

DIREKTION FUER ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT UND HUMANITAERE HILFE

Bern, 28.9.92

Referenz: t.311 Rwanda 42 - CJF/STP

für technische Zusammenarbeit [X]

VERSION SIGNEE

ANTRAG Nr. 229/92

für finanzielle Zusammenarbeit []

(über Fr. 3'000'000.--)

1. An: Vorsteher EDA [X] Vorsteher EVD [] Vorsteher EFD [X] Bundesrat []

2. Land/Region/Kontinent: Rwanda

3. Bezeichnung der Aktion und der Phase: Appui aux coopératives d'épargne et de crédit

an	KDJ	DEH	HAR	CJF	DF	a/a
Visa	KDA	PAV	Wm	J	J	J
EDA						4. Dez. 1992
Ref.	VIA	Rwanda	42			

4a. Kurzname der Aktion: KREDITGENOSSENSCHAFTEN

4b. Kurzname der Phase: PHASE VI (ZUSATZKREDIT ZU EROEFFNUNGSKREDIT)

5. DEH gegenüber verantwortliche Institution mit Adresse (bei eigener Aktion der DEH offen lassen):

Kopie ging an:

Nairobi
Kigali

6. Beantragter Kredit Fr. 4'577'000.--

Sektionschef:

Abteilungschef:

stv. Direktor/Leiter operat. Abteilungen EZA:

Direktor DEH:

A. Hartmann

S. Chappatte

R. Dannecker

F.R. Staehelin

ENTSCHEID *

Eidg. Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA):

Eidg. Finanzdepartement (EFD):

Bern, 9. 11. 92 sig: Felber

Bern, 28. 9. 92 sig: Gysi

Eidg. Volkswirtschaftsdepartement (EVD):

Bern,

Datum Bundesratsbeschluss (BRB):

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

Kredite der technischen Zusammenarbeit

- über Fr. 3'000'000.-- bis Fr. 10'000'000.--
Unterschriften EDA, EFD

- über Fr. 10'000'000.-- Beschluss Bundesrat

Kredite der finanziellen Zusammenarbeit

- über Fr. 3'000'000.-- bis Fr. 10'000'000.--
Unterschriften EDA, EVD, EFD

- über Fr. 10'000'000.-- Beschluss Bundesrat

Bitte offen lassen:

Krediteröffnung Kontoplan

Country code grid

Ländercode

Main and subject group grid

Haupt- und Sachgruppe

Action credit number grid

Aktionskredit Nr.

Phase number grid

Phasennummer



RWANDA: Appui aux coopératives d'épargne et de crédit
(Banques Populaires)

Crédit no 229/92 Crédit principal

Fr. 4'577'000.--

Depuis la création de la première Banque Populaire, en 1975, la DDA soutient ce système de coopératives d'épargne et de crédit au Rwanda. On est passé d'un appui au Bureau d'orientation, qui jusqu'en 1986 dirigeait le développement du réseau Banques Populaires, à un appui à l'Union des Banques Populaires du Rwanda (UBPR). Ce système, qui compte aujourd'hui 124 banques (fin 1990 = 119) et 15 succursales (fin 1990 = 12) et qui sert plus de 320'000 sociétaires, est devenu une des premières entreprises d'envergure nationale au Rwanda. Par rapport à l'ensemble du système bancaire au Rwanda, l'UBPR détenait à fin 1990 14 % des dépôts et 9 % des crédits en cours.

Un processus de réflexion sur le futur de l'UBPR a eu cours pendant les 3 dernières années. Il a conduit à une restructuration du système Banques Populaires. L'ancienne Caisse Centrale de l'Union, avec siège à Kigali, a été scindée en trois Directions: la Direction de la Banque Fédérative Populaire (BFP), qui gère les affaires et services de la Banque Centrale de l'Union, la Direction du Réseau, qui suit les Banques Populaires (BP) et la Direction de Contrôle, directement dépendante du Conseil d'administration (CA) de l'Union. Cette nouvelle structure, mise en place durant l'année de transition 1992, prendra effet au cours de l'année prochaine. Elle devrait permettre une professionnalisation des tâches multiples et complexes (banking, développement et gestion) ainsi qu'une répartition plus claire et élargie des responsabilités. La direction collégiale, composée d'un Secrétaire Exécutif et des trois Directeurs, dépend directement du Conseil d'administration de l'Union.

La situation difficile du pays (guerre) a démontré la confiance que les sociétaires ont dans leurs Banques Populaires: les dépôts augmentent et ce, particulièrement dans les zones les plus touchées par la guerre. Par contre cette situation, économiquement difficile et politiquement instable, se ressent du côté des actifs de l'UBPR: tant les BP que la BFP ont de la peine à placer l'argent; il y a peu de demandes de crédits, peu de crédits fiables et trop de liquidités dans le système bancaire en général (personne ne veut investir). Conséquence: des possibilités de gains restreintes pour contrebalancer les dépenses. Aussi les prévisions financières établies pour 1992 à 1996 sont-elles à considérer avec réserve.

La planification quinquennale prévoit pour les cinq prochaines années un appui dégressif de la DDA aux frais d'exploitation. Pour la période 1992 - 1994 la DDA s'engage à financer 72 mois/expert et des frais de consultance incluant la révision externe. Elle participera, à concurrence d'un montant fixé au préalable, aux frais de fonctionnement de la Direction du Réseau, au soutien des Banques Populaires et à un appui à la Recherche et Innovation. Elle contribuera également, avec d'autres agences étrangères de développement, aux frais de formation de courte durée à l'étranger. Le suivi et la gestion de la contribution suisse (de même que le suivi de l'avancement de la planification) sont confiés à Intercooperation.

Le montant global alloué pour la phase (01.01.1992-31.12.1994), de Fr. 5'537'000.-- (crédit total) se compose du crédit d'ouverture de Fr. 960'000.-- (autorisé le 26.11.1991) et du présent crédit principal de Fr. 4'577'000.--

II. Introduction

La création des Banques Populaires du Rwanda répondait à l'origine à un vœu du Président de la République Rwandaise, qui souhaitait que son pays dispose d'un réseau de coopératives d'épargne et de crédit au service du monde rural, à l'image des Caisses Raiffeisen en Suisse. Une première mission de reconnaissance, effectuée par le Directeur Général des Caisses Raiffeisen en Suisse, eut lieu en 1971 et le premier chef de projet arrivait sur place en 1974. Dès les débuts on a travaillé dans la perspective de créer un réseau national de coopératives et, à cet effet, un Bureau d'orientation chargé de concevoir, mettre sur pied, organiser, assister et suivre dans leur fonctionnement les Banques Populaires du Rwanda a été ouvert dans la capitale Kigali. L'Union des Banques Populaires ayant obtenu en 1986 la reconnaissance juridique, ce Bureau d'orientation a été intégré à l'Union et l'actuelle Caisse Centrale en a repris les fonctions.

III. Contexte

Le système bancaire est bien représenté au Rwanda, avec 3 banques commerciales, la Caisse Hypothécaire et la Banque Rwandaise de Développement. Cependant, toutes ces banques et leurs succursales se confinent dans la capitale et les chefs-lieux de préfectures, servant un public bien spécifique de grands commerçants, hauts fonctionnaires et industriels. En outre, un réseau de Caisses d'épargne (qui périclitent depuis des années sans pouvoir se rétablir) suivent pour le moment la même ligne. A ce système formel s'ajoutent les tontines, qui existent aussi bien en ville qu'en milieu rural et qui sont des groupes assez homogènes fonctionnant selon leurs propres règles, avec des objectifs très variés.

Aucun de ces systèmes ne pourrait toutefois servir le paysan, qui plus est le petit paysan, dans le domaine des crédits à long terme, crédits saisonniers, crédits à la production ou dans la mise à disposition en temps opportun de son argent disponible. C'est par conséquent ici en particulier, que doit intervenir un réseau de coopératives d'épargne et de crédit.

Les Banques Populaires constituent ce réseau. En tant qu'entreprise coopérative, elles sont soumises à la Loi rwandaise sur les coopératives. Dans l'exécution des affaires bancaires, elles sont assujetties à la surveillance de la Banque Nationale du Rwanda, ainsi qu'à la Loi rwandaise sur les banques. - Des discussions en vue d'instaurer une loi spécifique pour les caisses d'épargne et de crédit se poursuivent dans le cadre de l'ajustement structurel et une proposition, revue par les différents partenaires locaux, est disponible.

La réforme du secteur financier dans le cadre du programme d'ajustement structurel a conduit l'UBPR à effectuer des modifications aux niveaux de la politique des taux d'intérêt et du plafonnement des crédits, dont les premiers effets positifs se sont

déjà fait ressentir. La prochaine étape sera la révision du cadre législatif, dont les résultats seront d'une importance primordiale pour l'UBPR. Aussi, une coopération étroite et des effets de synergie sont-ils recherchés entre les appuis de la DDA au programme d'ajustement structurel et à l'UBPR.

IV. Partenaires et concernés

L'appui de la Coopération Suisse (DDA) à l'entreprise UBPR est régi par un accord-cadre avec le Ministère des Finances et de l'Economie, tandis qu'une convention entre l'UBPR et la DDA règle les modalités d'exécution de cet appui. Quant au suivi et à la gestion de la contribution suisse, ils sont confiés à Intercoopération.

Les 124 Banques Populaires ainsi que les 15 succursales de la Banque Populaire des Militaires représentent, pour leurs 323'943 sociétaires (+ 9 % en 1991), en premier lieu un endroit de dépôt (sécurité et disponibilité) pour une partie de leur argent.

A fin 1991 les déposants se répartissaient comme suit:

59 %	agri-éleveurs avec 43 % du montant des dépôts
16 %	salariés avec 16 % du montant des dépôts
7 %	enseignants avec 6 % du montant des dépôts
5 %	coopératives avec 10 % du montant des dépôts
5 %	artisans avec 4 % du montant des dépôts
4 %	autres avec 4 % du montant des dépôts
2 %	commerçants avec 9 % du montant des dépôts
2 %	secteur public avec 8 % du montant des dépôts

En ce qui concerne l'encours des crédits à fin 1991, les débiteurs étaient:

67 %	des agriculteurs avec 19 % de l'encours
21 %	des salariés avec 28 % de l'encours
7 %	des enseignants avec 8 % de l'encours
2 %	des commerçants avec 25 % de l'encours
2 %	des artisans avec 2 % de l'encours
1 %	des coopératives et des sociétés avec 18 % de l'encours

On ne trouvera bientôt plus, au Rwanda, une commune qui n'ait pas sa Banque Populaire. En moyenne une famille sur quatre y possède un compte.

Pour des raisons de proximité géographique, de gestion, de contrôle coopératif, l'UBPR maintient pour le moment la règle d'une circonscription restreinte pour le sociétariat, même si, dans des banques qui marchent bien cette règle a été assouplie.

Un effort particulier est fait par la Caisse Centrale en collaboration avec d'autres institutions, et au moyen d'un fonds de garantie spécial (crédit indépendant DDA), pour soutenir les coopératives dans leur appui aux paysans. Plus de 50 clubs d'épargne, qui émergeaient de toutes parts dans le pays, ont reçu de l'UBPR un appui technique et de l'assistance.

V. Finalité

Améliorer la situation socio-économique du pays par la mobilisation de l'épargne et son réinvestissement dans des activités productives dans le milieu rural et le pays en général. L'hypothèse sous-jacente étant qu'il existe une demande de crédit non satisfaite dans le monde rural, ainsi que des possibilités et projets d'investissements productifs pour les plus défavorisés.

VI. Objectifs

Consolider la maîtrise organisationnelle et l'autonomie financière du système, tout en répondant aux nécessités de sécurité et disponibilité de l'argent des petits épargnants ainsi qu'à leur besoin de crédit.

VII. Résultats

Pendant cette période de guerre, les Banques Populaires ont fait preuve comme jamais de leur enracinement dans le pays et sa population. Elles sont restées ouvertes, à l'exception de 2 jours. La précipitation sur les liquidités - redoutée durant les jours de guerre - n'a pas eu lieu et on n'a pas enregistré de pillage de banques. Avec la persistance de la guerre toutefois, les attaques contre les Banques Populaires et leur personnel deviennent plus fréquentes et plus dures et plusieurs ont déjà été perpétrées (p.ex. Kibuye).

On constate une importante augmentation des dépôts et des mouvements de comptes dans les zones de guerre, bien que la période soit économiquement difficile (1991: Gyseni + 20 %, Ruhengeri + 21 %, Byumba + 18 %). Dans les régions frontalières les banques ne peuvent rester ouvertes que grâce aux efforts exceptionnels des employés (et beaucoup moins des conseillers) qui se déplacent chaque jour (souvent sous protection du Bourgmestre) pour ouvrir la banque, l'alimenter, et le soir, mettre l'argent en sécurité.

En 1991 les dépôts ont augmenté de 10 % (1990 de 3.9 %). Cette augmentation, même si elle n'atteint pas les chiffres d'avant 1989 (entre + 20 à 30 % par année) est d'autant plus réjouissante qu'elle s'avère concerner toutes les catégories socio-professionnelles, bien qu'il ne faille pas perdre de vue que c'est chez les artisans (+ 27 %) et les commerçants (+ 32 %) qu'on a enregistré les plus grandes augmentations, suivis par les agriculteurs avec + 9 %. Cette augmentation des dépôts résulte d'une stratégie de sécurité et de prévoyance et est due également au manque de possibilités d'investissements sûrs.

