

CAISSE HYPOTHECAIRE  
DU RWANDA  
B. P. 1034 KIGALI

Plan de Redressement  
de la  
Caisse Hypothecaire du Rwanda  
(1987 - 1991)

JUIN 1986

CAISSE HYPOTHECAIRE

DU RWANDA

B.P. 1034 KIGALI

PLAN DE REDRESSEMENT  
DE LA  
CAISSE HYPOTHECAIRE DU RWANDA  
( 1 9 8 7 - 1 9 9 1 )

JUIN 1986

PLAN DE REDRESSEMENT DE LA CAISSE HYPOTHECAIRE  
DU RWANDA 1 9 8 7 - 1 9 9 1.

---

S O M M A I R E

	<u>Page</u>
<u>PREMIERE PARTIE : DIAGNOSTIC</u> .....	1
Introduction.....	2
I. Evaluation de la politique de restructuration de la Caisse Hypothécaire du Rwanda.....	5
I.1 Redéfinition des fonctions statutaires de la Caisse	5
I.2 Restructuration administrative.....	6
I.3 Augmentation du capital social.....	6
I.4 Opération-test de 200 logements sociaux à Kigali	7
I.5 Conclusion.....	7
II. Situation financière de la Caisse Hypothécaire du Rwanda.....	9
II.1 Commentaires des bilans 1983-1985 et projections jusqu'en 1987.....	9
II.2 Niveau des investissements.....	11
II.3 Engagements financiers de la Caisse Hypothécaire du Rwanda.....	11
III. Problématique de la mobilisation des ressources	12
<u>DEUXIEME PARTIE : PLAN DE REDRESSEMENT</u> .....	15
I. Détermination du seuil critique.....	16
II. Formulation des programmes et appréciation de leur rentabilité intrinsèque.....	17
II.1 Critères de fixation des programmes.....	17
II.2 Formulation des programmes pour 1987.....	19

.../...

	<u>Page</u>
II.2.1 La promotion immobilière.....	19
II.2.2 La promotion foncière.....	20
II.2.3 La distribution des prêts hypothécaires.....	20
II.3 Appréciation de la rentabilité intrinsèque des programmes proposés.....	21
II.3.1 La promotion immobilière.....	22
II.3.2 La promotion foncière.....	23
II.3.3 La distribution des crédits hypothécaires.....	23
II.4 Considérations sur le scénario des opérations ultérieures.....	26
III. Financement du plan quinquennal d'investissement.....	28
III.1 Ressources en provenance de l'épargne publique.....	29
III.1.1 Fonds alloués aux prêts pour construction.....	30
III.1.2 Fonds alloués à la location des logements de fonction.....	30
III.1.3 Fonds alloués à la construction des logements de fonction.....	31
III.1.4 Prélèvement sur les bénéfices de la Banque Nationale du Rwanda.....	31
III.2 Ressources en provenance de l'épargne privée.....	32
IV. Mesures d'accompagnement.....	34
IV.1 Mise en place des mécanismes de mobilisation de ressources appropriées.....	34
IV.1.1 Création d'un Fonds de Soutien à l'Habitat.....	34
IV.1.1.1 Fonctions du Fonds.....	35
IV.1.1.2 Financement du Fonds.....	36
IV.1.1.3 Gestion du Fonds.....	39

.../...

IV.1.2	Marché monétaire et obligataire .....	39
IV.1.3	Accès direct à l'épargne.....	40
IV.2	Mesures institutionnelles.....	40
IV.2.1	L'octroi du régime de la convention.....	40
IV.2.2	Le renforcement du rôle régulateur de l'Etat.....	41
IV.2.3	Refinancement auprès de la Banque Nationale du Rwanda.....	43
IV.2.4	Mise en place d'institutions plus adaptées à la gestion urbaine et au financement de l'habitat.....	43

a.1 : Plan prévisionnel d'exploitation

- ANNEXES:
- a) Graphique 2 investissements nécessaires pour atteindre le seuil de rentabilité endéans t années (hypothèse d'un différentiel entre ressources et emplois égal à 9%).
  - b) Devis estimatifs des logements de fonction pour certaines entreprises publiques ou mixtes.
  - c) Coût d'aménagement d'un m<sup>2</sup> de parcelle moyenne de 400m<sup>2</sup>
  - d) Coûts totaux d'aménagement des 400 parcelles.
  - e) Demandes de crédits hypothécaires à la C.H.R. de 1984 au 16 Avril 1986.
  - f) Tableau récapitulatif des coûts totaux d'investissement des programmes de la première année.
  - g) Tableau d'amortissement d'un crédit de 126 000 000 FRW destiné à la promotion immobilière sur 5 ans à 14%.
  - h) Gestion prévisionnelle sur 5 ans.
  - i) Tableau d'amortissement d'un crédit de 90 880 000FRW destiné à l'aménagement au taux de 14% sur 3 ans.
  - j) Crédit de 133 120 000 FRW destiné au crédit pour construction à 9% sur 10 ans.
  - k) Calcul du taux de rentabilité de tout le programme proposé en 1987.
  - l) Situations bilantaires comparées des années:1983,1984, 1985.

\*

\*           \*

\*

P R E M I E R E P A R T I E

D I A G N O S T I C

## I N T R O D U C T I O N

La création de la Caisse Hypothécaire du Rwanda en 1975 doit être considérée comme une tentative de mise en place d'un instrument approprié pour le financement de l'immobilier, en particulier de l'habitat économique. La pertinence de l'existence d'une institution spécialisée dans les problèmes liés au financement et à la promotion de l'habitat urbain reste d'actualité et le demeurera encore tout au moins pendant une certaine période.

Mais le bon fonctionnement de cette institution a toujours été rendu difficile par l'absence d'un environnement favorable particulièrement au niveau de la mobilisation des ressources.

L'institution n'a rien fait que vivre sans vraiment marquer un impact significatif dans le développement du pays. Sous l'impulsion du Gouvernement, une restructuration de la société a été initiée en 1983, les premiers résultats se font déjà sentir. Mais les problèmes financiers restent entiers. La tendance au déficit, amorcée dans les années antérieures à la restructuration, s'est exacerbée surtout pendant la période de chômage technique consécutif à la reconversion des activités (83-84). Les injections de capitaux dont a bénéficié la Caisse en 1984 sous forme d'augmentation du capital et de prêt de l'Etat ont réduit l'impact du déficit sans pouvoir sensiblement infléchir la tendance. C'est là d'ailleurs une des leçons intéressantes à tirer de l'expérience vécue : les injections ponctuelles de capitaux dans une institution financière de développement, telle la Caisse Hypothécaire du Rwanda, ne sont efficaces que s'elles sont très importantes ou sont susceptibles de servir de levier pour permettre l'accès à de ressources stables d'emprunt dans le cadre d'un marché financier structuré et adapté aux réalités. Actuellement le déficit de la société atteint des proportions inquiétantes à cause essentiellement du volume insuffisant des investissements. D'où la nécessité d'un plan de

redressement financier de l'institution.

Les objectifs de ce plan sont :

1. Assainir la situation financière de la société.
2. Assurer à la Caisse Hypothécaire, dans une perspective à moyen terme, la maîtrise sur les ressources qu'elle est sensée utiliser.
3. Permettre le rôdage des institutions et organes de l'Administration appelés à intervenir dans le secteur de l'habitat.
4. Plus particulièrement, dans le cadre de la politique de démocratisation du crédit, mettre à la disposition des couches moyennes de la population, un instrument approprié en renforçant une institution financière spécialisée dans le financement des opérations d'habitat destinées aux faibles et moyens revenus.

Certains de ces objectifs appellent des explications :

\* L'objectif de maîtrise sur les ressources traduit un impératif qui découle de la nécessité de faire de la Caisse Hypothécaire un instrument efficace. En effet, pour une institution financière de développement l'on ne peut guère parler de politique autonome répondant à des objectifs mesurables si l'on ne dispose pas de contrôle sur les principaux paramètres de sa mise en application. Les ressources financières sont, en l'occurrence, l'un-si pas le plus grand-de ces paramètres. C'est pourquoi ce plan serait incomplet s'il n'identifiait pas un ensemble de mesures d'accompagnement à prendre, sur la période prévisionnelle, susceptibles d'assurer qu'au terme de celle-ci, l'institution pourra voler de ses propres ailes.

\* L'objectif de rôdage des institutions de gestion urbaine rejoint les préoccupations de la stratégie sectorielle en matière d'habitat urbain (1) laquelle appelle la définition et la mise en place de différents acteurs du développement urbain : Pouvoir Public; aménageur; promoteur; financier; ...

.../...

---

(1) "Etude de Stratégie Sectorielle de l'Habitat Urbain"  
(MINITRAP, 1985)

La durée de vie prévisionnelle du plan de redressement apparaît comme une période raisonnable sur laquelle l'on pourrait progressivement définir les rapports de collaboration entre les différents intervenants et les tester dans des situations réelles. Dans cette optique, la Caisse Hypothécaire qui, statutairement, exerce actuellement la plupart des fonctions ci-haut mentionnées, pourrait devenir un intéressant champ d'expérimentation susceptible de favoriser la gestation d'éventuels organismes spécialisés ou l'institutionnalisation de mécanismes d'intervention.

---

I. EVALUATION DE LA POLITIQUE DE RESTRUCTURATION  
DE LA CAISSE HYPOTHECAIRE DU RWANDA

C'est dans sa réunion du 30 Juillet 1982 que le Conseil du Gouvernement a mis en branle un processus de réflexion lequel, à son terme-à la fin du premier semestre 1983-a contribué à définir les grandes lignes de ce qu'il a été convenu d'appeler " la politique de restructuration de la Caisse Hypothécaire du Rwanda". Les principales articulations de cette politique étaient :

1. La redéfinition dans un sens restrictif des fonctions statutaires de la Caisse.
2. La restructuration administrative.
3. Le renforcement des capacités financières de la société notamment par l'augmentation du capital social.
4. Le lancement d'une opération-test de construction de 200 logements sociaux à KIGALI.

Trois ans après la définition de cette politique il convient d'en faire l'évaluation et d'en apprécier les effets.

I.1 Redéfinition des fonctions statutaires de la Caisse

Le débat autour de cette question a abouti à l'impérieuse nécessité pour la Caisse d'abandonner les activités d'entreprise des travaux pour se consacrer exclusivement à celles d'intermédiaire financier dans les domaines suivants :

- Promotion immobilière et foncière.
- Financement de l'immobilier.

Avec l'année 1984, la Caisse Hypothécaire avait clôturé tous les marchés d'entreprise qu'elle avait contractés. La même année a vu redémarrer les activités de promotion immobilière avec le lancement d'un programme de 126 logements sociaux à Kigali. Il faudra attendre 1985 pour voir s'amorcer les opérations de distribution de prêts hypothécaires avec d'abord la mise au point de toute la documentation juridique nécessaire et ensuite avec la distribution proprement dite des premiers prêts intervenue en Novembre de cette année.

.../...

Il convient cependant d'ajouter tout de suite que faute de ressources, les activités de promotion immobilière sont pour le moment pratiquement arrêtées et celles de distribution de prêts se font avec un impact très marginal.

### I.2 Restructuration administrative

Un nouvel organigramme tenant compte de ces nouvelles fonctions a été élaboré et adopté par l'Assemblée Générale des Actionnaires. La nouvelle structure administrative prévoit l'organisation des services autour de deux directions principales correspondant aux deux fonctions privilégiées de la société, à savoir :

- La Direction des opérations financières;
- La Direction de la Promotion Immobilière.

Ces deux Directions, de même qu'une troisième-La Direction Administrative-sont coordonnées par la Direction Générale. D'autres services spécifiques tel le Service Juridique, le Service de la Planification et le Service de Contrôle Général furent créés.

La mise en application de cet organigramme a débuté avec l'installation d'un nouveau Directeur Général en Juin 1983. Dans la suite, le mouvement de recrutement des agents, surtout des agents-cadres s'est poursuivi de façon à pouvoir desservir les différents postes prévus par l'organigramme. Les résultats peuvent être jugés de satisfaisants puisque, en deux ans, avec le soutien de l'Administration Centrale, notamment du département ayant la Fonction Publique dans ses attributions, le nombre de cadres de formation universitaire est passé de deux à douze unités. *fc*

### I.3 Augmentation du capital social

Reconnue nécessaire aux fins de renforcer les capacités financières de la société, en particulier, ses capacités d'emprunt, l'augmentation du capital social est intervenue en Juillet 1983 à la suite d'une décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire des Actionnaires. Le capital social est passé de 85 à 237,5 millions de FRW, faisant ainsi un bond de près de 180%. Au 31 Décembre 1984, toutes les nouvelles souscriptions avaient été intégralement libérées.

