

DER DELEGIERTE
FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT

Akten-Nr. t.311 Rwanda 42- HON/sn

an	BND	DC	HON	RH		a/a
Datum	14.9		14/9			14.9
Visa	Kue	PK	Hon	✓		Kru
EPD	14. Sep. 1978					
Ref.	t.311- Rwanda 42					

12 JUL. 1978

ANTRAG Nr. 73 / 78

Bern, 15 juin 1978

1. An den Chef du Département Politique
2. Bezeichnung der Aktion: Appui aux coopératives d'épargne et de crédit (Banki z'abatuye) du Rwanda)

3a. Kurzname der Aktion: (30 Anschläge)

C O O P E R A T I V E S C R E D I T R W A N D A

3b. Kurzname der Phase: (30 Anschläge)

P H A S E 3

4. Verantwortliche Institution mit Adresse La Direction de la Coopération au Développement et de l'aide humanitaire

5. Land: RWANDA

6. Beantragter Kredit: Fr. 2'950'000.--

7. Art des Kredites:

8. Gegenstand des Antrages:

A fonds perdu

Neue Aktion

Darlehen in
lokaler Währung

Neue Aktionsphase
Vorgehende Antrags-
nummer: 50/78

Andere Darlehen

Zusatzkredit
Vorgehende Antrags-
nummer:

9a. Dauer der Aktion: 3 ans

9b. Pers. Einheiten/Monate: 72 mois/expert 10. Beginn der Aktion: 01. Juillet 1978
4 mois/consultant

11. Eintreten beschlossen am:

Vorgemerker Betrag: Fr. 1'500'000.--

12. Sektion: Afrique Orientale

13. Sachbearbeiter: M. Honegger

14. Art der Aktion: Projet combiné Nr. 61 *
(Haupt- und Sachgruppe gemäss Kontenplan)

15. Sachgebiet der Aktion: Caisse d'épargne et de crédit Nr. 549 *
(Statistische Klassierung)

* Nummer wird vom "Dienst PBS" ausgefüllt.

Kopie ging an

- Kipali
- Honegger



R é s u m é

Rwanda, appui aux coopératives d'épargne et de crédit

Proposition Nr 73/78

Frs. 2'950'000.--

Les deux premières phases du projet ont permis l'ouverture de 50 "banques populaires" réparties sur tout le pays. Il s'agit de permettre à la population rurale de réunir l'épargne individuelle et de lui donner ainsi les moyens de son propre développement. 18 banques avaient passé à fin 1978 du stade de l'épargne à celui du crédit.

Le développement extrêmement rapide du projet entraîne une étape de consolidation destinée en priorité à permettre aux membres d'acquérir les connaissances nécessaires à la gestion et au contrôle de l'instrument dont ils disposent. L'expansion ultérieure sera basée sur les résultats obtenus.

La contribution de la cconfédération pour cette phase de 3 ans atteindra F-s. 2'950'000.--. Elle couvrira la mise à disposition de deux coopérants pour 72 mois/expert, les frais d'équipement et de fonctionnement du bureau d'appui aux banques populaires et une subvention aux banques nouvellement créées.

La participation à un centre de formation est acquise mais fera l'objet d'une proposition de crédit complémentaire ultérieure, les éléments de décision étant encore trop rudimentaires.

- 1 -

1. Cadre général

Comme la coopérative Trafipro, les Banques Populaires du Rwanda sont une organisation à l'échelon national. Elles viennent compléter au niveau de l'épargne et du crédit en milieu rural d'autres actions du gouvernement, appuyées, entre autres organisations, par la DDA. Il est aujourd'hui possible de rencontrer dans une même région des structures d'appui complémentaires aux plans de la production, de l'infrastructure sociale, de la distribution et aussi précisément des moyens financiers. Cette caractéristique propre à notre programme au Rwanda lui confère une cohérence (non sans lien entre la dimension du pays et la concentration des efforts de la DDA) qui devrait permettre à la population rurale concernée de mieux intégrer les différents appuis dans la mesure où elle participe effectivement aux décisions.

La coopérative Trafipro, le Projet Agricole de Kibuye, le Projet Pilote Forestier et les Banques Populaires représentent la plus grande partie des dépenses effectuées en 1977 par la DDA au Rwanda. (environ 4 mio sur un total de 5 mio).