En ce qui concerne les crédits, la situation de fin 1989, avec beaucoup de crédits impayés (crédits soudure !) et un goulet d'étranglement dans les liquidités, s'est débloquée. Les crédits à nouveau libérés ont augmenté de 32.5 % et sont plus ou moins équivalents aux repaiements pour la même période. L'encours effectif à fin 1991 se situe au niveau de celui de 1990. Mais la composition du portefeuille débiteurs s'est modifiée: ce n'est que dans le secteur transports et les divers que l'encours effectif a augmenté. Pour tous les autres secteurs il a diminué, reflétant la crise économique et l'insécurité du futur. Le poste divers, qui représente 16 % de l'encours effectif à fin 1991 (10 % fin 1990) consiste avant tout en des "avances aux fonctionnaires", destinées aux agents de l'Etat dont les salaires sont versés par les services des B.P. Ces crédits, peu risqués et à rotation élevée, sont fort rentables pour les banques et très appréciés des bénéficiaires. On peut toutefois s'interroger quant à leur valeur au niveau macro-économique et social. Le crédit construction, avec 51 % de l'encours effectif servant 20 % des débiteurs est de loin le crédit le plus utilisé. Il sert avant tout à l'amélioration de l'habitat et pour de petites constructions simples à l'usage de particuliers. L'épargne-logement, produit longuement étudié et largement propagé par les B.P., n'a jusqu'à présent pas retenu beaucoup l'attention de la clientèle potentielle, les salariés. Une des raisons est qu'il est difficile pour un petit salarié d'épargner régulièrement pour sa future maison et continuer à payer son loyer actuel.

L'encours moyen par crédit (FRW 38'000) ainsi que la répartition du portefeuille entre petits et gros crédits sont restés plus ou moins les mêmes. Ce sont 156 débiteurs (0.4 %), industries (Electrogaz, Petrorwanda, etc) et gros commerçants qui détiennent 1/3 de l'encours effectif (crédits > 1 mio FRW) tandis que 93 % des débiteurs, avant tout des agriculteurs, détiennent un autre tiers (crédits au-dessous de FRW 100'000 [plafond individuel dans la plupart des B.P.]).

Les crédits aux coopératives représentaient 11 % du portefeuille crédits à fin 1991. Bien que la situation économique des coopératives soit mauvaise et que les crédits aient à plusieurs reprises été utilisés à d'autres fins que celles prévues, le fonds de garantie de la Coopération Suisse n'avait jusqu'alors pas dû intervenir. Ce qui ne sera probablement plus le cas pour 1992.

L'Etat, débiteur pour une somme totale équivalant à 20 % des actifs du bilan de l'UBPR (FRW 840 mio, bons de développement, FRW 228 mio, intérêts et bonifications échus) est devenu un débiteur préoccupant. Et la persistance de la crise ne fait qu'aggraver la situation, sans parler du manque à gagner ! Cependant, l'aide financière suisse à la réforme du secteur financier, imminente, devrait permettre à l'Etat Rwandais de faire face à ses engagements envers l'UBPR.

Bien que des efforts considérables aient été entrepris par l'UBPR ces dernières années (reprises de provisions sur créances douteuses de FRW 42 mio en 1991) la situation de risque (montants en retard) reste préoccupante et coûte cher au système. La dotation des provisions pour créances douteuses a encore une fois été augmentée en 1991 (+ FRW 113 mio) pour atteindre 23 % des crédits en cours. Mais cette dotation, qui ne paraît pas exagérée vu le taux de retard de 30 % environ (nombreux dossiers anciens), n'a été

possible que grâce à des produits exceptionnels sur placements à terme dans les banques commerciales (pratiquement le double de l'année précédente).

Grâce à une charge salariale contrôlée et à un budget bien maîtrisé par les différentes instances, l'UBPR a réussi à dégager un bénéfice avant subvention de FRW 2 mio et ce, dans une année où les frais de gestion ont augmenté de plus de 20 % (prix de l'essence, biens importés, etc.). Un regard sur les exercices des quatre dernières années montre que le taux de couverture des charges par les produits se situe aux alentours de 100 %, sans prendre en compte les frais d'experts, de consultants, de révision et formation à l'étranger. Le complément apporté par la subvention suisse permet en premier lieu la dotation de fonds ainsi que la constitution de réserves et de capital, éléments essentiels pour la longévité d'une banque. Les prescriptions (loi bancaire) de même que la politique et la réglementation futures des taux d'intérêts de la Banque Nationale du Rwanda - tous points de négociations actuels avec la Banque Mondiale - ainsi que les possibilités de placements, vont influencer les potentialités à venir de revenus. Les frais de transactions dans un système tel que l'UBPR resteront considérables. Il faudra voir si la restructuration entraînera une augmentation de l'efficacité du système. La fermeture de quelques Banques Populaires, dont la mauvaise gestion coûte cher au système depuis des années, devra être envisagée par le Conseil d'administration de l'Union. L'implantation de bureaux régionaux (actuellement 6 pour 9 régions) produit ses premiers résultats. Grâce à leur proximité des B.P. et aux appuis qu'ils leur apportent, il devrait être possible d'améliorer le suivi de ces dernières.

Le service Inspection reste un "maillon faible" de la chaîne: il y manque des cadres formés pour l'inspection ainsi que des dirigeants. L'UBPR est en train d'y remédier par la mise en place de solutions plus efficaces dans les domaines du recrutement, de la formation et de l'appui technique.

Reste à voir si les événements politiques et un développement économique repensé et relancé auront une influence sur la concentration géographique des dépôts de l'UBPR (actuellement les préfectures de Kigali, Kibungo et la Ville de Kigali détiennent à elles-seules 45 % du total des dépôts). Pour ce qui concerne la répartition des crédits, la direction de l'UBPR comme les responsables des Bureaux Régionaux restent vigilants. Ils se tiennent prêts à proposer des crédits productifs aux agriculteurs, catégorie la plus importante des déposants. Cependant, le dossier crédit-soudure n'est toujours pas clos et en outre l'économie ne s'y prête pas actuellement.

VIII. Activités et résultats attendus pour la période de 5 ans à venir

- ° Mise en oeuvre de la restructuration par l'ensemble du Collège de Direction. Séparation à la Centrale (Caisse Centrale) de l'UBPR entre les affaires bancaires, le suivi des Banques Populaires et l'inspection, visant à une meilleure répartition des centres de décision et des responsabilités, à une professionna-

lisation du travail avec assise sur plusieurs points (banking, développement, vie coopérative et contrôle) et à une plus grande efficacité.

- ° Renforcement de l'appropriation des Banques Populaires et de l'Union par les sociétaires: augmentation de la transparence aux points de vue prise de décisions, gestion et coûts, décentralisation des responsabilités et des pouvoirs (où et quand cela s'avère judicieux), construction de l'échelon régional selon les besoins. Investissement stratégique dans les activités de formation au niveau local, pour les élus et les sociétaires. Extension de l'évaluation statistique par une analyse de l'impact de la Banque Populaire sur son sociétariat, et de la perception de sa Banque par le sociétaire. Lancement d'innovations et d'idées par la recherche-action.
- ° Canalisation des moyens des Banques Populaires (dépôts) dans des projets profitables pour les sociétaires et le pays. Identification et lancement de nouveaux produits dans une stratégie de politique de crédit populaire (terminer l'investigation du crédit-soudure afin de pouvoir éventuellement lancer un produit similaire, revoir la politique du crédit aux coopératives). Recherche de stratégies communes avec les autres acteurs du milieu. Identification des régions en tant que pôles de développement ayant les Banques Populaires comme instrument à l'intérieur de la région. Promotion et/ou participation à des activités "satellites" répondant aux besoins du monde rural (assurances, société de cautionnement, clubs d'investissement, etc.) et à la logique Banques Populaires.
- ° Rentabilisation. Atteindre, maintenir et assurer la rentabilité et la sécurité du système Banques Populaires: amélioration du service à la clientèle; définition de la politique d'intérêt en utilisant la marge de liberté actuelle; continuer à offrir à la clientèle des services et produits spécifiques (chercher des niches) et placement profitable de l'argent. Contrôle efficace des charges. Augmentation du capital propre et des fonds. Introduction de la comptabilité analytique avec centres de profits et centres de charges. Choix et assimilation de l'informatisation, au point de vue organisation et mise à profit de l'instrument pour toute l'Union (efficacité, prévisions, détection précoce des irrégularités, détention de l'information, etc.) Lutte acharnée contre les détournements et les crédits en retard (prise de mesures). Suivi très serré des dettes de l'Etat envers l'UBPR et cessation d'engagements supplémentaires dans ce domaine. Défense des intérêts de l'UBPR dans le cadre de la codification de la nouvelle loi bancaire. Selon les prévisions financières (voir annexe 6 Evolution financière), l'UBPR devrait pouvoir s'auto-financer à la fin du quinquennat, c'est-à-dire à partir de 1997.

IX. Moyens

9.1 Moyens humains

L'administration de l'UBPR est assurée par le Conseil d'administration et le Conseil de surveillance et celle des Banques Populaires par les organes correspondants. Tous sont bénévoles. La gestion de l'entreprise est entre les mains d'un Collège de Direction composé du Secrétaire Exécutif et des trois Directeurs assistés actuellement par deux directeurs-adjoints expatriés (gestion bancaire, formation). 150 employés dépendent de l'UBPR, auxquels s'ajoutent environ 200 autres salariés pour les Banques Populaires.

Des consultances sont planifiées pour la formation d'inspecteurs, l'accompagnement de l'informatisation et d'autres tâches spécifiques. Une équipe de réviseurs bancaires externes se rendra annuellement sur place et une équipe d'évaluateurs sera chargée d'un audit opérationnel régulier dès 1993.

9.2 Moyens financiers

Lors des travaux d'étude du redéploiement l'appui suisse a également été repensé dans la perspective d'une responsabilisation encore plus poussée de l'UBPR. Cet appui ira davantage dans le sens d'une participation aux frais et aux risques dus au rôle spécifique des B.P. dans le développement. Par exemple le soutien proportionnel des frais de fonctionnement global de l'UBPR fait place au paiement d'un montant forfaitaire à la Direction du Réseau.

La contribution suisse porte sur:

- la mise à disposition de 2 coopérants
- des stages de formation de courte durée (spécialisation) à l'étranger, conformément à un plan de formation agréé annuellement
- un appui à la Direction de contrôle
- les frais de consultants, de la révision bancaire et de l'audit opérationnel
- le versement d'un montant fixe dégressif en tant que participation aux frais de fonctionnement de la Direction du Réseau (bureaux régionaux et suivi des Banques Populaires)
- un soutien financier aux Banques Populaires selon une réglementation agréée au préalable par les deux parties (création de nouvelles banques, problèmes imprévisibles, etc.)
- une participation aux frais et risques de la Recherche et de l'Innovation, dans des cas déterminés au préalable

Toutes les autres charges, de même que toutes les charges de la future Banque Fédérative seront financées par l'UBPR et les Banques Populaires. Etant donné le statut privé de l'UBPR et son intérêt à être et rester indépendante, il n'est prévu aucune contribution financière du Gouvernement Rwandais.

. BUDGET 1992 - 1994

N°	Libellé	Crédit n° 311/91	Crédit n° 229/92	Total
<u>Ressources humaines</u>				
11	30 Experts (72 mois)	Frs. 150'000.00	Frs. 990'000.00	Frs. 1'140'000.00
12	30 Formation à l'étranger	Frs. 40'000.00	Frs. 140'000.00	Frs. 180'000.00
13	30 Appui à la Direction de contrôle	Frs. 0.00	Fr. 200'000.00	Frs. 200'000.00
14	30 Consultants	Frs. 160'000.00	Frs. 715'000.00	Frs. 875'000.00
15	30 Révision	Frs. 0.00	Frs. 330'000.00	Frs. 330'000.00
<u>Participation aux frais</u>				
26	70 Frais de fonctionnement Direction du Réseau	Frs. 500'000.00	Frs. 1'000'000.00	Frs. 1'500'000.00
27	70 Frais spécifiques Banques Populaires	Frs. 0.00	Frs. 525'000.00	Frs. 525'000.00
28	70 Recherche, innovation et suivi	Frs. 0.00	Frs. 150'000.00	Frs. 150'000.00
	Sous-total	Frs. 850'000.00	Frs. 4'050'000.00	Frs. 4'900'000.00
39	80 <u>Frais de régie</u> (13 %)	Frs. 110'000.00	Frs. 527'000.00	Frs. 637'000.00
	TOTAL	Frs. 960'000.00	Frs. 4'577'000.00	Frs. 5'537'000.00

Taux de change: FRW 100 = Frs. 1.--

Le montant global alloué pour la phase (01.01.1992-31.12.1994), de Fr. 5'537'000.-- (crédit total) se compose du crédit d'ouverture de Fr. 960'000.-- (autorisé le 26.11.1991) et du présent crédit principal de Fr. 4'577'000.--

X. Appréciation

Il va sans dire que l'instrument Banques Populaires est, en ces temps difficiles, plus important que jamais. La guerre a démontré une nouvelle fois la confiance de la population dans ses banques et, jusqu'ici, une volonté politique de faire marcher cet instrument à tout prix, même en période de guerre. Cependant, la situation politique ainsi que les rivalités entre partis, clans et personnes se font sentir dans les réunions des Conseils d'administration et ont des répercussions dans l'administration et la politique des Banques Populaires. Elles ne sont pas non plus sans influencer la gestion. L'Assemblée Générale de l'Union réussira-t-elle à élire un nouveau bureau du Conseil d'administration de l'Union qui soit dans l'intérêt du système, sans autre considération ? Point crucial dans une période de transition où la nouvelle direction se met en place et a besoin de partenaires, respectivement de décideurs compétents, responsables et à la hauteur de la tâche. Il faut également espérer que l'UBPR ne doive pas dans l'avenir consacrer toutes ses forces et sa capacité d'imagination au service de la protection du patrimoine des sociétaires contre les attaques et les pillages, mais qu'elle puisse les utiliser à des fins productives. La rentabilité future dépend, en plus des efforts-mêmes de l'UBPR, d'une relance économique, de l'ouverture du marché et des opportunités d'investissement locales, si l'UBPR veut rester fidèle à ses créneaux. L'insécurité qui prévaut actuellement ne se prête guère à des pronostics ou prévisions financières et le mandat primordial de l'UBPR, dans la situation que vit le Rwanda, est d'assurer la sécurité de l'argent du sociétaire et sa disponibilité au moment opportun.

