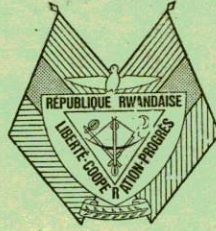


584

234

REPUBLIQUE RWANDAISE



CAISSE D'EPARGNE DU  
ISANDUKU Y'UKUZIGAMA Y'U RWANDA

C. E. R.

# RAPPORT D'ACTIVITES

EXERCICE 1985

REPUBLIQUE RWANDAISE



CAISSE D'EPARGNE DU  
ISANDUKU Y'UKUZIGAMA Y'U RWANDA

C. E. R.

# RAPPORT D'ACTIVITES

EXERCICE 1985

REPUBLIQUE RWANDAISE



CAISSE D'EPARGNE DU  
ISANDUKU Y'UKUZIGAMA YU RWANDA

C. E. R.

# RAPPORT D'ACTIVITES

EXERCICES 1982

CAISSE D'EPARGNE DU RWANDA

" C . E . R . "

Etablissement public créé par la loi du 7 juin 1963  
modifiée par le Décret-loi n° 08/81  
du 28 Avril 1981 portant réorganisation  
de la Caisse d'Epargne du Rwanda.

RAPPORT D'ACTIVITES EXERCICE 1985

Approuvé par le Conseil d'Administration en sa séance du 11 juin 1987

KIGALI - RWANDA B.P. 146

TEL. 75231 - 76953 - 75928 - 75765

TELEX 553 EPARWA RW

ORDONNANCE DU GOUVERNEUR

" O . E . R . "

Le Gouverneur a l'honneur de vous adresser ci-joint le rapport annuel de l'Administration de la Région d'Orléans pour l'année 1954. Ce rapport a été adopté par le Conseil régional le 25 mai 1955.

ANNEXE N° 1

Approuvé par le Conseil régional le 25 mai 1955.

Le Gouverneur,   
 M. L. L.

Le Secrétaire,   
 M. L. L.

TABLE DES MATIERES.

INTRODUCTION.....p. 3

I. ORGANISATION ADMINISTRATIVE DE LA CER.....p. 5

CHAP. II. LES RESSOURCES HUMAINES .....p. 9

    2.1. Personnel de la C.E.R.....

    2.2. Le Perfectionnement du personnel

CHAP. III. LES ACTIVITES DE PRODUCTION ET DE VENTE 1985.....p. 10

    3.1. La clientèle de la C.E.R. et les comptes.....p. 10

    3.2. Origine et Evolution de dépôts.....p. 11

    3.3. Crédits accordés par la Caisse .....p. 14

        3.3.1. Evolution des encours de crédits .....p. 14

        3.3.2. Secteur d'activité financé et genre de  
                crédits accordés .....p. 14

        3.3.3. Démocratisation et régionalisation des  
                crédits .....p. 17

        3.3.4. La gestion des crédits et le recouvrement  
                des créances .....p. 17

CHAP. IV. RENSEIGNEMENTS FINANCIERS .....p. 22

    4.1. Bilan et compte de résultats au 31/12/1985.....p. 22

    4.2. Structure financière de la Caisse au 31/12/1985..p. 31

CHAP. V. LES ACTIVITES DES SERVICES AU COURS DE  
L'EXERCICE 1985.....p. 32

    5.1. Service à la clientèle.....p. 32

    5.2. Le Service de la Caisse Principale.....p. 35

    5.3. Le Service du Crédit .....p. 37

    5.4. Le Service de l'Inspection .....p. 39

    5.5. Le Service du Personnel .....p. 43

    5.6. Le Service Juridique .....p. 44

    5.7. Le Service Secrétariat & Intendance.....p. 45

    5.8. Le Service de l'Informatique .....p. 47

    5.9. Le Service des Etudes .....p. 49

    5.10. Le Service Contrôle Comptable & Budgétaire.....p. 51

CONCLUSION GENERALE .....p. 52

RESEAU DE COLLECTE . DE LA CAISSE D'EPARGNE DU RWANDA... ..p. 54



## INTRODUCTION

La création de la Caisse d'Epargne du Rwanda en 1963 répondait au souci des autorités nationales de doter le Pays d'un organisme capable de promouvoir l'épargne moderne après le recouvrement de l'indépendance nationale.

Cette institution s'est développée et a ouvert des comptoirs propres pour étendre son réseau composé initialement d'agences postales. Ce mouvement qui a caractérisé les années 1970 a entraîné un accroissement des dépôts soutenu par ailleurs par l'adoption des nouveaux instruments de mobilisation de l'épargne. En effet, jusqu'à et y compris l'année 1975, la Caisse ne collectait que des dépôts sur livrets d'épargne. En 1976, elle a essayé le compte à vue et à partir de 1977, elle a ajouté pour ses clients les comptes courants et les dépôts à terme et à préavis.

L'expansion des activités a été également marquée par l'accroissement des crédits accordés aux clients et l'offre d'autres services proprement bancaires. Le volume d'activité et le souci d'une saine gestion et d'un service amélioré ont rendu nécessaire l'acquisition d'un ordinateur, d'autant plus qu'il fallait moderniser les services de cet organisme devenu une véritable banque.

A ce sujet, l'exercice 1984 marque résolument un tournant dans l'existence de la Caisse d'Epargne du Rwanda.

Cependant, malgré le rôle indéniable joué par la C.E.R. dans le développement socio-économique du Pays, malgré les efforts fournis et la volonté de satisfaire sa clientèle, la Caisse n'a pas été à l'abri des difficultés. Des difficultés dues autant à la concurrence qu'à la mauvaise adaptation structurelle et au fonctionnement anachronique qui entraîne le gonflement des charges sans qu'on espère au moins une compensation par des produits perçus.

L'indicateur qui attire le plus l'attention sur la C.E.R., c'est évidemment le montant impressionnant des pertes cumulées. Cet aspect des renseignements financiers fera l'objet du chapitre IV de ce rapport. Un bref chapitre préliminaire est consacré à l'organisation administrative, tandis que le chapitre II traite des ressources humaines de la Caisse. Au chapitre III, nous abordons les activités de production et de vente, pour parler globalement des dépôts et des crédits accordés par notre institution.

.../...



Les autres aspects de la vie de cette dernière non traités à ce chapitre font l'objet du chapitre IV qui expose les activités propres de chaque service, en rapport avec ses attributions. Une occasion non seulement d'évaluer l'activité mais aussi de parler des difficultés éventuellement rencontrées.

Comme on peut s'y attendre, ce rapport est plus descriptif qu'analytique. Destiné à la fois au public et aux instances intéressées par la vie de la C.E.R., son premier but est de rassembler les informations sur cette dernière et de les consigner dans un document de synthèse. Dans la mesure du possible les données chiffrées de ce rapport pour 1985 sont comparées à celles de l'exercice 1984 et en cas de besoin, on remonte aux exercices antérieurs.

\* \* \*

\* \*

CHAP. I. ORGANISATION ADMINISTRATIVE DE LA CAISSE D'EPARGNE DU RWANDA

1.1. Généralités:

La Caisse d'Epargne du Rwanda est placée sous la tutelle du Ministre des Finances et jouit de la garantie de l'Etat. Elle est administrée par un Conseil d'Administration composée de 5 membres, y compris le Président... (Art. 6 du Décret-loi n° 08/81 du 28 Avril 1981 portant réorganisation de la Caisse d'Epargne du Rwanda).

1.2. Conseil d'Administration:

Composition au 31 décembre 1985.

- Docteur NZABAGERAGEZA Charles, Président
- Monsieur RWAKAYIGAMBA Pierre, Administrateur
- Monsieur MUCUMANKIKO Silas, Administrateur
- Monsieur KAREKEZI Athanase, Administrateur
- Madame NIYONSABA Drocella, Administrateur,

Ces membres du Conseil d'Administration ont été nommés par l'Arrêté Présidentiel n° 95/07 du 18 février 1985. Leur entrée en fonction a comblé un vide administratif datant de 1983. En effet, c'est à cette époque qu'est décédé Monsieur RWARAKOMEYE Gaspard, alors Président du Conseil. Par ailleurs, deux administrateurs s'étaient trouvés dans l'impossibilité de siéger pour cause d'incompatibilité ou d'indignité. Avec 2 administrateurs restants, le quorum requis n'était pas atteint. C'est ainsi que le Conseil a été dissous de fait.

1.3. ORGANE DE CONTROLE:

Au 31/12/1985, la Caisse d'Epargne du Rwanda n'avait pas de commissaires aux comptes. Après l'expiration du mandat des anciens membres de cet organe, les intéressés n'ont pas été reconduits dans leurs fonctions. Jusqu'à la fin de l'exercice, on attendait toujours la nomination des nouveaux commissaires. A noter que ce vide n'avait pas permis de vérifier les comptes des exercices 1983 à 1985.

1.4. DIRECTEUR GENERAL

Monsieur NDIMBIRA Jean Marie Vianney.

.../...

1.5. Activités du Conseil d'Administration:

L'année 1985 a été le premier exercice de l'équipe du conseil d'Administration en place au 31 décembre 1985. Après leur nomination, les administrateurs se sont mis au travail pour s'occuper de sérieux problèmes qui se posent à la Caisse d'Epargne du Rwanda. De mars à décembre 1985, ils ont tenu plus de 8 séances de travail. Ils ont examiné plusieurs problèmes, pris des décisions ou adopté des recommandations soit à la direction de la caisse, soit au Ministre de tutelle.

Dans les lignes qui suivent, sont exposées les activités du Conseil, séance par séance. Mais n'entrera pas dans les détails des points inscrits à l'ordre du jour. Par ailleurs, il ne sera fait mention que des décisions ou recommandations les plus importantes.

Réunion du 21 mars 1985

Recommandations et résolutions

- En matière de recouvrement, le Conseil a demandé à la Direction Générale de hâter le recouvrement systématique des créances de la C.E.R. Il a aussi recommandé la réactivation de la Commission de Recouvrement des Deniers Publics.
- Quant aux bilans des exercices 1983 et 1984, le Conseil ne pouvait les entériner en l'absence du rapport des Commissaires aux comptes dont on sait qu'ils n'étaient pas encore nommés. Mais le survol rapide de ces bilans lui a permis de noter les poids de certains postes et de formuler comme recommandations;
  - ° La restructuration du service de l'Inspection pour juguler les détournements
  - ° Le gel du recrutement, la C.E.R. ne devant recruter qu'en cas d'extrême nécessité.
  - ° La suppression de la compensation de congé par la contravaleur et la suspension de la gratification si elle n'est pas justifiée par les résultats de l'exercice.
  - ° Le Conseil reconnaît le bien-fondé de l'augmentation du capital vu le déséquilibre financier en contradiction avec les normes de la profession bancaire reconnues au Rwanda, compte tenu des immobilisations et des non-valeurs provisionnées à 100 %, qui annihilent les fonds propres de la C.E.R. Aussi le Conseil recommande-t-il que l'augmentation du capital intervienne le plus tôt possible.

.../...

Pour les immobilisations urgentes prévues le Conseil a approuvé la commande du nouvel ordinateur (NCR 9300) plus puissant que le NCR 8270 dépassé, ainsi que les dépenses pour certains équipements et aménagements pour l'immeuble d'exploitation...

- Enfin, le Conseil a adopté le nouveau Règlement et le tarif (taux d'intérêts) applicable par la C.E.R. en matière de crédits.

Réunion du 31/05/1985

Résolution et recommandations:

- Le Conseil revient sur la question du recouvrement des créances et recommande l'inventaire du patrimoine de tous les débiteurs de la Caisse d'Epargne du Rwanda. La C.E.R. doit user de tous les moyens pour récupérer ses fonds, y compris le recours à la contrainte de l'Etat.
- Le Conseil approuve les prévisions de recrutement des agents pour le service Etranger.
- Le Conseil recommande la différenciation des guichets pour les versements et pour les retraits afin d'améliorer le service à la clientèle.

Réunion du 23/09/1985

Résolutions et recommandations:

- Le Conseil s'est penché sur le plan de redressement de la Caisse et a adopté des mesures en la matière. Ces mesures devaient être communiquées au Ministère de tutelle pour avis. On notera qu'à cette date, une commission de redressement de la C.E.R. avait été instituée au Ministère des Finances et de l'Economie, mais cela ne devait pas empêcher le Conseil de prendre ses responsabilités.
- Enfin, le Conseil a décidé que tous les agents de la C.E.R. logés par elle devaient verser une contribution de 3.000 FRW par mois.

Réunions des 5 et 14 novembre 1985.

Ces deux réunions ont été consacrées essentiellement à l'examen des prévisions budgétaires pour l'exercice 1986.

.../...

Résolutions et recommandations

A l'occasion de l'examen du budget, certaines décisions ont été prises:

- compression du personnel de façon à ce que les effectifs correspondent aux besoins réels des services et aux tâches bien définies.
- Suppression du cumul de 5.000 FRW d'intérêts comme condition éliminatoire pour l'obtention d'un crédit;
- Pas de proposition de commissionnement pour l'année 1986;
- Le Conseil demande au Directeur Général de lui fournir régulièrement un rapport mensuel sur la situation de la Caisse, concernant le compte d'exploitation, la situation du personnel, les crédits octroyés par secteur, la situation du recouvrement et tout autre renseignement utile ayant trait à la gestion.

Réunion du 28/11/1985

- Le Conseil a examiné attentivement la lettre du Ministre des Finances et de l'Economie énonçant ses préalables pour la réussite d'un programme d'assainissement de la structure financière de la C.E.R.

