

P10-AR2-704

PN-AAZ-704

55877

LE SECTEUR FINANCIER

AU RWANDA

par

Susan GOLDMARK

Document de Travail n° 4
Novembre, 1986

AVANT-PROPOS

La série des Documents de travail dont le présent rapport fait partie expose les résultats des travaux réalisés dans le cadre de l'Etude des Mesures d'Encouragement du Ministère des Finances et de l'Economie et elles sont financièrement soutenues par l'USAID dans le cadre du Programme de Soutien à la Réforme de la Politique Industrielle et de l'Emploi. Les idées exprimées dans les Documents de travail n'engagent que leurs auteurs et non l'USAID ni le Ministère des Finances et de l'Economie.

Les Documents de travail servent à mettre les résultats de ces études à la disposition des décideurs et d'autres personnes intéressées. Des copies de chaque rapport sont disponibles en français et en anglais et elles peuvent être obtenues en s'adressant aux autorités de ce Ministère.

PREFACE.

Cette analyse du système financier du Rwanda a été réalisée en quatre semaines en septembre - octobre 1986. L'étude a été faite sous les auspices du Projet Analyse de la Politique de l'Emploi et de l'Entreprise, organe de l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID); elle a été organisée conjointement par l'Institut de Harvard pour le Développement International, l'Université de Michigan et Alternatives de développement. Le travail sur le terrain a été directement organisé par le Projet Initiatives de Réforme de la Politique dans la Manufacture et l'Emploi (PRIME) de l'USAID/Kigali en collaboration avec le Ministère des Finances et de l'Economie de la République Rwandaise.

L'étude avait comme objectif d'esquisser une vue générale sur le système financier du Rwanda, qui pourrait servir de point de départ pour des études ultérieures. Ces études examineront, entre autres, le rapport qui existe entre la politique du marché des capitaux et le développement de l'entreprise ainsi que la promotion de l'emploi productif. Ces études se sont en partie inspirées des résultats de l'Expertise sur le Budget des Ménages et la Consommation, qui sont actuellement entrain d'être analysés et interprétés.

D'une manière plus spécifique, le travail avait comme objet:

- de produire un rapport succinct sur le système financier, sa structure, les modèles actuels des opérations, les points forts et les points faibles;
- de donner des suggestions au gouvernement rwandais sur les changements à opérer dans la politique, les procédures bancaires et les projets, suggestions qui contribueraient à accroître l'efficacité du système financier.

En plus, l'USAID/Kigali a demandé qu'un accent particulier soit mis sur les deux institutions rwandaises qui s'occupent du domaine du développement, à savoir les Banques Populaires et la Banque Rwandaise de Développement afin de mettre sur pied une stratégie d'assistance à ces institutions. Puisque l'analyse de la demande de crédits sollicités par les entreprises rwandaises ne faisait pas partie des objectifs que le présent travail s'est fixés, elle fera l'objet des études ultérieures.

Le présent rapport n'aurait pas été réalisé sans le concours du Dr. Donald Mead, Conseiller de l'Université de l'Etat de Michigan attaché au projet PRIME qui oeuvre au sein du Ministère des Finances et de l'Economie. J'ai pu

mieux saisir la complexité de la situation locale grâce aux interventions riches en informations qui ont eu lieu lors des rencontres avec le Ministre des Finances et de l'Economie, M. Jean. Damascène Hategekimana et avec d'autres fonctionnaires du Ministère ainsi qu'avec le personnel de l'USAID/Kigali. J'adresse également mes remerciements à Messieurs Jean Marie Vianney Mbaguta et Augustin Ngirabatware du Ministère des Finances et de l'Economie qui m'ont épaulée pendant toute la durée de la recherche. Mes sentiments de gratitude s'adressent aussi à Nick Minot qui a passé des nuits blanches devant l'ordinateur pour me fournir les résultats de l'Expertise sur le Budget des Ménages, données qui étaient d'une grande importance pour mon travail. Je ne peux pas passer sous silence les longues heures qu'a passées Marie Claudine Mudenge qui m'a prêté main forte en ce qui concerne la dactylographie des tableaux et des commentaires afférents. Je ne manquerai pas de témoigner reconnaissant au personnel de la Banque Centrale pour son temps précieux qu'il m'a consacré et pour ses renseignements. Je pense plus particulièrement à Messieurs Édouard Semunyana, Oswald Habarugira et Christophe Bica'haga, ainsi qu'aux autorités supérieures des institutions financières rwandaises qui ont remarquablement contribué à la réalisation de ce rapport.

Les considérations relatées dans le présent document sont celles de l'auteur et ne correspondent pas nécessairement avec celles de l'USAID/Kigali ou avec celles du Ministère des Finances et de l'Economie.

Susan Goidmark
Development Alternatives, Inc.
Novembre 1986

Chapitre cinq: Les Banques Populaires.....	31
Aperçu Général	31
Administration	31
Structure et organisation	31
Procédures internes de crédit	32
Système d'information dans l'administration et inspection interne et procédures de contrôle.....	34
Capacité du personnel, productivité et efficacité ...	36
Fonctionnement financier	37
Profil des clients	39
Recommandations	40
Chapitre six: La Banque Rwandaise de Développement	42
Aperçu Général	42
Administration	44
Structure de l'organisation	44
Procédure interne de crédit	44
Système d'information dans l'administration et inspection interne et contrôle	47
Capacité du personnel, productivité et efficacité ...	48
Fonctionnement Financier	48
Condition financière et rentabilité	48
Etat du portefeuille et taux de remboursement	50
Profil des clients	52
Recommandations	53
Chapitre sept: Le Secteur Financier non formel	55
Aperçu Général	55
Constructions préliminaires de l'enquête nationale du Budget	55
Méthodologie	55
Transactions de crédit	56
Transactions d'épargne	58
Les tontines	58
Aperçu Général	58
Résultats de l'étude du cas de la Commune Kivuye ...	59
Résultats de l'étude du cas de la Commune Kanama	60
Le rôle des Commerçants	60
Recommandations	61
TABLEAUX	62

LISTE DES TABLEAUX.

TABLEAUX.	Page
1. Situation financière, 1980 - mars 1985.....	2
2. Dette Financière: Indicateurs Sélectionné.....	4
3. Changements dans les Disponibilités Monétaires (Liquidités) et dans le quasi-Monnaie de 1980-1984....	5
4. Investissements et Epargne	6
5. Comptes courants des Banques de dépôt.....	8
6. Taux d'accréditament et principaux Montants Financiers, 1981-1985.....	9
7. Distribution des prêts par secteur Economique, décembre 1985.....	10
8. Distribution des prêts selon l'importance et le Terme, 30 juin 1986.....	12
9. Prêt Bancaire en comparaison avec les plafond Globaux de la BNR.....	20
10. Investissements Bancaires à terme en comparaison avec le plafond de la BNR sur les prêts à terme, 31 décembre 1985.....	21
11. Structure des Taux d'Intérêt.....	24
12. Ventilation du portefeuille des prêts.....	31
13. Les Banques Commerciales Rwandaises : Rapports Financiers.....	34
14. Rapports entre les coûts des opérations et le total des Avoirs dans les pays choisis, 1975-1983.....	35
15. Qualité du portefeuille selon le groupe Socio - économique et la Profession des Emprunteurs, 31 décembre 1984.....	46
16. Banques Populaires : Distrubution des dépôts selon le Groupe Socio-économique, 1981,1983, 1985.....	47

17. Banques Populaires : Structures des dépôts, décembre 1985.....	48
18. Banques Populaires : Distribution des prêts selon les Groupe Socio-économiques, 1981,1983,1985..	49
19. Banques Populaires : Structures des dépôts selon le Groupe Socio-économique,1981,1983, 1985.....	50
20. Banque Populaires: Extension de nouveaux prêts en 1984 et 1985 selon l'activité Economique.....	51
21. BRD: Arriérés du portefeuille, 30 septembre 1986....	52
22. BRD: Analyse des prêts Illicites suivant la grandeur du Projet, décembre 1985.....	61
23. BRD: Prêts Approuvés selon le Barème et le Secteur	63
24. Distribution des nouvelles Approbations de prêts de la BRD selon l'Importance,1983 1985.....	64
25. Négociation de crédits dans les ménages de du milieu rural.....	66
26. Résultats de l'Expertise sur le Budget des ménages: Nombre et valeur des prêts suivant la source.....	68
27. Résultats de l'Expertise sur le Budget des ménages:Nombre et valeur des prêts suivant le terme.....	68
28. Résultats de l'Expertise sur le Budget des Ménages Distribution Dimensionnelle des Prêts Réçus.....	69
29. Résultats de l'Expertise sur le Budget des Ménages Nombre et Valeur des Retraits selon la source 1983..	69
30. Les tontines de Kivuye, Distribution suivant le Nombre des membres.....	71
31. Les tontines de Kivuye: Distribution suivant l'Importance de la Contribution.....	71
32. Montant des Economies Réalisées à travers les Tontines de Kivuye.....	72

RESUME EXHAUSTIF

Depuis son indépendance en 1962, le Rwanda connaît un accroissement annuel moyen de 6% du produit national brut; ce chiffre est l'un des plus élevés d'Afrique. Contrairement à ses voisins, le Rwanda n'investit pas beaucoup dans les entreprises publiques non productives, et réussit généralement à maintenir de faibles déficits budgétaires, un coefficient du service de la dette fort négligeable et, par dessus tout, une balance de paiements excédentaire. L'objectif principal du gouvernement pour les 20 prochaines années est d'accroître la productivité agricole et de créer des emplois productifs pour ce qui ne seront pas en mesure de trouver des champs à cultiver.

L'octroi des crédits pour l'agriculture et l'industrie est l'un des facteurs qui favorisent le développement de ces secteurs. Ainsi, les institutions financières devront jouer un rôle de plus en plus prépondérant pour promouvoir la production agricole et la propagation de micro, petites et moyennes entreprises en dehors de Kigali. La politique du marché des capitaux telle que préconisée par la Banque Nationale du Rwanda (BNR, ou Banque Centrale) devrait être structurée de manière à favoriser l'intensification des activités et à encourager les prêts pour ces secteurs prioritaires plutôt que de les mandater.

La réglementation de la Banque Centrale en ce qui concerne le plafond des prêts globaux sert à inciter les Banques Commerciales à se détacher de leur traditionnel rôle de financement commercial à court terme et de s'occuper davantage du financement à terme dans le domaine des entreprises de production. D'autres stimulants positifs peuvent bien sûr être nécessaires si on veut vraiment encourager de tels prêts et protéger les déposants.

Pour réduire les risques de désintermédiation (c'est-à-dire prêts sans passer par l'intermédiaire des banques) de fonds, la Banque Centrale devrait exhorter les Banques à mobiliser les dépôts à long terme et envisager l'idée de permettre à ces Banques d'appliquer des taux d'intérêt variables sur les prêts à terme. Les dépôts à plus long terme pourraient être mobilisés si le différentiel du taux d'intérêt entre les dépôts à terme de moins et de plus d'un an était agrandi. Pour maintenir des taux positifs réels sur les dépôts, la Banque Centrale pourrait envisager d'adapter ces intérêts aux meilleures estimations du taux d'inflation local. Il suffit de placer les taux d'intérêt pour dépôts d'un mois à deux ou trois points au-dessus du taux d'inflation pour amener les déposants à maintenir et même à augmenter les montants de leurs comptes. Pour encourager les prêts aux secteurs prioritaires, la Banque Cen-

trale devrait donner aux Banques plus de souplesse dans la fixation des taux de prêt; les taux actuels présentent un grand risque et causent d'énormes coûts administratifs liés à ce genre de prêts.

On peut néanmoins s'attendre à ce que les Banques commerciales résistent à toute pression extérieure les obligeant à financer des activités à grands risques entreprises par des personnes qui ne sont même pas des clients de ces Banques. La Banque Centrale devrait donc veiller à ce que son plafond de prêts globaux ne provoque pas de réaction de la part des banques commerciales qui risqueraient d'engendrer une diminution des dépôts.

Etant donné que les institutions financières du Rwanda sont fragiles - ceci se constate par la faible performance de la Caisse d'Épargne et de la Caisse Hypothécaire - la capacité de la Banque Centrale de superviser les institutions financières du Rwanda devrait être renforcée. Aussi, la Banque Centrale devrait solliciter des vérifications extérieures plus rigoureuses des institutions financières du Rwanda.

Les Banques Populaires (BOBP, sigle utilisé par la BNR) représentent le meilleur espoir pour intensifier le système financier du Rwanda et pour subvenir aux besoins financiers des Rwandais vivant dans les milieux ruraux. Elles disposent d'un réseau important de succursales tenant des comptes à livrets qui offrent la facilité et la sécurité nécessaires à la mobilisation des épargnes rurales. Cependant, la qualité du portefeuille de prêts des Banques Populaires devrait être améliorée pour qu'elles soient en mesure d'exploiter efficacement leur potentiel. Les Banques Populaires ont besoin de l'appui des donateurs en assistance technique pour améliorer leur système d'information en gestion, informatiser les opérations à leur siège, instaurer un service de développement de projet et augmenter la formation continue du personnel et des responsables locaux.

La Banque Rwandaise de développement (BRD) joue un rôle important dans le Développement économique du Rwanda. Sa décision dans la zone de financement à petite et moyenne échelle (PME), toute en étant consciente des risques et des coûts qui en découlent, mérite des éloges. Toutefois, un coup d'oeil rétrospectif montre que la BRD s'est lancée un peu trop rapidement dans cette activité difficile. Elle a, avec raison, décidé de diminuer ses opérations de prêt pour le PME et de se concentrer sur les opérations de recouvrement. La BRD devrait en outre abrégier sa procédure interne de crédit et aussi améliorer la capacité de son personnel d'analyser et de superviser ces prêts. Si la Banque Mondiale permet à la BRD d'utiliser son prêt pour couvrir ses coûts en devises étrangères, dans un proche avenir, la BRD ne devrait plus avoir besoin de recourir aux fonds alloués par l'Agence Américaine pour le Développement International dans

CHAPITRE PREMIER

APERÇU GÉNÉRAL SUR L'ÉCONOMIE ET LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES

CLIMAT ÉCONOMIQUE

Depuis son indépendance en 1962, le Rwanda connaît un accroissement annuel moyen de plus élevés du continent africain en produit national brut (PNB), soit 6%, contrairement à ses voisins, le Rwanda investit très peu dans les entreprises publiques non rentables, accuse généralement des déficits budgétaires négligeables, un faible coefficient du service de la dette, et par-dessus tout, une balance de paiements excédentaire. La saine gestion de l'économie par le Gouvernement a permis au pays à surmonter un bon nombre de crises sérieuses au début des années 1980. Cependant, il reste encore une situation redoutable à affronter puisque l'accroissement démographique rapide et la rareté des terres arables exigent un changement dans l'arrangement économique du pays.

La situation économique du Rwanda s'est brièvement détériorée au début des années 1980 surtout à cause de la chute des prix du café sur le marché mondial, et aussi à cause des dépenses du gouvernement qui se sont accrues. Comme le tableau 1 l'indique le Gouvernement Rwandais a quitté sa position enviable de créancier net envers les institutions financières en 1980 pour devenir un débiteur net en 1983. Les réclamations nettes envers le gouvernement ont monté de 76 millions de FRW à 1.941 millions de FRW entre décembre 1982 et 1984. Le financement intérieur de ce déficit est venu principalement de la banque centrale, des banques de dépôt et du Fonds de Sécurité Sociale.

Vers la fin de 1982, le Gouvernement Rwandais a adopté des mesures d'austérité pour réduire le déficit budgétaire qui s'était accrue de 2,5% du PNB; ce qui était un pourcentage relativement bas par rapport à celui de la plupart des pays. Ces mesures comprenaient des actions telles que réduire radicalement les dépenses ordinaires, contracter des débours de capitaux et limiter les importations. Ces mesures, doublées de la hausse des prix du café, ont mené à une balance de paiements excédentaire en 1984 et 1985 et à une amélioration de l'accroissement économique. Le PNB devrait s'accroître de 5% en 1986. Il y a lieu d'espérer que les prix du café resteront élevés entre 1986 et 1988 et que, partant, la situation économique pourra s'améliorer, à cause de l'échec des prévisions pour la production brésilienne de cette culture.

l'octroi des prêts. Il y a lieu, cependant, de proposer que l'USAID réexamine les besoins de la BRD en ce qui concerne l'assistance technique et la formation continue en tenant compte, bien sûr, du fait que le programme des Nations-Unies pour le Développement a décidé d'affecter un conseiller à temps plein au Service d'Évaluation des PME. L'USAID devrait également revoir attentivement la structure administrative et la viabilité financière potentielle du fonds de développement proposé par la BRD, après avoir vérifié si elle mérite effectivement de recevoir des fonds de l'USAID.

Toutes les études montrent que le Rwanda a un système financier informel et étendu dans les zones rurales. Les institutions financières ont de fortes chances d'obtenir des épargnes et des fonds intermédiaires dans les activités rurales productives. Pour parvenir à la concurrence, le secteur formel est obligé d'adopter un mécanisme financier qui rassemble aux caractéristiques les plus acceptables du système informel: situation géographique avec accès facile aux clients, peu de formulaires à remplir, et petits montants de prêt pour une durée de quelques mois. Le prêt informel moyen est de loin inférieur et le terme plus court que pour celui des prêts déboursés par les Banques Populaires. Ce serait une tentative extrêmement profitable et productive d'entrer dans ce marché. Le système informel devrait examiner la possibilité de déboursier des prêts en faveur des groupes sociaux cohérents comme les "tontines" pour subvenir aux besoins en crédits dans les campagnes et assurer des taux de remboursement plus élevés.

Il est nécessaire de faire une étude plus approfondie de la demande de crédits dans les zones rurales et de l'effet potentiel de ces crédits. Une analyse plus fouillée des caractéristiques du crédit dans le secteur informel et son usage devrait être faite en vue d'étudier la manière de trouver un complément à ce système indigène. Le rapport entre le crédit informel et les mécanismes des épargnes d'une part, et les besoins des entreprises agricoles et des micros-entreprises de l'autre, serait utile pour la détermination d'une stratégie d'assistance. Il faudrait également faire un examen minutieux des effets réels et des effets potentiels de Politique de la Banque Centrale sur l'intensification financière au Rwanda, le développement des entreprises et de la création des emplois; cet examen devrait s'appuyer sur les résultats de l'expertise sur le Budget des Ménages et servirait de guide à la politique économique dans l'avenir.

10

Un taux de natalité extraordinairement élevé menace la stabilité du pays à long terme. La population du Rwanda à la plus forte densité d'Afriques et l'un des taux d'accroissement les plus élevés du monde (3.7 à 4.0%). Jusqu'à présent la production agricole est restée proportionnelle à l'accroissement démographique; ceci a été réalisé surtout en augmentant la quantité des champs à plutôt qu'en améliorant la productivité agricole. Pour le moment il reste encore quelques possibilités d'accroître la superficie des terres arables.

Le souci principal du gouvernement pour les 20 prochaines années sera donc d'augmenter la productivité agricole et d'identifier des possibilités de créer des emplois rentables pour ce qui seront contraints de vivre en dehors des champs. Si le Rwanda choisit de suivre le chemin qu'ont pris plusieurs pays en voie de développement - celui de faire en sorte que le gouvernement devienne l'employeur de ce dernier secteur - les déficits seront insupportables et les ressources financières seront déviées des investissements productifs. Si on ne crée pas d'emplois productifs dans les zones rurales alors que c'est là que vit 95% de la population, les centres urbains seront inondés de porteurs et de vendeurs sous-employés et verront naître des zones à taudis volages.

Les institutions financières devront donc jouer un rôle beaucoup plus significatif que dans le passé pour contribuer à l'augmentation de la production agricole et au développement de micro, petites et moyennes entreprises en dehors de Kigali. Puisque la quantité du bétail diminue petit à petit, il faudra nécessairement recourir aux engrais artificiels pour maintenir la productivité du sol. Un crédit pour de tels investissements devrait s'accompagner d'une assistance technique en vue d'introduire des techniques agricoles nouvelles sur ces champs familiaux constamment découpés. De petits prêts pour favoriser le développement de micro-entreprises et des entreprises à petite échelle fourniraient d'autres emplois en dehors de Kigali doivent également devenir une grande priorité pour les institutions financières orientées vers le développement.

INTENSITE FINANCIERE ET MOBILISATION DE RESSOURCES FINANCIERES

Bien que le système financier soit relativement superficiel, le pays fait montre de bonnes perspectives d'intensifier rapidement les marchés financiers. Voici trois facteurs qui favorisent la puissance et la sensibilité du système financier rwandais:

- la stabilité économique et politique du

pays qui suscite la confiance dans le système financier et encourage l'investissement;

- les taux d'intérêt élevés sur les dépôts à terme qui stimule les épargnes;
- un réseau étendu de banques dans les campagnes qui permet de mobiliser les épargnes dans les zones rurales et d'octroyer des prêts pour les entreprises de production.

Le tableau 2 compare le niveau de l'intensification financière du Rwanda avec celui des autres pays. Le coefficient d'approvisionnement en monnaie et les avoirs financiers par rapport au produit national brut est encore bas. Ceci reflète le rôle important joué par les activités de troc et le fait que le bétail et les autres biens matériels constituent une forme valable d'épargne dans les zones rurales. Le Rwanda est entraîné d'abandonner progressivement le système de troc vers une économie monétarisée. Comme le tableau 2 l'indique, la plupart des pays en voie de développement ont atteint un niveau tel que M1 (argent et dépôts à vue) est aussi élevé, pour ce qui est du PNB, que dans les pays développés. Visiblement, M1 s'accroît jusqu'à ce qu'il atteigne environ 20 à 30% du PNB après lequel le rôle de quasi-monnaie acquiert une plus grande importance.

Le tableau 3 montre que le pourcentage de M1 par rapport au PNB a sensiblement baissé depuis 1980. Cette baisse trahit le caractère conservateur de la politique monétaire du Gouvernement Rwandais et l'importance toujours croissante des dépôts à terme. Les années 1980 ont été marquées par un accroissement modéré de l'approvisionnement en monnaie (voir tableau 1), avec un accroissement moyen de M1 de 6%, celui de la quasi-monnaie de 21% et celui de la masse monétaire d'environ 10% par an entre 1980 et 1985. Le PNB s'est accru à un taux parallèle d'environ 11,8% en 1980 et 1984 (1)

Les épargnes du Rwanda et ses taux d'investissement se situent bien en-dessous de ceux des autres pays en voie de développement d'Afrique. Il y a lieu, cependant, d'attribuer cet état de choses à l'importance du secteur informel et au caractère traditionnel des épargnes non monétaires.

(1) Il existe de sérieuses contradictions entre les ministères des Gouvernements, le Fonds Monétaire International et la Banque Mondiale sur les chiffres du PNB. Ceux qui sont présentés dans ce rapport émanent des estimations du personnel de la Banque Mondiale.

Tableau 2

N.B.: Tous les chiffres, exceptés ceux qui concernent le Rwanda, sont de 1981 et sont tirés de "Revue du Travail dans le secteur financier", Service du Développement Financier, Département l'Industrie, Banque Mondiale, 30 octobre 1983.

Les chiffres sur le Rwanda proviennent de la Banque Nationale du Rwanda, Bulletin n° 12, décembre 1985. Les chiffres sur le Rwanda sont basés sur les données de la Banque Centrale et les estimations de la Banque Mondiale de 1984.

Le total des avoirs financiers comprend la somme des avoirs de toutes les banques de dépôts et de tous les titres non réglés à la fin de l'année. Les titres non réglés comprennent la valeur nominale des obligations et la valeur en bourse des actions non réglées à la fin de l'année.

* Données sur le volume des titres non disponibles.

On peut constater, entre autres, que l'épargne nationale brute a chuté de 5.6 à 1.4% du PNB entre 1980 et 1981, comme le tableau 4 l'indique. Ceci pourrait s'expliquer par la baisse des revenus réels due à la baisse des prix du café. Il faut remarquer que cette faiblesse de revenus n'a pas entraîné une baisse dans la consommation. Par contre, l'épargne nationale brute a sensiblement monté après 1982 et a comblé environ 4,7% du PNB en 1984, même si elle est restée en-dessous du taux de 1979 qui était de 7,7%. L'investissement national brut, quant à lui, a subi une chute vertigineuse de son point culminant de 17% du PNB en 1980 pour se retrouver en-dessous de 12% en 1984; ceci a été en partie au taux de change.

