'adaptation des interventions dans le milieu rural;
  - . Assurer l'organisation de la formation, de l'information, et de la documentation des structures de terrain;

- Un Coordinateur préfectoral qui, aidé d'une équipe technique comprenant notamment un agro-économiste, assure le contrôle et le suivi des activités menées par unité opérationnelle;
- Une unité opérationnelle constituée par une sous-préfecture, qui comprend en moyenne trois communes et qui correspond le plus souvent à un ensemble éco-pédo-climatique homogène: la réussite de la vulgarisation reposant essentiellement sur la qualité professionnelle et la motivation des agents en contact direct avec les paysans, la présence à ce niveau de cadres nationaux de conception capables d'assurer les activités de formation des moniteurs agricoles, du suivi, de l'évaluation de la programmation ainsi que les actions de recherche-développement au niveau communal, constitue un critère de succès de la vulgarisation.



Outre le responsable, l'unité opérationnelle comprend une équipe de techniciens spécialisés (1 agronome, 1 vétérinaire ou zootechnicien, 1 forestier et 1 agro-économiste) chargée de l'élaboration et du suivi des thèmes adoptés.

- Un encadreur polyvalent par commune chargé de l'animation des paysans et aidé par une équipe d'encadreur-animateurs; cette équipe fournit des services d'appui à la production et travaille dans le cadre d'un programme prédéfini.
- Des paysans sélectionnés, auxquels s'adresse l'encadreur-animateur; les paysans sélectionnés doivent être représentatifs des situations les plus fréquentes dans la zone d'action de l'encadreur-animateur. Chaque année, une évaluation des activités menées, de leur impact et des priorités de l'année suivante est effectuée. A cette occasion sera aussi décidée l'opportunité des changements des paysans suivis".
- Relations des structures de vulgarisation avec les autres intervenants
- Recherche: Les relations entre la recherche et la vulgarisation seront concrétisées dans des programmes de recherche-développement qui seront conçus au niveau de chaque unité sous-préfectorale et qui seront supervisés par le personnel de l'ISAR affecté au niveau de chaque préfecture;
- Privés et autres institutions: Les structures de vulgarisations procéderont à des estimations périodiques d'intrants dans la zone d'intervention, se mettront en rapport avec les institutions opérateurs susceptibles de les importer, de les produire ou de les distribuer;
- Commune: Encadrement des activités communales de multiplication de matériel végétal (pépinières, champs fourragers) etc..
- Projets: Alors qu'actuellement une des composantes les plus importantes des projets actuels est la vulgarisation, l'objectif des structures de vulgarisation est de rendre la vulgarisation une affaire typiquement nationale et financée principalement par les efforts nationaux;

c)

c) Commercialisation des productions agricoles et animales

La commercialisation comporte quatre opérations:  
la collecte, le stockage, la transformation et la distribution.

### 1) Collecte

La collecte doit être capable de ramasser et regrouper les petits excédents disponibles chez les producteurs pour les faire parvenir soit au consommateur, soit à l'unité de stockage ou de transformation, grâce à une organisation appropriée et à prix transactionnel qui soit rémunérateur.

Cette organisation devrait être promue par les projets agricoles et la stabilisation des prix rémunérateurs pourrait résulter des crédits de campagne qui devraient être mis à la disposition des groupements, des coopératives de production ou des producteurs, l' et qui leur permettraient de différer la vente<sup>de</sup> leurs productions à des époques plus favorables.

### 2) Stockage

Destiné à constituer des réserves de régularisation de l'offre et de la demande et des réserves de sécurité, le stockage s'effectuerait principalement pour certaines légumineuses (haricots, petits pois), céréales (sorgho, blé, maïs) et racines (manioc).

Le stockage est à faire à trois niveaux: familial, local ou régional avec des moyens de stockage traditionnels (greniers) ou modernes (silos et entrepôts).

Compte tenu de la gestion difficile des entrepôts de stockage régionaux, le stockage au niveau familial est d'ores et déjà encouragé.

### 3) Transformation

La transformation des productions agricoles et animales aura pour but de:

- assurer aux productions une meilleure conservation;
- assurer une commercialisation plus aisée;
- extraire des composants spécifiques plus faciles à conserver et à commercialiser.

Les produits agricoles et animaux susceptibles d'être transformés sont les oléagineux (soja, arachides, tournesol), les céréales (maïs, sorgho, blé), les racines et tubercules (manioc, pommes de terre, patate douce), les fruits, le lait, la viande, les peaux.

.../...



Des unités de transformation des produits agricoles et animaux pourront être créés par des opérateurs privés, des groupements ou coopératives susceptibles de les gérer rationnellement et de façon rentable et les unités de transformation d'un produit spécifique devront faire partie d'une planification nationale globalement harmonieuse.

#### 4°) Commercialisation

La distribution des produits agricoles et d'élevage aux consommateurs sera assurée par divers opérateurs. La commercialisation - distribution revêt une importance capitale agricole et animale car l'écoulement des produits à des prix attractifs constitue une stimulation décisive de la production et, pour que l'impulsion productive soit durable, il faut que ces prix attractifs soient stabilisés.

A cet effet, les propositions suivantes ont été déjà faites: - Création d'une caisse de stabilisation et de péréquation des produits agricoles alimentée par des taxes sur les produits agricoles importés et chargée d'assurer des prix minima raisonnables aux produits agricoles nationaux;

- Contingentement des importations de produits agricoles et vente des aides alimentaires aux prix du marché;
- Fixation des fourchettes des prix des productions agricoles et animaux qui soient rémunérateurs;
- Exportation de certains produits agricoles.

#### d) Problèmes des prix

Le financement de la culture du riz, de la canne à sucre, et du thé reste problématique à cause des prix qui ne sont pas rémunérateurs.

Le prix relativement bas du riz paddy payé doit en effet tenir compte du coût des aménagements hydro-agricoles effectués par l'Etat et des frais du décorticage assuré par les équipements de l'Etat. Pour la canne à sucre, le prix bas payé tient compte d'une marge appréciable laissée à l'usine de traitement des cannes à sucre, dont les coûts d'exploitation seraient élevés. Pour le thé, le prix du marché mondial est inférieur aux coûts de revient du thé sec.

.../...

La solution de ces problèmes pourrait être recherchée

- En ce qui concerne le riz, dans la location des terrains aménagés moyennant le paiement d'un loyer tenant compte des frais d'aménagement et dans la fixation d'un prix du riz paddy qui soit suffisamment rémunérateur permettant notamment de faire face au service de crédits éventuels;
- En ce qui concerne la canne à sucre, dans la fixation de prix rémunérateur tenant compte du travail fait par le producteur; quant aux coûts d'exploitation élevés de la sucrerie, une étude devrait être menée rapidement pour voir la possibilité de leur compression;
- En ce qui concerne le thé, dans l'intensification de la production de feuilles vertes et dans la compression du prix de revient du thé usiné; une étude globale sur la rentabilité de la théiculture devant être réalisée.

D'une façon générale, la Banque devra collaborer avec les services techniques du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et des Forêts pour réaliser des études technico-économiques non seulement pour ces trois cultures mais également pour chacune des autres cultures ainsi que pour chaque type d'élevage.

Ainsi on pourrait se rendre compte des conditions de viabilité et de rentabilité des différents projets du secteur agricole et de l'élevage et, en particulier, du seuil de rémunération des prix des différentes productions agricoles et animales.



## 1.5.2. Contraintes et perspectives au niveau du secteur de l'Artisanat

### 1.5.2.1. Contraintes

Le développement de l'artisanat reste encore handicapé par bon nombre de contraintes:

- Insuffisance de la formation technique et en gestion des artisans ; manque d'informations sur des activités nouvelles potentielles; manque d'expertise technique pour l'amélioration et la diversification des produits;
- Difficultés d'approvisionnement en matières premières;
- Manque d'outillage et d'équipements adaptés;
- Manque de fonds de roulement et difficultés d'accès au crédit à des taux d'intérêt peu élevés;
- Etroitesse relative du marché solvable, concurrence des produits importés souvent moins chers et de meilleure qualité; absence quasi-totale de systèmes organisés de commercialisation;
- Rémunération dérisoire des produits de l'artisanat en général;
- Cadre réglementaire non favorable à l'artisanat:
  - . Pracasseries administratives, paiements de patente, de taxes communales et d'autres impôts, grevant lourdement les exploitations artisanales;
  - . Droits de douane élevés pour certaines matières premières, etc.

### 1.5.2.2. Perspectives

Pour ce qui est de la formation technique, celle-ci a été amorcée par divers projets appuyés par l'extérieur, par les ONG et par les missions religieuses, qui contribuent ainsi à la structuration et à la professionnalisation du milieu artisanal.

Pour les contraintes relevant du cadre institutionnel, la nouvelle politique de développement de l'artisanat en milieu rural se traduit déjà par l'adoption d'un certain nombre d'orientations et d'encouragements du secteur artisanal, parmi lesquels on peut citer : - la révision du code des investissements

- la structuration du secteur non informel des communes urbaines de Kigali, Butare, Gisenyi et Ruhengeri grâce au projet d'appui du BIT;
- l'attribution de parcelles aux artisans des milieux urbains;

.../...

- la mise à disposition des artisans de certains matériaux de récupération;
- la facilitation de l'accès au crédit par la création d'un fonds de promotion notamment du secteur de l'artisanat.

Toutes ces mesures s'inscrivent dans le cadre de l'amélioration de l'environnement macro-économique et d'autres réformes sont envisagées.

1.5.3. Autres réformes de l'environnement macro-économique envisagées et touchant les secteurs agricole et de l'artisanat

Les principales réformes envisagées pour l'amélioration de l'environnement macro-économique concernent le tarif douanier, le système de licences d'importation, le code des investissements, le fonds de garantie et le contrôle des prix.

- Tarif douanier

Jusqu'au début des années 1980, le tarif douanier constituait le principal instrument de contrôle du Gouvernement sur les importations. Le tarif douanier actuel entré en vigueur en 1981 a été essentiellement conçu dans le but de procurer des recettes à l'Etat. Un nouveau tarif douanier est en préparation, qui constituera un instrument de politique de développement économique orienté vers la protection à la fois des consommateurs et des producteurs nationaux.

- Système de licences d'importation

En dehors de quelques produits dont les importations sont interdites dans le cadre de la protection des industries naissantes, le système actuel des licences d'importation, qui est géré par la Banque Nationale du Rwanda, est relativement libéral et efficace. En vue de contenir le déficit important de la balance commerciale, le Gouvernement envisagerait de renforcer le système actuel de licences par un système centralisé de programmation des importations.

- Code des investissements

Le premier code d'investissement date de 1964 et avait pour but d'attirer les investisseurs étrangers. En 1977 ce code a été révisé pour étendre ses avantages aux investisseurs rwandais.



Une révision de ce code est en cours, et s'oriente vers l'institution d'un régime spécial pour l'artisan et les petites et les moyennes entreprises. Ce régime spécial mettrait l'accent sur le volet "exonérations fiscales", établirait des critères précis pour l'octroi des avantages à l'artisan et aux petites et moyennes entreprises et comporterait des mesures destinées à promouvoir le développement industriel et artisanal en milieu rural.

- Fonds de Garantie

Pour stimuler le développement des petites entreprises qui n'ont pas les garanties habituellement exigées par les institutions financières pour l'obtention des crédits, le Gouvernement a institué un Fonds Spécial de Garantie. En vue de le rendre plus opérationnel et d'en alléger les procédures, le Gouvernement envisage de le modifier notamment en précisant les critères d'éligibilité, afin que seuls puissent bénéficier du fonds les promoteurs de projets productifs dans l'agriculture, la pêche, l'industrie, les mines et l'artisan.

- Contrôle des prix

Le contrôle des prix, en vigueur depuis longtemps, a été renforcé en 1983. Un nouveau système de contrôle des prix serait en cours d'études, qui instaurerait une différenciation des marges bénéficiaires selon les produits.

2.1. Description du système financier.

2.1.1. Définition d'une institution financière et d'une banque

- Sont considérées comme institutions financières, toutes les personnes, physiques ou morales, qui effectuent habituellement des opérations de crédit, quel qu'en soit le terme, notamment sous forme de prêts, d'avances, de garanties, de prises en pension ou d'escompte d'effets publics ou de commerce, de financement de ventes à crédit et de crédit-bail ou qui reçoivent habituellement du public des fonds sous forme de dépôts, de prêts ou autrement, à charge de les restituer.

Sont également considérées comme institutions financières, toutes les personnes, physiques ou morales, qui servent habituellement d'intermédiaires financiers, en tant que commissionnaire, courtier ou autrement dans les opérations d'investissement, de placement, de crédit, de bourse ou de change.

- Sont considérées comme banques, les institutions financières qui reçoivent habituellement des fonds du public dont il peut être disposé par chèque ou virement.

- La Banque Centrale peut répartir les banques et les autres institutions financières selon des catégories qu'elle détermine en fonction de leurs activités.

2.1.2. Liste des institutions financières existantes.

Le système financier au Rwanda est dominé par un groupe de banques et d'institutions financières assimilées auxquelles s'ajoutent des fonds d'aide et de promotion le plus souvent rattachés à des départements ministériels ou oeuvrant en dehors des structures de l'Administration Centrale.

Ce système comprend:

- 1° La Banque Nationale du Rwanda, qui est la banque centrale;
- 2° Quatre banques commerciales (Banque Continentale Africaine au Rwanda, Banque Commerciale du Rwanda, Banque de Kigali et la Caisse d'Epargne du Rwanda.)
- 3° Trois institutions de financement du développement (Banques Populaires du Rwanda, Banque Rwandaise de Développement et Caisse Hypothécaire du Rwanda).



- 4° Deux sociétés d'assurances (SONARWA et SORAS) et la Caisse Sociale du Rwanda;
- 5° Quelques fonds d'aide et de promotion principalement en faveur des entreprises de petite et moyenne envergure tels que:
- Fonds Spécial de Garantie dépendant du Ministère des Finances et de l'Economie
  - Fonds de Développement Communal dépendant du Ministère de l'Intérieur et du Développement Communal
  - Bureau Episcopal de Développement dépendant de l'Eglise Catholique au Rwanda
  - Fonds BRD/PME géré par la BRD

Les institutions financières considérées dans cette étude sont les Banques Commerciales, les Banques Populaires et la BRD. Les autres institutions, qui n'ont pas d'intérêt direct pour l'étude, sont décrites à l'annexe 2.1.

## 2.2. Spécialisation des Banques

### 2.2.1. Spécialisation réglementaire

La Banque Nationale tient compte essentiellement de deux impératifs pour poser cette règle. Elle veut, d'une part, faire en sorte que chaque catégorie d'établissement connaisse mieux son secteur d'activité. Elle souhaite, d'autre part, adapter les emplois de chaque organisme à la nature de ses ressources.

#### 2.2.1.1. Banques Commerciales.

Elles ont pour objectif de concourir au financement des secteurs du commerce, de l'artisanat et de l'industrie.

Toutefois, leurs ressources étant essentiellement constituées de dépôts à vue ou à court terme de la clientèle, leurs emplois doivent être eux-mêmes courts.

Ces organismes ne peuvent en effet immobiliser dans des crédits à moyen ou long terme des fonds qui sont susceptibles d'être retirés rapidement par la clientèle des déposants.

- A cet effet:
- Les banques commerciales doivent donc rester liquides, c'est-à-dire distribuer principalement des crédits à court terme, à moins d'1 an;
  - Exceptionnellement, elles peuvent accorder des concours à moyen terme (1 à 5 ans) mais seulement jusqu'à concurrence d'un potentiel déterminé notamment en fonction de leurs ressources propres.

.../...

- Les crédits à long terme sont en principe exclus des emplois des banques commerciales. Toutefois, jusqu'à une date qui sera arrêtée par la Banque Nationale, et de façon à permettre à la Caisse Hypothécaire de s'organiser, les banques commerciales sont autorisées à octroyer des prêts à long terme;
- Les prises de participation des banques commerciales dans le capital d'entreprises, quelle que soit la forme juridique de ces dernières, doivent demeurer exceptionnelles et sont notifiées au préalable à la Banque Nationale.

#### 2.2.1.2. Banques Populaires

Elles sont essentiellement, au Rwanda, des caisses rurales constituées sous la forme coopérative et mutualiste; leur implantation dans les centres urbains est limitée par la taille encore modeste de ces derniers et par la présence des banques commerciales. Les Banques Populaires ont un rayon d'action restreint sur le plan géographique, puisqu'au nombre de 88 actuellement, elles ne peuvent en principe se faire concurrence. Les Banques Populaires ont pour vocation le crédit aux secteurs agricole et de l'artisanat. Mais elles peuvent, en principe, financer tous les secteurs d'activité sans exception. Elles sont même autorisées, sous certaines conditions à accorder des prêts aux communes.

Les emplois des ressources des Banques Populaires sont réglementées: - Afin de protéger l'épargne rurale pendant la phase d'organisation des Banques Populaires, celles-ci doivent rester très liquides et des limites sont posées, en montant, à leurs engagements, notamment en fonction du volume de leurs dépôts;

- Comme les banques commerciales, les Banques Populaires ne peuvent consentir des prêts à moyen terme que dans le respect d'un potentiel fixé de la même manière que pour les banques commerciales.
- Les prêts à long terme sont exclus de leurs opérations;
- Enfin, les prises de participation des Banques Populaires dans le capital d'entreprises n'entrent pas du tout dans le cadre de leur vocation.

.../...



### 2.2.1.3. Banque Rwandaise de Développement

La loi du 5 août 1967 portant création de la Banque Rwandaise de Développement précise qu'outre les avis qu'elle est habilitée à donner au sujet de projets de développement ou d'investissement, la Banque peut notam-

ment: - Prendre des participations dans des affaires rwandaises sous des formes diverses;  
- Consentir des crédits à long terme aux entreprises;  
- Accorder ou garantir des crédits à court terme et moyen terme en faveur des affaires au capital ou à la gestion desquelles elle participe.

Cette institution, outre ses fonds propres, trouve ses ressources dans des emprunts ou des avances et subventions d'organismes publics internationaux. Grâce à ces ressources **longues**, elle se consacre à la création et au développement des entreprises rwandaises en consolidant leurs capitaux permanents, alors que les banques commerciales ou Populaires interviennent principalement au niveau du fonds de roulement des entreprises en leur prêtant à court terme.

Ne recevant en principe pas de dépôts du public, hormis les dépôts des entreprises dans lesquelles elle détient une participation, la Banque Rwandaise de Développement n'est donc pas astreinte comme les Banques Commerciales ou les Banques Populaires à une règle de liquidité, qui ne serait pas justifiée pour une institution dont les ressources sont longues.

Ses fonctions principales, à l'inverse des banques commerciales ou populaires, consistent

à: - Accorder des crédits à moyen terme et long terme pour le financement des investissements;

- Prendre des participations dans le capital des entreprises. Contrairement à ce qui est de règle pour les Banques Commerciales ou les Banques Populaires, il n'est pas posé de limites aux opérations de crédit de la Banque Rwandaise de Développement.

### 2.2.2. Spécialisation effective

#### 2.2.2.1. Banques Commerciales

Les ressources des Banques Commerciales étant constituées principalement par des dépôts à vue, leurs emplois ne peuvent être essentiellement que courts.

Le tableau 2.1. montre, à titre d'illustration, la structure des interventions de la BACAR et de la Banque de Kigali

Tableau 2.1. Structure des interventions de la BACAR et de Banque de Kigali au 31 décembre 1984

	BACAR		Banque de Kigali	
	Montant(x 1.000)	%	Montant (x1.000)	%
Court terme	822.214	77	2.992.819	93
Moyen terme	205.034	19	94.208	3
Long terme	36.926	4	142.710	4
Total	1.064.174	100	3.239.737	100

Source: BACAR: Rapport annuel 1984

B.K. : Rapports et Bilan 1984

Il ressort clairement de ce tableau que les Banques Commerciales interviennent en très grande partie dans le financement des crédits à court terme. Les crédits à moyen et à long termes sont restreints.