Réunion du 23/12/1985

- Le Conseil est revenu sur le programme de redressement et a recommandé la constitution urgente d'un groupe de travail (à la C.E.R.) chargé de travailler avec la Centrale Comptable et Organisation.

.../...

CHAP. II. LES RESSOURCES HUMAINES.

2.1. Personnel de la C.E.R.

Pendant l'année 1985, la CER a procédé au recrutement de 72 éléments et elle a enregistré par contre 35 départs.

Entre le 1er Janvier et le 31 décembre, l'effectif total du personnel est passé de 204 personnes à 239 personnes, ce qui représente une augmentation nette de 35 unités ou de 17% par rapport à 1984.

A la fin de l'année, cet effectif comprenait 19 agents de direction et de conception (18 hommes et 1 femmes), 66 agents de coordination et liaison (40 hommes et 26 femmes) et 154 agents d'exécution (89 hommes et 65 femmes).

Tableau I. REPARTITION DU PERSONNEL DE LA C.E.R. PAR CATEGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE.

| Catég.Socio-Professionnelle | Effectif au 31/12/84 | Fréquence % | Effectif 31/12/85 | Fréquence % | Accroissement Annuel |
|-----------------------------|----------------------|-------------|-------------------|-------------|----------------------|
| 1. Direction & Conception   | 19                   | 9,3         | 19                | 7,9         | 0                    |
| 2. Coordination & Liaison   | 62                   | 30,4        | 66                | 27,6        | 4                    |
| 3. Exécution                | 123                  | 60,3        | 154               | 64,5        | 31                   |
| TOTAL                       | 204                  | 100,0       | 239               | 100,0       | 35                   |

\* Source: Service du Personnel.

2.2. Le perfectionnement du Personnel.

En plus de la formation sur le tas, la Caisse dispose d'une bibliothèque (moyennement équipée) dans laquelle le personnel peut se documenter et s'instruire. Elle permet également l'échange de connaissances entre agents spécialisés dans les différents domaines, par le canal de la formation sur le tas. Au cours de l'exercice 1985, 7 agents ont effectué des stages de formation dont 4 en comptabilité respectivement à MURAMBI et à MUHIMA et 1 en Secrétariat également à MUHIMA. Un agent du Service Informatique a suivi un stage en France sur le système ITX au mois d'Août 1985. Malheureusement la CER n'a pas pu en profiter puisque l'agent en question fut aussitôt démis de ses fonctions.

Un autre agent est parti en stage de 10 mois en France depuis juillet 1984 et jusqu'ici il n'est pas revenu. D'où alors une perte potentielle en ressources humaines pour la C.E.R. et surtout pour le service Informatique, car les 2 agents faisaient partie de la catégorie de direction et de conception.

.../...

CHAP. III. LES ACTIVITES DE PRODUCTION ET DE VENTE EN 1985

3.1. La clientèle de la C.E.R. et les Comptes.

- Il est difficile de connaître le nombre exact des clients dont dispose la C.E.R. En effet, il serait faux d'identifier le nombre de clients au nombre de comptes puisqu'un individu peut avoir 1 ou plusieurs comptes à la fois. Dès lors, le nombre total des clients reste toujours inférieur au nombre total des comptes. Le nombre total des comptes sur livrets ouverts à la caisse au 31/12/1985 est évalué à 60.238 contre 53.551 au 31/12/1984, soit une augmentation annuelle de 6.687 comptes, qui représente un accroissement de 13% par rapport à l'année précédente (cfr tableau II). La Succursale de KIGALI gère quelque 30.073 comptes dont 2.548 d'épargne des enseignants et le Bureau Central gère 30.165 comptes dont 4.272 nouveaux. Ces comptes sur livrets gérés par le Bureau Central ont comme titulaires les clients enregistrés dans les comptoirs et effectuant en principe leurs opérations en dehors du siège de KIGALI. Notons que pour l'ensemble des comptes sur livrets, le taux d'ouverture a baissé par rapport à l'exercice 1984: 4.272 nouveaux contre 4.662, soit une régression de 8%. La baisse du taux d'ouverture de compte résulterait éventuellement de la concurrence des Banques Populaires implantées à l'intérieur du Pays au cours de ces dernières années.

- Quant à la Section des Comptes Courants, nous y avons dénombré 5.075 comptes au 31/12/1984. Malheureusement, l'absence de l'inventaire des comptes soldés et clôturés ne permet pas de connaître la progression réalisée en 1985. Ainsi on ne connaîtra pas le nombre exact avant de procéder à cet inventaire. Cependant, nous pouvons estimer à 5.900 le nombre de comptes gérés par cette section compte tenu de 535 nouveaux clients.

En définitive, la C.E.R. gère environ 66.138 comptes dont 91% de comptes sur livrets et 9% de comptes courants. Citons maintenant deux raisons majeures pouvant éventuellement justifier cet écart jugé exorbitant entre les deux catégories de comptes:

- 1° Les conditions d'ouverture de compte plus ou moins rigoureuses imposées aux clients des Comptes Courants, soit le minimum de 10.000 FRW contre 250 FRW pour l'ouverture d'un compte-livret.

;.../...

2. L'historique de la C.E.R. dont l'ouverture des premiers comptes courants à ses guichets date à peine d'il y a 10 ans, contre plus de 20 ans pour le compte-livret.

Bref, la C.E.R. dispose d'une clientèle nombreuse, fidèle et active qui vaut la peine d'être préservée et d'être bien gérée.

Remarquons cependant que la gestion d'une pléthore de "petits clients" coûte cher à une banque et ne devrait donc pas forcément constituer un motif de fierté. L'expérience montre aussi que la plupart des petits clients sont motivés par la rémunération de 6% pratiquée par la C.E.R., car le choix porte le plus souvent sur les livrets d'épargne productifs d'intérêts. Nous devrions donc encourager les dépôts non rémunérés, en insistant par exemple sur l'avantage de la disponibilité des dépôts en comptes courants ou sur livret à vue.

### 3.2. Origine et Evolution de dépôts.

L'activité de la Caisse d'Epargne du Rwanda consiste en la collecte de l'épargne, la tenue des comptes des clients et l'octroi des crédits aux clients de toute sorte.

Bref, la Caisse mobilise l'épargne pour l'affecter à des emplois productifs. Cette épargne est récoltée soit dans les comptoirs (Succursales, agences Postales, Bureaux Auxiliaires et Guichets Ambulants) dispersés dans le pays, soit au siège à KIGALI (livrets, dépôts à terme fixe, dépôts à préavis, comptes à vue, Comptes courants).

L'année 1985 a été relativement meilleure que l'année 1984, les dépôts ayant passé de 1.724,3 millions à 1.942,2 millions, soit une hausse de 12%. Donc, une certaine amélioration s'est manifestée pour tous les genres de compte sauf les comptes à préavis (cfr tableau III). Malheureusement, cet accroissement de dépôts s'accompagne d'un accroissement des charges financières à supporter, à cause de la prépondérance des dépôts rémunérés.







Tableau III

Evolution annuelle des dépôts suivant le genre de comptes de 1980 à 1985  
 au 31 décembre .... (en millions de FRW) (après la capitalisation des intérêts).

| Année | Genre de comptes |             |           |               |                  |         | Total |
|-------|------------------|-------------|-----------|---------------|------------------|---------|-------|
|       | Livrets          | Termes fixe | A préavis | Comptes à vue | Comptes courants |         |       |
| 1980  | 779,5            | 15,1        | 163,1     | 98,1          | 33,7             | 1.089,5 |       |
| 1981  | 897,5            | 14,0        | 113,5     | 172,4         | 63,3             | 1.260,7 |       |
| 1982  | 1.011,0          | 23,0        | 135,0     | 128,0         | 31,0             | 1.328,0 |       |
| 1983  | 1.139,0          | 132,1       | 139,9     | 152,2         | 24,8             | 1.588   |       |
| 1984  | 1.208,9          | 111,7       | 149       | 238,2         | 16,5             | 1.724,3 |       |
| 1985  | 1.349,6          | 158,9       | 146       | 253,7         | 34               | 1.942,2 |       |



### 3.3. Crédits accordés par la Caisse

#### 3.3.1. Evolution des encours de crédits

Selon l'expérience des années passées, beaucoup de clients bénéficiaires de crédits n'honorent pas leurs engagements en matière de remboursement; ce qui a poussé la C.E.R. à restreindre le montant des crédits de l'exercice 1985. Cette restriction traduit plutôt une politique de prudence en matière de crédit (144.011.389 FRW).

Par rapport à l'exercice précédent, l'encours de crédits d'exercice 1985 a accusé une nette baisse; le montant passe de 1.217 millions de FRW à 1.044 millions de FRW ou soit, 173.800.000 FRW de moins, représentant une chute de 14% (cfr tableau IV). Il en est de même quant aux fonds de caisse accordés pendant la campagne café: 17.600.000 contre 62.100.000 FRW en 1984. Il est à noter que tous les secteurs d'activités sont touchés à l'exception de l'hôtellerie.

#### 3.3.2. Secteur d'activité financé et genre de crédits accordés

Au 31 Décembre 1985, le total annuel des crédits accordés s'élève à 144.011.389 FRW contre 209.561.264 FRW en 1984. La principale raison de cette baisse est d'abord le frein au laxisme constaté pour les années antérieures dans la distribution du crédit à la Caisse d'Epargne du Rwanda. Le rentabilité du projet, les garanties à constituer et les moyens de remboursement exigés pour l'octroi du crédit limitent le nombre des bénéficiaires. Aussi il a été remarqué qu'il y avait peu de projets bancables présentés par les clients. Le montant total des crédits accordés en 1985, soit 144.011.389 FRW se répartit en crédits à court terme (29%), moyen terme (69%) et long terme (2%) (cfr tableau V). Le court et le moyen terme détiennent presque la totalité des crédits accordés (soit 98%).

Les secteurs équipement et autres commerces ont reçu plus de la moitié des crédits; <sup>les</sup> l'équipement passant en premier lieu avec 41% des crédits distribués et autres commerces avec 17%. Notons que 37% des crédits accordés en 1985 n'étaient pas encore débloqués au 31 décembre et que le montant débloqué représentait seulement 63%. Le secteur "Divers" à lui seul a bénéficié de 7% des crédits; et ensuite viennent l'immobilisation avec 12%, la campagne-café avec 12% et la briqueterie avec 0,3%. Par rapport à l'exercice précédent, les crédits pour le café ont largement baissé: 17.570.000 contre 62.090.000 FRWS. Cela est dû au retrait de la coopérative CECOBEM de la campagne-café (une chute sensible de 72%).

.../...

3.3.1. Situation des dépenses

Le tableau ci-dessous résume les dépenses effectuées par la classe pendant la période considérée. Les dépenses sont classées par nature et par destination. Les montants sont exprimés en francs CFA.

Les dépenses totales s'élèvent à 1.200.000 francs CFA. Elles sont réparties de la manière suivante :

| Nature des dépenses     | Montants (Francs CFA) |
|-------------------------|-----------------------|
| Salaires et traitements | 450.000               |
| Indemnités              | 150.000               |
| Matériel                | 200.000               |
| Services                | 100.000               |
| Autres                  | 300.000               |
| <b>Total</b>            | <b>1.200.000</b>      |

Tableau IV.

- 15 -

Evolution des crédits distribués par la Caisse d'Epargne du Rwanda  
(encours au 31 décembre de chaque année en millions de FRW)

| Sect.<br>d'activité  | Année |       |       |       |       |       |       |       |         |         |         |  |  |  |  |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|---------|---------|--|--|--|--|
|                      | 1975  | 1976  | 1977  | 1978  | 1979  | 1980  | 1981  | 1982  | 1983    | 1984    | 1985    |  |  |  |  |
| Organismes publics   | -     | 0,1   | 0,1   | 5,9   | 34,8  | 31,1  | 13,1  | 7,9   | 296,3   | 325,3   | 205,-   |  |  |  |  |
| Construction         | 44,1  | 83,5  | 104,2 | 151,0 | 162,6 | 312,5 | 425,7 | 466,0 | 473,-   | 465,9   | 434,7   |  |  |  |  |
| Transports           | 2,9   | 62,2  | 74,6  | 105,4 | 145,2 | 127,0 | 155,8 | 149,4 | 133,1   | 112,5   | 109,5   |  |  |  |  |
| Equipement           | 2,8   | 11,5  | 10,0  | 12,2  | 10,7  | 13,1  | 4,4   | 5,0   | 6,-     | -       | -       |  |  |  |  |
| Agriculture          | 3,9   | 4,2   | 4,1   | 0,9   | 0,7   | 0,7   | 1,9   | 1,3   | 1,2     | 0,6     | 1,4     |  |  |  |  |
| Commerce et Industri | 75,1  | 43,6  | 59,9  | 231,0 | 233,5 | 289,5 | 235,6 | 327,1 | 312,8   | 280,7   | 261,4   |  |  |  |  |
| Hôtellerie           | -     | 16,7  | 10,0  | 10,0  | 6,7   | 6,8   | 3,5   | 3,5   | 3,5     | 3,5     | 3,5     |  |  |  |  |
| Divers               | 2,1   | 11,9  | 26,6  | 38,1  | 12,9  | 25,9  | 36,0  | 29,8  | 31,8    | 29,3    | 28,5    |  |  |  |  |
| TOTAL                | 160,9 | 233,8 | 289,5 | 554,5 | 607,1 | 806,6 | 934,0 | 990,0 | 1.257,7 | 1.217,8 | 1.044,- |  |  |  |  |

Tableau V.