Cependant les mécanismes indiqués par la Politique de restructuration pour la mobilisation des ressources n'ont pas fonctionné. En particulier la mobilisation des ressources par voie d'émission de titres (bons de caisse et obligations) n'a pas été possible en partie à cause de l'inexistence d'un cadre opérationnel structuré, notamment d'un marché financier.

#### I.4 Opération-test de 200 logements sociaux à Kigali

Une opération expérimentale de construction de 200 logements sociaux à KIGALI a été préparée dès la fin 1982. Initialement il avait été prévu que son financement serait assuré par des ressources provenant du Fonds Fiduciaire à concurrence de 280 millions. Dans la suite il s'avéra que ce Fonds ne pouvait pas être utilisé et ce fut, finalement un prêt de l'Etat qui fut sollicité. Accordé à concurrence de 158 millions seulement, ce prêt n'a permis-avec les fonds propres de la Caisse-la réalisation que d'un lot de 126 logements seulement. La construction de ces derniers était terminée en Octobre 1985.

#### I.5 Conclusion

Il y a lieu de constater que dans ses grandes orientations, la politique de restructuration a réussi.

Toutefois, il faut reconnaître que bien de problèmes essentiels subsistent. Lorsqu'a été conçue la politique de restructuration de la C.H.R., au premier plan des préoccupations se trouvaient, à juste titre, des problèmes d'ordre structurel et administratif. N'a été posé que très sommairement le problème fondamental de la mobilisation des ressources à utiliser sous l'angle des critères : origine; stabilité et ampleur suffisante de celles-ci. Aussi, lorsque les ressources, importantes mais ponctuelles, qui avaient

.../...

pu être canalisées sur la société ont été toutes investies, celle-ci s'est trouvée dans l'impossibilité de poursuivre ses activités. C'est pourquoi il convient et il est urgent de poser le problème de la mobilisation des ressources en termes de stabilité et de niveau suffisant.

Dans cette optique, ce plan de redressement est un complément naturel et s'inscrit dans le juste prolongement de la politique de restructuration.

; x x

x

II. SITUATION FINANCIERE DE LA CAISSE  
HYPOTHECAIRE DU RWANDA

II.1 Commentaires des bilans 1983-1985 et projections  
jusqu'en 1987

Suite aux résultats déficitaires que la société continue d'accumuler, il ressort des situations bilantaires comparées des années 1983, 1984, 1985 présentées en annexe que les capitaux propres ne cessent de diminuer passant de 196 millions en 1983 à 172 millions en 1984 pour descendre à 149 millions à la fin de 1985. Les projections montrent qu'ils ne seraient plus que d'environ 137 millions au 31.12.1986.

En effet, alors que les pertes cumulées n'étaient que de 13 millions en 1982, elles sont passées à 42 millions en 1983, 66 millions en 1984 pour atteindre le chiffre de 88 millions au 31.12.1985, soit près de 40% du capital souscrit.

Dans une hypothèse pessimiste où il n'y aurait plus de nouveaux investissements en maintenant les charges d'exploitation à leur niveau au 31.12.1985, tout le capital serait consommé dans une période ne dépassant pas 6 ans.

Le fonds de roulement qui est passé de 41 millions en 1982 à 150 millions en 1983 puis à 203 millions en 1984 s'est pratiquement stabilisé au 31.12.1985 à un niveau de 201 millions.

Cette relative bonne tenue du fonds de roulement s'explique par l'injection de capitaux frais provenant de l'augmentation du capital et d'un crédit gouvernemental.

.../...

Au niveau des comptes d'exploitation, comme on l'a déjà signalé, la société n'enregistre que des résultats déficitaires depuis 1983 pour diverses raisons :

- insuffisance des investissements productifs durant cette période de mise en veilleuse de l'activité d'entreprise des travaux laquelle contribuait, bon an mal an, à équilibrer le budget.
- augmentation des charges d'exploitation et principalement des charges du personnel qui ont pratiquement triplé, passant de 6 millions en 1982 à environ 18 millions au 31.12.1985.
- persistance de l'assujettissement de la caisse à la patente dont le montant s'est considérablement accru après l'enregistrement de l'augmentation du capital, alors qu'elle ne réalise que des résultats négatifs.

La projection de la situation financière de la Caisse montre que les pertes cumulées devraient atteindre un montant d'environ 100 millions au 31.12.1986.

Si le plan de redressement dont il sera question plus loin est adopté, celles-ci atteindront leur niveau maximum en 1987 (112 millions) pour ensuite décroître et s'annuler au 31.12.1991.

Dans le cas où le plan serait rejeté sans qu'aucune alternative valable ne le remplace, la faillite de la société ne serait plus qu'une question de quelques années.

.../...

## II.2 Niveau des investissements

Depuis sa restructuration en 1983 jusqu'au 31.12.1985, les investissements de la C.H.R. se sont orientés essentiellement vers 3 axes suivants :

1) La promotion immobilière : à l'aide d'un crédit gouvernemental d'environ 158 millions de FRW, la C.H.R. a pu au cours de cette période entamer et terminer le premier lot de 126 logements sociaux d'un projet qui, initialement devait en compter 200. Le projet a coûté 216 563 598 FRW ( frais d'expropriation et d'extension des réseaux électricité et eau non inclus ) dont 158 085 782 FRW correspondant au prêt de l'Etat mentionné plus haut , le reste étant couvert par les fonds propres de la société.

### 2. Distribution des prêts au logement

La Caisse Hypothécaire du Rwanda n'a repris avec cette activité-interrompue, faute de ressources, en 1978-qu'avec la fin de l'année 1985. Au 31 Mai 1986, les concours financiers consentis atteignaient un montant de FRW 18 595 608.

### 3) Conclusion

Comme on le voit donc le niveau d'investissement de la société demeure très faible eu égard aux fonctions d'intermédiaire financier lui assignées. Si l'on prend en compte les crédits consentis avant 1983 et actuellement encore en force, le total des investissements de la Caisse dépasse à peine les 240 millions. Ce chiffre représente tout au plus 25% du niveau minimum qu'il faut maintenir annuellement pour générer des recettes correspondant aux dépenses de fonctionnement.

## II.3 Engagements financiers de la C.H.R.

Le seul prêt relativement important et à long terme dont a pu bénéficier jusqu'à ce jour la Caisse Hypothécaire est le prêt de l'Etat intervenu en 1984. Comme on l'a vu plus haut, ce prêt s'élève à un peu plus de 158 millions de francs. Pour un capital social de 237,5 millions, cela permet de situer à 0,66 le

ratio d'indépendance financière. Il est donc clair que la C.H.R. possède encore une marge certaine de contracter des emprunts. Cette possibilité reste malheureusement toute théorique comme il apparaît des considérations ci-après :

### III. PROBLEMATIQUE DE LA MOBILISATION DES RESSOURCES

En guise de conclusion à ce diagnostic, il apparaît éminemment symbolique et pertinent de reprendre en les regroupant dans un paragraphe à part tous les aspects du problème de la mobilisation de ressources, évoqués d'une façon ou d'une autre dans les lignes précédentes.

En effet ce problème peut être considéré comme le plus fondamental et le plus complexe que connaît actuellement la Caisse Hypothécaire du Rwanda.

En préconisant l'abandon des activités d'entreprise de construction au profit de celles d'intermédiaire financier (promotion et financement de l'immobilier), la politique de restructuration reconnaissait implicitement la nécessité impérieuse pour la C.H.R. d'accéder à des ressources correspondant à ses besoins en investissement, c'est-à-dire essentiellement à des prêts sur le marché financier intérieur ou sur le marché extérieur des capitaux. A cet effet, le capital social fut augmenté en vue de renforcer les capacités d'emprunt de la société.

Il faut reconnaître que bien avant la restructuration, les responsables de la politique monétaire et du crédit avaient reconnu l'extrême nécessité d'assurer le financement de la Caisse puisque déjà en 1976, par sa lettre n° 01/6483/JB/UNG du 27 Décembre 1976, le Gouverneur de la Banque Nationale du Rwanda avait émis des instructions pour que les banques commerciales et autres dépositaires de l'épargne institutionnelle participent de façon résolue à l'activité immobilière qui venait d'être confiée exclusivement à la C.H.R.

.../...

Malheureusement la réalité s'est avérée toute autre :

- L'émergence sur le marché extérieur des capitaux n'a pas été possible en partie parce que ces cinq dernières années la conjoncture internationale n'est guère favorable mais surtout parce que le secteur d'intervention, à savoir le logement, devient de moins en moins éligible à des financements par des bailleurs de fonds extérieurs.
- L'exploitation des ressources financières internes se heurte à des problèmes fondamentaux à la fois d'ordre institutionnel et d'ordre structurel :
  - a. Problèmes d'ordre institutionnel
    - \* Inexistence de circuits de mobilisation de ressources adéquates pour le financement de l'habitat économique, c'est-à-dire des ressources longues, stables et peu onéreuses.
    - \* Absence d'un marché financier et d'un marché monétaire, lesquels même s'ils ne sont pas particulièrement indiqués pour dispenser les ressources principales pour le financement de l'habitat économique, peuvent cependant offrir un cadre-support dans lequel l'immobilier et en particulier, l'habitat économique peuvent se pourvoir en ressources d'appoint.
    - \* Inexistence du système d'épargne-logement, lequel en liant l'accès au crédit-logement à la constitution d'une épargne préalable spécifique peut contribuer à canaliser sur l'habitat une partie de l'épargne privée et ainsi à rétablir un certain équilibre sectoriel dans l'affectation de l'épargne globale nationale
  - b. Problèmes d'ordre structurel
    - \* Les taux d'intérêts pratiqués pour rémunérer les dépôts : ces taux qui, pour les dépôts à moyen terme atteignent presque les 12% (taux bruts) ne permettent pas sans la mise en place d'incitatifs d'ordre fiscal et financier, un réemploi des dépôts d'épargne dans le secteur du logement, spécialement du logement social, lequel est assujetti au taux de 9%.

.../...

\* Absence d'un fonds de bonification des taux d'intérêts.

L'existence d'un tel fonds peut, entre autres, servir d'incitatif pour les banques, à intervenir dans le logement social en assurant une meilleure rentabilité des opérations relevant de ce secteur.

DEUXIEME PARTIE :

PLAN DE REDRESSEMENT

## I. DETERMINATION DU SEUIL CRITIQUE

Il s'agit de déterminer le montant d'investissement requis pour atteindre le **seuil** de rentabilité en un laps de temps  $t$ , c'est-à-dire pour assurer la résorption des résultats déficitaires cumulés et la formation des premiers résultats positifs.

### I.1 Modèle de calcul et résultats

Les calculs pour l'estimation du montant d'investissement annuel requis ont été réalisés dans l'esprit du modèle dit du "Point mort" ou du "point d'équilibre" en gestion financière. Ce modèle a été utilisé ici avec les prémisses simplificatrices suivantes :

a) Les recettes sont générées essentiellement par un différentiel de six points (6%) entre les ressources et les emplois. Un coefficient de rabatement est toutefois appliqué aux recettes brutes escomptées cela pour tenir compte d'un certain pourcentage de mauvaises créances. Celui-ci est adopté égal à 15 points.

Le problème des remboursements intermédiaires qui a été ignoré peut être considéré comme étant entièrement compensé par le fait qu'on n'a pas non plus tenu compte des rentrées, pourtant sûres, qui proviendraient des autres projets dont notamment celui des 126 logements.

b) Les dépenses de fonctionnement sont ramenées à un niveau de départ raisonnable de FRW 30 millions avec un taux d'accroissement annuel de 5%. Par rapport au niveau des dépenses actuelles, ce niveau de départ suppose un effort important mais réalisable de compression budgétaire.

c) Les déficits cumulés sont de l'ordre de FRW 100 millions, ce qui représente le niveau estimatif atteint fin 1986.

d) Il est expressément fait abstraction des délais de préparation et de démarrage des programmes annuels dans l'hypothèse que ces étapes peuvent être franchies chaque fois dans l'année précédente.