#### 2.2.2.2. Banques Populaires

Les Banques Populaires interviennent dans plusieurs secteurs d'activités et la structure de leurs interventions est indiquée dans le tableau ci-après:

Tableau 2.2. Structure des interventions des B.P.R. pour les exercices 1984 et 1985

Secteur d'activité	Montant (1000 FRW)		Nombre		Montant	
	1984	1985	1984	1985	1984	1985
Agri-élevage	30.286	55.044	670	913	5,3	7,5
Campagne café	164.230	166.635	174	189	28,7	22,6
Crédit de soudure	-	34.018	-	5.783	-	4,6
Construction	202.432	278.816	2.580	3.057	35,4	37,7
Artisanat	7.410	16.502	60	75	1,3	2,2
Commerce	140.475	103.995	369	372	24,6	14,1
Transport	7.750	54.831	11	29	1,4	7,5
Divers	19.064	28.014	661	818	3,3	3,8
Total	571.608	737.859	4.525	11.236	100	100

Source: Rapport annuel des B.P.R 1985.



- Ce tableau permet de dégager les enseignements suivants:
- Les Banques Populaires ont financé jusqu'en 1985, principalement:
    - . Les constructions : 35,4% des crédits en 1984 et 37,7% en 1985
    - . La campagne-café : 28,7% du total des crédits en 1984 et 22,6% en 1985
    - . Le commerce: 24,6% en 1984 et 14,1% en 1985
    - . Le crédit de soudure, qui fait son apparition 1985, avec 4,6% du total des interventions
  - Le financement de l'agriculture et de l'élevage ainsi que celui de l'artisanat, bien qu'en progression, restent limités:
    - . 30,3 millions en 1984 et 55,0 millions de FRW en 1985 pour l'agriculture et l'élevage, soit respectivement 5,3 et 7,5% du total des interventions;
    - . 7,4 millions en 1984 et 16,5 millions de FRW en 1985 pour l'artisanat, soit respectivement 1,3% et 2,2% du total des interventions.
  - La taille moyenne des interventions a été de 45.200 FRW en 1984 et de 60.300 FRW environ en 1985 pour l'agriculture et l'élevage et de l'ordre de 120.000 en 1984 et 220.000 FRW en 1985 pour l'artisanat;
  - En admettant que les crédits à la campagne-café, ceux de soudure et ceux consentis au commerce sont des crédits à court terme et les autres à moyen terme, on s'aperçoit dans ces conditions que la répartition des crédits des Banques Populaires entre le court et le moyen terme a été
    - de:- Pour le court terme : 53,3% en 1984 et 41,3% en 1985
    - Pour le moyen terme : 46,7% en 1984 et 58,7% en 1985
  - Le volume global des interventions des Banques Populaires est en augmentation de 29% en 1985.

.../...

Toutefois, malgré ces performances, les Banques Populaires connaissent des difficultés dues à la gestion du porte-feuille -effets.

Le tableau ci-après montre en effet que un peu plus d'un tiers de l'encours des interventions des Banques Populaires au 31 décembre 1984 est constitué par des montants en retard de remboursement.

Tableau 2.3. : Retards de remboursements en pourcentage de l'encours de crédits au 31.12.1984.

Objet	Encours		Retards des remboursements % de l'encours
	Montant mios FRW	% du Total	
Agriculture et élevage	25,5	4,3	23,2
Campagne café	14,6	2,5	100,0
Commerce	204,8	34,3	48,7
Construction	283,5	47,5	16,2
Artisanat	25,1	4,2	60,8
Transport	25,8	4,3	61,3
Divers	17,2	2,9	24,2
TOTAL	596,5	100,0	33,8

Source: Notes et Etudes N° 5 Août 1986 C.C.C.E.

Ces retards sont très importants pour les crédits campagne-café(100%), pour les crédits au transport(61,3%), pour les crédits à l'artisanat (60,8%) et pour les crédits au commerce(48,7%). Curieusement, les crédits à l'agriculture et à l'élevage n'accusent que des impayés relativement limités(23,2%).

#### 2.2.2.3. Banque Rwandaise de Développement

Le volume des interventions de la Banque Rwandaise de Développement est détaillé dans la partie III. Il en ressort qu'elle accorde uniquement des prêts à moyen ou à long terme et qu'elle rencontre des difficultés au niveau des projets financés dans le secteur des PME.

### 2.3. Conditions d'interventions

#### 2.3.1. Banques Commerciales

Les Banques Commerciales interviennent sous forme de crédits généraux de trésorerie et sous forme de crédits spécialisés.

Les crédits généraux de trésorerie sont consentis individuellement en fonction du volume global des affaires des bénéficiaires.

Ces crédits sont remboursés au plus en 12 mois mais avec des possibilités de prorogation ou de renouvellement pour un nouveau terme ne pouvant excéder 12 mois.

...../.....



Quant aux crédits spécialisés, les Banques s'en servent uniquement au stade de l'activité d'exportation. Comme pour les crédits généraux de trésorerie, la durée maximale de remboursement est de 12 mois.

Rentrent également dans le cadre des crédits spécialisés

- Les crédits de financement des marchés publics
- Les crédits documentaires
- Les cautions.

En ce qui concerne les conditions financières, elles sont fixées par la Banque Nationale comme

suit: Les taux d'intérêt pour les crédits à l'importation de produits non essentiels et pour la plupart des crédits à la construction et à la consommation sont fixés à 14%. Tandis que les taux d'intérêt pour les crédits destinés au financement de la production agricole, des logements sociaux et des importations des marchandises indispensables à l'économie rwandaise sont de 9%.

### 2.3.2. Banques Populaires

Les prêts des Banques Populaires sont accordés en principe à leurs sociétaires et aux conditions

suyvantes: - Objet du prêt : Agriculture, Elevage, Artisanat, Construction, Campagne café, Commerce, Transport et autres.

- Durée du prêt: 5 ans maximum
- Plafond individuel: 300.000 par sociétaire. Les cas de demandes de prêt supérieurs à ce montant sont soumis à l'appréciation du Bureau d'orientation.

- Taux d'intérêt : Il est fonction du secteur d'activité

<u>Secteur d'activité</u>	<u>Taux d'intérêt</u>
. Agriculture, élevage et artisanat	9%
. Crédit campagne-café	9%
. Logement social	9%
. Crédit pour équipement	12%
. Commerce	13%
. Transport	14%

- Commission d'engagement à l'ouverture du crédit: 1 à 2% du montant du prêt

- Garanties: Elles sont exigées et leur nature varie suivant les bénéficiaires des prêts

- Apport propre: 20% du montant sollicité.

2.2.3. Banque Rwandaise de Développement

La partie III illustre le volume des interventions de la Banque Rwandaise de Développement et définit ses conditions d'interventions. Il reste cependant que ces conditions sont assez élevées et qu'aucune mesure d'assouplissement n'a été prévu en faveur des secteurs de l'Agriculture et de l'Artisanat.

En résumé, la nature particulière des ressources des Banques Commerciales et des Banques Populaires ne leur permet pas d'intervenir <sup>d'une manière significative</sup> dans les secteurs à grands risques de l'Agriculture et de l'Artisanat. Par ailleurs, les conditions d'intervention des institutions financières considérées ici ne sont pas assorties d'un quelconque assouplissement en faveur des secteurs agricole et de l'artisanat.

.../...



TROISIEME PARTIE

PRESENTATION DE LA BANQUE RWANDAISE DE DEVELOPPEMENT

3.1. Politique Générale de la Banque

3.1.1. Cadre institutionnel

La Banque Rwandaise de Développement a été créée sous forme de Société par Actions à Responsabilité Limitée par la loi du 5 août 1967. Son capital provient à concurrence de 55% au minimum du secteur public (Etat Rwandais et Organismes Publics ou semi Publics Rwandais) et à concurrence de 45% au maximum d'organismes publics étrangers des banques privées et d'autres actionnaires privés.

De par la loi portant sa création la Banque étudie les projets de développement du secteur public et en donne avis au Gouvernement.

Elle participe à la préparation du budget de développement.

Elle examine les projets d'investissements présentés dans le cadre du Code d'Investissements et en donne avis au Gouvernement.

Elle fait pour elle-même ou pour le compte de tiers toutes opérations susceptibles de favoriser le développement d'entreprises de toute nature au Rwanda. La Banque peut établir des succursales, des bureaux ou des agences dans les localités du Rwanda.

- La Banque peut:
1. S'intéresser à la création et au développement d'entreprises rwandaises par voie de participations au capital directes ou indirectes, de souscription d'obligations, bons de caisse ou autres titres et d'octroi de crédits à long terme.
  2. Effectuer ou faire effectuer tous travaux de recherches ou d'études lui permettant d'apprécier la rentabilité des entreprises qu'elle se propose de financer.
  3. Procéder à des mises en valeur agronomique, minière ou autre, sauf à en faire apport ou cession ou à les donner en location à des sociétés ou à des tiers chargés de l'exploitation,
  4. Recevoir des dépôts des entreprises au capital ou à la gestion desquelles elle participe, effectuer ou garantir à ces entreprises toutes opérations de crédit à court ou moyen terme.
  5. Gérer tous fonds spécialisés ou non, publics ou privés.
  6. Emettre des bons de caisse, conclure des emprunts, obligations ou autres, accepter des avances ou subventions de l'Etat ou organismes publics

.../...

nationaux, étrangers ou internationaux,

7. Faire toutes autres opérations propres à faciliter directement ou indirectement sa mission.

Il est prévu par la loi portant création de la Banque de créer en son sein un comité d'études

- qui:
1. Examine tout projet de développement du secteur public et en prépare un avis;
  2. Participe à la préparation du budget de développement
  3. Examine les projets d'investissements privés présentés dans le cadre du code des investissements et prépare un avis;
  4. Dresse un bilan des programmes d'investissements pour l'ensemble des secteurs public et privé.

Enfin la "Motion de Politique Générale" définit les principaux objectifs de la Banque à

- savoir:
- Encourager la naissance et le développement au Rwanda d'entreprises privées et publiques de caractère industriel, artisanal, commercial et touristique. La Banque attache une importance particulière à la promotion des coopératives;
  - Diversifier la structure économique du pays, assurer un équilibre régional des investissements et promouvoir les projets à l'intérieur du pays;
  - Promouvoir le développement des petites et moyennes entreprises plus particulièrement dans le domaine manufacturier et agricole.
  - Etudier le financement d'entreprises nouvelles et provoquer un afflux d'investissements étrangers au Rwanda.
  - Donner une formation professionnelle et technique à des nationaux rwandais pour qu'ils puissent assumer la responsabilité de chaque position dans la hiérarchie de la Banque,
  - Aider les promoteurs des projets à préparer et élaborer des dossiers bancables.

### 3.1.2. Modalités d'intervention

#### 3.1.2.1. Critères d'acceptation des projets

La Banque juge de la viabilité et de la rentabilité des projets dans lesquels elle investit. La rentabilité financière du projet doit être suffisante pour dégager les ressources nécessaires au service du projet. Le délai de remboursement d'un prêt doit correspondre à la période d'amortissement des investissements qui ont été financés par le prêt. Les effets socio-économiques d'un projet sont toujours pris en considération dans

.../...



L'examen d'un dossier de prêt. Pour une meilleure allocation des ressources, la Banque finance les projets de production dont le taux de rentabilité économique est positif en termes réels. La Banque s'efforce de maintenir un portefeuille équilibré des prêts, participations et autres opérations, en répartissant ses activités par secteur économique et par région géographique. La Banque doit rechercher un bénéfice et mener ses activités conformément à une politique financière prudente et orthodoxe, sans que néanmoins, cet objectif empêche d'intervenir dans les projets de développement entraînant des risques qui dépassent ceux que les autres banques sont normalement prêtes à accepter.

#### 3.1.2.2. Politique du taux d'intérêt

La Banque doit demander des taux d'intérêt convenables compte tenu du coût de ses ressources. Les taux doivent permettre à la Banque de couvrir ses charges d'exploitation et de constituer des provisions et des réserves adéquates et de distribuer à ses actionnaires des dividendes tout en veillant à ce que les investissements ne soient pas découragés dans le pays.

#### 3.1.2.3. Prises de participations

La Banque peut participer au capital social des entreprises rwandaises dans certaines limites. Le plafond des participations de la Banque est égal au montant de ses fonds propres moins la valeur des immobilisations autres que les participations. Le montant d'une participation ne peut normalement pas dépasser 10% du capital social libéré de la Banque. Ce même montant ne peut pas dépasser 50% du capital social de l'Entreprise dans laquelle la Banque participe.

#### 3.1.2.4. Limites d'engagements

Les engagements globaux de la Banque en faveur d'une entreprise ne peuvent normalement dépasser 20% du total des fonds propres de la Banque. Le concours de la Banque ne saurait normalement dépasser 50% du coût total du projet sauf dans certains cas particuliers pour les projets d'expansion par exemple. Cependant dans le cadre de la promotion des petites et moyennes entreprises les quotités de financement sont les suivants: 80% pour les petites entreprises (actif net à 15 millions)

65% pour les moyennes entreprises (15 mios Actif net (75 mios)

Jusqu'à 100% pour les projets d'extension.

Aucune limite inférieure n'est fixée pour l'importance des projets; Néanmoins les emprunts modiques de l'ordre de moins de 200.000 FRW ne sont pas du ressort de la Banque.

### 3.1.2.5. Garanties

La Banque doit bénéficier pour les prêts qu'elle consent des garanties adéquates sans que cette question doive jouer un rôle trop important.

Il est prévu de présenter au Fonds Spécial de Garantie les projets des petites et moyennes entreprises qui ne disposeraient pas de sûretés propres suffisantes.

Par ailleurs, la Banque a créé en son sein le Fonds de Garantie BRD pour les PME qui couvre soit la partie des prêts non garantis soit les projets non acceptés par le Fonds Spécial de Garantie, alors que la Banque estime qu'ils sont bancables.

### 3.1.2.6. Collaboration avec des institutions financières étrangères.

La Banque peut collaborer avec des institutions financières étrangères de caractère national ou international de droit privé ou public, et accepter des concours financiers sous forme de prêts, de participations et des subventions afin de mobiliser des capitaux étrangers dans des conditions les plus favorables qu'il soit possible pour la réalisation de projets d'investissement.

### 3.1.2.7. Création de nouvelles institutions

Au cas où une extension du cadre institutionnel au Rwanda s'avère nécessaire dans l'avenir et si les circonstances l'y obligent, la Banque se charge de la création de nouvelles institutions pour le développement d'un domaine de l'économie nationale, la promotion d'un genre de projet donné, la mise au point de nouveaux instruments de développement, etc...

### 3.1.3. Conditions financières

La Banque applique à ses prêts: - Un taux d'intérêt de 12,5% l'an sur le solde débiteur pour les projets agricoles et industriels et 13,5% l'an sur les autres prêts;  
- Une commission d'engagement de 1% du montant du prêt engagé et non encore décaissé;  
- Une commission de service de 0,75% du montant du prêt payable une seule fois à la signature du contrat de prêt.



3.2. Organisation et procédures

3.2.1. Organisation

3.2.1.1. Organigramme

Selon l'organigramme en vigueur à la Banque (voir annexe 3.1.), la Direction Générale

- comprend: - Deux départements opérationnels: le Département des Investissements et le Département Financier;
- Deux services opérationnels: le Service Etudes et Développement et le Service Administratif;
- Un secrétariat de direction et deux services d'état-major: Le Service Juridique et l'Inspection Générale.

Le Bureau Régional de Gikongoro, créé en 1985, est rattaché à la Direction des Investissements.

En outre, la Direction Générale se fait assister de trois comités: Le Comité des Projets, le Comité du Personnel et le Comité de Coordination.

3.2.1.2. Personnel en place

a) Effectif

La répartition des effectifs fait l'objet du tableau 3.1.

Voilà- après:

Tableau 3.1. : Evolution des effectifs de la B.R.D. de 1983-1987

	1983	1984	1985	1986	1987 (prév.)
- Direction Générale (y compris les conseillers)	3	4	4	4	5
- Directions des Invest.	17	18	21	27	29
- Direction Financière	11	11	14	15	15
- Etudes et Développement	-	2	3	2	3
- Service Administratif	41	41	37	38	38
- Service Juridique	4	4	4	4	5
- Inspection Générale	2	4	3	3	4
- Secrétariat de Direction	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>
	<u>81</u>	<u>87</u>	<u>90</u>	<u>97</u>	<u>103</u>

b) Personnel des projets

Le Département des Investissements qui regroupe en son sein les services d'Identification et d'Evaluation des Projets, de Contrôle et d'Assistance aux Entreprises est étoffé d'un personnel professionnel dont la formation et l'ancienneté sont récapitulées dans le tableau 3.2.

.../...

Tableau 3.2. Formation et ancienneté du personnel professionnel du Département des Investissements.

Fonction	Formation	Expérience acquise			Total
		0-2ans	3-5 ans	Plus de 5 ans	
<u>Directeur du Département</u>	Economiste			1	1
<u>Service Grands et Moyens Projets</u>					
- Chef	Economiste			1	1
- Evalueur	Economiste		1		1
- Stagiaires	Electromécan.	2			2
		<u>2</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>4</u>
<u>Service Petits Projets</u>					
- Chef	Economiste			1	1
- Evalueur	Economiste		1		1
- Stagiaires	Economiste	2			2
- Evalueur	Agronome	1			1
- Secrétaire	Bacc-Economiste		<u>1</u>		<u>1</u>
		<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>6</u>
<u>Service Contrôle et Assistance</u>					
- Chef	Agronome		1		1
- Assistants stagiaires	Economistes	2			2
- Assistant-Adjoint	Bacc. Economiste	1			1
- Aide-Assistant	Humanités			1	1
- Conseiller	Economiste	<u>1</u>			<u>1</u>
		<u>4</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>6</u>
<u>Service Identification</u>					
- Chef	Statisticien		1	1	1
- Adjoint	Economiste			<u>1</u>	<u>1</u>
			<u>1</u>	<u>1</u>	<u>2</u>
<u>Bureau Régional Gikongoro</u>					
- Chef	Economiste		1		1
- Aide-Assistant	Humanités	<u>1</u>			<u>1</u>
		<u>1</u>	<u>1</u>		<u>2</u>
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>21</b>
<b>% du total</b>		<b>48</b>	<b>28</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



L'Administration des Prêts quant à elle, est du ressort du Service Juridique qui s'occupe de la préparation des contrats et de la gestion des dossiers litigieux et du Bureau Crédit et Recouvrement chargé de la mise en place des crédits et de leur recouvrement.

Le niveau de formation et l'ancienneté du personnel d'administration des prêts sont résumés dans le tableau 3.3.

Tableau 3.3. Formation et ancienneté du personnel d'administration des prêts

Fonction	Formation	Expérience acquise			Total
		0-2 ans	3-5 ans	Plus de 5 ans	
<u>Service Juridique</u>					
- Chef	Juriste			1	1
- Attaché de Direction	Juriste		1		1
- Agent	Humanités		1		1
- Dactylographe	3 ans p.p.			1	1
			2	2	4
<u>Bureau Crédit et Recouvrement</u>					
- Responsable	Humanités commero.			1	1
- Agent	6 ans p.p.			1	1
- Agent	Humanités Génér.		1		1
			1	2	3
Total			3	4	7
% du total		-	43	57	100

### 3.2.2. Procédures

#### 3.2.2.1. Procédures d'identification des projets

Dans l'identification des projets et de promoteurs, 2 types d'approches sont utilisées au BIP: la recherche de projets et l'élaboration d'études de préfactibilités.

##### a) Recherche de projets et de promoteurs

La procédure de recherche peut être résumée comme suit: - Analyse des besoins de base de la population surtout en exploitant les statistiques des importations;  
- Analyse des objectifs de la stratégie de développement du Gouvernement;  
- Analyse des ressources naturelles du pays exploitables;  
- Analyse des technologies adaptées aux conditions locales;  
- Examen des productions déjà existantes et en particulier de leurs possibilités d'extension et de diversification en amont et en aval.

.../...

et d'analyses de sensibilité.

##### b) Procédure d'évaluation des grands et moyens projets

L'évaluation des grands projets est généralement basée sur des études de faisabilité présentées par les promoteurs lorsqu'il s'agit

- L'approbation des prêts d'un montant égal ou inférieur à 3.000.000 FRW est du ressort de la Direction Générale, le Conseil d'Administration n'en étant informé qu'ultérieurement à la décision.

L'instruction d'une demande de financement est, après être acheminée au service des Grands Projets, confiée à un évaluateur. Celui-ci se met ensuite en contact avec le demandeur de financement et lui dresse la liste des renseignements manquants pour compléter le dossier.