2. Le projet

- 2.1. Le Rwanda dépend largement de son agriculture. Cependant, tandis que la promotion des cultures "industrielles" (café, thé, pyrèthre, quinquina, etc...) est assurée par des services de conseils et de crédit, les paysans ne reçoivent pratiquement aucun appui pour les cultures de base et les réalisations d'infrastructure sociale et économique.

L'objectif principal des Banques Populaires est précisément de réunir l'épargne réalisée sur différents produits de vente par les paysans et de favoriser ensuite les investissements en milieu rural pour améliorer leurs conditions de vie. L'instrument proposé est la coopérative d'épargne et de crédit alimentée, gérée et contrôlée par les paysans eux-mêmes.

2.2. Les différentes phases du projet

Un premier accord entre le Rwanda et la Suisse, signé en décembre 1972, concernait la formation de 4 rwandais auprès des caisses Raiffaisen en Suisse. L'absence de motivation et des connaissances initiales insuffisantes sont les raisons de l'échec de cette formation (1 seul des 4 boursiers travaille encore dans le projet).

- 2 -

Les premières activités sur le terrain ont commencé en septembre 1974 par l'analyse des besoins de la population en matière d'épargne et de crédit, l'estimation de la thésorisation, le choix des premières implantations et l'élaboration des premiers statuts et règlements des caisses.

Début 1975, les premiers contacts avec des groupes de paysans intéressés furent établis et 12 caisses étaient créées en août 1975 lors de l'achèvement de la première phase du crédit.

La deuxième phase du projet (prop. Nr 44/77 et 50/78) a donné lieu à un nouvel accord signé le 21 mars 1975 définissant trois objectifs :

- la création de 55 banques (caisses coopératives d'épargne et de crédit)
- la coordination et l'intégration des initiatives prises dans le pays en vue de créer des coopératives d'épargne et de crédit
- la mise en place d'une Fédération des Banques Populaires

Fin décembre 1977, 50 banques avaient ouvert leur guichet. Elles sont réparties sur tout le territoire, chaque préfecture comptant au moins deux banques, ce qui a permis de faire connaître très largement cette action à tous les niveaux mais pose évidemment certains problèmes de gestion.

Les nouvelles banques sont choisies en fonction de certains critères, par exemple, l'existence d'une "demande populaire", la présence d'un noyau de personnes susceptibles de soutenir le projet, la possibilité d'investir l'argent recueilli, etc... Une période d'animation et de préparation est indispensable avant de procéder à la création juridique de la banque et de former les gérants et les membres des conseils d'administration et de surveillance. Dans un premier temps allant de 12 à 24 mois, la banque fonctionne uniquement comme "club d'épargne". Mais fin 1977, déjà 18 banques pouvaient octroyer du crédit.

Sur le plan de la coordination et de l'intégration de toutes les initiatives dans le domaine de l'épargne et du crédit, le projet a rempli son objectif. Les demandes d'assistance, d'origine très diverse, se concentrent sur les Banques Populaires et, vis-à-vis de l'étranger, elles sont devenues le porte-parole du mouvement rwandais.

Prévue à l'origine pour 1976, puis 1977, la Fédération des Banques Populaires n'existe pas encore et son rôle est encore assuré par le "Bureau d'orientation des Banques Populaires". Un projet de statut a été élaboré mais plusieurs raisons ont retardé sa mise en application : difficulté d'arrêter une formule définitive au stade actuel, la révision nécessaire du statut des banques locales en vue d'assurer une meilleure participation de la population à la gestion, les nouvelles lois en préparation, l'une sur les coopératives, l'autre sur les banques et autres institutions financières. Actuellement prévaut l'idée de ne créer la fédération qu'au moment où la majorité des banques aura atteint une autonomie coopérative et financière. En attendant c'est le bureau d'orientation qui a pris en charge les fonctions d'initiateurs, de formateur et de contrôleur. Il assure aussi les services de caisse centrale recevant les excédents et liquidités des banques locales et s'efforçant de rentabiliser ces fonds par des crédits et des placements.

2.3. Les réalisations sur le plan coopératif

Qu'en est-il de la qualité des Banques Populaires en tant que véritables coopératives d'épargne et de crédit ? L'ensemble des Banques Populaires compte aujourd'hui 10'000 sociétaires. Souvent, leur participation se limite cependant à verser la part sociale. De plus, la proportion de "déposant non-sociétaire / sociétaire" a tendance à augmenter, les avantages offerts aux deuxièmes n'étant pas suffisants dans le système actuel. Des mesures correctives sont étudiées pour palier cette situation.

