

BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT FONDS AFRICAIN DE DEVELOPPEMENT



RWANDA

DOCUMENT DE STRATEGIE PAYS 2012-2016 DU GROUPE DE LA BANQUE

DEPARTEMENT REGIONAL EST A (OREA)

OCTOBRE 2011

Equipe du projet : E. B. Sennoga (RWFO) ; N. Makonnen (RWFO) ; C. Baumont (OREA) ; S. Turay (OREA) ; O. Amu (RWFO) ; E. Ferreras Carreras (ORQR.4) ; M. Mdachi (OSHD.2) ; G. Ajumbo (ONRI.2) ; C. Mollinedo (OSGE.2) ; E. Ngode (ORPF.2) ; J.P. Kayobotsi (RWFO) ; J. Karimba (RWFO) ; J. Nyirimana (RWFO) ; S. Okeke (OSAN.1) ; E. Zeleke (ORQR.3) ; E. Rutaboba (RWFO) ; P. Munyaruyenzi (RWFO) ; et B. Byamukama (RWFO)

Pairs évaluateurs : R. Walker (KEFO) ; P. Kariuki (UGFO) ; J.C. Anyanwu (EDRE.1) ; S. Ijeh (ORWA) ; K. Mbekeani (ONRI.2) ; et S. Jean (OPSM.2)

Table des matières

I.	INTRODUCTION.....	1
II.	CONTEXTE ET PERSPECTIVES DU PAYS	1
	Contexte politique	1
	Contexte économique.....	2
	Gouvernance.....	5
	Compétitivité, environnement des affaires et développement du secteur privé.	6
	Intégration régionale et commerce.....	7
	Contexte social.....	8
	Questions transversales	9
III.	OPTIONS STRATÉGIQUES.....	10
	Cadre stratégique national.....	10
	Atouts et opportunités	11
	Défis et faiblesses.....	12
	Coordination de l'aide et harmonisation	12
	Positionnement du Groupe de la Banque au Rwanda.....	14
	Résultats et enseignements tirés de la mise en œuvre du DSP 2008-2011.....	16
IV.	STRATÉGIE DU GROUPE DE LA BANQUE POUR LE RWANDA	16
	Justification de l'intervention du Groupe de la Banque	16
	Piliers de l'appui du Groupe de la Banque.....	17
	Résultats attendus et cibles	19
	Opérations de prêt	19
	Opérations hors prêt.....	20
	Suivi et évaluation	20
	Risques potentiels et mesures d'atténuation	21
	Enjeux du dialogue avec le pays	21
V.	CONCLUSION ET RECOMMANDATION	22
	ANNEXES	

LISTES DES FIGURES, TABLEAUX ET ENCADRES

- Figure 1 : Contexte politique en 2009 [note : -4,0 (pire) à 2,5 (meilleure)]
Figure 2 : Croissance du PIB réel (%)
Figure 3 : Indice des infrastructures (2009)
Figure 4 : Indice des prix moyens à la consommation (%)
Figure 5 : Solde courant — y compris les transferts officiels (% du PIB)
Figure 6 : Indice de compétitivité mondiale 2011-2012 [note : 1 (pire) à 7 (meilleure)]
Figure 7 : Portefeuille actif du Groupe de la Banque au Rwanda (au 20 juillet 2011)

- Tableau 1 : Flux commerciaux du Rwanda — Parts des exportations et des importations (quelques années)
Tableau 2 : Cibles stratégiques de la SDERP et progrès accomplis à ce jour
Tableau 3 : Rwanda — Avancement des travaux de mise en œuvre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide
Tableau 4 : Impact du filtre d'état de préparation sur les caractéristiques du portefeuille du Rwanda

- Encadré 1 : Recommandations concernant l'accentuation de la mobilisation des ressources intérieures
Encadré 2 : Progrès du Rwanda en matière de réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement
Encadré 3 : Piliers de la Vision 2020 du Rwanda
Encadré 4 : Rwanda — Utilisation des TIC pour améliorer la prestation des services publics
Encadré 5 : Enseignements tirés de la mise en œuvre du DSP 2008-2011