Dès que les renseignements sont fournis, l'évaluateur élabore une note de présentation destinée au Comité des Projets. Cette note est très détaillée et porte sur tous les aspects du projet: honorabilité et sérieux du promoteur, situation financière du promoteur, étude du marché, renseignements techniques, capacité de gestion, analyse financière du projet (prévision d'exploitation, prévision des ressources et des emplois, calcul de rentabilité, bilans prévisionnels) analyse économique du projet (effets socio-économiques, calcul de la rentabilité économique), conditions de financement, garanties. Le comité des projets, lequel est composé de la plupart des hauts cadres de la Banque, émet, après avoir examiné minutieusement la note, un avis sur la demande de financement.

Dans le cas d'un avis favorable et si cet avis est ratifié par la Direction, la note de présentation est éventuellement retouchée à la lumière des observations émises par le comité des projets et est adressée au Conseil d'Administration qui est le seul organe habilité pour approuver les grands projets.

La procédure d'évaluation paraît souvent longue. Mais cela est dû essentiellement au fait que les renseignements à fournir tels que les factures pro-forma des machines ou des matières premières et les plans et les devis de construction prennent du temps. Et parfois les promoteurs sont eux-mêmes lents à fournir ces renseignements. Par ailleurs, l'évaluation de certains projets peut être longue à cause des problèmes rencontrés au cours d'évaluation au niveau de transfert de technologie ou de l'utilisation d'un procédé breveté, ce qui demande alors de longues négociations avec les détenteurs de la technologie ou du procédé.

.../...



Le nombre de projets évalués pourrait être accru d'une part en augmentant et en spécialisant le personnel d'évaluation des projets PME et d'autres part en simplifiant d'avantage les notes de présentation relative à un sous-secteur donné, ces notes venant en complément d'une étude générale menée au niveau du sous-secteur en question. A titre d'exemple, pour l'évaluation des projets qui déterminerait les conditions de viabilité et de rentabilité de l'élevage bovin; Quant aux notes d'évaluation spécifiques, elles se limiteraient à faire la présentation des promoteurs et à préciser certaines données du projet; il serait inutile de reprendre les données d'exploitation parce qu'elles se retrouveraient dans l'étude générale du sous-secteur.

### 3.2.2.3. Procédure de contrôle et d'assistance

La mission du service CAE est doublé: - Une mission de contrôle  
- Une mission d'assistance.

Le service CAE intervient:

- En période de démarrage lors de chaque demande de mise à disposition d'une tranche du prêt.
- en période d'exploitation lors des visites périodiques programmées en fonction de la taille du projet.
- Hors calendrier établi, lors d'une demande de réaménagement de l'échéancier, de la survenance d'un problème particulier etc...

#### • Visite de projets

Le Calendrier des visites est établi trimestriellement sur la base d'une cadence de 3 visites annuelles pour les projets du secteur PME réduite à 2 en ce qui concerne les grands projets. Le manque de personnes a en fait le plus souvent limité le programme aux seules visites de déblocages.

#### • Rapport de visite

Des rapports de visite sont établis en vue de permettre à la Direction Générale de prendre position sur la demande de mise à disposition des fonds ou de l'informer sur la situation de l'entreprise.

Le tableau 3.6. montre que le volume des approbations de prêts augmente chaque année, et que la contribution la plus importante découle du secteur des grands projets.

Les approbations des petites et moyennes entreprises ont beaucoup contribué à l'augmentation et à la diversification du portefeuille prêt de la Banque au cours de ces quatre dernières années. La baisse constatée en 1984 est inhérente à la diminution des projets moyens soumis à la Banque mais dans ce secteur des PME, il y a sûrement lieu de faire mieux.

### 3.3.1.1. Analyse sectorielle

#### a) Grands projets

Il ressort du même tableau 3.6. que les approbations en grands projets proviennent essentiellement des deux secteurs : secondaire et tertiaire. Le premier étant beaucoup influencé par les industries manufacturières, le second par les constructions d'hôtels. Il est toutefois <sup>bon</sup> de faire remarquer que le secteur tertiaire a enregistré une baisse en approbations très sensible en 1985 passant de 326 mio FRW à 55 mio FRW ensuite à la diminution des demandes de prêt dans ce secteur. Quant au secteur primaire, seules les approbations de 1983 contiennent des projets de ce secteur. Ceci n'est attribuable qu'au manque de promoteurs et de demandes de prêt introduites à la Banque.

#### b) Petites et moyennes entreprises

L'analyse sectorielle des PME montre que durant les années 1982 et 1983, le secteur tertiaire a été plus performant que les deux autres secteurs à cause de beaucoup de projets de garages et d'hôtels moyens financés. Pendant les années 1984 et 1985, les secteurs primaire et secondaire ont respectivement pris la relève. Le manque de promoteurs dans le domaine d'industries manufacturières moyennes en 1984 avait entraîné le secteur au dernier rang du classement. Quant au secteur primaire, il est à constater que les projets d'élevage et d'agriculture prennent de plus en plus d'importance.

### 3.3.1.2. Interventions réalisées par la BRD dans le sous-secteur PME de 1975 à 1981

Les projets du secteur des petites et moyennes entreprises qui ont été financés de 1975 à 1981 par la BRD sont repris dans le tableau suivant :

.../...



Tableau 3.7. Projets PME financés par la BRD 1975- 1981

Année	Nombre des projets		Total Agric.	Total des Investis. (Mio FRW)	Total des prêts (Mio FRW)	Quate-parts financés par BRD(1%)
	Total	Non-agri.				
1975	4	3	1	39,9	23,0	66
1976	7	6	1	46,3	23,9	51
1977	4	3	1	52,4	21,8	42
1978	7	5	2	53,2	32,3	61
1979	11	8	3	53,4	28,9	54
1980	5	5	-	50,6	33,0	65
1981	4	3	1	18,7	10,1	54
Total	42	33	9	309,5	172,9	56

En outre, en 1975 la BRD a réalisé un " Financement de Programme " c'est à dire le financement de 38 véhicules utilitaires destinés essentiellement aux services de transport à l'intérieur du pays( investissement: environ 70 FRW mio, total des prêts: 53,8 FRW ). Le total des investissements de la BRD entre 1975 et 1981 dans le secteur des PME se présente donc comme suit :

Tableau 3.8. Total des interventions PME de la BRD 1975-1981

Interventions	Nombre des projets	Total des investis. Mio FRW	Total des prêts Mio FRW	Quote-part financés par la BRD
-Financement de projets	42	309,5	172,9	56%
-Financement de programme	38	70,0	53,8	77%
Total des interventions	80	379,3	226,7	60%

.../...

3.3.1.3. Programme de promotion des PME mis en oeuvre par la Banque à partir de 1982.

a) Description du programme

Une analyse des demandes de prêt adressées à la Banque avait montré qu'il existe un potentiel d'investissement et de financement ~~non~~ satisfait dans le secteur des petites et moyennes entreprises.

Bien qu'entre 1975 et 1981, 58% du nombre total des prêts avec 7% du montant des interventions aient été accordés aux PME, les moyens institutionnels et les méthodes d'instruction de dossier, n'avaient pas permis à la Banque de consacrer une partie plus importante de ses interventions à ce sous-secteur. Par ailleurs, contrairement à beaucoup d'autres pays d'Afrique, les institutions ou les instruments particuliers de promotion des PME n'existaient pratiquement pas au Rwanda.

Afin de pouvoir augmenter ses interventions de prêt et mieux satisfaire les besoins de crédit de ce secteur de l'économie rwandaise encore peu développé, la Banque a mis au point en mars 1982 un programme de promotion des PME dont les éléments principaux peuvent être résumés comme suit : - le programme vise les petites et moyennes entreprises du type industriel, agro-industriel, commercial, de service et hôtelier ainsi que les projets agricoles, d'élevage et de l'artisanat.

- il a pour but de mieux adapter les services d'évaluation de la Banque et d'améliorer certaines conditions d'intervention aux besoins spécifiques des PME. En même temps différentes enquêtes devraient être menées en vue de compléter le programme.
- A cet effet, un Service PME a été créé au sein de la Banque.

Ce service devait travailler d'une part avec une méthode simplifiée d'évaluation de projets et devait renforcer d'autre part les contacts et les conseils directs avec les promoteurs pendant la phase d'évaluation et d'exécution du projet.

.../..



En ce qui concerne la procédure d'approbation des prêts aux PME, les prêts jusqu'à concurrence de 3 millions FRW sont approuvés par la Direction Générale et ceux des montants supérieurs par le Conseil d'Administration.

Quant aux conditions d'intervention de financement des opérations de prêt PME, elles ont été modifiées comme suit :

- 1° Extension du financement de la Banque aux seuls actifs circulants mais limité aux projets qui consistent en un minimum de transformation de matières premières et aux besoins en valeur d'exploitation
- 2° La limite inférieure des interventions de la Banque est ramenée à 200.000 FRW par prêt.
- 3° La quotité de financement qui était de 50% pour tous les projets financés par la Banque a été fixée comme suit :
  - . 80% pour les petites entreprises
  - . 65% pour les entreprises moyennes
  - . jusqu'à 100% pour les projets d'extension.
- 4° Au cas où les projets des PME ne disposeraient pas de leurs propres garanties, les projets seront présentés au Fonds Spécial de Garantie existant. Pour les petits projets un Fonds de Garantie a été créé au sein de la Banque qui est alimenté notamment par le Fonds d'Investissement KFW et qui couvre la partie non garantie ainsi que les projets non acceptés par le Fonds Spécial de Garantie.

Compte tenu des contraintes et en vue de pallier aux besoins urgents d'initier d'autres mesures d'accompagnement et de promotion, la Banque avait créé en plus :

- fin 1982 : le Bureau d'Identification des Projets (BIP)
- en 1983 : le Service Etudes et Développement (E & D).

b) Interventions réalisées par la B.R.D. dans le cadre de l'exécution du programme de promotion des PME entre 1982 et 1985

Les projets du sous-secteur des PME financés par la Banque durant la période de 1982 à 1985 sont repris dans le tableau ci-après

1° Volume des interventions

Comparativement à la situation antérieure au démarrage du programme de promotion des PME, le volume des interventions de la Banque dans ce secteur est passé d'une moyenne annuelle d'environ 25 mios FRW à 140 mios FRW par an compte non tenu du financement de programme de 38 véhicules utilitaires en 1978. Beaucoup de demandes jusqu'alors non considérées ont pu être débloquées suite à l'adaptation des structures d'évaluation de la Banque, à l'abaissement du montant de l'intervention minimale de la Banque de 200.000 FRW et à la révision des quotités de financement. D'autres demandes surtout du milieu rural ont été enregistrées suite à une publicité des activités de la Banque par voie de périodiques, de la radio et des tournées effectuées dans différentes préfectures par le bureau d'Identification des Projets.

Tableau 3.9. Comparaison entre les interventions projetées et les réalisations.

Années	Prévisions (mo FRW)	Réalizations		
		Montant (Mio FRW)	Par rapport aux prévisions	Nombre
1982	66	41.8	63%	16
1983	83	192.6	232%	54 (1)
1984	103	102.9	100%	43 (1)
1985	114	223.0	196%	33
Total	366	560.3	153%	146

(1) Dont 27 moulins en 1983 et 12 moulins en 1984



Mais il y a lieu de signaler que sans la mise en place du Fonds de Garantie BRD/PME, la Banque n'aurait pas pu réaliser le nombre élevé des projets PME depuis 1982. La modicité des interventions de la Banque dans le sous-secteur des PME en 1982 s'explique par le fait que le programme de promotion n'a démarré que durant le mois de juin de cette année. Les dépassements importants enregistrés pour les années 1983 et 1985 s'expliquent quant à eux par un nombre assez important d'interventions réalisées dans le secteur des projets d'importance moyenne (programme d'investissement supérieur à 15 mios). Le volume des interventions a en général dépassé les prévisions établies lors de l'élaboration du programme de promotion des PME comme cela ressort du tableau.

Le montant total des prêts de la BRD aux PME s'est élevé à 560.3 mios FRW contre 366 mios FRW prévus sur les quatre ans du programme.

2° Quotité de financement

La quotité moyenne de financement de la Banque l a été de 66% sur la période 1982 - 1985 contre une moyenne de 56% sur la période 1975 - 1981.

Tableau 3.10. Quotité financée par la BRD dans le secteur des PME

(Mio FRW)

Années	Prêts B.R.D.		Apport. propre		Coût total
	Montants	%	Montants	%	
1982	41.8	52%	39.3	48%	81.1
1983	192.6	73%	71.5	27%	264.1
1984	102.9	62%	60.4	38%	163.3
1985	223.0	66%	114.4	34%	337.4
Total	560.3	66%	285.6	34%	845.9

Cette amélioration de la quotité de financement de 10% peut à première vue sembler modique au regard du maximum de 80% prévu par la Banque pour les petits projets mais il est évident que d'autres considérations doivent être prises en compte dont : - les pourcentage indiqués dans le tableau 3.10 représentant une moyenne (80% pour les petits et 65% pour les moyens projets) ;

.../...

- la faiblesse de l'apport propre occasionne des charges financières souvent lourdes qui peuvent hypothéquer la rentabilité du projet ;
- le promoteur qui a engagé ses propres fonds dans un projet est plus motivé pour ce qui est du suivi de gestion.

Il faut également mentionner que la Banque interprète d'une manière souple l'estimation de l'apport propre des promoteurs qui n'a pas toujours atteint les quote-parts exigées et qu'il est rare qu'un projet ne soit pas réalisé à cause de l'insuffisance des apports propres des promoteurs.

c) Demandes de prêts en cours en décembre 1986

Les demandes de prêts en cours à fin décembre 1986 s'élèvent à 483 dont 328 pour le secteur primaire, 122 pour le secteur secondaire et 33 pour le secteur tertiaire (voir annexe 3.2.).

1° Projets du secteur primaire

Les demandes de prêts en cours concernent essentiellement des projets d'agriculture (38%) et des projets d'élevage - (62%). Les cultures pour lesquelles le financement est sollicité sont principalement la pomme de terre, les fruits et légumes (Ananas, tomates, pili-pili, choux, haricots verts, etc..), le manioc, les bananes et le blé. On note donc l'absence des cultures importantes comme ~~les cultures de substitution~~ aux importations (blé, riz, canne à sucre, tabac) ;

- les cultures de grande consommation (haricot, sorgho, maïs) ;
- les oléagineux (soja, tourne-sol, arachides).

Cette absence s'explique par le fait que la Banque a trouvé par le passé que certains de ces projets n'étaient pas rentables financièrement en raison du prix au producteur qui n'était pas rémunérateur (cas de la culture de la canne à sucre, du riz, haricot) tandis que d'autres étaient encore à l'état d'initiation (soja, tournesol) ou rencontraient un goulot d'étranglement au niveau de la transformation (cas du blé).



Pour ce qui est des projets d'élevage, ils concernent essentiellement : - l'élevage bovin laitier (22%) ;  
- l'apiculture (18%)  
- l'élevage des poules (10%)  
- l'élevage des porcs (5%)  
- la pisciculture (3%)

Les demandes de prêt pour l'élevage d'ovins, de caprins, de lapins, de dindes et d'oies sont très peu nombreuses (4%).

Montants :

Tous ces projets sont essentiellement situés en milieu rural.

La majorité des demandes de prêts pour lesquelles le montant est précisé sont compris entre 200.000 et 3000.000 FRW (78%). Le montant moyen du prêt est d'environ 2.5 mios de FRW.

#### X 2° Projets du secteur secondaire

Les projets du secteur secondaire en cours à la Banque sont repris par taille et activité ainsi que par emplacement en milieu rural et urbain au tableau de l'annexe 3.3.

Les projets du secteur secondaire consistent essentiellement en projets de minoterie (16%), de boulangerie (10%), de menuiserie (31%), de briqueterie (23%). Du point de vue emplacement, des projets en cours, 79% sont localisés en milieu rural et seulement 21% en milieu urbain. Les projets localisés en milieu urbain sont essentiellement des projets de menuiserie et de garage.

Si l'on considère la taille des projets du secteur secondaire en cours à la Banque, on constate que plus de la moitié, soit 57% de demandes portent sur des montants compris entre 1 Mio et 5 Mios de FRW. Le montant moyen du prêt sollicité ressort à environ 3 millions de FRW.

Le financement des projets du secteur secondaire devra être développé pour soutenir l'artisanat. A cet effet, la Banque devra mettre l'accent sur les projets centrés sur l'accroissement de la production artisanale, tels que les projets de transformation orientés vers l'alimentation, le textile et le cuir, le bois, les minéraux non métalliques et la mécanique.

.../...

### 3° Secteur tertiaire

Le tableau de l'annexe 3.4 montre que les projet du secteur tertiaire sont en général des projets d'hôtels-restaurants (21%), de boucherie (21%), de studio-photo (19%), de pharmacies et centres médicaux (15%), d'achat de bateaux de transport lacustre (15%) et de stations d'essence (3%). Ces projets sont localisés autant en milieu urbain (42%) qu'en milieu rural (58%). En ce qui concerne leur taille, la majorité des demandes de prêts (76%) portent sur des montants compris entre 1.000.000 et 10.000.000 FRW. Le montant moyen du prêt sollicité s'établit environ à 5.000.000 FRW.

La plupart de ces projets relèvent donc de l'artisanat utilitaire.

#### 3.3.2. Difficultés rencontrées dans la réalisation du programme PME

Les difficultés ont été rencontrées au cours de l'instruction des demandes de financement qui ont entraîné le rejet de bon nombre de demandes. Mais les difficultés les plus graves concernent les projets déjà financés.

##### → 2.3.2.1. Demandes de prêts rejetées

X  
Au cours des seules années 1985 et 1986, les demandes de prêts rejetées s'élèvent à 862 dont 208 pour les projets d'agriculture, 213 pour les projets d'élevage, 284 pour les projets du secteur de l'artisanat et 157 pour les projets d'autres secteurs (voir annexes 3.5 et 3.6).

Ces projets rejetés appartiennent pour 83% au milieu rural (soit 100% de projets de l'agriculture, 87% de projets d'élevage, 81% de projets d'artisanat et 58% des projets d'autres secteurs). Environ 70% de l'ensemble des projets rejetés demandaient un financement allant de 200.000 & à 3.000.000 FRW, le montant moyen du prêt sollicité étant calculé à moins d'un million de FRW.

.../...



(X)

Les causes de ces rejets sont

multiples : - 261 projets, soit 30 % , ont été rejetés à cause de l'étroitesse du marché donc à cause des problèmes de commercialisation ; il s'agit essentiellement de projets d'artisanat (180) et des projets d'élevage (68).

- 177 projets, soit 21% ont été rejetés à cause de leur faible rentabilité ; là-dedans il y a 72 projets d'agriculture pour lesquels les rendements ou des prix du marché ont été jugés insuffisants ; il y a aussi essentiellement 59 projets d'élevage rejetés aussi pour des raisons similaires et 38 projets du secteur de l'artisanat.

- Pour 128 projets, soit près de 15%, les rejets ont été motivés par le fait des montants de prêts demandés étaient inférieurs à 200.000 FRW, montant plancher et la plupart de ces petits projets étaient des projets d'agriculture (70%) et d'élevage (12%).

- 135 demandes de prêts, soit près de 16% ont été rejetées parce qu'elles se situaient en dehors du domaine d'intervention de la Banque ; il s'agissait par exemple de demandes de crédit à la consommation, à l'habitat, pour le financement du fonds de roulement commercial, etc.

- D'une façon générale, les demandeurs ayant des crédits impayés envers les autres organismes de crédit ont été écartés de même que ceux qui ne pouvaient pas être disponibles pour superviser la gestion des projets envisagés ; ont été également écartés ceux qui ne réunissaient pas l'apport propre exigé.

.../...

3.3.2.2. Difficultés rencontrées par les prêts PME engagés par la BRD de 1982 à 1986

Au cours de la période 1982 à novembre 1986, les prêts PME engagés sont au nombre de 114 et 74 d'entre eux (soit 65%) sont en impayés, du 12 sur 17 pour le sous-secteur de l'agriculture, 21 sur 29 pour l'élevage, 36 sur 61 pour l'artisanat et 5 sur 7 pour les autres secteurs (voir annexe 3.7).

L'analyse de la situation de recouvrement de ces prêts au 31/12/85 fait constater que le taux d'impayés est fort inquiétant : 58.5% pour les prêts d'agriculture et d'élevage et 53.7% pour les prêts du secteur secondaire.