Une analyse des comptes sommaires dans les banques de dépôt (voir tableau 5) montre que les dépôts à vue ont baissé entre 1981 et 1982 et ont ensuite repris une ascension qui a abouti à un taux d'accroissement annuel composé de 9.7% entre décembre 1982 et décembre 1984. Les dépôts à terme ont monté à un taux annuel composé de 3.4% pendant la même période à cause d'une petite augmentation dans les taux d'intérêts, de la multiplication des succursales des banques et grâce à la rigueur persévérante avec laquelle les banques de dépôts ont essayé d'accroître les dépôts à terme.

Le potentiel pour augmenter les dépôts qui produisent des intérêts en dessous d'une année est élevé.

Les estimations du taux d'inflation en 1986 vont du négatif vers 1%, alors que les intérêts nets payés sur les dépôts à terme d'un mois (taxes déduites) est de 6% par an; ce qui repré-

sente un revenu extrêmement élevé. En outre, les Banques Populaires du Rwanda (BOBP) sont entrain de recevoir une quantité importante des épargnes dans les campagnes en y plaçant de nouvelles succursales alors que l'intérêt sur les comptes à livret est de 3 % seulement par an. La sécurité et la facilité qui sont garanties aux clients des zones rurales grâce aux comptes à livret revêtent-pour les clients- plus d'importance que l'intérêt accordé. Il a été constaté par exemple que, pour des raisons de sécurité, certains cultivateurs placent leur argent chez des commerçants locaux qui ne leur donnent que des intérêts insignifiants ou nuls.

EXPANSION ET ALLOCATION DES CREDITS.

Le crédit national s'est développé rapidement à un taux annuel de 45% entre 1980 et 1985 (de 2.499 à 16.262 millions de FRW); ceci indique notamment un accroissement du crédit au gouvernement (qui a perdu son statut de créditeur pour devenir débiteur) et au secteur privé (accroissement de 17% par an entre 1980 et 1985) Comme le tableau 7 l'indique, depuis 1981 jusqu'au début de 1984, les réclamations envers le gouvernement ont monté beaucoup plus, rapidement que celles envers le secteur privé; ceci montre qu'il y a eu un effet d'encombrement ainsi qu'une diminution dans la demande de prêts pour le café et les activités minières. Le crédit national s'est vu sensiblement ralenti en 1984 et 1985, particulièrement à cause de la diminution des réclamations envers le gouvernement et aussi à cause de la chute de l'industrie minière.

Bien que les banques aient augmenté leur délai de remboursement de prêts à court terme (moins d'un an), ceux-ci représentaient environ 2/3 des prêts non réglés à la fin de 1985 (voir tableau 7). Le système financier est surtout orienté vers le financement du café, du commerce et de l'habitat, secteurs qui englobaient environ 60% des prêts en décembre 1985. Le crédit alloué à la production et au traitement des produits agricoles qui ne sont pas destinés à l'exportation reste négligeable malgré l'importance de ce secteur. Plus de 90% des prêts non réglés enregistrés par la Banque Nationale du Rwanda (BNR, ou Banque Centrale) (qui comprennent des prêts ou des facilités de crédit dépassant 500.000FRW) se situaient en dessous de 10 millions de FRW (voir tableau 8), dénonçant ainsi la nature minime de la plupart des projets.

APERÇU GÉNÉRAL SUR LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES

La Banque Centrale supervise et contrôle les opérations du secteur financier formel. Elle détermine la politique monétaire, assure un contrôle rigoureux sur les services du pays en devises étrangères, donne des avances au Gouvernement et effectue toutes les opérations de paiement qui engagent le Trésor Public, qu'elles soient nationales ou internationales.

Les institutions financières dans le secteur bancaire sont:

- La Banque Commerciale du Rwanda (BCR) la Banque la plus ancienne et la plus importante du pays;
- La Banque de Kigali (BK): la deuxième grande banque commerciale;
- La Banque Continentale Africaine (Rwanda)(BACAR), troisième banque commerciale du Rwanda, installée depuis mi-1983;
- La Caisse d'Épargne du Rwanda (CER), institution nationale d'épargne et de crédit en état de banqueroute de-facto et enfin;
- Les Banques Populaires du Rwanda, Banques rurales coopératives destinées à encourager les dépôts à petite échelle et à accorder des crédits aux habitants des zones rurales.

Les institutions financières non bancaires sont:

- La Banque Rwandaise de Développement (BRD) dont les ressources proviennent exclusivement des dons étrangers et subsides du Gouvernement rwandais, et qui n'est pas placée sous la supervision de la Banque Centrale; et
- La Caisse Hypothécaire du Rwanda (CHR), banque hypothécaire connaissant des difficultés financières graves.

En plus de ces institutions financières, la Banque centrale a instauré en 1978 un Fonds Spécial de Garantie (FSG) pour promouvoir les prêts aux petites et moyennes entreprises agricoles et industrielles. La garantie maximum du fonds est de 5 millions de FRW pour les individus et de 10 millions de FRW pour les Sociétés. Le Fonds est alimenté par une taxe de 3% sur chaque prêt qui bénéficie de la garantie. En décembre 1985, le FSG avait un capital de 217 millions de frw, et les garanties offertes s'élevaient à 100 millions de FRW. Le FSG est capable de garantir jusqu'à

revenus des communes et une autre venant des dons, subsides et prêts donnés aux communes. L'Eglise Catholique a instauré un autre fonds de développement important, le Bureau Episcopal de Développement, qui octroie des fonds pour des projets agricoles et sociaux.

Bien que toutes les institutions financières (à l'exception de la Caisse d'Epargne) soient dans une certaine mesure capables de faire des investissements par actions dans des sociétés, il n'y a aucune institution au Rwanda qui s'occupe exclusivement de ce volet de l'économie. La BACAR a pu identifier des investisseurs luxembourgeois qui ont accepté de se lancer à l'aventure avec des investisseurs privés rwandais pour mettre sur pied une société de capitaux. Cette idée est malheureusement restée en suspens à cause du fait que le Rwanda et le Luxembourg n'ont pas réussi à se mettre d'accord sur les taxes. Vers la fin de 1986, l'Agence Américaine pour le Développement International a financé une étude qui se proposait d'examiner la nécessité d'une autre société par actions et les sources potentielles de financement dans le pays. Cependant, la question principale de savoir si, et dans quelles conditions, ses fonds pourraient devenir une réalité financière n'avait pas encore eu de réponse à la fin de 1986. Il apparaît qu'une étude supplémentaire très approfondie est nécessaire, compte tenu de la haute visibilité d'un tel fonds, de la grande probabilité d'échec étant donné l'absence virtuelle du marché des titres au Rwanda et du taux de mortalité élevé pour les nouvelles entreprises.

Les institutions financières rwandaises sont hautement qualifiées pour leurs activités. A part les banques commerciales qui rivalisent pour attirer les meilleurs clients, il n'y a, en vérité, que très peu de compétition entre ces institutions. Bien que les deux banques commerciales aient placé des succursales dans les plus grandes villes du pays et que la Caisse d'Epargne encaisse des dépôts dans 60 succursales et postes, il n'y a que les Banques Populaires qui ont un réseau assez vaste: ses 86 succursales des zones rurales acceptent de petites épargnes et accordent des prêts aux habitants de la campagne. Ce réseau reste insuffisant, mais il sera élargi.

Les Banques commerciales se concentrent surtout sur le financement du commerce à court terme, sur des prêts à moyen terme destinés essentiellement à l'achat de véhicules et sur des prêts à long terme pour la construction de maison d'habitation (voir tableau 9). La Caisse d'Epargne a accordé des prêts surtout pour la construction de maisons d'habitation, pour quelques activités commerciales et pour le traitement du thé. La Caisse Hypothécaire ne s'est, jusqu'ici, occupée que de la construction des maisons d'habitation. Il faut rappeler ici que les deux Caisses connaissent de graves difficultés financières. Les deux

institutions dont la vocation est de contribuer au financement du développement économique du Rwanda sont les Banques Populaires et la BRD. Les Banques Populaires sont l'unique source financière pour les petits prêts à court et à moyen terme pour la grande majorité des habitants des zones rurales. En effet, il n'y a que très peu de cultivateurs qui sont capables de réunir les conditions collatérales exigées par les Banques Commerciales, et très peu parmi eux sollicitent les prêts à plus grande échelle et à plus long terme que la BRD octroie. La BRD finance surtout de grandes entreprises agricoles et industrielles dans la ville de Kigali et dans les villes secondaires. En moyenne, la BRD a déboursé 6.76 millions de FRW en 1985 pour les petits prêts et les prêts à moyenne échelle. Les Banques Populaires, quant à elles, ont en moyenne déboursé moins du centième de ce montant, soit 65.700FRW comme prêts pour financer la construction des maisons d'habitation dans les campagnes, le commerce et quelques activités agricoles.

A l'exception de la BACAR et des Banques Populaires, toutes les institutions financières du Rwanda appartiennent, entièrement ou dans les proportions importantes, au gouvernement.

CHAPITRE DEUX:

LA POLITIQUE DE REGLEMENTATION

APERÇU GENERAL.

La Banque Centrale a comme objectif spécifique de surveiller l'accroissement des crédits pour éviter l'inflation et pour favoriser l'octroi des prêts destinés aux activités. Elle fixe les plafonds des crédits, les taux d'intérêt sur les dépôts et les prêts, la structure de la dette bancaire, les exigences en ce qui concerne les réserves, les plafonds d'approbation de prêts, exige la présentation de la situation financière mensuelle pour chaque banque. Le règlement de la Banque Centrale concerne les banques de dépôt; la BRD et la Caisse Hypothécaire ne sont pas concernées par le règlement de la Banque Centrale, sauf quand il s'agit de transactions en monnaies étrangères.

En tout, cinq catégories différentes d'institutions ont été instaurées pour rendre des services spécifiques destinés à divers types de public-cible. Le règlement a même renforcé cette spécialisation dans les institutions et a découragé la diversification. Ensuite il s'est avéré nécessaire de revoir cette politique puisqu'il devenait clairement urgent d'orienter le financement vers les entreprises agricoles, industrielles et de services qui sont productives.

Le règlement de la Banque Centrale est un moyen d'amener les Banques Commerciales à ce détacher de leur traditionnel rôle de financement commerciale à court terme pour assumer davantage de responsabilités dans le domaine du financement à terme aux entreprises productives. Pour susciter ce genre de prêts, d'autres stimulants positifs peuvent être nécessaires, notamment l'introduction des taux d'intérêt variables sur les dépôts à terme et la libéralisation des taux payés pour les dépôts. Néanmoins, on peut s'attendre à ce que les banques commerciales montrent suffisamment de réticence à financer des activités qui présentent d'énormes risques entreprises par des individus qui ne sont pas connus comme clients de ces banques, quelle que soit la pression. Ainsi, la Banque Centrale devrait veiller à ce que sa politique de plafond de crédits ne provoque pas de réaction de la part des banques qui diminuerait les dépôts.

POLITIQUE DE PLAFOND DE PRETS ET D'ALLOCATION DE CREDITS

Plafonds Globaux

Les plafonds de crédits sont le premier moyen qu'utilise la Banque Centrale pour obtenir des allocations de crédit en faveur des sous-secteurs économiques. La Banque Centrale a adopté deux formes de plafonds: un plafond global, qui fixe la limite du montant des prêts non réglés pour chaque banque de dépôts, et un "potentiel d'engagement", qui fixe le montant maximum à allouer aux prêts à moyen et à long terme pour chaque institution. Le plafond global est généralement lié aux estimations de l'accroissement annuel du PNB; puisqu'on s'attendait à ce que le PNB s'accroisse de 5% en 1986, le plafond global a été haussé du même pourcentage. L'augmentation annuelle du plafond global est partagée parmi les banques selon une formule qui tient beaucoup compte de leur réussite dans la mobilisation des dépôts à terme et voit aussi si elles ont accordé des prêts à des rwandais et aux activités agricoles.

Depuis 1979, la Banque Centrale a clairement déterminé les activités prioritaires qui ne sont pas concernées par le plafond global. En 1979, seuls le financement pour le café et les crédits alloués aux communes étaient exempts des plafonds. Cependant, vers la fin de 1986, la liste des activités qui n'étaient pas frappées par le système de plafond était devenue tellement vague qu'elle comportait presque tous les prêts exception faite de ceux destinés aux activités commerciales, à l'achat de véhicules ou à l'usage personnel. La liste des activités non concernées par le plafond globaux à la fin de 1986 comportait notamment:

- . les projets d'agriculture et de l'élevage intensifs,
- . le traitement sur place des produits agricoles et animaux,
- . les projets de pisciculture, d'apiculture et de traitement du bois,
- . les outils agricoles, les sources d'énergie et les aliments pour bétail,
- . la prise, le magasinage et la commercialisation des produits agricoles,

1. La formule quantitative pour déterminer le plafond de chaque banque et la somme de sa valeur nette, 200% des dépôts à terme de chaque banque 40% de ses dépôts à vue. Ensuite on utilise le pourcentage du total de chaque banque pour calculer sa part du plafond haussé.

- . les produits destinés à l'exportation (café, thé, minerais et peaux),
- . le transport international (la compagnie doit payer 10% de l'investissement pour le premier prêt et 40% pour les prêts suivants),
- . le magasinage des produits pétroliers,
- . les nouveaux prêts pour les investissements productifs qui créent des emplois et une valeur ajoutée minimum de 25%,
- . les prêts aux associations pour la promotion de l'éducation,
- . les prêts pour la construction des maisons d'habitation alloués au personnel de la banque, et
- . les prêts pour la construction des maisons à être habitées par les propriétaires.

Tous les prêts non concernés par le système de plafonds doivent être soumis à l'approbation préalable de la Banque Centrale. Cependant, cette approbation est automatique dans la plupart des cas et est obtenue en 15 jours après la présentation du dossier. La Banque Centrale a bien précisé qu'en liant le plafond global à l'accroissement du PNB elle voulait éviter la prolifération exagérée des crédits et l'inflation. Cependant, étant donné que plus de la moitié des prêts non réglés en 1985 échappaient à la règle du plafond il est clair que cet objectif ne peut pas être atteint en appliquant cette méthode. Le tableau 9 montre la ventilation des crédits bancaires en comparaison avec les plafonds globaux de la BCR. Deux banques commerciales - la Banque Commerciale et la BACAR ont souvent dépassé le plafond officiel, et ont dû payer des amendes pour cela. Au 31 décembre 1985 les prêts en dehors du système des plafonds représentaient plus de la moitié des prêts non réglés; les prêts pour le café-activité bancaire très ancienne constituaient à eux seuls 65% des prêts hors-plafond.

Plafond des Prêts à terme

La formule utilisée pour calculer le plafond de chaque banque pour les prêts à moyen et à long terme (connu sous le vocable "potentiel d'engagement") est la suivante:

100% de la valeur nette +
 100% des dépôts à terme de plus d'un an +
 65% des épargnes à terme en-dessous d'un an +
 25% des obligations d'épargne +
 15% des dépôts à vue

MOINS

Les immobilisés +
les investissements par actions +
les prêts douteux.

Etant donné que tous les dépôts dans les Banques Commerciales ont été virtuellement placés à un terme de moins d'une année, cette formule produit, comme effet d'encourager les banques commerciales à utiliser ces dépôts à court terme pour les prêts à terme. Les banques peuvent dépasser leurs plafonds pour les prêts à terme avec l'accord de la Banque Centrale. La Banque Centrale considère les dépôts à court terme comme stables et que, par conséquent, il y a peu de risques à utiliser ces fonds pour finances des prêts à terme.

Le tableau 10 examine le rapport entre le plafond sur les prêts à terme et les prêts à terme réels non réglés de chaque banque. En 1982, le Gouvernement rwandais a invité les institutions financières à acheter les certificats de Trésorerie et les obligations de Développement. Bien que la formule pour calculer la plafond des prêts à terme soit restée la même il a été demandé aux banques de prendre en considération ces nouveaux actifs bien que non liquides. Le tableau 10 montre que si on soustrayait les certificats de trésorerie et les obligations de Développement du plafond de prêts à terme, la B.C.R. et la BUCAR pourraient apparaître comme étant dans une situation financière vulnérable.

Politique d'Allocation de Crédit:

Comme il a été dit précédemment, le plafond global vise à encourager les banques commerciales à financer les activités productives. En faisant monter le plafond global à un rythme plus lent que celui des dépôts, la Banque Centrale espère que les banques seront amenées à investir leurs avoirs dans les activités à court et à moyen terme qui sont exemptées du plafond. D'ailleurs, elle est entrain d'étudier les moyens de réduire les possibilités pour les banques commerciales de placer leurs fonds dans des activités rentables autres que celles de prêts. Plusieurs banques investissent actuellement leurs liquidités excédentaires dans les certificats de trésorerie ou les placent dans de comptes à dépôts qui produisent des intérêts ouverts auprès d'autres banques.

On pourrait s'attendre à ce que les banques commerciales s'opposent énergiquement à ceux qui veulent les amener à accorder des prêts à terme pour des activités de production agricole et individuelle. Sur ce point, la Banque Centrale va se heurter à des difficultés et il faut

dire que ce serait même imprudent de sa part de demander aux banques de se mettre si tôt à distribuer des prêts à terme pour ce genre d'activités. Il se poserait des problèmes tels que:

- . les risques pour le taux d'intérêt et les liquidités, consécutif à l'usage des fonds à court terme pour financer des prêts à terme ("désintermédiation");
- . le manque de personnel qualifié pour analyser et superviser les prêts à terme pour les activités agricoles et industrielles;
- . les risques plus importants ainsi que les coûts occasionnés par les prêts à plus long terme accordés à de nouvelles activités de prêt.

En ce qui concerne le premier problème, les taux d'intérêt sur les dépôts et les prêts sont encore ceux de 1979. Pourtant, les taux d'inflation est tombé de 12% en 1982 à environ 0-1% en 1985. Cependant, une action brutale sur le système engendrant une autre spirale inflatoire qui obligerait la Banque Centrale de hausser les taux d'intérêt nominaux sur les dépôts pour éviter les retraits en masse. En outre, si les taux d'intérêt sur les prêts à moyen terme continuent à rester les mêmes qu'auparavant, les banques devraient être autorisées à accorder des prêts à terme avec une fréquence variable, et recevoir aussi des directives ad-hoc qui déterminent quand et comment changer la fréquence. Ainsi, le risque sur le taux d'intérêt pourrait être transféré des banques sur les emprunteurs. Evidemment, il serait pertinent de s'enquérir de la réaction des clients sur cette proposition, étant donné qu'au Rwanda, les prêts à terme portent un taux d'intérêt fixe.

Le risque concernant les liquidités résultant de l'usage des fonds à court terme n'est pas énorme, puisque le Rwanda est bien connu pour sa stabilité. Mais ce risque existe tout de même. Le système peut être victime de situations dramatiques imprévues telles que mauvaises récoltes ou des événements politiques qui pourraient donner naissance à une perte de confiance dans le système financier de la part des déposants; et tout ceci pourrait déclencher des retraits de fonds en masse et les liquidités risqueraient de ne pas être disponibles au cas où ils auraient été accordés comme prêts à long terme.

Une série de mesures de sécurité pourraient être prises pour endiguer ce problème et accélérer la mobilisation des dépôts. Par exemple, la Banque Centrale pourrait amener les banques de dépôt à attirer davantage de dépôts à plus court terme dépassant un an en diminuant le taux payé sur les dépôts à plus court terme et en augmentant le différentiel des taux d'intérêt entre les dépôts à plus long

terme et ceux à plus court terme. Une autre alternative serait de permettre aux banques de déterminer leurs propres instruments locaux (y compris ceux qui investissent dans des institutions, en l'occurrence les deux sociétés d'assurance et la Caisse Sociale), mais aussi ceux des pays voisins. Il y a aussi une autre possibilité, qui serait de demander à la Banque Centrale d'accorder la garantie à tous les dépôts à terme. Malheureusement, en cas de crise économique, ceci ne ferait qu'accroître la pression sur les finances du gouvernement et risquerait peut-être d'aggraver la situation.

Vers la fin de 1986, la Banque Centrale était en train d'envisager la possibilité de permettre aux banques commerciales d'escompter des prêts à court et moyen terme aux projets agricoles et production animale) avec la BC. Au lieu de déterminer une nouvelle ligne d'escompte qui refinancerait un pourcentage du montant du prêt initial, cette facilité permettrait aux banques d'escompter seulement un pourcentage, l'acompte suivant venant à échéance. Cette opération permettrait, bien sûr, d'augmenter la quantité des liquidités dans les banques, mais ne réduirait pas le risque de "désintermédiation" (puisque'elle aiderait à obtenir seulement des fonds pour octroyer des prêts à terme) et ne déciderait pas les banques à accorder des prêts à plus long terme. Si les liquidités deviennent un réel problème et si les banques commerciales ne sont pas en mesure de réunir assez de dépôts à plus long terme, la Banque Centrale devrait instaurer un système d'escompte qui pourrait financer disons 75 à 80% des prêts à moyen terme destinés aux secteurs prioritaires.

Le second problème, celui du manque de personnel qualifié et de procédures appropriées pour analyser et superviser les prêts à moyen terme aux secteurs prioritaires, ne peut être résolu qu'à l'aide des programmes de formation et d'ajouts au personnel. Etant donné que les banques commerciales ne sont en aucun cas en mesure de fournir l'assistance technique nécessaire aux clients qui se sont lancés dans des opérations d'extension et de diversification, il s'avère nécessaire de créer une institution pour combler ce besoin. En attendant, TECHNOSERVE pourrait en partie assumer ce rôle.

Les prêts à terme pour l'agriculture et l'industrie présentent plus de risques et leur gestion coûte plus cher que le financement commercial. Les banques sont capables de constater que certaines parmi les activités de cette catégorie comportent un nombre illimité de risques, par conséquent aucune spéculation mixte ne serait assez convaincante pour les persuader à prêter à de tels clients. Les gérants des banques ont décidé de n'utiliser le fonds de garantie qu'au cas où ils ont confiance dans l'activité mais que celle-ci n'a pas assez de moyens. Il faut remarquer, cepen-

dant, que certains prêts à terme accordés à l'industrie et à l'agriculture présenteront moins de risques mais occasionneront toujours des frais administratifs plus élevés que le financement commercial. Pour amener les banques commerciales à prêter à ces clients, il faut leur laisser assez de souplesse dans la fixation des taux d'intérêt; ce qui compenserait les frais élevés de leurs transactions. Etant donné que les prêts pour la production agricole et l'importation du matériel nécessaire à la production industrielle ont reçu de la Banque Centrale un taux d'intérêt maximum, les banques commerciales ont très peu de stimulation à accorder des prêts à long terme plus importants pour ces activités.

LES TAUX D'INTERET

La Banque Centrale réglemente les taux des dépôts et des prêts en vigueur dans les banques de dépôt. Les taux qui apparaissent sur le tableau 11 concernent plus particulièrement les banques commerciales puisque les Banques Populaires et la Caisse d'Épargne font exception et ont donc la permission d'appliquer des taux différents. Pour les dépôts, le taux est celui qui est appliqué après déduction des taxes; les institutions financières doivent payer une taxe de 20% sur l'intérêt payé aux clients. Ainsi, le taux réel que la banque paie sur un dépôt à terme d'un mois est de 7,5% au lieu d'être 6%. Il est à noter que l'intérêt payé sur les affaires n'est pas concerné par cette taxe. Il existe également des plafonds sur les commissions pour l'ouverture d'un prêt et sur les commissions sur les prêts pour le café et le thé qui sont escomptés auprès de la Banque Centrale. Les autres commissions ne connaissent pas de plafond.