Il va sans dire que le Gouvernement Rwandais, de même que le Bureau de coordination, appuie la poursuite de l'engagement de la Coopération Suisse au profit des Banques Populaires. Cet appui à une structure financière du milieu rural s'intègre parfaitement dans la politique générale de la DDA dans ce pays. Il faut le voir en relation directe avec la participation de la DDA au programme de l'ajustement structurel dans le secteur financier. Il s'inscrit dans la volonté de soutenir le secteur privé et relancer le développement agricole.

XI. Monitoring et Evaluation

- Réunions bi-annuelles de concertation permettant aux partenaires de suivre dans les faits le déroulement des opérations planifiées en commun et de se mettre d'accord sur les changements et innovations à entreprendre.
- Révision bancaire externe annuelle.

- Audit opérationnel annuel appuyé par la collaboration d'experts externes (la première fois en automne 1993). Cet audit opérationnel, vu comme instrument d'évaluation permanente, devrait permettre une meilleure évaluation, prenant mieux en compte les aspects qualitatifs du travail de l'UBPR. Les résultats de ces audits opérationnels constitueront un input pour l'évaluation externe prévue en 1995.

XII. Proposition

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

Frs. 4'577'000.--

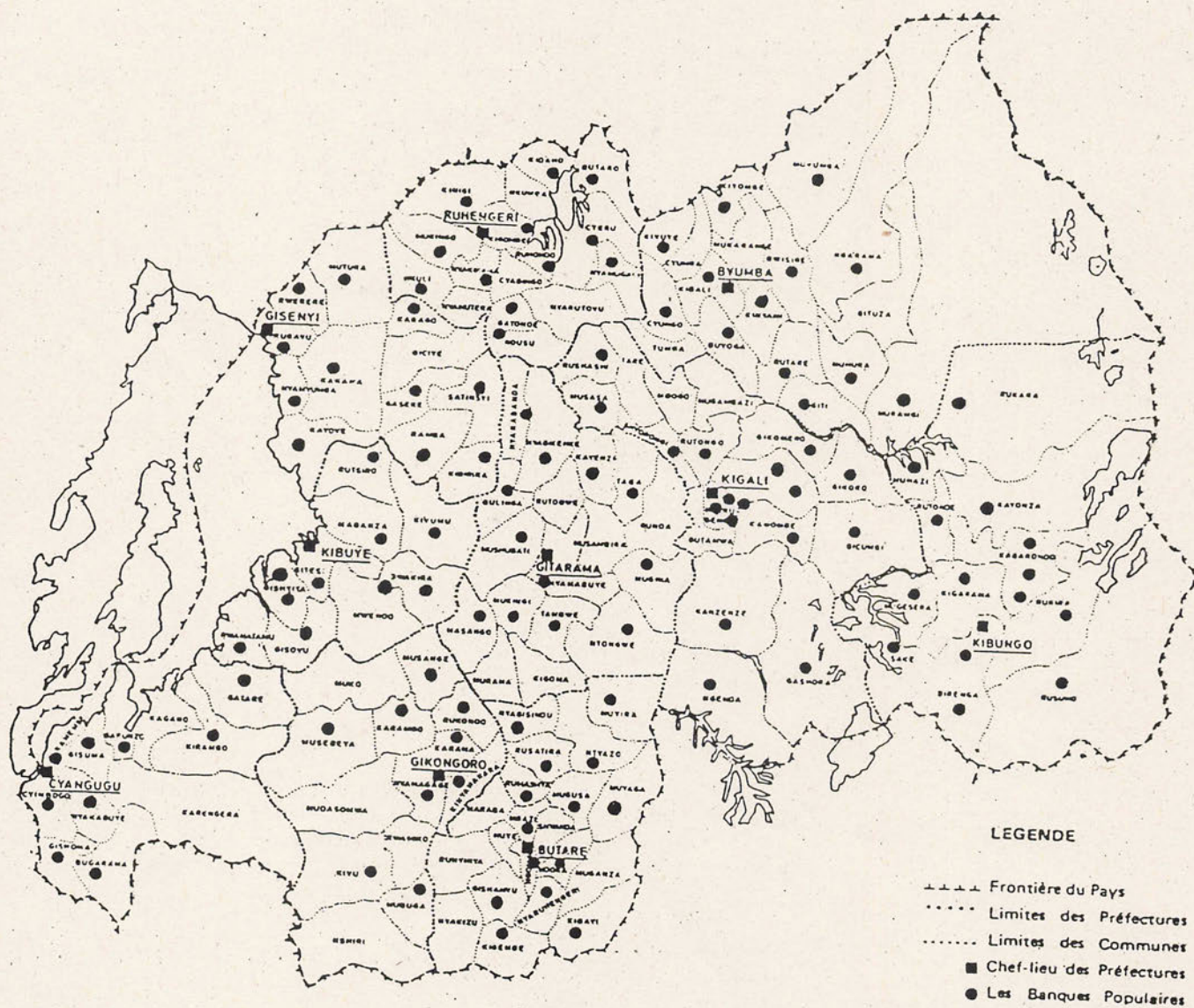
comme contribution à la phase 1992-1994 de l'opération "Appui aux coopératives d'épargne et de crédit" au Rwanda.

L'engagement se fera à la charge du crédit de programme de 3.3 mia de francs suisses concernant la continuation de la coopération technique et l'aide financière bilatérale en faveur des pays en développement, selon AF du 4 octobre 1990. Les dépenses découlant de cet engagement seront imputées au budget de la DDA, article 0202-3600.

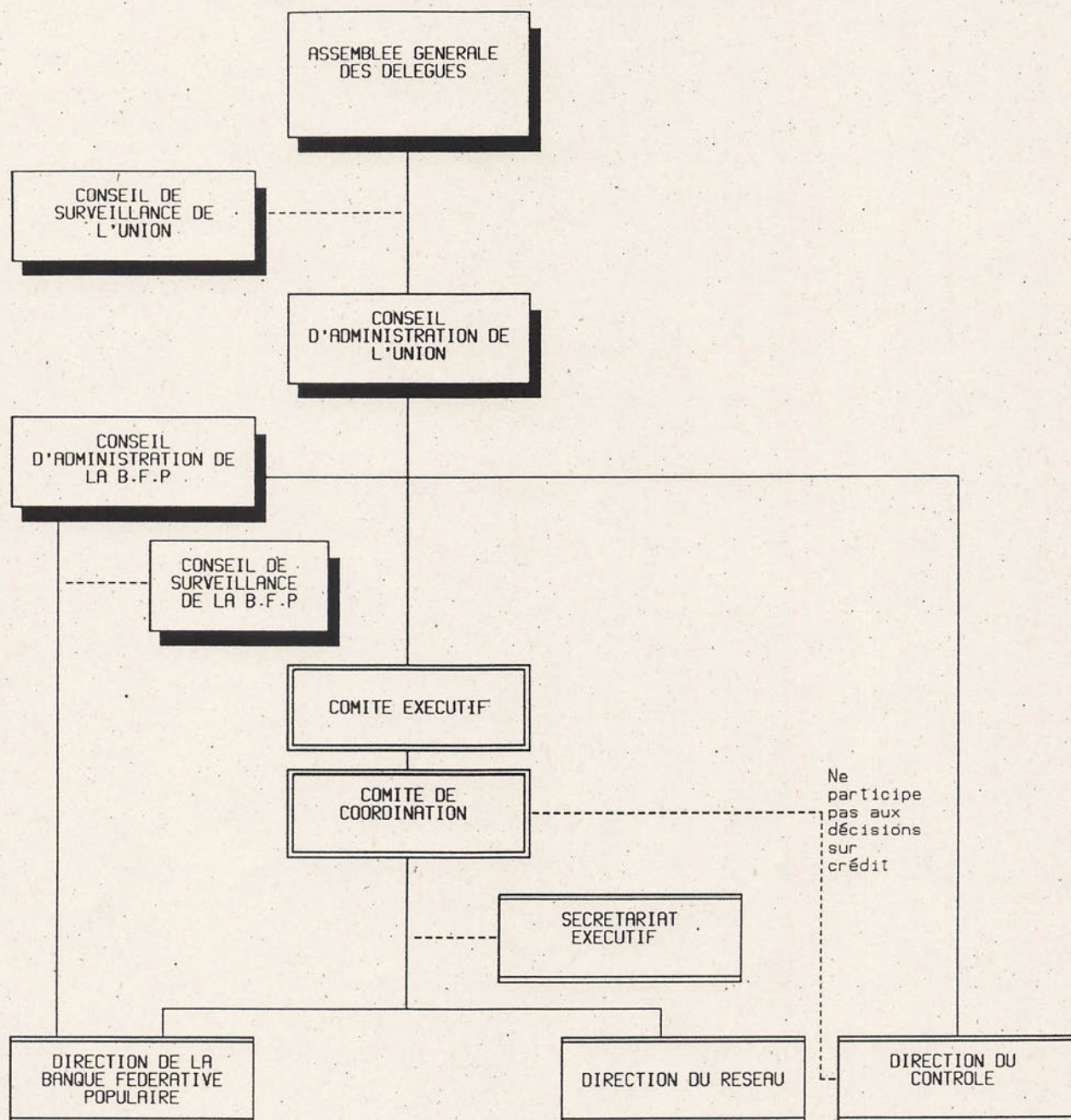
Liste des annexes

- Annexe 1: Les Banques Populaires du Rwanda (répartition à travers le pays)
- Annexe 2: Organigramme des Banques Populaires (1992)
- Annexe 3: Evolution des Banques Populaires (1975-1991)
- Annexe 4: Résultats consolidés (1990-1991)
- Annexe 5: Dépôts et crédits
- Annexe 6: Evolution financière de l'Union redéployée, de 1992 à 1996 (prévisions)
- Annexe 7: Budget UBPR 1992

Implantation des Banques Populaires au Rwanda



ORGANIGRAMME SYNTHETIQUE DE L'UNION

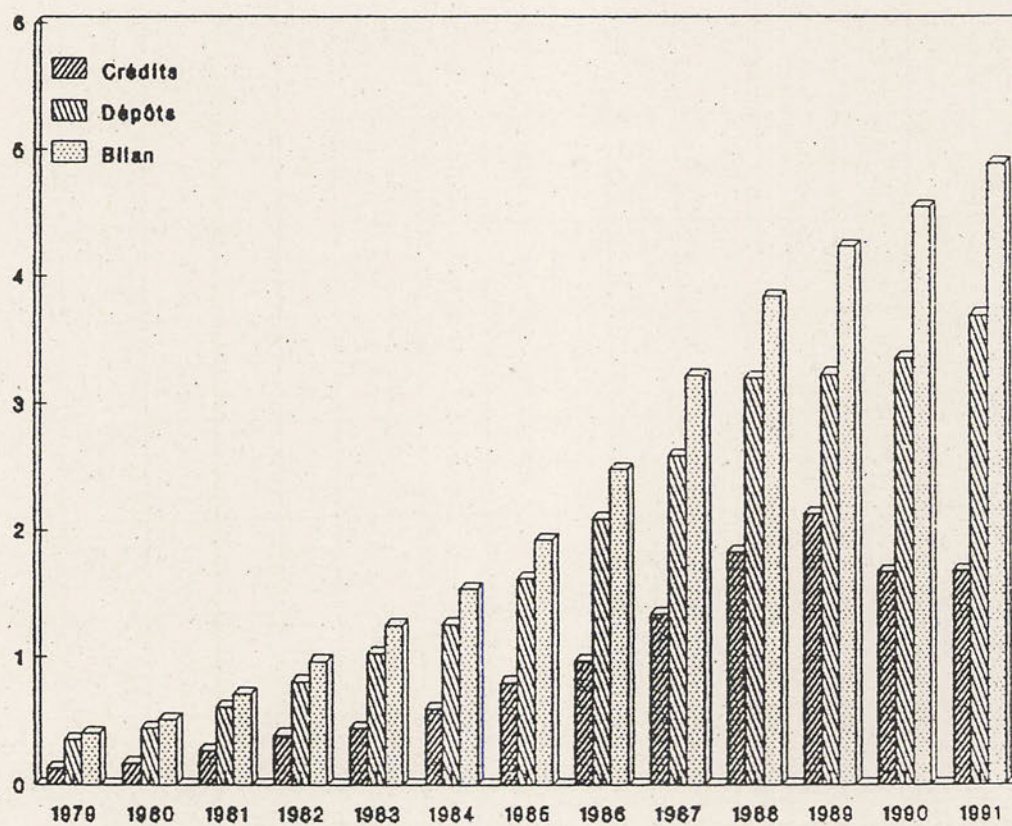


Kigali, le 31/03/1992

EVOLUTION DES BANQUES POPULAIRES
(EN CHIFFRES ABSOLUS AU 31 DECEMBRE)