Les résultats obtenus sont représentés sur le graphique 1 de la page suivante. De ce graphique il apparaît que, pour atteindre le seuil de rentabilité sur une période quinquennale, il faut investir annuellement environ 350 millions. Pour corroborer le résultat un plan prévisionnel d'exploitation simplifié est présenté également dans l'annexe a.1

A titre de comparaison, le graphique 2 de l'annexe a présente les mêmes résultats pour un différentiel de rémunération des emplois égal à 9 points. Cette hypothèse équivaut, par exemple, à l'utilisation des fonds publics, sans charges financières ( la pratique actuelle des prêts pour construction ). Dans cette hypothèse et toujours sur une période quinquennale, il faut investir annuellement 230 millions pour atteindre le seuil de rentabilité.

## II. FORMULATION DES PROGRAMMES ET APPRECIATION DE LEUR RENTABILITE INTRINSEQUE

Il convient maintenant de définir un programme d'investissement correspondant aux besoins financiers ci-haut décrits. Ce programme a été choisi dans le cadre de trois des fonctions statutaires de la Caisse à savoir :

- la promotion immobilière
- la promotion foncière
- le financement du logement.

### II.1 Critères de fixation des programmes

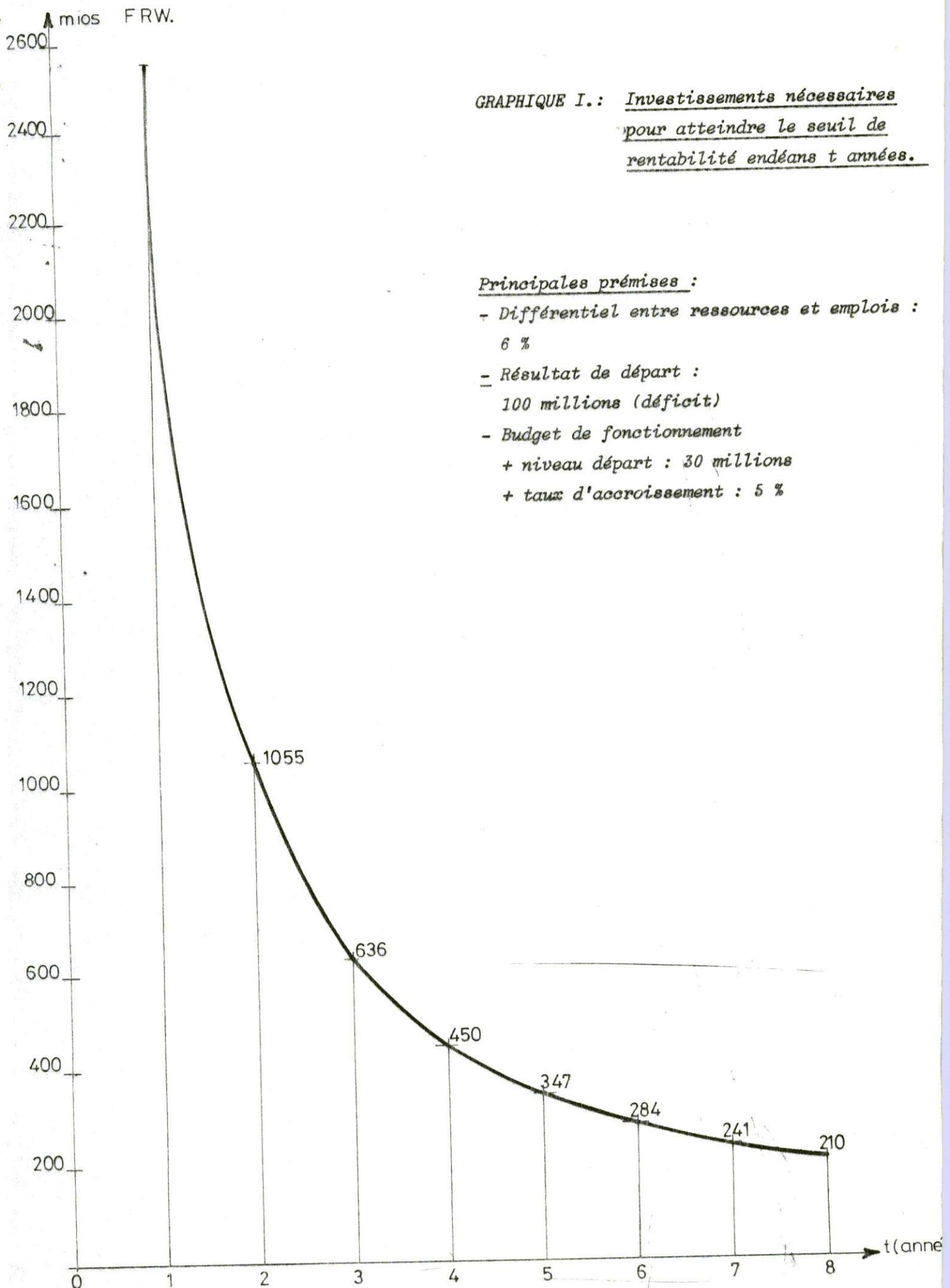
Il importe de définir clairement et sans équivoque les critères de choix des programmes d'autant plus que les opérations retenues pour cette période quinquennale se distinguent apparemment de celles que la Caisse Hypothécaire a jusque maintenant réalisées, notamment en ce qui concerne les délais d'amortissement :

.../...

GRAPHIQUE I.: Investissements nécessaires pour atteindre le seuil de rentabilité en  $t$  années.

Principales prémisses :

- + Différentiel entre ressources et emplois : 6 %
- Résultat de départ : 100 millions (déficit)
- Budget de fonctionnement + niveau départ : 30 millions
- + taux d'accroissement : 5 %



1. Dans le souci de s'adapter aux contraintes du marché financier local (lequel se caractérise par la primauté des ressources courtes sur les ressources longues), il faut définir des opérations susceptibles d'assurer une plus rapide rotativité des capitaux.
2. Pour mieux rester attentif à la rentabilité propre de chacune des opérations, il convient de faire preuve de souplesse dans la programmation quinquennale de celle-ci. Plutôt qu'un plan quinquennal des opérations, forcément lourd et peu précis, il a été jugé plus réaliste de procéder par programmations annuelles, facilement réajustables en fonction du comportement du marché, et, définissant chaque fois, dans le cadre des trois volets mentionnés plus haut, les opérations concrètes à réaliser.

Ci-après une description des opérations retenues pour la première année, c'est-à-dire pour 1987. Les données présentées ci-après proviennent des études correspondantes réalisées à la Caisse Hypothécaire du Rwanda.

## II.2 Formulation des programmes pour 1987

### II.2.1 La promotion immobilière

Ayant choisi, dans le cadre de l'assainissement de la situation financière de la société, de proposer à la clientèle de produits consommables sur une période permettant une rapide rotativité des capitaux, il est apparu que le groupe cible qui répond à ce critère serait constitué par les entreprises publiques et para-étatiques qui veulent construire des logements de fonction pour leurs employés.

Compte tenu du fait qu'on a opté comme annoncé dans l'introduction pour un programme annuel réajustable chaque année, on compte s'occuper pour commencer de 4 entreprises dont les négociations sont déjà relativement avancées pour la réalisation d'un certain nombre de logements de fonction pour leurs employés.

.../...

On trouvera dans le tableau en annexe b les coûts estimatifs de ces logements.

### II.2.2 La promotion foncière

L'analyse des demandes de parcelles adressées au Ministère des Travaux Publics et de l'Energie en 1985 nous a révélé qu'il y avait environ 3 600 demandeurs non satisfaits et que cette clientèle potentielle à l'acquisition de terrains viabilisés était constituée à majorité par les ménages aux revenus supérieurs à 20 000 FRW/mois.

C'est la raison pour laquelle, comme premier pas dans l'exploration de cette nouvelle activité, qui au demeurant semble très attrayant, on se propose de réaliser un premier lot de 400 parcelles de 400 m<sup>2</sup> en moyenne chacune.

Le tableau en annexe c montre que le coût de production d'un mètre carré revient à environ 510 FRW tandis que si on ajoute à celui-ci les frais d'acquisition du terrain et d'inscription hypothécaire le mètre carré coûte environ 568 FRW.

Rappelons que le coût d'achat du terrain est actuellement fixé à 200 FRW le mètre carré et qu'au moment de l'acquisition de celui-ci, les frais relatifs à l'expropriation sont remboursés. Le coût d'acquisition du terrain ne revient en définitive qu'à la différence entre le coût d'achat et la valeur des expropriations.

Le tableau en annexe d montre que le total des investissements requis pour l'aménagement des 400 parcelles programmées en 1987 s'élève à 90 880 000 FRW, arrondi à 91 millions.

### II.2.3 La distribution des prêts hypothécaires

Toujours dans le but de respecter cette contrainte de rapide rotativité des prêts serait à encourager l'activité de distribution de crédits hypothécaires d'un montant allant de 100 000 FRW à 2 500 000 FRW en complément à la promotion individuelle pour l'achat de matériaux pour la construction ou l'acquisition, l'achèvement ou la réhabilitation des logements, etc...

.../...

D'une part ce type de crédit peut s'amortir sur une période raisonnable ne dépassant pas 10 ans, d'autre part l'expérience ainsi que l'analyse de la demande insatisfaite des prêts hypothécaires à la C.H.R. au cours de l'année 1985 montrent qu'il existe une clientèle potentielle de ménages à revenus moyens intéressée par ce genre de crédits-relais.

En effet, d'après le tableau en annexe e il y a eu de 1984 au 16 Avril 1986 environ 132 demandes de crédits hypothécaires à la C.H.R. (dont 49 pour des montants ne dépassant pas les deux millions de FRW) malgré le peu de publicité faite pour cette activité. Il faut noter que pour la même période, les demandes de logements atteignaient plus de mille unités.

Pour assurer le redressement financier de la société sur une période de 5 ans, un investissement global annuel d'environ 350 000 000 FRW est nécessaire. Or, comme on l'a vu dans les chapitres précédents, pour 1987, il a été proposé de réserver des montants 126 millions FRW et 91 millions FRW respectivement pour la promotion immobilière et la promotion foncière. Le solde de 133 millions peut être retenu au titre de distribution de petits et moyens crédits hypothécaires caractérisés plus haut.

Le tableau en annexe f récapitule les coûts totaux d'investissement des programmes de la première année.

### II.3 Appréciation de la rentabilité intrinsèque des programmes proposés

L'objectif de ce premier programme qui s'inscrit comme on l'a annoncé plus haut, dans un plan quinquennal de redressement de la situation financière de la Caisse, est d'assurer à moyen et long termes la maîtrise sur les ressources que la société sera sensée utiliser. C'est la raison pour laquelle il convient de faire un mixage judicieux entre d'une part les ressources peu onéreuses et d'autre part des ressources qu'on pourrait collecter sur le marché financier ordinaire.

.../...

Les prêts hypothécaires tels que nous les avons définis ne pouvant par principe être rétrocédés qu'à 9%, il faudra qu'ils puissent être financés si pas avec des ressources exemptes de charges financières, dans le pire des cas à un taux permettant à la Caisse de réaliser son plan de redressement.

La promotion immobilière et foncière pourrait pour sa part se financer sur le marché financier ordinaire compte tenu d'un taux de rétrocession pouvant atteindre les 14%.

### II.3.1 La promotion immobilière

Comme le montre l'annexe b il faudra immobiliser pour cette activité un montant d'environ 126 000 000 FRW. Pour recycler le plus rapidement possible les fonds ainsi immobilisés, on a décidé que le délai de remboursement de tels crédits ne devrait pas dépasser 6 ans dont 12 mois de différé au cours desquels on ne payerait que les charges financières. Ces dernières étant comprises dans le prix de revient des logements sous le rubrique "intérêts intercallaires", les acquéreurs de ceux-ci n'auront que 5 ans pour les rembourser. Le tableau de gestion prévisionnel de cette activité qui se trouve en annexe g ne va porter également que sur cette période, les diverses charges afférentes à l'année de différé étant, comme le montre le tableau en annexe b, comprises dans le prix de revient de ces logements.

Sachant que pour fixer les idées le taux créditeur a été estimé à 14%, les annexes g et h montrent que le taux interne de rentabilité économique de ce projet est de 12,98%. On pourrait s'étonner de la faiblesse relative des frais de gestion (2% des recettes), mais ceci tient au fait que ce projet n'est qu'une partie d'un programme annuel qui en comporte 3 et pour lequel les frais de gestion ont été globalement plafonnés à 6% et répartis entre ses composantes.