Crédits accordés en 1985 par secteur d'activité et par terme

Unité monétaire: 1 FRW

| Secteur d'activité                    | Terme              |                    |                   | (4)<br>Total<br>(1) + (2) +<br>(3) = (5) + (6) | (5)<br>Montant<br>Idébloqué | (6)<br>Montant non-<br>encore<br>débloqué |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|--|-----------------------------|---|
|                                       | (1)<br>Court terme | (2)<br>Moyen terme | (3)<br>Long terme |  |                             |   |
| Briqueterie                           | 500.000            | -                  | -                 | 500.000  | 500.000                     | -   |
| Autres commerces                      | 22.426.914         | 3.000.000          | -                 | 25.426.914                                     | 20.426.914                  | 5.000.000                                 |
| Equipement                            | -                  | 60.236.363         | -                 | 60.236.363                                     | 27.940.363                  | 32.296.000                                |
| Immobilier                            | 100.000            | 14.379.380         | 3.268.880         | 17.748.260                                     | 16.398.260                  | 1.350.000                                 |
| Divers                                | 1.216.496          | 9.136.456          | -                 | 10.352.952                                     | 9.668.952                   | 684.000                                   |
| Café                                  | 17.570.000         | -                  | -                 | 17.570.000                                     | 15.720.000                  | 1.850.000                                 |
| Totaux crédits à<br>décaissement      | 41.813.410         | 86.752.199         | 3.268.880         | 131.834.489                                    | 90.654.489                  | 41.180.000                                |
| Totaux engagements<br>(cautionnement) | -                  | 12.176.900         | -                 | 12.176.900                                     | 743.700                     | 11.433.200                                |
| TOTAL GENERAL                         | 41.813.410         | 98.929.099         | 3.268.880         | 144.011.389                                    | 91.398.189                  | 52.613.200                                |
| %                                     | 29,03              | 68,70              |                   | 100  | 63,47                       | 36,53                                     |



Le secteur du transport a connu un grand essor, absorbant 60.236.363 FRW contre 25.818.920 FRW en 1984 tandis que la construction a subi une baisse sensible: 17.748.260 FRW contre 40.624.167 FRW en 1984.

La baisse du montant de crédits de l'année 1985 provient en outre, de la chute des cautionnements de 59.318.655 FRW en 1984 contre 12.176.900 FRW en 1985.

### 3.3.3. Démocratisation et régionalisation des crédits

Il est à noter qu'un établissement public chargé de la gestion du thé noir a reçu environ 20% du total des crédits accordés c'est-à-dire 205 millions sur 1.044 millions. Ce même taux est maintenu à cette rubrique pour la Préfecture qui héberge le siège administratif de cet établissement. Donc, il reste à apprécier la répartition des 80% des crédits octroyés par la Caisse aux autres secteurs d'activités bénéficiaires. Dans l'ensemble la répartition de crédits entre les différentes préfectures du pays est plus ou moins équitable, sauf peut-être BYUMBA et CYANGUGU qui, ensemble, totalisent moins de 10% (Cfr tableaux VI et VII).

Il est à retenir que les rubriques logement, autres commerces, véhicules couvrent presque la totalité des encours de crédits octroyés et le logement seul en retient environ 40%. Quant à la répartition des crédits par Préfecture d'utilisation des bénéficiaires, la Préfecture de Kigali se taille la part du lion en ce qui concerne l'usage du crédit. En réalité, cette Préfecture en tant que capitale politique et économique du pays, centralise presque la totalité des crédits: 86% contre 14% pour les autres Préfectures. Bref, les crédits distribués par la Caisse ne sont pas détournés c'est-à-dire qu'ils sont effectués aux fins desquelles ils sont négociés. Ceci ressort de la concordance des totaux en % et en montant des tableaux VI et VII.

### 3.3.4. La gestion des crédits et le recouvrement des créances

C'est avec l'année 1984 qu'a commencé l'utilisation de l'ordinateur pour la gestion des crédits. Sur un portefeuille de 837.999.431 FRW (1), les créances en souffrance en capital représentaient 68% dont 15% pour les créances immobilisées. Si on ajoute à ce capital le montant des produits à recevoir y relatifs, le montant total des créances en souffrances passe de 571.030.025 FRW (capital) à 883.396.267 FRW. Ceci montre bien que de sérieux problèmes se posent quant à la gestion des crédits accordés par la C.E.R. En effet, sur les tableaux VIII et IX on remarque que ses créances en souffrance remontent à plusieurs années; ce qui rend le recouvrement plus difficile, étant donné que la C.E.R. n'a peut-être plus de traces de certains clients ou que les garanties offertes n'existent plus.

---

( 1) Abstraction faite du montant de 205 millions de l'intervention en faveur de l'OCIR THE, avec refinancement sur Fonds Fiduciaire.



**Tableau VI** Répartition de l'encours des crédits par secteur d'activité et par Préfecture d'origine des bénéficiaires au 31 décembre 1985 (en milliers de FRW)

Source : Service du crédit

| Secteur d'activité  | Préfecture |         |        |          |           |          |           |         |         |           |        | Autres | Total    |           |
|---------------------|------------|---------|--------|----------|-----------|----------|-----------|---------|---------|-----------|--------|--------|----------|-----------|
|                     | KIGALI     | BUTARE  | BYUMBA | KYANGUGU | GIKONGORO | GISENYI  | GI TARAWA | KIBUNGO | KIBUYE  | RUHENGERI | Autres |        |          | % Montant |
| Agriculture         | -          | -       | 130    | 571      | -         | 551      | -         | 757     | -       | -         | 401    | -      | 10,061   | 643       |
| Café                | 491        | -       | -      | -        | -         | -        | -         | -       | -       | -         | -      | -      | 10,081   | 806       |
| Thé noir            | 1205.000   | -       | -      | -        | -         | -        | -         | -       | -       | -         | -      | -      | 19,641   | 205.000   |
| Briqueterie         | 1831       | -       | -      | -        | -         | -        | -         | -       | -       | -         | -      | -      | 10,071   | 683       |
| Bâtiment            | 1181       | 22.056  | -      | -        | -         | -        | 1.991     | -       | -       | -         | -      | -      | 12,311   | 24.165    |
| Produits pétroliers | 5.000      | -       | -      | -        | -         | -        | -         | -       | -       | -         | -      | -      | 10,481   | 5.000     |
| Alimentation        | -          | -       | -      | -        | -         | 1491     | -         | -       | -       | -         | -      | -      | 11,011   | 149       |
| Habillement         | 6.900      | 14.700  | -      | -        | -         | -        | -         | -       | -       | -         | -      | -      | 12,071   | 21.600    |
| Automobiles         | 3.429      | -       | -      | -        | -         | -        | 14.935    | -       | -       | -         | -      | -      | 11,761   | 18.364    |
| Autres commerces    | 66.256     | 24.602  | 3.852  | 3.483    | 9.535     | 19.159   | 21.701    | 3.429   | 24.239  | 13.444    | 1.700  | 18.331 | 191.400  |           |
| Hôtellerie          | -          | -       | -      | 3.511    | -         | -        | -         | -       | -       | -         | -      | -      | 10,341   | 3.511     |
| Véhicules           | 1.695      | 21.577  | 10.295 | 13.919   | 9.548     | 15.297   | 10.046    | 4.963   | 7.140   | 15.027    | -      | -      | 110,491  | 109.507   |
| Logement            | 13.015     | 47.819  | 12.271 | 6.439    | 64.203    | 89.927   | 49.111    | 38.469  | 126.374 | 87.042    | -      | -      | 141,631  | 434.570   |
| Divers              | 7.599      | 3.164   | 1.109  | 354      | 2.695     | 2.747    | 3.003     | 199     | 1.363   | 5.253     | 1.034  | 2,731  | 285,20   |           |
| TOTAL GENERAL       | 1309.244   | 133.918 | 27.657 | 27.763   | 85.981    | 1127.334 | 1101.544  | 47.060  | 159.116 | 1121.667  | 2.734  | -      | 1044,018 |           |
| Soit en %           | 29,6       | 12,8    | 2,6    | 2,7      | 8,2       | 12,2     | 9,7       | 4,5     | 5,7     | 11,7      | 0,3    | -      | 100      |           |
| % au 31/12/1984     | 36,-       | 12,-    | 2,4    | 2,4      | 8,-       | 11,3     | 8,8       | 3,9     | 4,6     | 10,6      | -      | -      | 100      |           |



Tableau VII

Répartition de l'encours des crédits par région d'utilisation des bénéficiaires au 31 décembre 1985 (en milliers de FRW)

| Sect. d'activité    | Préfec. | Régions |        |        |          |           |         |          |         |        |         | Aut.    | %       | Montant |   |       |        |         |
|---------------------|---------|---------|--------|--------|----------|-----------|---------|----------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|---|-------|--------|---------|
|                     |         | KIGALI  | BUTARE | BYUMBA | CYANGUGU | GIKONGORO | GISENYI | GITARAMA | KIBUNGO | KIBUYE | RUHENG. |         |         |         |   |       |        |         |
| Café                | 49      | -       | -      | -      | -        | -         | -       | -        | -       | -      | -       | -       | -       | -       | - | 10,08 | 806    |         |
| Thé noir            | 205000  | -       | -      | -      | -        | -         | -       | -        | -       | -      | -       | -       | -       | -       | - | -     | 119,64 | 205.000 |
| Briqueterie         | 683     | -       | -      | -      | -        | -         | -       | -        | -       | -      | -       | -       | -       | -       | - | -     | 10,07  | 683     |
| Bâtiment            | 24165   | -       | -      | -      | -        | -         | -       | -        | -       | -      | -       | -       | -       | -       | - | -     | 12,31  | 24.165  |
| Produits Pétroliers | 5000    | -       | -      | -      | -        | -         | -       | -        | -       | -      | -       | -       | -       | -       | - | -     | 10,48  | 5.000   |
| Alimentation        | -       | -       | -      | -      | -        | -         | -       | -        | -       | -      | -       | -       | -       | -       | - | -     | -      | -       |
| Habillement         | 21600   | -       | -      | -      | -        | -         | -       | -        | -       | -      | -       | -       | -       | -       | - | -     | 10,01  | 149     |
| Automobiles         | 18364   | -       | -      | -      | -        | -         | -       | -        | -       | -      | -       | -       | -       | -       | - | -     | 12,07  | 21.600  |
| Autres com-merces   | 126253  | 18260   | 2.408  | 1.483  | 4.929    | 11.457    | 8.103   | 4.873    | 2.758   | 10.876 | -       | 18,33   | 191.400 |         |   |       |        |         |
| Hôtellerie          | 3511    | -       | -      | -      | -        | -         | -       | -        | -       | -      | -       | -       | -       | -       | - | -     | 10,34  | 3.511   |
| Véhicules           | 90529   | 2172    | 1.241  | -      | 1.499    | 3.358     | 3.932   | 5.598    | -       | 1.178  | -       | 10,49   | 109.507 |         |   |       |        |         |
| Logement            | 375851  | 8634    | 97     | 440    | 115      | 29.455    | 3.282   | 676      | 189     | 15.881 | 50      | 14,63   | 434.670 |         |   |       |        |         |
| Divers              | 23535   | 626     | 1.050  | 169    | 873      | 887       | 1.071   | 161      | -       | 148    | -       | 12,73   | 28.520  |         |   |       |        |         |
| TOTAL GENERAL       | 895080  | 29692   | 4.842  | 2.149  | 7.416    | 45.306    | 17.145  | 11.308   | 2.947   | 28.083 | 50      | 104,018 |         |         |   |       |        |         |
| Soit en %           | 85,7    | 2,9     | 0,5    | 0,2    | 0,7      | 4,3       | 1,6     | 1,1      | 0,3     | 2,7    | -       | 100     |         |         |   |       |        |         |



- 20 -  
Tableau VIII. CRANCES LITIGIEUSES OU DOUTEUSES AU 31 DECEMBRE 1985

SYNTHESE GENERALE PAR ANNEE D'EXERCICE.