EQUIVALENCES MONETAIRES

Août 2011

Monnaie	=	Franc rwandais
1,00 UC	=	1,62 dollar
1,00 UC	=	952,14 francs rwandais
1dollar	=	604 francs rwandais

POIDS ET MESURES

Systeme métrique

EXERCICE BUDGETAIRE DU GOUVERNEMENT

1^{er} juillet - 30 juin

SIGLES ET ABREVIATIONS

BAD	: Banque africaine de développement
CEPEX	: Bureau central des investissements publics et des financements extérieurs
CFAA	: Évaluation de la responsabilité financière des pays
CPIP	: Plan d'amélioration du portefeuille pays
COMESA	: Marché commun de l'Afrique orientale et australe
DfID	: Département du développement international (Royaume-Uni)
DSP	: Document de stratégie pays
EAC	: Communauté de l'Afrique de l'Est
EDRE	: Département de la recherche sur le développement
ESTA	: Département de la statistique
FAD	: Fonds africain de développement
IPC	: Indice des prix à la consommation
ISPE	: Instrument de soutien à la politique économique
MINECOFIN:	Ministère des Finances et de la Planification économique
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le développement
ORPF	: Département des acquisitions et des services fiduciaires (BAD)
PEFA	: Programme d'examen des dépenses publiques et d'évaluation de la responsabilité financière
PIB	: Produit intérieur brut
PME	: Petites et moyennes entreprises
RPPP	: Revue de la performance du portefeuille pays
SDERP	: Stratégie de développement économique et de réduction de la pauvreté
TIC	: Technologies de l'information et de la communication

I. INTRODUCTION

1. L'objectif primordial de la Vision 2020 du Rwanda est de transformer le pays en une économie à revenu intermédiaire en améliorant sa compétitivité, tout en assurant son unité, son développement et une croissance qui profite à tous ses citoyens. D'importantes avancées ont été accomplies sur le plan de la réalisation de cette vision au cours de la dernière décennie, en particulier l'amélioration de la paix et de la sécurité, la conception et la mise en œuvre de politiques prudentes, et l'amélioration de l'environnement des affaires et de la compétitivité du pays. Toutefois, des obstacles majeurs subsistent et continuent d'empêcher le Rwanda d'attirer un volume d'investissements privés qui soit à la mesure de ses progrès exemplaires en matière de mise en œuvre de réformes. En effet, le Rwanda a amélioré son classement *Doing Business*, passant de la 150^e place en 2008 à la 58^e sur 183 pays en 2010, mais le coût lié à la pratique des affaires demeure élevé, en raison des coûts de transport et d'énergie et d'une connectivité nationale et régionale qui laisse à désirer. En conséquence, le secteur privé embryonnaire ne joue pas encore son rôle prévu de moteur de croissance.

2. Le Document de stratégie pays (DSP) de la Banque pour le Rwanda (2012-2016) évalue les défis de développement et les perspectives du pays, et il oriente l'appui de la Banque vers les priorités énoncées dans la Vision 2020 du Rwanda. Le DSP vise à promouvoir *la compétitivité économique en vue d'une croissance solidaire et de la réduction de la pauvreté*, grâce à deux piliers stratégiques et complémentaires : i) *l'aménagement des infrastructures* et ii) *l'expansion des entreprises et le développement institutionnel*. Les interventions dans le domaine des infrastructures s'attaqueront aux goulots d'étranglement liés à l'énergie et aux transports dans le pays, tandis que les interventions relevant du deuxième pilier appuieront l'expansion des entreprises et le renforcement des capacités des institutions qui mettent en œuvre la politique des petites et moyennes entreprises (PME).