.../...

### II. 3.2 La promotion foncière

Rappelons que l'investissement requis pour cette activité est de 90 880 000 FRW, montant qu'on souhaiterait mobiliser sur une période de 4 ans dont une année de différé. Comme pour la promotion immobilière le taux d'intérêt à charger aux acquéreurs pourrait atteindre 14%.

Sachant que le prix de revient est, d'après l'annexe c, de 227 200 pour une parcelle moyenne de 400 m<sup>2</sup>, le prix de vente au comptant serait de 249 920 si on applique une marge bénéficiaire de 10%. En cas de vente à crédit sur un délai de 3 ans, une parcelle de 400 m<sup>2</sup> reviendrait à 8 155 FRW par mois après le versement d'un acompte de 22 720 FRW. Dans ce dernier cas toujours dans l'hypothèse d'exonération fiscale et des frais de gestion pour le projet en question estimés à 2% des recettes brutes, le taux interne de rentabilité économique serait de 12,39% (annexe i).

### II.3.3 La distribution des crédits hypothécaires

On se souvient qu'une somme de 133 000 000 FRW a été prévue, dans le cadre du redressement de la Caisse pour être distribuée sous forme de crédits hypothécaires d'un montant variant entre 100 000 et 2 500 000 FRW.

Sachant d'une part que le taux créditeur pour le financement des logements dits sociaux ne peut être supérieur à 9% et d'autre part que pour permettre aux ménages à revenu moyen d'y avoir accès, il convient d'allonger la durée de remboursement jusqu'à 10 ans, le taux de mobilisation doit être le plus bas possible ou nul dans le meilleur des cas.

Le tableau en annexe j prouvé que si la distribution des prêts hypothécaires s'effectue selon les hypothèses émises au sujet des taux et des durées, la rentabilité économique de ce projet sera de 8,45.

.../...

Dans le but d'évaluer la rentabilité globale des programmes proposés, il y a lieu de faire un tableau prévisionnel intégré de gestion, reprenant l'ensemble des dépenses et de recettes sur ces trois projets :

Tableau prévisionnel intégré des programmes proposés (dans l'hypothèse où le programme d'aménagement va se renouveler automatiquement)

	1	2	3	4	5
Recettes brutes	: 96 589 379	: 96 589 379	: 96 589 379	: 96 589 379	: 96 589 379
- Promotion immobilière	: 36 701 729	: 36 701 729	: 36 701 729	: 36 701 729	: 36 701 729
- Promotion foncière	: 39 144 878	: 39 144 878	: 39 144 878	: 39 144 878	: 39 144 878
- Crédits hypothécaires	: 20 742 772	: 20 742 772	: 20 742 772	: 20 742 772	: 20 742 772
Charges du projet	: 72 487 121	: 70 737 121	: 70 737 121	: 71 191 521	: 70 737 121
1. Amortissement	: 68 805 333	: 68 805 333	: 68 805 333	: 68 805 333	: 68 805 333
- Promotion immobilière	: 25 200 000	: 25 200 000	: 25 200 000	: 25 200 000	: 25 200 000
- Promotion foncière	: 30 293 333	: 30 293 333	: 30 293 333	: 30 293 333	: 30 293 333
- Prêts hypothécaires	: 13 312 000	: 13 312 000	: 13 312 000	: 13 312 000	: 13 312 000
2. Frais de gestion (2%)	: 1 931 788	: 1 931 788	: 1 931 788	: 1 931 788	: 1 931 788
- Promotion immobilière	: 734 035	: 734 035	: 734 035	: 734 035	: 734 035
- Promotion foncière	: 782 898	: 782 898	: 782 898	: 782 898	: 782 898
- Prêts hypothécaires	: 414 855	: 414 855	: 414 855	: 414 855	: 414 855
3. Commission (0,5%)	: 1 750 000	: -	: -	: -	: -
- Promotion immobilière	: 630 000	: -	: -	: -	: -
- Promotion foncière	: 454 400	: -	: -	: 454 400	: -
- Prêts hypothécaires	: 665 600	: -	: -	: -	: -
Résultat brut d'exploitation	: 24 102 258	: 25 852 258	: 25 852 258	: 25 397 858	: 25 852 258
Cash flow brut	: 92 907 591	: 94 657 291	: 94 657 291	: 94 203 191	: 94 657 291

D'après le tableau de la page 25 précédente, le taux interne de rentabilité économique globale des 3 programmes proposés sera de 11,46%.

Il faut noter cependant que pour la facilité des calculs en vue de faire l'évaluation sur un terme de 5 ans, on a considéré qu'un deuxième projet similaire de production foncière prendrait automatiquement le relai du 1er dès la 4ème année.

On peut donc affirmer que les 3 projets proposés par la Caisse comme premier programme de redressement financier sont tout à fait rentables avec un taux interne de rentabilité de près de 12%.

Pris isolément ces projets présentent des taux de rentabilité intrinsèque allant de 8,45% à 12,98%.

#### II.4 Considérations sur le scénario des opérations ultérieures

Comme on l'a déjà signalé dans l'introduction, on a opté pour des projets annuels mais qui s'inscrivent dans un plan quinquennal de redressement de la situation financière de la société. Ces projets seront élaborés une année avant leur mise en application mais il convient de prévoir le scénario des opérations ultérieures sans peut-être trop entrer dans les détails qui n'interviendront qu'au moment de leur finalisation.

C'est ainsi qu'au niveau de l'activité de promotion immobilière, à côté des commandes des autres établissements publics et privés, on prévoit d'autres commandes notamment celles de l'Etat pour loger certains de ses fonctionnaires. De même, des programmes d'envergure moyenne, taillés sur la mesure des clients préalablement sélectionnés, seront élaborés.

Toujours dans le cadre de cette activité, on mène actuellement des enquêtes dans les villes de KIGALI, BUTARE et GISENYI en vue d'identifier une clientèle-cible susceptible d'être intéressée par des studios ou des appartements sous forme de simple location.

.../...

Dans le même cadre on examine s'il existe une clientèle pour des projets de homes pour jeunes filles ou jeunes gens. Ce dernier volet s'adresse plus spécialement aux étudiants en régime d'externat et aux travailleurs nouvellement embauchés.

Concernant la promotion foncière, le marché potentiel est immense. Comme le montre la stratégie sectorielle de l'habitat, il faudra aménager d'ici à l'an 2000 environ 215 000 parcelles. L'ampleur de ce projet dans les activités de la Caisse dépendra des résultats et l'impact de ce premier projet sur la clientèle-cible.

La distribution de petits crédits hypothécaires semble plus facile à prévoir compte tenu de l'existence d'une clientèle-cible sûre surtout si on entame dès maintenant une vaste campagne d'information et de sensibilisation.

### III FINANCEMENT DU PLAN QUINQUENNAL D'INVESTISSEMENT

Avant d'aborder le problème des sources potentielles pour le financement du plan quinquennal d'investissement dont on vient de faire la description, il convient de souligner, une fois de plus, la logique interne de ce plan de redressement.

Comme il a été dit plus haut, l'objectif final du plan de redressement est la création d'un environnement favorable au financement de l'habitat économique, notamment en assurant que la Caisse puisse avoir le contrôle sur les ressources qu'elle utilise. Il faut reconnaître que c'est là une tâche de longue haleine qui ne peut se résoudre que dans une perspective à long terme. Comme on le verra dans le chapitre suivant qui va porter sur les mesures d'accompagnement, l'institutionnalisation de certains circuits de mobilisation des ressources nécessite une longue période de mûrissement; la plupart devront même faire l'objet de lois spécifiques. Il semble qu'une période de cinq ans soit un minimum suffisant pour la mise en place de tout ce dispositif. C'est pourquoi, parlant des besoins de financement des investissements de la Caisse, il faut distinguer les besoins à court et moyen termes et, les besoins à long terme. Les besoins à court et moyen termes sont ceux identifiés par le plan quinquennal d'investissement; ils doivent être couverts par des mécanismes temporaires de mobilisation des ressources. Quant aux besoins à long terme, ils pourront être satisfaits par les mécanismes dont l'institutionnalisation est préconisée.

Quelles seraient alors les sources potentielles dans les conditions actuelles de l'environnement bancaire et financier ? Deux champs potentiels s'offrent à l'organisation : l'épargne publique et l'épargne privée, collectée par le réseau bancaire. Les niveaux de sollicitation de l'une et l'autre épargne seraient décidés sous l'arbitrage des responsables de la politique financière, monétaire et du crédit.

.../...

Il est à rappeler que le montant annuel requis est de l'ordre de 350 millions. Pour l'année 1987, les opérations retenues se répartissent ce montant comme suit :

- Promotion immobilière : 126 millions
- Promotion foncière : 91 millions
- Distribution des prêts : 133 millions.

L'on a déjà souligné que certaines de ces opérations peuvent être réalisées avec les ressources disponibles directement sur le marché financier, même si l'application des taux de faveur peut en faciliter la commercialisation. C'est le cas des produits relevant de la promotion immobilière et foncière, tels qu'ils ont été caractérisés plus haut. En effet, ces produits ne relèvent pas de la catégorie "logement social" et leur commercialisation n'est pas astreinte au taux débiteur de 9%. Par contre, une bonne portion des prêts hypothécaires ne seront distribués qu'à 9% puisque répondant aux critères de financement du logement social.

De ce qui précède il apparaît clairement que l'on doit parler en terme de mixage arbitré des ressources, les unes les moins onéreuses possibles, les autres, "normales".

### III.1 Ressources en provenance de l'épargne publique

En l'absence, comme c'est le cas actuellement, de mécanismes de mobilisation de ressources bon marché ou de bonification des taux d'intérêts, les ressources "les moins onéreuses possibles" ne peuvent provenir que des fonds publics ou assimilés. Comme expression d'une volonté politique de soutenir une institution appelée à servir d'instrument privilégié dans le secteur de l'habitat, les Pouvoirs Publics devraient consentir des efforts spéciaux en accordant à la Caisse des fonds à des conditions de faveur. Ces fonds seraient bien entendu accordés à titre de prêts à des conditions négociables. L'Etat consent du reste, annuellement, des efforts considérables dans le secteur du logement et, dans une large mesure, l'on ne vise, ici, que la réorientation de ces efforts.

.../...

La pertinence d'une réorientation des dépenses budgétaires que l'Etat alloue annuellement au logement a été soulignée à maintes reprises et par des opinions d'origine diverses.

Ci-après la description sommaire de certaines lignes budgétaires qui pourraient être partiellement ou entièrement sollicitées aux fins d'assurer des ressources temporaires à la Caisse. Pour plus de détails l'on se référera à l'Annexe 1.

### III.1.1 Fonds alloués aux prêts pour construction

Depuis plusieurs années l'Etat consacre une partie de son budget à des prêts pour construction accordés à ses agents. L'on s'est souvent posé la question de savoir si ces fonds sont réellement utilisés à leur fin initiale ou en sont détournés... Quoiqu'il en soit, l'on conviendra qu'il est difficile d'évaluer ce système et d'en mesurer les effets en termes de logements construits ou améliorés.

Ne pourrait-on pas envisager de canaliser ces fonds sur la Caisse Hypothécaire en vue de financer des logements sociaux destinés aux agents de l'Etat ? Bien entendu la Caisse ne pourra pas atteindre annuellement le même nombre de personnes servies dans les conditions actuelles mais au moins la moyenne des montants consentis pourra être rehaussée de façon à contribuer réellement à faire accéder le bénéficiaire à la propriété d'un logement.

### III.1.2 Fonds alloués à la location des logements de fonction

Chaque année, l'Etat affecte un certain montant à la location des logements de fonction dont les bénéficiaires sont principalement les médecins. L'on estime qu'il y a possibilité de mettre en place un système qui, exploitant essentiellement les mêmes ressources que celles utilisées, actuellement peut assurer le logement de ces agents, avec accès à la propriété, tout en permettant à terme, un allègement des charges de l'Etat.

.../...

### III.1.3 Fonds alloués à la construction des logements de fonction

Le système actuel de construction des logements de fonction destinés à certaines catégories de la Fonction Publique commence à dévoiler ses limites et appelle une réorientation de la politique suivie jusqu'ici.