| Année d'exercice | Montant initial accordé |                              | Montant initial à rembourser |         | SITUATION AU 31 DECEMBRE 1985 |             |             |  |  |
|------------------|-------------------------|------------------------------|------------------------------|---------|-------------------------------|-------------|-------------|--|--|
|                  | Montant initial accordé | Montant initial à rembourser | Int.moratoires               | Frais   | Int.ordinaire                 | Capital     | TOTAL       |  |  |
| 1966             | 240.000                 | 275.830                      | 513.247                      | 27.230  | 39.880                        | 226.400     | 906.757     |  |  |
| 1967             | 1.060.000               | 1.114.627                    | 637.808                      | 2.550   | 49.462                        | 621.793     | 1.311.613   |  |  |
| 1968             | 7.700.650               | 9.222.497                    | 11.199.906                   | 35.676  | 2.891.359                     | 6.516.552   | 20.643.493  |  |  |
| 1969             | 2.115.718               | 2.364.216                    | 2.035.389                    | 12.612  | 154.038                       | 1.170.944   | 3.372.983   |  |  |
| 1970             | 4.505.541               | 5.225.177                    | 6.409.060                    | 59.980  | 519.234                       | 3.394.261   | 10.302.535  |  |  |
| 1971             | 2.315.000               | 2.450.572                    | 3.218.269                    | 9.860   | 129.712                       | 1.555.668   | 4.823.509   |  |  |
| 1972             | 1.825.000               | 1.924.904                    | 1.520.622                    | 9.010   | 62.341                        | 1.171.797   | 2.763.770   |  |  |
| 1973             | 1.756.000               | 1.824.536                    | 1.053.395                    | 14.828  | 44.911                        | 930.860     | 2.043.994   |  |  |
| 1974             | 3.442.000               | 3.612.679                    | 1.762.177                    | 1.200   | 54.799                        | 1.645.028   | 3.463.204   |  |  |
| 1975             | 12.416.000              | 14.370.363                   | 6.399.537                    | 8.300   | 560.730                       | 7.360.277   | 14.328.844  |  |  |
| 1976             | 18.308.053              | 20.850.341                   | 9.461.184                    | 5.800   | 1.154.942                     | 10.118.291  | 20.740.217  |  |  |
| 1977             | 24.190.838              | 25.390.345                   | 17.020.441                   | 39.373  | 2.675.416                     | 15.941.649  | 35.676.879  |  |  |
| 1978             | 93.503.023              | 97.835.671                   | 32.598.702                   | 17.700  | 8.051.589                     | 68.595.302  | 109.263.293 |  |  |
| 1979             | 80.092.750              | 83.051.637                   | 31.011.540                   | 325.919 | 13.996.087                    | 71.512.369  | 116.845.915 |  |  |
| 1980             | 156.702.606             | 155.345.103                  | 29.269.973                   | 7.400   | 31.982.289                    | 119.008.607 | 180.268.269 |  |  |
| 1981             | 99.120.505              | 100.654.456                  | 4.283.076                    | 7.000   | 26.614.885                    | 83.316.886  | 114.221.847 |  |  |
| 1982             | 48.709.696              | 55.086.374                   | 6.018.007                    | 800     | 9.567.271                     | 35.184.333  | 50.770.411  |  |  |
| 1983             | 18.799.614              | 19.090.001                   | 125.163                      | 392     | 10.019.648                    | 17.060.128  | 27.205.331  |  |  |
| 1984             | 1.300.000               | 1.310.650                    | 168.230                      | -       | 37.132                        | 856.749     | 1.062.111   |  |  |
| TOTAUX           | 588.102.994             | 601.004.029                  | 164.805.726                  | 585.630 | 108.605.725                   | 446.187.894 | 720.094.975 |  |  |





Tableau IX. SYNTHÈSE GÉNÉRALE DES CREANCES IMMOBILISÉES SELON L'ANNÉE D'OCTROI AU 31/12/1985

Source: Rapport d'activité du Service de Crédit 1985

UM : 1 FRF

| Année d'octroi | Montant octroyé | Montant initial à rembourser | Frais     | SITUATION AU 31 DECEMBRE 1985 |             |             |             | Total | Observati° |
|----------------|-----------------|------------------------------|-----------|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------|------------|
|                |                 |                              |           | Int.moratoires                | Int.ordin.  | Capital     |             |       |            |
| 1965           | 828.450         | 964.711                      | -         | 255.397                       | 96.344      | 119.275     | 471.016     |       |            |
| 1966           | 0               | 0                            | 0         | 0                             | 0           | 0           | 0           |       |            |
| 1967           | 0               | 0                            | 0         | 0                             | 0           | 0           | 0           |       |            |
| 1968           | 40.000          | 40.956                       | 1.237     | 63.546                        | 832         | 22.650      | 88.265      |       |            |
| 1969           | 209.000         | 237.291                      | 2.650     | 473.586                       | 28.318      | 200.000     | 704.554     |       |            |
| 1970           | 384.700         | 428.566                      | 966       | 685.630                       | 25.095      | 256.370     | 968.041     |       |            |
| 1971           | 240.000         | 253.093                      | 2.450     | 371.605                       | 7.315       | 159.000     | 540.370     |       |            |
| 1972           | 870.000         | 905.996                      | 3.766     | 561.339                       | 27.346      | 430.710     | 1.023.161   |       |            |
| 1973           | 155.500         | 163.501                      | 3.174     | 143.117                       | 2.176       | 84.238      | 232.705     |       |            |
| 1974           | 0               | 0                            | 0         | 0                             | 0           | 0           | 0           |       |            |
| 1975           | 437.000         | 482.388                      | 300       | 477.393                       | 36.588      | 296.102     | 810.383     |       |            |
| 1976           | 1.150.250       | 1.319.614                    | 500       | 1.472.612                     | 168.426     | 873.965     | 2.515.503   |       |            |
| 1977           | 1.705.445       | 1.957.366                    | 600       | 931.001                       | 92.417      | 679.471     | 1.703.489   |       |            |
| 1978           | 14.889.416      | 17.399.414                   | 2.100     | 4.552.536                     | 930.870     | 6.572.068   | 12.057.574  |       |            |
| 1979           | 14.627.179      | 15.764.484                   | -         | 631.093                       | 18.125      | 7.180.685   | 7.829.903   |       |            |
| 1980           | 89.075.485      | 121.055.826                  | 3.300     | 3.773.404                     | 6.471.794   | 30.749.750  | 140.998.248 |       |            |
| 1981           | 34.338.837      | 43.125.449                   | 5.000     | 4.593.539                     | 4.352.222   | 25.238.137  | 134.188.898 |       |            |
| 1982           | 15.613.724      | 17.329.139                   | 100       | 916.981                       | 536.244     | 10.313.561  | 11.766.886  |       |            |
| 1983           | 66.492.903      | 69.890.431                   | -         | 3.899.312                     | 75.892      | 132.693.603 | 136.668.807 |       |            |
| 1984           | 59.458.004      | 61.711.737                   | -         | 126.330                       | 153.796     | 5.485.209   | 5.765.335   |       |            |
| 1985           | 12.907.105      | 13.064.395                   | 11282.309 | 64.090                        | 134.358     | 3.487.397   | 4.968.154   |       |            |
| TOTAL          | 313.422.548     | 366.094.357                  | 11308.432 | 23.992.511                    | 113.158.158 | 124.842.191 | 663.301.292 |       |            |

(\*) Dans ce montant sont compris des découverts évalués aux capitaux initialement accordés.

STATE OF CALIFORNIA  
 DEPARTMENT OF REVENUE  
 SACRAMENTO, CALIFORNIA

1911

| DATE       | DESCRIPTION | AMOUNT | CREDIT | DEBIT | BALANCE | REMARKS |
|------------|-------------|--------|--------|-------|---------|---------|
| 1911-01-01 | Balance     | 100.00 |        |       | 100.00  |         |
| 1911-01-15 | ...         | ...    |        |       | ...     |         |
| 1911-01-31 | ...         | ...    |        |       | ...     |         |
| 1911-02-15 | ...         | ...    |        |       | ...     |         |
| 1911-02-28 | ...         | ...    |        |       | ...     |         |
| 1911-03-15 | ...         | ...    |        |       | ...     |         |
| 1911-03-31 | ...         | ...    |        |       | ...     |         |
| 1911-04-15 | ...         | ...    |        |       | ...     |         |
| 1911-04-30 | ...         | ...    |        |       | ...     |         |
| 1911-05-15 | ...         | ...    |        |       | ...     |         |
| 1911-05-31 | ...         | ...    |        |       | ...     |         |
| 1911-06-15 | ...         | ...    |        |       | ...     |         |
| 1911-06-30 | ...         | ...    |        |       | ...     |         |
| 1911-07-15 | ...         | ...    |        |       | ...     |         |
| 1911-07-31 | ...         | ...    |        |       | ...     |         |
| 1911-08-15 | ...         | ...    |        |       | ...     |         |
| 1911-08-31 | ...         | ...    |        |       | ...     |         |
| 1911-09-15 | ...         | ...    |        |       | ...     |         |
| 1911-09-30 | ...         | ...    |        |       | ...     |         |
| 1911-10-15 | ...         | ...    |        |       | ...     |         |
| 1911-10-31 | ...         | ...    |        |       | ...     |         |
| 1911-11-15 | ...         | ...    |        |       | ...     |         |
| 1911-11-30 | ...         | ...    |        |       | ...     |         |
| 1911-12-15 | ...         | ...    |        |       | ...     |         |
| 1911-12-31 | ...         | ...    |        |       | ...     |         |
| 1912-01-01 | ...         | ...    |        |       | ...     |         |

STATE OF CALIFORNIA DEPARTMENT OF REVENUE SACRAMENTO, CALIFORNIA

III. RENSEIGNEMENTS FINANCIERS:

4.1. Bilan et compte de résultats au 31/12/1985:

- Disponible: 827,5 millions

L'augmentation accentuée des disponibilités de la Caisse par rapport à 1984 (+ 176,9 millions de FRW) résulte surtout de l'augmentation des dépôts de la clientèle. La rubrique "Disponible" comprend aussi un montant estimé initialement à 126,5 millions de FRW (1), équivalant à la créance sur la Direction Générale des postes, c'est-à-dire l'épargne nette sur les opérations sur livrets, effectuées par les agences postales pour le compte de la Caisse. Le manque à gagner sur cette créance dépassait les 50 millions de FRW (depuis 7 ans) et la C.E.R. verse des intérêts aux déposants. Le non-remboursement constitue donc une double perte. Les disponibilités comprennent également les avoirs en banque (70 %), et les espèces, les avoirs en CCP et la BNR (15%).

- Titres de participation

Depuis 1983, le montant des titres de participation n'a pas changé, il est resté de 40,3 millions de FRW.

- Autres immobilisations nettes: 221,6 millions de FRW

Par rapport à fin 1984, les autres immobilisations nettes ont augmenté de 10,4 millions de FRW. Cet accroissement est la résultante des éléments ci-après:

- Un accroissement de l'ensemble du matériel et mobilier (+ 15,8 millions de FRW) causé par l'acquisition du nouvel ordinateur NCR 9300 et d'un onduleur.
- Une diminution des rubriques immeubles (- 4,2 millions de FRW) et frais d'établissement et autres frais à amortir (-1,2 millions de FRW).

- Intérêts échus à payer: 27,2 millions de FRW

Représentatif des intérêts restant à capitaliser au 31/12/1985, sur les livrets d'épargne gérés par le Bureau Central. Ces intérêts ont été arrêtés forfaitairement sur base des éléments extrapolés de l'inventaire des livrets d'épargne de la Succursale de KIGALI. Le montant était en baisse de 7,1 millions par rapport à l'exercice 1984.

- Fonds propres: 216 millions de FRW

Ils n'ont pas subi de modification depuis 1983.

---

(1): Le véritable montant dépasse les 135 millions après rectification des erreurs par une équipe conjointe C.E.R. DIRIGEPOSTES (confrontation des pièces).

- Charges de Personnel: 68,7 millions de FRW

Malgré la suppression de la gratification, la baisse considérable des indemnités de compensation des journées de vacances (- 82,9%) et des heures supplémentaires (-57,6%), les charges de personnel ont passé de 54,3 millions en 1984 à 68,7 millions de FRW fin 1985, soit un accroissement de 14,4 millions ou 26,5%. Cette progression s'explique très largement par la hausse également importante de la composante principale de ces charges, à savoir les salaires. En effet, ces derniers ont passé de 42,5 millions de FRW fin 84 à 60,8 millions de FRW fin 85, soit un accroissement de 43,1%. En même temps, leur importance relative dans les charges de personnel a atteint 88,4%, contre 78,2% en 1984.

De son côté, l'augmentation du volume des salaires résulte de deux éléments:

- le nouveau barème publié en annexe à l'arrêté Présidentiel n° 232/07 du 12 Avril 1984 portant statut du Personnel de la C.E.R. et qui a sorti pleinement ses effets en 1985;
- l'augmentation des effectifs (cfr supra, I.1).

Mais globalement, les charges de personnel ont perdu leur poids relatif. En 1985, elles ont compté pour 16% des charges totales contre 22% en 1984.

- Charges générales d'exploitation: 33,4 millions de FRW

Elles étaient en hausse par rapport à fin 1984, puisque leur montant est passé de 26,2 millions de FRW à 33,5 millions de FRW, soit une augmentation nette de 7,3 millions de FRW (+ 28%). Malgré cette augmentation, l'importance relative de ces charges a plutôt baissé, passant de 10,6% des charges totales en 84 à 7,8% fin 1985.

Si les charges en question et les charges de personnel perdent de leur importance relative, ce sont surtout les dotations qui contrebalancent cette baisse.

.../...

Dotations aux comptes de provisions: 224,6 millions

Elles étaient en augmentation de 146,0 millions (+ 186 %) par rapport à 1984. Cette forte augmentation est due surtout à un accroissement accentué des provisions pour risques et charges, qui ont passé de 52,8 millions de FRW à 196,8 millions, soit une progression de 273 % (+ 144 million de FRW). Quant aux provisions aux comptes d'amortissement, elles ont subi une augmentation de 7,8 %, passant de 25,7 millions de FRW fin 84 à 27,7 millions fin 1985.

- Charges d'exploitation bancaire: 77,4 millions de FRW

Elles accusent une augmentation de 9,1 millions de FRW, résultant de l'augmentation des dépôts rémunérés, et concernent les intérêts sur comptes à terme et à préavis (+ 2,3 millions) et les intérêts sur livrets d'épargne (6,6 millions de FRW).