Malgré les fluctuations remarquables dans les taux d'inflation, les taux d'intérêt minima sur les dépôts à terme d'un mois, après déduction des taxes varient entre 6 et 7% tandis que les obligations d'épargne pour un à cinq ans se situent entre 7 et 9,5%. Puisque les dépôts à terme de plus d'un an sont nombreux, ou bien le différentiel des taux d'intérêt est insuffisant pour compenser les déposants pour la non liquidité des dépôts à plus long terme, ou alors les déposants sont opposés à cette immobilisation de fonds. La première explication semble plus plausible pour ce qui est des déposants qui ont des revenus plus élevés, tandis que la dernière justifie l'attitude des épargnants à faibles revenus, particulièrement ceux des zones rurales. Etant donné que les Banques Populaires qui restent le principal débouché pour recueillir des dépôts en milieu rural, ne délivrent que des comptes à livret, la possibilité d'accroître des dépôts à plus long terme est considérable, même dans les campagnes.

En termes réels, le taux d'intérêt sur les dépôts d'un mois étaient négatifs jusqu'en 1984. En 1982, le taux d'inflation était d'environ 12.6% et, par conséquent, le rendement réel sur les dépôts à terme était assez bas cette année-là. Cependant, les taux d'intérêt sur les dépôts sont actuellement très élevés en termes réels, puisqu'on s'attend à ce que l'inflation descende vers une position voisine de zéro en 1986. En effet, la Banque Centrale devrait étudier la possibilité de diminuer les taux d'intérêt sur les dépôts à terme en-dessus d'un an et probablement les ajuster avec les meilleures estimations du taux d'inflation local. Il suffit de placer les taux d'intérêt deux ou trois points plus haut que l'estimation du taux d'inflation pour amener les déposants non seulement à y laisser leurs avoirs, mais aussi à les augmenter. Comme il a été dit plus haut, les taux d'intérêt plus élevés peuvent contribuer à attirer des dépôts à plus long terme. Ensuite, les taux inférieurs sur les dépôts pourraient être transformés en taux bas sur les prêts et ceci pourrait faire basculer le fardeau financier sur les emprunteurs.

On distingue deux types de taux pour les prêts: les taux préférentiels pour les activités considérées comme étant des priorités économiques ou sociales importantes et les taux ordinaires. Les taux pour les activités préférentielles prennent des taux maxima et s'appliquent sur le financement des cultures destinées à l'exportation, les constructions résidentielles, la production agricole, l'importation du matériel industriel et les investissements approuvés par la Banque Centrale. La Banque Centrale procède à des stimulations particulièrement positives en faveur de l'exportation du café: les prêts pour l'achat du café jouissent d'un taux sur prêt net de 9% (avec une amende de 9% si le montant dû n'est pas totalement remboursé au 15 décembre), mais ils ne peuvent pas être refinancés par la Banque Centrale. Les prêts pour le traitement du café, le magasinage et les contrats d'exportation s'élèvent à 4 FRW le kilo et les bordereaux peuvent être réescomptés à la Banque Centrale au taux de 3,5% ou bien, en cas exceptionnel, refinancés au taux de 0.02 frw le kilo par jour. Les Banques peuvent escompter les bordereaux d'exportation du thé au taux de 4,25% (150 jours au maximum) et refinancer 100% de leur valeur avec la Banque Centrale au taux de 3,5%. En ce qui concerne les prêts pour les peaux et les minerais, leurs taux sont de 5%.

Les prêts pour les constructions résidentielles (qui représentent moins de 4 millions de frw), ceux pour la production agricole et pour l'importation de matériel industriel comportent un taux d'intérêt annuel de 9%, tandis que les prêts pour les investissements approuvés par la Banque Centrale exigent 11%.

La Banque Centrale fixe des taux d'intérêt minima sur les prêts non préférentiels pour décourager les emprunteurs. Les taux minima ordinaires sur des prêts pour construction plus significatifs et des avances en compte courant sont fixés à 14%, tandis que le taux sur les prêts de cinq ans pour des activités non prioritaires est d'au moins 13%. Le taux officiel pour le crédit à tempérament est de 18%, tandis que les taux d'intérêt appliqués par les banques commerciales sur les prêts pour les secteurs non prioritaires varient entre 13 et 18%.

En plus, un paiement minimum de 0,75% est exigé pour tous les crédits à tempérament et une amende de 4% est perçue sur les paiements du principal et intérêts accusant un retard de plus de 30 jours.

La politique de fixation des taux inférieurs maxima sur les prêts destinés aux activités préférentielles et des taux supérieurs minima sur les prêts pour construction et ceux pour usage personnel peut être en contradiction avec la volonté de la Banque Centrale d'accroître les prêts en faveur du premier groupe. Les frais élevés qu'impliquent les prêts pour les activités non prioritaires peuvent dans une certaine mesure réduire la demande de la part des emprunteurs, mais ils augmentent en même temps le stimulant financier des banques d'orienter les crédits vers ces activités.

STRUCTURE DE LA DETTE BANCAIRE

La Banque Centrale fixe des coefficients qui exigent un rapport minimum entre la valeur nette et la dette. La capitalisation minimum d'une nouvelle institution financière s'élève à 100 millions de FRW. Au fil et à mesure que la banque s'agrandit, le rapport minimum décroît, et ceci indique que le capital de base de la banque a augmenté.

Les rapports se présentent de la manière suivante:

Grandeur de la Banque	Valeur Nette/Dette
Valeur nette d'au moins 200 millions de Frw et actif total d'au moins 4 milliards de Frw.	5.0 %
Valeur nette de moins de 200 millions de Frw et actif total d'au moins 1 milliard de Frw.	7.5 %
Valeur nette de moins de 200 millions de Frw et actif total inférieur à 1 milliard de Frw.	10.0 %

La Banque Centrale calcule de nouveau la valeur nette telle qu'elle a été rapportée par les banques rwandaises. En supposant que les prêts douteux présentent 100% de défauts, la Banque Centrale réduit ainsi le numérateur du rapport ci-haut de la baisse correspondante dans les réserves due (baissé) aux dettes véreuses signalées par les banques. En plus, la valeur nette d'une banque de dépôt doit représenter au moins 10% de l'aval des tiers. Ces rapports semblent assez prudents et ne devraient pas être abaissés.

RESERVES IMPERATIVES, FRAIS DU FONDS DE GARANTIE ET PROVISION

Toutes les institutions qui acceptent des dépôts doivent constituer des réserves légales qui équivalent à 10% de leurs profits. Ce montant tombe à 5% des profits aussitôt que les réserves atteignent 100 millions de Frw. Les réserves fiscales doivent être d'au moins 10% du passif fixe, sans tenir compte de l'avilissement. Il faut enfin signaler que toutes les institutions rwandaises de crédit doivent contribuer au financement du FSB à raison de 10% de leurs profits avant la déduction des taxes.

La Banque Centrale demande aux institutions financières de constituer deux sortes de provisions:

- La provision pour les prêts douteux ou bien ceux qui sont en litige: 100% de la valeur de tels prêts non réglés, plus l'intérêt accru, doivent apparaître sur la feuille de la balance. Ces prêts sont ceux qui montrent beaucoup de probabilité de ne pas être remboursés dans l'entièreté ou ceux qui sont encore en litige.
- La provision pour les prêts non réalisés (partiellement ou entièrement): il s'agit des prêts qui connaissent des paiements arriérés dus à des difficultés momentanées, mais qui pourront finalement être récupérés.

Etant donné que les vérifications extérieures et la supervision de la Banque Centrale sur les banques de dépôt restent inefficaces, il est difficile de savoir si les provisions sont suffisantes pour protéger leurs portefeuilles. Pour décourager la constitution de provisions inutilement élevées, le Gouvernement rwandais les a placées parmi les rubriques taxables. Malheureusement, cette politique peut empêcher les banques de garder des provisions suffisantes et, par conséquent, elle devrait être revue.

AUTORITE POUR L'APPROBATION DES PRETS

La Banque Centrale doit marquer son accord pour tous les prêts dépassant 1 million de FRW accordés aux étrangers, ceux dépassant 7 millions de FRW accordés aux nationaux et pour ceux destinés aux activités en dehors du plafond global ou au-dessus du plafond à terme. Les prêts appartenant aux deux premières catégories ne représentent qu'un petit pourcentage du total des prêts non réglés. Puisque la Banque Centrale conserve une liste de tous les emprunteurs ayant une ligne de crédit au delà de 500.000 FRW, son accord est considéré comme une preuve que l'emprunteur n'est pas déjà trop endetté. L'approbation des activités hors plafond est nécessaire pour s'assurer que ces activités sont réellement de type productif. D'ordinaire l'approbation est accordée endéans 15 jours et est rarement refusé.

Aucun client ne peut recevoir un prêt dépassant 25% de la valeur nette de l'institution financière sans l'accord préalable de la Banque Centrale. Aucune banque ne peut prêter plus de 5% de sa valeur nette à ses gérants ou à ses directeurs. Le personnel de la banque ne peut pas bénéficier de plus de 10% de la valeur nette de la banque. Les investissements par actions dans des entreprises ne peut pas excéder 10% de la valeur nette de la banque et 20% du capital de l'entreprise. Seule la Caisse d'Épargne n'a pas le droit d'investir dans des entreprises.

EXIGENCES COLLATERALES

La Banque Centrale exige que tous les prêts soumis son approbation répondent aux exigences du collatéral consécutif. Les banques commerciales acceptent comme collatéral uniquement les terrains et les maisons des personnes qui ont un droit sur ces avoirs (presque exclusivement en zones urbaines), les véhicules commerciaux, l'équipement et les inventaires de commerce. Les Banques Populaires, elles, ont des exigences beaucoup plus souples. En général, la valeur du collatéral est supposée représenter 200 à 300% du montant du prêt.

OBJECTIF DU PRET

La Banque Rwandaise de Développement est la seule banque habilitée à accorder des prêts à long terme (plus de cinq ans) pour les activités productives. Par contre, elle ne peut accorder des prêts à court terme qu'à son personnel. Les Banques Populaires ne peuvent accorder des prêts à long terme que quand ils sont destinés à la construction des maisons d'habitation pour le personnel.

REGLEMENT SUR LES MONNAIES ETRANGERES

Toute opération en monnaie étrangère doit se faire sur autorisation de la Banque Centrale. Les importateurs qui demandent d'importer des marchandises doivent solliciter une licence d'importation auprès de la Banque Centrale; c'est seulement après réception de cette licence qu'ils peuvent être assurés de la disponibilité de devises étrangères. Jusque tout récemment, les importateurs de marchandises de luxe devaient d'abord déposer 100% de la valeur de l'embarquement dès réception de la licence d'importation; ce montant a actuellement été réduit à 50% dans certains cas. Les importateurs des autres biens peuvent recevoir un financement à court terme pour couvrir une grande partie de la valeur totale de l'embarquement.

FACILITES DE REFINANCEMENT PAR LA BANQUE CENTRALE

La Banque Centrale met à la disposition des banques de dépôt trois sortes d'arrangement de refinancement en ce qui concerne les transactions à court terme:

- réescompte des billets à ordre, y compris l'échange du bordereau pour une avance;
- le refinancement du papier d'affaires cautionné, présenté à la Banque Centrale; le papier d'affaires est recouvré aussitôt que la banque commerciale a remboursé à la Banque Centrale (mise en pension);
- l'acquisition d'une ligne de crédit de la part de la Banque Centrale; ceci se fait surtout quand il s'agit d'activités très volumineuses (comme le financement du café) et dans ce cas, la distribution des fonds se fit sous la supervision de la Banque Centrale (avances en compte garanties).

Les banques de dépôt peuvent recourir à ces facilités pour des transactions commerciales, le financement des cultures et les souscriptions aux certificats de Trésorerie sollicités par des personnes physiques ou morales. La Banque Centrale va également refinancer les prêts à moyen terme destinés à des projets de développement plus grands et d'intérêt national. Comme il a été dit précédemment, la Banque Centrale est entrain d'étudier les modalités d'instauration d'une autre facilité de refinancement pour promouvoir les prêts en faveur de la production et du traitement des produits agricoles.

VERIFICATION ET SUPERVISION DES INSTITUTIONS FINANCIERES

Les institutions financières rwandaises ne sont pas vérifiées et supervisées convenablement. Le comité directeur de chaque institution nomme quelques personnes qui ont reçu une formation en comptabilité pour jouer le rôle de vérificateurs étrangers de l'institution (commissaires aux comptes). Cependant, très souvent ces gens n'ont pas assez d'expérience dans la vérification des institutions financières pour s'acquitter de leur tâche de façon satisfaisante. Seule la BRD fait exception: les donateurs lui ont demandé d'engager une société indépendante de vérification dont le siège se trouve à Nairobi.

La Banque Centrale n'a pas assez de personnel qualifié pour superviser les institutions financières comme il faut. Actuellement, il n'y a qu'une seule personne qui s'occupe de l'inspection des banques et celles-ci n'a même pas le temps d'examiner sur place les registres financiers des banques. Ainsi, l'analyse des banques faite par la Banque Centrale est presque exclusivement basée sur les relevés mensuels établis par les banques elles-mêmes et ceux approuvés par les commissaires aux comptes. Etant donné que les institutions financières rwandaises s'agrandissent et deviennent de plus en plus complexes, il faudrait songer à améliorer la qualité des vérifications bancaires et aussi à renforcer la supervision de la Banque Centrale.

RECOMMANDATIONS

La Banque Centrale a besoin de prêts à court et à moyen terme pour financer les secteurs prioritaires exempts du plafond global en vue de couvrir environ deux-tiers de tous les prêts non réglés durant les quelques années à venir. Il est probable que les Banques Commerciales refusent d'accorder des prêts pour les activités qu'elles croient comporter trop de risques et d'énormes dépenses administratives. Elles évitent également de prêter aux personnes qui ne sont pas connues parmi les clients de leurs banques. Elles peuvent octroyer des prêts aux clients connus tels que les commerçants qui ont l'intention de diversifier leurs activités industrielles. La demande de prêts provenant de ces personnes qui veulent financer des activités hors plafond devrait augmenter avec le temps, mais ceci sera plutôt lent. La Banque Centrale devrait veiller à ce que sa politique n'amène pas, par mégarde, les institutions à réduire les dépôts.

Pour éviter de risquer d'utiliser les dépôts à court terme pour financer des prêts à long terme, la Banque Centrale devrait encourager les banques à rassembler plus de dépôts à long terme et envisager la possibilité de leur

permettre d'appliquer des taux d'intérêts variables sur les prêts à terme.

Pour encourager les prêts aux secteurs prioritaires, elle devrait permettre aux banques d'avoir plus de souplesse dans la fixation des taux pour les prêts qui comportent plus de risques et des frais administratifs très élevés.

La politique de garder des taux d'intérêts fixés sur les dépôts depuis 1979 indique que le revenu réel sur les dépôts était négatif durant les années où l'inflation battait le plein et qu'il est actuellement très élevé. Pour s'assurer d'un revenu réel positif fixe sur les dépôts, la Banque Centrale devrait voir comment placer ces taux d'intérêt quelques points au-dessus des meilleures estimations de l'inflation. Pour stimuler les dépôts à plus long terme, elle devrait étudier l'effet potentiel de l'accroissement du différentiel du taux d'intérêt entre les dépôts en-dessous d'un an et les dépôts à plus long terme.

Etant donné la fragilité des institutions financières rwandaises, comme on peut le constater par le mauvais fonctionnement de la Caisse d'Epargne et de la Caisse Hypothécaire, la capacité de la Banque Centrale de superviser les institutions financières rwandaises devrait être sérieusement renforcée. Il faudrait demander aux Banques de présenter des comptes dûment vérifiés d'une manière vraiment professionnelle.

CHAPITRE TROIS:

LES BANQUES COMMERCIALES

APERCU GENERAL

La BCR et la BK appartiennent au gouvernement rwandais respectivement à 51 et 50%. Dans la BACAR, le gouvernement rwandais n'a que 4% du capital, et pour cette raison, on dit que la BACAR a plus de souplesse que ses rivales qui sont pourtant plus anciennes. La BACAR s'est installée en 1983 et elle est actuellement entrain d'essayer d'attendre le plus haut sommet du marché c'est-à-dire les déposants et les emprunteurs les plus nantis.

Les hauts gérants des trois institutions sont des expatriés qui ont été nommés par leurs "banques-mères" basées en Europe Occidentale. L'objet primordial de ces banques européennes est de faire en sorte que les institutions leur affiliées situées au Rwanda orientent leurs affaires de financement commercial vers elles. Même pendant les années où les banques enregistraient beaucoup de profits, la répartition des revenus de ces petites banques commerciales rwandaises, après déduction des taxes, est relativement insignifiante par rapport à l'échelle des opérations de leurs "banques-mères".

Ces banques consacrent leurs affaires presque exclusivement aux activités qui présentent très peu de risques et qui rapportent beaucoup de bénéfices: financement de commerce, prêts à court terme et des découverts. Elles donnent très rarement des prêts aux personnes qui n'ont pas ouvert de compte auprès d'elles, et tous les prêts doivent au préalable avoir des garanties de valeur en collatéral. Néanmoins, les banques commerciales ont parfois recours au FSG quand les clients n'ont pas assez de collatéral.

COMPOSITION DU PORTEFEUILLE

Au 31 décembre 1985, quand presque tous les prêts pour l'achat du café avaient été remboursés, plus de 83% de leurs portefeuilles de prêt étaient composés de prêts à court terme. Les prêts à long terme consentis par les banques commerciales se sont accrus au fur des années, si bien qu'en décembre 1985, ils représentaient les deux-tiers de tels prêts déboursés par toutes les institutions financières (voir tableau 12). Néanmoins, les prêts à moyen terme ne comptaient que pour 13% de la somme des portefeuilles de prêts de toutes les banques commerciales. La BK n'est pas du tout enthousiaste avec les prêts à terme: à la fin de 1985, les prêts à moyen terme ne comptaient que pour 2% de son portefeuille. Les banques commerciales ont utilisé

leurs financement à terme principalement pour l'achat de véhicules personnels alors que la banque de développement a surtout financé l'achat d'équipement et d'investissement.

En fait, les banques commerciales ont la permission d'accorder des prêts à long terme uniquement pour la construction des maisons d'habitation pour leur personnel. A la fin de l'année 1985, cette partie du portefeuille, qui ne représente que 4% des prêts non réglés des banques commerciales, a battu le record en mauvais remboursements; ceci a été dû aux problèmes que rencontrent les entreprises de construction ainsi qu'à la prorogation financière exagérée du personnel.

RENTABILITE

En 1985, près de 30% des revenus encaissés par les trois banques commerciales provenaient de leurs activités commerciales: lettres de crédit et change de monnaies. A peu près 50% des revenus provenaient des profits gagnés sur le portefeuille de prêts (dont 7% environ provenaient des seules activités de financement du café). La déclaration des revenus sur le portefeuille de prêts varie entre 9% (BCR et BK) et 14% (BACAR) (voir tableau 13). Etant donné qu'en décembre 1985 56% des dépôts dans les banques commerciales étaient des dépôts à vue non productifs d'intérêt, le coût moyen des dépôts pour les banques commerciales n'étaient que de 3% environ.

Les frais administratifs pour la BCR et la BK étaient relativement élevés pour une banque commerciale: ils représentaient respectivement 5 et 4% de l'actif moyen de ces institutions en 1985. Comme on peut le voir sur le tableau 14, les frais de fonctionnement des banques dans les pays industrialisés et dans les pays en voie de développement non inflationnistes sont en moyenne de 2,3% de l'actif. Dans les économies inflationnistes, les frais de fonctionnement représentent un pourcentage plus élevé (environ 4,8% de l'actif) à cause de l'abondance de paperasse (due au manque de maturité en matière de prêts) et des frais de démarrage élevés dus à l'installation de nouvelles succursales destinées à accueillir des fonds à peu de frais (en termes réels). La BACAR utilise moins de frais administratifs puisqu'elle n'accepte pas de dépôts insignifiants et n'a pas ouvert de succursale. Si les gérants des banques commerciales veulent vraiment réduire les frais administratifs, ils feraient mieux d'envisager l'usage des moyens qui améliorent l'efficacité, en l'occurrence l'informatique.

Comme le tableau 13 l'indique, la rentabilité de la BCR et de la BK a subi une chute dramatique en 1984 et 1985, surtout à cause de la faillite de la SOMIRWA. En 1983-1985, le revenu sur les actions, avant la déduction des taxes, est tombé de 60% à 12% seulement pour la BCR et de 50% à 10%

pour la BK (La Banque Centrale a demandé à la BK, en 1985, de rectifier ses procédures comptables; ce qui a eu une incidence sur ses profits). Durant les deux dernières années, les dividendes n'ont pas été distribués. La BACAR, quant à elle, n'a pas été touchée par la faillite de la SOMIRWA et a, par conséquent, réalisé de substantiels revenus sur les actions de 22% avant la déduction des taxes. (Voir les rapports financiers en annexe). Les services de gestion des banques commerciales n'ont pas fourni les renseignements concernant la qualité de leurs portefeuilles et leurs taux de remboursement.

CONDITION FINANCIERE

Une analyse des rapports dette/valeur nette montre que la BCR a périodiquement un rapport supérieur à celui autorisé par la Banque Centrale pour une institution de sa taille. La Banque Centrale a demandé à la BCR de chercher des capitaux supplémentaires, de préférence au sein des intérêts privés rwandais. Les rapports de liquidité pour les banques commerciales (actif courant/passif courant) sont d'un niveau bas dans les banques commerciales des pays en voie de développement, mais sont considérés comme raisonnables au Rwanda où les dépôts à terme de moins d'un an sont restés suffisamment stables jusqu'à présent.

La BCR et la BACAR ont commis l'imprudence de dépasser leurs plafonds globaux des prêts; en plus, le niveau de leurs prêts à terme est disproportionné avec le volume et la structure à terme de leurs ressources. La BK, par contre, fait montre d'une gestion plus conservatrice: elle n'est jamais allée au-delà de ses plafonds globaux ou à terme. La BNR a demandé à la BCR et à la BACAR de rétablir l'équilibre dans leur structure financière, c'est-à-dire d'essayer de réunir plus de dépôts à long terme et de réduire le montant de l'actif à long terme notamment les obligations de développement et les actions.

RECOMMANDATION

Toute analyse financière des banques commerciales doit être menée avec beaucoup de minutie puisque les vérifications extérieures ne sont pas toujours accomplies conformément aux normes internationales. Il est donc recommandable que la Banque Centrale renforce les normes pour les vérifications extérieures des banques commerciales.

CHAPITRE QUATRE:

LA CAISSE D'ÉPARGNE ET LA CAISSE HYPOTHECAIRE

LA CAISSE D'ÉPARGNE DU RWANDA

La CER est une institution d'épargne gouvernementale qui existe depuis 1963. Elle recueille des dépôts grâce à ses succursales et aussi à travers les comptes-chèques postaux. En principe, elle doit utiliser ses fonds pour financer des prêts destinés aux activités sociales. En décembre 1985, la CER avait des dépôts de 2 milliards de FRW, soit environ 13% de tous les dépôts dont disposaient toutes les institutions financières rwandaises. Si la CER a un concurrent de taille en ce qui concerne la recherche d'épargne en milieu rural, ce sont bien les Banques Populaires. Comme les Banques populaires, la CER donne des intérêts sur ses comptes à livret qui représentent environ 60% de ses dépôts. Bien qu'elle accorde un intérêt de 6% aux comptes de ce genre (après la soustraction d'une taxe de 20% qui entraîne un coût réel de 7,5% à la CER), alors que les Banques Populaires n'accordent que 3%, on constate que les dépôts de ces dernières augmentent beaucoup plus rapidement. Les comptes à livret de la CER se sont accrus seulement de 6 et 12% respectivement en 1984 et 1985, surtout grâce à la capitalisation des intérêts. Pourtant, pendant la même période, les comptes à livret des Banques Populaires ont augmenté de 21 et 30%. Cette perte de marché de la CER peut se justifier par l'extension du réseau des Banques populaires qui ont augmenté leurs facilités d'épargne et attiré les dépôts en permettant aux succursales de donner des prêts et de recevoir des dépôts (alors que seul le siège de la CER à Kigali peut déboursier des prêts).

La CER se trouve dans une situation de banqueroute non déclarée. En 1983, elle avait des pertes de 546 millions de FRW avec une valeur nette négative de 330 millions de FRW. En décembre 1985, les pertes accumulées s'élevaient à 761 millions de FRW avec une valeur nette négative de 515 millions de FRW, soit à peu près 30% de la valeur des dépôts des clients. (Voir rapports financiers en annexe).