L'arrêt progressif de la construction des logements de fonction permettra de dégager des fonds qui pourraient être affectés, à titre de prêt, à la Caisse Hypothécaire moyennant certaines conditions particulières consistant à desservir par priorité les agents de l'Etat.

Parallèlement à ses sources potentielles dont la caractéristique commune est le fait que sont directement sollicitées les lignes budgétaires qui, d'une façon ou d'une autre, étaient jusque maintenant affectées au logement, l'on peut en envisager un autre, également relevant de la catégorie des fonds publics. Il s'agit de l'affectation à la Caisse des ressources de la Banque Nationale du Rwanda.

### III.1.3 Prélèvement sur les bénéfices de la Banque Nationale du Rwanda

La participation de la B.N.R. dans le financement du plan d'investissement de la C.H.R. peut se concevoir à l'instar de ce qui a été fait pour le projet de construction de 126 logements sociaux à KIGALI. L'on sait, en effet, que pour ce projet, c'est une partie des bénéfices de la B.N.R. qui a été mise à contribution. Le Gouvernement avait convenu qu'une partie de ces bénéfices soit affectée au financement de ce projet, à titre de prêt, à des conditions de faveur et une convention avait été signée, à cet effet, entre le Gouvernement et la C.H.R.

.../...

Cette participation peut également se concevoir dans le cadre des mesures spéciales à l'instar de celles qui sont prévues à l'article 65 du Décret-Loi N° 06/81 portant réorganisation de la Banque Nationale du Rwanda. Cet article stipule, en effet, que, pour prévenir la faillite ou la liquidation d'une institution financière, la Banque peut consentir à celle-ci une avance exceptionnelle à des conditions arrêtées par son Conseil d'Administration.

### III.2 Ressources en provenance de l'épargne privée

Il convient dès maintenant d'associer les banques commerciales qui collectent l'épargne privée au financement des activités immobilières de la Caisse, ne serait-ce qu'en guise de prélude au fonctionnement d'un marché financier structuré.

L'on appellera, à ce propos, que, dans le passé, un dispositif avait été mis en place pour permettre à l'intermédiaire financier qu'est la Caisse Hypothécaire, de s'alimenter en ressources nécessaires à l'exercice de ses activités : les banques commerciales et la Caisse d'Epargne avaient été assujetties à la détention d'un portefeuille minimum en bons à moyen terme émis par la Caisse Hypothécaire(1).

Il s'agirait donc de renouer avec des pratiques prévues dans le passé, pratiques qui, il faut le souligner, procédaient d'une logique prévalant encore actuellement.

.../...

- (1). "Instructions générales relatives au financement de l'économie par le secteur bancaire" (B.N.R., Janvier 1977).  
 . "Instructions sur le financement de l'immobilier" (J.O. N° 2 du 15 Janvier 1977, p.81).

Il faut reconnaître évidemment que l'utilisation de ces ressources ne peut se concevoir dans les conditions actuelles, notamment en ce qui concerne les taux. C'est pourquoi ces ressources seraient utilisées pour les opérations pouvant supporter des réemplois à un taux supérieur à 9%. Cependant, certaines techniques, notamment la mise hors plafond pour les banques des fonds affectés à la Caisse pourraient et servir d'incitatif à ces dernières et contribuer à assouplir les contraintes liées aux taux d'intérêts.

---

L'un des objectifs du plan de redressement de la Caisse Hypothécaire étant, d'une manière générale, de créer un environnement favorable au financement de l'habitat économique, il convient maintenant de définir un ensemble de mesures d'accompagnement sans lesquelles cet objectif ne saurait être atteint.

Ces mesures tiennent d'une part de la mise en place de mécanismes permettant la mobilisation des ressources appropriées. Il est clair en effet qu'il faut impérativement assurer aux institutions devant promouvoir l'habitat économique - en particulier la Caisse Hypothécaire - des ressources stables, suffisante et appropriées (des deux points de vue : durée d'amortissement et taux d'intérêt); ces institutions doivent avoir une maîtrise effective sur lesdites ressources.

D'autre part ces mesures tiennent de l'environnement institutionnel qu'il faut repenser en vue de promouvoir l'habitat économique.

#### IV.1 Mise en place des mécanismes de mobilisation des ressources appropriées

##### IV.1.1 Création d'un Fonds de Soutien de l'Habitat

Tous ceux qui ont été amenés à réfléchir sur la problématique de l'habitat urbain au Rwanda reviennent de façon persistante sur cette idée de création d'un fonds de l'habitat (1) qu'ils considèrent comme un passage obligé pour résoudre à long terme et de façon judicieuse les problèmes de financement de l'habitat et de l'urbanisation.

Il y a lieu de faire remarquer que cette persistance n'est pas due au hasard car il s'agit d'une idée qui a fait ses preuves ailleurs : "Fonds National pour l'Amélioration de l'Habitat ici (Tunisie) ou "Office de Soutien à l'Habitat Economique" là (Côte d'Ivoire) "Fonds pour l'Amélioration de l'Habitat et de l'Urbanisme" (Sénégal)...

.../...

---

(1):. "Note d'orientation pour une politique de l'habitat au Rwanda" (MINITRAPE, Avril 1981)

. "Etude d'identification et d'évaluation de la demande solvable en logements (BUNEP, 1983)

. "Etude de stratégie sectorielle de l'habitat urbain" (MINITRAPE, 1985)

C'est partout sous diverses dénominations, l'expression d'une volonté politique procédant des motivations similaires pour créer un organe chargé de collecter des ressources d'origines diverses pour les orienter vers le financement de l'aménagement urbain et la promotion de l'habitat social.

Ces expériences des différents pays peuvent servir de base pour proposer un certain nombre de mécanismes susceptibles de financer ce Fonds de Soutien à l'Habitat dont la création est préconisée; en tenant compte bien entendu, de la spécificité de notre environnement socio-économique.

Mais avant d'énumérer les différentes ressources destinées à alimenter ce fonds, il convient de définir ne serait-ce qu'à titre indicatif ce que seraient ses fonctions.

#### IV .1.1.1 Fonctions du Fonds

A l'instar de l'expérience des autres pays où un tel fonds existe, celui-ci servirait essentiellement à la réalisation des fonctions suivantes :

- Financement de la viabilisation des parcelles
- Bonification des taux d'intérêt.

Le logement social nécessite des conditions particulières de durée, de taux et parfois même de montant.

D'où la nécessité de trouver des mécanismes permettant aux institutions financières qui y investissent de rester compétitives par rapport à leurs concurrents par le biais notamment de la bonification des taux d'intérêt.

- La fourniture des ressources de mixage

Il s'agit ici d'une fonction dont la proposition est dictée par le réalisme. En effet, il peut s'avérer nécessaire voire même indispensable pour les institutions financières opérant dans ce secteur d'accepter parfois des lignes de crédit non bonifiées:

.../...

c'est-à-dire à des taux ne pouvant pas être directement rétro-cédés aux acquéreurs de logements sociaux.

Seul le mixage de ce genre de ressources avec des ressources peu onéreuses peut les rendre accessibles au groupe-cible auquel elles sont destinées.

- Le financement de la promotion immobilière

Cette fonction s'apparente à la précédente, mais les deux fonctions ne coïncident pas toujours. Ainsi, les ressources de ce Fonds peuvent être sollicitées pour financer entièrement des opérations spécifiques de promotion immobilière.

IV.1.1.2 Financement du Fonds

Maintenant que l'on vient de définir quelques unes des fonctions de ce Fonds, il faut préconiser un certain nombre de circuits qui pourraient être mis à profit pour l'alimenter.

Il en est ainsi :

- de la contribution obligatoire des employeurs au logement de leurs agents (1)

Il convient de souligner d'abord qu'il s'agit d'un retour au strict respect des codes et lois régissant les relations de travail dans notre pays.

En effet, que ce soit au niveau de la Fonction Publique ou des employeurs privés, la loi est tout à fait explicite à ce sujet : Tout employeur doit d'une façon ou d'une autre contribuer au logement de ses salariés.

En quoi consisterait donc cette contribution obligatoire des employeurs :

Il s'agit d'un prélèvement sous forme d'un pourcentage forfaitaire qui se ferait sur les salaires bruts à l'instar de ce qui se fait pour les cotisations patronales. Cette contribution serait considérée comme une charge d'exploitation déductible de l'impôt sur les bénéfices.

---

(1) Pour plus de détails à ce propos, voir Annexe 2.

- de l'épargne obligatoire des salariés pour leur logement

Parallèlement à la contribution obligatoire des employeurs au logement de leurs agents, il conviendrait que ceux-ci puissent également par des mesures réglementaires être sensibilisés à la nécessité d'épargner. A part le caractère obligatoire de cette épargne, elle serait conçue différemment de la contribution des employeurs puisqu'elle serait par définition rémunérée et remboursable mais dans des conditions bien spécifiques.

L'on peut envisager l'opportunité d'instituer une forme d'épargne-logement à deux visages :

- obligatoire pour tous les salariés à concurrence d'un certain taux;
- libre pour le surplus.

La part obligatoire de cette épargne ne servirait pas uniquement au logement mais dans certaines conditions pourrait servir comme complément de pension à la retraite, en cas d'invalidité, en cas de licenciement mais bien sûr pour la construction de logement dans le cadre de programmes financés par une société immobilière institutionnelle, en l'occurrence la C.H.R.

La part libre de l'épargne ne servirait qu'en cas de logement ou alors dans d'autres conditions qui seraient laissée à la discrétion du déposant.

- de la mobilisation des amortissements sur les immeubles de rapport (1)

Les amortissements opérés chaque année sur les immeubles de rapport pourraient servir comme une des sources potentielles de financement du Fonds de Soutien à l'Habitat.

En effet, alors qu'en théorie l'amortissement sert à reconstituer le bien sur lequel il est pratiqué, on constate

---

(1) Des considérations plus détaillées sont données dans l'Annexe 2.

qu'il est la plupart du temps "dissout" dans la trésorerie et ne répond donc pas à son objet.

En outre, il est de bon ton dans certaines entreprises de pratiquer des amortissements techniquement ou même fiscalement non-justifiés pour tenter d'éviter l'impôt sur les bénéfices en réduisant le maximum possible son assiette.

Le Fonds de Soutien à l'Habitat recevrait ces dotations annuelles aux amortissements sur les immeubles que les entreprises effectuent normalement dans la confection de leur bilan contre rémunération et dans des conditions bien précises.

- des dépôts et consignations

Chaque année une certaine quantité de fonds privés est placée sous la "foi publique". Ces fonds requièrent généralement une protection particulière et peuvent provenir des personnes physiques ou morales : notaires et professions juridiques, assurances, sécurité sociale, fonds consignés en cas de litiges, etc...

Comme c'est le cas dans certains pays, le Gouvernement pourrait décider de les affecter dans un fonds de soutien à l'Habitat moyennant le respect de certaines conditions qui restent à préciser.

- de certaines dotations budgétaires

Pour le financement du Fonds de Soutien à l'Habitat, l'Etat pourrait également décider de l'inscrire sur ses lignes budgétaires annuelles. Ceci serait d'autant plus facile que ce Fonds se substituerait, comme on l'a vu, aux Pouvoirs Publics pour notamment financer la viabilisation des parcelles. Les postes du budget de développement ordinairement destinés à cette fonction devraient donc pouvoir y être acheminés.

.../...

- des dons ou lignes de crédits extérieurs

L'Etat devrait en cas de mise en place du Fonds de Soutien à l'Habitat lui rétrocéder certains dons ou lignes de crédits obtenus des pays donateurs ou organismes internationaux. Ceux-ci ne seraient bien évidemment que des ressources de financement de fonds parmi tant d'autres et ne devraient en aucun cas, comme ç'a été souvent le cas, être considérés comme la base de sa création.

- des taxes foncières et immobilières

L'opinion devient de plus en plus partagée, selon laquelle l'instauration d'une taxe foncière et immobilière permettrait non seulement une meilleure rationalisation dans la viabilisation des terrains à bâtir, les revenus urbains étant sollicités en premier lieu pour supporter les charges urbaines.

Cette taxe serait en même temps une importante source de financement du Fonds de Soutien à l'Habitat.

IV.1.1.3 Gestion du Fonds

La gestion de ce Fonds de Soutien à l'Habitat pourrait être confiée à l'une ou l'autre des institutions financières existantes par exemple la Caisse Hypothécaire du Rwanda. Les Pouvoirs Publics notamment par le biais de la Banque Nationale du Rwanda et du département ayant les finances dans ses attributions auraient la tâche de l'organiser et de le contrôler.