Année	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Nombre de banques	15	35	50	50	57	57	61	63	64	72	79	88	95	102	109	119	124
Total du bilan (en Mio FRW)	13,8	65,6	154,9	244,5	405,5	510,7	710,9	965,0	1.244,6	1.529,4	1.922,4	2.472	3.216,6	3.837,3	4.231,6	4.549,8	4'890,1
Nombre de sociétaires	2.016	5.481	10.124	15.476	10.295	24.522	34.356	48.215	60.399	75.769	99.585	128.226	168.983	224.537	261.977	296.026	323'943
Capital social (en Mio FRW)	0,4	1,4	2,5	3,6	4,8	5,9	9,1	13,1	17,2	22,6	31	41,6	55,8	75,5	87,8	98,8	111,3
Montant moyen de la part sociale (FRW)	226	265	235	235	248	241	266	272	285	298	311	324	332	336	335	334	344
Nombre de déposants	2.200	5.478	13.375	22.484	31.331	39.576	47.225	57.171	66.652	84.249	107.379	134.927	177.014	234.123	270.671	300.394	329'237
Total des dépôts (en Mio FRW)	13,3	60,4	134,3	233,7	237,9	440,0	609,0	807,7	1.028,9	1.247,3	1.617,0	2.088,9	2.583,6	3.195,8	3.225,6	3.351,4	3'690,5
Montant moyen par dépôt (en FRW)	6.059	11.030	10.047	10.386	11.423	11.220	12.895	14.130	15.437	14.805	15.060	15.481	14.595	13.650	11.917	11.157	11'361
Progression des dépôts en % de l'année précédente		354 %	122 %	74 %	53 %	24 %	37 %	33 %	27 %	21 %	30 %	29 %	24 %	24 %	0,93 %	3,90 %	10,12 %
Nombre de crédits	3	20	276	663	1.310	2.422	3.180	4.606	5.047	6.801	8.240	10.813	50.218	55.580	52.871	45.233	43'697
Total des crédits (en Mio FRW)	0,07	12,3	38,5	83,9	129,0	175,5	275,7	393,5	445,6	596,0	599,9	967,4	1.334,3	1.832,1	2.131,5	1.673,6	1'681,1
Montant moyen par crédit (en FRW)	25.666	69.420	140.580	126.546	98.548	72.464	86.712	85.427	88.287	87.706	97.073	89.468	26.570	32.963	40.314	36.999	38'235
Progression des crédits en % de l'année précédente			215 %	118 %	54 %	36 %	57 %	43 %	13 %	34 %	34 %	21 %	38 %	37 %	16 %	(21,48 %)	0,45 %

EVOLUTION CONSOLIDEE DES BANQUES POPULAIRES
(BILAN, DEPOTS, CREDITS 1979- 1991)



BILAN CONSOLIDE DE L'UNION DES BANQUES
POPULAIRES DU RWANDA ((EN FRW)

ACTIF	1990	1991
CAISSE	84 630 130	53 602 959
BANQUE NATIONALE DU RWANDA	17 900 181	303 895 596
BANQUES A VUE	296 758 665	172 127 911
BANQUES A TERME	1 020 000 000	1 130 000 000
BONS DE DEVELOPPEMENT ET TRESOR	840 000 000	840 000 000
CREDITS - PRETS	1 673 593 002	1 681 059 444
DEBITEURS DIVERS	222 952 683	274 955 484
DIVERS ACTIFS TRANSITOIRES	60 905 303	111 943 159
SOLDE DES COMPTES RECIPROQUES CAISSE CENTRALE / BANQUES POPULAIRES	57 764 026	34 024 024
TITRES DE PARTICIPATION	50 000 000	50 000 000
IMMOBILISATIONS	225 295 429	238 463 007
TOTAL ACTIF	4 549 799 419	4 890 071 584
PASSIF		
DEPOTS CLIENTS SANS TERME	3 351 371 821	3 690 471 932
DEPOTS CLIENTS A TERME	245 000 000	50 000 000
CREDITEURS DIVERS	18 225 355	24 045 160
DIVERS PASSIFS TRANSITOIRES	36 049 090	30 330 978
SOLDE DES COMPTES RECIPROQUES CAISSE CENTRALE / BANQUES POPULAIRES	66 330 696	85 767 513
PROVISIONS CREANCES DOUTEUSES	294 982 729	384 284 095
AUTRES PROVISIONS D'EXPLOITATION	47 365 097	80 455 265
FONDS PROPRES : - FONDS DE SOUTIEN	22 074 065	4 370 202
- FONDS DE GARANTIE	43 737 039	52 822 950
- RESERVES STATUTAIRES	244 589 606	296 341 237
- RESERVES SPECIALES	30 284 261	4 481 346
- CAPITAL SOCIAL	98 807 110	111 271 960
BENEFICE DE L'EXERCICE	50 982 550	75 428 946
TOTAL PASSIF	4 549 799 419	4 890 071 584
1. B.N.R. COMPTE INTERCOOPERATION :		
- EN FRANCS SUISSES	12 045,38	459.345,83
- EN FRANCS RWANDAIS	1 122 473,00	40 812 601,00
2. DETOURNEMENTS ET VOLS AMORTIS		
DEFICITS DE CAISSE AMORTIS	1 116 128	623 342
DIVERS ACTIFS AMORTIS	5 960 412	4 110 291

COMPTE D'EXPLOITATION CONSOLIDE DE L'UNION
DES BANQUES POPULAIRES DU RWANDA (EN FRW)

PRODUITS	1990	1991
INTERETS SUR PLACEMENTS	123 258 464	226 104 203
INTERETS SUR CREDITS	185 214 059	176 436 134
BONIFICATIONS CREDITS AGRICOLES	16 470 536	10 430 080
COMMISSIONS SUR CREDITS	4 677 481	7 490 709
COMMISSIONS SUR OPERATIONS BANCAIRES	4 858 807	5 418 040
PRODUITS DIVERS	15 039 554	16 571 893
REPRISES DE PROVISIONS SUR CREANCES DOUTEUSES	30 469 034	42 404 264
PRODUITS EXCEPTIONNELS	38 997 459	10 760 980
S/TOTAL PRODUITS	418 985 394	495 616 303
PERTE AVANT SUBVENTIONS	4 355 072	0
TOTAL	423 340 466	495 616 303
CHARGES		
INTERETS SUR DEPOTS SANS TERME	82 082 592	84 934 211
INTERETS SUR DEPOTS A TERME	11 055 250	13 219 593
SALAIRES	99 087 091	99 761 380
CHARGES SOCIALES	6 677 892	6 878 835
AUTRES CHARGES: - FRAIS DE GESTION	61 495 319	74 715 795
- AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	1 028 533	966 046
DOTATIONS AUX AMMORTISSEMENTS D'IMMOBILISATIONS	39 151 204	35 436 662
DOTATIONS AUX PROVISIONS POUR CREANCES DOUTEUSES	82 291 794	112 899 459
DOTATIONS AUX AUTRES PROVISIONS D'EXPLOITATION	17 350 140	29 090 168
COTISATION AU FONDS DE GARANTIE	18 521 406	17 643 614
CHARGES EXCEPTIONNELLES	4 588 245	18 117 875
S/TOTAL CHARGES	423 340 466	493 663 628
BENEFICE AVANT SUBVENTIONS	0	1 952 675
TOTAL	423 340 466	495 616 303
OPERATIONS DE CLOTURE ET DETERMINATION DU RESULTAT NET DE L'EXERCICE (EN FRW)		
	1990	1991
RESULTAT AVANT SUBVENTIONS	(4 355 072)	1 952 675
SUBVENTION SUISSE	74 979 446	77 878 124
SUBVENTION DU FONDS DE SOUTIEN	8 790 749	23 379 811
SUBVENTION DU FONDS DE GARANTIE	10 924 593	8 557 703
UTILISATION DES RESERVES ANTERIEURES	14 414 243	15 168 247
RESTITUTION FRAIS DE FONCTIONNEMENT PAR TIERS	2 258 970	3 410 523
RESULTAT BRUT AVANT CHARGES EXTRAORDINAIRES	107 012 929	130 347 083
DONT A DEDUIRE :		
SUPPLEMENT DE PROVISIONS (CREANCES DOUTEUSES...)	22 861 000	18 806 171
AMORTISSEMENT DETOURNEMENTS, VOLS ET DEFICITS	13 276 864	12 031 384
AMORTISSEMENT DIVERS ACTIFS	5 020 573	0
FRAIS DE FONCTIONNEMENT SELON ACCORDS SPECIAUX	14 871 942	24 080 582
RESULTAT NET A AFFECTER	50 982 550	75 428 946

EVOLUTION DES PRODUITS ET CHARGES CONSOLIDES AVANT SUBVENTIONS (en FRW)

	1986	1987	1988	1989	1990	1991
TOTAL PRODUITS	176 746 185	214 125 842	285 661 928	387 565 660	418 985 394	495 616 303
TOTAL CHARGES	193 626 078	241 737 269	283 017 479	390 699 614	423 340 466	493 663 628
RESULTAT D'EXPLOIT.	(16 879 893)	(27 611 427)	2 644 449	(3 133 954)	(4 355 072)	1 952 675
TAUX DE COUVERTURE PRODUITS/CHARGES (EN %)	91,28	88,58	100,93	99,20	98,97	100,40

EVOLUTION DES PRODUITS ET CHARGES DES BANQUES POPULAIRES AVANT SUBVENTIONS (en FRW)

	1986	1987	1988	1989	1990	1991
TOTAL PRODUITS	100 431 196	139 055 313	182 414 974	214 597 497	229 081 888	239 990 640
TOTAL CHARGES	92 143 649	130 145 503	163 434 851	213 176 958	232 478 527	237 927 278
RESULTAT D'EXPLOITATION	8 287 547	8 909 810	18 980 123	1 420 539	(3 396 639)	2 063 362
TAUX DE COUVERTURE PRODUITS/CHARGES (EN %)	108,99	106,85	111,61	100,67	98,54	100,87

EVOLUTION DES PRODUITS ET CHARGES DE LA CAISSE CENTRALE AVANT SUBVENTIONS (en FRW)

	1986	1987	1988	1989	1990	1991
TOTAL PRODUITS	112 838 301	134 403 966	171 535 166	246 560 823	277 351 890	354 812 934
TOTAL CHARGES	143 209 103	169 896 372	187 870 840	251 115 316	276 774 673	353 274 971
RESULTAT D'EXPLOIT.	(30 370 802)	(35 492 406)	(16 335 674)	(4 554 493)	577 217	1 537 963
TAUX DE COUVERTURE PRODUITS/CHARGES (EN %)	78,79	79,11	91,30	98,19	100,21	100,44

COMPTES D'EXPLOITATION CONSOLIDES 1986/1991

EVOLUTION DES PRODUITS ET CHARGES ANNUELS (AVANT SUBVENTIONS) A BASE DE 100 FRW DE DEPOTS MOYENS

EXERCICE FINANCIER	1986	1987	1988	1989	1990	1991
DEPOTS ANNUELS MOYENS (en milliers)	1 852 969	2 336 246	2 844 124	3 259 014	3 560 414	3 635 574
PRODUITS D'INTERETS						
. sur placements	3,38	3,54	3,17	2,98	3,47	6,22
. sur crédits	5,01	4,48	5,10	5,90	5,20	4,85
. commissions	0,31	0,48	0,30	0,28	0,13	0,21
. bonifiés sur crédits agricoles	0,29	0,00	0,57	1,28	0,46	0,29
TOTAL DES PRODUITS D'INTERETS (A)	8,99	8,50	9,14	10,44	9,26	11,57
CHARGES D'INTERETS						
. sur dépôts : - sans terme	2,39	2,49	2,41	2,38	2,31	2,34
- à terme	0,00	0,00	0,00	0,02	0,31	0,36
TOTAL DES CHARGES D'INTERETS (B)	2,39	2,49	2,41	2,40	2,62	2,70
MARGE BRUTE (C) = (A - B)	6,60	6,01	6,73	8,04	6,64	8,87
CHARGES D'EXPLOITATION						
. frais de personnel (rémun. & autres)	3,43	3,29	3,07	2,94	2,97	2,93
. autres frais de gestion	2,42	2,21	1,75	2,00	1,89	2,59
. dotations prov. : - crédits douteux	0,84	0,90	0,93	2,31	2,31	3,11
- autres créances	0,00	0,00	0,19	0,77	0,49	0,80
. dotations amortissements immob.	0,87	1,01	1,09	0,98	1,10	0,97
. cotisation fonds de garantie	0,50	0,45	0,51	0,59	0,52	0,49
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION (D)	8,06	7,86	7,54	9,59	9,28	10,89
MARGE NETTE (E) = (C - D)	-1,46	-1,85	-0,81	-1,55	-2,64	-2,02
AUTRES PRODUITS						
. produits divers	0,32	0,37	0,50	1,05	1,66	0,91
. reprises créances provisionnées	0,17	0,30	0,40	0,40	0,86	1,17
TOTAL DES AUTRES PRODUITS (F)	0,49	0,67	0,90	1,45	2,52	2,08
BENEFICE PERTE (avant subv.)(G) = (E-F)	-0,97	-1,18	0,09	-0,10	-0,12	0,06