Ses problèmes sont entrelacés et ne sont pas faciles à résoudre. Un des facteurs importants dans la chute de la banque est le nombre élevé de cas de non remboursement des prêts: environ 40% des prêts non réglés (en considérant seulement le principal) sont actuellement considérés comme irrécouvrables. Plus de la moitié du portefeuille non réglé a été accordée comme prêt pour la construction des maisons à louer pour la plupart. Seulement il advient que cette ruée sur le marché de mise en location des maisons a provoqué une baisse considérable des prix du loyer, une augmentation des maisons disponibles et, partant, une diminution

dans le taux de remboursement des prêts. Il faut dire, cependant, que la faiblesse dans le remboursement n'est pas due uniquement à l'incapacité de paiement, mais aussi à la mauvaise volonté des emprunteurs.

Un autre facteur qui a joué un rôle dans la décadence de la CER, c'est la moyenne élevée du coût de ses ressources, due à son incapacité de concurrencer les banques commerciales en ce qui concerne les dépôts à vue sans intérêt, les frais élevés occasionnés par les comptes à livret, ainsi que la faiblesse du rendement de l'utilisation de ses fonds. Le mauvais fonctionnement de son portefeuille dû au non remboursement des prêts et à son incapacité d'attirer des clients dignes de confiance susceptibles de solliciter des prêts destinés aux investissements de valeur a amené la CER à accroître ses dépôts auprès des autres banques. Il est vrai que des dépôts produisent des revenus substantiels sans risques (8,5 à 9%); mais, étant donné le coût très élevé des ressources de la CER (environ 5,5%), ces intérêts ne donnent pas suffisamment de fonds pour couvrir ses frais administratifs et les autres frais. Au 31 décembre 1985, les dépôts de la CER auprès des autres institutions financières s'élevaient à 579 millions de FRW, soit le quart de son actif productif d'intérêt.

Les autres problèmes sont notamment l'inefficacité des procédures administratives, les rumeurs de détournements de fonds, le manque de qualification du personnel et l'augmentation considérable du personnel en 1984-1985. Le gouvernement rwandais est entrain de chercher à savoir si ça vaut la peine de remettre cette banque sur les rails, et si oui, comment procéder. Entretemps, il y a lieu de se demander si la disparition de la Caisse d'Épargne laisserait vraiment un vide que les autres institutions financières rwandaises ne seraient pas en mesure de combler.

LA CAISSE HYPOTHECAIRE DU RWANDA

Lorsqu'elle a été créée en 1975, la CHR avait comme mission d'octroyer des prêts à moyen et à long terme pour la construction des maisons d'habitation. La CHR est la propriété du gouvernement rwandais (62%), de deux banques commerciales, de la BRD, et d'une société privée. Elle joue le rôle de promotrice de développement, et tout récemment elle a fait un contrat avec elle-même pour la construction des maisons d'habitation. Elle n'a aucune permission de recevoir des dépôts, mais doit compter principalement sur son propre capital et sur l'octroi des obligations à long terme pour constituer des fonds. La CHR peut aussi contracter des prêts auprès de la Banque Centrale au taux d'intérêt de 8%, mais puisque ses prêts pour logements sociaux se font au taux de 9%, ce chiffre ne suffit pas pour couvrir tous ses frais. On définit "Logement Social" comme étant un ensemble de maisons qui coûtent entre 1,6 et 2,5

millions de RW et qui ont une superficie d'environ 60 à 80 m²; la CHR constitue ces maisons pour son principal groupe-cible que sont les fonctionnaires moyens des villes.

Le fonctionnement de cette institution laisse à désirer. Elle n'a jamais été rentable et, vers mai 1986, elle avait déjà accumulé des pertes de 90 millions de FRW, soit 38% de son capital-actions. Dès la mi-1986 la CHR perdait 2 millions de FRW chaque mois. Les coûts pour le personnel à eux seuls sont supérieurs à son revenu brut. Etant donné que les procédures comptables de la CHR ne font aucune distinction entre les prêts non réglés courants et les prêts arriérés, et ne tiennent pas compte des prêts illicites, il n'est pas aisé d'analyser le fonctionnement de son portefeuille des prêts. Une étude réalisée par Cooper et Lybrand en mai 1986 a révélé qu'environ 45% des 67 prêts hypothécaires de la CHR comportaient plus de deux acomptes tardifs. Cette étude a même dit qu'on ne déployait pas suffisamment d'efforts pour récupérer les prêts illicites. Le gouvernement rwandais est actuellement entraîné de voir ce qui devrait être fait pour résoudre les problèmes que connaît la CHR (Voir rapports financiers en annexe).

RECOMMANDATIONS

Le mauvais fonctionnement de la CER et de la CHR soulève de sérieuses questions de savoir s'il faut fermer ces institutions pour de bon ou si ça vaut la peine d'y injecter des capitaux rares dont elles ont besoin pour redevenir opérationnelles. Quel que soit le choix du gouvernement rwandais, ce dernier devra nécessairement consentir des sacrifices énormes. Si le gouvernement choisit de fermer la CER, il devra amortir les dettes accumulées par cette institution; aussi, la restructuration de ces organismes et l'injection du capital nécessaire pour transformer la CER et la CHR en institutions viables coûteront également cher au gouvernement rwandais.

Une permutation de ces deux alternatives serait de réduire l'ampleur des activités de ces institutions et de diminuer leurs opérations tout en renforçant la capacité des autres institutions de mener à bien la plupart des fonctions qui sont actuellement accomplies par les deux Caisses. Les Banques Populaires, par exemple, pourraient s'occuper entièrement des opérations de dépôts rurales que fait la CER. Peut-être qu'une autre institution financière pourrait s'intéresser aux activités de prêts pour logements dont la CHR s'occupe pour le moment.

La Banque Centrale a même commencé à étudier la possibilité d'instaurer une nouvelle institution financière à objectifs multiples qui pourrait non seulement prendre en charge certaines des tâches qui incombent actuellement aux deux Caisses, mais aussi jouer un important rôle dans le

financement des activités considérées comme essentielles pour le développement économique du Rwanda. Pour atteindre le dernier objectif, le gouvernement rwandais devra être la source principale du capital de cette institution; les investisseurs privés étrangers ne s'intéresseront davantage qu'aux activités plus lucratives et présentant moins de risques, dont le monopole appartient déjà aux trois banques commerciales existantes. Avant d'engager l'investissement considérable qu'implique l'installation d'une nouvelle institution financière ou le changement du fonctionnement financier de ces Caisses, la Banque Centrale est entrain d'examiner minutieusement toutes les autres alternatives possibles.

CHAPITRE CINQ: LES BANQUES POPULAIRES

APERÇU GENERAL

Les Banques Populaires sont l'institution financière rwandaise la plus importante et celle qui connaît la plus rapide expansion en milieu rural. Elles ont commencé leur activité en 1976 avec le concours financier du gouvernement Suisse qui a aidé à couvrir certains frais et a fourni l'assistance technique étrangère. Actuellement encore, la Suisse supporte les frais administratifs pour l'installation d'une nouvelle succursale suivant un système décroissant (100% des frais la première année, réduits de 20% chaque année consécutive) pour une période de cinq ans, et supporte aussi le coût de trois conseillers techniques. En outre, le gouvernement rwandais accorde des subsides aux Banques Populaires pour les prêts destinés à l'agriculture, depuis 1983. Ces subsides ont diminué chaque année et en 1986, ils représentaient 6% du montant des prêts déboursés pour les activités agricoles. L'accroissement du réseau des succursales des Banques Populaires est impressionnant. Chaque année, elles créent environ huit nouvelles succursales. Vers fin 1986, il y avait 86 succursales et on prévoit que d'ici quelques années il y aura une succursale des Banques Populaires dans chacune des 143 communes du Rwanda.

La Suisse a l'intention de réduire son intervention financière dans cette institution pendant les prochaines années. Les revenus des opérations se sont accrus si rapidement qu'en 1985 ils pouvaient couvrir 96% des frais. Cependant, dans un proche avenir, on s'attend à ce que les frais s'accroissent plus vite que les revenus puisqu'on devra améliorer le système des opérations, former le personnel pour améliorer sa capacité d'évaluation et de recouvrement des prêts, et augmenter les salaires pour maintenir les agents qualifiés. Les Banques Populaires ont besoin d'une assistance technique que les donateurs devraient prendre en considération.

ADMINISTRATION

STRUCTURE DE L'ORGANISATION

Les Banques Populaires sont une union de succursales de l'intérieur avec le bureau central. Chaque succursale est installée à partir de la base. Tout d'abord, des membres du personnel du bureau central passent plusieurs mois dans la région où une nouvelle succursale doit être créée pour informer les membres de la communauté à propos des objectifs de cette institution, et pour enrôler les

adhérents. Les droits de participation se situent entre 200 et 400 FRW et permettent aux adhérents de la zone concernée de faire des dépôts et de recevoir des prêts. Ceux qui n'habitent pas dans la région peuvent également devenir membres et faire des dépôts, mais ils ne peuvent pas recevoir de prêts ou acheter plus d'une action. Ceux qui habitent dans la zone en question peuvent acheter jusqu'à 10 actions, qui rapportent 5% d'intérêt par an; ces intérêts sont ajoutés au montant du compte d'épargne à livret de chaque client. Chaque membre a droit à un vote lors de l'Assemblée Plénière Annuelle qui élit le Comité Directeur et le Conseil de Surveillance. Le Comité Directeur de chaque succursale à son tour élit ses représentants au sein du Conseil National qui définit la Politique générale lors de la réunion annuelle.

Tous les secteurs géographiques de la commune sont représentés dans le Comité Directeur, ce qui porte le nombre de membres à un chiffre situé entre 10 et 15. Ce Comité ne reçoit pas de rémunération mais jouit de beaucoup de pouvoir et de prestige, si bien que la compétition au moment des élections est souvent assez violente. Etant donné que les membres du Comité Directeur approuvent les prêts, ils doivent, en principe, représenter les différents secteurs économiques qui bénéficient des prêts des Banques Populaires. Aussitôt qu'ils sont élus, les membres du Comité reçoivent une formation sur l'analyse des prêts et sur les procédures d'approbation et de supervision. Le bureau central envoie des contrôleurs régionaux pour inspecter les succursales de l'intérieur et pour participer aux réunions d'approbation des prêts. En général, chaque succursale des Banques Populaires a un seul agent et celui-ci a comme tâche principale d'enregistrer les transactions, d'établir et de transmettre les rapports mensuels au bureau central, et d'informer le Comité Directeur des remboursements des prêts arriérés.

PROCEDURES INTERNES DE CREDIT

Le bureau central détermine le montant maximum d'approbation de prêts pour chaque succursale, selon la qualité de son portefeuille et le taux d'accroissement de ses dépôts. Une fois installée, la succursale doit d'abord recevoir des dépôts pendant six mois avant de commencer à octroyer des prêts.

Presque toutes les succursales peuvent approuver des prêts jusqu'à 300.000 FRW, à l'exception de quelques-unes qui peuvent aller jusqu'à 500.000 FRW. Les prêts au-delà de ces limites nécessitent l'approbation préalable du bureau central. Il n'existe pas de minimum officiel de prêt, mais en général, les Banques Populaires ont jusqu'à présent accordé peu de prêts en-dessous de 5.000 FRW. Le plafond total du portefeuille non réglé est aussi déterminé par le bureau central chaque trimestre pour chacune des succur-

sales; en général, le maximum est de 30% de la moyenne des dépôts du trimestre précédent. Les prêts pour le café, ceux qu'on accorde aux paysans pour leur permettre de suivre pendant la disette qui précède la récolte (prêts "soudure") se trouvent en dehors de ce plafond.

Les membres de la succursale qui désirent solliciter des prêts remplissent un formulaire simple d'une seule page et le remettent au gérant de la succursale. Celui-ci vérifie si le compte d'épargne de l'emprunteur a connu des transactions régulières pendant les mois précédents, puis soumet la demande au membre du Comité Directeur qui connaît le mieux le secteur économique ou le caractère du client, en général le caractère moral de l'emprunteur fait l'objet d'un rapport écrit. Puisque les membres du Comité sont techniquement peu capables d'analyser des prêts, il n'y a que très peu de prêts qui sont approuvés au niveau de la succursale après une analyse, même rudimentaire, de la possibilité de réalisation. Au contraire, le côté du collatéral joue ici un rôle important: deux membres du Comité doivent vérifier la valeur des biens que le candidat emprunteur a présentés comme garantie. Ceci prend souvent beaucoup de temps et comprend notamment des mesurages de champs et des estimations de la valeur des prochaines récoltes. A toute demande de prêt, on doit annexer un document précisant la valeur des garanties présentées par l'emprunteur; ledit document doit être signé par les deux membres du Comité et par le Bourgmestre de la commune. Le montant du prêt doit être tout au plus le tiers de la valeur des garanties présentées. Rien que cette procédure ressemble un peu à celle des banques commerciales, il faut dire qu'ici la qualité des garanties est notamment inférieure. Seuls les prêts sollicités pour des cas d'urgence peuvent être approuvés sans qu'il soit nécessaire de présenter des garanties; cependant, ils ne peuvent pas dépasser 20.000FR.

Après la vérification des garanties présentées par l'emprunteur, la demande de prêt est soumise à la réunion du Comité, à laquelle participent aussi le gérant de la succursale de la banque et le contrôleur régional.

Chaque prêt doit être approuvé par à peu près les deux tiers des membres du Comité qui fixent en même temps la fréquence de remboursement, et signent le document du prêt. La plupart des prêts sont accordés pour un terme de deux ans, excepté les prêts pour le café (deux à trois mois) et les prêts "soudure" (neuf mois). En général, la fréquence de remboursement est trimestrielle.

En moyenne, il faut attendre environ deux mois, à partir du jour de l'introduction de la demande, avant de pouvoir toucher le montant du prêt, pour ce qui concerne les prêts approuvés par le Comité local. Pour ce qui concerne les prêts qui dépassent la compétence de la succursale, c'est-à-dire ceux qui nécessitent l'intervention du siège

des Banques Populaires, il s'écoulait en moyenne 33 jours entre le moment de la réception du dossier et l'approbation, pendant le premier trimestre de 1986. Ce qui est tout-à-fait positif si on fait la comparaison avec les autres institutions financières de développement.

Les Banques Populaires ont adopté un système de prêt démocratique; étant donné que la demande de prêts est de loin supérieure aux plafonds des prêts (d'après le personnel interrogé), les Banques Populaires préfèrent donner de petits prêts à plusieurs personnes plutôt que d'accorder des montants assez importants à quelques individus. Il faut signaler ici que contrairement à ce que font habituellement les autres banques (qui donnent la priorité aux clients bien stables et qui ont une bonne renommée), les Banques Populaires servent en premier lieu les nouveaux emprunteurs avant d'accorder de nouveaux prêts aux anciens clients.

Le Comité de surveillance supervise les activités du Comité Directeur et se charge de poursuivre les clients malhonnêtes; il n'y a pas longtemps que les Banques Populaires ont commencé à poursuivre les clients malhonnêtes en justice. D'habitude, la succursale attend environ une année, à compter du moment où le client a arrêté de rembourser le prêt, avant d'entamer les procédures légales qui permettent de saisir les garanties du prêt. Il est nécessaire de signaler ici que la loi en vigueur au Rwanda stipule que la terre ne peut pas être vendue puisqu'elle appartient à l'Etat, mais les Banques Populaires peuvent prendre ce qui a poussé dessus et le mettre en vente. Le personnel des Banques Populaires a révélé que la pratique de procédures judiciaires a amené beaucoup de clients malhonnêtes à rembourser leurs prêts, mais que le problème de non remboursement de prêts reste épineux.

SYSTEME D'INFORMATION DANS L'ADMINISTRATION ET INSPECTION INTERNE ET PROCEDURES DE CONTROLE

Le système actuel d'information dans l'administration est insuffisant pour contrôler toutes les opérations des succursales. Les méthodes actuelles ne permettent pas de calculer le taux de remboursement; elles peuvent montrer seulement l'état du portefeuille, c'est-à-dire le pourcentage du portefeuille non réglé qui comprend aussi les remboursements arriérés; ce qui n'est qu'un indicateur de faible valeur pour le contrôle des opérations en cours. Le personnel n'établit pas de liste mensuelle indiquant le montant du principal et intérêts qui doivent encore être payés à comparer avec ce qui a été effectivement encaissé. Au contraire, on calcule l'intérêt au moment où le client vient rembourser le prêt sur base du principal non réglé et du nombre de jours écoulés depuis le dernier versement. On a adopté une méthode aussi simple puisque le niveau d'études du personnel des succursales est bas, et la formation n'a

pas été suffisamment efficace pour introduire des méthodes plus sophistiquées.

Toutes les succursales envoient mensuellement au bureau central une liste de tous les emprunteurs. Elle montre clairement le principal non réglé et le montant du principal arriéré jusqu'à la fin du mois. En plus, les succursales établissent chaque trimestre une feuille de balance simple et un rapport sur les revenus, en utilisant une méthode différente de celle appliquée par le bureau central: leurs rapports sur les revenus indiquent seulement les intérêts qui ont été réellement encaissés alors que ceux du bureau central incluent également les intérêts accrus sur les prêts (pour les prêts dans son portefeuille: les prêts plus importants et ceux accordés aux résidents de Kigali). De même, les succursales indiquent sur leur feuille de balance uniquement le principal non réglé, tandis que le bureau central montre aussi les intérêts capitalisés qu'il considère comme partie intégrante de son portefeuille. Ainsi, les rapports financiers consolidés des Banques Populaires sont une combinaison de deux systèmes différents, et cette situation rend l'analyse encore plus difficile.

La compilation et l'analyse de toutes les données se fait à la main. Cette méthode était peut-être appropriée, à l'époque où il n'y avait qu'un nombre réduit de succursales, mais actuellement l'accroissement rapide des prêts non réglés et des dépôts fait entrer une quantité de données qui dépasse la capacité d'analyse manuelle au bureau du siège. L'expérience vécue dans des programmes analogues de prêt dans les zones rurales montre que l'habileté d'analyser des données et d'agir rapidement pour remédier à une situation imprévue est souvent indispensable si on veut éviter une catastrophe. Les succursales rurales sont vulnérables, surtout à cause des mauvais résultats dans l'agriculture qui exigent des mesures protectrices immédiates. Il a été constaté que l'informatisation de ces programmes analogues de prêts a contribué à l'augmentation de la productivité du personnel et à l'accélération du recouvrement des prêts.

L'inspection intérieure des succursales se montre inefficace. Certains gérants de succursale et membres du Comité ont dû être remplacés à cause des arriérés exagérés. Les contrôleurs régionaux ont comme mission principale de surveiller les opérations des succursales d'assez près et de façon continue. Les vérificateurs internes du bureau du siège visitent chaque succursale environ une fois par an, mais l'efficacité de ces inspections n'a pas été revue. Le Comité National de Surveillance élu est chargé d'approuver les rapports financiers des Banques Populaires, mais l'expérience des membres en matière de vérification n'a jamais été examinée non plus. Il apparaît donc qu'ici, on a besoin d'amélioration dans ce domaine, comme c'est le cas pour les autres institutions rwandaises de dépôt.

CAPACITE DU PERSONNEL, PRODUCTIVITE ET EFFICACITE

Les gérants des succursales et les membres locaux du Comité ont des connaissances techniques relativement faibles compte tenu des responsabilités qui leur incombent en matière d'approbation des prêts. Les gérants des succursales plus anciennes ont à peine fait des études secondaires moyennes, mais actuellement les Banques Populaires sont entrain de faire un effort pour recruter des agents qui ont le niveau des humanités complètes pour ses nouvelles succursales. Le personnel des succursales fait un stage de deux mois et reçoit un manuel sur crédit avant de commencer à travailler, et ensuite il fait un recyclage d'une seule semaine chaque année pour compléter sa formation. Les membres du Comité reçoivent aussi une formation au bureau du siège, mais il faut avouer qu'ils ont besoin d'une formation beaucoup plus poussée en ce qui concerne l'analyse de la possibilité de réalisation des prêts. Un conseiller étranger est actuellement à la tête de la division de la formation, mais celui-ci a besoin d'assistance dans la préparation de nouveau matériel pour la formation, dans l'introduction de nouvelles techniques de formation et dans l'action même de formation du personnel et des membres des Comités des différentes succursales.

Pour stimuler les agents à améliorer le rendement, les Banques Populaires accordent, en plus du salaire, des bonifications en fonction du taux de remboursement dans la succursale et de l'augmentation des dépôts. Cette bonification est visée sur un compte bloqué jusqu'à ce que la succursale ait été contrôlée; toute différence constatée est alors soustraite du compte de l'agent concerné. Cependant, les anciens dans l'administration des Banques Populaires pensent que les traitements de plusieurs agents, en particulier ceux qui travaillent dans le bureau du siège, sont encore comparativement bas. Il faudra donc rehausser les salaires pour maintenir ce personnel qualifié.

La productivité du personnel varie d'une succursale à l'autre et dépend aussi de la partie du mois. En décembre 1985, la succursale moyenne avait 1.354 déposants et une moyenne totale des dépôts de 20 millions de FRW, en moyenne chaque succursale a dirigé l'octroi de 140 nouveaux prêts pendant l'année calendrier et avait un portefeuille non réglé moyen de 5,7 millions de FRW.

En comparant le total des frais administratifs et des coûts du personnel avec l'actif total, on se rend compte qu'ils étaient au même niveau que ceux de la Banque Commerciale du Rwanda, c'est-à-dire environ 5%. Les prêts et les dépôts des Banques Populaires sont de petite envergure, mais ils exigent plus d'intensité dans leurs activités que les banques commerciales. Cependant, les Banques Populaires ont l'avantage d'utiliser des membres du Comité non rémunérés et qui remplissent les mêmes fonctions que le personnel des

banques ordinaires. Ceci pourrait expliquer pourquoi le coût administratif moyen pour chaque prêt est bas: les coûts administratifs et les coûts pour le personnel représentaient seulement 11% des nouveaux prêts déboursés en 1985. Ceci est positif quand on compare ce montant à celui qu'on voit dans la plupart de projets de crédit ruraux dans les pays en voie de développement.

FONCTIONNEMENT FINANCIER

Les Banques Populaires ont connu une expansion très rapide. De 1982 à 1985, l'actif total, les actions et les revenus ont pratiquement doublé, en termes courants. Pendant cette période, elles ont adopté la politique de limiter le portefeuille de prêts à environ un tiers des dépôts. Etant donné que tous les dépôts des Banques Populaires ont été placés sur des comptes à livret alors que la plupart de ses prêts ont un terme supérieur à un an et rencontrent des problèmes de remboursement, cette politique sert à protéger les déposants. Ceci explique la raison pour laquelle une partie relativement importante de l'actif de la banque a été placée comme dépôt auprès des autres institutions financières (27% de l'actif productif d'intérêts en décembre 1985) ou dans les obligations du Gouvernement. Environ un tiers de tous les revenus provenait des dépôts des Banques Populaires auprès des autres institutions financières. Puisque les Banques Populaires améliorent le fonctionnement de la réception des dépôts et sont entrain d'introduire de nouvelles méthodes d'octroi de prêts à ses principaux groupes-cibles, à savoir l'agriculture et les petites entreprises, le pourcentage de l'actif qui constitue le portefeuille de prêt devrait s'accroître. Comme complément à ce progrès, les Banques Populaires devraient aussi songer à essayer d'attirer des dépôts à plus long terme.

Les dépôts coûtaient 3% par an et représentaient 84% du total de la feuille de balance des Banques Populaires; le revenu moyen sur le portefeuille était d'environ 12%. Le rapport du revenu consolidé de 79 succursales des Banques Populaires (sans compter le bureau central) montre qu'elles sont toujours restées rentables. En 1985, elles ont réalisé des bénéfices de 10 millions de Frw, soit 14% de revenu sur les actions. Cependant les frais engagés par le bureau central pour contrôler les succursales ont fait que l'institution en tant qu'entité unique n'a pas été rentable.

Néanmoins, entre 1980 et 1985, les pertes nettes enregistrées par les Banques populaires ont sensiblement diminué, à part qu'elles ont connu une montée sérieuse en 1984. En 1980, les revenus ne pouvaient couvrir que la moitié des dépenses totales, mais en 1985 ils amortissaient 96% des coûts. Cependant, dans un proche avenir, les coûts peuvent augmenter plus rapidement que les revenus si on augmente les traitements et si on doit constituer des provi-

sions pour les dettes véreuses; ce qui va faire ressortir le mauvais état du portefeuille de prêts. L'efficacité des provisions n'a pas été examinée puisque les informations sur l'ancienneté des arriérés et les autres informations utiles n'étaient pas disponibles.