- Produits d'exploitation bancaire: 173,2 millions de FRW

Par rapport à 1984, ces produits ont baissé de 20 millions (173,2 millions de FRW par rapport à 193,2 millions de FRW), soit une chute de 10%. Cette baisse est attribuée à l'évolution de trois éléments. D'abord, une diminution (de l'ordre de 34,3 millions de FRW) de produits sur crédits, résultant:

- d'un volume important de créances douteuses ou litigieuses (122 millions de FRW au 31/12/1985) sur lesquelles on a cessé de calculer les intérêts, un jugement du Tribunal ayant arrêté définitivement le montant de ces créances.
- du rétrécissement de l'encours global du portefeuille crédits, qui a baissé de 58,3 millions de FRW par rapport à fin 1984.

Ensuite, la diminution de produits d'exploitation bancaire s'explique par l'absence des dividendes sur la participation qui, à la fin de 1985, avaient atteint 4 millions de FRW.

Enfin, le troisième élément d'explication est constitué par les produits sur opérations de trésorerie et interbancaires qui, eux étaient en hausse, de 18,3 millions de FRW (+ 82,5%). Ils ont passé de 22,2 millions de FRW à 40,5 millions de FRW.

.../...

- Produits accessoires: 4,7 millions de FRW

Ils comprennent les revenus locatifs de l'immeuble de bureau qui abrite le MINIREI à KIGALI (2,5 millions de FRW) et les produits provenant de la vente de livrets d'épargne (1,3 millions de FRW). Cette rubrique a baissé par rapport à 1984 (0,7 millions de FRW) à la suite de la diminution de la surface louée à des tiers dans notre immeuble d'exploitation, comme la B.R.D. qui a déménagé au mois de janvier pour occuper son nouveau bâtiment.

- Autres produits: 9,3 millions de FRW

Une augmentation très nette (8,4 millions de FRW) par rapport à 1984 est due au montant anormalement élevé de produits sur l'exercice antérieur résultant principalement:

- d'une sous-évaluation, au cours des exercices précédents, du stock d'imprimés et de la non-évaluation du stock de livrets d'épargne (5,5 millions de FRW).
- de l'apurement du solde du compte "cotisations pour soins de santé" arrêté au 31/12/1984 et qui n'avait pas été affecté en diminution du compte de charges "Frais médicaux" (0,7 millions de FRW).
- d'une plus-value sur réalisations immobilières (1,8 millions de FRW).

BILAN DE LA C.E.R. AU 31/12/1985

ACTIF

|  |                      |
|--|----------------------|
| <u>Caisse.BNR, CCP</u> .....                     | 122.103.424          |
| <u>DIRECTION GENERALE DES POSTES</u> .....       | 126.514.552          |
| <u>BANQUES</u> .....                             | 578.890.577          |
| <u>CREDIT A COURT TERME</u> .....                | 244.494.182          |
| <u>CREDITS A MOYEN TERME</u> .....               | 88.135.037           |
| <u>CREDITS A LONG TERME</u> .....                | 141.114.077          |
| <u>CREANCES IMMOBILISEES</u> .....               | 124.142.231          |
| <u>CREANCES DOUTEUSES OU LITIGIEUSES</u> .....   | 446.887.894          |
| <u>COMPTES TRANSITOIRES ET DIVERS</u> .....      | 415.522.051          |
| - Produits à recevoir .....                      | 350.684.060          |
| - Autres créances en souffrance....              | 41.987.627           |
| - Frais et charges payés d'avance...             | 17.974.427           |
| - Débiteurs divers .....                         | 4.793.464            |
| - Valeurs à l'encaissement .....                 | 82.473               |
| <u>IMMOBILISATIONS</u> .....                     | 264.905.745          |
| - Participations .....                           | 40.307.660           |
| - Immeubles d'exploitation .....                 | 120.721.447          |
| - Immeubles hors exploitation .....              | 29.990.431           |
| - Autres immobilisations .....                   | 63.470.871           |
| - Frais d'étab. et autres frais<br>à amort. .... | 7.415.336            |
| <u>PERTES CUMULEES</u> .....                     | 561.489.725          |
| <u>PERTE DE L'EXERCICE</u> .....                 | 199.384.413          |
| <u>TOTAL ACTIF</u>                               | <u>3.310.583.908</u> |

.../...

PASSIF

|   |                      |
|---|----------------------|
| <u>BNR</u> .....                                | 205.000.000          |
| <u>BANQUES</u> .....                            | 32.241.972           |
| - Comptes ordinaires .....                      | 4.421.972            |
| - Comptes à préavis .....                       | 27.820.000           |
| <u>COMPTES CREDITEURS DE LA CLIENTELE</u> ..... | 1.915.390.825        |
| - Comptes Courants .....                        | 29.568.517           |
| - Comptes à vue .....                           | 253.673.552          |
| - Comptes à terme et à préavis .....            | 277.138.259          |
| - Comptes d'épargne régime spécial              | 1.349.604.870        |
| - Divers (retenues de garantie,<br>cautions...) | 5.405.627            |
| <u>COMPTES TRANSITOIRES ET DIVERS</u> .....     | 66.002.201           |
| - Créanciers privilégiés .....                  | 9.187.178            |
| - Autres créanciers .....                       | 22.288.963           |
| - Charges à payer .....                         | 33.380.854           |
| - Comptes de régularisation .....               | 1.145.206            |
| <u>PROVISIONS</u> .....                         | 875.920.281          |
| - Provision pour pertes et charges .....        | 387.044.760          |
| - Prov. Pour dépréc.d'elem.d'actif .....        | 488.875.521          |
| <u>FONDS PROPRES</u> .....                      | 216.028.629          |
| - Capital .....                                 | 162.000.000          |
| - Réserves de réévaluation .....                | 53.819.315           |
| - Autres réserves .....                         | 209.314              |
| <u>TOTAL PASSIF</u>                             | <u>3.310.583.908</u> |



COMPTES DE RESULTATS DE LA C.E.R. EX. 1985 COMPARE A L'EXERCICE 1984

| <u>CHARGES</u>   | 1985       | 1984       |
|--|------------|------------|
| <u>CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE</u> .....                 | 77.416.483 | 68.291.278 |
| - Intérêts BNR..... 1.505                                    |            |            |
| - Int. s/Cptes à terme et à préavis.....18.789.697           |            |            |
| - Intérêts sur livrets d'épargne.....58.424.242              |            |            |
| - Intérêts sur charges diverses..... 201.039                 |            |            |
| <u>CHARGES DE PERSONNEL</u>                                  | 68.742.976 | 54.345.549 |
| -Salaires.....60.787.477                                     |            |            |
| -Cotisations patronales..... 3.136.219                       |            |            |
| -Heures supplément. .... 881.058                             |            |            |
| -Compensation vacances..... 277.571                          |            |            |
| -Indemn. Caisse et machine..... 969.151                      |            |            |
| -Indemn. de préavis..... 14.250                              |            |            |
| -Frais de représentation..... 240.000                        |            |            |
| -Autres frais de personnel..... 206.378                      |            |            |
| -Uniformes de service..... 115.695                           |            |            |
| -Equipement des sports et loisirs..... 353.446               |            |            |
| -Frais médicaux et pharmaceut.. 1.761.731                    |            |            |
| <u>IMPOTS ET TAXES</u> .....                                 | 19.325.813 | 16.934.716 |
| <u>CHARGES GEN. D'EXPLOITATION</u> .....                     | 33.456.173 | 26.216.443 |
| -Location immeubles (bureau et hab.)..... 767.500            |            |            |
| -Entret. et répar. immeubles 3.650.487                       |            |            |
| -Entretien et répar. matériel roulant..... 2.301.806         |            |            |
| -Entr. et répar. matér. et mobilier.... 1.173.622            |            |            |
| -Entretien et répar. ordina- teur..... 4.005.700             |            |            |
| -Entr. et répar. climatis. et groupe électrogène..... 75.344 |            |            |
| -Maintenance software..... 379.382                           |            |            |
| -Assurances..... 1.000.472                                   |            |            |
| -Achat carburant..... 2.449.228                              |            |            |
| -Eau et électricité..... 2.337.922                           |            |            |

.../...

CHARGES (suite)

|  |             |             |  |
|--|-------------|-------------|--|
| - Transport et déplacem. ....                              | 801.500     |             |  |
| - Frais de réception.....                                  | 349.099     |             |  |
| - Frais de publicité.....                                  | 113.302     |             |  |
| - Frais de mission (au Rwanda<br>et étranger).....         | 2.611.453   |             |  |
| --Cotisation à l'I.I.C.E. ....                             | 41.860      |             |  |
| - Fourn. de bur. et imprimés....                           | 8.500.186   |             |  |
| - Abonnement et documentation...                           | 235.683     |             |  |
| - Frais de P.T.T. ....                                     | 1.264.858   |             |  |
| - Conseil d'Administration.....                            | 176.000     |             |  |
| - Fournitures diverses.....                                | 129.119     |             |  |
| - Indemn. gestion bur. auxil....                           | 1.000.000   |             |  |
| - Matériel pour Umuganda                                   | 91.650      |             |  |
| <u>DOTATIONS</u> .....                                     | 224.584.786 | 78.597.238  |  |
| - Comptes d'amortissement.....                             | 27.740.784  |             |  |
| - Prov. pour créances dout. ou<br>litigieuses.....         | 88.741.391  |             |  |
| - Prov. pour autres créances<br>en souffrance.....         | 1.948.322   |             |  |
| - Prov. pour agios s/créances<br>dout. et litigieuses..... | 106.154.289 |             |  |
| <u>AUTRES CHARGES</u> .....                                | 6.052.703   | 2.499.654   |  |
| - Charges exception. ....                                  | 782.512     |             |  |
| - Charges sur ex. antér. ....                              | 5.083.463   |             |  |
| - Maint. val. réalis. véhicule                             | 186.728     |             |  |
| <u>TOTAL CHARGES</u>                                       | 429.578.934 | 246.884.878 |  |

PRODUITS

|   | <u>1985</u>        | <u>1984</u>        |
|---|--------------------|--------------------|
| <u>PROD. D'EXPL. BANCAIRE</u> .....           | 173.210.281        | 193.230.558        |
| - Int. sur dépôts à terme 40.529.286          |                    |                    |
| - Int. sur cptes débit. de la clientèle ..... | 25.588             |                    |
| - Agios s/créances dout. ou litigieuses ..... | 29.671.712         |                    |
| - Commissions .....                           | 667.532            |                    |
| - Int. moratoires s/crédits                   | 30.218.994         |                    |
| - Int. ordin. sur crédits                     | 67.802.101         |                    |
| - Produits divers .....                       | 1.760.937          |                    |
| - Com. perç. sur aval et cautions .....       | 2.534.131          |                    |
| <u>PRODUITS ACCESSOIRES</u> .....             | 4.716.987          | 5.397.293          |
| - Location immeuble de bureau .....           | 2.512.560          |                    |
| - Location imm. d'habit.                      | 114.000            |                    |
| - Attest. de cr./n.créance                    | 229.950            |                    |
| - Vente carnets de chq/Vir.                   | 84.073             |                    |
| - Vente livrets .....                         | 1.290.650          |                    |
| - Amender au personnel                        | 47.048             |                    |
| 6 Echange accreditifs .....                   | 24.900             |                    |
| - Annulation livrets .....                    | 189.391            |                    |
| - Excédents de caisse                         | 102.628            |                    |
| - Prod. sur chq impayés                       | 61.500             |                    |
| - Prod. acces. divers                         | 60.287             |                    |
| <u>AUTRES PRODUITS</u> .....                  | 9.268.230          | 907.646            |
| - Prod. exceptionnels                         | 151.781            |                    |
| - Prod. s/exerc. antér.                       | 7.108.997          |                    |
| - Récup. s/créances amort.                    | 249.960            |                    |
| - Plus-val.s/réal.is.immob.                   | 1.757.492          |                    |
| <u>REPRISES DE PROVISIONS</u> .....           | 42.999.023         | 32.117.920         |
| - Sur créan. dout. ou lit.                    | 19.981.830         |                    |
| - Sur autres cr. en souffr.                   | 2.424.616          |                    |
| - Pour agios s/cr.dout.ou litigieuses .....   | 20.592.577         |                    |
| <u>TOTAL PRODUITS</u>                         | <u>230.194.521</u> | <u>231.653.417</u> |
| <u>PERTES DE L'EXERCICE</u>                   | <u>199.384.413</u> | <u>15.231.461</u>  |
| <u>TOTAL</u>                                  | <u>429.578.934</u> | <u>246.884.878</u> |

4.2. Structure financière de la Caisse au 31/12/1985

La structure financière de la C.E.R. s'est constamment détériorée au fil des années, même si le fait n'a été reconnu que tardivement. En effet, au 31 décembre 1985, les pertes sur exercices antérieurs s'élevaient à FRW 561,5 millions et la C.E.R. réalise encore une perte de FRW 199,4 millions, soit un cumul de FRW 760,9 millions. Ces pertes qui s'accroissent résultent principalement des dotations aux comptes de provisions pour créances douteuses et litigieuses et pour agios sur ces mêmes créances. Avec ces provisions, les pertes ont brusquement pris de l'importance à partir de 1983, ce qui montre le caractère fictif des bénéfices réalisés en 1981 et en 1982.