EVOLUTION DE CERTAINS TAUX MOYENS SUR LES ACTIFS ET PASSIFS CONSOLIDES

TAUX EFFECTIFS DE RENDEMENT MOYENS						
. placements	7,00 %	6,90 %	7,27 %	7,05 %	6,99 %	11,41 %
. crédits (intérêts & commissions)	11,80 %	10,10 %	9,54 %	9,51 %	9,89 %	11,04 %
. dépôts	2,40 %	2,50 %	2,41 %	2,40 %	2,48 %	2,70 %
AUTRES RATIOS						
. solde provisions / crédits encours	7,40 %	7,20 %	6,81 %	10,34 %	17,63 %	22,86 %
. produits actifs totaux moyens (1)	8,00 %	7,40 %	9,25 %	11,36 %	10,70 %	11,03 %
. charges actifs totaux moyens (1)	8,45 %	8,19 %	7,95 %	10,77 %	9,94 %	10,99 %
. fonds propres passifs totaux moyens (1) subventions non considérées.	12,00 %	11,00 %	12,00 %	11,93 %	11,82 %	11,89 %

REPARTITION DES DEPOSANTS PAR TRANCHES DE DEPOTS
 (124 BANQUES POPULAIRES + LA CAISSE CENTRALE)
 EN COMPTANT LES 15 SUCCURSALES DE LA BANQUE POPULAIRE DES MILITAIRES
 ET LES 2 SUCCURSALES DE LA BANQUE POPULAIRE DE KAYOVE

MONTANT DES DEPOT (EN FRW)	SITUATION AU 31 DECEMBRE 1990				SITUATION AU 31/12/1991			
	EFFECTIF DES DEPOSANTS		TOTAL DES DEPOTS (en FRW)		EFFECTIF DES DEPOSANTS		TOTAL DES DEPOTS (en FRW)	
	NOMBRE	%	MONTANT	%	NOMBRE	%	MONTANT	%
MOINS DE 500	142 046	47,3	67 823 312	2,0	158 001	48,0	55 195 069	1,5
500 - 999	45 059	15,0	48 587 408	1,4	53 777	16,3	52 179 888	1,4
1.000 - 4.999	46 114	15,3	109 829 233	3,3	51 035	15,5	134 526 779	3,7
5.000 - 9.999	20 025	6,7	137 080 695	4,0	20 446	6,2	162 366 537	4,4
10.000 - 49.999	29 847	9,9	613 700 873	18,3	29 504	9,0	661 415 071	17,9
50.000 - 99.999	9 573	3,2	505 368 041	15,0	8 677	2,6	550 910 050	14,9
100.000 ET PLUS	7 730	2,6	1 868 982 259	56,0	7 797	2,4	2 073 878 538	56,2
TOTAL	300 394	100,0	3 351 371 821	100,0	329 237	100	3 690 471 932	100,0

REPARTITION DE L'ENCOURS EFFECTIF
 PAR TRANCHES AU 31/12/1991
 (124 BANQUES POPULAIRES + LA CAISSE CENTRALE)

TRANCHES EN FRW	DEBITEURS		TOTAL ENCOURS	
	NOMBRE	%	MONTANT EN FRW	%
- 20 000	30 876	70,7	180 442 616	10,7
20 000 - 99 999	9 827	22,5	365 422 661	21,7
100 000 - 199 999	2 171	5,0	276 987 614	16,5
200 000 - 499 999	484	1,1	147 723 412	8,8
500 000 - 999 999	183	0,4	134 490 425	8,0
1 000 000 et plus	156	0,3	575 992 716	34,3
TOTAL	43 697	100,0	1 681 059 444	100,0

REPARTITION DES CREDITS OCTROYES EN 1990 ET EN 1991
SUIVANT LES SECTEURS D'ACTIVITES ECONOMIQUES (EN FRW)

SECTEUR D'ACTIVITE	ANNEE	CREDITS OCTROYES						
		BANQUES POPULAIRES		CAISSE CENTRALE		SITUATION CONSOLIDEE		
		NOMBRE	MONTANT	NOMBRE	MONTANT	NOMBRE	MONTANT	%
1. AGRI-ELEVAGE	1990	2 170	58 647 023	3	21 200 000	2 173	79 847 023	9.3
	1991	1 307	43 772 073	3	775 000	1 310	44 547 073	3.9
2. CAMPAGNE-CAFE	1990	120	87 650 000	42	59 700 000	162	147 350 000	17.1
	1991	123	55 405 000	34	37 050 000	157	92 455 000	8.1
3. CREDIT-SOUDURE	1990	4 055	15 214 091	0	0	4 055	15 214 091	1.8
	1991	1 718	11 131 034	0	0	1 718	11 131 034	1.0
4. CONSTRUCTION	1990	2 537	212 241 018	42	60 197 800	2 579	272 438 818	31.6
	1991	4 429	340 347 234	32	57 110 309	4 461	397 457 543	34.8
5. ARTISANAT & INDUSTRIE	1990	233	6 076 149	2	13 200 000	235	19 276 149	2.2
	1991	21	3 991 800	0	0	21	3 991 800	0.3
6. COMMERCE	1990	131	27 349 593	74	120 318 850	205	147 668 443	17.2
	1991	215	29 885 049	47	121 414 000	262	151 299 049	13.2
7. TRANSPORT	1990	3	370 000	2	2 360 000	5	2 730 000	0.3
	1991	7	1 772 000	4	11 434 900	11	13 206 900	1.2
8. DIVERS	1990	6 535	137 821 667	1 715	39 146 140	8 250	176 967 807	20.5
	1991	20 201	349 746 879	857	77 998 600	21 058	427 745 479	37.5
TOTAL	1990	15 784	545 369 541	1 880	316 122 790	17 664	861 492 331	100.0
	1991	28 021	836 051 069	977	305 782 809	28 998	1 141 833 878	100.0

SITUATION DU CREDIT SOUDURE AU 31/12/1991

PREFECTURE	ENCOURS EFFECTIF	CREDITS OCTROYES	REMBOUR-SEMENTS	ENCOURS EFFECTIF	CREDITS OCTROYES	REMBOUR-SEMENTS	ENCOURS EFFECTIF
	AU 31/12/89	1990	1990	AU 31/12/90	1991	1991	AU 31/12/91
1. VILLE DE KIGALI	0	0	0	0	0	0	0
2. KIGALI	6 078 464	0	3 346 842	2 731 622	0	1 324 258	1 407 364
3. GITARAMA	18 245 076	1 015 000	8 825 679	10 434 397	2 292 000	4 555 751	8 170 646
4. BUTARE	6 753 546	270 000	2 345 451	4 678 095	0	1 544 716	3 133 379
5. GIKONGORO	39 827 783	1 344 235	17 418 635	23 753 383	0	4 833 769	18 919 614
6. CYANGUGU	620 000	142 900	462 486	300 414	0	300 414	0
7. KIBUYE	77 512 057	1 317 156	27 967 610	50 861 603	0	8 966 572	41 895 031
8. GISENYI	7 009 769	4 978 300	7 104 275	4 883 794	3 146 500	4 709 149	3 321 145
9. RUHENGERI	11 881 770	1 885 500	12 618 077	1 149 193	1 882 534	2 869 193	162 534
10. BYUMBA	2 862 548	3 221 000	6 012 287	71 261	3 810 000	318 738	3 562 523
11. KIBUNGO	5 694 671	1 040 000	3 417 340	3 317 331	0	3 317 331	0
TOTAL	176 485 684	15 214 091	89 518 682	102 181 093	11 131 034	32 739 891	80 572 236

EVOLUTION FINANCIERE DE LA BANQUE FEDERATIVE POPULAIRE (1992-2000)

BANQUE FEDERATIVE POP.	PREV/1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	
Caisse et Banques à vue	467 200	385 243	420 759	453 790	492 257	511 678	513 344	560 148	610 662	661 530	1001 dep.BP à vue+154 autres à vue
Banques à terme	1 180 000	1 193 280	1 285 018	1 761 121	1 765 916	1 615 819	1 364 493	1 412 013	1 336 336	1 459 642	solde reass. non utilisés ailleurs
Bons de develop.	940 000	840 000	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	stables vue capacité de crédit
Crédits/prêts et cptes de	700 000	1 043 760	1 290 003	1 610 542	1 932 819	2 347 661	2 725 556	3 078 795	3 625 582	3 925 301	evol. vers 60% bilan pré-cp. et éq. de l'Etat
Refinancement b.pop.	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	stables et non significatifs
Débiteurs divers	95 000	56 060	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	idem
Immobilisat.	0	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	idem
Immobilie d'exploit.	97 000	137 000	127 850	118 700	109 550	100 400	93 300	86 200	79 100	72 000	+ 40112K en '92 pour extension bâtiment
Divers	0	25 893	8 724	2 895	31 481	(9 446)	16 117	20 400	5 488	78 986	solde ajustement Actifs
TOTAL ACTIF	3 479 200	3 710 867	4 026 355	4 832 040	5 217 024	5 451 112	5 597 810	6 042 637	6 542 169	7 082 460	
Dépôts à vue banques pop.	379 680	340 243	345 957	340 790	371 507	372 815	353 652	376 502	399 470	418 650	151 dépôts BP à la BFP
Dépôts à vue autres cl.	0	300 000	500 000	700 000	805 000	925 750	1 064 612	1 224 304	1 407 950	1 619 143	+200 mio. jusque 1994, +151 après
Dépôts d'épargne	180 000	300 000	300 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	stables vis le coût et les dépôts à vue
Dépôts à terme banques pop.	2 151 520	1 928 046	1 960 437	1 976 478	2 105 209	2 112 621	2 004 030	2 133 513	2 263 661	2 372 397	851 dépôts BP à la BFP
Dépôts à terme autres cl.	100 000	200 000	200 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	stables vis le coût et autres reass.
Refinancement autres IF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	nc
Créditeurs divers	24 955	39 900	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	stables et non significatifs
Provisions s/ créances	227 000	208 752	259 761	322 108	386 564	469 532	545 111	615 759	725 116	785 060	201 du portefeuille
Autres provisions	0	2 000	4 000	6 000	8 000	10 000	12 000	14 000	16 000	18 000	+2000 par an
Fonds de Garantie	0	16 743	27 341	47 706	72 509	102 473	137 985	178 616	225 546	278 493	regles actuelles / 10% pour BFP seule
Reserves	260 000	260 000	279 883	282 300	285 203	309 738	300 292	308 751	321 191	326 679	regles actuelles
Capital	100 000	105 000	110 250	115 763	121 551	127 628	134 010	140 710	147 746	155 133	augm. de 5% par an à répartir l'Union et les BP
Résultat à affecter	57 000	25 893	8 724	2 895	31 481	(9 446)	16 117	20 400	5 488	78 986	solde net non réparti
TOTAL PASSIF	3 479 200	3 710 867	4 026 355	4 832 040	5 217 024	5 451 112	5 597 810	6 042 637	6 542 169	7 082 460	
Int. s./Banque à terme	0	118 599	123 750	152 307	176 352	169 087	149 016	138 025	137 417	139 799	101 moyens
Int. s./Bons dévl.	0	117 600	114 800	112 000	112 000	112 000	112 000	112 000	112 000	112 000	141 moyens
Int. s/Crédits	0	109 426	163 979	203 654	240 035	299 634	355 125	406 305	469 306	528 562	141 moyens
Int. s/Refinancement BP	0	1 800	1 800	2 000	2 000	2 400	2 400	2 600	2 600	2 600	la de plus sur tous intérêts sur dépôts BP
S/TOTAL PRODUITS	0	347 325	404 529	469 901	530 307	583 120	618 641	659 730	721 324	782 961	
Intérêts sur dépôts à vue	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Intérêts sur dépôts d'ép.	0	18 400	17 500	18 000	22 500	22 500	22 500	22 500	22 500	22 500	4,5% moyennes la nominal
Intérêts sur dép. à terme	0	163 183	155 539	177 161	183 676	231 981	226 416	240 253	263 830	278 164	8% en '92-'93, 9% en '94-'95, 11% en '96-'97, 12% après
Intérêts sur dép. à terme/	0	13 500	18 000	31 500	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	9% moyennes
Intérêts sur refin. autres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	nc
S/TOTAL CHARGES	0	187 483	187 039	226 661	251 176	299 481	293 916	315 753	331 330	348 684	
MARGE D'INTERETS	0	160 042	217 490	243 300	287 211	283 640	324 625	343 977	389 993	437 297	
Commissions diverses	0	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	stables
Produits divers	0	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	idem
TOTAL MARGE & PRODUITS	0	171 042	228 490	254 300	298 211	294 640	336 625	354 977	400 993	448 297	
Charges d'exploit./person.	0	36 081	35 450	41 261	47 134	51 606	55 735	60 193	65 000	70 209	cf [GLOBAL] et '81 / 20% après '96
Charges d'exploit./Autres	0	14 176	16 277	19 330	21 603	23 973	25 891	27 962	30 199	32 615	cf [GLOBAL] et '81 / 20% après '96
Facturation fiduciaire	0	9 686	11 099	12 560	14 522	16 120	17 410	18 803	20 307	21 932	301 ff et anort. fiduciaire selon GLOBAL et '81 après
Services consommés autres	0	4 000	4 400	4 840	5 324	5 856	6 442	7 086	7 795	8 574	+10% par an
RESULTAT I	0	113 079	161 264	170 200	209 628	197 084	230 140	240 933	277 684	314 907	