Plusieurs raisons sont à l'origine de ces

- impayés :
- la première cause s'analyse dans la mauvaise gestion des projets : 43 cas (soit 58 %) ont en effet été rencontrés, dont 9 dans les projets d'agriculture, 13 dans les projets d'élevage, 18 dans le secteur de l'artisanat et 3 dans les autres branches du secteur secondaire ;
  - la deuxième cause est constituée par le problème de marché : 34 cas ont été rencontrés soit 46% principalement dans le domaine de l'artisanat (26 cas) ;
  - la troisième cause réside dans la mortalité du cheptel ou dans la faible production : 19 cas rencontrés dans les projets d'élevage et 6 cas dans les projets d'agriculture ;
  - la quatrième cause s'analyse dans l'insuffisance de l'apport propre lors de l'exécution des projets : 20 cas rencontrés au total dont 9 pour les projets d'élevage, 6 pour les projets d'artisanat et 5 pour les projets d'agriculture ;
  - les autres causes sont attribuables
    - . aux calamités naturelles : 10 cas au total dont 2 dans les projets d'élevage, 3 dans les projets d'agriculture et 5 dans les projets de l'artisanat;
    - . aux dépassements du programme d'investissement (5 cas).



QUATRIEME PARTIE

FONCTIONNEMENT DU FONDS DE PROMOTION AGRICOLE ET DE L'ARTISANAT

4.1. Mission et domaines d'intervention

4.1.1. Objectifs du fonds

Le secteur bancaire qui a longuement retenu l'attention dans les chapitres précédents a un rôle de premier plan à exercer dans un pays aussi pauvre que le Rwanda où l'économie d'autosubsistance est juxtaposée à une économie de marché qui, malheureusement, se développe très lentement. Comme cela a été clairement démontré, ce rôle tient avant tout tant à l'amélioration de la structure économique dans son ensemble qu'à l'ampleur des moyens financiers à mettre en oeuvre pour atteindre un taux de croissance économique souhaité.

Le secteur bancaire doit ainsi concourir

à l'accomplissement des 3 fonctions

essentielles:- La monétarisation progressive de l'économie nationale par l'intégration des populations rurales dans les circuits monétaires pour les aider à sortir du mode de vie autarcique;

- La sortie d'un tel isolement est parallèle à la part à prendre dans la mobilisation de l'épargne intérieure par le drainage vers les banques des économies des ménages de manière à les rendre disponibles sous forme de crédit;

- Les ressources ainsi collectées seraient recyclées dans les projets d'investissement qui présentent la bonne perspective sur le plan économique et financier.

L'impact de sa présence ne pourra donc se confirmer que si le système bancaire cherche davantage à être innovateur en mettant notamment un accent particulier sur le développement de la petite entreprise par priorité en milieu rural.

La création de la petite entreprise et le développement du secteur agricole et agro-industriel doivent être perçus comme des préalables pour assurer une meilleure distribution des revenus et par voie de conséquence à l'accroissement de la demande intérieure.

Il faut cependant reconnaître que les quelques initiatives entreprises dans le milieu rural par le secteur bancaire se sont heurtées à plusieurs obstacles: étroitesse des exploitations, absence d'innovation technique, manque d'information et d'appui technique pour formuler des projets bancables etc... Ces contraintes doivent être abordées avec un esprit suffisamment imaginaire pour permettre au système du crédit de jouer adéquatement son influence sur l'augmentation rapide du niveau de revenu par habitant. L'étincelle du développement naît du mariage entre l'entrepreneur potentiel et le capital au niveau des opérateurs économiques de base.

Ce n'est qu'en sortant la population de la famine et en la rendant responsable de son destin que d'autres actions peuvent se développer notamment en matière d'éducation, santé, planning familial, habitat, etc... Les expériences vécues ailleurs ont montré que les effets escomptés du crédit rural sont justement de nature à permettre au secteur bancaire de répondre à certains de ses objectifs économiques. Ces effets consistent principalement

- à: - Faire entrer la masse des paysans dans le processus de développement économique;
- Empêcher que les plus pauvres ne décrochent définitivement, créant ainsi une charge insurmontable pour la communauté nationale;
  - Faciliter l'émergence des petits entrepreneurs entraînant peu à peu l'ensemble de l'économie.

Cette façon de visualiser les perspectives nouvelles d'intervention du système bancaire en économie nationale est celle de la BRD qui se propose de jouer le rôle d'avant-garde dans cette stratégie, en mettant en place un mécanisme adapté aux besoins des agriculteurs-éleveurs et d'autres petits entrepreneurs.

Ce faisant, la BRD veut donner un écho à la recommandation du Président de la République qui a encore récemment rappelé que la démocratisation du crédit doit "approcher les paysans, les petits entrepreneurs, les artisans, être innovateur au lieu de se confiner à financer seulement les investissements de spéculation en milieu urbain". C'est pour toutes ces raisons que la BRD se propose de constituer un Fonds de Promotion Agricole et de l'Artisanat.

Ce fonds doit donc aider la BRD à contribuer de façon de plus en plus effective au développement économique du Rwanda :

- par: - L'accroissement de la production agricole et artisanale;
- La création d'emplois;
  - La mise en place d'un mécanisme de réhabilitation des investissements soutenus par le fonds.

.../...



#### 4.1.2. Nature juridique

Le fonds de promotion agricole et de l'artisanat est une institution qui jouit d'une autonomie de gestion. Sa comptabilité est séparée de celle de la BRD et il est prévu de le doter d'une personnalité juridique et civile. Durant les premières années de fonctionnement, la gestion et les opérations du Fonds seront assurées par la Direction Générale de la Banque.

Le Fonds devra verser une contribution au Budget de Fonctionnement de la BRD afin de rémunérer les services qu'elle aura ainsi assurés. Cette contribution sera annuelle et proportionnelle à la part des activités opérationnelles du Fonds par rapport à l'ensemble du programme opérationnel (de la Banque et du fonds).

#### 4.1.3. Nécessité et opportunité de constituer le Fonds

L'analyse du système financier au Rwanda faite dans la deuxième partie de ce document a fait ressortir l'absence d'une institution ou d'un organisme spécialisé dans l'octroi des crédits appropriés aux secteurs agricole et d'artisanat.

En effet les banques commerciales dont l'essentiel des ressources provient des dépôts à vue et à court terme de la clientèle accordent plutôt des crédits à court terme aux secteurs du commerce et de l'Industrie pour respecter leur obligation de liquidité.

Dans des cas exceptionnels, notamment dans le domaine du logement, elles peuvent accorder des crédits à moyen ou long terme jusqu'à concurrence d'un potentiel déterminé en fonction de leurs ressources propres et moyennant autorisation de la Banque Nationale du Rwanda. Les Banques Populaires du Rwanda dont la taille est encore modeste ont quand même réussi à tisser un réseau diversifié et à mobiliser l'épargne rurale. Constituées plutôt sous forme coopérative et mutualiste elles ont pour vocation normale le financement des activités du monde rural mais étant elles aussi soumises à l'obligation de liquidité eu égard au terme de leurs ressources, elles ne peuvent consentir des prêts à long terme.

On remarque donc que la spécialisation des banques commerciales et des banques populaires de par le terme de leurs ressources qui sont essentiellement à court terme ne peuvent financer des projets du secteur agricole et d'artisanat dont les besoins de fonds sont à long terme surtout quand il s'agit de financer des investissements fixes.

Cette situation se reflète à titre d'exemple dans les interventions consenties par les Banques Populaires à l'agriculture et à l'artisanat pour les exercices 1984 et 1985.

.../...



En effet pour l'exercice 1984 le montant des crédits octroyés au secteur agricole a été de 30.286.000 FRW et celui à l'artisanat de 7.410.000 FRW soit respectivement 5,3% et 1,4% des interventions globales de l'année qui ont totalisé 571.608.000 FRW.

En 1985 le secteur agricole a bénéficié d'un montant de 55.044.000 FRW et l'artisanat de 16.502.000 FRW soit 7,5% et 2,2% des opérations de l'année qui étaient de 737.859.000 FRW. Le concours des banques populaires en faveur du secteur agricole et de l'artisanat s'est donc caractérisée par sa modestie. Les secteurs agricole et d'artisanat ne génèrent que des projets qui rencontrent difficilement toutes les conditions posées par les bailleurs de fonds en ce qui concerne les taux d'intérêt, les délais de remboursement et les participations des promoteurs dans le financement de leurs projets.

La Banque Rwandaise de Développement quant à elle, finance des projets de divers secteurs en leur consentant des prêts à court, à moyen et à long terme. Elle n'est pas soumise à la règle de liquidité à laquelle les banques commerciales et populaires sont astreintes car elle ne reçoit pas de dépôts à vue du public. Depuis sa création en 1967 ses activités peuvent être subdivisées en 2 phases principales: La première phase allant de la création à 1982 a été celle du financement de quelques grands projets industriels la deuxième à partir de 1982 étant celle des mesures de promotion notamment des PME.

Cette deuxième phase peut être caractérisée

par: - L'augmentation du nombre de petits projets financés par la Banque  
- La diversification régionale bien qu'inégale des interventions de la Banque;  
- L'augmentation du nombre de prêts dans les secteurs de l'agriculture de l'élevage et de l'artisanat.

Malgré ses efforts louables pour la promotion de la PME dont le programme a été décrit par ailleurs dans ce document, la Banque n'a enregistré que des résultats fort modestes dans le financement des projets agricoles et d'artisanat ce qui contraste avec leur importance dans le produit intérieur brut du pays et dans l'économie rwandaise en général. Les interventions de la BRD en faveur de l'agriculture et de l'élevage par exemple ne représentent qu'en moyenne 5% de l'encours moyen des prêts de la Banque pour la période 1980 à 1985.

Les problèmes qui handicapent le financement des projets de ces secteurs ont été analysés dans la troisième partie du document.



Malgré qu'elle était mieux indiquée que les autres institutions financières la BRD n'a pas pu réserver une suite favorable à un nombre élevé de demandes enregistrées chez elle dans ses conditions actuelles d'intervention .

La nature des ressources des institutions financières et leurs conditions d'intervention qui n'accordent pas de faveurs particulières à l'agriculture et à l'artisanat font qu'elles ne sont pas adaptées à la nature particulière des projets de ces secteurs.

Ceci plaide en faveur de l'instauration urgente de nouveaux mécanismes d'intervention notamment à travers la création d'un fonds de promotion agricole et d'artisanat si l'on veut relever le défi du développement.

L'acuité des problèmes que rencontre le Rwanda pour subvenir à une alimentation suffisante en quantité et en qualité de sa population croissante fait que l'on ne peut plus tergiverser.

La création d'une toute nouvelle institution financière tout à fait indépendante ne rencontrerait pas l'urgence qu'il faut car elle prendrait un temps très long avant qu'elle ne soit opérationnelle. Le Fonds de Promotion Agricole et <sup>de</sup> l'Artisanat doit donc être créé au sein d'une institution existante en l'occurrence la Banque Rwandaise de Développement pour profiter de l'expérience qu'elle a acquise dans le financement des projets. Elle envisage à son tour de profiter du réseau diversifié des banques populaires et d'autres structures d'encadrement existantes (ONG, Projets de développement rural, paroisses, communes...) qui auront comme atout principal d'être près des promoteurs et sont donc mieux indiqués pour assurer l'encadrement et le suivi des projets financés.

#### 4.1.4. Domaine d'intervention du Fonds

##### 4.1.4.1. Délimitation du domaine d'intervention

Le Fonds sera actionné à des fins jugées hautement prioritaires du point de vue du développement dans l'intérêt des projets spécifiques notamment ceux inspirés par la politique nationale en matière d'autosuffisance alimentaire et de création d'emplois. La première période d'activité vise donc une large ouverture dans la politique du crédit et la mise en oeuvre de certaines mesures de financement du sous-secteur PME particulièrement dans les domaines

- de: - L'agriculture  
- L'élevage  
- L'artisanat et  
- Les activités en amont et en aval des secteurs retenus.

Les groupes-cibles sont avant tout concentrés dans les zones périphériques qui, comme déjà souligné, n'ont pas bénéficié du crédit bancaire pour multiples raisons. Cela met en évidence/le fait qu'une attention particulière doit être accordée à l'augmentation de la production agricole et la valorisation des produits et/ou des matières premières locaux dans le cadre de la stratégie alimentaire, la lutte contre le chômage et la paupérisation progressive dans les centres urbains.

- Les mesures concrètes envisagées s'articulent sur 2 volets principaux:
- L'assouplissement des conditions d'octroi de crédit en faveur des petites entreprises agricoles et artisanales par:
    - .L'application d'un taux d'intérêt préférentiel tenant compte des difficultés réelles de répondre au financement des frais financiers intercallaires;
    - .La rallonge de la durée des prêts de façon à intégrer, par un délai de grâce raisonnable, la faiblesse des cash flow réalisés au cours des premières années d'exploitation;
    - .Le rabatement de la quotité de financement, l'apport propre exigé du promoteur devant être apprécié avec beaucoup de souplesse et davantage à la lumière de son sérieux pour la réalisation de son projet.
  - La mise en place des opérations de redressement des investissements dans le secteur de l'agriculture et de l'élevage contre les calamités naturelles, les maladies endémiques ainsi que d'autres risques majeurs qui constituent une préoccupation relativement moindre dans les autres secteurs d'activité productive.

#### 4.1.4.2. Descriptions des opérations à financer

##### a) Opérations de prêts

Les interventions du Fonds de promotion agricole et de l'Artisanat dans cette activité consisteront

- à:
- Favoriser la substitution aux importations
  - Encourager la transformation et/ou l'exportation
  - Développer de grandes productions pour la consommation de masse.
  - Accroître la production des cultures industrielles
  - Développer l'élevage et l'artisanat.

.../...



1° Agriculture vivrière

Le Fonds tiendra compte de la spécialisation des régions agro-climatiques et financera:

- Cultures de substitution aux importations

La priorité sera mise sur la production du blé, du riz, du sucre et du tabac, produits pour lesquels le pays peut atteindre à terme l'autosuffisance.

- Produits à haut potentiel de transformation ou d'exportation

Il s'agit essentiellement de la banane, du manioc, de la pomme de terre, des légumes et des fruits.

- Grandes productions nationales de consommation de masse.

Cette catégorie concerne surtout le haricot, le sorgho et le maïs. Il sera également examiné les possibilités de financer d'autres cultures vivrières pour lesquels le tonnage de production est faible et dont l'intérêt à la transformation ou à l'exportation est encore minime (par ex. le petit pois).

- Autres produits à promouvoir

Il s'agit de tous les produits oléagineux (arachide, soja, tourne sol) qui peuvent être transformés localement pour substituer une partie des importations d'huiles végétales.

2° Cultures industrielles d'exportation

Un accent particulier sera donné à la production caféicole en favorisant les extensions et des remplacements des plantations et en finançant les intrants agricoles.

Quant à la théiculture, il faudrait examiner les possibilités de financer l'intensification de la production de feuilles vertes par les fertilisants chimiques.

- Foresterie

Des études seront préalablement nécessaires pour voir si le Fonds pourrait financer des extensions et des remplacements des boisements.

3° Elevage

Dans ce secteur, le fonds encouragerait la création de grandes fermes modernes, petites ou moyennes en finançant:

.../...

- Elevage de bovins laitiers:

- (i) L'acquisition des vaches de races performantes
- (ii) Les cultures fourragères, les étables et les provendes;
- (iii) Les moyens de conservation et de transformation des productions animales (centre de collecte, de traitement de réfrigération de lait, dans les zones à haute production).

- Petit élevage

Le **Fonds** financera les élevages de petits ruminants des porcs, de la volaille, et des lapins.

- Pêche et la pisciculture

Le fonds pourra financer les bateaux, et le matériel de pêche sur les lacs et l'installation des étangs piscicoles.

- Apiculture

Il est prévu de financer des ruches modernes et le matériel d'exploitation.

b) Opérations de garantie

Garantie d'investissements agricoles

Ce type d'opération concerne la garantie de remplacement des investissements réalisés dans les secteurs de l'agriculture et de l'élevage, et détruits suite à des calamités naturelles majeures.

4.1.4.3. Justification du domaine d'intervention

a) Importance au niveau du PIB

L'évolution sectorielle du produit intérieur brut au cours des années 1980 à 1984 a été détaillée dans la première partie de ce document. Le produit intérieur brut exprimé en termes réels aurait marqué une croissance de 7,2% en 1981, 1% en 1982, 0,2% en 1983 et 1,8% en 1984. Compte tenu du taux annuel d'accroissement démographique de 3,7%, la croissance du PIB par habitant est négative depuis 1982. La part du secteur primaire dans le PIB total passe de 43,7% en 1980 à 40,5% en 1981, à 41,8% en 1982 et à 42,2% en 1983. Cette part a chuté à 37,6% en 1984 suite à une forte baisse de la production vivrière due à la sécheresse prolongée au cours de cette année.



L'évolution du secteur primaire est tributaire de celle de l'agriculture vivrière qui représente à elle seule une part d'environ 80%, le reste étant partagé pratiquement à parts égales entre l'agriculture d'exportation d'une part et l'élevage, la chasse, la sylviculture et la pêche d'autre part.

Compte non tenue de la baisse subite de 1984, la contribution du secteur primaire dans le PIB malgré sa tendance légèrement baissière d'année en année est de plus de 40%. Le secteur primaire est donc prédominant dans la structure du PIB et son évolution est déterminante dans la croissance de celui-ci.

En ce qui concerne le secteur secondaire, sa part dans le PIB total a été de 21,3% en 1980; de 20,3% en 1981, de 20,2% en 1982, de 21,3% en 1983 et de 23,2% en 1984. L'augmentation en 1984 de sa part relative est surtout due à la baisse de la contribution du secteur primaire cette année là pour les raisons évoquées plus haut. L'évolution de ce secteur est surtout influencée par celle du sous secteur des industries manufacturières qui représente environ les trois quarts du secteur et secondairement par le sous-secteur des bâtiments et des travaux publics qui totalise entre 21 et 23% de ce secteur. La part des industries extractives est inférieure à 3% et celle de l'eau, du gaz et d'électricité est d'environ 0,6%.

La part du secteur secondaire est restée pratiquement stagnante si pas décroissante sur la période examinée alors que le pays ne saurait se développer sans une croissance soutenue de ce secteur qui devrait créer beaucoup d'emplois en faveur de la plethore de main d'oeuvre du secteur primaire.

La constitution du Fonds de Promotion Agricole et de l'Artisanat dont les activités principales seraient orientées vers le financement des activités agricoles, d'élevage et d'artisanat contribuerait à coup sûr au développement de ces secteurs, à l'augmentation du PIB global et par habitant et à une mutation plus rapide des structures en faveur du secteur secondaire.

.../...

b) Importance au niveau de l'Emploi

Au niveau national 92,9% de la population active sont occupés dans l'agriculture, les autres branches d'activité n'employant que 7,1% de cette population.

Une culture comme le café assure un revenu monétaire à près de 554.067 caféiculteurs en 1984 et participe par là à la monétisation de l'Economie.

Le secteur industriel reste largement composé d'artisans et de petites entreprises qui produisent des biens de consommation pour le marché intérieur essentiellement. Le nombre d'entreprises employant plus de 30 personnes ne dépasse guère une centaine. La grande industrie occuperait au Rwanda 14.000 personnes contre 26.000 personnes dans l'artisanat et la petite industrie. Les petites industries s'occupent surtout de la fabrication de briques et de tuiles, de la mouture de céréales, de la boulangerie de la confection de vêtements et de fabrications métalliques ou en bois. D'une façon générale ces petites entreprises sont à haute intensité de main d'oeuvre et par conséquent demandent un faible investissement en capital par emploi créée.

Le secteur/ <sup>de l'Artisanat contribue</sup> dans une large mesure à la solution du problème crucial de l'emploi. Une stratégie de l'emploi doit rechercher les voies et moyens pour une participation active de micro-entreprises à la création des emplois pour désengorger le secteur primaire qui est pléthorique en main d'oeuvre. Par le nombre d'emplois créés <sup>et</sup> /la redistribution des revenus devenue possible, le développement de l'artisanat rural permet d'augmenter le pouvoir d'achat en milieu rural qui constitue un débouché pour certains produits agricoles et d'élevage dont la demande solvable est actuellement faible.