Abstraction faite de tout nouvel investissement et d'après les chiffres arrêtés au 31/12/1985, le besoin immédiat de la C.E.R. en fonds propres s'élevait à 806,8 millions de FRW. Ce montant était arrêté comme suit:

A. FONDS PROPRES

|                          |   |                            |
|--------------------------|---|----------------------------|
| Capital                  | : | 162,- millions FRW         |
| Réserves de réévaluation | : | 53,8 millions FRW          |
| Autres réserves          | : | 0,2 millions FRW           |
| Résultat (définitaire)   | : | <u>-760,9 millions</u>     |
| Fonds propres bruts      | : | -544,9 millions            |
| Non-valeurs à déduire    | : | -                          |
| Fonds propres nets       | : | <u>-544,9 millions (1)</u> |

B. BESOINS EN FONDS PROPRES

|   |   |                         |
|---|---|-------------------------|
| Biens immeubles nets                            | : | 150,7 millions FRW      |
| Autres immobil. nettes                          | : | 63,5 millions FRW       |
| Participations                                  | : | 40,3 millions FRW       |
| Frais d'établissement et autres frais à amortir | : | <u>7,4 millions FRW</u> |
|   |   | 261,9 millions FRW (2)  |

C. BESOINS IMMEDIATS

EN FONDS PROPRES .... (2)-(1) = 806,8 millions FRW

Ainsi, pour rétablir l'équilibre financier, il aurait fallu procéder vite à une augmentation du capital de la C.E.R. à concurrence de 806,8 millions de FRW.

CHAP. V. LES ACTIVITES DES SERVICE AU COURS DE L'EXERCICE 1985

5.1. Le Service à la clientèle

a) Attributions

Le Service à la clientèle travaille en étroite collaboration avec le Service de la Trésorerie ou Caisse ainsi que les autres Institutions Financières directement ou par le biais de la Banque Nationale du Rwanda.

Pour mieux faire face à son objet, le service à la clientèle est scindé en 3 sections distinctes:

- La Section du Bureau Central
- La Section de la Succursale de KIGALI
- La Section des Comptes Courants.

b) Activités au Cours de l'exercice 1985.

- La Section du Bureau Central:

Le Bureau Central centralise les opérations sur livrets de tous les comptoirs de la C.E.R. à l'exclusion de la succursale de KIGALI au siège.

Ainsi, en 1985, le total de l'épargne nette dégagée pour tous les comptoirs s'élevait à 97.739.971 FRW. Les succursales et les guichets ambulants dont la gestion est assurée par les agents de la C.E.R. accaparent 53% de l'épargne annuelle. Les comptoirs gérés par les tiers couvrent 47%. Dans l'ensemble, l'épargne nette s'est accrue de 102, % et de 256 % pour les seules succursales.

Tableau X. Epargne nette collectée en 1984 et 1985 par les comptoirs gérés par le Bureau Central:

| COMPTOIRS              | OPERATIONS EN 1985 |                     | EPARGNE NETTE   |                 |     | Accroissement<br>base 100<br>en 1984 |
|------------------------|--------------------|---------------------|-----------------|-----------------|-----|--------------------------------------|
|                        | Versements         | Rembour-<br>sements | 1984<br>Montant | 1985<br>Montant | %   |                                      |
| Succursales            | 244.912.605        | 200.678.846         | 12.425.610      | 44.233.759      | 45  | 256                                  |
| Agences<br>Postales    | 126.369.367        | 110.730.088         | 7.984.197       | 15.639.279      | 16  | 96                                   |
| Bureaux<br>Auxiliaires | 139.656.051        | 109.476.771         | 26.371.158      | 30.179.280      | 31  | 14                                   |
| Guichets<br>Ambulants  | 16.973.851         | 9.286.198           | 1.539.359       | 7.687.653       | 8   | 399                                  |
| TOTAL                  | 527.911.874        | 430.171.903         | 48.320.324      | 97.739.971      | 100 | 102                                  |

.../...

Les montants ci-avant sont les totaux des pièces comptabilisées au cours des exercices concernés. Ils incluent donc pour l'exercice, les pièces comptabilisées mais établies au cours de l'année antérieure et excluent les pièces dont la comptabilisation est reportée à l'exercice suivant (décalage du au retard des pièces à la clôture de l'exercice).

Pour l'épargne nette dégagée par les opérations réellement effectuées au cours de l'exercice, il y a lieu de se reporter au tableau XI ci-après.

|                        | ! Versements!     | Retraits      | ! Epargne nette |
|------------------------|-------------------|---------------|-----------------|
| 1. Siège               | ! 771.023.389 !   | 733.898.001   | ! 37.125.388    |
| 2. Succursales         | ! 244.912.605 !   | 200.678.846   | ! 44.233.759    |
| 3. Agences Postales    | ! 127.535.556 !   | 112.164.230   | ! 15.371.326    |
| 4. Bureaux Auxiliaires | ! 139.656.051 !   | 109.476.771   | ! 30.179.280    |
| 5. Guichets Ambulants  | ! 16.973.851 !    | 9.286.198     | ! 7.787.653     |
|                        | ! 1.300.101.452 ! | 1.165.504.046 | ! 134.597.406   |

- La Section de la Succursale de KIGALI.

L'introduction de l'ordinateur a rendu plus facile et plus rapide le travail de la succursale de KIGALI. Au 28/12/1985, la succursale de KIGALI comptait 30.088 livrets dont 17.840 livrets d'épargne et 12.248 livrets à vue. Les livrets d'épargne sont dotés d'une provision de 585.570.264F tandis que les livrets à vue totalisent 116.692.666 FRW et les livrets débiteurs 18.995 FRW. Il est à noter que les mesures imposées par la Banque Nationale du Rwanda notamment la limitation des retraits à 10.000 FRW maximum par quinzaine sur le livret épargne handicapent le service, surtout en matière de ménage de la clientèle et de la limitation des charges.

- La section des Comptes Courants.

Malgré le problème d'instabilité des agents qui s'est posé au cours de l'exercice 1985, la section des Comptes Courants s'est acquittée convenablement de ses fonctions. 535 nouveaux comptes se sont ajoutés aux anciens (d'où un total estimé à 5.900 comptes) contre 810 nouveaux en 1984 pour un total de 5.075. Il faut noter que l'augmentation des comptes courants est liée en partie à la décentralisation au niveau des comptoirs, décentralisation commencée en 1985 avec la succursale de GIKONDO-MAGERWA.

.../...

Le total des dépôts à la section des comptes courants au 31/12/1985 s'élève à 591.997.756 FRW tandis que ses placements dans d'autres institutions financières atteignent 108.571.062 FRW.

c) Difficultés rencontrées et perspectives d'avenir.

Le service à la clientèle souffre d'un problème d'insuffisance et d'instabilité de son personnel; ceci est un handicap majeur pour un service chargé d'entretenir plus de 60.000 clients. Ajoutons encore la limitation des retraits à 10.000 Frw maximum par quinzaine aux clients titulaires des comptes-livrets productifs d'intérêts ainsi que la prise en charge des intérêts créditeurs au taux de 7,5 % l'an; et sans oublier le blocage de l'épargne collectée par les Agences Postales depuis 8 ans.

Malgré toutes ces difficultés, l'épargne nette collectée laisse de bons augures à la C.E.R.; et il est très important d'encourager l'épargne en créant d'autres centres de collecte ou en transformant les Agences Postales en Succursales.

Mais avant tout, un programme d'urgence s'avère nécessaire pour le Bureau Central:

- l'inventoriation des dépôts des comptoirs par le biais de l'inventaire des livrets en circulation et l'informatisation des opérations.
- l'analyse des comptes faisant jeu double avec ceux de la succursale de KIGALI.
- l'analyse des comptes débiteurs
- la finalisation du dossier relatif à la créance sur la Direction Générale des Postes.

Le montant tenu par l'Ordonnateur-Trésorier du Rwanda est de loin inférieur au montant déclaré par la C.E.R. et arrêté en commun accord avec la Direction Générale des Postes après confrontation des pièces. C'est pourquoi il faudrait une commission tripartite à laquelle participerait le Ministère des Finances et de l'Economie.

- la prise de contact avec la Direction Générale des Postes pour la conversion des agences postales en succursales.
- la prise de contact avec les signataires des conventions des bureaux auxiliaires afin de trouver les solutions les meilleures pour la bonne gestion des comptoirs.

.../...

## 5.2. Le Service de la Caisse Principale

### a) Attributions

Le service de la Caisse principale travaille en collaboration étroite avec tous les services de la C.E.R.; mais surtout le service à la clientèle ainsi que la Trésorerie de la BNR. Il s'occupe en général du gardiennage des espèces ou leur mise à la disposition de la clientèle en cas de besoins.

### b) Activités au cours de l'exercice 1985.

La moyenne journalière de l'encaisse globale a été de 25.868.418 FRW au cours de l'année 1985; celle détenue par le Caissier Principal a été de 10.638.629 FRW et celle détenue par les Caissiers auxiliaires de 15.229.789 FRW. Le nombre d'opérations effectuées par nos clients aux guichets du siège à l'exception de celui des opérations des comptoirs s'élève à 48.002 versements et 114.444 retraits; soit le total de 162.446 opérations. La moyenne journalière a été de 396 retraits et 166 versements; soit le total de 562 opérations.

La moyenne journalière des opérations par caissier a été de 40 retraits et de 16 versements; soit 56 opérations journalières par caissier.

Les versements effectués par le service "Caisse" sur nos comptes à vue BNR ou CCP ont atteint 399.815.000 FRW contre 53.000.000 FRW de retraits soit un solde positif de 346.815.000 FRW.

Le service "Caisse" a enregistré au cours de l'exercice 1985:

- 85.480 FRW de manquant de caisse
- 5.141 FRW d'excédent de caisse

Le détail du compte "11 10511" manquants de caisse" a été revu et rectifié et accuse un solde débiteur de 622 FRW au 31/12/85.

### c) Difficultés et perspectives d'avenir

Le manque ou insuffisance des moyens de déplacement des agents chargés du service de comptage, caisse et fermeture de la chambre forte handicape le Service de la Trésorerie; vu que ces agents sont contraints de rentrer aux heures tardives (après 18 h00 le soir ou à 13 h00 les samedi et les vendredi).

.../...



Il s'avère nécessaire d'accorder 2 uniformes de service aux compteurs et de classer 2 machines "Princess" pour les remplacer par d'autres. Ces machines génèrent des dépenses pour la caisse sans pour autant être amorties. Grâce à l'informatisation des comptes le service de la Caisse Principale envisage l'avenir avec optimisme parce que les erreurs seront réduites au minimum possible.

### 5.3. Le Service du Crédit

#### a) Attributions

Le Service du crédit est réparti en 3 sections distinctes chargées respectivement de:

- Secrétariat des crédits et autorisations
- Gestion des crédits
- Recouvrement des créances en souffrance

#### b) Activités au cours de l'exercice 1985

Un effort a été particulièrement fourni dans la constitution des dossiers des clients et dans la réduction du temps mis pour répondre aux clients. A propos des dossiers à constituer, un inventaire des dossiers en suspens a été fait; il y avait 519 dossiers dont la plupart dataient d'avant 1982.

Comme certains demandeurs n'avaient pas reçu de réponses à leurs lettres et d'autres n'avaient pas produit des pièces d'usage leur demandées, un rappel systématique a été adopté afin de mettre à jour leurs dossiers.

Maintenant, le nombre des heures d'audiences accordées aux clients a dépassé largement 6 heures par semaine.

En dépit de ces problèmes, 219 demandes de crédits ont été examinées par le Comité des crédits au cours de l'année 1985; 132 cas ont eu l'accord de principe; 56 cas ont été rejetés et 31 cas sont à réintroduire.

Les montants des crédits accordés en 1985 sont repris au tableau V. à la page 16 et le total s'élève à 144.011.389 FRW.

On remarque que le montant des crédits accordés a diminué; car l'exercice précédent avait totalisé 209.561.264 FRW.

Par rapport à l'exercice précédent, les crédits octroyés pour le café ont baissé à la suite du retrait de la CECOBEM de la campagne-café: 17.570.000 FRW contre 62.090.000 FRW en 1984; même chose pour le Secteur de la construction: 17.748.250 F contre 40.624.167 FRW. Par contre, le secteur du Transport a enregistré un grand financement (60.236.363 FRW contre 25.818.920 F en 1984)

Il faut aussi noter la baisse des crédits de cautionnement variant de 59.318.655 FRW en 1984 à 12.176.900 FRW en 1985.

.../...

L'introduction de l'ordinateur dans la gestion des crédits a facilité l'exécution de certaines tâches; à part que le défaut de quelques programmes mal faits ou incomplets handicape les activités; tel est le cas du fichier historique

Les statistiques du tableaux à la page 20 montrent que les créances en souffrance datent de plusieurs années, ce qui rend le recouvrement plus difficile étant donné que la Caisse d'Epargne du Rwanda n'a plus de traces de certains clients.

A ce sujet, le secteur immobilier pose particulièrement des problèmes. En effet, des maisons ne trouvent pas des locataires ou bien les propriétaires détournent les loyers en utilisant des moyens malhonnêtes.

Quant à la gestion proprement dite des Crédits, on a remarqué que les produits à recevoir y relatifs, surtout les intérêts moratoires augmentaient sans cesse alors que l'espoir de les encaisser diminue progressivement.

Quelques ventes publiques qui étaient prévues au cours de l'année qui vient de s'achever n'ont pas eu lieu pour des raisons suivantes:

- manque d'adjudicataires dû parfois à la coalition des voisins du client;
- Empêchement du notaire qui ne se présente pas sur les lieux lors de la vente;

#### c) Difficultés et perspectives d'avenir

Le recouvrement des créances se heurte à des différents obstacles dont les principaux sont:

- La protection de certains mauvais débiteurs
- L'identification difficile des adresses de nos débiteurs ainsi que les biens faisant partie de leur patrimoine.
- L'insolvabilité du débiteur

Le montant des créances litigieuses s'élevant à 720.094.975 FRW au 31/12/85 augmentera d'au moins 70.000.000 FRW provenant des créances immobilisées.