Comme le tableau 15 l'indique, 34% du portefeuille de prêts non réglé de 1984 comprennent des paiements arriérés (les informations sur les taux de remboursement de 1985 n'étaient pas disponibles, mais les discussions ont montré qu'il y a eu peu de changements). Ceci montre que les taux de remboursement des prêts sont sans doute pires. Le groupe socio-économique qui a fait preuve de meilleure performance (selon le montant du prêt) est bien celui des enseignants, mais même 47% des enseignants ayant reçu des prêts étaient en situation irrégulière. Selon le montant, ceux qui présentaient le plus de risques étaient les commerçants, les coopératives et les artisans. Par contre, les prêts de soudure accordés aux paysans de trois communes pilotes en 1985 ont connu un taux de remboursement de 98%.

L'Administration des Banques Populaires est entrain de concentrer ses efforts sur l'amélioration de son système de collecte de dépôts. Deux décisions importantes doivent être prises: tout d'abord il faut attraper les anciens clients malhonnêtes et les poursuivre en justice pour stimuler les remboursements; cela a déjà commencé et il paraît que les résultats sont positifs. Ensuite, il faut donner une formation plus poussée au personnel des banques et au Comité Directeur de chaque succursale puisqu'ils ont vraiment besoin, surtout en ce qui concerne les techniques d'analyse des prêts. Les limites d'approbation de prêts dans les succursales sont plus ou moins élevées, compte tenu de la capacité des membres du Comité Directeur en ce qui concerne l'analyse des prêts et la possibilité de réalisation des projets qui est de niveau bas. Les prêts sont approuvés principalement sur base du caractère de l'emprunteur et du collatéral. Même si ces critères peuvent garantir un taux élevé de remboursement pour les prêts à petite échelle, l'expérience a montré que ceci n'est pas suffisant pour les prêts de grande envergure au-delà de quelques centaines de dollars. C'est dans ce domaine que les Banques Populaires ont besoin d'assistance.

PROFIL DES CLIENTS

Comme le tableau 16 l'indique, les dépôts se sont accrus à un taux annuel composé de 28% pendant la période de 1981 à 1985. Près de la moitié des dépôts provenait des paysans; après eux venait le groupe de fonctionnaires qui constituaient 15% des dépôts. Les parts des groupes sont restées plus ou moins constantes sauf celle des coopératives qui s'est accrue et celle des fonctionnaires qui a baissé. Ceci pourrait expliquer indirectement la politique des Ban-

ques Populaires d'examiner plus rigoureusement les demandes de prêts introduites par les fonctionnaires. Il se peut que les fonctionnaires pensent que leurs chances d'obtenir des prêts auprès des Banques Populaires sont maintenant minimes et qu'ils soient par conséquent entraînés à transférer leurs dépôts vers d'autres institutions.

Plus de la moitié des épargnants ont des dépôts inférieurs à 1.000 FRW (environ 12 dollars); 80% sont en-dessous de 10.000 (voir tableau 17). Les membres sont pour la plupart de petits épargnants qui sont surtout attirés par la sécurité d'épargner auprès des Banques Populaires. Il semble que les épargnants accordent très peu d'importance aux intérêts que les dépôts rapportent. Seulement 3% des membres sont titulaires de la moitié des dépôts, et les déposants de la préfecture de Kigali possèdent 36% des dépôts pour le volume et environ le tiers pour le nombre (sans considérer le bureau du siège).

Baucoup de critiques ont été émises à l'égard des Banques Populaires parce que, bien que plus de la moitié des dépôts de cette institution provient des paysans, jusqu'en 1985, ces derniers n'avaient reçu que 10% des prêts, comme on peut le voir sur le tableau 18. Les commerçants ont toujours obtenu la plus grande partie des prêts. Comme réaction à ces critiques, les Banques Populaires ont maintenant commencé à introduire des idées nouvelles et à les expérimenter en vue de modifier la composition du portefeuille de prêts. Jusqu'à présent, les prêts "soudure" ont fait preuve de succès impressionnants. Dans ce projet, le prêt maximum par personne s'élève à 40.000 FRW; les prêts sont distribués en septembre pendant la saison de culture et sont récupérés vers fin juillet après la moisson. Le projet a commencé avec trois à cinq communes de Kibuye en 1986, mais il va s'étendre au fur et à mesure que le personnel sera formé. Il faut aussi dire que les Banques Populaires collaborent avec le projet des artisans soutenu par le Bureau International du Travail et ont même instauré un fonds de garantie avec l'aide du CIDA. Elles pensent même pouvoir accorder des prêts à des groupes de paysans dans l'avenir. Cependant, les Banques Populaires n'ont pas de service de développement de projets qui pourrait chercher des idées nouvelles et former le personnel en vue de l'utiliser d'une façon vraiment efficace.

Comme on peut le voir sur le tableau 19, environ le cinquième du nombre de prêts se situaient en-dessous de 10.000 FRW en 1983 (dernière année pour laquelle la répartition des prêts selon la grandeur est disponible); ce montant représente seulement 1% du total des prêts. Les deux-tiers du nombre des déposants se situaient en-dessous de 50.000. Les prêts supérieurs à 500.000 FRW, quant à eux, représentaient seulement 3% du nombre de prêts, mais consommaient 44% du portefeuille de prêts. La grandeur moyenne des prêts a chuté sérieusement de 126.000 FRW à 66.000 FRW entre 1984

et 1985. Le plus grand pourcentage de prêts - à peu près 40% - a été utilisé pour la construction (voir tableau 20). Apparemment, la construction d'un logement est considérée comme un indicateur important du rang social et constitue un investissement non négligeable pour la plupart des familles des zones rurales. Quelques prêts seulement ont été utilisés pour l'agriculture et l'élevage, et les activités artisanales ont reçu la plus petite portion.

RECOMMANDATIONS

Les Banques Populaires représentent le meilleur espoir pour intensifier le système financier du Rwanda et subvenir aux besoins financiers des ruraux habitant la campagne. Son réseau extensif de succursales et l'octroi de comptes à livret constituent la commodité et la sécurité nécessaires pour mobiliser les épargnes des milieux ruraux. On devrait néanmoins redoubler d'efforts pour placer les banques près des épargnants; ceci veut dire non seulement multiplier le nombre de succursales, mais aussi demander aux gérants de ces succursales de se déplacer chaque semaine vers les marchés locaux pour faire la collecte des dépôts. Ce système a produit des résultats spectaculaires dans d'autres pays. En plus, les Banques Populaires devraient essayer d'attirer des dépôts à terme qui feraient partie de leur stratégie à long terme.

Les Banques Populaires constituent également le meilleur organisme de distribution de petits prêts pour venir en aide aux activités agricoles et à l'amélioration de petites entreprises dans les zones rurales. Ce genre de prêt constitue actuellement une infime partie du portefeuille. Cependant, les Banques Populaires sont entraînées d'expérimenter des activités nouvelles spécialement dans le domaine de projets de développement régionaux à grande échelle. Compte tenu du fait que les opérations de prêt en faveur de la production agricole et des petites entreprises présentent d'énormes risques, les Banques Populaires devraient entrer dans ce genre d'opérations d'une manière progressive en commençant par quelques projets pilotes.

Les opérations des Banques Populaires connaissent beaucoup de progrès, mais elles ont besoin d'aide donatrice d'assistance technique dans les domaines suivants:

- Amélioration du système actuel d'information dans l'administration: on devrait fournir une assistance technique capable d'analyser le système actuel d'information et de déterminer les changements à apporter, notamment en ce qui concerne le contrôle des taux de remboursement des prêts.
- Informatisation des opérations au bureau central: un expert en informatisation des banques rurales dans les pays en voie de développement devrait évaluer le coût réel de

l'informatisation du bureau central des Banques Populaires; ensuite il faudrait contracter un spécialiste en programmation qui déterminerait le système le plus approprié à utiliser.

- Implantation d'un service de développement de projets: il faudrait recruter des spécialistes nationaux et étrangers ayant une formation en économie, en matière de finances et/ou en système bancaire pour qu'ils étudient la possibilité d'introduire des méthodes nouvelles viables de mobilisation de prêts et de dépôts.
- Formation accélérée du personnel et des membres des comités des Banques Populaires: il faudrait fournir un expert à long terme doublé d'experts techniques à court terme pour assurer la formation des responsables régionaux, des gérants des succursales et des membres des comités locaux en ce qui concerne les techniques élémentaires d'analyse des possibilités de réalisation de projets. Il sera également nécessaire d'organiser une formation pour introduire des innovations dans le système d'information dans l'administration en vue de vulgariser les opérations faites par ordinateur parmi les membres du personnel du bureau du siège, et pour introduire de nouveaux types de prêts. On devrait également étudier les besoins des membres du personnel pour des études à court terme, et en même temps songer aux sources appropriées de ces cours qui seraient utiles au bon fonctionnement des Banques Populaires.
- Voyages d'études à l'intention du personnel administratif pour visiter sur le terrain des programmes analogues de prêts en milieu rural dans d'autres pays en voie de développement.

Les donateurs qui seraient intéressés à accorder de l'aide aux Banques Populaires devraient d'abord analyser ces problèmes avec plus de discernement pour mieux décider du niveau et du genre de ressources dont elles ont besoin.

CHAPITRE SIX:

LA BANQUE RWANDAISE DE DEVELOPPEMENT

APERCU GENERAL

La Banque Rwandaise de Développement est la seule institution habilitée à accorder un financement à long terme pour les projets d'agriculture et d'industrie. Quand on fait la comparaison avec la plupart des banques de développement des pays voisins, on peut dire que la B.R.D. fonctionne bien. Depuis sa fondation en 1968n jusqu'en décembre 1985, elle avait débloqué 4,4 milliards de FRW qu'elle a octroyés comme prêts à 277 entreprises, et a engagé des actions d'une valeur d'environ 165 millions de FRW. Depuis qu'elle a instauré le Service d'Evaluation de Petites et Moyennes Entreprises (S.M.E.) en 1982, le pourcentage du nombre total de prêts alloués aux petites et moyennes entreprises (PME) a monté en flèche: les PME représentaient 87% des 167 projets qui ont été financés par la B.R.D. en 1982, soit 29% des 1.9 milliards de prêts déboursés pendant cette période. La plupart des prêts de la B.R.D. (par exemple 84% de la valeur des prêts débloqués en 1985) ont été attribués aux sociétés de la préfecture de Kigali. Cette concentration non seulement dévoile le groupe visé par la B.R.D., mais aussi montre que cette banque souffre du manque de succursales. Bien que la B.R.D. soit encore quelque peu rentable, le pourcentage élevé de son portefeuille qui est affecté par des arriérés (21%) montre que l'institution connaît quelques problèmes sérieux.

Etant donné que la B.R.D. n'a pas l'autorisation de recevoir des dépôts (sauf ceux provenant des sociétés dans lesquelles elle a placé des actions), elle est supportée financièrement par le gouvernement rwandais et par des donateurs. Il faudrait mentionner ici que la B.R.D. n'est pas visée par le règlement de la Banque Centrale. Son capital initial de 1.120 millions de FRW est de loin le plus élevé de ceux des autres institutions financières rwandaises (six fois celui de la B.C.R.) et provient du Gouvernement rwandais (55%), des institutions étrangères (32%) et du secteur privé national (13%). Parmi les actionnaires étrangers, on peut citer notamment la CCCE, la DEG, la Corporation Hollandaise de Finance pour le Développement, le Gouvernement belge et la Banque de Tokyo.

En décembre 1985, les emprunts concessionnaires non réglés de la B.R.D. s'élevaient à 1,4 milliards de FRW et provenaient de la Banque Nationale du Rwanda, de la Ligue Arabe, du KFW et de la Banque Mondiale (IDA). En outre, la B.N.R. a sollicité d'autres financements auprès du Fonds Européen de Développement (600.000 ECU), de la Banque Afri-

caine de Développement (5 millions d'UC) et de la Banque Mondiale (8,5 millions de DTS). La B.R.D. s'attend à recevoir un financement de 5 millions de FS provenant du gouvernement suisse pour la mise sur pied d'une fabrique de briques, et un autre de 350.000 dollars émanant du PNUD destiné à l'assistance technique à long terme accordé au service s'occupant des PME. Les autres donateurs sur laquelle elle peut compter sont la Corporation Hollandaise de Finance pour le Développement, la BADEA, le gouvernement belge et le KFW. La B.R.D. est la seule banque au Rwanda qui s'occupe du développement industriel et, par conséquent, il y a beaucoup de donateurs qui sont intéressés à lui octroyer des fonds.

L'USAID, dans le cadre du Projet Initiatives de Réforme de la Politique dans la Manufacture et l'Emploi, s'est proposée d'accorder à la B.R.D. l'équivalent en FRW de 3,5 millions de dollars pour ses activités de prêts aux PME et de 45.000 dollars pour les stages de formation. Il y a lieu de se demander si la B.R.D. a actuellement besoin de fonds d'emprunt. Elle prévoit que durant la période de 1986 à 1988 elle aura un surplus de fonds en monnaies étrangères représentant les prêts destinés à l'achat des produits d'importation, et un déficit de fonds en monnaie locale pour financer la partie des prêts utilisés pour l'achat des produits locaux. Cependant, la Banque Mondiale pourrait redresser ce déséquilibre en allouant sa ligne de crédits aux dépenses locales au cas où les fonds de l'USAID n'étaient pas disponibles. Les fonds en monnaie locale n'étaient pas inscrits dans les prévisions du quatrième projet de l'IDA puisqu'ils ne semblaient pas nécessaires à l'époque. Ainsi, il a été proposé que l'USAID fasse un nouveau plan pour ses fonds afin qu'ils puissent servir dans les domaines pour lesquels il n'y a pas eu de donateurs. Les services d'évaluation et de supervision des PME ont déjà commencé à recevoir des conseillers étrangers, et une nouvelle estimation des besoins de la B.R.D. en ce qui concerne l'assistance technique et la formation serait très utile. Vers la fin de 1986, la B.R.D. a présenté à l'USAID/Kigali une nouvelle proposition pour contribuer à l'instauration d'un fonds de développement qui pourrait intervenir dans le financement de petites entreprises rurales (par le biais des succursales des banques existantes) et servir de garantie pour ces prêts. L'USAID/Kigali devrait analyser minutieusement la structure administrative et la viabilité financière potentielle de cette proposition innovatrice avant de décider de lui allouer des fonds.

ADMINISTRATION

STRUCTURE DE L'ORGANISATION

La B.R.D. comprend trois départements principaux :

- Le Département d'Investissement chargé de l'évaluation des projets et de la supervision; on y trouve aussi un service spécial d'évaluation des PME.
- Le Département d'Administration et de Finance, responsable du déboursement des prêts, de la perception, de la comptabilité et des relations avec les donateurs.
- Le Département des Etudes et du Développement qui fait les études macro-économiques et analyse l'impact des prêts sur le développement.

La B.R.D. n'a pas de succursales pour analyser et approuver des prêts. En 1985, elle a placé un petit bureau régional à Gikongoro où deux agents professionnels essayaient d'identifier les projets qui y seraient réalisables. Jusqu'à présent, toutes les demandes de prêts sont acheminées vers le bureau central; ce manque de décentralisation fait traîner en longueur le processus d'analyse des prêts, augmente le coût des transactions qui ne sont pas directement liées au prêt (par exemple les frais de transport vers Kigali), et pourrait en partie expliquer le taux élevé de non remboursement de la part des entreprises oeuvrant en dehors de Kigali. Dans beaucoup de cas, les responsables de la distribution des prêts au sein de la B.R.D. ne connaissent ni la réputation ni le caractère de ceux à qui ils accordent les prêts. Puisqu'il n'y a, hélas, que très peu de projets viables en dehors de Kigali qui seraient capables d'accepter les prêts substantiels proposés par la B.R.D., leurs revenus ne seraient pas en mesure de compenser l'implantation et la gestion des succursales.

PROCEDURES INTERNES DE CREDIT

Les procédures internes de crédit adoptées par la B.R.D. pour le portefeuille des prêts destinés aux PME sont encombrantes et inefficaces. En général, il s'écoule entre un et deux ans depuis la demande d'un prêt jusqu'à son déboursement. Les procédures de la banque sont mieux indiquées pour les grandes entreprises qui connaissent bien les exigences des prêts bancaires et tiennent un registre de leurs activités financières. Les petites entreprises ont souvent besoin de beaucoup d'assistance de la part des responsables des prêts pour déterminer leurs besoins financiers, leurs perspectives d'avenir et leur capacité. Le Service d'Évaluation des PME n'ose pas remplir ce rôle mais une assistance plus sérieuse à l'attention des entrepreneurs

reste nécessaire. L'affectation d'un expert à temps plein, financé par le PNUD, au Service d'Évaluation des PME pourrait renforcer ce service et diminuer les procédures; ainsi les petites et moyennes entreprises pourraient recevoir des prêts dans un plus bref délai. L'idéal serait de faire en sorte que la B.R.D. collabore avec les Banques Populaires de telle manière que les membres fiables de ces dernières soient habilités à recevoir des prêts à long terme de la part de la B.R.D.

En général, la procédure de demande de prêt commence par une lettre que l'emprunteur potentiel adresse au Service d'Évaluation des PME. En 1984 et 1985, le service du PME, avec son équipe composée de six agents, a reçu respectivement 344 et 751 demandes de prêts. Malheureusement, le plus souvent, ces lettres contiennent très peu de renseignements sur la nature de l'activité et sur le total des besoins de l'investissement à financer. Au cas où l'objectif et la grandeur du prêt sont en concordance avec les critères de la B.R.D., le Service d'Évaluation envoie une lettre au client lui demandant de fournir de plus amples informations sur les ventes prévues, les dépenses, la nature et la valeur des garanties, les exigences de l'investissement et sur le capital que l'entrepreneur veut investir. Les clients répondent en deux à six mois, mais les renseignements qu'ils donnent sont souvent insuffisants. Si le projet semble promettant, la B.R.D. envoie un agent du Service d'Évaluation des prêts pour visiter l'entrepreneur et le site du projet. Il n'y a cependant que quelques projets qui atteignent ce stade: par exemple, 140 et 572 demandes de prêts ont été rejetées respectivement en 1984 et 1985 sans aucun examen plus poussé.

Ensuite, on fait une étude détaillée de la possibilité de réalisation de chaque projet qui semble viable. Chaque étude se fait avec la même profondeur sans tenir compte de la grandeur du prêt, et se termine après un mois environ. Un coup d'œil retrospectif montre que l'analyse du marché a souvent été mal faite et que les affirmations sur les revenus financiers escomptés se sont parfois révélées trop optimistes. Aucune analyse de l'instabilité n'est faite et le caractère de la personne n'est même pas vérifié. Il est rare que la B.R.D. sache si celui qui sollicite un prêt ait jamais obtenu un autre prêt de la part d'une autre banque.

L'étude de la possibilité de réalisation des projets que le Service d'Évaluation des PME a jugé viables est ensuite soumise au comité des crédits qui peut approuver des prêts jusqu'à 3 millions de FRW. Ce comité est constitué des personnes de l'échelon supérieur dans l'administration de la banque et se réunit en moyenne une fois par mois. Les prêts qui dépassent ce montant doivent être soumis à l'approbation du Comité Directeur de la B.R.D. qui est composé des représentants des actionnaires de la banque, c'est-à-

dire le gouvernement rwandais, le CCCE, etc. Si la B.R.D. souhaite refinancer ces prêts en utilisant les fonds des donateurs, les dossiers doivent être soumis à l'approbation des donateurs respectifs. Cependant, pour les prêts aux PME, ces approbations sont plus ou moins automatiques.

Les prêts qui ont besoin de la garantie du FSG doivent également être approuvés par celui-ci, tandis que les garanties accordées par le fonds de garantie de la B.R.D. sont approuvées automatiquement. Tous les prêts doivent être entièrement couverts par un collatéral ou par les garanties de l'un ou des deux fonds. Si le client n'a pas de collatéral acceptable, le FSG couvre 80% du principal du prêt et le fonds de garantie de la B.R.D. couvre 80% de la partie restante du principal et du paiement des intérêts.

Après l'approbation du prêt, le Service de Supervision se charge de son déboursement et de sa supervision. Il faut signaler ici que le client doit payer toutes les commissions au moment de la signature de l'accord de prêt qui précise les exigences à satisfaire, avant que le prêt ne soit débloqué. En général, il s'agit de prouver que les bénéficiaires des prêts ont effectivement investi leurs propres fonds dans leurs projets. Le personnel du Service de Supervision se rend sur le terrain et vérifie qu'un investissement a effectivement été fait. Ce n'est qu'après avoir eu des preuves tangibles et qu'un rapport écrit a été fait que la première tranche du prêt peut être déboursée.

Jusque vers la fin de 1985, le Service de Supervision ne comptait que deux agents et un conseiller technique étranger chargés de suivre tous les prêts approuvés par la B.R.D.; ce nombre était trop insuffisant pour superviser les prêts de manière satisfaisante. En fait, ils avaient juste le temps de vérifier que les clients avaient respecté les clauses du prêt avant de procéder au déboursement. Jamais le progrès des clients n'avait été analysé et aucune assistance technique n'avait été fournie.

Le mauvais état du portefeuille des PME a amené la B.R.D. à prendre des décisions pratiques: le Service de supervision a été renforcé et le Service de Revouvement de Prêts a commencé à poursuivre certains clients malhonnêtes en Justice. De nouvelles unités ont été engagées et au début de l'année 1986 l'équipe du Service de supervision était forte de cinq professionnels qualifiés. Ceux-ci ont analysé les problèmes concernant chaque prêt en situation irrégulière et espéraient pouvoir superviser les clients de plus près durant toute la période du prêt.

Il faut dire, cependant, que la B.R.D. n'est pas en mesure de fournir de l'assistance technique à tous les clients qui en ont besoin. L'instauration d'un service de ce genre coûterait cher et, d'ailleurs, il a été constaté que les autres banques de développement qui en avaient un n'ont

pas abouti à de bons résultats. Souvent, les clients préfèrent séparer leurs banquiers de ceux qui exigent la révélation totale de l'information précise nécessaire à la fourniture d'une assistance technique valable. Technoserve, une organisation privée sans but lucratif d'assistance en gestion, accorde actuellement de l'assistance en matière de gestion et de comptabilité à quelques-uns des clients de la B.R.D. en situation irrégulière. Il faudrait que dans l'avenir la B.R.D. exploite à fond cet organisme, qui est financé par l'USAID. Pour plus d'efficacité, il faudrait identifier les besoins en assistance technique pendant la période d'évaluation des prêts et donner cette assistance aussitôt que le projet démarre. Dans certains cas, l'acceptation de cette assistance technique devrait être une des conditions pour recevoir le prêt de la B.R.D. Jusqu'à présent, les conseillers de Technoserve n'ont été invités dans des projets qu'après constatation de l'échec du prêt; ce qui était souvent trop tard pour opérer les changements nécessaires à la remise du projet en marche.

SYSTEME D'INFORMATION DANS L'ADMINISTRATION ET INSPECTION INTERNE ET CONTROLE

Le système d'information dans l'administration de la BRD est excellent. Les données sur la situation financière de la banque sont à jour et volumineuses, et sont préparées à la main. Etant donné que les besoins internes de la BRD et les donateurs exigent des données en permanence, il serait nécessaire d'analyser le rapport coût-efficacité de l'informatisation de la comptabilité et du système d'information dans l'administration.

Partout dans le monde, les banques de développement sont souvent l'objet des tensions politiques qui les obligent à investir dans des projets qui présentent un intérêt économique ou financier discutable mais qui répondent aux aspirations de la politique du gouvernement. La BRD n'a pas échappé totalement à ce sort, mais il faut dire qu'une telle pression sur elle a été relativement faible. Néanmoins, étant donné la vulnérabilité plus ou moins généralisée des institutions de financement au développement et leur situation financière souvent précaire dans la plupart des pays en voie de développement, l'indépendance de la BRD devrait être conservée jalousement.