La participation à la gestion de la banque du public visé, les paysans, est limitée. La mission de M. B. Lecomte en 1977 a permis de mieux déterminer l'emprise des autorités locales et des salariés. Des mesures ont déjà été prises pour garantir une meilleure représentation des divers groupes sociaux.

Les Banques Populaires ont prouvé l'existence d'une épargne considérable, même dans les milieux très pauvres. Elles ont également su gagner la confiance de la population, encore qu'il s'agisse surtout de la garantie des dépôts. Ceux-ci proviennent de toutes les couches sociales et l'âge des déposants est réparti très uniformément. La moyenne des dépôts se situe à Frw. 10'000.-- (env. Sfrs 200.--) mais le mode s'élève à Frw. 900.--. L'épargne globale avait atteint Frw. 135 Mio (env. Sfrs 3,5 Mio) à fin 1977 et l'on peut prévoir un taux de croissance annuel de l'ordre de 75 % pour les quelques prochaines années.

- 4 -

En ce qui concerne le crédit, quatre difficultés principales méritent d'être relevées :

- manque d'encadrement technique des emprunteurs pour la préparation des dossiers de demandes. C'est aussi la raison pour laquelle les opportunités de crédit sont plus fréquentes dans les zones d'influence d'autres projets ou actions.
- les garanties : les banques étant gérées par des non-professionnels, on a tendance à compenser ce risque par l'exigence de meilleures garanties. Comment ne pas prêter alors uniquement aux riches ?
- le recouvrement : la viabilité de la banque dépend dans une large mesure de la récupération du crédit. (au moins 95 %). Les retards à fin février 1978 s'élevaient pour l'ensemble à 7 % de l'encours mais 4 banques sur 15 accusaient des retards sur plus de 40 % (ce sont d'ailleurs les mêmes banques qui n'ont pas reçu au départ un appui suffisant).
- les abus de pouvoir : la tendance pour les administrateurs à s'attribuer en priorité des crédits est fréquente. Elle est préoccupante surtout dans la mesure où ces administrateurs ne représentent pas toujours les intérêts de la majorité des sociétaires. La participation plus active du Conseil de Surveillance, l'adoption de ratios et la participation formatrice du délégué régional à la formulation des demandes de crédit devraient constituer une parade efficace.

2.4. La nouvelle phase (01.07.1978 - 30.06.1981)

2.4.1. Remarques générales

Il est admis que l'expansion du réseau de Banques Populaires doit continuer pour satisfaire aux aspirations d'une population (et d'un gouvernement) qui en connaît les mérites et souhaite y participer. Mais il est tout aussi important de maîtriser cette expansion pour que les banques deviennent des coopératives d'épargne et de crédit véritables et viables, servant au développement de la collectivité et de la majorité des sociétaires, et non pas un instrument d'enrichissement aux mains d'une minorité.

Dans cette perspective, une étape de consolidation est nécessaire. Dans une deuxième étape, une expansion appropriée pourra de nouveau être pratiquée.

2.4.2. L'étape de consolidation

Cette étape qui durera environ 1 année vise les objectifs suivants :

- formation et installation de 5 délégués régionaux supplémentaires chargés du contrôle et de l'appui aux banques.
- formation des gérants et administrateurs en matière de crédit pour 35 nouvelles banques.
- formation des conseillers aux comptes pour améliorer le contrôle local.
- adoption de nouveaux statuts par les banques.
- élaboration du projet de statut pour la fédération.
- recherche d'un lieu de formation mieux adapté.
- création de 5 à 7 banques en liaison avec les banques existantes pour éviter une surcharge trop grande pour le Bureau d'Orientation.

2.4.3. L'étape d'expansion (mi 1979 - mi 1981)

Les résultats de l'étape de consolidation fixeront les modalités d'une expansion modérée ultérieure. Cependant, on peut estimer à une centaine le nombre de banques existant en fin de phase (environ 10 à 15 nouvelles banques par an). Le personnel au Bureau ne devrait cependant pas dépasser 50 personnes.

2.4.4. La formation de cadres

La formation sur le tas largement pratiquée jusqu'à présent a donné d'excellents résultats et assuré au personnel une polyvalence très utile. Avec le développement du projet, d'autres modes complémentaires de formation s'imposent : il s'agit surtout de profiter des institutions africaines. Des contacts ont été pris dans ce sens avec la Banque Nationale de développement à Madagascar, le CESA0 et l'IPD.