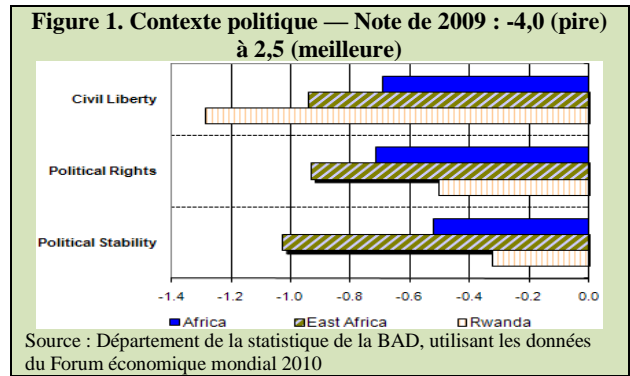
3. Le choix des piliers du DSP 2012-2016 repose sur : la consolidation des acquis et succès antérieurs de la Banque, la sélectivité et la concentration sur des interventions catalytiques moins nombreuses mais de plus grande taille, l'alignement sur les priorités nationales énoncées dans la Vision 2020 et la Stratégie de développement économique et de réduction de la pauvreté (SDERP), et la cohérence avec la division du travail des donateurs effectuée par le gouvernement. Cette Stratégie a été guidée par de vastes consultations avec les pouvoirs publics, les partenaires au développement et les acteurs non étatiques, dont les organisations de la société civile et du secteur privé. Elle s'est en outre inspirée du rapport d'achèvement du DSP 2008-2011, de l'édition 2011 de la revue de la performance du portefeuille pays (RPPP) et de différents travaux d'analyse. La stratégie identifie par ailleurs des domaines propices pour tirer le meilleur parti de l'allocation FAD (Fonds africain de développement) du Rwanda tout en mobilisant des ressources supplémentaires privées et autres que celles de la Banque, de sorte à placer cette dernière en bonne position pour jouer un plus grand rôle de catalyseur dans l'appui au développement du pays.

II. CONTEXTE ET PERSPECTIVES DU PAYS

Contexte politique

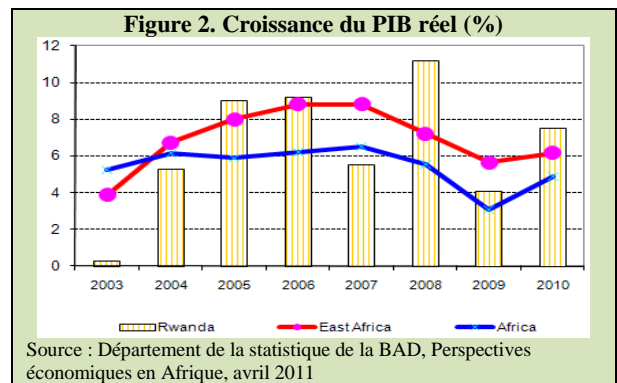
4. De vastes réformes ont été mises en œuvre pour améliorer la paix et la sécurité. Des institutions ont été créées et renforcées, afin de favoriser une plus grande participation citoyenne à la gouvernance. La conclusion satisfaisante des procédures judiciaires et des audiences des tribunaux (communautaires) Gacaca est un signe de progrès sur la voie de la paix, de la sécurité et de la réconciliation nationales. La cessation des tensions politiques dans la région des Grands Lacs, la contribution du Rwanda aux activités régionales de maintien de la paix et les succès de la démobilisation et de la réinsertion des anciens combattants devraient contribuer à améliorer davantage la stabilité politique.

5. Le Rwanda obtient une note supérieure à la moyenne des pays d'Afrique subsaharienne en ce qui concerne les droits politiques et la stabilité politique (voir *figure 1*), mais des améliorations demeurent possibles, surtout au niveau des libertés civiles. Des instruments comme la *fiche de résultats remplie par les citoyens et l'analyse de la perception de la gouvernance* ont été conçus pour guider les améliorations requises. Qui plus est, l'adoption du Code électoral de 2010 par le conseil des ministres devrait orienter la mise en œuvre des principales réformes électorales visant à éliminer toutes les tensions politiques résiduelles, comme celles qui se sont manifestées récemment à l'approche des élections générales d'août 2010.