L'importance du secteur artisanal en matière de création d'emplois et de production de biens et services de même que son rôle dans la transmission des connaissances et la distribution des revenus plaide en faveur de mesures incitatives particulières à lui réserver notamment par le canal du Fonds.

c) Importance au niveau de la balance des paiements

La balance des paiements s'est caractérisée par une grande instabilité sur la période 1980 à 1984. Cette instabilité est due principalement à l'évolution des exportations et des importations, à la détérioration des termes de l'échange et à l'évolution des transferts sans contrepartie et des mouvements des capitaux.



- Sur cette même période, la valeur des marchandises exportées a évolué très irrégulièrement. Cette évolution est tributaire des recettes d'exportations d'un très petit nombre de produits exportés, essentiellement le café, le thé et les produits miniers.

Malgré des efforts faits pour diversifier les exportations ces dernières années le café reste le principal produit d'exportation avec une part relative dans les recettes d'exportation de 67% en 1985. Le thé est devenu depuis 1984 le deuxième produit d'exportation avec une part de 12%. Les produits du secteur primaire s'octroient la part du lion avec 85% des recettes d'exportations.

La promotion des secteurs visés par le fonds

permettrait: . d'équilibrer la balance des paiements en augmentant le volume global des exportations

- . De diversifier les produits exportables pour ne pas dépendre de l'évolution des cours des seuls produits agricoles en particulier du café et du thé.

Cette diversification pourrait s'orienter vers l'exportation des autres produits du secteur primaire dont la production serait promue et de produits manufacturés et d'artisanat notamment vers les marchés régionaux.

- La valeur des importations a subi quant à elle une croissance de 42% en termes réels entre 1980 et 1984. Les produits importés comprennent les biens de consommation dont la part est de 42% dans le total des importations en 1985; les biens d'approvisionnement (40% des importations en 1985) et les biens d'équipement (22% en 1985).

Les biens de consommations importés sont pour une large part les produits alimentaires principalement le lait et les produits laitiers les céréales et autres produits de la minoterie, les graisses et huiles végétales et animales, le sucre et les tabacs.

A eux seuls, ces produits ont été importés pour une valeur de plus de 4 milliards FRW en 1984. Ces produits peuvent pour une large part être facilement produits localement. La production nationale de ces biens d'alimentation améliorerait sensiblement la balance des paiements.

La promotion des secteurs agricole et de l'artisanat permettrait de diminuer le volume global des importations en substituant une production locale à des biens importés. En outre, les petites entreprises artisanales dépendant moins des intrants importés que les grandes industries, contribuent plus à l'économie de devises dont le pays a tant besoin.

L'équilibre de la balance des paiements requiert alors l'augmentation de la production agricole et de la production industrielle et d'artisanat. L'accroissement de la production vivrière devrait permettre l'arrêt des importations des biens d'alimentation.

D'autre part l'accroissement des cultures d'exportation joint à une augmentation de la production industrielle et d'artisanat devrait permettre de relever sensiblement le niveau des exportations du pays.

.../...



#### 4.2. Ressources du Fonds

##### 4.2.1. Nécessité de ressources concessionnelles pour constituer le Fonds

Le Rwanda figure dans la liste des pays les moins avancés dont l'une des caractéristiques est la faiblesse du niveau des ressources qui pourraient être consacrées au développement.

La situation des finances publiques est préoccupante malgré la mise en oeuvre ces dernières années des mesures d'austérité budgétaire. Le budget ordinaire accuse des déficits chroniques malgré la limitation au strict minimum des dépenses publiques qui semblent avoir atteint leur limite d'incompressibilité.

Les recettes du budget ordinaire se composent pour l'essentiel des taxes sur le commerce international, de la taxe à la consommation et des impôts sur **les revenus**.

L'importance des taxes sur le commerce international qui rapportent plus du tiers du total des recettes budgétaires fait dépendre le budget de l'Etat de l'évolution des cours des produits exportés.

L'importance des activités non monétisées de l'Economie Rwandaise réduit fort l'assiette d'imposition et par là les recettes fiscales de l'Etat. Le niveau des budgets de développement quant à lui est très bas et cela tient en grande partie aux ressources limitées du pays. Les déficits importants des budgets ordinaires et de développement sont financés par la dette intérieure; la dette extérieure finançant quant à elle surtout le coût en devises des projets de développement. L'évolution de l'encours de la dette publique qui est passée de 16.677 millions à fin 1981 à 26.558 millions de FRW à fin 1984 est également préoccupante.

La contrainte des paiements extérieurs dans une vision de moyen et de long terme sera lourde à supporter si l'on tient compte des charges **récurrentes** des projets financés et du service de la dette.

Par rapport aux recettes du budget ordinaire le poids du service de la dette publique est passé de 12,4% en 1981; 13,9% en 1982 à 7,6% en 1983 et à 11,3% en 1984.

Le service de la dette publique extérieure par rapport aux recettes d'exportations a représenté une charge de 5,6% en 1981; 6,2% en 1982; 4,5% en 1983 et 5,8% en 1984.

.../...



Bien que le service de la dette extérieure du Rwanda soit encore dans les limites enviables par rapport aux pays comparables, l'évolution prévue de ce paramètre ne peut être qu'inquiétante. En effet au rythme actuel d'endettement du pays et d'évolution de ses exportations, le ratio du service de la dette extérieure dépassera 20% en l'an 2000 ce qui occasionnerait des problèmes graves de paiement. Le solde du flux net de l'aide au Rwanda qui s'élevait à 15.094 millions de FRW en 1980 a diminué au cours des années suivantes pour atteindre 12.660 millions de FRW et a donc accusé une baisse de 18% par rapport à 1980

La situation financière actuelle du Rwanda se caractérise donc par :

- une situation budgétaire dont le déficit est financé par le recours aux emprunts tant internes qu'externes;
- une balance des paiements dont les recettes d'exportation sont fluctuantes et les flux d'aide en continuelle baisse;
- une situation d'endettement dont le service sera lourd à supporter ces prochaines années.

Avec cette situation le pays ne pourra en tout cas pas dégager sur ses propres ressources les fonds nécessaires à la constitution du Fonds ni recourir à l'emprunt tant intérieur qu'extérieur sans s'attirer de graves ennuis à terme en étant dans l'impossibilité d'honorer ses engagements.

La situation financière actuelle de la Banque Rwandaise de Développement, les conditions auxquelles elle mobilise actuellement ses ressources ne lui permettent pas non plus de réunir les fonds appropriés à accorder à des conditions douces des prêts aux domaines à promouvoir; d'où la nécessité de recourir à des ressources dont le caractère devrait être essentiellement concessionnel.

#### 4.2.2. Besoins en ressources pour la période 1987-1990

##### 4.2.2.1. Programme opérationnel

D'une manière générale, l'on peut affirmer que, à la suite du lancement du programme de promotion des PME, en 1982, les interventions de la BRD dans ce sous-secteur sont allées croissantes d'une année sur l'autre et au profit des projets

- divers:
- agriculture et élevage;
  - petite industrie et artisanat;
  - garages;
  - commerce;
  - entreprises de services divers etc.

.../...

En considérant une période relativement courte de 1983 à 1985 et à la lumière du tableau 4.1., on peut tirer les conclusions suivantes:

- a) Le total des prêts réalisés au cours de la période sous revue correspond à une moyenne annuelle de 65 millions de FRW. Cette moyenne représente une performance remarquable par rapport aux résultats atteints avant le lancement du programme PME. En effet, au cours de la période 1975 - 1981, elle s'établissait à 6 fois au dessous, soit environ 10.4 millions FRW par an. Cela tient principalement à l'allégement des conditions de financement qui a guidé la BRD en matière de politique de prêt notamment en ce qui concerne :
- . les quotités de financement;
  - . les sûretés personnelles et matérielles;
  - . les procédures d'identification et d'évaluation;
  - . les limites de financement, etc.
- b) la moyenne par projet de 2.0 millions FRW reste élevée bien qu'en baisse par rapport à celle observée sur la période 1975-1981 (2.3 millions FRW).
- c) Les interventions réalisées sont géographiquement éparpillées sur l'ensemble du territoire national avec cependant une forte prédominance du centre-ville de Kigali.

.../...



Tableau 4.1. : Prêts accordés aux petits projets par la BRD pendant la période 1983 - 1985

Préfecture	1983		1984		1985		TOTAL		Prêt moyen (Millions FRW)
	Nombre	Montant (millions FRW)	Nombre	Montant (millions FRW)	Nombre	Montant (millions FRW)	Nombre	Montant (millions FRW)	
KIGALI	10	19.8	12	34.8	7	22.2	29	76.8	2.6
GITARAMA	7	13.7	3	6.5	1	2.1	11	22.3	2.0
BUTARE	1	1.8	3	4.5	-	-	4	6.3	1.6
GIKONGORO	8	3.0	1	0.4	-	-	9	3.4	0.4
CYANGUGU	-	-	4	14.0	2	4.5	6	18.5	3.1
KIBUYE	2	0.8	2	2.9	-	-	4	3.7	0.
GISENYI	2	0.8	7	23.2	6	13.0	15	37.0	2.5
RUHENGERI	4	2.6	3	2.9	2	4.1	9	9.6	1.1
BYUMBA	-	-	-	-	3	5.7	3	5.7	1.9
KIBUNGO	1	0.9	4	7.8	1	2.0	6	10.7	1.8
Total	35	43.4	39	97.0	22	53.6	96	194.0	2.0

Au vu de ces résultats, on peut conclure aisément qu'il est urgent d'entreprendre plus d'initiatives pour libéraliser le crédit au profit des zones périphériques. L'institutionnalisation d'un mécanisme approprié pour le financement des petits exploitants permettrait ainsi de mieux répondre au besoin de financement non satisfait dans le sous-secteur des PME.

Au cours de la période 1985-1986, le total des projets rejetés atteint 860.

De ces projets, on a constaté que:

- 82% sont recensés dans le secteur agricole et de l'artisanat (24.2% pour l'agriculture, 24.8% pour l'élevage et 33.0% pour l'artisanat);
- près de 20% ont été rejetés pour rentabilité financière insuffisante;
- 11% des demandes de financement s'établissaient en dessous de la limite-plancher pour la BRD de 200.000 FRW;
- l'insuffisance de l'apport propre fixé à un minimum de 20% du coût du projet intervient dans les causes de rejet pour environ 4%;
- plus de 83% devaient être réalisés par des promoteurs implantés en milieu rural

Ce constat conduit à conclure que, une grande partie des demandes enregistrées à la BRD dans le cadre du programme de promotion des PME se sont heurtées à des conditions inadaptées.

La révision de ces conditions permet donc de répondre à un besoin réel posé dans le financement des secteurs sous revue à

- savoir :
- l'agriculture;
  - l'élevage et
  - l'artisanat.

Lorsqu'on se réfère aux petits projets en pipe-line actuellement, près de <sup>460</sup> demandes pour un montant avoisinant 960 millions FRW proviennent des promoteurs implantés dans les différentes régions rurales du pays dans les 3 secteurs-cibles du Fonds de promotion agricole et de l'artisanat (Tableau 4.2.).



Tableau 4.2. Demandes de financement encours d'étude et appartenant aux secteurs retenus

Secteurs	Nombre de projets selon		Nombre total des projets	Montant total estimé en millions
	Milieu urbain	Milieu rural		
Agriculture et Elevage	<u>19</u>	<u>310</u>	<u>329</u>	<u>606</u>
Agriculture	3	122	125	180
Elevage bovin	3	68	71	165
Elevage ovins et caprins	1	5	6	10
Elevage porcs	-	16	16	35
Elevage lapins	-	6	6	8
Elevage poules	10	22	32	60
Elevage oies, dindons, canards	1	1	2	4
Apiculture	-	61	61	130
Pisciculture	1	9	10	14
<u>Artisanat</u>	<u>25</u>	<u>95</u>	<u>120</u>	<u>274</u>
Boulangerie	4	8	- 12	57
Briqueterie	3	25	- 28	58
Minoterie et moulins	1	18	- 19	16
Atelier de soudure	1	2	3	13
Atelier de réparation	6	8	- 14	60
Atelier de couture	2	-	2	2
Extraction chaux	-	1	1	4
Menuiserie	6	32	- 38	60
Forge	1	1	1	2
Sacs	1	1	1	p.m
Prothèse	1	1	1	2
<u>Divers</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	<u>15</u>	<u>82</u>
Boucherie	2	5	7	42
Studio photo et Cinéma	4	2	6	25
Achat bateau	1	1	2	15
Total	51	413	464	962

L'expérience de la BRD pendant les années passées a montré qu'un coefficient de réalisation des demandes de prêt enregistrées au cours d'une année pouvait atteindre 20%. Sur la base de cette hypothèse et en considérant qu'une partie des demandes enregistrées datent d'avant 1986 et qu'en assouplissant les conditions d'interventions par l'institutionnalisation du Fonds de promotion agricole et de l'artisanat, le taux de rejet pourrait sensiblement s'abaisser améliorant ainsi la performance dans le financement de la petite entreprise. Au cours de l'année de démarrage, un total de 110 millions FRW pourra donc être atteint sous forme de prêts approuvés pour le financement des petits projets.

...../.....

Une progression annuelle d'environ 10% consécutive à une meilleure pénétration dans les sous-secteurs et à une connaissance plus efficiente du milieu rural a été retenue.

Aux interventions ainsi projetées sous forme de prêt, il est nécessaire de tenir compte également des fonds qui seront nécessaires à la couverture des risques majeurs particuliers aux secteurs visés et à la participation au budget de fonctionnement de la BRD qui prête ses services au Fonds pendant les années de démarrage et même à moyen terme.

En ce qui concerne la participation au Budget de fonctionnement de la BRD, elle a été estimée à environ 10% des approbations, pourcentage sujet à révision à la fin de la première année de fonctionnement du Fonds et correspondant au total des coûts de gestion des PME tel qu'il est indiqué à l'annexe 3.8, majoré d'une commission d'intermédiation.

Quant aux fonds destinés à garantir le remplacement des investissements qui seraient endommagés dans le secteur agricole, un montant de l'ordre de 65 millions FRW à répartir sur 3 ans a été retenu.

Tableau 4.3. Projection triennale des interventions du Fonds de promotion Agricole et de l'Artisanat(en millions FRW)

Année	Approbation de prêts	Couverture des risques majeurs	Participation au budget admi. de la BRD	Total
1987/88	110	20	10	140
1988/89	120	22	12	154
1989/90	130	23	13	166
	<u>360</u>	<u>65</u>	<u>35</u>	<u>460</u>

Les projections ainsi faites l'ont été sur une période relativement courte de 3 ans pour

- permettre: - Une évaluation périodique des résultats atteints;  
- Un réajustement progressif des politiques et des procédures sur une base triennale.

L'approche de réflexion consiste à mobiliser un montant d'environ 460 millions FRW au cours du premier cycle pour couvrir les 3 volets retenus, correspondant ainsi au besoin global à couvrir.

...../.....



#### 4.2.2.2. Origine des ressources financières

Comme déjà déterminé ci-avant, un montant de l'ordre de 460 millions FRW serait nécessaire au démarrage et pourrait être reconstitué sur une base triennale suite à l'évaluation ex post des résultats et à l'élaboration de nouveaux programmes opérationnels.

Des contacts exploratoires ont été entrepris au courant du 2<sup>e</sup> semestre 1986 et pourraient se dénouer positivement et rapidement au vu des impressions favorables recueillies auprès des différents bailleurs de fonds potentiels.

Les bailleurs de fonds pressentis jusqu'à présent, sans que la liste soit limitative et/ou que leurs contributions respectives soient déjà fixées peuvent être ainsi rappelés:

- Gouvernement Rwandais;
- Banque Rwandaise de Développement;
- United States Agency for International Development;
- Gouvernement Suisse
- Gouvernement Belge
- France (via la Caisse Centrale de Coopération Economique);
- Gouvernement Allemand (K.F.W)
- Gouvernement du Canada;
- Communauté Economique Européenne

En résumé, le plan de financement ainsi prévu pourra être bouclé avec la mobilisation des ressources tant intérieures (apport du Gouvernement Rwandais et de la BRD) qu'extérieures (pays amis et organismes de coopération et d'aide au développement). Ces ressources devraient être concessionnelles en vue d'une facilité d'adaptation aux contraintes particulières aux secteurs à promouvoir dont la promotion est indispensable au développement du Rwanda.

Les quote-parts respectives pourront être déterminées à l'occasion d'une table ronde regroupant les promoteurs potentiels et prévue au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 1987.

.../...

4.2.3. Systeme de reconstitution des ressources

La reconstitution des ressources du Fonds pourra se réaliser avec: - les sommes résultant des opérations du Fonds ou lui revenant à d'autres titres et

- les arrangements à conclure ultérieurement en vue de se procurer d'autres ressources à des conditions privilégiées.

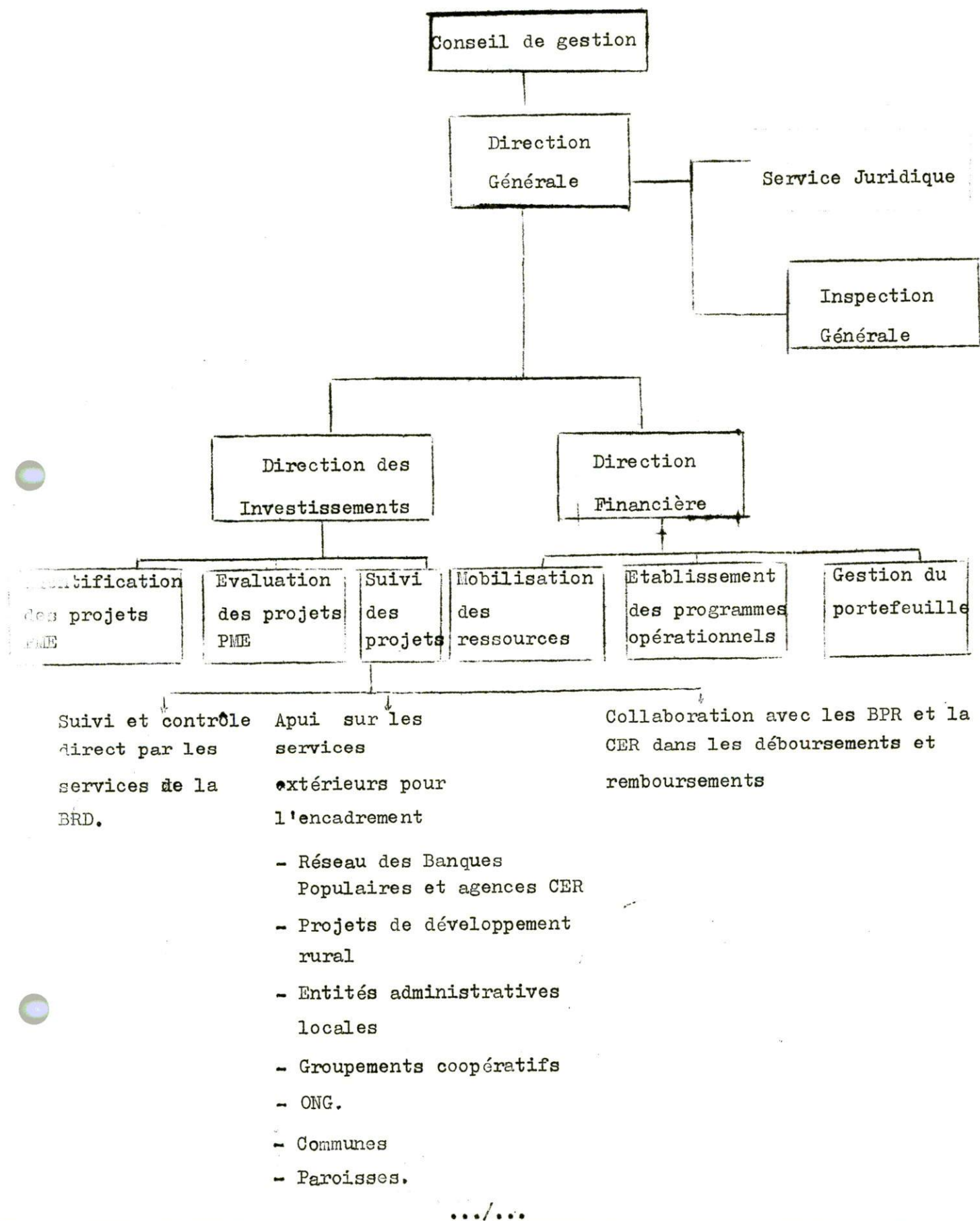
Les modalités et conditions de ces arrangements devront être compatibles avec les objectifs, les opérations et la politique du Fonds et par conséquent ne doivent pas constituer pour lui une charge financière excessive.