2.4.5. Les missions d'appui

Dans le but de favoriser la prise en charge aussi rapide que possible des Banques Populaires par les responsables rwandais, il n'est pas prévu d'augmenter le nombre de coopérateurs au-delà de 3 (2 de la DDA et 1 pris en charge par d'autres organisations d'appui au projet). Par contre, le système de missions de consultants dans les domaines de la participation, de la gestion, du crédit et de la formation devrait permettre d'apporter les connaissances nécessaires sans entraîner une dépendance excessive.

2.4.6. Collaboration avec d'autres organisations d'aide

Pour l'instant, le projet s'appuiera principalement sur la DDA, l'apport d'autres organisations étant limité à des actions complémentaires, par exemple, une participation au centre de formation, aux frais d'exploitation des banques pendant les premières années de fonctionnement, au salaire du père Pomerleau plus spécialement chargé de la promotion et de la formation.

2.4.7. Collaboration avec le Gouvernement

Généralement, la collaboration avec toutes les instances du Gouvernement est excellente, en particulier avec les ministères les plus concernés (Finances, Intérieur et Affaires Sociales). On peut aussi constater une compréhension des problèmes que pose l'expansion dans le ministère des Finances et à la Banque Nationale, ce qui n'est pas nécessairement le cas à la Présidence ou dans d'autres instances, désireuses de couvrir le plus rapidement possible le pays de Banques Populaires étant donné le succès obtenu jusqu'à présent.

2.4.8. Assistance au projet par l'Union des Caisses Raiffaisien

La responsabilité du projet revient entièrement à la DDA. En effet, l'Union des Caisses Raiffaisien a montré de plus en plus de difficultés à assumer la part de responsabilité qu'elle avait prise à l'égard du projet. Cependant des contacts sont maintenus et l'Union continuera à prendre en charge certains appuis (stages, information) et, sur demande, nous proposer des consultants.

2.4.9. L'autonomie financière et ses implications (cf. annexe 3)

La capacité pour les Banques Populaires de jouer pleinement le rôle d'instrument de développement propre du milieu rural est évidemment fonction de son autonomie future, que ce soit envers les organisations extérieures d'appui ou envers le gouvernement. Il est tout aussi évident que cette autonomie sera acquise plus rapidement si la politique de crédit et de placements ne se fonde que sur ces critères de rentabilité : Les "meilleurs" placements au Rwanda sont à faire dans l'immobilier. Mais à qui cela profite-t-il ? Quel en est l'intérêt pour le monde rural ?

Nous ne pouvons, dans une optique de développement, assumer l'incohérence au niveau du projet qui consiste à créer un instrument de développement rural au prix d'investissements en milieu urbain qui lui sont opposés. Ceci implique un appui financier pour compenser le manque à gagner ainsi créé, et une autonomie financière plus difficilement atteignable.

Au niveau de l'organisation, les appuis financiers sont de trois niveaux :

- les frais d'exploitation des banques locales : ils sont essentiellement composés du salaire du gérant et d'un peu de matériel, l'équipement du bureau. La DDA participe à ces frais pendant quelques années, de manière dégressive. Ce système répond à 2 préoccupations : mettre les banques aussitôt que possible dans une situation de gestion réelle et leur permettre une capitalisation propre si leur dynamisme le leur permet. C'est ce niveau qui doit en priorité être rendu autonome financièrement.
- La caisse centrale : les crédits et placements de la caisse centrale permettent actuellement de verser les intérêts pour les montants remis par les banques locales. Ils ne suffisent pas pour absorber les frais d'exploitations, et ceci pour trois raisons principales : en premier lieu l'organisation est en pleine extension et l'épargne recueillie est nécessairement plus rapide que les crédits et placements effectués ; ensuite, le volume des dépôts est encore trop faible ; et finalement le choix sélectif au niveau des placements et l'absence de marché financier.
- L'appui à la formation : les activités du Bureau d'Orientation dans ce domaine sont très importantes et décisives mais à distinguer des appuis financiers directs à l'organisation des Banques Populaires. Il s'agit là du volet d'appui extérieur proprement dit destiné à mettre les intéressés en mesure d'utiliser le moyen que représente les Banques.

./.