La CER sera obligée de verser certaines créances dans les créances irrécupérables à la suite de l'insolvabilité constatée de certains débiteurs. Malgré ces multiples difficultés, le Service du Crédit s'attachera à concentrer ses efforts pour les années à venir sur:

- Une politique plus dynamique dans la confection des dossiers de demande de crédits.
- Un suivi des Crédits accordés qui permettra de réduire les créances en souffrance.
- Un effort particulier dans le recouvrement des créances.

De ce fait, un personnel suffisant et hautement qualifié devient une extrême nécessité.

#### 5.4. Le Service de l'Inspection

##### a) Attributions:

Le service de l'Inspection a reçu comme attributions la vérification des écritures comptables tant au siège que dans les comptoirs; la vérification des comptes et des dépenses; le contrôle de toutes pièces, de tous dossiers et de tous documents; la vérification matérielle des encaisses et des stocks; le contrôle du respect des instructions règlements et décisions, ainsi que l'établissement des rapports de contrôle circonstanciés.

##### b) Situation administrative et technique

Pour s'acquitter de ses attributions, le Service de l'Inspection s'est scindé en 3 sections à savoir:

- Inspection des comptoirs
- Inspection Interne
- Vérification des comptes.

et 10 agents en moyenne y exercent les différentes fonctions quotidiennes.

##### c) Activités au cours de l'exercice 1985

###### - La Section Inspection des Comptoirs

Pour l'année 1985, la section "Inspection des comptoirs" compte à son actif 180 missions de contrôle. Malgré donc les moyens limités, le nombre de contrôles a triplé par rapport à l'année 1983; et augmenté de moitié par rapport à 1984.

Mis à part part, GISAKURA qui est sensiblement éloigné du siège, surtout par la route vers CYANGUGU qui était jusqu'ici mauvaise, toutes les huit autres succursales ont reçu au moins une visite tous les 2 mois; soit une moyenne de 6 contrôles en 1985 pour chaque succursale avec un summum de 9 contrôles pour NYAMATA qui avait été dernièrement victime de détournements importants.

Excepté les bureaux auxiliaires qui connaissent très peu d'opérations, tels que GITI et KIBILIRA, MUNINI provisoirement fermé et MUKINGO presque fermé, les autres ont été contrôlés tous les 4 mois au moins, soit une moyenne minimale de 3 contrôles en 1985. Le bureau auxiliaire du camp militaire GAKO fait exception jusqu'à être considéré comme une succursale; il connaît beaucoup d'opérations quand le camp heberge les recrues. De ce fait, il a reçu 8 visites en 1985.

.../...

D'une façon générale, les contrôles ont été renforcés pour les comptoirs qui connaissent de mauvais antécédents: détournements, manipulation de fonds qui provoque des excédents de Caisse, mauvaise tenue des livres de caisse etc...

Il est à noter que la fréquence des contrôles présente des avantages certains pour la C.E.R.:

1° Pendant l'exercice 1985, et suivant les éléments du registre tenu à ce sujet, les inspecteurs ont pu ramener avec eux, de retour de leurs missions de contrôle, le montant de 22.350.301 FRW (Vingt-deux millions trois cents cinquante mille trois cent et un francs) constituant les envois de fonds au siège par divers comptoirs

2° Le Service de l'Inspection en général, et la Section "Inspection des Comptoirs" en particulier, se sont basés sur diverses constatations pour proposer à la Direction Générale de la CER des mesures visant à mieux encadrer les Responsables des comptoirs pour un meilleur rendement, et à mieux gérer les comptoirs pour une meilleure rentabilité. Ce fut l'objet des divers rapports circonstanciés, lesquels reprennent en substance:

- les retards que met la Section Bureau Central pour retransmettre les livrets envoyés au siège pour régularisation et inscription d'intérêts.
- la mauvaise tenue des livres comptables
- la gestion parallèle de plusieurs caisses à la fois, provoquant la confusion dans les encaisses;  
(cas du Bureau auxiliaire ISAR-RUBONA).
- les détournements de fonds de la C.E.R.
- la fermeture de certains comptoirs non rentables
- la sensibilisation insuffisante, politique de décentralisation du système d'approvisionnement de fonds.
- la répugnance des clients au système de préavis.

Bref, la Section "Inspection des comptoirs" en collaboration étroite avec les autres sections du service de l'Inspection, a bien rempli l'essentiel de ses attributions. Sur une moyenne annuelle de 290 jours ouvrables, 180 jours ont été consacrés aux missions de contrôles. Les inspecteurs ont pu dégager 122 situations normales, 39 manquants de caisse et 19 excédents de Caisse.

- La section Inspection Interne

Le travail de cette section n'est pas encore systématisé. La section effectue des interventions le plus souvent ponctuelles. Au cours de l'année 1985, la section a adressé 54 notes à la Direction Générale et 29 notes aux divers Départements et Services concernés.

En outre, la section Inspection Interne a supervisé diverses remises et reprises au siège de la C.E.R. et établi divers procès-verbaux de régularisateur.

A la fin de l'année, la section a effectué les inventaires du matériel et mobilier, des fournitures de bureau et des frais et charges à récupérer.

- La section vérification des comptes

Cette section qui devrait suivre régulièrement les mouvements de tous les comptes généraux de la C.E.R., s'est occupée au cours de 1985 presque exclusivement du redressement des comptes des Bureaux auxiliaires et succursales.

Au cours de l'année 1985, 17 comptoirs ont été redressés contre 8 en 1984. Il reste 21 bureaux auxiliaires à redresser dont 11 sont en cours.

d) Difficultés et Perspectives d'avenir

Une question qui est revenue régulièrement au cours de l'année 1985 concerne le manque de follow-up (de suivi) des rapports du service de l'Inspection; le 2<sup>e</sup> problème pour le service de l'Inspection résulte de l'insuffisance des cadres à la CER et le 3<sup>e</sup> problème est le manque de personnel rôdé en matière d'inspection et de contrôle.

Les vifs souhaits du service de l'Inspection sont entre autres, qu'à partir de 1986, chaque succursale de la CER soit contrôlé une fois chaque mois et chaque bureau auxiliaire une fois le trimestre au moins? Et ce, en respectant les priorités (comptoirs mal gérés, volume important des opérations ou toute circonstance exigeant une intervention urgente). Aussi dans la mesure du possible et en tenant compte des prestations à l'Umuganda et de la participation à l'Animation, une moyenne de 4 à 5 missions par semaine permettrait au moins 11 visites pour chaque succursale et 3 contrôles annuels pour chaque bureau auxiliaire.

Pour comprimer les dépenses, les contrôles s'effectueraient à plus d'un comptoir pour chaque mission, quitte à réserver de 2 à 3 jours consécutifs pour une mission.

.../...

Les rapports de contrôle faits par les inspecteurs sont cependant incomplets dans la mesure où les opérations effectuées dans les livrets des clients peuvent ne pas correspondre à celles qui sont enregistrées sur les pièces contrôlées; dès lors, il faudrait renforcer **en** personnel la sous-section "Régularisation des livrets" pour que le service de l'Inspection puisse modifier à temps les rapports de contrôle déjà établis.

Ajoutons que, le service de l'Inspection a réclamé 2 agents en plus qui pourraient servir respectivement comme Chef de Section Inspection Interne et Chef de Section Vérification des comptes.

## 5.5. Le Service du Personnel

Le Service du Personnel est chargé de la gestion des dossiers administratifs et financiers des agents de la C.E.R.

### Activités au cours de l'exercice 1985.

° Au 31/12/85, la Caisse d'Epargne du Rwanda comptait 239 agents contre 204 au 31/12/84. Ces effectifs se répartissent selon le niveau d'études en 20 agents de conception, 13 bacheliers, 54 humanistes 30 D5 et 122 agents sous-contrat.

• Les stages de formation ont été accordés à 5 agents de la CER dont 1 en Secrétariat et 4 en comptabilité dans les centres de perfectionnement de MUHIMA et MURAMBI. Le Service s'est penché à la régularisation des dossiers des agents en matière de cotation, traitement etc...

• Le Service a également organisé les élections des 4 membres du comité de cellule et des membres du Comité du Personnel. Enfin, il a fait des efforts pour l'assainissement de la gestion des médicaments destinés aux agents de la C.E.R.

### Difficultés et Perspectives d'avenir

La cause des agents sous-contrat en matière de barème salarial, les indemnités de fonction des Responsables de service, le manque de moyen de déplacement et de logement handicapent l'épanouissement des agents de la C.E.R. Mais à la longue, les instances compétentes devront donner des solutions satisfaisantes.



## 5.6. Le Service Juridique

### a) Attributions:

Le Service Juridique est chargé de la défense des intérêts de la C.E.R. auprès des différentes juridictions de la République Rwandaise. A ce sujet, il agit soit comme demandeur, soit comme défendeur, partout où la Caisse d'Epargne du Rwanda est impliqué sur le plan pénal et en matière civile.

Sur le plan interne, le Service Juridique donne des avis juridiques sur tous les dossiers à caractère contentieux.

### b) Activités au cours de l'exercice 1985.

En 1985, le nombre total des dossiers à caractère répressif s'élevait à 334 dossiers totalisant  $\pm$  70.562.733 FRW de détournements dont 29 jugés pour un montant de  $\pm$  51.218.437 FRW.

Cependant le service a rencontré certains problèmes dont la carence du personnel, la localisation des auteurs des détournements, la systématisation tardive du compte "sommes détournées à récupérer" qui ne date que de l'année 1983; l'indisponibilité du Tribunal de Première Instance qui reporte quelquefois les jugements. Toutefois une procédure de recouvrement a été engagée; mais elle se heurte à l'insolvabilité ou à l'indigence de la plupart des concernés.

Ainsi, la dynamisation du recouvrement grâce à l'intervention du Ministère de la Justice n'a pas produit tous les effets attendus.

Il faut noter que le contentieux civil est généralement enregistré au Tribunal de Première Instance de KIGALI où nous comptons 322 dossiers pendants fin 1985, contre 27 qui pendaient également à la cour d'Appel de KIGALI et 12 à la Cour de Cassation. En outre, 20 cas ont été jugés au cours de l'exercice par le Tribunal de 1ère Instance de KIGALI, 14 cas par la Cour d'Appel de KIGALI et 11 cas par la Cour de Cassation.

### c) Difficultés et Perspectives d'avenir

Le Service Juridique souffre de l'insuffisance du personnel; ce qui handicape la division rationnelle du travail (4 agents seulement).

Ensuite l'introduction tardive du compte "sommes détournées à récupérer" a provoqué une discordance entre le solde comptable et le solde de l'inventaire des dossiers répressifs. La non-identification des adresses des débiteurs litigieux et l'indisponibilité du Tribunal de Première Instance en matière de fixation des audiences freinent les activités du service. Grâce à la division territoriale en secteurs où les huissiers sont chargés du recouvrement des créances, le Service Juridique espère mieux accomplir la mission qui lui est assignée dans les délais les plus courts.

## 5.7. Le Service Secrétariat et Intendance:

### a) Attributions:

Outre la dactylographie, le service s'occupe de la gestion du courrier (réception, distribution et expédition; tenue de l'indicateur général) et des communications (central téléphonique; liaison radio avec les succursales, bureaux auxiliaires et agences; liaison télex). Le même service s'occupe de tout ce qui a trait à l'intendance (approvisionnements; gestion des immeubles, du matériel du mobilier; assurances) et doit assurer la surveillance des veilleurs et des plantons de la C.E.R.

### b) Activités au cours de l'exercice 1985

Il est difficile de recenser toutes les activités effectuées par le service Secrétariat et Intendance pendant toute une année. Cependant malgré les problèmes qu'on évoquera plus loin, le service a essayé de bien remplir toutes les activités opérationnelles.

- Pendant toute l'année 1985, le Secrétariat (section) a enregistré 6447 documents reçus et 4874 documents expédiés.

En matière de communication, un centraliste s'occupe du central téléphonique tandis que la liaison télex est assurée par le secrétaire du Directeur Général. Quant au projet de liaison radio, il est resté en veilleuse à cause des problèmes d'ordre budgétaire et financier.

Pour l'organisation et la gestion des archives centrales, une sous-section adhoc a été créée en mai 1985 et ses réalisations à la fin de l'année sont satisfaisantes. Ainsi par exemple, elle a pu faire le dépouillement et le classement provisoire des fiches comptes de la Succursales de KIGALI; elle a également classé les livrets bleus de ladite succursale, les livrets "Épargne des Enseignants" et les livrets des indemnités de caisse, ainsi que les souches des diverses pièces dans l'ancien local des comptes courants. Enfin, cette sous-section a procédé à l'inventoriation et à la mise en ordre les pièces des versements et retraits de la succursale de KIGALI et a classé les copies listings et les fiches comptes de la Section des comptes courants".

.../...

- Les activités de la Section Intendance sont des activités de routine. Elles consistent en l'approvisionnement de la C.E.R. en toutes sortes de matériel (matériel de bureau, équipements et accessoires) et en la gestion du matériel et des immeubles, des stocks de matériel et de fournitures. La même section gère les chauffeurs les plantons et les veilleurs.

c) Difficultés et perspectives d'avenir

Le problème de l'insuffisance du personnel, du manque de matériel pour le classement et de l'exiguïté du local handicapent lamentablement le service. Il y a ensuite la vétusté de nos installations de plomberie qui étant par ailleurs inadéquates (ne répondent pas aux normes standards), n'éliminent pas comme il le faut les eaux usées.