IV.1.2 Marché monétaire et obligataire

L'organisation d'un marché monétaire ainsi que d'un marché de valeurs immobilières fait actuellement l'objet d'études de la part des responsables de la politique monétaire et du crédit.

.../...

La mise sur pied d'un tel marché de valeurs devrait permettre aux entreprises opérant dans le long terme d'avoir accès à des ressources adaptées à leurs activités. Pour la Caisse Hypothécaire en particulier, cette filière constituera surtout un cadre dans lequel on peut mobiliser des ressources alternatives ou des ressources d'appoint.

#### IV 1.3 Accès direct à l'épargne

L'on aborde ici un problème qui représente un intérêt primordial pour l'orientation stratégique de la société. En effet, le consensus semble s'être déjà imposé sur l'opinion selon laquelle un financement sain du logement doit être sous-tendu principalement par l'épargne privée des ménages par opposition à l'épargne publique et à l'épargne extérieure.

Par ailleurs, l'on perçoit aisément tous les risques de transformation auxquels se trouve confronté tout intermédiaire financier, celui de l'inadéquation des taux d'intérêt étant un des plus contraignants. Aussi, faut-il réduire le plus possible ce réseau de transformation en accédant directement à l'épargne privée.

#### IV.2 Mesures institutionnelles

La réussite du plan de redressement de la Caisse Hypothécaire et plus tard la maîtrise des ressources qu'elle devra utiliser nécessite l'instauration de certaines mesures administratives et institutionnelles dont :

##### IV.2.1 L'octroi du régime de la convention

Dans la partie consacrée à la situation financière de la C.H.R. l'on se rappelle qu'on avait identifié le paiement de la patente comme l'une des causes importantes de la persistance des résultats déficitaires (20% environ du résultat négatif de 1985).

.../...

Par ailleurs, tout le plan de redressement est basé .  
entre autres conditions sur l'octroi du Régime de la Convention  
lequel permettrait à la Caisse d'être exonérée des Impôts  
durant une certaine période.

#### IV.2.2 Le renforcement du rôle régulateur de l'Etat

##### \* Par la mise en place d'incitatifs fiscaux et financiers

Alors que dans les dispositions de la Banque Nationale  
du Rwanda relatives à la distribution des crédits par le  
système bancaire, il était prévu que des mesures notamment  
fiscales et financières allaient être prises pour que les  
banques et institutions financières soient incitées à fournir  
la C.H.R. en ressources d'emprunt, cette condition qui devait  
rendre la C.H.R. réellement opérationnelle n'a jamais été  
remplie.

L'Etat pourrait stimuler les activités de la Caisse  
dans l'avenir, non seulement en lui octroyant le Régime de la  
Convention mais également en renonçant à certaines taxes  
chaque fois qu'il s'agira du financement du logement économique.

On pense notamment au renoncement au précompte mobilier  
sur tous les comptes d'épargne-logement. Cette exonération  
devrait également concerner les intérêts de prêt à l'habitat  
économique.

##### \* Par la fixation des quota affectables par les banques au financement de l'habitat

On vient de le voir, des dispositions avaient été  
prévues pour permettre à la C.H.R. de se financer auprès des  
banques commerciales et autres institutions financières ou  
de prévoyance telles que les sociétés d'assurances et la Caisse  
Sociale du Rwanda.

.../...

Les responsables de la politique financière et du crédit devraient donc assumer l'organisation et la canalisation de ces différentes ressources en direction du financement du logement à faible coût.

De même, il faudrait que l'Etat réactualise sa mesure tendant à obliger l'ensemble des banques menant activité dans le pays à respecter un certain pourcentage minimum de la valeur de leur portefeuille à consacrer au financement du logement économique (1).

\* Définition plus rigoureuse des différentes catégories du logement social

Pour éviter des abus dont on a malheureusement pu mesurer l'ampleur ces dernières années, l'Etat devrait participer à la définition plus rigoureuse et plus précise des normes techniques et financières des logements qui doivent être financés au titre de logement social.

\* Encadrement du financement du logement social

La politique actuelle d'encadrement du crédit en général consiste à fixer un plafond global pour l'ensemble des banques un plafond individuel par banque et à l'intérieur de celui-ci, une allocation sectorielle des crédits. Or, la fixation des taux d'intérêt se fait par secteur d'activité, d'où l'encadrement du crédit à une action directe sur la rentabilité des banques.

.../...

---

(1) "Instructions générales relatives au financement de l'Economie par le secteur bancaire" (B.N.R., Janvier 1977).

Pour l'expansion du secteur du logement, il faudrait non seulement autoriser des crédits hors-plafond pour des projets en dehors de Kigali, comme c'est le cas actuellement, mais pour tout le pays et particulièrement pour Kigali où le problème de logement se pose avec plus d'acuité.

#### IV.2.3 Refinancement auprès de la B.N.R.

L'accès au refinancement auprès de la Banque Nationale du Rwanda des créances hypothécaires à long terme pourrait sans nul doute constituer le plus important incitatif au financement de l'habitat.

En effet, actuellement, seuls certains crédits y sont admis et malheureusement ce n'est pas le cas du logement parce que semble-t-il, le refinancement des effets à long terme pourrait constituer un facteur d'inflation.

On peut cependant se demander si une telle affirmation est justifiée sachant que l'ensemble des pays membres de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest refinance les effets ayant jusqu'à 10 ans à courir.

#### IV.2.4 Mise en place d'institutions plus adaptées à la gestion urbaine et au financement de l'habitat

Avec l'augmentation du taux d'urbanisation particulièrement à Kigali, il devient impératif d'analyser les différents secteurs qui interviennent dans la gestion urbaine qu'ils soient publics ou privés afin de rendre celle-ci la plus efficace et la plus équilibrée possible du point de vue social (1).

Le principe qui doit être respecté dans la mise en place d'institutions adaptées à la gestion urbaine et au financement de l'habitat est la responsabilisation sinon la participation la plus large possible des bénéficiaires des différents services.

---

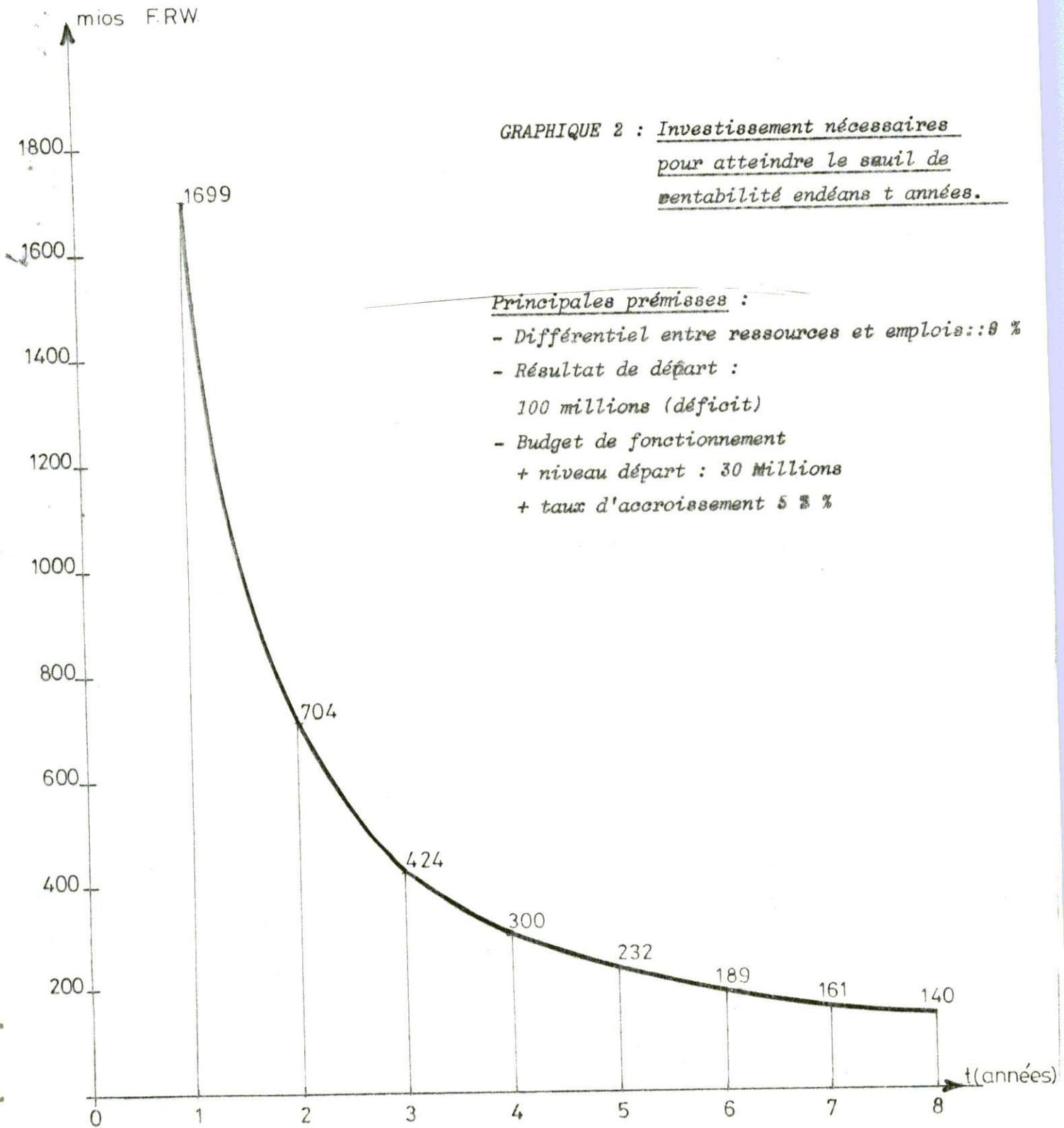
(1) : "Etude de stratégie sectorielle...."

A N N E X E S

ANNEXE a.1 : Plan prévisionnel d'exploitation (simplifié).

- Prémises :
- . Investissement annuel X = 350 millions
  - . Différentiel de rémunération  $\Delta$  = 6%
  - . Dépenses de fonctionnement de référence Dr = 30 millions
  - . Taux d'accroissement des dépenses de fonctionnement  $\Sigma$  = 5%
  - . Délai prévisionnel d'équilibre N = 5 ans

ANNEE	Investissement cumulé (mio FRW)	Recettes brutes (mio FRW)	Recettes effectives (mio FRW)	Dépenses (mio FRW)	Résultat d'exercice (mio FRW)	Résultat cumulé (mio FRW)
0 (1986)	-	-	-	-	- 100	- 100
1 (1987)	350	21	17,85	30	- 12,15	- 112,15
2 (1988)	700	42	35,7	31,5	+ 4,2	- 107,95
3 (1989)	1 050	63	53,55	33,8	+ 19,75	- 88,2
4 (1990)	1 400	84	71,4	34,73	+ 36,67	- 51,53
5 (1991)	1 750	105	89,25	36,47	+ 52,78	+ 1,25



GRAPHIQUE 2 : Investissement nécessaires pour atteindre le seuil de rentabilité endéans t années.