Maintenant que la phase de lancement est passée, il convient de veiller à la mise en place d'une gestion indépendante de l'aide extérieure. A défaut de pouvoir établir dès aujourd'hui un programme chiffré d'accès à l'autofinancement, le projet proposera dans un délai d'une année un plan concret reposant sur les éléments suivants :

- autonomie financière des banques locales 5 années après sa fondation
- autonomie financière des fonctions de gestion du Bureau d'Orientalion dans un délai à convenir
- prise en charge progressive par les groupes de banques locales des fonctions de délégué régional
- détermination des besoins en financement complémentaire des trois niveaux mentionnés ci-dessus en période d'accès à l'autofinancement
- détermination des besoins du Bureau d'Orientalion pour les trois fonctions d'appui : lancement de nouvelles banques, formation à tous les niveaux, recherche et expérimentation
- propositions quant au mode de financement qui pourrait se faire par le biais d'une bonification d'intérêt sur les capitaux placés.
- application des mesures éventuelles mentionnées dans l'annexe 3 pour l'amélioration des revenus.

2.4.10. Elargissement des opportunités d'investissement

Un obstacle important au rôle que devraient jouer les Banques Populaires est la rareté des objets de crédit, ou plutôt l'absence de structures susceptibles de les déterminer. La section étudie actuellement la possibilité d'appuyer un "Fonds de développement Communal", récemment créé au Rwanda. Une telle action pourrait résoudre en partie le problème mentionné ci-dessus en aidant les communes à déterminer des investissements collectifs qui pourraient être financés, en partie au moins, par les Banques Populaires. Différentes méthodes de financement peuvent être appliquées, en particulier pour permettre aussi des réalisations d'infrastructure ou n'offrant pas une rentabilité économique. Notre participation au "Fonds" ou à d'autres initiatives du genre viendraient compléter très efficacement les Banques Populaires et accroître encore la cohérence de notre programme au Rwanda.

./.

3. Financement

3.1. L'apport de la DDA

La DDA financera deux postes de coopérants à la direction du Bureau d'Orientation (actuellement il n'est pas encore possible de trouver une personne rwandaise susceptible de reprendre ce poste) et un conseiller en matière de gestion et la formation bancaire.

Trois stages de 3 mois sont prévus à l'étranger pour les cadres rwandais. Les stages locaux seront également financés par nous.

L'équipement de base des nouvelles banques nécessite partiellement notre appui, les locaux étant pris en charge par la population. Le parc véhicules, conséquent vu la décentralisation du projet, est également à la charge de la DDA. (voitures et motos).

Au cours de cette phase, nous continuerons à assumer les frais de personnel d'orientation en tant que service d'appui au réseau de banques locales, elles-mêmes supportées pendant la période de lancement puis peu à peu reprises sur la base d'un système de subvention dégressif, allant de 100 % à 0 % entre la première et la sixième année de fonctionnement*. L'augmentation rapide des besoins en formation ne permet plus l'utilisation rationnelle des disponibilités en locaux existant dans le pays. Se pose ainsi la question de la construction d'un centre de formation. Le principe de notre financement, partiel ou complet, est acquis. Cependant plusieurs solutions sont encore à l'étude : rachat de locaux existants, participation à un centre de formation prévu par le PNUD, nouvelle construction dans le cadre du projet. Il n'est donc pas possible d'estimer aujourd'hui le montant nécessaire. Une proposition de crédit complémentaire sera présentée au moment opportun.

* Un montant de Frs. 600'000.-- est réservé pour l'appui aux banques locales bien que des discussions soient en cours avec divers organismes (Misereor, Caisses Desjardin) pour prendre en charge cet apport. Au cas où ces discussions aboutiraient, ce montant ne serait pas dépensé.

Il en sera de même pour un aménagement éventuel des locaux du Bureau d'Orientation.

3.2.

Budget pour la 3ème phase (01.07.1978 - 30.06.1981)

10	Frais de personnel	Frs. 468.000.--
30	Bourses	142.000.--
40/50	Matériel	380.000.--
70	Frais de fonctionnement	1'900.000.--
80	Frais d'administration	60.000.--
		<hr/>
		2'950.000.--
		=====

3.3. Apport du Rwanda

Il s'exprime surtout par la prise en charge progressive par les banques locales de leur propre fonctionnement. Le Bureau d'Orientation évaluera annuellement sa capacité propre d'auto-fonctionnement, en particulier pour ce qui a trait aux fonctions de caisse centrale.