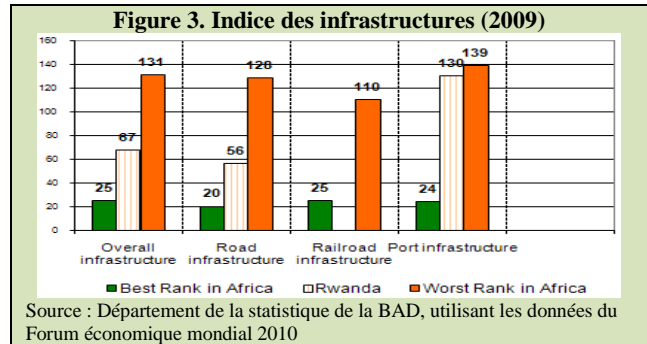
Contexte économique

6. Croissance économique et moteurs de la croissance. L'économie rwandaise a fait montre d'une vigoureuse reprise après la récession mondiale. Le PIB réel s'est légèrement accru, s'établissant à 7,5% en 2010 contre 4,1% en 2009 (voir *figure 2*), en raison de l'augmentation des dépenses publiques, d'une solide croissance du secteur tertiaire (principalement les services financiers et de télécommunication) et de la reprise dans le secteur touristique. Le programme de relance budgétaire et la politique monétaire expansionniste mis en œuvre en 2010 ont stimulé la reprise. Parmi les principaux moteurs de croissance à court et moyen terme figurent le secteur tertiaire, l'accroissement de la productivité du secteur agricole et l'augmentation des investissements publics et privés.



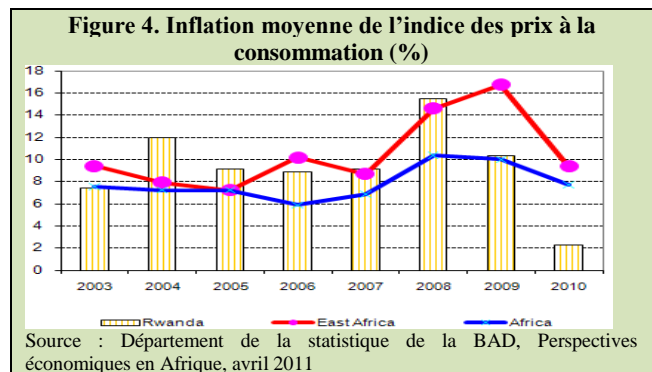
7. Structure économique. Le secteur tertiaire apporte la plus grande contribution au PIB, soit 47%, et sa part a continué de croître durant la période 1995-2010, alors que celles de l'industrie et de l'agriculture sont en baisse. La croissance des services a été alimentée par l'expansion du commerce, des transports, des télécommunications, des finances et de l'assurance. Le coût élevé des affaires a d'ailleurs été identifié comme l'une des principales raisons de la baisse de la contribution du secteur industriel et pris en compte dans les politiques industrielle, énergétique et des transports. La baisse de productivité et de valeur ajoutée explique quant à elles la diminution de la part de l'agriculture dans le PIB, à l'origine des forts taux de pauvreté et d'inégalité entre les revenus. Le gouvernement a réagi notamment en élaborant un Programme d'intensification des cultures, exécuté depuis 2008, et en mettant en œuvre la deuxième phase (2009-2012) du Plan stratégique pour la transformation agricole qui mettent l'accent sur plusieurs priorités dont la consolidation de l'utilisation des terres, la distribution d'engrais et de semences, ainsi que les activités après récolte et la commercialisation. La production alimentaire s'est accrue en conséquence et a mis le Rwanda à l'abri de la crise alimentaire qui sévit dans la Corne de l'Afrique.

8. Infrastructure économique. Le Rwanda occupe le 101^e rang sur 142 pays pour l'indice de l'aménagement des infrastructures de la compétitivité mondiale 2011/2012, (voir aussi la *figure 3*), mettant en exergue l'existence de grands déficits de transport et d'énergie, qui, à leur tour, contribuent aux coûts élevés de l'activité économique, et entravent le développement du secteur privé ainsi que la connectivité nationale et régionale. Les tarifs d'électricité du Rwanda, qui s'établissent à 0,18 dollar/kWh, dépassent les moyennes régionales de 0,10-0,12 dollar/kWh, tandis que les coûts de transport sont, à 165 dollars/tonne/km, pratiquement le double de la moyenne régionale de 95 dollars/tonne/km. La politique nationale du secteur des transports (2008-2013) et le Plan directeur d'électrification 2025 en sont une réponse. La politique énergétique nationale est en cours d'élaboration, son approbation étant prévue en 2012. L'appui de la Banque contribuera à la mise en œuvre de ces politiques et à la réduction des goulots d'étranglement liés aux infrastructures du Rwanda.