Principales prémisses :

- Différentiel entre ressources et emplois: 9 %
- Résultat de départ : 100 millions (déficit)
- Budget de fonctionnement + niveau départ : 30 Millions
- + taux d'accroissement 5 %

Annexe b : Devis estimatifs des logements de fonction pour certaines entreprises  
publiques ou privées

	:Catégorie : 1	:Catégorie : 2	:Catégorie : 3	:Catégorie : 4	:Catégorie : 5	:Catégorie : Total
Taille de la parcelle(m2)	600	600	600	600	600	-
Superficie bâtie	82,84	90,25	115	130	140	-
Nombre de pièces	3	3	3	3	4	-
Achat de la parcelle(200FRW/m2)	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	-
Viabilisation(568-160)/m2	244 800	244 800	244 800	244 800	244 800	-
Coût de construction	1 656 800	1 805 000	2 875 000	3 250 000	3 500 000	-
	:20 000F/m2)	:(20 000F/m2):	(25 000F/m2):	(25 000F/m2):	(25 000F/m2)	-
Sous-total	2 021 600	2 169 800	3 239 800	3 614 800	3 864 800	-
Imprévus(10%)	202 160	216 980	323 980	361 480	386 480	-
Intérêts intercalaires(8%)	177 901	190 942	285 102	318 102	340 102	-
Coût total du logement	2 401 661	2 577 722	3 848 882	4 294 382	4 591 382	-
Nombre de logements	10	2	7	13	3	35
Coût total	24 016 610	5 155 444	26 942 174	55 826 966	13 774 146	125 715 340

Annexe c: Coût d'aménagement d'un m<sup>2</sup> de parcelle moyenne de 400 m<sup>2</sup>

Composantes du coût	: coût
Expropriation	: 159,70
Tracé de la voirie secondaire	: -
Tracé des voiries tertiaires	: 68,75
Réseau d'assainissement	: 50
Réseau d'adduction d'eau	: 75
Réseau électrique	: 37,50
Etudes, bornage et supervision (5%)	: 19,55
Intérêts entercallaires (8%)	: 32,84
Imprévus (15%)	: 66,50
<b>Coût de production</b>	<b>: 509,84</b>
Acquisition du terrain $\frac{(200-159,70)}{m^2}$	: 40,3
Frais d'inscription hypothécaire	: 17,71
<b>PRIX DE REVIENT</b>	<b>: 567,85</b>
	<b>soit 568</b>

Annexe d : Coûts totaux d'aménagement des 400 parcelles

Prix de revient par m <sup>2</sup>	: 568
Prix de revient de la parcelle	: 227 200
Taille de la parcelle (m <sup>2</sup> )	: 400
Nombre de parcelles	: 400
Montant total à investir	: 90 880 000

(1) La voirie secondaire est supportée par les Pouvoirs Publics.

Annexe e : Demandes de crédits hypothécaires à la C.H.R. de 1984 au 16 Avril 1986

Montant	: Sans précision : 0-500 000		: 500 001 à : 1 000 001		: 2 000 000 à : 3 000 000		: 3 000 001 à : 4 000 000		: 4 000 001 à : 5 000 000		: Plus de : Total	
:	: 1 000 000		: 1 999 999		: 3 000 000		: 4 000 000		: 4 000 000		: 4 000 000	
Année	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
1984	:	5	:	4	:	1	:	3	:	3	:	19
Du 1.1.1985:	:		:		:		:		:		:	
au 16.04.86:	:	26	:	8	:	23	:	8	:	29	:	113
Total	:	31	:	12	:	25	:	12	:	30	:	132

Annexe f: Tableau récapitulatif des coûts totaux d'investissement des programmes de la 1ère année

Activité	Montant
- Promotion immobilière	126 000 000
- Promotion foncière	90 880 000
- Prêts hypothécaires	133 120 000
T O T A L	350 000 000

Annexe g: Tableau d'amortissement d'un crédit de 126 000 000 FRW destiné  
à la promotion immobilière sur 5 ans à 14%

Année	Capital : restant dû	Principal	Intérêts	Annuités
1	: 126 000 000	: 19 061 729	: 17 640 000	: 36 701 729
2	: 106 938 271	: 21 730 371	: 14 971 358	: "
3	: 85 207 900	: 24 772 623	: 11 929 106	: "
4	: 60 435 277	: 28 240 790	: 8 460 939	: "
5	: 32 194 487	: 32 194 501	: 4 507 228	: "

Annexe h : Gestion prévisionnelle

Recettes brutes (14%)	: 36 701 729	: 36 701 729	: 36 701 729	: 36 701 729	: 36 701 729
Charges du projet	: 26 564 035	: 25 934 035	: 25 934 035	: 25 934 035	: 25 934 035
Amortissement	: 25 200 000	: 25 200 000	: 25 200 000	: 25 200 000	: 25 200 000
Frais de gestion (2%)	734 035	734 035	734 035	734 035	734 035
Commission (0,5%)	: 630 000	: -	: -	: -	: -
Résultat brut d'exploitation	: 10 137 694	: 10 767 694	: 10 767 694	: 10 767 694	: 10 767 694
Cash flow brut	: 35 337 694	: 35 967 694	: 35 967 694	: 35 967 694	: 35 967 694

Calcul du TRI économique

Année :	Flux à actualiser :	Flux actualisés : à 13%	Flux actualisé : à 12%
1	: 35 337 694	: 31 272 295	: 31 551 512
2	: 35 967 694	: 28 167 980	: 28 673 225
3	: 35 967 694	: 24 927 416	: 25 601 094
4	: 35 967 694	: 22 059 660	: 22 601 094
5	: 35 967 694	: 19 521 823	: 20 409 035
		: 125 949 174	: 129 092 035

$$\frac{3\ 092\ 985}{3\ 143\ 811} = 0,98 \quad \text{TRI} = 12,98\%$$

Annexe i : Tableau d'amortissement d'un crédit de 90 880 000 FRW destiné à l'aménagement au taux de 14% sur 3 ans.

Année :	Capital restant dû :	Principal :	Intérêts :	Annuités :
1	: 90 880 000	: 26 421 679	: 12 723 200	: 39 144 879
2	: 64 458 321	: 30 120 714	: 9 024 165	: "
3	: 34 337 607	: 34 337 614	: 4 807 265	: "

Gestion prévisionnelle

	1	2	3
Recettes brutes (14%)	39 144 879	39 144 879	39 144 879
Charges du projet	: 31 530 631	: 31 076 231	: 31 076 231
Amortissement	: 30 293 333	: 30 293 333	: 30 293 333
Frais de gestion (2)	: 782 898	: 782 898	: 782 898
Commission (0,5%)	: 454 400	-	-
Résultat brut d'expl:	7 614 248	8 068 648	8 068 648
Cash flow brut	: 37 907 581	: 38 361 981	: 38 361 981

Taux interne de rentabilité économique

Année : Flux à actualiser : Flux actualisés à 12% : Flux actualisé à 13%

1	: 37 907 581	: 33 846 054	: 33 546 532
2	: 38 361 981	: 30 581 936	: 30 043 058
3	: 38 361 981	: 27 305 300	: 26 773 901
		: 91 733 290	: 90 363 491

336 781 : -516 509

$$\frac{336\ 781}{853\ 290} = 0,39$$

TRI : 12,39%

Annexe j : Crédit de 133.120.000 FRW destiné au crédit pour construction à 9 % sur 10 ans .

annuités sur 10 ans 20742772

gestion prévisionnelle sur 10 ans

	1	2	10
Recettes brutes 9 %	: 20.742.772	: 20.742.772	: 20.742.772
Charges du projet	: 14.392.455	: 13.726.855	: 13.726.855
Amortissement	: 13.312.000	: 13.312.000	: 13.312.000
Frais de gestion (2 %)	: 414.855	: 414.855	: 414.855
Commission (5 %)	: 665.600	:	:
Résultat brut d'expl.	: 6.350.317	: 7.015.917	: 7.015.917
Cash flow net	: 19.662.317	: 20.327.917	: 20.327.917

### Taux interne de rentabilité économique

Année	Flux à actualiser	Flux actualisés à 8 %	Flux actualisés à 9 %
1	: 19.662.317	: 18.205.849	: 18.002.126
2	: 20.327.917	: 17.427.912	: 17.109.691
3	: 20.327.917	: 16.136.956	: 15.696.882
4	: 20.327.917	: 14.941.626	: 14.400.809
5	: 20.327.917	: 13.834.839	: 13.311.394
6	: 20.327.917	: 12.810.036	: 12.120.873
7	: 20.327.917	: 11.861.144	: 11.120.067
8	: 20.327.917	: 10.982.541	: 10.201.896
9	: 20.327.917	: 10.169.019	: 9.359.537
10	: 20.327.917	: 9.415.759	: 8.586.732
		135.740.681	129.909.917
		2.620.681	- 3.210.083
		<u>2.620.681</u> = .45	TRI = 8.45
		5.830.764	

Annexe k : Calcul du taux de rentabilité de tout le programme proposé en 1987

Année :	Flux à actualiser :	Flux actualisé à 12%	Flux actualisé à 11%	Flux actualisé à 10%	Flux actualisé à 13%
1	: 92 907 591	: 82 953 106	: 83 700 532	: 84 461 445	:
2	: 94 657 291	: 75 460 212	: 86 825 980	: 78 229 166	:
3	: 94 657 291	: 67 375 189	: 69 212 595	: 71 117 424	:
4	: 94 203 191	: 59 867 830	: 62 054 559	: 64 342 046	:
5	: 94 657 291	: 53 711 088	: 56 174 494	: 58 774 730	:
		: 339 367 525	: 347 968 160	: 356 924 730	:

Amortissement cumulé des 3 projets sur 5 ans :

- Promotion immobilière	: 126 000 000	
- Promotion foncière	: $\frac{90\ 880\ 000 \times 5}{3}$	soit 151 466 667
- Crédit hypothécaire	: $\frac{133\ 120\ 000 \times 5}{10}$	soit 66 560 000
<b>TOTAL</b>	:	<u>344 026 667</u>

$$\frac{3\ 491\ 493}{8\ 600\ 635} = 0,46$$

$$\text{TRI} = 11,46\%$$

ANNEXE 1 : Bilans de la C.H.R. au 31 Décembre pour  
les années 1983, 1984, 1985.

CAISSE HYPOTHECAIRE  
DU RWANDA  
B.P. 1054 KIGALI

BILAN AU 31 DECEMBRE 1983

Avant affectation du Résultat

ACTIF		PASSIF	
<u>COMPTES DE TRESORERIE</u>		<u>CREANCES PRIVILEGIEES</u>	
Caisse	99.513	Service des Impôts	1.472.830
Compte ordinaire B.C.R.	76.958	Caisse Sociale du Rwanda	286.491
" " B.K.	189.369		1.759.321
" à préavis B.C.R.	93.000	<u>AUTRES CREANCIERS</u>	
" " B.K.	10.000.000	Fournisseurs ordinaires	1.728.181
" " 9 mois B.K.	39.461.000	Fournisseurs, retenues de garantie	132.696
" " 9 mois B.C.R.	20.000.000		1.860.877
	69.919.840		
<u>COMPTES D'OPERATION AVEC LA CLIENTELE</u>			
Prêts au personnel	570.151	Charges à payer	523.641
Crédits à long terme	1.950.524	Suspens passif à régulariser	73.695
Créances douteuses	2.412.771	Autres valeurs transitoires	467.123
Créances litigieuses	4.255.510		
	9.588.956		
<u>DEBITEURS DIVERS</u>			
Clients S/travaux fournis	3.080.413	Provisions pour créances douteuses	1.064.459
Clients retenues de garantie	3.620.370	Provisions pour créances litigieuses	268.927
Avances au personnel	24.000	Provisions pour risques et charges	4.255.510
Avances aux ouvriers	21.325	Capital souscrit	4.842.634
Autres débiteurs	1.039.175	Report à nouveau	237.500.000
Actionnaires : capital à libérer	75.000.000		-13.181.793
	82.785.281		
<u>COMPTES DE REGULARISATION D'ACTIF</u>			
Valeurs payées ou comptabilisées d'avance	1.056.437		
Produit locatifs à recevoir	1.050.000		
Produits à recevoir	628.094		
Matériaux de construction	431.630		
Suspens à liquider actif	1.110.188		
	4.276.349		

A C T I F		P A S S I F		
	Valeur d'ac- quisition	Amortis- ments	V.C.N.	Totaux
<u>IMMOBILISATION D'EXPLOITATION</u>				
Terrain	5.000.000	-	5.000.000	
Immeuble logement du personnel	4.012.800	1.012.631	3.000.169	3.000.169
<u>IMMOBILISATION HORS EXPLOITATION</u>				
Immeuble en location simple	11.778.518	3.533.556	8.244.962	8.244.962
<u>AUTRES IMMOBILISATIONS</u>				
Immobilisation en cours	20.113.271	-	20.113.271	
Matériel de transport	12.821.133	8.322.912	4.498.221	
Mobilier de bureau	1.109.820	499.044	610.776	
" logement du personnel	418.068	74.598	343.470	
" immeuble en location simple	1.012.645	421.106	591.539	
Matériel de bureau	1.130.209	526.837	603.372	
" immeuble en location simple	50.900	5.090	45.810	
" " de logement	19.000	9.500	9.500	
Machines et autres matériels	1.310.965	1.089.323	221.642	
Dépôts et cautions à plus d'un an	52.500	-	52.500	
	38.038.511	10.948.410		27.090.101
Excédent des charges sur profits				28.564.277
				<u>238.469.935</u>
				<u>238.469.935</u>

CHARGES		PRODUITS	
<u>CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE</u>			
Commissions/ouverture des crédits	4.421		
" /intervention bancaire	1.125	5.546	
<u>CHARGES DU PERSONNEL</u>			
Traitements bruts du personnel	6.836.534		
Indemnités de charges du personnel	32.000		
Indemnités de logements du personnel	60.000		
Habillement personnel auxiliaire	1.100		
Frais de mission du personnel	41.750		
Cotisation patronale du personnel	311.269		
Frais médicaux et pharmaceutiques	186.002		
		7.468.655	
Impôts et taxes		1.011.865	
Impôts hors exploitation		867.935	
<u>CHARGES GENERALES D'EXPLOITATION</u>			
Loyers immeuble administratif	198.000		
Loyers logements	805.580		
Entretien et réparation imm. administr.	139.096		
" " machines et autre matériel	84.047		
" " matériel de bureau	33.375		
" " mobilier imm.admin.	12.770		
" " imm. en locat.simple	326.574		
" " mobil.imm.logement	2.100		
Eau et électricité imm.administratif	60.348		
" " logements	85.479		
Téléphone logements	20.650		
Assurances véhicules C.H.R.	960.237		







CAISSE HYPOTHECAIRE

DU RWANDA

B.P. 1034 KIGALI.