4.3. Administration du Fonds

4.3.1. Organisation, gestion et surveillance

4.3.1.1. Structure organisationnelle du Fonds de Promotion Agricole et de l'Artisanat



Il ressort de cet organigramme que le Fonds aura pour organe suprême le Conseil de Gestion. Ce Conseil sera aidé par la Direction Générale de la Banque.

Ainsi le Fonds doit être compris comme institution directement rattachée à la BRD mais disposant d'une autonomie entière en matière de décision. Il s'agit, en fait, d'un guichet spécial pour soutenir, à l'aide des ressources aux conditions douces, l'agriculture, l'élevage, la production artisanale et d'une manière générale, la petite entreprise.

#### 4.3.1.2. Conseil de Gestion

Le Conseil de Gestion du Fonds de Promotion Agricole et de l'artisanat sera composé des représentants des bailleurs de fonds qui auront contribué à sa constitution. Le Président du Conseil de Gestion du Fonds sera le représentant du bailleur de fonds majoritaire.

Cet organe aurait

- pour fonctions de :
- définir les objectifs du Fonds et en apprécier les performances de façon périodique ;
  - prendre des décisions concernant les demandes d'intervention du Fonds ;
  - adopter les règlements et autres mesures nécessaires pour que les comptes et registres comptables des opérations du Fonds soient tenus et vérifiés régulièrement et de manière appropriée ;
  - veiller au fonctionnement le plus efficace et le plus économique possible des services du Fonds ;
  - approuver les comptes de chaque exercice financier ;
  - approuver le rapport annuel d'activité ;
  - approuver le budget, le programme général et la politique de financement du Fonds, compte tenu des ressources respectivement disponibles à ces fins ;
  - déterminer l'affectation du revenu net du Fonds en tenant compte des fonds à affecter aux réserves et des provisions pour imprévus.

Il se réunirait aussi souvent que l'exigent les affaires du Fonds.



#### 4.3.1.3. Direction Générale

Le Directeur Général de la BRD est d'office le Directeur Général du Fonds, et de ce fait, en est le Représentant Légal.

Il gère les affaires courantes du Fonds et

en particulier : - propose le budget des opérations et le budget administratif ;  
- propose le programme général de financement ;  
- organise les études et évaluations des projets appelés à être appuyés par le Fonds ;  
- utilise, selon les besoins, le personnel de la Banque ainsi que son organisation, ses services et ses installations, pour mener à bien les affaires du Fonds, étant responsable devant le Conseil de gestion de la mise en place et du contrôle de l'organisation, du personnel et des services nécessaires à cet effet ;  
- fait appel aux services du personnel, y compris les consultants et experts dont le Fonds peut avoir besoin, et peut mettre fin à leurs services.

#### 4.3.1.4. Surveillance des Comptes du Fonds

Elle sera assurée par un audit externe qui transmettra rapport à tous les bailleurs de fonds.

La firme PANNEL KERR FORSTER qui audite la BRD est pressentie.

#### 4.3.2. Capacité de la BRD d'assurer la gestion du Fonds

##### 4.3.2.1. Capacité d'Identification et d'Evaluation des Projets

Les ressources humaines, l'organisation et les procédures actuelles d'identification, d'évaluation des projets au sein de la BRD ont été largement analysées dans la troisième partie de ce document.

Un redéploiement du personnel visant une utilisation <sup>plus</sup> rationnelle de ressources, et partant une meilleure efficacité est en cours d'examen.

Il en est de même de l'amélioration des méthodes et procédures actuelles dans la collecte des données, la présélection des projets et leur instruction.

Les prévisions budgétaires 1987 ont été inspirées par cette vision à long terme de mieux organiser et étoffer les services opérationnels en procédant au recrutement de nouvelles unités et au redéploiement des effectifs en place.

La BRD sera épaulée dans cette opération par des organismes et pays amis qui ont accepté de financer un programme d'appui institutionnel en fournissant directement une assistance technique de longue ou de courte durée, en participant au programme d'encadrement des agents de la B.R.D., notamment par l'organisation des séminaires à l'intérieur de la Banque.

Ainsi, le PNUD a déjà conclu un accord sur un programme qui comporte :

- un expert de longue durée (2 ans) au Bureau d'Identification des projets ;

- des consultants pour l'établissement d'un programme sur l'informatisation de la Banque, un autre pour l'élaboration d'un manuel de procédures.

La Banque pourra recourir à l'U.S.A.I.D. pour un appui plus substantiel au fur et à mesure que le besoin s'en fera sentir.

La C.C.C.E. a déjà accepté de contribuer à la formation des agents en organisant des séminaires sur l'évaluation et la gestion des projets. Cet organisme a déjà programmé ces séminaires en 3 phases. au cours de l'année 1987.

En plus du renforcement des ressources humaines, la Banque poursuit sa politique d'effectuer des études sectorielles afin d'améliorer sa connaissance sur les conditions de rentabilité des différents projets à financer. Ce faisant, la Banque pourra accélérer le processus d'évaluation des projets. Des études sectorielles pour l'élevage bovin, la culture de canne à sucre, du riz... ont été terminées. D'autres études notamment sur l'élevage avicole et apicole sont en cours de confection. La sélection des projets sera facilitée par l'instauration d'un système de formulaires à remplir contenant les informations sur les promoteurs et les projets à financer. Avec les améliorations prévues, la Banque Rwandaise de Développement sera sûrement avec son expérience de financement des projets agricoles et d'artisanat, le cadre institutionnel le mieux indiqué pour le lancement des opérations du Fonds.



#### 4.3.2.2. Capacité de suivi des Projets

Le service de Suivi et d'Assistance aux Entreprises de la BPR compte six agents en tenant compte d'une unité en plus à recruter au cours de cet exercice 1987.

Si l'on ajoute trois unités du Bureau Régional de GIKONGORO, le total de ces agents est porté à neuf agents qui assurent le suivi des projets.

En général, un agent compte environ 150 journées de visite par an et ainsi neuf agents peuvent faire annuellement 1350 journées de visite de projets. Avec une fréquence de 4 visites par projet, par an et une journée par projet, la capacité de suivi de la Banque est de 330 projets environ par an. Compte tenu des projets déjà financés et ceux à approuver par an, cette capacité de suivi serait suffisante jusqu'en 1988.

Il convient de noter, en outre, que la Banque compte améliorer ses méthodes par usage des modèles (schéma) de suivi, l'informatisation de ses services et enfin de se faire aider par les intermédiaires comme indiqué ci-après.

#### 4.3.3. Collaboration avec les structures d'appui existantes

Le financement des petits projets entraîne un volume considérable de clients dont la gestion peut générer des charges très importantes. Il est donc indispensable d'alléger la charge de gestion et à la limite, le Fonds pourrait s'appuyer sur les institutions existantes qui, dans tous les cas, garantissent un maximum d'efficacité surtout sur le plan de la connaissance du milieu, l'encadrement et la formation des promoteurs. Le concours du réseau bancaire des BPR et de la CER peut se comprendre par la domiciliation des déboursements et des remboursements à destination et/ou en provenance des clients. Comme déjà souligné, ces institutions disposent d'un réseau bancaire très dense en milieu rural et peuvent mettre à la disposition du Fonds des services adéquats pour dénouer avec sa clientèle les opérations de déboursement, de remboursement et même de co-financement. C'est un complément logique à la forme de collaboration qui existait avec les BPR et qui consistait en un échange de promoteurs suivant la taille des projets à réaliser.

.../...

Le Fonds de promotion agricole et de l'artisanat pourra également compter sur d'autres institutions pour l'encadrement, l'identification des clients et la collecte des informations.

Une coopération pourra ainsi s'établir

notamment avec : - les entités administratives locales ;

- les groupements coopératifs ;

- les projets de développement ;

- les organismes non-gouvernementaux ;

- les paroisses

- tout autre organisme qui pourrait à un moment aider

le promoteur conjointement avec le Fonds à établir et exploiter rationnellement son projet.

Concrètement, ces institutions pourraient servir dans la canalisation du crédit vers les petits exploitants et assumer les fonctions suivantes : - collecte des informations pertinentes sur le client potentiel ;

- appui à la gestion des fonds alloués au projet et à la réalisation des investissements y relatifs ;

- encadrement technique et formation ;

- établissement des rapports périodiques sur la marche des projets de la zone couverte.

Leur appui est indispensable pour minimiser le risque d'échec du programme envisagé parce qu'elles ont une connaissance plus appropriée des milieux à desservir que le secteur bancaire proprement dit.

Une fois identifiées, elles pourraient ainsi concourir à assurer le suivi de la clientèle de la zone dont elles sont responsables, à fournir des conseils techniques et à dispenser certains cours de formation pratique.

Il existe néanmoins des préalables à la mise en oeuvre de cette structure globale dont les plus importantes pourraient être ainsi

récapitulées : - réalisation et constitution d'une banque des données relatives aux études sectorielles dans les domaines couverts par le Fonds ;

- schématisation et simplification des méthodes et procédures d'instruction des dossiers introduits au Fonds ;



- négociation des conventions de coopération entre les BPR, la CER et la BRD dans le cadre du Fonds ;
- identification des structures d'appui pour le suivi et conclusion des accords de collaboration avec le Fonds ;

En outre, point n'est besoin de le rappeler, pour que le mouvement amorcé par la BRD s'implante solidement, il faut que tout soit mis en oeuvre pour modifier réellement le paysage des zones rurales. Cette bonne volonté doit pousser le Gouvernement à donner aux petites exploitations un rôle essentiel dans l'éclosion et le développement de l'entrepreneur au Rwanda et ainsi à prendre à sa charge une forte partie des coûts afférents à l'encadrement et à la formation dans les premières années de fonctionnement du système. Par une intégration horizontale avec les institutions, le Fonds pourra faire bénéficier ses utilisateurs des services auxiliaires des autres et aboutir à desservir un plus grand nombre de petits exploitants.

#### 4.4. Politique d'intervention du Fonds

##### 4.4.1. Opération de Prêt

##### 4.4.1.1. Critères d'éligibilité aux interventions du Fonds.

###### - Secteur d'activité

Pour être éligibles aux interventions du Fonds, les projets devront être de petite envergure et relever du secteur de l'agriculture, de l'élevage et de l'artisanat tant en amont qu'en aval.

###### - Dynamisme et compétence du promoteur

Un autre critère fondamental d'éligibilité aux interventions du Fonds se résume en l'identification d'un promoteur modèle (artisan et/ou fermier ~~et non~~ ~~aventurier~~) qui soit prêt à assimiler les conseils techniques et à améliorer sa production par l'application des méthodes modernes et des techniques nouvelles dans son exploitation. Cette notion sera considérée avec une importance capitale dans l'identification et la sélection des projets et/ou des promoteurs notamment avec l'aide des autorités locales qui connaissent le mieux les petits entrepreneurs qui, très souvent gagnent des concours organisés dans le cadre de l'augmentation de la production nationale.

- Rentabilité financière: le taux interne de rentabilité financière du domaine dans lequel le promoteur se propose d'investir doit être au moins égal à 10%.

- Objet de financement: Investissements durables ou Fonds de roulement. Le financement de la BRD couvrirait jusqu'à présent les immobilisations corporelles, les frais immobilisés ainsi que les actifs circulants dans le cadre d'un programme d'investissement déterminé. Avec le lancement du programme de promotion des PME, l'objet du financement a été élargi (mais également de façon restrictive) aux seuls actifs circulants dans des projets qui consistent dans un minimum de transformation de matières premières.

.../...



Par contre, cet élargissement ne tient pas compte des besoins pourtant réels :

- . en fonds de roulement des projets agricoles dans les périodes de soudure;
- . de financement de stockage et commercialisation de la production agricole;
- . en fonds de roulement pour le financement des variétés améliorées, des engrais, des semences sélectionnées d'une saison culturale à l'autre;
- . des petites unités artisanales en milieu rural avec un programme d'investissement plus ou moins réduit, pour constituer des stocks de démarrage et répondre aux difficultés de trésorerie momentanées. La nouvelle approche de mobilisation du crédit à travers le Fonds de promotion agricole et de l'artisanat, se propose de répondre à ces besoins dans les domaines d'activités précédemment définis.

- Capacité de gestion

Capacité du promoteur et/ou du gérant à conduire une exploitation productive de façon rentable et à s'imprégner des techniques nouvelles de production avec un niveau minimum de scolarité permettant de lire et écrire (et aussi comprendre).

- Taille des projets ; Actif net ne dépassant pas 15 millions FRW.

4.4.1.2. Modalités d'octroi des prêts

- Quotité de financement

Les exigences restrictives en matière de quote-part ont souvent exclu des promoteurs à surface financière modeste et de ce fait qui manquent les fonds nécessaires au démarrage. La nouvelle approche doit privilégier plus l'appréciation de la qualité du promoteur et surtout sa détermination à réussir que la simple matérialité de son apport financier dans le projet. Dans le cadre du Fonds, l'apport propre du promoteur pourra être constitué par le capital-terre, les connaissances techniques solides, l'expérience dans le domaine à exploiter ainsi que les perspectives d'amélioration du promoteur quant à l'assimilation des techniques modernes de production et de gestion.

- Garantie

Les procédures en matière de garantie demeurent relativement longues dans le contexte de financement destiné au milieu rural rwandais et même la solidité des garanties offertes reste problématique si l'on se rappelle que, par essence, elles sont faibles ou avec peu de valeur matérielle (caution solidaire, acte de notoriété, reboisement, plantation pérenne, etc...)



Il est noté que les garanties pourraient être constituées par le patrimoine du promoteur. Par contre, pour pallier à l'inconsistance de celui-ci, le Fonds Spécial de Garantie dont la BRD, promoteur du Fonds, est contribuable, pourrait être actionné pour couvrir les risques consentis par ce dernier, le Fonds de Garantie BRD pour les PME pouvant servir à la couverture des reliquats éventuels (% non couvert en principal et intérêts).

#### - Déboursement

La méthode suivie jusqu'à présent en matière de déboursement s'est révélée inadéquate dans ce sens qu'elle ne permet pas de répondre aux besoins ponctuels des bénéficiaires de ces crédits.

En effet, le décalage entre la date d'appel de fonds et celle des versements effectifs est souvent très long particulièrement à la suite des procédures existantes et qui requièrent :

- .la programmation des visites sur les lieux du projet ( en fonction de la disponibilité des agents et non de l'urgence des besoins du client) ;
- .la confection du rapport de mission ;
- .la circulation de la fiche de déblocage.

Cette façon de faire retarde souvent et de façon énorme l'exécution du programme d'investissement dont dépendent les phases ultérieures du projet et est donc appelée à changer. Elle fonctionnerait particulièrement mal dans le financement de petits exploitants qui n'exigent que des décaissements modestes mais à caractère ponctuel au fur et à mesure de l'évolution du cycle d'implantation de leur projet :

- .achat d'intrants ;
- .paiement de la main-d'oeuvre ;
- .acquisition des équipements ;
- .financement de la commercialisation de la production etc...

L'introduction de plus de souplesse dans les opérations de décaissement par la fixation préalable d'un plan de décaissement à joindre au rapport technique d'évaluation d'un projet donné pourrait contribuer sensiblement à accélérer les procédures et ainsi à raccourcir les délais. Lors des échéances qui seraient ainsi fixées de commun accord entre le Fonds et son client, les décaissements seraient déposés au compte de l'intermédiaire entre les deux parties qui en assure la gestion. Les dépenses afférentes au projet seraient directement payées par retrait des fonds auprès de l'intermédiaire moyennant :

- .une présentation des pièces justificatives de l'utilisation des tranches antérieures et/ou
- .un programme d'allocation des sommes appelées.

.../...



Les pièces justificatives des fonds alloués au projet seront récupérés auprès de l'institution d'intermédiation et vérifiées lors des missions de supervision mandatées par le Fonds.

Il est évident que cette nouvelle procédure requiert des intermédiaires entre le Fonds et les bénéficiaires finals de ses crédits une grande collaboration et que ces derniers manifestent beaucoup de compréhension des différentes démarches à suivre. Des séances de formation et d'information à la signature de la convention de financement seront indispensables pour mieux préciser la nature et le contenu des documents à utiliser.

- Remboursement.

Les montants versés par le client au titre des remboursements devront également transiter par l'organisme d'intermédiation qui par un arrangement avec le Fonds<sup>se</sup> serait engagé à lui restituer les sommes perçues. Dans tous les cas, la formule de remboursement par prélèvement sur la production à la vente pourra être utilisée dans le cas où c'est possible. Un autre aspect à sauvegarder sera de maintenir un ratio de couverture de la dette au moins égal à 2.0 afin de s'assurer que la capacité d'autofinancement du projet n'aurait pas été ébranlée par des échéanciers de remboursement très raccourcis.

4.4.1.3. Conditions financières d'intervention

Les taux d'intérêt appliqués sur les prêts BRD tiennent compte d'une certaine différenciation par secteur. Par contre des facteurs comme le niveau de rentabilité du projet, la durée du prêt, l'incitation à l'investissement dans des projets financièrement peu spéculatifs et à réaliser dans les zones périphériques, ne sont pas toujours pris en compte. La promotion des investissements dans de petites exploitations doit s'accompagner d'un allègement des charges financières à leur égard. Le système bonifié des BPR semble être adéquat mais simplement peu durable, l'Etat ne disposant pas des ressources pour le financer de façon indéterminée. L'application d'un taux d'intérêt adapté pourrait résulter de l'utilisation des ressources douces, dont le coût serait relativement faible pour le Fonds.

Le traitement préférentiel du sous-secteur des petites entreprises en matière de taux d'intérêt est indispensable. D'emblée, l'on aurait effectivement cru que le coût de financement ne représente pas la contrainte numéro 1 qui limite les petits exploitants en matière d'accès au crédit. Des facteurs liés à l'environnement économique, aux difficultés d'organisation de la production et de rémunération des coûts de production, à la formation de la classe des petits entrepreneurs généralement insuffisante pour l'éclosion des idées innovatrices, etc... justifient dans une large mesure les raisons sous-jacentes à cette situation.

.../...



Pour pallier aux lacunes observées, chaque acteur doit assumer ses responsabilités. D'aucuns pensent que le développement du secteur agricole et de l'artisanat de production doit nécessairement transiter par un soutien gouvernemental:

- pour le financement des investissements et des dépenses pour l'infrastructure et les services y compris la commercialisation et les transports;
- pour l'organisation des circuits d'approvisionnement en intrants et d'écoulement de la production;
- des prix aux producteurs en cas de circonstances particulières.

Le rôle des institutions de crédit doit s'exercer de concert avec ces mesures gouvernementales et, comme déjà souligné, la BRD en tant qu'institution de financement du développement doit rester à l'avant-garde dans les stratégies de croissance et d'indépendance économique.

Le Fonds de promotion agricole et de l'artisanat intervient donc pour proposer aux investisseurs un coût de financement adapté aux exigences des secteurs dans lesquels ils envisagent d'opérer.

En partant de 2 principes à savoir la mobilisation des ressources aux conditions extrêmement douces et la réalisation des objectifs du Fonds sans but lucratif, on peut en arriver à assouplir le taux d'intérêt actuellement appliqué sur les projets agricoles et de l'artisanat de la façon ci-dessous :

- Taux d'intérêt actuel	12.5%
- Coût moyen d'emprunt	(3.7%)
- Renonciation à la marge bénéficiaire	(1.0%)
- Plus frais connexes à l'ouverture d'un prêt (arrondi à)	<u>1.2%</u> 9.0% =====

Ainsi le Fonds percevrait un taux d'intérêt unique de 9% applicable à partir du moment où le projet commencerait à être opérationnel.

Ce taux, révisable à la hausse suivant que les secteurs épaulés se confirment et atteignent des niveaux appréciables, couvre également les charges connexes à l'ouverture d'un prêt (commission de service, de garantie, d'engagement ).



La nécessité d'un tel ajustement dans le taux d'intérêt est confirmée par l'expérience vécue par les Banques Populaires qui, de concert avec le Gouvernement ont accordé des crédits agricoles à 9%, les marges déficitaires enregistrées sur ces opérations ayant été prises en charge par le Trésor Public.

Cette adaptation est donc indispensable si l'on veut tenir compte de la sensibilisation des petites entreprises vis-à-vis des conditions financières classiques et surtout de la faiblesse de leur assise financière pour se payer des services extra-bancaires dont elles auraient besoin (préparation des projets, assistance à la Gestion, organisation de l'exploitation etc..).