9. Gestion macro-économique. Le Fonds monétaire international a approuvé en juin 2010 un programme relatif à l'Instrument d'appui triennal aux réformes visant à soutenir l'exécution du SDERP, tout en assurant la stabilité macro-économique. Les deux premières revues effectuées dans le cadre de l'Instrument ont été achevées avec succès en décembre 2010 et juin 2011.

10. Politique monétaire et inflation. Le Rwanda a mis en œuvre une politique monétaire expansionniste visant à mettre fin à la crise de liquidité intérieure qui s'est déclenchée en 2008, et à accélérer la reprise de la croissance. Les rigidités structurelles et le faible niveau de diversification du secteur financier ont cependant entravé les effets du programme de relance budgétaire. L'exécution satisfaisante du Programme d'intensification des cultures a contribué à la réduction de l'inflation, laquelle est passée de 10,3% en 2009 à 2,3% en 2010 (voir *figure 4*). Toutefois, étant donné que le Rwanda demeure un importateur net de produits alimentaires et compte tenu de la grande part des importations dans les produits énergétiques (19,5% en 2010), l'inflation devrait croître légèrement, d'après les prévisions, pour s'établir à 3,9% en 2011, en raison de l'augmentation des prix mondiaux des aliments et du carburant.



11. Accès au crédit. Le crédit au secteur privé s'est certes redressé et a retrouvé son niveau de 2009 (soit 12% du PIB en 2010), mais le taux d'accroissement s'est établi à 11%, inférieur au 20% prévu pour la même période, en raison du financement intérieur et de l'accumulation préventive de réserves excédentaires par les institutions financières. En

conséquence, les financements intérieurs nets prévus pour l'exercice budgétaire 2011/2012 ont été réduits de 83% par rapport aux niveaux de l'exercice 2010/2011. Le gouvernement a accordé des permis partiels à 416 coopératives d'épargne et de crédit d'Umurenge (niveau de district) en vue d'accroître la proportion de la population ayant accès aux services bancaires, en la portant au-delà du taux actuel de 20%. La banque centrale renforce sa capacité de supervision bancaire, pour assurer un contrôle adéquat des coopératives d'épargne et de crédit.

12. Politique budgétaire. Le déficit financier, subventions comprises, a baissé, passant de 2,2% du PIB en 2009 à 0,1% en 2010, cette situation s'expliquant par le retrait progressif du programme de relance budgétaire. Toutefois, le ratio des recettes intérieures au PIB était, à 13,7% en 2010/2011, inférieur à la moyenne des pays de la Communauté de l'Afrique de l'Est de 16%, soit une faible performance des impôts et taxes. Il demeure crucial d'améliorer davantage le recouvrement des recettes.

Si aucune réforme majeure de politique fiscale n'est prévue à moyen terme, le gouvernement se propose de mobiliser des recettes publiques supplémentaires en améliorant l'efficacité de l'administration fiscale. L'édition 2010 de l'étude de la BAD sur la mobilisation des ressources intérieures¹ a identifié plusieurs mesures pour accroître cette mobilisation (voir encadré 1) et elle servira de base au dialogue entre la Banque et les autorités sur les réformes requises.

13. Position extérieure. Le déficit commercial s'est légèrement amplifié en 2010, atteignant 16,1% du PIB contre 15,4% en 2009, en raison essentiellement de l'augmentation des importations de biens de consommation (produits alimentaires principalement), de biens intermédiaires (matériaux de construction et produits industriels pour l'essentiel) et de carburant. Les exportations se sont accrues de 26,5% par rapport à leur valeur de 2009, du fait de la stabilité et de l'augmentation des prix internationaux du café, du thé et des minéraux qui ont généré conjointement 60% des recettes d'exportation en 2010. Le déficit courant, subventions comprises, a baissé, passant de 7,3% du PIB en 2009 à 6% en 2010 (voir figure 5), par suite principalement d'une augmentation des transferts officiels. Les déficits commerciaux persistants, qui sont liés à l'étroitesse de la base d'exportation, demeurent d'importants défis à moyen terme.