Grâce au recrutement d'un personnel suffisant en effectif et en qualité, le service du Secrétariat et Intendance devrait pouvoir mener une gestion saine si les moyens matériels lui étaient fournis.

## 5.8. LE SERVICE INFORMATIQUE

### a) Attributions:

Le Service Informatique permet à la Caisse d'Epargne du Rwanda de faciliter et accélérer la gestion des comptes de la clientèle ainsi que les comptes généraux du grand-livre. Ce service est opérationnel depuis l'acquisition d'un ordinateur NCR 8270 en 1982. Pour le moment, il dispose d'un équipement informatique important constitué d'un ordinateur NCR 9300 de 2 M Bytes de mémoire centrale, 4 unités de disques totalisant 472,5 M Bytes, 12 terminaux, 5 imprimantes de guichets et 2 grandes imprimantes matricielles.

Il dispose en plus d'un onduleur pour parer aux coupures de courant, 2 climatiseurs pour conditionner l'air du local de l'ordinateur et stabilisateurs de courant pour protéger l'installation.

Le personnel est réduit à 3 unités opérant tous dans la section "exploitation" tandis que la section "Conception et Développement" n'a pas encore démarré jusqu'à présent.

### b) ACTIVITES AU COURS DE L'EXERCICE 1985

Le Service Informatique travaille conjointement avec les autres services utilisateurs des ressources informatiques comme le service Caisse Principale, Comptes Courants, Succursale de Kigali, Contrôle Comptable et Budgétaire, crédit etc...; soit en exécutant des travaux qu'ils ne sont pas capables de faire eux-mêmes soit en intervenant pour un problème quelconque survenu dans l'exécution de leurs travaux. Le Service Informatique est en relation constante avec la SOMECA, notre fournisseur de matériel et logiciels informatiques pour la maintenance de l'équipement et des programmes.

En général, le travail informatique est un travail de routine qui se limite pour le moment à :

- la clôture journalière des opérations (comptabilisation des mouvements de l'épargne ou des comptes courants et bouclage provisoire des comptes-crédits).
- la clôture mensuelle des opérations (bouclage des comptes crédits, soldes des comptes courants, soldes des comptes épargne, listes des livrets débiteurs).
- la clôture trimestrielle (bouclage des comptes courants, extraction des mouvements à boucler, impression des relevés de bouclage, bouclage définitif des comptes).

.../...

- la clôture de fin d'année (réorganisation de fin d'année pour les crédits, boucllement du dernier trimestre pour les comptes courants, clôture annuelle pour l'épargne, clôture annuelle des comptes généraux du grand-livre).

Le service Informatique effectue en outre d'autres travaux divers tels que:

- les ouvertures de clients et de comptes
- les interrogations et mutations de comptes
- l'impression de chèques
- le calcul des salaires
- le boucllement des comptes à terme fixe, etc...

Il est à noter qu'après l'installation du NCR 9300 en septembre 1985, il a été procédé au transfert du logiciel qui fonctionnait sur le NCR 8270 sur cette nouvelle machine.

### c) Difficultés et perspectives d'avenir

Depuis le début de l'année, le service avait un problème délicat de capacité de l'ancien ordinateur qui se manifestait par l'insuffisance d'espace-mémoire sur disque, d'où la lenteur des opérations aux guichets, conséquence directe de la saturation de l'ordinateur.

D'autre part, l'acquisition du nouvel ordinateur a suscité des problèmes de transfert de logiciel du système d'exploitation IMOS V vers l'ITX. qui ont affecté le travail de clôture journalière (jusqu'à la fin de l'année) ainsi que l'accès à certains fichiers sur disque format 10.

Par ailleurs, le service Informatique fonctionnerait mieux si ses deux sections étaient opérationnelles. Pour cela, il faudrait affecter du personnel à la section " Conception et Développement" (1 analyste et 2 programmeurs). S'il en était ainsi, le service Informatique envisagerait l'élaboration de nouvelles applications telles que la réactivation de la gestion du parc automobile, gestion des stocks et l'extension de la gestion du personnel.

Le service Informatique prévoit dispenser des cours sur le système ITX et sur le logiciel FIRST au personnel du Département Etudes et Informatique; et, en collaboration avec le Bureau Central, il envisage l'informatisation des comptoirs de la C.E.R. disséminés un peu partout dans le pays.

## 5.9. Le Service des Etudes

### a) Historique et Attributions;

Fin 1979,-début 1980, a existé à la Caisse d'Epargne du Rwanda un embryon de service des Etudes et Programmes. Il ne comptait qu'une seul agent en la personne de son Chef, appuyé par un assistant technique expatrié. Il s'occupait principalement de la planification du contrôle de gestion, des prévisions budgétaires, de l'exécution du budget et de la surveillance des comptes. Ce service n'a duré que 6 mois et n' a pu laisser de traces écrites.

C'est avec le mois de mai 1985 que le service a repris les activités sous la direction d'un chef de Service récemment désigné. Celui-ci devait commencer à zéro les activités d'un service dont les attributions sont:

- l'étude de méthodes et<sup>u</sup> organisation de travail
- suivi de l'évolution et adaptation de la structure de la Caisse.
- constitution et gestion d'une bibliothèque scientifique
- promotion des activités de la caisse par tous moyens d'information et de publicité
- préparation du projet de rapport annuel d'activités
- Toute étude intéressant la Caisse.

Sur le plan interne, le service est scindé en 2 sections à savoir:

- la section "Etudes statistiques et organisation"
- la section "documentation, propagande et publicité"

Au 31/12/1985 le service comptait 4 agents tous nouveaux, et les deux sections n'étaient pas encore bien opérationnelles.

### b) Activités au cours de l'exercice 1985

Outre le recueil d'informations statistiques indispensables, le service des Etudes a déjà présenté à la Direction Générale un certain nombre de productions et d'autres travaux sont en cours d'exécution.

.../...

Ce recueil d'informations statistiques est indispensable car il joue le rôle d'un véritable stock des données immédiatement utilisables.

11 productions ont été présentées à la Direction Générale tandis que d'autres sont en cours d'exécution. Ce sont les travaux de collecte et de gestion des informations statistiques, de prospection ou encore d'autres tâches confiées au service par les autorités hiérarchiques. Sous ce dernier aspect, le service collabore actuellement avec la centrale Comptable et Organisation dans le cadre du programme de redressement.

c) Difficultés et perspectives d'avenir

- D'abord un grand besoin en personnel d'exécution chargé des travaux de dépouillement de tous les documents se fait sentir.

- Ensuite, un mauvais classement des documents freine les activités du service surtout en matière de dépouillement, ce qui rend difficile la constitution d'un recueil des statistiques anciennes.

- Enfin, le service ressent le besoin d'une orientation générale de la part des autorités de la Caisse et voudrait les voir réagir sur ses productions (ex: Projet de rapport d'activités exercices 1983 - 1984).

Mais, déjà riche de son expérience de six mois, le service des Etudes se propose d'intensifier ses activités:

- en accueillant périodiquement en son sein des stagiaires extérieurs bénévoles qu'on dirigerait et dont on profiterait des travaux.

- En communiquant avec d'autres services des Etudes ou d'appui tels que la centrale Comptable et Organisation, le Département des Etudes et Informatique de la BNR, etc...

- En s'informant de ce qui existe ailleurs s'en assurant la communication régulière et complétant ses informations ~~c'est-à-dire~~ en constituant un ensemble de documents statistiques externes.

- En se constituant un répertoire personnel dans lequel on enregistrera les sources présentant une utilité pour la Caisse en complétant ainsi une véritable banque des données.

Le service Contrôle Comptable et Budgétaire

L'arrêté Présidentiel n° 665/10 du 14 décembre 1982... portant organisation et attributions des services de la C.E.R. assigne au service C.C.B.:

- 1° La préparation de l'avant-projet de budget;
- 2° Le contrôle budgétaire qui regroupe les activités suivantes:
  - visa des commandes
  - Imputation
  - Rapprochement des engagements avec les dépenses effectives;
- 3° Le contrôle comptable dans lequel rentrent la surveillance de la centralisation des écritures des services, l'établissement des situations comptables et la préparation des comptes annuels.

Ainsi, les activités de service peuvent être regroupées en des activités de centralisation (comptable) et de contrôle. Ce sont des activités routinières qui aboutissent à des documents de synthèse dont les principaux sont les états financiers.

Le bilan et le compte d'exploitation de l'exercice 1985 font l'objet du chapitre IV, où on peut prendre connaissance du commentaire des postes les plus importants.



CONCLUSION GENERALE

La Caisse d'Epargne du Rwanda connaît indéniablement des difficultés et elle est menacée dans son existence même. Avec une perte de FRW 199,4 millions en 1985, le déficit cumulé a atteint FRW 561,5 millions, soit un accroissement de 3% par rapport à l'exercice précédent.

En fait, il faut avouer que c'est une situation de déficits chroniques qui a été longtemps camouflée, pour finalement éclater au grand jour en 1984. Déjà, des indices d'essoufflement étaient apparus dans la deuxième moitié des années 70 avec une croissance irrégulière des dépôts et une fermeture de certains bureaux auxiliaires. A la fin de l'exercice 1985, la C.E.R. n'avait plus que 57 comptoirs .... Il est vrai que pour 1985, les dépôts ont connu une progression globale de 13% (FRW 1.942,2 millions contre FRW 1.724,3 millions). Mais la prépondérance des dépôts sur livrets reste marquée et les comptes ordinaires n'ont guère dépassé 31% de l'ensemble.

Par ailleurs, depuis 1984, les crédits accordés annuellement sont en baisse. C'est une politique de prudence qui correspond à une volonté de rompre avec le laxisme longtemps observé en matière de crédit. La leçon est tirée des difficultés de recouvrement.

Il n'empêche que la C.E.R. recule de ce fait sur le marché du crédit et que ses produits normalement faibles s'en trouvent réduits. D'où, un budget toujours déficitaire, compte tenu de l'importance des charges financières et des charges générales d'exploitation. Nous ne pouvons passer sous silence cette sorte de goulot d'étranglement au niveau de notre réseau postal. La non perception (ou la perception tardive) des dépôts collectés par ce canal prive la Caisse des ressources. D'où une double perte sur ces fonds qu'elle rémunère sans en disposer pour les affecter à des emplois rémunérateurs.

.../...

Voilà donc brossée la situation globale de la C.E.R. à la fin de l'exercice 1985. Au moment de la rédaction de ce rapport, les choses ne se sont pas améliorées. Et la C.E.R. qui est devenue une banque et qui malgré tout joue encore un rôle non négligeable dans le développement socio-économique de ce pays devrait être sauvée à temps. Les remèdes ont été proposés à d'autres occasions. L'augmentation du capital pour le rendre conforme à la réglementation bancaire doit être accompagnée d'autres mesures. Ces dernières touchent principalement la politique du crédit, la restructuration des services et l'effort de recouvrement, l'inventaire des dépôts et la réorganisation du réseau de collecte, sans oublier l'accroissement des dépôts non rémunérés.

La réduction des charges doit être recherchée en même temps que l'accroissement des produits.

L'augmentation du capital se place dans le cadre de ce dernier objectif car c'est de lui que dépendra la création d'un service étranger.

\* \* \*

ANNEXE: RESEAU DE COLLECTE DE LA CAISSE D'EPARGNE DU RWANDA FIN 1985

I. SIÈGE: KIGALI (collecte sur livrets et sur comptes ordinaires).

II. Succursales.

1. RWAMAGANA
2. MULINDI
3. NYAMATA
4. GISENYI
5. GIKONDO I (OCIR)
6. RUHANGO
7. GISAKURA
8. GIKONDO II (MAGERWA)

III. Agences Postales.

- |               |                |
|---------------|----------------|
| 1. GIKONGORO  | 9. KIRAMBO     |
| 2. CYANGUGU   | 10. FUHENGERI  |
| 3. KARENTERA  | 11. BYUMBA     |
| 4. NYAMASHEKE | 12. KIBUNGO    |
| 5. KIBUYE     | 13. NYABISINDU |
| 6. NYANGE     | 14. GATSIBO    |
| 7. KABAYA     | 15. GITARAMA   |
| 8. VUNGA      |                |

IV. Bureaux Auxiliaires.

- |                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| 1. ISAR RUBONA      | 17. MUYAGA        |
| 2. SIMBI            | 18. KIBILIRA      |
| 3. KADUHA           | 19. MUKINGO       |
| 4. MUDASOMWA        | 20. GITI          |
| 5. CM BIGOGWE       | 21. KINIHIRA      |
| 6. JENDA NYABIHU    | 22. GAKO CM       |
| 7. KIVUMU           | 23. KIGALI CM     |
| 8. NEMBA            | 24. KAYENZI       |
| 9. NKUMBA           | 25. MUHIMA CM     |
| 10. BUREHE          | 26. BICUMBI       |
| 11. CM GABIRO       | 27. KANOMBE CM    |
| 12. NYABUGOGO       | 28. KIMIHURURA CM |
| 13. RUTONGO Commune | 29. TARE          |
| 14. KAMONYI         | 30. MURAMA        |
| 15. MUGINA          | 31. REMERA        |
| 16. MUNINI          | 32. RWANKUBA      |

V. Guichets ambulants

1. BUSORO
2. MUSAMBIRA
3. RUTONGO Paroisse