Contrairement aux autres institutions financières rwandaises, la BRD a engagé une société indépendante de comptabilité dont le siège se trouve à Nairobi et qui est chargée de vérifier ses comptes. Ainsi, il y a lieu de croire que ses rapports financiers représentent sa situation financière réelle; ce qui n'est pas toujours le cas pour les autres institutions financières rwandaises qui sont reprises dans ce présent rapport.

CAPACITE DU PERSONNEL, PRODUCTIVITE ET EFFICACITE

Le département d'investissement comprend 22 agents professionnels dont la moitié travaille avec la BRD depuis moins de deux ans et est considérée comme étant encore en stage. La BRD a sollicité des fonds auprès des donateurs pour organiser des cours de formation et couvrir les frais occasionnés par l'engagement de personnel supplémentaire. Etant donné que les prêts aux PME ne sont pas encore une activité lucrative pour la BRD, l'équilibre entre l'augmentation du personnel et l'adoption de nouvelles procédures pour accroître sa productivité devrait être étudié soigneusement. Les experts dont elle a besoin pour étudier les problèmes techniques spécifiques concernant, par exemple les prêts pour les activités agricoles devraient être engagés à titre consultatif et non comme personnel à temps plein. Le nombre des prêts de la BRD devrait augmenter sensiblement pour pouvoir justifier une augmentation remarquable du personnel. En 1985, la BRD a approuvé 37 nouveaux prêts et 33 d'entre eux ont été attribués aux PME.

Pour les PME, il s'écoule souvent deux ans entre la demande du prêt et son déboursement. Il n'existe pas de moyen de réduire ce décalage à cause des procédures actuelles de crédit, de la structure de l'organisation et de la manière dont la BRD engage son personnel. Une grande partie du retard est due au fait que certains clients sont lents à répondre aux demandes de renseignements émanant de la BRD. Cependant, puisque c'est pour la plupart de petites entreprises la première demande de prêt qu'elles aient faite il n'est pas surprenant qu'elles aient besoin de beaucoup d'assistance en matière de demande de prêt. Le retard est également dû au fait que le personnel de la BRD est trop surchargé et aussi au fait que certaines lenteurs proviennent de la nécessité d'attendre les approbations des prêts de la part des donateurs.

La BRD devrait essayer de réduire ce retard des deux côtés: il faudrait simplifier les procédures pour les petits prêts, et l'analyse des prêts devrait insister davantage sur le caractère du client, la capacité de gestion et le collatéral plutôt que sur les résultats d'une étude détaillée sur la possibilité de réalisation du projet.

FONCTIONNEMENT FINANCIER

CONDITION FINANCIERE ET RENTABILITE

Bien qu'elle rencontre des problèmes dans son portefeuille des PME, la BRD est financièrement encore bien portante. Son rapport dette/valeur nette n'a jamais dépassé 1:1. En 1985, les actions de base de la BRD ont permis à sa valeur nette de financer la moitié de tout son actif. Elle couvre correctement son service de la dette et elle a con-

stitué des provisions suffisantes pour parer à d'éventuelles pertes. Le gouvernement rwandais supporte entièrement le risque sur les devises provoqué par les prêts en monnaies étrangères.

Pendant la période de 1982 à 1985, les profits nets de la BRD sont tombés de 73 millions à 12 millions de FRW, et le rapport sur l'actif moyen a chuté de 3,8 à 0,004. Etant donné que les revenus se sont accrus considérablement, cette diminution dans la rentabilité se justifie surtout par un remarquable accroissement dans les provisions pour les dettes véreuses, par la montée du coût des ressources financières de la BRD, par l'augmentation des frais administratifs, et par les coûts de la dépréciation doublés de la construction du nouvel immeuble de la banque. La rentabilité de la BRD devrait s'améliorer en 1986 puisque les pertes occasionnées par l'énorme prêt qu'elle avait accordé à la SOMIRWA ont été récupérées.

Le taux d'intérêt que paie la BRD sur ses emprunts à l'étranger varient entre 0,75 et 9%, avec un coût moyen des prêts ne dépassant jamais 3,5%. Pendant la période de 1982 à 1985, les revenus provenant des intérêts sur tous les prêts de la BRD représentaient environ 11,2% à 11,9% des prêts non réglés. Une étude menée par la BRD montre que la partie de ses revenus qui a été allouée au portefeuille de prêts aux PME ne suffit pas pour couvrir les frais administratifs et les provisions relatifs aux PME, alors que le revenu moyen provenant des intérêts sur tous les prêts permet à l'institution de couvrir ses frais et de rester rentable. Par exemple, en 1983, le taux d'intérêt sur les prêts aux PME était de 11% alors que les frais administratifs et financiers occasionnés par ces prêts s'élevaient à à peu près à 19% de la valeur de ces prêts. En 1985, la situation semblait s'être améliorée si bien que les taux d'intérêt des PME étaient seulement de 0,3% inférieurs aux dépenses y afférentes. Néanmoins, le portefeuille des prêts et des grands investissements de la BRD continuent à subventionner les activités de son service aux PME.

Cependant, le revenu réel de la BRD sur la plupart de ses prêts peut être de loin supérieur à ses taux d'intérêt nominaux comme on peut le voir sur la liste des frais ci-après:

Description	Pourcentage	Explications
Redevance sur le prêt	0,75	sur le montant total du prêt
Redevance d'engagement sur le montant non utilisé	1,00	sur le montant du prêt venant à expiration, après le plan de déboursement.

<u>Description</u>	<u>Pourcentage</u>	<u>Explications</u>
Redevance sur l'octroi de la garantie	3,00	sur le principal et intérêts couverts par le FSG ou par le fonds de garantie de la BRD.
Taux d'intérêt	12,5	sur les prêts destinés à l'agriculture, à l'élevage et à l'industrie
	13,5	sur les prêts destinés au commerce et aux services.

En outre, conformément aux recommandations de la Banque Centrale envers les banques de dépôt, les intérêts sont capitalisés après 30 jours d'arriérés (les frais sont accrus un jour après la date d'expiration du paiement) et une redevance de dédit de 4% est taxée sur les paiements arriérés du principal et intérêts. Le coût réel d'un prêt de la BRD vu du point de vue des clients est même plus élevé si on considère aussi la valeur du temps de l'entrepreneur, les frais de déplacement vers le bureau de la BRD ainsi que les autres dépenses liées aux démarches faites pendant la recherche d'un prêt.

Dans beaucoup de pays, les procédures des banques de crédit occasionnent des coûts élevés des transactions à l'endroit des emprunteurs; cependant, ces derniers sont souvent compensés pour ces frais particuliers en recevant des prêts pour lesquels ils paient peu d'intérêts. Les prêts de la BRD coûtent relativement cher quand on ajoute les redevances sur les intérêts, les commissions, les redevances sur le fonds de garantie (dont quelques-unes sont accrues à la BRD), et les frais de transactions élevés pour les emprunteurs. Etant donné que les frais administratifs et les dettes véreuses relatifs aux PME exigent qu'on fasse payer des taux significatifs sur les prêts, on ne peut pas conseiller à la BRD de diminuer ses taux d'intérêt aussi longtemps que ces frais eux-mêmes ne sont pas réduits. Ainsi, il appartient à l'institution de réduire le plus possible les frais des transactions non visibles que les emprunteurs sont obligés de supporter.

ETAT DU PORTEFEUILLE ET TAUX DE REMBOURSEMENT

Au 30 septembre 1986, les remboursements de prêts dont les arriérés dépassaient trois mois s'élevaient à 158 millions de FRW sur un portefeuille total de 2,1 milliards de FRW de prêts non réglés. On peut donc dire que le portefeuille est en bon état, suivant les normes des banques de

développement; le total des arriérés ne représentait que 7% des prêts non réglés. Environ 60% des arriérés dépassant trois mois sont ceux de deux entreprises. La BRD va bientôt recevoir un fonds pour couvrir la dette de la SOMIRWA, mais le problème du prêt accordé à la RWAKINA reste sans solution.

Cependant, si le montant total des prêts non réglés dont le remboursement dépasse trois mois d'arriérés est considéré comme problématique, il faut signaler aussi qu'à peu près 21% du total du portefeuille sont touchés par les arriérés, comme on peut le voir sur le tableau 21. Le pourcentage est de loin plus élevé pour les petites entreprises: plus du tiers du portefeuille des petites entreprises est constitué de prêts accusant des arriérés de plus de trois mois.

Le taux de remboursement des clients des PME a toujours été faible. Pendant la période de 1975 à 1981, parmi les 21 entreprises qui ont reçu des prêts, 15 (71%) accusaient des retards, et près de la moitié des prêts non réglés des PME étaient en retard. Pendant la période de 1982 à 1985, des 92 PME qui ont bénéficié du financement de la BRD, 50 étaient en situation irrégulière (dont 35 moulins à grain) et représentaient 54% des clients. Comme on peut le voir sur le tableau 22, le taux de non remboursement des petits et moyens projets est respectivement de 58 et 51%. Ce chiffre ne pourrait pas alarmer outre mesure si la plupart des paiements avaient un retard inférieur à six mois, puisque la probabilité de remboursement de ces prêts serait grande. Malheureusement, il se fait que près de 70% des paiements arriérés pour les prêts aux petits projets ont un retard de plus de six mois (54% accusent un retard dépassant 12 mois), et ceci diminue sensiblement la probabilité de remboursement de ces prêts.

La BRD a examiné le cas des clients en situation irrégulière et a relevé plusieurs facteurs qui sont à la base du non remboursement et les a classés en quatre catégories:

- Investissement non approprié de la part de l'entrepreneur
- Mauvais usage des fonds
- Incompétence de l'entrepreneur
- Non viabilité du projet.

Avant de recevoir un financement de la BRD, les promoteurs des petits et moyens projets doivent avoir une contrepartie de 20 à 30% du montant à investir. Malheureusement, certains entrepreneurs empruntent des fonds auprès de tierces personnes pour remplir les conditions de la BRD et augmentent ainsi les dettes de l'entreprise tout en réduisant ses chances de viabilité financière telles qu'elles étaient initialement prévues par le Service d'Évaluation.

Mélas, on ne peut pas grand chose pour parer à cette situation. Certains entrepreneurs ont même utilisé leurs prêts pour financer des activités qui n'avaient rien à voir avec leurs entreprises, y compris leur usage pour des fins personnelles. Le Service de supervision a rendu ses exigences plus sévères avant le déboursement des prêts (par exemple en exigeant la présentation des factures pro-forma) pour endiguer le mal sus-mentionné. L'absence de capacité de gestion et d'aptitudes techniques d'affronter les clients irréguliers ne peut être remediée que grâce à l'octroi d'une assistance technique du genre de Technoserve. Cependant, l'assistance technique actuellement accordée aux clients doit être renforcée. Il faut dire aussi que la faible performance des clients qui n'ont pas été victimes des trois premiers problèmes est surtout due à la surestimation du marché de leurs produits. L'analyse de la capacité du marché fait par le Service d'Evaluation des PME sera améliorée grâce à la fourniture d'une assistance technique.

La BRD a commencé à tout faire pour améliorer la récupération des fonds. En effet, il paraît que la réduction du nombre de nouveaux clients pour les PME, l'adoption de procédures de remboursement plus strictes, l'intensification de la supervision des clients et la poursuite en justice des clients en situation irrégulière donnent des résultats fort prometteurs. Le recouvrement des fonds des prêts de la BRD, comme on peut le voir sur le rapport entre le montant récupéré au cours de l'année (y compris les arriérés des années précédentes) et l'échéance des prêts pour l'année considérée, s'est vraiment amélioré en 1986. A partir de 1985, ce taux de recouvrement a dépassé 100%; ce qui prouve que la BRD a tout de même réussi à récupérer des arriérés des prêts des années précédentes.

PROFIL DES CLIENTS

Au cours des années 1980, la composition du portefeuille de prêts de la BRD a changé d'une façon significative. Les délais de remboursement ont été allongés, la répartition géographique en dehors de Kigali s'est étendue et la variété des secteurs économiques financés par la banque est maintenant plus diversifiée. L'échéance des prêts varie entre quatre et quinze ans; ce qui fait une échéance moyenne de 7,5 ans et une période moyenne de faveur de 1,3 ans. En 1979, les 3/4 des prêts approuvés avaient un terme inférieur à quatre ans alors qu'en 1984 il y avait seulement 1% dans cette catégorie. Au cours des années 1970, les prêts de la BRD étaient dominés par le transport et le tourisme, alors qu'en 1985, 95% des nouveaux prêts (soit 92% du montant) étaient destinés à l'agriculture et à l'industrie (voir tableau 23). Bien que les prêts accordés aux entreprises oeuvrant dans la préfecture de Kigali constituent le gros du financement de la BRD (84% de la valeur des nouveaux prêts approuvés en 1985), ils représentent moins de la

moitié du nombre de prêts approuvés en 1985; les prêts ont été octroyés à des projets oeuvrant dans les 10 préfectures du pays.

Malgré l'implantation du projet des PME, il y a eu une diminution remarquable du nombre de nouveaux prêts qui se sont retrouvés en-dessous d'un million de FRW. Ceci a presque provoqué le doublement des prêts de la BRD qui sont passés de 8 millions à 15,5 millions de FRW entre 1983 et 1985 (voir tableau 24). La moyenne des prêts pour les PME est passée de 3,5 millions à 6,8 millions de FRW pendant la même période.

RECOMMANDATIONS

La BRD joue un rôle très important dans le développement économique du Rwanda. Sa décision d'entrer dans le financement des PME tout en étant consciente des risques et des frais qu'elles impliquent était digne d'éloges. Cependant, un coup d'oeil retrospectif montre que la BRD s'est aventurée un peu trop précipitamment dans cette activité si ardue. Heureusement qu'elle a décidé de diminuer ses opérations de prêt aux PME pour s'atteler beaucoup plus au recouvrement de fonds.

L'absence de succursales, les procédures encombrantes et un montant minimum de prêt relativement élevé constatés dans la structure de l'organisation de la BRD font que celle-ci limite son action au groupe d'entreprises qui se situent au sommet de la pyramide des entreprises rwandaises. L'administration de la BRD, quant à elle, déclare que le plus grand problème qu'elle rencontre est le manque de projets bancables présentés dans le cadre des PME. Etant donné l'état actuel de développement économique du Rwanda, il est effectivement probable qu'il n'y ait pas de projets bancables à moyenne échelle qui nécessitent un financement de la BRD. Il faut tout de même reconnaître qu'il pourrait y avoir une demande élevée non satisfaite, spécialement en ce qui concerne les prêts à court terme destinés aux micro et petites entreprises. La BRD, telle qu'elle est organisée actuellement, n'est pas l'institution qu'il faut pour combler ce besoin et, d'ailleurs, elle ne devrait pas chercher à atteindre ce groupe d'entreprises. Néanmoins, son idée de créer un fonds de développement pour financer les petites entreprises rurales par l'intermédiaire des succursales des banques existantes devrait être analysée plus profondément.

Entretiens, la BRD devrait se mettre d'arrache-pied à abrégier ses opérations actuelles, à améliorer la capacité de son personnel et à bien sélectionner les activités des PME à financer. Il faudrait identifier les besoins des clients en assistance technique pendant l'évaluation des prêts, et cette assistance technique devrait être une condition préalable avant le déboursement du prêt. Le service de supervision peut faire un contrôle sur le terrain pour se

53

rendre compte de l'état d'avancement des projets des clients, mais tous les besoins en assistance technique devraient être satisfaits par une agence extérieure.

Si la Banque Mondiale permet à la BRD d'utiliser son prêt pour couvrir les frais en monnaie locale, alors, conformément à ses propres prévisions, dans un proche avenir, l'institution ne devrait plus avoir besoin des fonds de l'USAID pour ses opérations de prêt. Cependant, il faudrait que la mission de l'USAID analyse une nouvelle fois les besoins de la BRD en matière d'assistance technique et de formation, tout en se rappelant le fait que le PNUD a décidé d'affecter un conseiller à temps plein au Service de l'Évaluation des PME.

CHAPITRE SEPT:

LE SECTEUR FINANCIER NON FORMEL

APERÇU GENERAL

La dénomination "secteur financier non formel" telle qu'elle est utilisée ici se rapporte à toutes les activités financières qui ne sont pas régies par une institution ou une réglementation financière. Ce secteur englobe les fonds obtenus à travers les épargnes par rotation et les sociétés d'emprunt (tontines ou ibimina), les bailleurs de fonds professionnels et non professionnels, les commerçants, les employeurs et les ménages. Il est caractérisé notamment par une inscription comptable simple, une indépendance vis-à-vis du règlement du gouvernement, des relations sociales entre les emprunteurs et les bailleurs de fonds, ainsi que par des opérations à petite échelle. Un secteur financier non formel prospère indique que le secteur financier formel n'est pas encore suffisamment intensifié pour répondre aux besoins financiers de la population. Le volume des transactions qui se font dans le secteur informel, comme l'indique l'Enquête Nationale de Budget et Consommation (ENBC), prouve qu'il existe un champ d'action assez vaste pour mobiliser les épargnes des zones rurales et pour intercepter les fonds des habitants des campagnes; cette conclusion a été tirée avec l'appui des études de cas précis et des conversations avec des informateurs dignes de foi. Il y a moyen de développer des banques dans les campagnes à partir de la fondation solide que forment les tontines; ces banques serviraient par exemple de canaux efficaces de prêts pour l'investissement et la consommation et pour attirer les épargnes dans les zones rurales.

CONSTATATIONS PRELIMINAIRES DE L'ENQUETE NATIONALE DE BUDGET

METHODOLOGIE

La partie de l'Enquête Nationale de Budget et Consommation qui concerne les zones rurales a été effectuée en 1983. Un groupe d'économistes et de statisticiens, dont quelques-uns ont été fournis et financés par le projet PRIME de l'USAID/Kigali par le biais du projet mondial de l'AID dénommé Projet d'Analyse de la Politique et de l'Emploi et de l'Entreprise, sont occupés au dépouillement et à l'analyse de ces données. Les résultats apparaissant dans ce rapport sont seulement préliminaires et seront complétés au fur et à mesure que d'autres questionnaires seront analysés.

Un des six questionnaires (Q4) se proposait d'étudier les transactions quotidiennes de 270 ménages de campagne choisis à tout hasard à travers le pays. Des interviews ont été faites chaque jour pendant quatre périodes de deux semaines chacune, étalées surtout l'année et totalisant 56 jours. Les périodes d'interviews étaient séparées de trois mois pour chaque ménage, mais les mois pendant lesquels les interviews ont été faites variaient d'un ménage à l'autre. Toutes les transactions faites ce jour-là par chacun des 270 ménages (achats, ventes, cadeaux, prêts, dépôts et troc) ont été enregistrées.

Un autre questionnaire (Q2) a été proposé à 1.170 ménages (y compris les 270 ménages du Q4) et a noté toutes les transactions importantes faites pendant les trois mois précédents. Ces données n'avaient pas encore été dépouillées et analysées au moment de cette recherche, mais elles devraient améliorer la qualité des résultats obtenus au Q4, spécialement en ce qui concerne les grandes transactions qui ne sont pas si fréquentes. Ainsi, les résultats obtenus au Q4 sont sujets à des changements ultérieurs et devraient par conséquent être manipulés avec attention.

TRANSACTIONS DE CREDIT

Les ménages de campagne participent aux transactions de crédit aussi bien en tant que prêteurs qu'en tant qu'emprunteurs. Les résultats de l'enquête (Questionnaire Q4) à l'échelle nationale montre qu'en 1983 les ménages des milieux ruraux ont emprunté 1,26 milliards de FRW et ont remboursé des prêts de 2,23 milliards de FRW (voir tableau 25). Quand on jette un coup d'oeil aux transactions de prêt du même groupe de ménages, on constate que pendant la même année, ils ont donné des prêts de 0,96 milliards de FRW alors que les remboursements des prêts qu'ils ont reçus s'élevaient à 1,58 milliards (Signalons comme indicateur de comparaison qu'à la fin de 1983 les banques de dépôt avaient 8 milliards de FRW comme prêts non réglés accordés au secteur privé principalement en milieu urbain). Ces chiffres montrent clairement que les ménages ruraux emprunteurs ont reçu et remboursé des prêts dont le volume est nettement supérieur à celui des transactions correspondantes des ménages ruraux prêteurs. Comme on peut le voir clairement sur le tableau 25, la différence entre les deux indique qu'ils ont de nettes transactions avec les prêteurs urbains et avec ceux du secteur formel.

Plusieurs facteurs pourraient expliquer le surplus du remboursement sur les prêts, si on prend le côté des emprunteurs et celui des prêteurs (2,23 milliards de FRW en comparaison avec 1,26 milliards de FRW pour les emprunteurs; 1,58 milliards de FRW à comparer avec 0,96 milliards de FRW pour les prêteurs). Ces explications se présentent comme suit:

- les transactions informelles de crédit exigent des taux d'intérêt effectifs très élevés;
- en 1983, les ménages des milieux ruraux étaient entrain de rembourser des prêts qu'ils avaient reçus les années précédentes;
- la période pendant laquelle les ménages de campagne ont été interrogés ont exagérément représenté les périodes de remboursement;
- les ménages interrogés ont exagérément représenté les emprunteurs.

Le fait que les emprunts étaient de 30% supérieurs aux prêts et que les remboursements des prêts étaient de 41% supérieurs au recouvrement de prêts montre que les prêts nets provenaient d'une source étrangère à la population des ménages de campagne choisis comme échantillon.

Environ 52% des ménages interrogés étaient entrain de rembourser des prêts alors que 20% avaient accordé des prêts. Pendant les 56 jours qu'a duré l'enquête, 37% des ménages ont reçu des remboursements de prêts, et 34% ont bénéficié de prêts.

Au niveau des ménages, la valeur des prêts déboursés par les ménages qui ont accordé des prêts était de 849 FRW par an et par ménage, et celle des prêts reçus était de 1.184 FRW. La valeur moyenne des revenus gagnés à partir des remboursements de prêts était de 1.487 FRW et les revenus déboursés pour le remboursement de prêts étaient de 2.102 FRW. Environ 95% de ces transactions se faisaient en argent liquide plutôt qu'en nature.

Près de 80% de la valeur des activités de prêt et d'emprunt ont été menés par les 2/5 des ménages qui ont les revenus les plus élevés parmi ceux qui faisaient l'objet de l'enquête. Ainsi, si on parle en termes de volume d'argent, les prêts dans les zones rurales semblent se retrouver principalement dans les familles qui font d'énormes dépenses. Cependant, les prêts et les emprunts ne se montrent pas homogènes en ce qui concerne le pourcentage du budget total du ménage.

La grande partie des prêts (environ 68%) venait des amis et des voisins. Les membres de famille ont fourni 16%, les commerçants 8%, les employeurs 5%, les sociétés 2% et les autres 1%. Bien que les prêts reçus des commerçants et des employeurs étaient inférieurs en nombre, ils étaient en moyenne plus importants que ceux obtenus des amis et des membres de famille (voir tableau 26).

Le plus souvent, les prêts avaient un terme de deux mois (40% de la valeur des prêts); environ 80% des prêts avaient un terme inférieur ou égal à trois mois et le mon-

tant moyen des prêts à terme de deux mois était de 1.140 FRW (voir tableau 27). Seulement 24% des prêts dépassaient 5.000 FRW, comme le tableau 28 le montre.

TRANSACTIONS D'ÉPARGNE

A la fin de 1986, très peu de données sur les transactions d'épargne avaient été analysées. Les résultats préliminaires montrent que les activités d'épargne faites par le biais des sociétés de rotation et des banques rurales étaient aussi extensives que les activités de crédit. Si on considère les résultats de l'enquête selon une moyenne nationale, on constate que les ménages de campagne rwandais ont effectué des retraits d'environ 2,3 milliards de FRW pendant les huit semaines qu'a duré l'enquête, et on fait des dépôts d'environ 803 millions de FRW. Les chiffres sur les dépôts, qui sont basés sur des transactions assez faibles mais relativement fréquentes, sont plus faibles que ceux sur les retraits, qui tendent à être plus grands et plus fréquents. Ces données sont entrain d'être analysées en vue de découvrir l'origine de cette disparité entre les deux chiffres.