- 2 -

BILAN AU 31 DECEMBRE 1984.

ACTIF		PASSIF	
<u>Comptes de régularisation d'actif</u>			
Valeurs payées ou comptabilisées d'avance	684.993		
Intérêts à recevoir	637.197		
<b>Prêts locatifs à recevoir</b>	560.000		
Matériaux de construction	469.308		
Suspens actif à liquider	1.152.129		
Mobilier et matériel à recevoir	3.032.161		
		6.135.788	

CAISSE HYPOTHECAIRE  
DU RWANDA  
B.P. 1034 KIGALI.

- 3 -

BILAN AU 31 DECEMBRE 1984.

PASSIF

ACTIF

	Valeur acquisition	Amortissements	V.C.N.	Totaux
Immobilisations				
<u>Immobilisations d'exploitation</u>				
Terrain	5.000.000	-	55.000.000	
Immeuble logement du personnel	4.012.800	1.213.271	2.799.529	7.799.529
	<u>9.012.800</u>	<u>1.213.271</u>		
<u>Immobilisations hors exploitation</u>				
Immeubles en location simple	11.778.518	4.122.482	7.656.036	7.656.036
<u>Autres immobilisations</u>				
Immeuble administr. en construc.	20.306.882	-	20.306.882	
Matériel de transport	5.053.028	2.197.303	3.655.645	
Mobilier de bureau	1.553.820	643.945	909.875	
" logement du personnel	653.926	137.633	516.293	
" immeubles en location	1.253.522	517.087	736.435	
Matériel de bureau	2.305.317	840.618	1.464.699	
" immeuble logement du pers.	19.000	12.351	6.649	
" en location	50.900	12.725	38.175	
Machines et autres matériel	1.030.965	1.009.689	21.276	
Situation travaux 126 lognts soc.	41.860.434	-	41.860.434	
Avances et acomptes/immobilisat. H.E.	37.680.576	-	37.680.576	
Autres immobilisations à ventiler	716.291	-	716.291	
Dépôts et cautions à d'un an	52.500	-	52.500	
Frais d'augmentation du capital	1.830.000	-	1.830.000	
	<u>115.167.161</u>	<u>5.371.431</u>		109.795.730
Excédent des charges sur les profits				24.188.100
				<u>367.978.320</u>

367.978.320

CAISSE HYPOTHECAIRE  
DU RWANDA  
B.P. 1034 KIGALI.

- 4 -

COMPTE D'EXPLOITATION GENERALE AU 31 DECEMBRE 1984.

CHARGES		PRODUITS	
<u>Charges d'exploitation bancaire</u>		<u>Produits d'exploitation bancaire</u>	
Intérêts/emprunt à long terme	1.514.989	Intérêts bancaires	6.227.399
Frais bancaires	33.483	" / prêt véhicule	4.124
		" / créances hypothécaires	610.728
		" de retard	13.252
<u>Charges du personnel</u>			6.855.503
Traitements bruts	12.200.264	<u>Produits et profits accessoires</u>	
Indemnités de charges	60.000	Produits locatifs	1.040.000
" de logements	798.065	Produits divers	4.405.059
" de funérailles	45.000	Profits divers	1.595.130
" " mission	438.908		
Habilllements du personnel	10.500	<u>Autres produits</u>	
Cotisation patronale du personnel	610.044	Travaux faits par l'entrep. pour elle-même	3.000
Frais médicaux et pharmaceutique	818.490	Reprise provis./créances dout. ou litigieuses	1.567.705
<u>Impôt/revenus locatif</u>		Produits des chantiers	81.927
Impôt personnel/terrain et bâtim.		Récupération/créances amorties	34.377
Impôts des véhicules		Produits des exercices antérieurs	
<u>Charges générales d'exploitation</u>		Résultat d'exploitation	
Loyers logements du personnel	1.128.564		2.031.096
Entretien et répar. Immeub. adm.	16.454		25.382.973
" " mach. et autre matériel	3.625		
" et répar. matériel I.A.	73.189		
" " mobilier I.A.	3.250		
" " immeuble logem.	58.971		
" " mobilier im.lognt	4.000		
" " immeuble en loc.	709.778		
Eau et électricité I.A.	56.818		
" " immeuble logement	82.668		

CAISSE HYPOTHECAIRE  
DU RWANDA  
B.P. 1034 KIGALI.

- 5 -

COMPTES D'EXPLOITATION GENERALE AU 31 DECEMBRE 1984.

ACT CHARGES		PRODUITS
<u>Charges générales d'exploitation</u> (suite)		
Frais de téléphone logement	29.930	
Assurance véhicules C.H.R. 1984	131.928	
Transport du personnel	437.120	
Carburant et lubrifiant véhic.	2.213.103	
Frais de garage véhicules	2.147.587	
Frais d'immatriculation véhicules	25.000	
Rémunération du C.A.	581.250	
Frais de stage	214.548	
Frais divers	583.696	
Pertes diverses	1.459.199	
Frais de publicité	47.999	
Frais de réception et assemblées	15.400	
Cotisations et dons	98.000	
Frais de P.T.T.	147.995	
Abonnements et documentation	75.098	
Frais de représentation	144.436	
Fournitures de bureau	876.033	
Dépenses d'Umuganda	95.187	
Frais d'animation	230.600	
Dotation aux amortissements	3.758.820	
Provision pour créances douteuses	192.232	
" " Litigieuses	857.996	
" " " "	409.500	
" " pour autres " "		
" " dépréciation matériel de construction	469.308	
Patente 1984	2.299.825	19.679.107
<u>Autres dépenses</u>		
Dépenses des chantiers en finition	1.735.500	
Pertes des exercices antérieurs	184.050	
Charges des exercices antérieurs	1.078.740	
		40.107.372





A C T I F	P A S S I F
<p><u>COMPTES DE REGULARISATION D'ACTIF</u></p>	
<p>Valeurs payées ou Comptabilisées d'avance</p>	
<p>Intérêts à recevoir</p>	
<p>Produits locatifs à recevoir</p>	
<p>Matériaux de construction</p>	
<p>Immeubles à vendre</p>	
<p>Suspens actif à liquider</p>	
<p>1.312.380 1.794.509 501.667 122.753 143.111.969 410.073</p>	<p>147.253.351</p>

A C T I F		P A S S I F		
Immobiliations	Valeur d'ac- quisition	Amortisse- ments	V.C.N.	Totaux
Titre de participation	6.000.000	-	-	6.000.000
<u>IMMOBILISATIONS D'EXPLOITATION</u>				
Terrains	5.000.000	-	5.000.000	
Immeuble administratif	55.429.711	1.476.238	35.953.473	
Immeuble logement du personnel	4.012.800	1.413.911	2.598.889	41.552.562
	44.442.511	2.890.149		
<u>IMMOBILISATIONS HORS EXPLOITATION</u>				
Immeuble en location simple	11.778.518	4.711.408	7.067.110	7.067.110
<u>AUTRES IMMOBILISATIONS</u>				
Matériel de transport	8.362.829	4.706.233	3.656.596	
Mobilier de bureau	4.082.991	891.313	3.191.678	
" de logement du personnel	993.926	178.901	815.025	
" des immeubles en location simple	1.272.262	458.314	813.948	
Matériel de bureau	4.049.948	1.294.699	2.755.249	
" de logement du personnel	19.000	15.201	3.799	
" des immeubles en location simple	50.900	20.360	30.540	
Outillage	101.498	18.931	82.567	
Machines et autre matériel	289.850	288.778	1.072	11.350.474
	19.223.204	7.872.730		
Dépôts et cautions à + d'un an	52.500	-	-	52.500
Frais d'établissement	1.830.000	1.830.000	-	-
Excédent des charges sur les profits				22.644.827
				<u>550.927.577</u>

CHARGES		PRODUITS	
<u>CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE</u>		<u>PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE</u>	
Intérêts/emprunts à long terme	4.808.443	Intérêts bancaires	10.005.651
Frais bancaires	5.721	Commissions d'intervention bancaire	2.000
		Intérêts/prêts pour construction	57.532
<u>CHARGES DU PERSONNEL</u>		Intérêts/prêts véhicules	57.505
Traitement brut	14.859.123	Commissions bancaires s/clients à moyen terme	9.321
Indemnités de logement	1.211.331	Intérêts/créances hypothécaires	463.655
Habillage du personnel	7.600	Intérêts de retard/créances hypothécaires	23.796
Indemnités de mission	685.750	Commissions bancaires/clients à long terme	250.866
Cotisations patronales du personnel	735.366		10.849.926
Frais médicaux du personnel	627.698		
		<u>PRODUITS ET PROFITS ACCESSOIRES</u>	
Impôt locatif		Produits locatifs	1.936.667
" personnel/terrains et bâtiments		Produits divers	5.352.865
" des véhicules		Marges bénéficiaires/immeubles vendus	10.778.146
		Profits divers	456.365
<u>CHARGES GENERALES D'EXPLOITATION</u>			18.524.043
Loyers logement du personnel	1.008.564	<u>AUTRES PRODUITS</u>	
Entretien et répar. immeuble administr.	117.559	Récupération/créances amorties	49.000
" " machines et autre matériel	41.901	Reprise provisions pour créances douteuses ou litigieuses	
" " matériel in.adminis.	183.391	Reprise autres provisions d'exploitation	1.612.231
" " mobilier "	14.750	Produits des exercices antérieurs	756.055
" " immeuble logement	190.873	Plus value de cession/actif immobilisé	385.593
" " mobilier logement	4.000	Résultat d'exploitation (perte)	2.000
" " immeuble en location	606.040		22.444.827
" " matériel in. en "	2.260		
Eau et électricité immeuble administratif	66.858		
" " immeuble logement	166.391		
Téléphone logement du personnel	81.285		
Assurances véhicules C.I.B.	989.158		
Honoraires B.R.D.	100.000		
Autres honoraires	160.200		
Transport et déplacement du personnel	1.620.350		
Carburant et lubrifiant véhicules	1.647.517		

COMPTE GENERAL D'EXPLOITATION AU 31 DECEMBRE 1985.

CHARGES	PRODUITS
<u>CHARGES GENERALES D'EXPLOITATION (suite)</u>	
Frais de garage	1.245.970
Immatriculation des véhicules	30.200
Honoraires des administrateurs	581.250
Honoraires des commissaires aux comptes	112.500
Frais de stage et formations	396.641
Frais divers	50.339
Pertes diverses	276.001
Frais de publicité	20.000
Frais de réceptions et assemblées	72.440
Cotisations et dons	103.000
Frais de P.T.T.	162.765
Abonnement et documentation	273.564
Frais d'acte et de contentieux	5.180
Frais de représentation	123.230
Fournitures de bureau	492.182
Dépenses d'Umuganda	61.256
Frais d'animation	48.230
Dotations aux amortissements	7.587.912
Dotations aux provisions	1.843.393
Provisions pour charges et pertes	3.750.000
<u>AUTRES DEPENSES</u>	24.237.150
Pertes des exercices antérieurs	1.845.817
Charges des exercices antérieurs	5.146.975
Patente	54.623.675
	=====
	54.623.675
	=====