Elle permettrait ainsi de répondre à une amalgame de petits projets qui, par le passé, ont été écartés des interventions de la BRD pour incapacité de supporter une charge financière lourde au démarrage ou rentabilité financière insuffisante, exacerbée par des coûts d'emprunt relativement élevés.

D'une manière objective, le rôle que le fonds aurait à jouer pourrait s'exercer en allégeant la charge financière pendant la période de lancement du projet et en tenant compte de la faible rentabilité des secteurs visés par rapport aux autres pendant l'exploitation.

En revanche, le Fonds pourrait s'engager à raffiner ses méthodes de travail et à rationaliser ses procédures, afin que le taux de base de 9% soit suffisant pour couvrir les frais engagés dans l'administration de ses prêts et pour intégrer un certain niveau de risque financier dans sa structure.

#### 4.4.2. Garantie de remplacement des investissements agricoles

##### 4.4.2.1. Définition et principe de base

Le développement agricole est sans doute l'une des bases les plus importantes dans tout plan de développement visant à augmenter la production nationale.

Il devient donc nécessaire, voire obligatoire de prendre le plus grand soin et d'inviter ceux qui travaillent dans ce domaine à sécuriser leurs moyens de production contre les désastres éventuels.

Jusqu'à présent, à l'exclusion de quelques actions isolées dans certains projets de développement, il n'existe pas de mécanisme approprié pour dissiper les craintes qui handicapent les initiatives d'investissement en milieu rural particulièrement dans l'agriculture et l'élevage.

.../...



Ces craintes s'apprennent aux aléas climatiques et aux autres calamités naturelles. Un mécanisme approprié pour compenser les risques majeurs afférents à ces incidents s'avère indispensable.

Ce mécanisme de garantie de remplacement des investissements agricoles affectés par des risques majeurs doit être compris en tant qu'un des catalyseur dans la libéralisation du crédit pour la promotion des investissements ruraux.

L'on peut distinguer 2 volets où ce type de garantie serait indispensable pour pallier aux risques de nature imprévisible. En matière agricole, il s'agirait en fait de garantir le remplacement des investissements qui seraient la sécheresse, la grêle, les inondations et les risques d'effondrement des terrains pour un montant correspondant à leur valeur en période rapport.

En ce qui concerne l'élevage, le propriétaire de l'animal, exposé à une catastrophe par la mort ou l'abattage forcé, pourra continuer son travail sans être affecté du côté financier, et sans interrompre son activité avec le remplacement du celui-là à l'âge directement d'avant le début du cycle de production effective.

On peut envisager plusieurs espèces de garantie:

- . Garantie des animaux contre la mort consécutive à la maladie, l'incendie, la foudre de l'éclair, les inondations et les épidémies.
- . Garantie contre les accidents au cours du transport ou de la livraison;
- . Garantie des animaux abattus, au cas où ils seraient condamnés en tout ou en partie à l'abattoir.

Il est sans doute que le développement de ce mécanisme de compensation et de redressement dans les secteurs intéressés à l'agriculture et à l'élevage du bétail, aidera beaucoup à l'accomplissement des objectifs de croissance et d'augmentation de la production agricole et de l'auto-suffisance alimentaire.

#### 4.4.2.2. Conditions et Modalités d'intervention

Les interventions du fonds en matière de garantie des investissements agricoles profitent aux bénéficiaires de ses crédits qui s'engagent à une gestion saine et rigoureuse de leur exploitation. Préalablement à son intervention, le fonds doit déterminer la valeur des investissements à garantir et apprécier la demande d'intervention par rapport à la taille du projet.



Le taux de prime annuel est prévu à 2% des investissements à garantir et fait partie des éléments constitutifs du coût d'emprunt à charge du promoteur. Ce taux est cependant sujet à révision afin que ce système soit amené de façon progressive à s'autofinancer.

Pour procéder à l'indemnisation, le fonds doit préalablement recueillir les avis des services techniques locaux sur la nature et la pertinence des événements survenus et procéder au remplacement des investissements dès que le bénéficiaire aura rempli tous les devoirs envers lui. Il est à noter que le promoteur peut être <sup>privé</sup> complètement ou partiellement de l'indemnité dès que sa responsabilité est établie vis-à-vis de la catastrophe survenue. Car en définitive, c'est le fonds qui apprécie souverainement les causes de l'événement.

ANNEXE 1.1.: Evolution du Produit Intérieur Brut (PIB) par secteur d'activité (\*)  
(Prix constants de 1983, en millions de FRW)

	1980		1981		1982		1983		1984	
	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
<u>SECTEUR PRIMAIRE</u>	50.403	43,7	50.919	40,5	53.963	41,8	55.932	42,2	47.693	37,6
Agriculture vivrière	39.874	79,1	41.389	81,3	43.722	81,0	45.183	80,8	37.320	78,3
Agriculture d'exportation	5.595	11,1	5.085	10,0	5.036	9,3	5.378	9,6	5.537	11,6
Elevage, chasse, sylviculture, pêche	4.934	9,8	4.445	8,7	5.205	9,7	5.371	9,6	4.836	10,1
<u>SECTEUR SECONDAIRE</u>	24.635	21,3	25.499	20,3	26.157	20,2	28.245	21,3	29.415	23,2
Industries extractives	11.637	6,7	654	2,6	702	2,7	648	2,3	791	2,7
Industries manufacturières	17.699	71,8	19.029	74,6	19.297	73,8	20.958	74,2	21.948	74,6
Electricité, gaz et eau	58	0,2	70	0,3	125	0,5	160	0,6	171	0,6
Bâtiments et travaux publics	5.241	21,3	5.746	22,5	6.033	23,0	6.479	22,9	6.505	22,1
<u>SECTEUR TERTIAIRE</u>	40.333	35,0	49.309	39,2	49.092	38,0	48.292	36,5	49.667	39,2
Commerce, restaurant et hôtels	21.919	54,3	23.138	46,9	23.568	48,0	22.724	47,1	23.142	46,6
Transports et communications	2.003	5,0	2.108	4,3	2.208	4,5	2.290	4,7	2.368	4,8
Banques, assurances et services	5.323	13,2	5.490	11,1	5.925	12,1	6.136	12,7	6.368	12,8
Administration publique	11.088	27,5	18.573	37,7	17.391	35,4	17.142	35,5	17.789	35,8
<b>PIB AU COUT DES FACTEURS</b>	<b>115.371</b>	<b>100,0</b>	<b>125.727</b>	<b>100,0</b>	<b>129.212</b>	<b>100,0</b>	<b>132.469</b>	<b>100,0</b>	<b>126.775</b>	<b>100,0</b>
<b>AUGMENTATION DU PIB AU COUT DES FACTEURS (%)</b>		<b>5,8</b>		<b>9,0</b>		<b>2,8</b>		<b>2,5</b>		<b>-4,3</b>

(\*) Comptes économiques nationaux 1981 à 1984 établis en prix courants par le Ministère du Plan (annexe 1.7) mais ajustés au moyen de déflateurs sectoriels 1983 = 100 (annexe 1.8).



Annexe 1.2. : Evolution de la balance des paiements du Rwanda  
en termes de transactions (80-85).en millions de FRW.

Rubriques	1980	1981	1982	1983	1984	1985
• Exportations	<u>15.374</u>	<u>14.007</u>	<u>13.345</u>	<u>14.358</u>	<u>17.498</u>	<u>16.322</u>
• Marchandises (FOB)	12.402	10.521	10.069	11.706	14.285	12.769
• Services non fact.	2.927	3.486	3.276	2.652	3.213	3.553
• Importations	<u>29.975</u>	<u>30.828</u>	<u>31.679</u>	<u>29.474</u>	<u>31.295</u>	<u>34.028</u>
• Marchandises (FOB)	18.177	19.230	19.929	18.646	19.786	22.210
• Services non fact	11.798	11.598	11.750	10.828	11.509	11.818
BALANCE DES RESSOURCES (1)	-44.601	-16.821	-18.334	415.116	-13.797	-17.702
- Revenus des investissements reçus	1.563	2.322	1.478	794	806	908
- Revenus des investissements dépenses (dont paiements d'intérêts)	(116)	(164)	(195)	(257)	(332)	(408)
REVENUS DES INVESTISSEMENTS NETS (2)	471	1.072	5	-590	-494	-566
- Transferts sans contrepartie reçus (dont transferts privés)	11.950	11.844	12.557	13.484	12.437	13.980
(dont transferts privés)	(1.263)	(1.284)	(2.010)	(2.103)	(1.733)	(1.876)
- Transferts sans contrepartie payés (dont transferts privés)	2.268	2.311	2.355	2.369	2.311	2.193
(dont transferts privés)	(1.557)	(1.562)	(1.579)	(1.584)	(1.545)	(754)
TRANSFERTS SANS CONTREPARTIE NETS (3)	9.682	9.533	10.202	11.115	10.126	11.787
SOLDE COURANT (y compris les transferts (1)+(2)+(3))	-4.448	-6.216	-8.127	-4.591	-4.165	-6.485
- Investissements directs nets	1.579	1.731	1.922	1.049	1.510	1.480
- Autres capitaux à moyen et long terme (dont tirages nets sur emprunts extérieur)	2.085	2.499	1.937	2.398	3.603	3.326
(dont tirages nets sur emprunts extérieur)	(1.919)	(1.767)	(2.024)	(2.401)	(3.596)	(6.028)
- Capitaux à court terme	2.667	599	1.018	-489	197	2.095
FLUX NET DES CAPITAUX (4)	7.331	4.829	4.877	2.958	5.310	6.901
ERREURS ET OMISSIONS (5)	-167	1.073	-209	170	260	-29
BALANCE GLOBALE (1)+(2)+(3)+(4)+(5)	2.176	-314	-3.459	-1.463	1.405	387
AVOIRS NETS EN DEVISES	14.843	14.529	11.070	9.607	11.012	11.399

Source: B.N.R.



Annexe 1.3.: Evolution des volumes des importations de produits alimentaires 1981-1985  
(en tonnes)

Rubriques Douanières	1981		1982		1983		1984		1985	
	Importations commer- ciales	Aides alimen- taires	Importa- tions commer- ciales	Aides alimen- taires	Importa- tions Commer- ciales	Aides Alimen- taires	Importa- tions Commer- ciales	Aides Alimen- taires	Importa- tions Commer- ciales	Aides alimen- taires
02 Viande et abats comestibles	3	-	2	-	3	-	1	2	1	-
03 Poissons, crustacés et mollusques	16	46	8	-	6	43	11	-	54	0
04 Lait et produits laitiers:oeuf, miel	622	2.721	701	2.453	386	2.298	547	4.410	539	4.900
07 Légumes, plantes, racines et tubercules alimentaires	3	413	597	0	274	4	1	-	3	4.900
08 Fruits comestibles	3	-	6	-	7	0	10	-	9	-
09 Café, thé, maté, épices	63	-	0	0	1	0	0	-	1	-
10 Céréales	3.964	7.413	2.918	3.704	2.559	6.589	3.420	8.617	6.808	13.412
11 Produits de la minoterie, malt, amidons et féculés	7.455	3.145	11.840	5.466	12.854	7.022	10.969	1.665	15.019	5.916
12 Graines et fruits oléagineux	15	-	79	80	247	30	265	-	96	-
15 Graisses et huiles, végétales et animales	1.091	766	1.375	1.271	2.620	1.262	2.940	1.660	4.253	3.195
16 Préparations de viandes, de poissons, etc...	303	-	108	107	53	8	115	-	190	264
17 Sucres et sucreries	6.978	49	9.004	69	2.936	160	16.271	192	9.525	480
18 Cacao et ses préparations	7	-	240	-	5	-	6	0	10	0
19 Pâtisseries et préparations à base de céréales	77	15	78	7	117	3	33	17	60	19
20 Préparations de légumes et de fruits	229	-	202	-	402	-	167	-	368	-
21 Préparations alimentaires diverses	144	-	137	0	205	1	354	5	382	-



Annexe 1.4.: Liste des projets de développement agricole ou rural en cours de réalisation en décembre 1986

Préfecture	Intitulé du projet	Mission du projet	Durée du projet	Baillleurs de fonds	Montant du financement en milliers de FRW
KIGALI	Kigali-Nord	Développement rural	3 ans	FRANCE + RWANDA	95
	BGM- BUGESERA	Agro-pastoral (DRI)	5 ans	IDA + RWANDA - FAC	1.983
	Kigali-EST	Développement rural	3 ans	FRANCE + RWANDA	118
	GBK	Agro-sylvo-pastoral	5 ans	IDA + RWANDA	2.478
GITARAMA	PAP - Nyabisindu	Agro-pastoral (DRI)	4 ans	RFA + RWANDA	471
	P.A. GITARAMA	Développement agricole + Service d'accompagnement	5 ans	IDA + RWANDA	1.502
	PSTP/HIMO	Infrastructures routiers	2 ans	BIT/ONU	2.528
	Riziculture Mukunguli Aménagement de la Nyabarongo				
BUTARE	DGB	DRI	4 ans	FED + RWANDA	1.091
	GBK	Agro-sylvo-pastoral	5 ans	IDA+ RWANDA	Voir plus
	PAP-NYABISINDU	Agro-pastoral	4 ans	RFA + RWANDA	Voir plus
	Riziculture Cyilli	Hydro-Agricole	-	CCCE + RWANDA	400

Annexe 1.4.: (1ère suite): Liste des projets de développement agricole ou rural

Préfecture	Intitulé du projet	Mission du Projet	Durée du projet	Bailleurs de fonds	Montant de financement
GISENYI	DRI Ramba - Gaseke	DRI	5 ans	FAD + RWANDA	1.138
	IPV Karago-Giciye	Cultures vivrières	4 ans	RFA + RWANDA	277
	PCCV	Cultures vivrières	5 ans	IDA + RWANDA	1.500
	GBK	Agro-Sylvo-Pastoral	5 ans	IDA + RWANDA	-
	PECHE AU LAC KIVU	Pêche	5 ans	PNUD + HOLLANDE	370
	Maïs des DIRUNGA	Culture maïs	5 ans	IDA + RWANDA	420
	Empoissement au Lacs N et E	Pêche (études)	2 ans	IDA	23,4
	APAR	Agro-pastoral	6 ans	CANADA + RWANDA	700
	CYGAND	Agro-pastoral	2 ans	AUTRICHE + RWANDA	112
	Maïs des Birunga	Culture maïs	5 ans	IDA + RWANDA	-
RUHENGARI	FSIP	Amélioration de la production	7 ans	USAID + RWANDA	920
	Reboisement Butaro	Sylviculture	2 ans	USAID + RWANDA	84
	Cyuru-Nyamugari	Diffusion-culture	-	BELGIQUE + RWANDA	-
	PNAP	Pommes de terre	Annuel	RWANDA	-
	FERME KINGI	Production laitière	3 ans	FED	630
	DPE -FROMENT	Froment	3 ans	IDA + RWANDA	-
	OVAPAM	DRI	3 ans	ACDI + RWANDA	1.151
	DERVAM	DRI	4 ans	FAD, FIDA + RWANDA	2.289
	DRB	DRI	6 ans	ITALIE + RWANDA	-
	PKM	HYDRO-AGRICOLE	Indéter.	BELGIQUE + RWANDA	132
BYUMBA	ANRBY	Développement rural	5 ans	BELGIQUE + RWANDA	17,5
	PECHE LAC MUHAZI	Pêche	2 ans	BELGIQUE + RWANDA	430
	Reboisement GITUZA	Reboisement	-	Care International	-
	Plan Directeur MUTARA	Etudes	2 ans	ACDI + RWANDA	120



## Annexe 1.4. : (2è suite): Liste des projets de développement rural ou agricole

Préfecture	Intitulé du projet	Mission du projet	Durée du projet	Baillleurs de fonds	Montant du financement
GIKONGORO	PIA - GIKONGORO	DRI	4 ans	PNUD + PAM + RWANDA	751
	PAP NYABISINDU	Agro-pastoral	4 ans	RFA + RWANDA	Voir Gitarama
	CZN	DRI	5 ans	FED + RWANDA	1,219
	DANK	Production vivrière	2 ans	RFA + RWANDA	300
	MUDASOMWA	Production vivrière	5 ans	BELGIQUE + RWANDA	41
	Intensif. Pêche				
	Céléalière	Production vivrière	20 mois	PNUD	73
	Aménagement Mwogo	Hydro-agricole	2 ans	IDA + RWA DA	60
	Aménag. forêt NYUNGWE	Forêt	2 ans	FRANCE + RWANDA	417
	GYANGUGU	PCCV	Cultures vivrières	5 ans	IDA + RWANDA
Irrigation de Bugarama		Hydro-agricole	6 ans	CORÉE NORD + RWANDA	152
Pêche au Lac Kivu		Pêche	5 ans	PNUD + HOLLANDE + RWANDA	Voir Gisenyi
DPE					
Riziculture de Bugarama					
KIBUYE	PCCV	Cultures vivrières	5 ans	IDA + RWANDA	Voir Gisenyi
	CZN	DRI	5 ans	FED + RWANDA	Voir Gikongoro
	PPF	Reboisement	2 ans	Suisse + RWANDA	160
	PAK	Production vivrière	2 ans	Suisse + RWANDA	184
	Aménagement de KILIMBI Pêche au Lac Kivu	Hydro-agricole Pêche	- 5 ans	RWANDA PNUD + HOLLANDE + RWANDA	5
KITBUNGO	ECM - GISAKA	Agro-pastoral	5 ans	IDA + RWANDA	Voir Gisenyi
	Kibungo II	DRI	5 ans	BELGIQUE + RWANDA	Voir Kibungo
	Riziculture de Rwamagana	Hydro-agricole	5 ans	CHINE Populaire + RWANDA	460
	Pêche au Lac Muhazi	Pêche	2 ans	BELGIQUE + RWANDA	435
	Pêche + empoissonnement Lac du N et E	Pêche	2 ans	IDA	17,5 420



Annexe 1.5.: Evolution des productions des cultures vivrières de 1974 - 1983 (en tonnes)

Année Cultures	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
<u>Bananes</u>	1.648.458	1.734.070	1.820.163	1.896.258	1.931.712	2.022.902	2.063.067	2.321.071	2.378.081	2.362.529
<u>Légumineuses</u>	174.399	226.822	237.462	246.769	237.683	238.959	249.575	251.499	275.642	299.245
Haricots	114.816	152.744	163.401	171.598	170.231	180.660	181.164	191.636	213.881	250.956
Pois	50.741	57.419	57.024	55.614	50.241	38.506	54.871	35.906	35.178	26.857
Arachides	7.567	13.958	13.316	15.055	14.283	15.708	8.215	17.592	18.758	16.193
Soja	1.275	2.701	3.721	4.502	2.928	3.895	5.325	6.365	7.825	5.239
<u>Céréales</u>	191.488	189.292	233.242	251.043	188.329	254.690	264.573	255.396	316.287	308.659
Sorgho	121.128	114.321	154.887	163.776	102.913	162.502	170.903	192.503	214.580	186.537
Maïs	63.696	67.457	70.627	77.166	75.633	83.540	85.059	54.003	91.956	110.283
Eleusines	1.642	2.728	2.052	3.144	2.838	2.178	2.006	2.091	1.875	1.132
Froment	2.793	2.203	3.008	3.692	3.657	2.976	2.175	1.042	2.370	3.554
Riz	2.229	2.583	2.668	3.265	3.288	3.494	4.430	5.757	5.586	7.153
<u>Tubercules et racines</u>	1.132.975	1.176.643	1.301.615	1.348.173	1.385.953	1.777.847	1.664.830	1.791.220	1.869.134	1.711.745
Patate douce	642.230	624.587	694.372	702.413	772.944	867.558	870.857	957.663	1.026.790	923.003
Pomme de terre	109.621	149.745	169.766	177.258	215.703	214.917	217.060	254.113	268.803	244.700
Manioc	360.256	394.400	415.411	444.326	373.044	654.360	542.360	542.102	536.679	500.514
Colocase	15.950	1.862	16.444	18.585	18.302	36.789	29.571	31.316	30.560	34.768
Igname	4.918	6.049	5.622	5.591	5.960	4.223	4.982	6.026	6.302	8.760
<u>Totaux</u>	3.147.320	3.326.827	3.592.482	3.742.243	3.743.677	4.294.408	4.242.045	4.619.186	4.839.144	4.682.178

Source: Conclusions du Séminaire-Atelier sur la réorientation des projets agricoles

Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et des Forêts p.22.