Près de 12% des familles ont effectué des retraits de fonds alors que 5% seulement ont fait des dépôts. La moyenne du montant des dépôts par ménage et par an était de 757 FRW alors que la moyenne des retraits était de 2.194 FRW. Le groupe constitué par les 2/5 situés au sommet représentait 75 et 95% respectivement pour les transactions de dépôt et de retrait. Comme on peut le voir sur le tableau 29, les tontines et les Banques Populaires jouent encore un rôle relativement faible en tant que sources de retraits. Puisque les Banques Populaires sont entrain de connaître une expansion plus grande, elles joueront un rôle plus important dans le réceptionnement des épargnes.

LES TONTINES

APERÇU GÉNÉRAL

Les tontines sont des sociétés d'épargne et de crédit à système de rotation dont l'origine historique se situe en Afrique, en Asie et aux Caraïbes. Des études de cas précis laissent croire que l'implantation des tontines au Rwanda est relativement récente. Elles se pratiquent au sein des groupes socialement cohérents dont le nombre va de quelques individus jusqu'à plus de 130 membres. Chaque membre contribue avec un montant donné selon un intervalle bien déterminé (généralement une fois par mois), et alors un des participants reçoit l'entièreté du montant chaque fois que la cotisation est faite. Celui qui bénéficie du fonds en premier lieu est donc un emprunteur pur et simple, et le dernier à le recevoir est un épargnant. Pour cet "épargnant-

déposant", plus le délai auquel il recevra toute la somme est éloigné, plus élevé sera le taux d'intérêt implicite qu'il gagnera. Pour recevoir plus d'argent à travers ce programme de paiement et de remboursement, les individus peuvent être membres de plus d'une tontine, comme il a été constaté dans les études de cas précis faites au Rwanda.

Au Rwanda, il y a deux manières de décider de la personne qui reçoit le montant perçu par une tontine: ou bien ceci se fait au hasard au début de chaque cycle en demandant à chacun de tirer au sort un numéro qui détermine son tour, ou alors le président de la tontine prend une décision selon les besoins de chaque membre. On ne trouve apparemment pas au Rwanda le système asiatique de mettre le fonds aux enchères pour le donner au membre le plus offrant.

RESULTATS DE L'ETUDE DU CAS DE LA COMMUNE KIVUYE

Kivuye est l'une des 17 communes de la préfecture de Byumba et est située sur la frontière avec l'Uganda. Elle a une superficie de 75 km² et une population de 21.700 habitants qui s'occupent principalement de la culture de pommes de terres, de petits pois, de maïs et de tabac. Durant la période de juillet à décembre 1985, IWACU, un organisme d'assistance aux coopératives, a mené une enquête sur les tontines de la région à la demande des Banques Populaires.

En interrogeant les membres des tontines, il a été révélé que les premières tontines ont commencé en 1965 avec des personnes qui avaient travaillé en Uganda où ce genre de sociétés d'épargne en groupe étaient déjà répandues. Avant l'avènement des tontines, il existait des groupes solidaires qui partageaient la boisson, socialisaient et se rendaient mutuellement des services suivant les besoins des membres. Les prêts étaient accordés par des individus à des taux d'intérêt élevés.

Comme le tableau 30 peut le montrer, la commune avait 95 tontines totalisant 5.281 membres à la fin de 1985. Etant donné que certaines personnes sont membres de plus d'une tontine, le pourcentage de la population adulte qui en est membre est inconnu. Le nombre d'adhérents varie entre 8 et 132, et une seule tontine peut compter moins de 10 membres. Il est évident que si une tontine totalise 132 membres et qu'elle organise une collecte une fois par mois, chaque membre reçoit une aubaine chaque fois après onze ans. Il apparaît que les tontines des autres parties du pays sont beaucoup plus petites. Près de la moitié des tontines demandait une cotisation de 200 FRW à chaque rencontre pour donner au membre qui arrive à son tour. Le montant total perçu dans les tontines était de 1.548.650 FRW chaque mois, soit 18.6 millions de FRW par an (voir tableau 31).

Les tontines de cette région sont plus ou moins bien organisées: chaque groupe a un directeur, un directeur-adjoint, un secrétaire-trésorier et deux conseillers. Pour des raisons de sécurité, il y a toujours un policier à chaque assemblée. Les tontines sont immatriculées auprès du gouvernement et doivent payer une redevance annuelle de 400 FRW. Les membres considèrent cette somme comme une façon de payer les services que la commune leur rend. Il existe aussi un fonds de réserve pour couvrir les paiements irréguliers des membres.

Les membres des Banques Populaires dans la région, y compris les membres du Conseil d'Administration et ceux du Conseil de Surveillance, adhèrent aussi à des tontines. Etant donné que les sommes réunies chaque mois sont souvent insuffisantes, les membres des tontines trouvent que ça ne vaut pas la peine de faire tout un voyage pour aller les déposer à la banque, bien qu'en le faisant ils recevraient des intérêts. Cependant, des conversations avec les employés des banques locales ont montré que les bénéficiaires des fonds des tontines les déposent la plupart du temps dans les banques pour plus de sécurité.

RESULTATS DE L'ETUDE DU CAS DE LA COMMUNE KANAMA

Une étude du cas de la commune Kanama montre que le système est répandu dans toute la zone avoisinant le Zaïre. En septembre 1985, la commune de Kanama comptait 302 tontines totalisant 7.407 membres. Plus de 70% de ces tontines ont vu le jour à partir de 1981, et avant 1975 il n'y en avait que 25. Dix tontines étaient exclusivement réservées aux femmes et les autres comprenaient hommes et femmes sans distinction. Par contre, la Banque Populaire locale ne comptait que 1.200 membres. L'auteur de l'étude du cas pense qu'en réalité le nombre des tontines est beaucoup plus élevé; il croit que plusieurs d'entre elles ne veulent pas se faire enregistrer pour éviter de payer la redevance annuelle et de se faire contrôler par le gouvernement. Le total annuel des épargnes récoltées à travers ces tontines est d'environ 28,6 millions de FRW, alors que la Banque Populaire avait en dépôt 10 millions de FRW seulement.

LE ROLE DES COMMERCANTS

Des conversations avec le personnel d'une succursale des Banques Populaires récemment installée montrent que la banque serait entrain de remplir certaines des fonctions qui étaient accomplies par les commerçants locaux auparavant. Dans une partie de la préfecture de Gitarama, il a été constaté qu'il y avait des relations assez serrées entre les commerçants et les paysans, et que ces derniers étaient des créiteurs nets des commerçants. Après la récolte, ils faisaient des dépôts auprès du détaillant local, et l'intérêt

qu'ils rapportaient dépendait de l'importance du montant et de la longueur du terme. Ces dépôts constituaient en même temps la base d'un compte qui pouvait servir à acheter des biens de consommation auprès de ce commerçant ou, en cas de nécessité, pouvaient être simplement retirés sur la demande du déposant. La source de motivation était vraisemblablement le souci de placer son argent en lieu sûr.

Le rôle le plus caractéristique joué par les commerçants rwandais est notamment celui que les grossistes jouent en accordant des crédits à court terme aux détaillants, et celui de ces derniers qui avancent des biens à crédit aux clients stables. D'habitude, il n'y a pas de redevance implicite pour ce genre de crédits (dont le terme n'est que de 30 jours), mais ces crédits sont considérés plutôt comme faisant partie des dépenses du commerçant, bien que récupérés grâce à une hausse de prix.

Les commerçants locaux donnent aussi des prêts en argent liquide, mais il le font en cas d'urgence. De tels prêts peuvent exiger des intérêts allant jusqu'à 15% par mois et, par conséquent, on n'y a recours qu'en cas d'extrême nécessité. Il faut signaler aussi une autre forme de crédit à taux d'intérêt élevé, à savoir la situation de plusieurs paysans qui sont parfois obligés de vendre leurs produits avant la récolte à des prix ridiculement bas. Cette pratique qui, du reste, est illégale se fait surtout pendant la période de soudure.

RECOMMANDATIONS

Toutes les études montrent que le Rwanda a un système financier informel étendu dans les zones rurales. Les institutions financières ont un potentiel élevé de réceptionner des épargnes et d'intercepter des fonds provenant des activités rurales productives. Etant donné que l'argent est fongible, les banques rurales ne devraient pas se mettre à limiter les prêts seulement de mauvaise foi. Un petit prêt à un artisan accordé comme capital fonctionnel pourrait en réalité être utilisé par un autre membre de la famille pour l'achat des produits agricoles. Aussi, il pourrait être utilisé pour les besoins de pure consommation, et ceci permettrait aux paysans de survivre jusqu'au moment où ils seraient en mesure de vendre leurs produits agricoles à des prix plus élevés. Le plus urgent à faire pour le moment c'est d'instaurer une structure appropriée de taux d'intérêt et de faire aussi une enquête sérieuse sur les taux de remboursement de prêts. Il y a lieu de considérer que les fonds sont utilisés d'une manière productive si les conditions suivantes sont réunies:

- il faut que les taux de dépôts soient suffisamment élevés pour mobiliser des épargnes positifs en termes réels;

- les taux des prêts doivent être capables de couvrir les frais des banques aussi bien pour les fonds que pour les transactions;
- il faut que les taux de remboursements soient assez élevés.

Pour se mettre à la hauteur de la compétition, le secteur formel doit adopter un système financier comportant les caractéristiques les plus attrayantes du secteur informel, à savoir un site accessible aux clients, un nombre réduit de formulaires à remplir, l'octroi de petits prêts pour un terme de quelques mois, la sécurité et l'existence de groupes socialement cohérents. Le prêt informel moyen est de loin inférieur et le terme beaucoup plus court que ceux des Banques Populaires. Ce serait un effort extrêmement rentable et productif d'entrer dans ce marché. Par exemple, les banques rurales indonésiennes déboursent des prêts allant de cinq à deux-cents dollars avec un terme moyen de trois mois. Le premier prêt que le client reçoit est très petit, mais quand il le rembourse dans les délais convenus, il reçoit un autre un peu plus important.

Il est nécessaire de faire une étude plus poussée sur la demande de crédits dans les milieux ruraux. Quelques-unes parmi les études passées avaient un certain nombre de préjugés implicites. Il arrivait par exemple qu'un donateur désireux d'octroyer des prêts pour l'achat d'équipement exige une étude qui lui prouverait qu'il y avait une forte demande de prêts pour l'achat d'équipement. Au lieu de cela, il aurait plutôt fallu faire une investigation plus profonde des caractéristiques et des usages des crédits dans le secteur informel; ceci aiderait à chercher la façon dont on pourrait trouver un complément à ce système indigène. Il serait aussi nécessaire d'établir le rapport entre les mécanismes des crédits non formels et des épargnes d'une part, et les besoins de l'agriculture et des micro-entreprises d'autre part pour déterminer une stratégie d'assistance à ces domaines dans l'avenir. Etant donné que l'objectif primordial du gouvernement est de promouvoir le développement d'activités génératrices d'emplois dans les zones rurales, le rapport entre la politique du marché des capitaux préconisée par la Banque Centrale, l'intensification du système financier du Rwanda et la stimulation de la productivité des entreprises et de l'emploi doivent être examinés minutieusement.

TABLEAU 1: SITUATION FINANCIERE 1980-MARS 1985 (en millions de FRW)

	1980	1981	1982	1983	1984				1985		
					Dec.	Janv.	Févr.	Mars	Dec.	Janv.	Févr.
I. AVOIRS ETRANGERS (Net)	14057,4	14139,4	10068,3	8297,7	8437,4	7917,1	9851,3	9986,5	10316,3	10176,2	10394,1
Actif	19079,5	18604,9	14755,7	13129,1	12794,3	12968,2	13149,7	14638,9	14787,1	14873,8	15170,8
Passif	-5021,1	-4465,5	-4687,4	-4841,4	-4356,9	-4151,1	-4289,4	-4652,4	-4470,8	-4697,6	-4776,7
II. CREDIT DOMESTIQUE	3607,0	6451,3	9419,0	13295,5	11675,1	15141,1	15168,0	15159,1	13246,0	13130,4	12713,3
Dette du Gouvernement	-3766,0	-2901,9	-670,0	2029,0	1030,5	1261,2	923,9	1941,5	743,3	623,4	301,0
Crédits aux ent. publ. q.	395,5	463,4	627,9	1948,5	1195,7	1062,0	894,7	856,8	842,4	823,0	870,0
Crédits au secteur privé	7179,1	8389,8	9659,1	10218,0	3497,6	12811,2	14359,4	12360,8	11660,3	11734,0	11542,3
Actif = Passif	17665,2	20590,7	19487,3	21583,2	20112,5	21058,2	25019,3	25145,6	23562,3	23356,6	23107,4
III. EXIGIBLE A COURT TERME	14089,4	15897,0	16109,2	17931,0	17190,2	19345,3	20279,1	19849,0	19610,4	19161,9	19071,6
A. Masse monétaire:	10928,3	11728,5	11442,2	12294,4	11293,1	13541,6	13340,1	13332,3	12813,9	12562,3	12559,6
Circuit. éch. hors banq.	5689,4	6095,5	6259,7	6667,0	6224,9	7960,5	6980,9	7029,8	6452,8	6358,5	6589,5
Dépôts à vue	5239,1	5643	5182,5	5632,4	5068,2	5641,1	6373,2	6392,5	6361,1	6293,8	5970,1
B. Quasi-monnaie	3199,6	4207,3	4713,7	5759,4	5979,2	6176,3	6997,0	6549,0	6891,5	6742,6	6578,3
C. Caisse et Dépôts FED, CHR	-27,7	-40,8	-47,3	-71,8	-172,1	-172,6	-38,0	-32,3	-85,0	-143,0	-66,3
IV. CREDITS A LONGS TERME AU GOUVERN. RWANDAIS	536,4	514,4	575,4	868,0	929,5	1003,4	1014,8	957,9	981,9	1055,1	1059,7
V. ETRANGER	19,0	55,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VI. AUTRES POSTES (Net)	3026,4	4093,7	2893,7	2733,2	2691,8	2509,5	3705,5	4338,7	2970,0	3139,6	2976,1

Source: BNR

TABLEAU 2: INTENSITE FINANCIERE: INDICATEURS SELECTIFS

Pays	M1	Actif Banques de dépôt (% du PIB)	Total Actifs financ.	Revenu par capita
INDUSTRIELS:				
Allemagne	16	110	159	13567
Japon	29	161	265	19217
Espagne	26	99	124	5754
Royaume Uni	15	93	173	8956
Etats-Unis	15	97	207	12513
REVENU MOYEN:				
Argentine	7	36	43	2380
Grèce	7	38	56	2210
Corée	9	96	112	1719
Mexique	10	34	43	2070
Portugal	44	172	138	2530
REVENU FAIBLE:				
Bolivie (1)	19	21	21	500
Indonésie (1)	11	24	24	520
Kenya	19	56	75	430
Nigeria	22	50	67	970
Thaïlande	9	51	66	770
Rwanda (1)	8	15	13	270

(1) Les données sur le volume des actions
n'est pas disponible

Notes: Les chiffres, à part ceux du Rwanda sont de 1981 et ils sont tirés de la "Review of Financial Sector Work", Financial Development Unit, Industry Department, The World Bank, 20 octobre 1983. Les chiffres du Rwanda sont du Bulletin de la Banque Nationale du Rwanda, N° 12, décembre 1985. Ils sont basés sur les données de la BNR et les estimations de la Banque Mondiale pour 1984.

Le total des actifs financiers est la somme de l'actif des banques de dépôts et les titres vendus à la fin de l'année. Ces titres équivalent à la valeur nominale des obligations et la valeur actuelle des actions à la fin de l'année.

TABLEAU 3: CHANGEMENTS DE M1 ET DE LA QUASI-MONNAIE
ENTRE 1980-1984

	M1 ***** (en % PIB)	Quasi- monnaie ***** (en % PIB)	M1+Quasi monnaie ***** (en % PIB)	Rendements réels des dépôts (%)
1980	10,1	3,0	13,1	-1,3
1981	9,6	3,4	13,0	-0,5
1982	8,6	3,6	12,2	-6,6
1983	8,7	4,0	12,7	-0,6
1984	7,9	3,9	11,8	0,6

Note: Les rendements réels des dépôts correspondent au taux d'intérêt des dépôts à terme fixe d'un coin déduit du taux d'inflation tel que calculé par la BNR.

Source: BNR et estimations du PIB par la Banque Mondiale.

TABLEAU 4: RWANDA: INVESTISSEMENT ET EPARGNE
(en millions de FRW à prix courant)

POSTE	1979	1980	1981	1982	1983	1984
FBCF	11773	14648	15982	17350	19202	19613
Variation des Stocks	-2700	4238	326	1413	-1500	0
Investissement domestique brut	9073	18686	16308	18803	17702	19613
Import (marchandises et services non facteurs)	21882	30086	28492	29537	27510	29130
Export (marchandises et services non facteurs)	20238	17430	13930	13319	14335	17483
Déficit des ressources	-1644	-12656	-14562	-16218	-13175	-11647
Epargne domestique brute	7429	6030	1746	2585	4527	7966
Revenu net des facteurs	37	138	771	-280	-773	-590
Transferts courants nets	7737	3264	2401	3118	3796	3257
Epargne nationale brute	15203	9432	4918	5423	7550	10633
PIB au prix du marché	96173	107925	122643	132425	141934	168359
	En pourcentage du PIB					
FBCF	12,2	13,4	13,0	13,1	13,5	11,6
Investissement domestique brut	9,4	17,3	13,3	14,2	12,5	11,6
Déficit des ressources	-1,7	-11,7	-11,9	-12,2	-9,3	-6,9
Epargne domestique brute	7,7	5,6	1,4	2,0	3,2	4,7
Epargne nationale brute	15,8	8,7	4,0	4,1	5,3	6,3
Pour mémoire:						
Consommation Privée	79,6	81,6	80,4	79,4	79,6	79,4
Consommation Publique	12,7	12,5	18,2	18,7	17,3	15,9

Source: Estimations de la Banque Mondiale

65

TABLEAU 5: RWANDA: RESUME DES COMPTES DES BANQUES DE DEPOTS
(en millions de FRW fin de période)

Poste	1980	1981	1982	1983	1984
Réserves	999,3	432,7	585,3	873,5	965,9
Cash	444,0	313,0	390,7	323,9	393,9
Dépôts à la BNR	555,3	119,7	194,6	549,6	572,0
Actifs étrangers	2067,3	2424,1	2599,7	2059,6	3294,4
Dettes du gouvernement	433,7	648,0	1219,7	1981,6	2757,3
dont: -Bons de développement	339,0	614,0	1172,0	1947,0	2717,0
Dettes des entreprises publiques	194,2	269,0	400,1	851,7	701,2
Dettes du secteur privé	5662,8	7089,7	7742,2	8084,5	10020,6
Dette des autr. inst. financières	53,6	54,0	54,0	84,0	84,0
Autres actifs	2308,3	2443,0	3058,4	4084,5	4880,0
 Actif = Passif	 11720,0	 13360,6	 15659,4	 18019,4	 22703,4
Dépôts à vue	4506,6	5191,0	4777,0	5055,8	5742,5
Dépôts à terme	1794,6	2337,5	2789,7	4107,6	5019,1
Autres dépôts du secteur privé	984,2	899,6	1299,9	1198,6	1134,6
Passif étranger	1690,7	1265,1	2330,3	1763,9	1646,9
Dépôts du gouvernement	633,7	713,6	836,5	916,5	1823,7
Crédits de la BNR	572,0	512,1	741,8	1112,9	1680,4
Comptes du capital	712,9	787,9	1015,3	1330,2	2095,6
Autres passifs	825,3	1653,8	1868,9	2533,9	3560,6

Source: B.N.R.

TABLEAU 6: RWANDA: TAUX DE CROISSANCE DES PRINCIPAUX AGREGATS FINANCIERS 1981-1985

	1981	1982	1983	1984			1985	
				Mars	Juin	Déc.	Mars	Juin
(changement net de la période basé sur les chiffres de la fin période en %)								
Actifs étrangers (net)	-1,9	-27,	-14,5	-4,9	0,5	14,5	24,3	19,1
Crédit domestique	109,2	56,2	44,6	22,2	25,9	14,3	8,7	11,2
Dettes du Gouvernement	26,7	76,6	294,8	184,1	459,1	-4,9	-74,1	-26,1
Dettes du secteur privé	25,7	8,6	10,8	2,6	16,9	18,2	18,2	14,9
Café	40,1	-17,4	-14,4	-55,8	9	36,9	65,5	20,7
Minerais	23,8	-58,7	-8,9	-56,9	119,7	20,5	188,1	-72,4
Autres	16,6	30,2	20,3	22,2	22,7	13,5	12,8	15,9
Masse monétaire	12,9	1,4	11,8	13,8	13,1	10,1	10,8	14,6
M1	5,6	-2,4	7,4	8,5	6,9	8,6	8,6	11,1
Quasi-monnaie	32,1	11,9	22,2	23,7	29,63	13,7	10	26,4

Changement en % de la masse monétaire au début de la période

Actifs étrangers (net)	-2,2	-26,3	-9,9	-3,2	-5,8	7,6	13,2	8,5
Crédit domestique	19,3	18,4	22,6	12,1	15,9	9,3	5,1	7,7
Dettes du Gouvernement	7,5	14,0	16,7	10,6	5,8	-0,5	-4,5	-1,6
Dettes du secteur privé	11,8	4,4	5,9	1,5	10,1	9,8	9,6	9,3

Source: B.N.R.

TABLEAU 7: REPARTITION DES PRETS PAR SECTEURS D'ACTIVITE
(en millions de FRW, déc. 1985)

	Court terme	Moyen terme	Long terme	Ensemble Montant	crédits %	Crédocs	Avale et cautions
1. AGRICULTURE ET ELEVAGE	5410	114	719	6243	38,3%	322	2
10. Prod.agric. forestière pêche, élevage	211	19	221	451		4	
102. Café	32						
103. Thé	0						
104. Peaux	64					4	
109. Autres	115	19	221				
11. Agro-industrie	5199	95	498	5792		319	2
112. Café	4610			4610		1	
113. Thé	589		90	679		24	2
119. Autres	0	95	408	503		294	
2. EXPORTATION MINIERE	3	3		6	0,0%		
3. INDUSTRIE	1995	45	638	2678	16,4%	703	82
31. Industrie textile et du cuir	13		249	262		26	
33. Industrie chimique	461	33	92	586		230	2
34. Industrie des produits minéraux non métal.	2	12	51	65			
35. Industries métalliques	976		80	1056			
39. Industries diverses	543		166	709		447	80
4. ELECTRICITE & GAZ				0	0,0%		
5. BATIMENT ET TRAV.PUBLICS	511	11	0	522	3,2%	227	996
51. Bâtiments	173	11		184		27	286
52. Travaux publics	338			338		200	710
6. COMMERCE	2620	748	278	3646	22,4%	3268	76
62. Commerce prod. pétr.	232	30	52	314		671	6
63. Commerce d'alimentat.	8			8		2	
64. Commerce d'habillement	56	39	3	98		107	
65. Commerce d'automobiles, entretien de véhicules, pièces de rechange	360		91	451		1146	3
67. Autres commerce	1964	679	132	2775		1342	67
7. SERVICES	56	147	409	612	3,8%	172	63
72. Transport, stockage de march.Transp. du publ.	56	141	83	280		172	61
73. Hotellerie et restaur.	0	6	89	95			
79. Autres services	0		237	237			
8. PARTICULIERS & DIVERS	360	1275	940	2575	15,8%	5	3
81. Particul.: achat véh.	62	371	8	441		5	
82. Particul.: immobilier	100	765	832	1697			
88. Artisans	13	16					
89. Autres	185	123	100	408			3
TOTAL	10955	2343	2984	16282	100,0%	4697	1222

Note: Les prêts à court, moyen et long termes sont définis, respectivement comme ceux d'un terme d'une année au maximum, d'une année à cinq et de plus de cinq ans.