De son côté le gouvernement étudie des mesures correctives pour permettre à la fédération de mieux jouer son rôle : modification du taux d'intérêt des dépôts à terme, participation aux crédits octroyés par la Banque de développement, facilités de ré-escompte.

4. Institution responsable

La Direction de la Coopération au Développement et à l'Aide Humanitaire.

5. Avis

L'Ambassade à Nairobi comme le gouvernement du Rwanda attachent une très grande importance aux Banques Populaires. Un avis favorable a également été émis par M. B. Lecomte.

6. Appréciation

Avant tout, les Banques Populaires sont un instrument aux mains de la population rurale, susceptible de lui permettre d'exprimer sa volonté de changement et d'y participer pleinement. Cet instrument est créé, il est exigé là où il n'existe pas encore. Il est adapté dans la mesure où il est façonné par les intéressés eux-mêmes, donc intégré, et où il est effectivement utilisable par tous et au profit de tous. Le succès obtenu donne la preuve de la nécessité pour le monde rural de jouir d'une structure telle que les Banques Populaires. Au niveau local, les différents organes de chaque banque, sont occasion de formation par la pratique même de la gestion, par les décisions nécessaires et les activités propres du Bureau d'Orientation en la matière : cours, séminaires, échanges, conseils.

- 11 -

On a critiqué le développement trop rapide des Banques Populaires : en fait, c'est aussi grâce à lui que les inconvénients de l'expérience de laboratoire ont pu être évités, que les structures, les mécanismes ont dû être immédiatement et d'abord assumés par les intéressés plus que par la structure d'appui. Les Banques Populaires, si elles doivent être autonomes localement, ne peuvent survivre et jouer leur rôle que par les garanties que leur nombre détermine : la multiplication rapide des banques est aussi une condition de succès pour le mouvement et pour chaque banque locale. Quels sont donc les aspects qui peuvent influencer la fonction de développement du projet ?

- la garantie de la représentativité et donc le pouvoir de décision des principaux intéressés : il faut trouver et mettre en place des mécanismes aptes à équilibrer le pouvoir et les espoirs des personnes qui ont par leur fonction dans la société rwandaise une position dominante (administration communale, commerçants, fonctionnaires, etc ...)
- la garantie d'indépendance de l'Union des Banques Populaires envers l'Etat, susceptible de vouloir mettre la main sur les montants ainsi libérés par l'épargne rurale pour financer ses propres besoins et contrôler un mouvement dynamique et indépendant des structures administratives.
- l'appui au monde rural dans la recherche, l'identification, la mise au point de projets collectifs dans le monde rural pour lesquels la capacité d'investissement des Banques pourrait intervenir.
- l'autonomie de l'Union des Banques Populaires également sur le plan économique

Il n'est pas possible de situer exactement les risques inhérents au projet quant aux pressions auxquelles il sera soumis: l'enjeu est d'importance, surtout dans les zones où d'autres actions n'existent pas encore pour appuyer telle ou telle initiative de la population. Il n'est pas sûr que la maîtrise de l'"instrument" par la population rurale soit suffisante, ou puisse le devenir, pour éviter que finalement les Banques Populaires ne deviennent un bon moyen pour drainer l'épargne rurale vers les centres. Ce risque est celui du développement ; il est normal, si le développement est perçu comme celui de la population, par elle et pour elle.

Ce projet est une action qui offre une possibilité concrète à la population d'effectuer les changements qui lui paraissent importants. Il est auto-dynamique, en faveur des populations les plus démunies au Rwanda et catalyseur de nouvelles actions en milieu rural.

7. Proposition

Vu ce qui précède, nous proposons de libérer un montant de

Frs. 2'950'000.--

=====

pour la troisième phase du projet des Coopératives de crédit au Rwanda.

Les engagements se feront à la charge du crédit de programme qui entrera en vigueur le 1er juillet 1978. Au cas où le crédit de programme de 240 mio de francs selon l'Arrêté Fédéral du 10 mars 1977 ne serait pas épuisé le 30 juin 1978, l'engagement serait mis à la charge de ce crédit.

./.