## Annexe 1.6.: Evolution et utilisation probables des terres disponibles

	1.1.82	1.1.87	1.1.92	1.1.2000
<u>Superficie totale (planimétrie)</u>	2.559.500	2.559.500	2.559.500	2.559.500
<u>Superficie non cultivables</u>				
Laos	127.770	127.770	127.770	127.770
Cours d'eau et marais non drainables	39.268	39.268	39.268	39.268
Forêt naturelle Nyungwe	108.800	97.000	97.000	97.000
Mukura	2.000	2.000	2.000	2.000
Gishwati	28.200	23.000	23.000	23.000
Parcs nationaux Akagera	270.900	270.900	270.900	270.900
Birunga	12.000	12.000	12.000	12.000
Réserve de chasse Mutara	53.663	53.663	53.663	20.000
Routes et pistes (nouvelles et élargissement)	7.400	8.500	9.250	10.000
Domaine urbain et industriel	8.500	11.400	14.500	20.250
	658.501	645.501	649.951	640.195
<u>Terres non disponibles à l'exploitation agricole familiale</u>				
▼ Domaine militaire	12.700	12.700	12.700	12.700
▼ Stations expérimentales	18.121	5.000	5.000	5.000
▼ Terres concédées	16.320	16.320	16.320	16.320
	47.141	34.020	34.020	26.320
<u>Terres inaptes à l'agriculture</u>				
▼ inaptes à tout usage	100.000	100.000	100.000	100.000
▼ pâturages	542.800	500.500	470.000	400.000
▼ marais non drainés	49.000	45.000	20.000	-
▼ boisements	57.200	99.500	130.000	200.000
	749.000	745.000	720.000	700.000
<u>Superficie agricole maximale disponible pour les cultures en EAF</u>	1.104.858	1.134.979	1.155.529	1.199.985
Emprise des <b>ingo</b>	46.017	57.385	68.453	86.270
Cultures industrielles	45.500	62.200	67.000	75.000
Cultures fourragères	-	-	5.000	15.000
	91.517	119.585	140.455	176.270
<u>Superficie maximale disponible pour les cultures vivrières et les jachères</u>	1.013.341	1.015.394	1.015.074	1.016.715

Source: Ministère du Plan



(Valeurs en millions de FRW)

	1980		1981		1982		1983		1984	
	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
<u>SECTEUR PRIMAIRE</u>	49.839	46,2	49.959	40,8	54.281	41,0	55.567	39,6	68.692	43,2
Agriculture vivrière	39.428	36,5	40.609	33,1	43.980	33,2	45.696	32,0	53.752	33,8
Agriculture d'export.	5.532	5,1	4.989	4,1	5.065	3,8	5.439	3,8	7.975	5,0
Elevage, chasse, Sylviculture, pêche	4.879	4,6	4.361	3,6	5.236	4,0	5.432	3,8	6.965	4,4
<u>SECTEUR SECONDAIRE</u>	23.237	21,5	25.579	20,9	27.527	20,9	33.976	23,8	35.420	22,3
Industries extractives	1.841	1,7	810	0,7	617	0,5	720	0,5	572	0,4
Industries manufacturières	16.452	15,2	19.299	15,7	20.805	15,7	25.989	18,2	26.053	16,4
Eau et électricité	126	0,1	81	0,1	447	0,4	774	0,5	910	0,6
Bâtiments et travaux publics	4.818	4,5	5.389	4,4	5.658	4,3	6.493	4,6	7.885	4,9
<u>SECTEUR TERTIAIRE</u>	31.097	28,8	43.620	35,4	46.746	35,2	48.326	33,9	50.177	31,6
Commerce, restaurants hôtels	15.885	14,8	19.648	16,0	21.314	16,0	20.275	14,2	21.725	13,7
Transports et communications	2.292	2,1	3.247	2,6	4.007	3,0	4.686	3,3	4.425	2,8
Banques, Assurances et Services	4.249	3,9	5.339	4,3	5.325	4,1	6.223	4,4	7.119	4,5
Administrations	8.671	8,0	15.386	12,5	16.100	12,1	17.142	12,0	16.908	10,6
<u>PRODUIT INTERIEUR BRUT AU COUT DES FACTEURS</u>	104.173		119.158		128.554		138.869		154.289	
<u>DROIT ET TAXES SUR IMPORTATIONS</u>	3.752	3,5	3.485	2,9	3.873	2,9	3.682	2,7	4.641	2,9
<u>PRODUIT INTERIEUR BRUT</u>	107.925	100	122.643	100	132.427	100	142.551	100	158.930	100

SOURCE: MINIPLAN, Comptes économiques Nationaux 1981 à 1984



## Annexe 1.8 : DEFLATEURS SECTORIELS 1983 = 100

PIB par branche d'activité économique

ELEMENT	1979	1980	1981	1982	1983	1984
Agriculture, élevage sylviculture	88.1	94.0	101.1	96.1	100.0	130.5
Industries extractives	117.1	106.8	103.6	83.2	100.0	106.0
Bâtiments et travaux publics	83.9	89.9	90.7	95.6	100.0	106.4
Industries manufacturières	75.1	77.3	85.5	96.1	100.0	103.3
Commerce, hôtels et restaurants	73.0	78.2	83.4	93.8	100.0	105.4
Banques et assurances	73.0	78.2	83.4	93.8	100.0	105.4
Transports et communications	73.0	78.2	83.4	93.8	100.0	105.4
Administration publique	73.0	78.2	83.4	93.8	100.0	105.4
Autres services	73.0	78.2	83.4	93.8	100.0	105.4
PIB au coût des facteurs	80.7	86.0	91.3	95.3	100.0	114.5

Annexe 2.1. Institutions financières non concernées par l'étude

a) Caisse Hypothécaire du Rwanda

La CHR a été créée sous forme d'une société d'économie mixte par action à responsabilité limitée en 1975.

Par ses statuts la CHR s'est vue confier les rôles d'institution financière, d'entreprises de construction et de promoteur des activités immobilières. En tant qu'institution financière, la CHR consent les prêts hypothécaires. Ayant immobilisé ses fonds en tant que promoteur immobilier, elle pourrait en principe émettre des bons de caisse ou des obligations et avoir recours au réescompte auprès de la BNR pour mobiliser de nouvelles ressources. Les conditions préalables à la réussite de telles opérations n'ont néanmoins pas été réunies.

Plusieurs projets visant à lui donner une nouvelle orientation ont été réalisés. Des décisions importantes ont été adoptées en vue de sa restructuration. Cela devrait lui permettre de mieux répondre à la demande de crédits sociaux dans le cadre de l'amélioration des conditions de logement au Rwanda.

b) Autres institutions financières

Sans qu'elles se confondent exactement avec celles du système bancaire, les institutions d'assurance contribuent énormément d'une façon ou d'une autre à la mobilisation des fonds convertibles en facilités de financement.

Il existe actuellement deux sociétés d'assurance de droit privé la SORAS et la SONARWA auxquelles s'ajoute la Caisse Sociale du Rwanda de droit public pour la sécurité sociale. Il faut noter cependant que dans leurs opérations, ces institutions ne couvrent pas encore les risques relatifs aux investissements dans le secteur agricole et d'élevage.

.../...



c) Fonds d'aide et de promotion

1° Fonds Spécial de Garantie

Le "Fonds Spécial de Garantie" a été créé par le décret-loi du 9 février 1978. Le Fonds a pour objet de garantir le remboursement des crédits en faveur des "sociétés coopératives ou artisanales" et des personnes physiques ou morales sans garantie réelle. Les personnes morales ont priorité sur les personnes physiques.

D'une façon générale, le Fonds Spécial de Garantie doit permettre à une nouvelle couche de clients d'avoir accès au crédit institutionnel.

Le F.S.G. est alimenté

- comme suit :
- prélèvement annuel de 10 % sur les bénéfices avant impôt des banques commerciales et des institutions financières qui octroient les crédits ;
  - prélèvement à charge du bénéficiaire du crédit d'une taxe de 3% retenue lors de l'ouverture de chaque crédit que le Fonds accepte de garantir ;
  - dons.

Le F.S.G. qui n'est pas doté de personnalité civile est intégré dans la structure organisationnelle du Ministère ayant les finances dans ses attributions (MINIFINECO) et sa gestion est assurée par la BNR.

La mise en service s'est heurtée à des difficultés de diverse nature de sorte que les quelques interventions qu'il compte à son actif sont à la fois modestes et récentes.

Il dispose d'un niveau de liquidité importante et partant, d'une couverture de garantie assez large.

Il est donc nécessaire, pour fructifier son avoir, d'assouplir sa réglementation et d'alléger ses procédures d'intervention et surtout sa structure qui pâtit actuellement d'un manque d'autonomie financière et administrative.

.../...

2° Fonds de Développement Communal

Institué par le décret-loi n°17/77 du 13/07/1977, le F.D.C. est une institution dotée de la personnalité civile et d'autonomie financière et placée sous l'autorité du Ministère ayant le développement communal dans ses attributions.

Il a pour objet

notamment de : - rassembler, centraliser et gérer les fonds destinés à : . renforcer la capacité d'investissement dans les projets communaux et/ou intercommunaux ;

. apporter un appui financier aux efforts d'investissement-travail de la population dans les travaux d'intérêt communautaire ;

- négocier des aides ou des emprunts collectifs pour les communes et assurer la répartition des fonds obtenus ;

- avaliser les emprunts contactés par les communes ;

- servir d'intermédiaire pour les dons accordés à des communes ou affectés à des actions communales ou intercommunales spécifiques.

Sa mission détermine la nature même de ses ressources. En effet, celles-ci proviennent de 2 sources

principales : - cotisation communale annuelle fixée à 10% des recettes communales ;

- Subsidés, dons et prêts accordés aux communes.

En 1985, les ressources enregistrées au compte du FDC totalisaient 216.9 millions de FRW constitués principalement par les versements des communes et des subsidés qui représentent respectivement 45.6% et 37.7% au total. Ces fonds ont été principalement versés aux communes sous forme de prêt à court et moyen terme (22.4%) et des subsidés à ces mêmes collectivités (7.6%). Les interventions réalisées restent concentrées dans le secteur de l'amélioration des infrastructures communales de base (construction, achèvement et/ou réfection des bureaux communaux, des tribunaux de canton, des centres de santé...).

.../...



Il faut noter que le solde des fonds non utilisés reste prépondérant ; il atteint 56.2 millions de FRW à la fin de 1985 contre 33.4 millions de FRW en 1984 principalement pour la couverture des prêts avalisés par le Fonds.

Quelques autres actions ont été réalisées touchant aux investissements primaires en milieu rural et non productifs

telle que ; - acquisition des camionnettes de service ;

- adduction d'eau ;

- construction des ponts.

### 3° Autres institutions d'appui financier

Il existe d'autres organisations d'aide et de promotion qui fonctionnent de façon typiquement marginale et à l'intérieur d'un contexte bien défini. Le Bureau Episcopal de Développement en est un exemple-type.

Sous les auspices de l'Eglise Catholique au Rwanda, il existe un fonds d'aide appelé "Bureau Episcopal de Développement" alimenté par quelques pays et organismes non gouvernementaux.

Le B.E.D. est géré par les autorités ecclésiastiques en faveur de quelques réalisations dans l'entourage des missions paroissiales dans les domaines

ci-dessous : - éducation et formation ;

- alphabétisation et animation rurale ;

- santé et hygiène.

De façon marginale et tout à fait ponctuellement, il intervient dans les activités de l'"agri-élevage" et de l'artisanat principalement dans le cadre des mouvements religieux existant au Rwanda.

Son cadre de travail reste très limité par rapport à l'ensemble des contraintes posées par la promotion des investissements de base et/ou productifs en milieu rural.

KURAZIKUBONT Joseph





## Annexe 3.2.

## Projets d'agriculture et d'élevage en cours

Sous secteur	Agriculture	Elevage bovin	Elevage ovin & caprin	Elevage porcs	Elevage Lapins	Elevage poules	Elevage oies, dindons canard	Apiculture	Pisciculture	Total	(%)
<b>A. Taille des prêts/type d'activité</b>											
Moins de 200.000 FRW	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	(0,3%)
Entre 200.001 et 1.000.000	36	12	-	2	1	9	-	12	4	76	(23,2%)
Entre 1.000.001 et 3.000.000	50	23	3	5	2	14	2	33	4	134	(41%)
Entre 3.000.001 et 5.000.001	14	14	1	4	1	2	-	3	1	40	(12%)
Entre 5.000.001 et 10.000.000	1	6	-	1	-	3	-	6	-	17	(5,2%)
Entre 10.000.001 et 15.000.000	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1	(0,3%)
Plus de 15.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Montant non déterminé	24	15	2	4	3	4	-	7	-	59	(18%)
Total (%)	125 (38%)	71 (22%)	6 (2%)	16 (5%)	7 (2%)	32 (10%)	2 (-)	61 (19%)	10 (3%)	328	(100%)
<b>B. Emplacement des projets</b>											
Milieu urbain	3	3	1	-	-	10	1	-	1	19	(6%)
Milieu rural	122	68	5	16	6	22	1	61	9	309	(94%)
Total (%)	125 (38%)	71 (22%)	6 (1,8%)	16 (5%)	7 (2%)	32 (9,6%)	2 (0,6%)	61 (18,6%)	10 (3%)	328	(100%)



Annexe 3.3. Projets en cours : Secteur de l'artisanat

Sous-secteur	Boula- ngerie	Brique- terie	Mino- terie & moulin	Atelier de Soudure	Garage Atelier de Répara- tion	Atelier de couture	Extrac- tion chaux	Menuise- rie	Forge	Saos	Impri- merie	Pro- thèse	Total %
<b>A. Taille des prêts/type d'activités</b>													
Moins de 200.000 FRW	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Entre 200.001 et 1.000.000 FRW	1	6	7	-	-	1	-	5	-	-	-	-	20 15,5
Entre 1.000.001 et 3.000.000 FRW	2	8	-	1	2	1	-	17	1	-	1	-	33 27
Entre 3.000.001 et 5.000.000 FRW	5	4	1	1	7	-	1	4	-	-	1	-	24 19,7
Entre 5.000.001 et 10.000.000 FRW	1	3	1	1	2	-	-	1	-	-	-	-	9 7,4
Entre 10.000.001 et 15.000.000 FRW	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	2 1,6
Plus de 15.000.000 FRW	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1 0,5
Montant non déterminé	2	7	10	-	2	-	-	11	-	1	-	-	33 27
Total	12	28	19	3	14	2	1	38	1	1	2	1	122 100
%	9,8	23,1	15,6	2,5	11,5	1,6	0,8	31,1	0,8	0,8	1,6	0,8	100
<b>B. Emplacement</b>													
Milieu urbain	4	3	1	1	6	2	0	6	1	0	1	1	26 21
Milieu rural	8	25	18	2	8	0	1	32	0	1	1	0	96 79
Total	15	28	19	3	14	2	1	38	1	1	2	1	122 100



Annexe 3.4.

Autres Projets en cours

Sous-Secteur	Hôtels & Restaurants	Boucherie	Studio Photo et Cinéma	Pharmacies & Centres médicaux	Stations d'essences	Achat bateaux	Autres investis.	Total	%
<b>A. Taille des prêts/type d'activité</b>									
Moins de 200.000 FRW	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Entre 200.001 et 1.000.000 FRW	-	-	1	-	-	-	-	1	(3%)
Entre 1.000.001 et 3.000.000 FRW	1	2	1	2	2	-	-	8	(24%)
Entre 3.000.001 et 5.000.000 FRW	2	2	2	1	-	-	-	7	(21%)
Entre 5.000.000 et 10.000.000 FRW	2	2	2	1	2	1	-	10	(31%)
Entre 10.000.001 et 15.000.000 FRW	1	-	-	-	-	-	-	1	(3%)
Plus de 15.000.000 FRW	-	1	-	-	-	-	-	1	(3%)
Montant non déterminé	1	-	-	1	1	1	1	5	(15%)
Total (%)	7(21%)	7(21%)	6(19%)	5(15%)	1(3%)	5(15%)	2(6%)	33	(100%)
<b>B. Emplacement des Projets</b>									
Milieu urbain	4	2	4	1	1	1	1	14	(42%)
Milieu rural	3	5	2	4	0	4	1	19	(58%)
Total (%)	7(21%)	7(21%)	6(19%)	5(15%)	1(3%)	5(15%)	2(6%)	33	(100%)

Annexe 3.5.

Taille des projets rejetés. 2 derniers exercices 85 et 86.

Taille	Secteur	Agricole	Elevage	Artisanat	Autres Frais commissions, Services.	Total	%
Moins de 200.000 FRW		44	22	8	11	85	10
Entre 200.001 et 1.000.000 FRW		64	58	145	33	300	35
Entre 1.000.001 et 3.000.000 FRW		46	61	47	62	216	25
Entre 3.000.001 et 5.000.000 FRW		8	19	13	12	52	6
Entre 5.000.001 et 10.000.000 FRW		3	12	7	9	31	4
Entre 10.000.001 et 15.000.000 FRW		-	-	4	3	7	1
Plus de 15.000.000 FRW		1	-	-	2	3	-
Montant non déterminé		42	41	60	25	168	19
Total		208	213	284	157	862	100
%		24	25	33	18	100	17
Dont: - Milieu urbain		-	28	53	66	147	17
-- Milieu rural		208	185	231	91	715	83
Total		208	213	284	157	862	100
%		24	25	33	18	100	17



## Annexe 3.6. Causes des rejets 1985 et 1986

	Agriculture	Elevage	Artisanat	Autres	Total	%
Problème de commercialisation	2	68	180	11	261	30
Insuffisance de l'apport propre	12	12	4	1	29	3
Objets non financés parce que faible rentabilité	72	59	38	8	177	21
Manque de formation	28	30	27	8	93	11
Prêts de moins de 200.000 FRW	90	25	8	5	128	15
Capacité de gestion	-	1	10	-	-	1
Impayés envers autres banques	4	6	7	2	19	2
Objet non financé	-	3	10	122	135	16
Manque de cheptel	-	9	-	-	9	
Total	208	213	284	157	862	100
Total en %	24	25	33	18	100	

Annexe 3.7. Fréquence des difficultés rencontrées par les prêts PME engagés de 1982 à novembre 1986

Secteur	Agriculture		Elevage		Artisanat		Autres		Total	
	Fréquences	%	Fréquences	%	Fréquences	%	Fréquences	%	Nombre de fréquences	%
Insuffisance de l'apport propre	5	42	9	43	6	17	-	-	20	27
Mortalité et faible production	6	50	19	90	-	-	-	-	25	34
Mauvaise gestion	9	75	13	62	18	50	3	60	43	58
Problèmes de marché	4	33	3	14	26	72	1	20	34	46
Dépassement au programme	-	-	1	5	4	11	-	-	5	7
d'investissement	3	25	2	10	5	14	-	-	10	13
Calamités naturelles	-	-	4	20	1	3	1	20	6	8
Autres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nombre de projets financés en difficultés	12	41	21	59	36	59	5	11	74	71
Nombre total de projets financés	17	71%	29	72%	61	59%	7	71%	114	71%
% de projets en difficultés	71%		72%		59%		71%		65	



Annexe 3.8. : Coûts des opérations de prêts au secteur PME (en %)

Année	1983	1984	1985 (1)	1986 (1)
Taux d'intérêt moyen	11.0	12.0	12.0	12.0
<u>Total coûts de gestion</u>	<u>17.2</u>	<u>12.5</u>	<u>9.4</u>	<u>8.4</u>
- Charges de fonctionnement	7.9	6.1	4.9	4.3
- Amortissement et prov.générales	1.1	0.6	2.0	1.6
- Provisions pour dépréciation	8.2	5.8	5.0	5.0
- Moins restitution du Fonds BRD/PME	-	nd	(2.5)	(2.5)
- Marge bancaire disponible	(6.2)	(0.5)	2.6	3.6
- Marge bénéficiaire normale	(1.0)	(1.0)	(1.0)	(1.0)
- Marge pour coûts des ressources financières normale	(7.2)	(1.5)	(1.6)	(2.6)
- Moins frais financiers effectifs	(1.7)	(1.4)	(2.9)	(3.2)
- Perte sur refinancement des PME	(8.9)	(2.9)	(1.3)	(0.6)

(1) Prévisions des opérations 1985 - 89 de mars 1985