Encadré 1. Recommandations concernant l'accroissement de la mobilisation des ressources intérieures

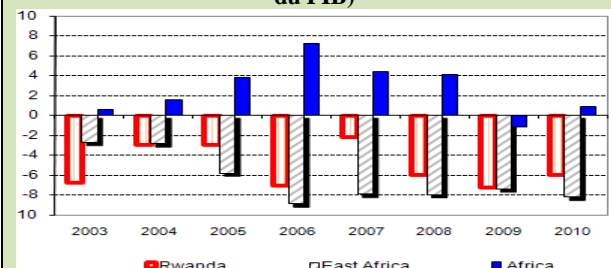
À court et à moyen terme :

- passer en revue les incitations et exonérations fiscales, pour supprimer celles qui sont improductives ;
- attribuer à chaque contribuable un numéro unique et lier ce numéro à la fiche d'identification personnelle du contribuable ou au numéro d'enregistrement de l'entreprise ;
- se servir d'informations de tiers provenant des registres d'entreprises, de biens et de véhicules pour élargir l'assiette fiscale ; et
- améliorer la gestion de la conformité aux lois et l'application de celles-ci, en accroissant la qualité des services fournis aux contribuables et en procédant à l'établissement d'un profil global des risques inhérents aux contribuables.

À long terme :

- harmoniser les politiques fiscales et utiliser les taxes et impôts comme instrument pour atteindre des objectifs généraux de développement national ;
- veiller à l'autonomie en matière de gestion des agences de recettes, conformément à la législation en vigueur, et leur demander des comptes au sujet d'un ensemble convenu de mesures de performance ; et
- élargir l'accès aux services financiers pour faciliter l'application des lois fiscales et la conformité à celles-ci, tout en gérant l'arbitrage potentiel entre la mobilisation de l'épargne et l'utilisation des renseignements financiers à des fins d'administration fiscale.

Figure 5. Solde courant — transferts officiels compris (% du PIB)



Source : Département de la statistique de la BAD, Perspectives économiques en Afrique, avril 2011

¹ Étude sur la mobilisation des ressources intérieures pour l'Afrique de l'Est : étude de cas du Rwanda, BAD/BD/IF/2010/ 302 et ADF/BD/IF/2010/ 289.

14. Soutenabilité de la dette. L'analyse de soutenabilité² de la dette 2011 publiée par le FMI/Banque mondiale indique que le risque de surendettement est modéré, en raison de politiques macro-économiques prudentes, d'un allègement substantiel de la dette (à hauteur de près de 1,5 milliard de dollars en 2005) et d'un recours intense aux emprunts concessionnels. La dette totale (extérieure et intérieure) du Rwanda s'élevait à 1,28 milliard de dollars ou 23,4% du PIB à la fin de 2010. La dette extérieure constituait 62% de la dette totale, plus de 80% étant dû à des créanciers multilatéraux. L'analyse de soutenabilité de la dette effectuée en mai 2010 a conduit à une modification de la combinaison des financements sous forme de ressources FAD octroyées au Rwanda, à savoir exclusivement sous forme de dons à un mélange de prêts et de dons (50/50). Les indicateurs d'endettement restent cependant vulnérables à un choc des exportations, à cause de l'étroitesse de la base d'exportation et du faible niveau de mobilisation des recettes intérieures. Une Stratégie de gestion de la dette à moyen terme destinée, entre autres, à guider des évaluations plus rigoureuses des coûts et des avantages associés à l'augmentation des financements non concessionnels est en cours d'élaboration.