Beantragter Kredit: Fr. 2'950'000.--

Antrag Nr.: 73/78

Der Sektionschef:

R. Danhecker

R. Danhecker

Der Abteilungschef:

W. Wilhelm

R. Wilhelm

ENTSCHEID

über eine Massnahme der
technischen Zusammenarbeit

Direktion für
Entwicklungszusammenarbeit
und humanitäre Hilfe (DEH):

W. Wilhelm

Bern, 11 JUL. 1978

Eidg. Politisches Departement (EPD):

Bern,

13.7.78

W. Auber

Eidg. Finanz- und Zolldepartement (EFZD):

Bern,

11.9.78

W. Bieri

NB: Gemäss Verordnung über die internationale Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Hilfe vom 12. Dezember 1977.

Für Kredite bis Fr. 999'999.-; Unterschrift DEH

Für Kredite von Fr. 1 Mio bis Fr. 4'999'999.-; Unterschrift DEH, EPD, EFZD

Für Kredite ab Fr. 5 Mio; Antrag an Bundesrat

Annexe 1 (Proposition Nr 73/78)

Budget détaillé pour la phase 3 (01.07.1978 - 30.06.1981)

10	<u>Frais de personnel</u>	
	72 mois expert à Frs. 6'500.-	468'000.--
30	<u>Bourses</u>	
	- à l'étranger :	
	3 bourses de 3 mois à Frs. 12'000=	36'000.-
	- stages de formation au Rwanda :	
	1978 (6 mois)	14'000.-
	1979	30'000.-
	1980	33'000.-
	1981 (6 mois)	<u>24'000.-</u>
		142'000.--
40/50	<u>Matériel</u>	
	41/51 - Equipement nouvelles banques (coffres-forts, mobilier, matériel de bureau)	100'000.-
	42/52 - Véhicules (ventes véhicules usagés déduites)	150'000.-
	43/53 - Motos	40'000.-
	Outils	30'000.-
	46/56 - Matériel de promotion	50'000.-
	47/57 { Transport	10'000.-
	49/59 } Divers	
	total 40/50	380'000.--

- 2 -

70	<u>Frais de fonctionnement</u>			
	71 Personnel Bureau d'Orientation			
	1978	37 personnes à Fr.rw.	17'900.-	100'000.-
	1979	43 " " "	19'320.-	214'000.-
	1980	47 " " "	20'870.-	250'000.-
	1981	50 " " "	22'530.-	140'000.-
	Appui aux banques locales			600'000.-
	73 Service maison			20'000.-
	74 Frais d'administration			
		Loyer		50'000.-
		Matériel de bureau		25'000.-
		eau, électricité, Tél.,		14'000.-
	75 Entretien véhicules			
		carburant, huile		
	1978			17'000.-
	1979			45'000.-
	1980			55'000.-
	1981			35'000.-
		Réparations, pneus,		
	1978			20'000.-
	1979			55'000.-
	1980			75'000.-
	1981			50'000.-
		Entretien maison		10'000.-
	77 Transport, assurances			15'000.-
	78 Indemnités de voyage de service			
	pour personnel local			110'000.-
	total 70			1'900'000.--
	80 Frais d'administration			
	Consultants	4 mois / consultant		
		à Fr. 15'000.-	60'000.-	60'000.--

				2'950'000.--
				=====

Le succès des Banques populaires demande un effort énorme en animation, en formation, en contrôle. Cependant l'autonomie future désirée exige d'orienter cette organisation vers une opération rentable.

Les trois années qui viennent de s'écouler sont décisives pour les Banques populaires mais ne permettent pas d'en tirer des enseignements définitifs sur leur avenir. Les constatations et réflexions ci-dessous sont donc provisoires et susceptibles de modification.

1. <u>L'expansion</u>	Dépôt x 1000 Frw.	Crédits x 1000 Frw. des 13 premières banques	Crédits x 1000 Frw. de la Caisse Centrale
Décembre 1975	13'148		
Juin 1976		1'934	3'712
Décembre 1976	60'423	5'368	6'631
Juin 1977		9'369	9'600
Septembre 77	109'123	8'818	15'443
Décembre 1977	136'810	10'676	27'905

Dans le souci de rentabiliser les opérations de la Caisse Centrale et surtout d'intervenir dans les milieux ruraux avec une assistance financière et technique, l'expansion des crédits octroyés par la Caisse Centrale est relativement rapide. L'évolution de l'encours de crédit doit nécessairement être plus lente que l'accroissement des dépôts.

L'encours disponible pour les banques locales est pour l'instant limité à 25 % de leurs dépôts, auxquels s'ajoutent 15 % pour financer des communes. Les crédits individuels sont limités à Frw. 200'000.-- (Frs.S. 4'000.--)

2. La trésorerie

On peut distinguer trois types de fonds :

- les dépôts confiés aux anciennes banques
- les dépôts confiés aux nouvelles banques
- les dépôts confiés à la caisse centrale.