EVOLUTION BFP PAGE 2

	PREV 91	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	
Dotations aux amortissements	0	32 855	33 361	34 212	26 224	26 470	23 000	23 000	23 000	23 000	stables selon niveau inunob.
Dotations nettes aux prov	0	0	51 009	62 348	64 455	82 968	75 579	70 648	109 357	59 944	pour avoir 20% du portefeuille
Dotations nettes aux autr	0	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	stables
Dotations au fonds garant	0	10 943	16 398	20 365	24 804	29 963	35 513	40 630	46 931	52 856	10% intérêts crédits
RESULTAT II	0	67 281	60 497	67 363	92 146	65 683	94 056	104 655	96 396	177 167	
Charges exceptionnelles	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	nc
Produits exceptionnels	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	nc
RESULTAT EXCEPTIONNEL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
RESULTAT III	0	67 281	60 497	67 363	92 146	65 683	94 056	104 655	96 396	177 167	
Participation frais union	0	41 398	49 773	54 468	60 664	65 129	77 939	84 174	90 908	98 181	(UM) s/ la période
RESULTAT NET A AFFECTER	0	25 883	0 724	2 895	31 481	(9 446)	16 117	20 480	6 488	70 986	
Intérêts sur capital soci	0	6 000	6 300	0	6 946	0	7 658	8 041	0	8 865	6% sur solde début exercice sinon sup. au rés.
RESULTAT POUR RESERVES	0	19 883	2 424	2 895	24 535	(9 446)	8 459	12 440	6 488	70 122	solde sans FS

LES RATIOS		PREV 91	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Total actifs rémunérés	2 820 000	3 097 740	3 403 821	4 191 663	4 518 735	4 783 480	4 910 049	5 310 808	5 781 919	6 204 943	
Total ressources rémunér	2 431 520	2 428 046	2 460 437	2 976 478	3 105 209	3 112 621	3 004 030	3 133 513	3 263 661	3 372 397	
Total intérêts actifs	0	347 525	404 529	469 961	538 387	583 120	618 541	659 730	721 324	782 961	
Total intérêts passifs	0	187 483	187 039	226 661	251 176	299 481	293 916	315 753	331 330	345 664	
Intérêts moyen s/ actif	0,00	11,22	11,88	11,21	11,91	12,19	12,60	12,42	12,48	12,62	
Intérêts moyen s/ resso	0,00	7,72	7,60	7,62	8,09	9,62	9,78	10,08	10,15	10,25	
Marge sur intérêts	0,00	6,59	8,84	8,17	9,25	9,11	10,81	10,98	11,95	12,97	
Autres charges moy./ress	0,00	0,04	0,11	0,10	0,12	0,12	0,14	0,14	0,15	0,16	
Résultat pour rés./ressou	0,00	0,82	0,10	0,10	0,79	(0,30)	0,28	0,40	0,17	2,08	
Ratio de fonds propres	13,50	12,47	12,62	11,02	11,41	12,07	13,00	13,35	13,66	14,55	
Ratio prov.cd/crédita	29,10	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	

07-Déc-91

[BBL]

2. BILAN ET COMPTE D'EXPLOITATION DES BANQUES POPULAIRES (1992 - 2000)

(en milliers de FRW)

BANQUES POPULAIRES	PREV/1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	
Caisse	80 000	129 938	136 434	143 256	150 419	157 940	165 837	174 129	182 835	191 977	25% des dépôts à vue
Banque fédérative pop.	2 531 200	2 268 289	2 305 615	2 323 838	2 474 697	2 482 764	2 354 303	2 498 047	2 650 391	2 759 087	solde res. non placé liées
Credits	1 000 000	1 325 363	1 546 256	1 785 926	1 875 222	2 147 982	2 255 381	2 368 150	2 486 558	2 610 885	évolution vers 50% dépôts à
Prêts à l'union	0	64 590	21 597	0	0	0	260 000	241 633	221 633	235 879	voir Besoin Union
Immobilisations	85 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	supposées stables avec retour
Parts sociales de l'Union	38 000	39 650	41 383	43 202	45 112	47 117	49 223	51 434	53 756	56 194	règles actuelles=0,1% ann.d
Parts sociales de la BFP	30 000	31 500	33 075	34 729	36 465	38 288	40 203	42 213	44 324	46 540	+5% par an
Débiteurs divers	0	(0)	21 153	32 347	52 767	56 778	27 948	15 191	6 877	531	pour ajustement
TOTAL ACTIF	3 764 200	3 949 329	4 195 513	4 453 297	4 724 682	5 020 869	5 242 894	5 480 797	5 736 373	6 001 093	
Dépôts à vue	0	519 750	545 738	573 024	601 676	631 759	663 347	696 515	731 340	767 907	15% dép. à vue et système acc
Dépôts	3 300 000	2 945 250	3 092 513	3 247 138	3 409 495	3 579 970	3 758 958	3 946 917	4 144 263	4 351 476	85% dép. à vue et système acc
Refinancement BFP -											stables
Créditeurs	65 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	stables
Provisions	153 200	203 079	236 925	273 649	287 331	329 125	345 581	362 850	381 003	400 053	15% du passif. en 1991 sur BA
Réserves	121 000	121 000	133 422	155 589	195 786	239 228	256 340	261 569	267 758	268 237	règles actuelles
Capital social	105 000	110 250	115 763	121 551	127 628	134 010	140 710	147 746	155 133	162 889	+5% par an
Résultat à affecter	0	0	21 153	32 347	52 767	56 778	27 948	15 191	6 877	511	
TOTAL PASSIF	3 764 200	3 949 329	4 195 513	4 453 297	4 724 682	5 020 869	5 242 894	5 480 797	5 736 373	6 001 093	
Int. s/Credits	105 000	139 522	172 297	224 922	247 128	271 566	297 227	312 088	327 693	344 077	12% moyenne en 92 et 91, 13,5
Int. s/BFP.	89 610	163 183	155 539	177 161	183 676	231 981	226 416	248 253	263 830	278 164	8% en 92-91, 9% en 94-95, 11
Int. s/P.S.U	1 649	2 280	2 379	2 483	2 592	2 707	2 827	2 953	3 086	3 225	6% sur PSU selon résultat Un
Int. s/P.S.BFP	0	1 800	1 890	0	2 084	0	2 297	2 412	0	2 659	6% sur PS/BFP selon résultat
Int. s/prêt à l' Union		4 032	3 878	1 080	0	0	15 600	32 606	30 112	29 738	+1% sur taux BFP
S/TOTAL PRODUITS	196 259	306 784	332 105	404 566	435 479	506 254	528 767	565 706	594 609	628 126	
Intérêts sur dépôts d'épa	94 000	124 905	120 755	142 642	149 774	157 263	165 126	173 382	182 052	191 154	4,5% en moyenne et 5% minima
Intérêts sur refinancemen	1 000	1 800	1 800	2 000	2 000	2 400	2 400	2 600	2 600	2 600	1% de plus sur taux intérêts
S/TOTAL CHARGES	100 000	126 705	122 555	144 642	151 774	159 663	167 526	175 982	184 652	193 754	
MARGE	96 259	180 079	209 550	259 924	283 705	346 591	361 241	389 724	409 958	434 372	
Commissions diverses	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	stables
Produits divers	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	stables
TOTAL MARGE/PRODUITS	114 259	198 079	227 550	277 924	301 705	364 591	379 241	407 724	427 958	452 372	
Charges d'exploit./person	45 000	48 600	52 480	56 687	61 222	66 120	71 409	77 122	83 292	89 955	+8% par an
Charges d'exploit./Autres	33 000	35 640	38 491	41 570	44 896	48 488	52 367	56 556	61 081	65 967	+8% par an
Facturation fiduciaire	0	22 743	14 070	19 520	25 511	31 062	37 187	45 562	49 207	53 144	70% ff fiduciaire subv.
Fact. services gén. union	10 000	31 048	49 773	68 085	83 414	97 693	126 651	147 305	159 089	171 816	évol. vers 70% par bond 5%
RESULTAT I	26 269	60 048	72 729	92 062	86 662	121 228	91 627	81 179	75 269	71 489	et 30% en 92, 40% en 93

EVOLUTION BANQUES POPULAIRES PAGE 2

Dotations aux amortissements	12 000	13 125	13 500	13 500	13 500	13 500	13 500	13 500	13 500	13 500	151 en moyenne sur année.
Dotations nettes aux prov.cd	22 200	49 879	33 846	36 723	13 682	41 794	16 456	17 279	18 143	19 050	maintien 131 sur cap. et 21 sur i
Dotations nettes aux autres pr	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Dotations au fonds garantie	10 500	13 952	17 230	22 492	24 713	27 157	29 723	31 209	32 769	34 408	101 intérêts crédits
RESULTAT II	(20 441)	(16 000)	8 163	19 347	34 767	38 770	31 940	19 191	10 877	4 631	
Charges exceptionnelles	15 000	15 000	10 000	10 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	stables
PRODUITS EXCEPTIONNELS	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	stables
RESULTAT III(AVANT SUBVENTION)	(42 441)	(30 000)	(847)	10 347	30 767	34 770	27 948	16 191	6 877	531	
Subvention suisse	22 000	22 000	22 000	22 000	22 000	22 000	0	0	0	0	0 stables et nulles dès 1997
RESULTAT NET	(20 441)	(8 000)	21 163	32 347	62 767	66 770	27 948	16 191	6 877	631	
Subventions FS & FC	20 441	8 908	0	0	0	0	0	0	0	0	
RESULTAT NET A AFFECTER	0	0	21 163	32 347	62 767	66 770	27 948	16 191	6 877	631	
Intérêts sur capital social	0	0	6 615	6 946	7 293	7 658	8 041	8 443	0	0	0 €1 sur solde début exercice sinist.
RESULTAT POUR RESERVES	0	0	12 422	22 166	40 197	43 442	17 112	6 229	6 189	478	selon règles actuelles

LES RATIOS

	PREV/1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Total actifs rémunérate	3 531 200	3 658 241	3 873 468	4 109 764	4 349 920	4 630 745	4 869 684	5 107 830	5 358 582	5 615 851
Total ressources rémunéré	3 320 000	2 955 250	3 102 513	3 257 138	3 419 495	3 589 970	3 768 968	3 956 917	4 154 263	4 361 476
Total intérêts actifs	196 259	306 784	332 105	404 566	435 479	506 254	528 767	565 706	594 609	628 126
Total intérêts passifs	100 000	126 705	122 555	144 642	151 774	159 663	167 526	175 982	184 652	193 754
Intérêts moy. sur actifs	5,56	8,39	8,57	9,84	10,01	10,93	10,86	11,08	11,10	11,18
Intérêts moy. sur passifs	3,01	4,29	3,95	4,44	4,44	4,45	4,44	4,45	4,44	4,44
Marge sur intérêts	2,90	6,09	6,75	7,98	8,30	9,65	9,58	9,85	9,87	9,96
Autres charges moy./ren	0,04	0,07	0,07	0,08	0,08	0,09	0,09	0,10	0,10	0,10
Résultat pour rén./renn	0,00	0,00	0,40	0,68	1,18	1,21	0,45	0,13	0,15	0,01
Ratio de fonds propres	6,68	7,72	8,20	8,80	9,96	10,91	10,72	10,39	10,15	9,80
Ratio prov.cd/crédits	15,32	15,32	15,32	15,32	15,32	15,32	15,32	15,32	15,32	15,32

07-Déc-91

(UR)

3. BILAN ET COMPTE D'EXPLOITATION DE L'UNION (1992 - 2000)

(en milliers de FRW)