TABLEAU 8: DISTRIBUTION DES CREDITS PAR TAILLE ET TERME
30 JUIN 1986

Montant (en millions de FRW)	Court terme		Moyen terme		Long terme		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Moins de 500	157	16%	20	4%	17	1%	55	3%
500 à 1000	274	28%	131	25%	68	6%	454	27%
1000 à 2000	197	20%	125	24%	93	5%	390	23%
2000 à 5000	153	16%	199	38%	123	8%	427	26%
5000 à 10000	87	9%	31	6%	50	1%	197	12%
10000 à 15000	33	3%	5	1%	7	0%	45	3%
15000 à 20000	14	1%	3	1%	3	0%	13	1%
20000 à 50000	21	2%	9	2%	14	0%	40	2%
50000 à 100000	13	1%	1	0%	7	0%	18	1%
100000 à 200000	9	1%	2	0%	4	0%	13	1%
200000 à 300000	2	0%	0	0%	1	0%	3	0%
300000 à 400000	1	0%	0	0%	0	0%	1	0%
400000 à 500000	1	0%	0	0%	0	0%	2	0%
500000 à 1000000	0	0%	0	0%	0	0%	2	0%
1000000 à 2000000	1	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2000000 à 3000000	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Plus de 3000000	1	0%	0	0%	0	0%	1	0%
TOTAL	969	100%	526	100%	387	100%	1661	100%

Note: Sont inclus seulement les crédits ou lignes de crédits de plus de 500000 FRW déboursés pour les banques rwandaises et les institution non-financières

Source: B.N.R.

TABLEAU 9: LES CREDITS DES BANQUES PAR RAPPORT AUX PLAFONDS
DE LA BNR (en millions de FRW, fin de période)

Crédit	Plafond BNR		Café hors plafond	Autres plafonds	Total
	Autorisé	Actuel			

BCR					
1984	2004	2066	160-	733	4405
1985	2284	2345	218-	762	5490
30/6/86	2345	2285	2745	777	5810
BP					
1984	1823	1561	1091	791	3443
1985	1823	1761	2037	877	4675
30/6/86	1909	1822	1847	731	4400
BACAR					
1984	560	574	272	138	1084
1985	1609	1122	372	433	1927
30/6/86	1070	1195	403	462	2061
CER					
1984	1033	900		325	1225
1985	1117	845	1	205	1051
30/6/86	900	889	19	179	1087
BP					
1984	700	550	15	55	626
1985	800	723	13	60	801
30/6/86	800	733	275	96	1064
TOTAL					
1984	6060	5757	2984	2042	10783
1985	7024	6775	4011	2537	13944
30/6/86	7024	6925	5252	2245	14422
Changement 84/85					
- montant	964	1039	1627	495	3161
- en %	16%	18%	55%	24%	29%
Ventilation par type de crédit					
	30%	33%	51%	16%	100%

TABLEAU 10: INVESTISSEMENTS A TERME DES BANQUES PAR RAPPORT AUX PLAFONDS
 ETABLIS PAR LA BNR SUR LES PRETS A TERME
 (31 Déc. 1985 en millions de FRW)

	BER	BY	BACAR	CER	BP
a) Plafond original	822	1067	639	185	1212
Crédits à terme Fonds du Trésor et de Développement					
Crédit à moyen terme	715	108	698	88	293
Crédit à long terme	246	158	73	122	30
Fonds du Trésor	200	79			
Fonds de Développement	1050	645	300	0	190
b) Total	2211	990	1071	210	513
(a)-(b)	-1389	77	-432	-25	699

Source: BNR

TABLEAU 11: STRUCTURE DES TAUX D'INTERET

I. TAUX CREDITEUR	Avant Nov	Après Nov.
	1979	1979
	Netts (1)	Netts (1)
	(en %)	(en %)
A) Dépôts à terme fixe		
à un mois	1,0	6,00
à 3 mois	2,00	6,25
à 6 mois	2,50	6,50
à 9 mois	3,00	6,75
à 12 mois	3,50	7,00
B) Dépôts à un certain délai de préavis		
à un mois	1,25	6,25
à 3 mois	2,25	6,50
à 5 mois	2,75	6,75
à 9 mois	3,25	7,00
à 12 mois	3,75	7,25
C) Bons de caisse (ou obligations)		
à 6 mois	3,00	6,75
à 9 mois	3,50	7,00
à 12 mois	4,25	7,00
à 2 ans	-	8,00
à 3 ans	-	8,50
à 4 ans	-	9,00
à 5 ans	-	9,50
II. TAUX DEBITEURS		
A) CREDIT DE CAISSE		
1. Américains et PME nationales	9,00	14,00
2. Autres	9,00	14,00
B) PRETS HYPOTHECAIRES		
1. Habitat social	9,00	9,00
2. Autres objets		
. opérations à 5 ans ou plus	9,00	14,00
. opérations à plus de 5 ans	9,00	14,50

TABLERU 11 (suite)

C) ESCOMPTE DE PROMESSES

1. Financement de la production agricole	9,00	9,00
2. Financement véhicules utilitaires		
. Artisans et PME nationales	9,00	14,00
. Autres	9,00	14,00
3. Prêts personnels	-	17,00
4. Financement ventes à crédit autres que véhicules utilitaires	-	17,00
5. Financement stockage		
Produits d'exportation		
. Café (voir directive)	-	-
. Minerais	-	6,00
. Autres	-	12,00 (2)
6. Crédits à l'exportation		
. Café (voir directive)		
. Thé (idem)		
. Autres produits	4,50	5,00
7. Financement de l'importation des produits de 1ère nécessité	9,00	9,00
8. Crédits d'escompte de factures, fournisseurs, de stockage, d'usinage de marchandises autres que celles visées au point 7:		
- Artisans et PME nationales	-	13,00
- Autres	-	13,00
9. Crédits d'investissement:		
- Concernant les projets inscrits au plan	-	11,00
- artisans et PME nationales	-	11,00
- autres crédits	-	14,00

(1) Les taux créditeurs nets sont des minima et s'entendent nets de taxes.

(2) Aucun taux spécifique n'est prévu pour le financement du stockage

TABLEAU 12: VENTILATION DES CREDITS PAR TERME
(en millions de FRW)
(Décembre 1985)

BANQUES	COURT	MOYEN	LONGS	TOTAL
Banque Commerciale du Rwanda	4465,5	741,8	262,2	5469,5
Banque de Kigali	4355,8	109,6	166,3	4632,7
Banque Continentale	1173,7	685,2	67,9	1926,8
Banque Rwandaise de Développement	0,1	16,9	2072,1	2089,1
Caisse d'Épargne	451,0	295,6	296,4	1043,0
Banques Populaires du Rwanda	396,1	333,6	71,7	801,4
Caisse Hypothécaire du Rwanda		3,5	5,0	8,5
Banque Nationale du Rwanda	111,0	154,6	43,1	308,7
TOTAL	10954,2	2340,8	2982,1	16277,7

TABLEAU 13: BANQUES COMMERCIALES RWANDAISES: RATIOS FINANCIERS

	BCR				BK				BACAR	
	82	83	84	85	82	83	84	85	84	85
	Ratios en %									
Dettes/ Fonds propres	22	21	20	23	15	15	16	18	13	16
Actifs réalisables à court terme/ Passifs exigibles à court terme	84	84	81	77	91	88	83	84	61	69
Bénéfices avant taxes/ Moyennes des Fonds propres		60	35	12		50	43	10		22
Bénéfices après taxes/ Moyennes des Fonds propres		19	12	4		21	4	1		4
Bénéfices avant taxes/ Moyennes des Actifs		3	2	1		3	3	1		1
Bénéfices après taxes/ Moyennes des actifs		1	1	0		1	0	0		0
Intérêts sur les crédits octroyés Moyenne des Prêts		10	11	9		9	10	9		14
Frais du personnel et Administration/ Moyenne de l'Actif		5	6	5		5	4	4		3
Portefeuille/Total des Actifs	51	50	55	55	54	58	45	53	39	50
Portefeuille/Actifs produisant des revenus	53	52	57	57	57	61	47	56	41	58
Autres indicateurs financiers:										
Moyenne des Actions		318	354	382		390	421	430		26
Moyenne des Actifs		7240	7736	8733		5918	6591	7691		3111
Portefeuille moyen		3658	4060	4786		3311	3359	3809		1495

75

TABLEAU 14: RATIOS DE COUTS ADMINISTRATIFS SUR LE TOTAL DES ACTIFS
DANS LES PAYS SELECTIONNES, 1975-1983 (en %)

Pays	Séries	1975	1976	1977	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
Belgique	Commercial	3,03	3,13	3,18	-	-	-	-	-	-	-
Danemark	Toutes banques	3,67	3,45	3,43	-	-	-	-	-	-	-
France	Commercial	2,38	2,36	2,24	2,18	2,18	2,15	2,08	2,03	-	-
RFA	Commercial	2,47	2,26	2,15	2,18	2,10	2,06	2,14	2,20	-	-
Italie	Commercial	2,50	2,50	2,32	2,43	2,30	2,22	2,45	2,01	-	-
Hollande	Commercial	2,81	2,57	3,41	-	-	-	-	-	-	-
Norvège	Commercial	3,69	3,72	3,52	-	-	-	-	-	-	-
Espagne	Commercial	2,95	3,16	3,67	3,05	3,18	3,22	3,17	3,10	-	-
Suède	Commercial	1,94	2,07	2,12	1,97	1,90	1,77	1,65	1,50	-	-
USA	FDIC assuré	2,24	2,44	2,45	2,45	2,49	2,54	2,63	2,76	-	-
Brsil	10 plus grandes sociétés	-	-	-	-	-	10,20	11,00	12,20	-	-
Chili	Système financier	-	-	-	-	-	-	-	-	3,50	2,80
Colombie	Commercial national	-	-	-	-	3,70	4,10	4,20	-	4,60	-
Colombie	Toutes Commerciales	-	-	-	-	4,00	4,30	4,80	-	5,30	-
Equateur	Commerciales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Corée	Commerciales nationales	-	-	-	-	2,10	2,00	2,00	2,10	-	-
Corée	Commerciales régionales	-	-	-	-	3,20	3,20	3,20	3,30	-	-
Libéria	Commerciales	-	-	-	-	-	-	-	-	6,60	-
Malaisie	Commerciales	1,40	2,00	1,40	-	1,30	1,30	1,20	1,20	1,20	-
Mexique	Banques domestiques	-	-	-	-	-	-	4,30	5,00	4,90	4,60
Pakistan	Commercial	-	-	-	-	-	3,10	3,00	3,00	3,10	2,60
Pérou	Commercial	-	4,70	4,70	-	5,10	5,60	6,10	6,20	-	-
Portugal	Commercial	-	-	-	-	2,10	2,10	2,30	2,30	2,20	2,30
Portugal	Système financier	-	-	-	-	1,90	1,90	2,00	2,00	1,90	2,60
Rwanda	Commercial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,00
Sri-Lanka	Commercial	-	-	-	-	-	-	3,40	3,80	3,90	3,60
Thaïlande	Commercial	2,70	2,60	2,40	-	2,40	2,30	2,40	-	-	-
Tunisie	Commercial	-	-	-	-	-	-	-	2,00	2,10	-
Turquie	Commercial domestique	-	-	-	-	5,60	6,00	8,80	7,10	5,70	5,00
Turquie	Toutes les banques	-	-	-	-	6,50	7,50	8,50	6,80	5,40	4,10
Vénézuéla	Commercial	-	3,00	3,00	-	3,00	3,40	4,00	-	-	-

Source: James A. Hanson and Roberto de Rezende Rocha, High Interest Rates, Spreads, and the Costs of Intermediation, The World Bank, Washington, D.C. p.25

TABLEAU 15: BANQUES POPULAIRES: DUALITE DES EMPRUNTEURS
(groupe socio-économique et professionnel)
31 décembre 1984

	Crédits à recouvrer		Arriérés			
	Nombre	Montant (en millions FRW)	Nombre	%	Montant (en millions FRW)	%
Ferriers	3088	88,6	1384	45	20,5	23
Enseignants	696	39,6	330	47	5,8	15
Artisans	259	14,6	165	64	5,9	40
Fonctionnaires	1845	166,6	1044	57	31,0	19
Commerçants	720	225,7	377	54	112,9	50
Coopér. et Sociétés	55	61,5	33	60	25,5	41
Total	6663	596,6	3333	50	201,6	34

TABLEAU 16: BANQUES POPULAIRES: REPARTITION DES DEPOTS PAR GROUPES
SOCIO-ECONOMIQUES
(1981, 1983, 1985 en millions de FRW)

	1981		1983		1985	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Ferriers	392,7	50%	486,7	47%	832,6	51%
Enseignants	43,6	7%	105,2	10%	102,1	6%
Artisans	31,7	5%	37,1	4%	79,2	5%
Fonctionnaires	138,2	23%	210,6	20%	239,7	15%
Commerçants	63,6	10%	98,8	10%	170,9	11%
Coopér. et Sociétés	29,3	5%	90,5	9%	192,4	12%
Total	609,1	100%	1028,9	100%	1617,1	100%

TABLEAU 17: BANQUES POPULAIRES, STRUCTURES DES DEPOTS
(1^{er} décembre 1985)

Tranche	Nombre d'individus	%	Montant total (FRW)
Moins de 500	46581	43%	13175741
500 à 1000	10528	10%	11542034
1000 à 5000	19152	18%	52458246
5000 à 10000	8414	8%	62741393
10000 à 50000	15444	14%	354245004
50000 à 100000	3774	4%	248263609
Plus de 100000	3486	3%	874645366
TOTAL	107379	100%	1617074393

TABLEAU 18: BANQUES POPULAIRES: DISTRIBUTION DES CREDITS
PAR GROUPE SOCIO-ECONOMIQUE
(Montant en millions de FRW)

	1981		1983		1985	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Fermiers	32,9	12%	49,3	11%	136,8	19%
Enseignants	14,5	5%	28,0	6%	51,6	7%
Artisans	13,8	5%	10,1	2%	9,3	1%
Fonctionnaires	56,8	21%	77,6	18%	134,1	18%
Commerçants	130,5	47%	250,6	56%	310,7	42%
Coopér. et Sociétés	27,2	10%	19,9	5%	95,4	13%
Total	275,7	100%	435,5	100%	737,9	100%

TABLEAU 19: BANQUES POPULAIRES: DISTRIBUTION DES CREDITS
PAR TAILLE (31 Déc. 1983)

Taille du crédit (en FRW)	Nombre	%	Montant des crédits en FRW	
			Montant	%
Moins de 50000	961	19%	5022775	1%
10000-50000	2437	48%	54670025	12%
50000-100000	764	15%	51018162	11%
100000-150000	324	6%	37311972	8%
150000-200000	138	3%	26083553	6%
200000-500000	275	5%	76011819	17%
Plus de 500000	148,0	3%	145462920	44%
TOTAL	5047,0	100%	445589476	100%

TABLEAU 20: BANQUES POPULAIRES: NOUVEAUX CREDITS PROPOSES
PAR ACTIVITES ECONOMIQUES

	1984			1985		
	Nombre	Montant	%	Nombre	Montant	%
Agriculture/Elevage	670	30,3	5%	713	55,0	8%
Café	174	164,2	29%	189	166,6	23%
Crédit pour survie 'Soudure'			0%	5782	24,0	5%
Construction	2581	202,4	35%	2057	270,8	38%
Activités artisanales	60	7,4	1%	75	16,5	2%
Commerce	369	140,4	25%	372	104,0	15%
Transport	11	7,7	1%	29	54,8	8%
Autres	661	19,1	3%	818	28,0	4%
Total	4526	571,5	100%	11236	737,9	100%

Note: Montant en millions de FRW

TABLEAU 21: BRD: ARRIERES, 30 SEPTEMBRE 1986 (en millions de FRM)

Taille de l'entreprise	(a) Arriérés de plus de 3 mois	(b) Portefeuille touché par ces arriérés	(c) Portefeuille total	a/c	b/c
Petit	29	86	256	0,11	0,34
Moyen	122	351	1873	0,07	0,19
Large					
Total	159	437	2128	0,07	0,21

TABLEAU 22: BRD: ANALYSE DES CREDITS NON PAYES PAR TAILLE DE PROJET
31 Dec. 1985 en million de FRM

Taille de Projet	(a) Principal en cours	(b) Capital qui devrait être repayé pendant la période	(c) Capital arriéré	c/b	Taux de non-paiement Arriérés par taille (en %)	Retards des paiements (par montant)			Plus de 12	Qualité du Portefeuille (c/a)
						0-3	4-6	7-12		
Petit projet	265	24	14	58	8	3	2	2	7	0,05
Moyen projet	179	29	15	51	9	2	1	2	10	0,08
Grand projet	1625	429	135	31	53	46	0	11	78	0,09
Total	2070	482	164	34	100	50	3	14	95	0,08
							31	2	9	58

SOURCE: B.R.D

TABLEAU 23: CREDITS APPROUVES PAR LA BRD (par taille et secteur)
(en millions de FFw)

Année Secteur	1982			1983			1984			1985		
	GRAND	P.M.E.	TOTAL									
Primaires:		9,75	9,75	154,60	14,80	169,40	0,00	56,70	56,70	0,00	56,10	56,10
Agriculture		1,50	1,50	14,60	0,99	15,50		19,50	19,50		20,9	20,90
Elevage		8,25	8,25	140,90	13,90	153,90		37,20	37,20		35,2	35,20
Secondaires:	225,00	3,00	228,00	67,00	45,80	112,80	206,00	27,25	233,25	336,00	127,90	463,90
Mines					1,20	1,20						
Agro-industrie	185,00	3,00	188,00	12,00	15,80	27,80	65,00	16,25	81,25	56,00	55,4	111,00
Industrie	40,00		40,00	55,00	28,80	83,80	141,00	11,00	152,00	280,00	72,5	352,50
Tertiaires:	0,00	29,00	29,00	64,00	132,00	196,00	307,00	19,00	326,00	16,00	39,00	55,00
Transport					8,00	8,00		3,00	3,00			
Hôtels		5,50	5,50		81,50	81,50	150,00	2,50	152,50	16,00	31,00	47,00
Commerce et Services	23,50	23,50	64,00	42,50	106,50	157,00	13,50	170,50		8,00	8,00	
Total	225,00	41,75	266,75	285,60	192,60	478,20	513,00	102,95	615,95	352,00	223,00	575,00
Indice 100=1982	100	100	100	127	461	178	228	245	230	156	531	215
Nombre de projet approuvés	2	16	18	7	54	61	8	43	51	4	33	37
Indice 100=1982	100	100	100	350	338	339	400	269	283	200	206	200

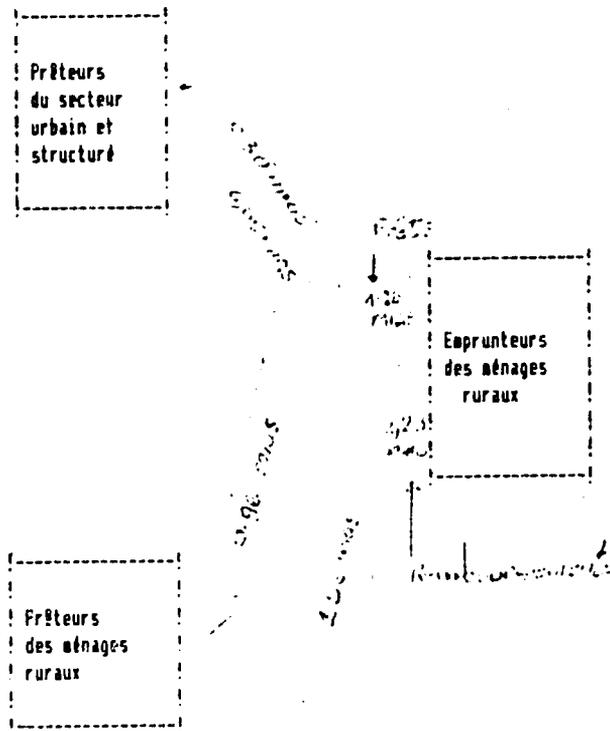
Source: BRD

TABLEAU 24: BRD: DISTRIBUTION DES NOUVEAUX CREDITS APPROUVES PAR TAILLE
(montant en millions de FFw)

Taille (en millions FFw)	1983		1984		1985	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant
200-1000	32	13419	18	6846	2	1100
De 1000-10000	18	82690	24	85100	27	70900
De 10000-50000	8	187100	5	129000	5	167000
Plus de 50000	2	195000	4	395000	3	336000
TOTAL	60	478209	51	615946	37	575000

SOURCE: BRD, rapport annuel

TABEAU 25: TRANSACTIONS DE CREDIT DES MENAGES RURAUX
(Agrégats nationaux, en milliards de FRW)



Source: ENBC

TABEAU 26: RESULTATS DE L'ENQUETE BUDGET CONSOMMATION

Quantité et valeur des crédits par source

Source	% de toute les transactions	% de la valeur totale	Valeur par famille par an (FRW)	Taille moyenne par transaction (FRW)
Parents	25	16	161	980
Voisin/Ami	76	68	701	1079
Commerçants	1	8	81	9100
Employeur	1	5	53	6000
Tontine	2	2	25	1900
Autres	1	1	12	1300
Total	100	100	1033	20359

SOURCE: ENBC

TABLEAU 27: RESULTATS DE L'ENQUETE BUDGET CONSOMMATION
 QUANTITE ET VALEUR DES CREDITS PAR TERME

Terme	% des tran- sactions	% du montant	Moyenne par tran- saction	Valeur x semaines
Moins d'une semaine	5	3	572	0
2 semaines	11	15	1543	121664
3 semaines	3	1	336	2052
1 mois	34	26	900	1387131
2 mois	33	40	1457	2507838
3 mois	6	6	1175	179631
4 mois	2	1	657	8365
5 mois	1	0	1060	1769
6 mois	1	1	9000	7643
7-12 mois	3	4	1800	149692
12-24 mois	1	4	10000	5382
TOTAL	100	100		

Source: ENBC

TABLEAU 28: RESULTATS DE L'ENQUETE BUDGET CONSOMMATION:
 TAILLE DE DISTRIBUTION DES CREDITS RECUS

Catégorie	Valeur non pondérée	%	Quantité observée	% observé
1-200 FRW	10173	19%	123	71%
201-500 FRW	12620	24%	32	18%
501-1000 FRW	12170	23%	14	8%
1001-5000 FRW	5700	11%	3	2%
Plus de 5000 FRW	12500	24%	1	0%
TOTAL	53163	100%	173	98%

SOURCE: ENBC

TABLEAU 29: RESULTATS DE L'ENQUETE BUDGET CONSOMMATION
(Valeur de retrait par source, 1983)

Source	% transac- tions	% du mon- tant total	Valeur moyenne par ménage par an
Tontine	3	7	117
Banques Populaires	5	16	289
Autres	92	77	1356
TOTAL	100	100	1762

Source: EMRC

TABLEAU 30: TONTINES DE KIJUYE: REPARTITION PAR
NOMBRE DE MEMBRES

Nombre de membres	Nombre de tontines
Moins de 10	1
10-19	4
20-29	11
30-39	10
40-49	15
50-59	15
60-69	11
70-79	13
80-89	8
90-99	2
Plus de 100	5
TOTAL	95

Source: "Interrelations: Banques Populaires-
Tontines Traditionnelles
(Cas de Kijuye)", IWACO

TABLEAU 31: TONTINES DE KIVU: REPARTITION PAR MONTANT DE CONTRIBUTION

Montant de contribution par réunion	Nombre de tontines
Moins de 100	0
100	2
120	1
150	5
200	40
250	5
300	17
350	2
400	5
450	1
500	3
550-950	0
1000	1
3000	1
5000	1
10000	1
TOTAL	95

Source: *Interrelations: Banques Populaires-
Tontines Traditionnelles
(Cas de Kivuye)*, IWACU

TABLEAU 32: MONTANT DES EPARGNES REALISEES DANS LES TONTINES DE KIVUYE

Région	Nombre de		***Contribution:	
	Tontines	Membres	Mensuelle	Annuelle
	Mensuelle	Annuelle		
Kungwe	10	406	240750	2889000
Tumba	9	539	136700	1640400
Bishantashayo	7	452	97000	1164000
Gatengerane	14	666	158500	1902000
Kushenya	10	759	154900	1858800
Muduqali	9	408	107700	1292400
Gatebe	7	408	103500	1242000
Kivuye	12	619	272500	3270000
Rwasa	5	231	70500	846000
Shange	8	633	126600	1519200
Total	94	528	1542650	18583800

Source: *Interrelations: Banques Populaires-
Tontines Traditionnelles
(Cas de Kivuye)*, IWACU