- 2 -

Les crédits sont le deuxième facteur déterminant l'encaisse. Il semble que les déboursements de crédit et les retraits vont de pair, du moins dans les banques où la proportion de gros déposants est plus importante. Les premières expériences permettent de dégager les conclusions suivantes :

- Une part très importante de la progression totale des Banques provient des Banques populaires nouvellement créées. C'est une source de fonds relativement stable.
- les dépôts confiés aux anciennes banques sont relativement volatiles.
- les dépôts de la Caisse Centrale sont extrêmement volatiles.
- les dépôts sont sujets à des variations saisonnières (augmentation faible en période de soudure; augmentation très forte des petits dépôts en période de récolte ; baisse des grands dépôts liés à la commercialisation des cultures industrielles).
- Avec la diminution obligatoire du rapport nouvelles banques/anciennes banques, l'ensemble des liquidités excédentaires a tendance à devenir plus volatile sans que ces fluctuations ne dépassent cependant 7 %.

De ces considérations découlent deux recommandations au niveau de la Trésorie :

- introduction de dépôts à terme, voire des obligations de caisse
- une première ligne de dépense en liquidités de 10 % des dépôts devrait être suffisante.

3. Les revenus des banques populaires

Ils sont de deux sources : les placements et les crédits. La rentabilité des placements se situe à 3,6 % et celle des crédits à 7 %. L'évolution du rythme de crédit ne pouvant suivre celui des dépôts, les fonds ainsi disponibles doivent être placés en tenant compte des critères suivants souvent contradictoires :

- liquidité pour assurer une bonne défense
- investissements devant bénéficier au maximum aux milieux et aux couches sociales d'où proviennent ces dépôts
- sécurité
- rentabilité pour assurer l'autonomie des Banques populaires

Actuellement, seul le caractère de liquidités est vraiment assuré :

./.

- 3 -

Placements des Banques Populaires au 31 septembre 1977
en 000 FRW.

Placement auprès de	Montant	Liquidité	Rentabilité	Bénéfice de milieux ruraux	Sécurité
Caisse d'Epargne	29'905	à vue	3 %	non-déterminé	Etat
Banque Commerciale du Rwanda	10'000	1 mois préavis	3,5 %	non	oui
Banque de Kigali	5'000	1 an	4,25 %	non	oui
Banque Rwandaise de Développement	15'000 5'000	4 ans 5 ans	4,25 % 5 %	partiellement	Etat
Someca (aval B.R.D.)	15'000	2 mois	9 %	non	Etat
T O T A L	73'905				

Pro mémoira :

Encaisse	14'169
B.N.R.	862
Banques Commerciales + CP	721

Pour être rentables, les Banques Populaires devraient avoir un surplus sur les opérations financières supérieur d'environ 15 fois. En multipliant par 5 les dépôts, ce facteur diminuerait à 5 environ.

Il faut donc d'autres moyens pour parvenir d'une rentabilité de l'opération qui pourraient être par exemple :

- augmentation du taux d'intérêt sur crédits de 7 à 9 %, intervenant sur les crédits importants et sur des objets intéressant les économiquement forts

./.

- 4 -

- augmentation des revenus sur placement de 3,5 % à 5,5 %
- augmentation de l'encours autorisé de 40 à 50 %
- baisse du taux d'intérêt sur les dépôts (ce ne devrait pas avoir une très grande influence sur le montant des dépôts en milieu rural où la sécurité et la possibilité de crédit jouent un rôle prépondérant).
- favoriser le crédit aux communes par le "Fonds de Développement Communal", par exemple : en création et pour lequel nous prévoyons un appui financier ultérieur. Cette restitution devrait assister les communes dans la conception et la présentation de projets aux Banques Populaires et assurer la garantie, éventuellement les intérêts des prêts.

Ces mesures permettent d'envisager une autonomie financière à terme des Banques Populaires. Dans un premier temps, les banques locales prendront à leur charge leurs propres frais d'exploitation (à 100 % dès la cinquième année à compter de leur création).

Le crédit demandé global représente un montant annuel de Sfrs. 20'000.-- par banque, compte non tenu des 50 nouvelles banques prévues au cours des trois prochaines années et également soutenues sur ce même montant.

* * *