UNION DES BANQUES POPULAIRES PREVI/1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000		
Caisse	1 000	4 476	5 016	5 478	6 034	6 331	6 840	7 390	7 985	8 628	5% du tot budget de fonct.
Débiteurs divers	60 000	75 000	75 000	60 000	45 000	30 000	15 000	2 000	2 000	2 000	part. progr. des bénéficiaires en matière de prêt
Stocks de fournitures	15 000	15 750	16 538	17 364	18 233	19 144	20 101	21 107	22 162	23 270	+5% par an
Immobilisations	25 000	64 053	50 521	42 200	55 065	38 589	428 448	451 292	496 442	546 106	[IMMOB]92-96 +10% après et +21MFRW après
Participations - INGOBOKA	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	stable sur actuelle particip.
-BFP	70 000	73 500	77 175	81 034	85 085	89 340	93 807	98 497	103 422	108 593	+5% par an
-FIDUCIAIRE	4 000	10 000	10 000	10 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	ajust. particip. aux bénéfices
-AUTRES FIL	0	0	0	10 000	10 000	10 000	20 000	20 000	20 000	20 000	prév. pour autres filiales
Provisions amort. particip.	0	(5 400)	(11 400)	(17 400)	(24 400)	(31 900)	(39 400)	(47 900)	(56 400)	(64 900)	accum. de 10% d'amort. par an
Placements à terme	0	11 643	8 266	13 832	32 903	88 293	6 966	14 460	(945)	24 597	voir potentiel brut disponible
Solde participations	124 000	128 100	126 775	133 634	135 685	132 440	139 407	135 597	132 022	128 693	part. moins provisions amort.
TOTAL ACTIF	225 000	299 022	281 115	272 507	292 921	314 797	616 761	631 846	659 665	733 294	
Prêt des banques populaire	25 000	65 412	22 895	0	0	0	260 000	244 211	224 211	238 581	besoin de renforts
Provisions débiteurs doute	60 000	75 000	75 000	60 000	45 000	30 000	15 000	2 000	2 000	2 000	radiation prog. des prêt.
Fonds de soutien	25 000	25 273	26 100	26 844	27 936	28 972	31 598	33 044	34 601	37 061	évol. avec inter. à 10% des pertes BPP
Fonds de garantie	50 000	55 044	72 274	94 766	119 479	146 635	176 358	207 567	240 336	274 744	régles habituelles sans total BPP
Réserves	27 000	27 000	35 198	40 259	44 469	51 710	58 329	79 130	89 190	100 118	évol. avec solde rés. après ampr.
Capital/PSU	38 000	39 650	41 303	43 202	45 112	47 117	49 223	51 434	53 756	56 194	voir BPP+5% par an
Résultat à affecter	0	11 643	8 266	7 437	10 925	10 362	26 254	14 460	15 571	24 597	
TOTAL PASSIF	225 000	299 022	281 115	272 507	292 921	314 797	616 761	631 846	659 665	733 294	
Intérêts sur PS/BFP	0	4 200	4 410	0	4 862	0	5 360	5 628	0	6 205	6% selon loi coopérative et rés. BFP
Dividendes sur partic. Ingo	0	0	0	0	0	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	Obj. de 10% en dividendes selon vendre
Dividendes sur partic. Fidu	0	400	0	0	1 000	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	Obj. de 10% en dividendes selon vendre
Dividendes sur partic. autres	0	0	0	0	1 000	1 000	1 000	2 000	2 000	2 000	Obj. de 10% en dividendes selon vendre
Produits sur autres actifs	0	0	1 164	827	1 383	3 290	8 829	697	1 446	(95)	Obj. de 10% en dividendes selon vendre
Intérêts sur prêt B. POP.	0	4 069	3 974	1 145	0	0	15 600	32 774	30 447	30 081	
Intérêts s/ placements à terme	0	582	413	692	1 645	4 415	348	723	(47)	1 230	10% s/ placements à terme
RESULTAT I	0	531	1 600	(318)	8 245	10 790	6 090	(17 949)	(20 502)	(15 471)	
Produits divers	0	1 000	1 100	1 210	1 331	1 464	22 611	24 872	27 359	30 095	+10% par an; +21MFRW loyers 2000/02 et 97
Prod./participations BFP a	0	41 905	50 269	55 300	61 265	66 185	79 079	85 406	92 238	99 617	maintien de 30% des ff et amort.
Prod./participations BP au	0	31 409	50 269	69 125	84 240	99 277	128 504	149 460	161 417	174 330	évol. vers 70% par bond de 5% avec 30% en
Charges du personnel	0	54 478	59 698	63 876	70 420	75 350	81 378	87 888	94 919	102 512	[GLOBAL] et +8%/an après 95
Services consommés/facturé	0	2 000	2 200	2 420	2 662	2 928	3 221	3 543	3 897	4 287	+10% par an
Autres charges de fonct.	0	33 048	38 426	43 259	47 605	48 336	52 203	56 379	60 889	65 760	[GLOBAL] et +8%/an après 95
RESULTAT II	0	(14 521)	2 916	15 760	34 393	51 102	99 462	93 979	100 807	116 011	

BILAN UNION PAGE 2

Dot. aux amortissements imm	0	17 437	27 548	31 113	35 137	41 776	64 118	69 248	74 787	80 770 [BGLOBAL] et +8%/an après 96; +19MFRW en 97
Dot. aux amortissements part.		5 400	6 000	6 000	7 000	7 500	7 500	8 500	8 500	8 500 10% du tot partic. début exercice sauf BFP
Dot. aux provisions diverses	0	1 000	1 100	1 210	1 331	1 464	1 611	1 772	1 949	2 144 +10% par an
RESULTAT III	0	(38 357)	(31 734)	(22 663)	(9 076)	362	26 254	14 460	16 671	24 697
Charges exceptionnelles	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Produits exceptionnels	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RESULTAT EXCEPTIONNEL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUBVENTION SUISSE	0	50 000	40 000	30 000	20 000	10 000	0	0	0	0 baisse de 10MFRW/ an avec départ = 50MFRW
RESULTAT NET	0	11 643	8 266	7 437	10 926	10 362	26 254	14 460	16 671	24 697
INTERV. DES RESERVES OU AUT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RESULTAT NET A AFFECTER	0	11 643	8 266	7 437	10 926	10 362	26 254	14 460	16 671	24 697
INTERETS SUR PSU	0	2 280	2 379	2 483	2 592	2 707	2 827	2 953	3 086	3 225 6% sur solde début exercice minon sup. au
DOTATIONS EN CAPITAL		4 500	4 500							
RESULTAT POUR RESERVES	0	8 163	5 060	4 210	7 240	6 619	20 801	10 060	10 927	18 912
Ratio potentiel d'engageme	106,43	123	97	83	77	60	168	153	146	138 ((Imm+solde part)/(cap+rés+84rés))*100
Potentiel brut disponible	(9 000)	(36 987)	3 719	33 447	53 485	110 025	(231 545)	(205 654)	(199 653)	(187 770) (f.s+f.g+cap+rés+84rés)-(Imm+solde part.)

97-Déc-91

[FI]

4. EVOLUTION FINANCIERE DE LA SOCIETE FIDUCIAIRE (1992 - 2000)

(en milliers de FRW)

SOCIETE FIDUCIAIRE	PREV/	1 992	1 993	1 994	1995	1996	1 997	1 998	1 999	2 000	
Caisse	500	1 614	1 405	1 718	2 320	2 787	3 252	3 794	4 111	4 454	5% du tot. des facturations
Transitoires	0	1 614	1 405	1 718	2 320	2 787	3 252	3 794	4 111	4 454	5% du tot. des facturations
Travaux en cours	0	3 229	3 519	3 437	4 641	5 573	6 503	7 589	8 221	8 908	10% du tot. des facturations
Immobilisations	4 500	24 943	19 199	17 239	33 903	26 231	21 928	23 582	25 577	27 523	selon prévisions
Débiteurs divers	0	9 022	119	598	3 195	3 877	4 758	11 297	19 218	28 900	solde ajust. actif
TOTAL ACTIF	5 000	40 423	25 646	24 710	46 379	41 255	39 692	50 154	61 237	74 338	
Prêt BFP	1 000	18 817	4 516	2 621	15 133	6 385	821	618	0	0	0 besoin selon autres ressources
Créanciers divers	0	1 614	1 405	1 718	2 320	2 787	3 252	3 794	4 111	4 454	5% du tot. des facturations
Provisions diverses	0	969	985	1 031	1 392	1 672	1 951	2 276	2 466	2 672	20% du tot. transitif encours
Réserves	0	0	8 622	8 741	9 340	11 534	13 911	17 169	26 966	38 160	règles habituelles
Capital	4 000	10 000	10 000	10 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	stabilité selon besoin imm. et resour.
Résultat à affecter	0	9 022	119	598	3 195	3 877	4 758	11 297	12 695	14 052	solde exploit.
TOTAL PASSIF	5 000	40 423	25 646	24 710	46 379	41 255	39 692	50 154	61 237	74 338	
Produits des travaux pour tiers											
-Facturation à BFP	0	9 686	11 099	12 560	14 522	16 120	17 410	18 803	20 307	21 932	maintien de 3% ff et amort. fiduciaire
-Facturation aux BP	0	22 600	13 897	17 806	23 885	29 614	35 623	43 873	47 383	51 174	70% ff fiduciaire - indiv. continue
-Facturation aux tiers	0	0	3 095	4 000	8 000	10 000	12 000	13 200	14 520	15 972	estimation jusqu'en 1997, + 10% après
SUBVENTION SUISSE		12 000	11 500	10 000	8 000	5 000	0	0	0	0	selon besoins d'équilibre
TOTAL PRODUITS		44 286	39 591	44 366	54 407	60 735	65 033	75 876	82 210	89 077	
Intérêts sur prêt	0	1 040	1 225	375	932	1 291	432	94	40	0	10,5% 92-95, 12% après
Charges du personnel	0	16 000	18 942	21 360	25 999	28 607	30 896	33 368	36 037	38 920	[BGLOBAL] et -8%/an après 96
Frais de fonctionnement	0	8 883	10 811	12 025	13 346	14 991	16 190	17 485	18 884	20 395	[BGLOBAL] et -8%/an après 96
Dot. aux amortissements imm.	0	7 404	7 243	8 482	9 063	10 137	10 948	11 823	12 769	13 791	[BGLOBAL] et +8%/an après 96
Dot. aux provisions diverses	0	1 937	1 251	1 527	1 873	1 832	1 810	1 810	1 785	1 920	maintien de 20% sur les transitaires
TOTAL CHARGES		35 264	39 472	43 768	51 212	58 858	60 276	64 579	69 516	75 025	
RESULTAT A AFFECTER	0	9 022	119	598	3 195	3 877	4 758	11 297	12 695	14 052	
Dividendes	0	400	0	0	1 000	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	10% sur capital si div. max < rés.
RESULTAT POUR RESERVES	0	8 622	119	598	2 195	2 377	3 258	9 797	11 195	12 552	

07-Déc-91

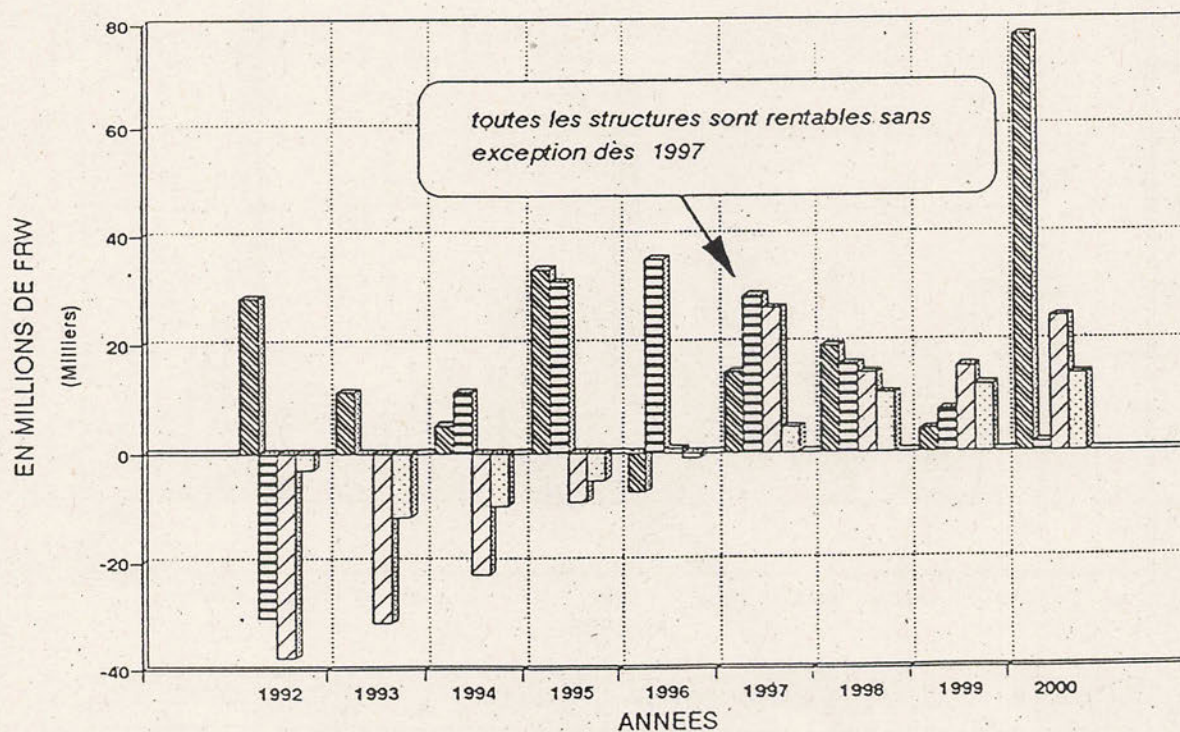
[STRUC]

SYNTHESE RESULTATS ET SUBVENTIONS POUR TOUTES LES STRUCTURES

(en milliers de FRW, 1992 - 2000)

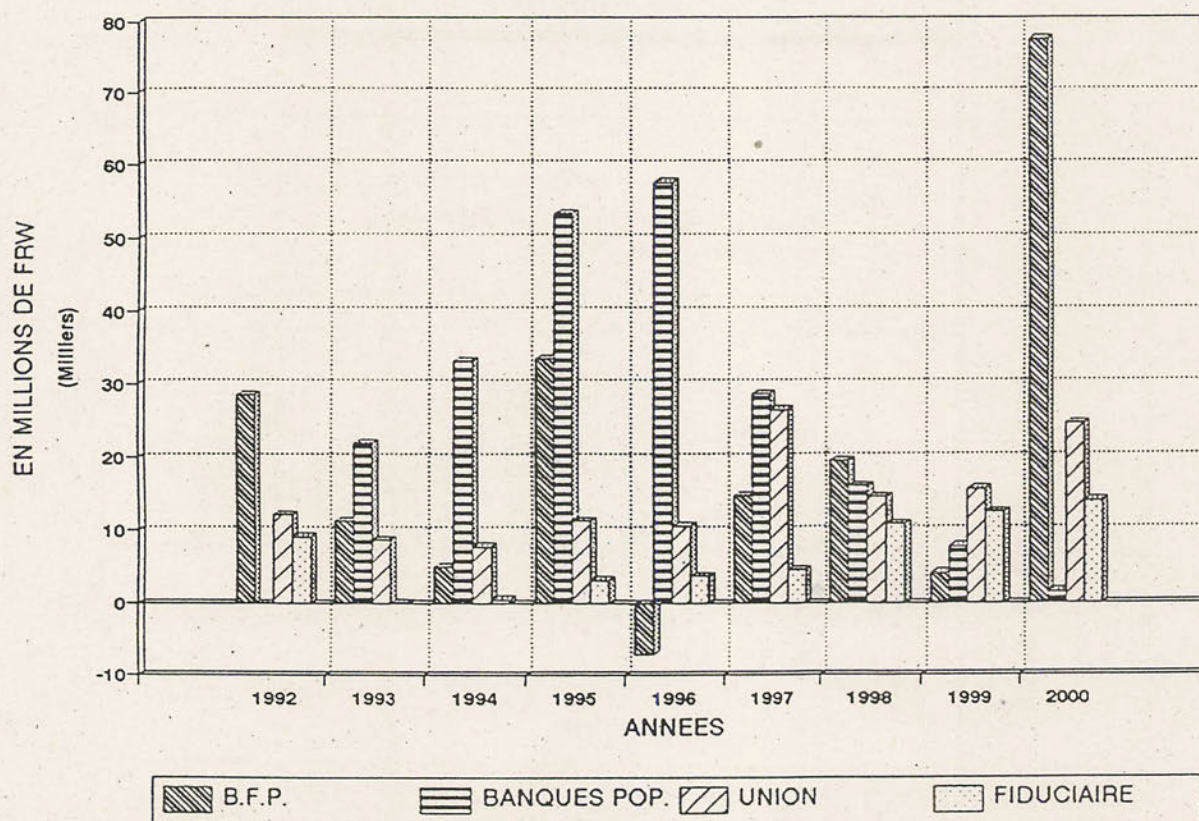
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
LES RESULTATS									
AVANT SUBVENTIONS									
BANQUE FEDERATIVE	25 083	8 724	2 895	31 481	(9 446)	16 117	20 480	5 488	78 906
BANQUES POPULAIRE	(30 908)	(847)	10 347	30 767	34 778	27 948	15 191	6 877	531
UNION	(38 357)	(31 734)	(22 563)	(9 075)	362	26 254	14 460	15 571	24 597
FIDUCIAIRE	(2 978)	(11 381)	(9 402)	(4 805)	(1 123)	4 758	11 297	12 695	14 052
TOTAL	(46 360)	(35 238)	(18 723)	48 367	24 571	75 076	61 428	40 630	118 167
APRES SUBVENTIONS ET AVANT AFFECTATION									
BANQUE FEDERATIVE	25 083	8 724	2 895	31 481	(9 446)	16 117	20 480	5 488	78 906
BANQUES POPULAIRE	0	21 153	32 347	52 767	56 778	27 948	15 191	6 877	531
UNION	11 643	8 266	7 437	10 925	10 362	26 254	14 460	15 571	24 597
FIDUCIAIRE	9 022	119	598	3 195	3 877	4 758	11 297	12 695	14 052
TOTAL	46 548	38 262	43 277	98 367	61 571	75 076	61 428	40 630	118 167
LA SUBVENTION SOUHAITEE									
BANQUE FEDERATIVE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BANQUES POPULAIRE	22 000	22 000	22 000	22 000	22 000	0	0	0	0
UNION	50 000	40 000	30 000	20 000	10 000	0	0	0	0
FIDUCIAIRE	12 000	11 500	10 000	8 000	5 000	0	0	0	0
TOTAL	84 000	73 500	62 000	50 000	37 000	0	0	0	0

RESULTATS PAR STRUCTURE ET AVANT SUBVENTIONS



B.F.P.
 BANQUES POP.
 UNION
 FIDUCIAIRE

RESULTATS PAR STRUCTURE APRES SUBVENTION ET AVANT AFFECTATION



BUDGET UBPR 1992

CPRES	POSTES	S/TOT-SE		S/TOT - BFP		S/TOT-SF		S/TOT-DR		B.GLOBAL UNION		% AUGM
		1991	1992	1991	1992	1991	1992	1991	1992	1991	1992	
621	REMUNERATIONS PERSONNEL	18.921	8.865	14.339	20.967	7.588	11.456	20.139	25.771	60.987	67.059	9,96
62221	INDEM. & CH. NON IMPOSABLES	4.643	3.241	3.852	6.128	1.159	2.776	5.310	6.834	14.964	18.979	26,83
62222	PRIME DE RESULTAT	1.655	883	1.309	2.060	652	1.225	1.969	2.448	5.585	6.616	18,46
623	CHARGES SOCIALES	948	442	716	1.048	379	614	1.026	1.287	3.069	3.391	10,49
621-3	CHARGES SALARIALES	26.167	13.431	20.216	30.203	9.778	16.071	28.444	36.340	84.605	96.045	13,52
6251	APPUI EXTERNES	0	0	0	0	0	0	900	100	900	100	(88,89)
62521	FORMATION C.A. ET C.S.	0	0	0	0	480	0	1.850	3.509	2.330	3.509	50,60
62522	FORMATION GERANTS	0	0	0	0	0	0	1.080	1.052	1.080	1.052	(2,59)
62523	FORMATION AGENTS C.C.	0	200	0	500	0	300	1.200	602	1.200	1.602	33,50
62524	FORM./INTERV. A LA CLOTURE	0	0	0	100	1.700	0	0	1.700	1.700	1.800	5,88
62525	STAGES A L'ETRANGER	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
62526	FORMATION STAGIAIRES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
6254	DOCUMENTATION & IMPRIMES	0	0	0	0	0	0	0	250	0	250	100,00
62611	ASSURANCE DU PERSONNEL	65	78	0	0	0	0	0	0	65	78	20,00
62612	ASSURANCE ORGANES UNION	60	56	0	0	0	0	0	0	60	56	(6,67)
6262	FRAIS DE PHARMACIE	1.200	137	0	710	0	400	315	990	1.515	2.237	47,66
6266	EQUIP.MOTARDS & VET.PERSONNEL	40	0	0	30	0	0	104	490	144	520	261,11
6267	SPORTS/LOISIRS/UMUGANDA	70	70	0	0	0	0	0	0	70	70	0,00
6268	FRAIS DE CIRCONSTANCE	100	50	0	60	0	50	0	50	100	210	110,00
6411	FRAIS DE LOYER	0	0	0	0	0	0	330	180	330	180	(45,45)
64121	ENTRETIEN IMMEUBLES UNION	400	0	0	700	0	0	0	0	400	700	75,00
64122	ENTRETIEN AUTRES IMMEUBLES	180	500	0	0	0	0	0	0	180	500	100,00
64123	MATERIEL DE NETTOYAGE	100	0	0	150	0	0	80	17	180	167	(7,22)
64141	ENTRETIEN MOBILIER	100	150	0	0	0	0	0	0	100	150	50,00
64142	ENTRETIEN MACHINES	1.475	1.300	0	0	0	0	0	0	1.475	1.300	(11,86)
641431	REPARATION & PIECES AUTOS	2.204	450	0	750	0	600	845	1.650	3.049	3.450	13,15
641432	FRAIS ESSENCE AUTOS	1.370	752	2.068	1.823	700	1.129	4.720	6.174	8.858	9.878	11,52
64151	ASSURANCE INCENDIE	200	351	0	0	0	0	0	0	200	351	75,50
641521	ASSURANCE ET PLAQUES AUTOS	665	226	0	300	0	200	0	674	665	1.400	110,53
641522	ASSURANCE ET PLAQUES MOTOS	60	180	0	0	0	0	0	0	60	180	200,00
64153	ASSURANCE IMMEUBLES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
64154	ASSURANCE TRAN.ET SEJ.DE FONDS.	300	0	0	300	0	0	0	0	300	300	0,00
6416	ELECTRICITE & EAU	600	100	0	250	0	0	180	340	780	690	(11,54)
6417	PTT & RADIO	1.925	450	170	750	19	200	588	1.130	2.702	2.530	(6,37)
64181	FOURNITURES DE BUREAU	1.250	400	930	1.800	180	360	933	1.150	3.293	3.710	12,66
64182	FOURN.BUR.IMPRIMES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
6419	FRAIS D'INFORMATIQUE	0	100	0	200	0	250	150	600	150	1.150	100,00
64211	INDEMNITES DE REPAS	427	100	668	1.110	1.800	2.082	1.284	2.898	4.179	6.190	48,12
64212	INDEMNITES DE LOGEMENT	232	50	402	660	1.300	1.478	580	1.003	2.514	3.191	26,93
64213	FRAIS DE TRANSPORT	150	10	50	232	50	62	405	130	655	434	(33,74)
64214	FRAIS DE REPRESENTATION	190	100	0	100	0	100	40	100	230	400	73,91
64215	FRAIS DE RECH.ET INNOVATION	0	1.000	100	100	0	0	0	0	100	1.100	1.000,00
64219	FRAIS DE MOTOS	0	0	0	0	0	0	5.121	3.696	5.121	3.696	(27,83)
64311	FRAIS JOURNAL IRIBA	0	0	0	0	0	0	300	41	300	41	(86,33)
64312	FRAIS DE CALENDRIERS	0	0	0	0	0	0	100	50	100	50	(50,00)
64313	FRAIS DE RAPPORT ANNUEL	0	0	0	0	0	0	300	308	300	308	2,67
64314	FRAIS BULLETIN GERANTS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100,00
64315	AUTRES MAT.D'INFORMATION	0	1.000	0	0	0	0	250	100	250	1.100	340,00
64316	ABONNEMENTS REV. ET JOURNAUX	0	0	0	0	0	0	60	85	60	85	41,67
64317	FRAIS AUDIOVISUEL	0	0	0	0	0	0	100	200	100	200	100,00
64318	FRAIS EMISSION RADIO	0	0	0	0	0	0	100	196	100	196	96,00
6432	COTISATIONS/DONS	400	350	0	100	0	0	0	0	400	450	12,50
64331	FRAIS CA DE L'UNION	600	0	0	0	0	0	0	1.000	600	1.000	66,67
64332	FRAIS CS DE L'UNION	350	0	0	0	0	0	0	600	350	600	71,43
64333	FRAIS AGD UNION	1.000	0	0	0	0	0	0	1.100	1.000	1.100	10,00
64334	FRAIS AUTRES SEANCES	675	0	0	0	0	0	1.090	1.450	1.675	1.450	(13,43)
6434	ACCUEIL MISSIONS/STAGES	80	0	0	0	0	0	0	0	80	0	(100,00)
6435	FRAIS JURIDIQUES	0	50	300	300	0	0	0	250	300	600	100,00
6437	AUTRES FRAIS DIVERS	350	0	50	330	0	0	0	0	400	330	(17,50)
	S/TOT.FRAIS DE FONCTIONNEMENT	16.818	8.210	4.738	11.355	6.229	7.211	22.915	33.865	50.700	60.641	19,61
651	AMORT.IMMEUBLES ET EQUIPEMENTS	23.000	8.177	0	13.689	0	3.912	0	6.703	23.000	32.481	41,22
	TOTAUX	65.985	29.818	24.954	55.247	16.007	27.194	51.359	76.908	158.305	189.167	19,50

Referenz: t.311 Rwanda 42 - CJF/STP

CODIERUNGSBLATT für Antrag-Nr. 229/92.

Eintretensantrag
Kreditantrag

1. Land/Region/Kontinent: Rwanda
2. Kurzname der Aktion: Kreditgenossenschaft
Nr./Bezeichnung der Phase: Phase VI
3. Form des Beitrages: nicht rückzahlbar rückzahlbar
4. Neue Aktion
 Eintretensantrag (Konto-Nr.) annullieren
 Weiterführung der Aktion (vorangehender Antrag, Nr.)
 Zusatzkredit zu Antrag, Nr. 311/91.

13. KONTENPLAN

Ländercode

Haupt- und Sachgruppe

Aktionskredit

Phase

5. Phasen-Dauer: Monat Jahr Monat Jahr
- Unbefristet-Beginn 19 Ende 19
- Befristet -Beginn 19 Ende 19

FINANZPLANUNG

Zuständigkeit

6. Verantwortlichkeiten: Kat.: ..I..
- a) geographische Sektion/Sachbearbeiter: Ostafrika / CJF
- b) Fachdienst/Sachbearbeiter:
- c) FZ Sektion/Sachbearbeiter:

7. Aktionstyp: a) TZ oder FZ b) bilat. oder multilat.

Aktionstyp

8. Durchführung:
- Aktion der DEH Beitrag für bestimmte Aktion Allgemein.Beitrag (Programmbeitrag)
- direkte Aktion
 - Auftrag Privatfirma
 - Regie CH Hilfswerk
 - Regie CH öff.Instit.
 - Andere
 - CH Hilfswerk
 - CH andere Instit.
 - Internat. Organ. UNO
 - Internat. Organ. andere
 - Lokale NGO
 - Nicht CH Organ. andere

9. DEH gegenüber verantwortliche Inst. in der Schweiz/im Drittland: .. InterCOOPERATION.....

Institution

10. a) Name der verantwortlichen Partnerinst. im Entwicklungsland: .. Union des Banques Populaires du Rwanda ..
- b) Status der Partnerinst.: öffentlich halbstaatlich privat

11. Tätigkeitsbereich: .. Epargne-crédit ..

Sektor

12. a) gepl. Verpflichtungen (in 1'000 Fr.) b) gepl. Auszahlungen (in 1'000 Fr.)

inkl. beantragter Kredit



4	5	7	7
3	0	0	0

19 92
19 93
19 94
19 95
19 96

1	1	0	0
1	7	5	0
1	8	0	0
1	6	0	0
1	4	0	0

Codierung überprüft (Visa):

SIA