15. Perspectives à moyen terme. Les perspectives à moyen terme demeurent favorables. Il est prévu que la croissance du PIB soit favorisée par l'augmentation des dépenses d'équipement visant à financer le Programme gouvernemental d'investissements stratégiques, l'accroissement de la productivité agricole dû au Programme d'intensification des cultures et une reprise du secteur tertiaire. La croissance du PIB réel en 2011 devrait s'établir à 7%, en légère baisse par rapport au taux de 7,5% enregistré en 2010. Cette situation s'explique par les incertitudes économiques et financières mondiales actuelles, l'accroissement des prix du carburant et des produits alimentaires et le retrait progressif du programme de relance budgétaire. D'après les prévisions, la croissance du PIB réel à moyen terme restera dans la fourchette de 6,5 à 7%, même si le maintien de la trajectoire de croissance dépend de l'obtention de financements en faveur du Programme gouvernemental d'investissements stratégiques, d'un environnement extérieur positif et d'un vigoureux redressement du crédit au secteur privé. Qui plus est, il conviendra de déployer des efforts soutenus pour diversifier les produits d'exportation et assurer la mise en œuvre de la *Stratégie nationale d'exportation*, récemment approuvée, pour réduire ces vulnérabilités.

Gouvernance

16. Gouvernance et lutte contre la corruption. Les *Indicateurs de gouvernance dans le monde* montrent que des progrès importants ont été accomplis dans des domaines comme l'efficacité des pouvoirs publics, l'État de droit, la qualité de la réglementation et la lutte contre la corruption. Le Rwanda s'est classé au 66^e rang sur 178 pays (Transparency International 2010) en ce qui concerne la corruption, soit une forte amélioration par rapport à 2009 (89^e sur 180). L'évaluation des politiques et des institutions des pays (*voir annexe 12*) de la Banque montre une amélioration de la note globale qui passe de 3,53 en 2005 à 4,27 en 2009. Le groupe « gouvernance » a connu le moins d'amélioration : il n'a augmenté que de 3,7 à 3,9 entre 2005 et 2010, avec une faible performance au niveau du sous-groupe « *qualité de l'administration publique* ».

17. Gestion des finances publiques. L'édition 2010 de l'examen des dépenses publiques et évaluation de responsabilité financière a fait état de l'amélioration de plusieurs indicateurs depuis le dernier examen effectué en 2008, eu égard notamment à la conformité aux pratiques optimales établies à l'échelle internationale en matière de crédibilité budgétaire, de transparence et d'exhaustivité. L'évaluation à mi-parcours de la Stratégie gouvernementale de réforme de la gestion des finances publiques de mai 2011 a par ailleurs montré une certaine amélioration, les progrès des réformes étant jugés *modérément satisfaisants*. Des insuffisances ont toutefois été relevées au niveau des mécanismes de contrôle budgétaire, de l'audit interne ainsi que de la qualité et de la production à temps des états financiers et des rapports. Le manque de capacités de gestion des

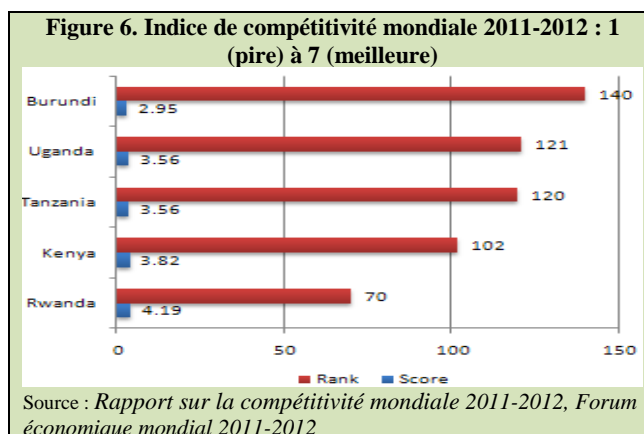
² Se reporter au Rapport pays du Fonds monétaire international pour le Rwanda, n° 11/164 de juillet 2011.

finances publiques, dû à l'insuffisance de personnels qualifiés comme les comptables et les spécialistes de la passation des marchés, a été identifié comme un des grands facteurs contribuant à ces faiblesses dans la gestion des finances publiques. Le gouvernement s'est lancé dans un programme de renforcement des capacités du secteur public ciblant divers professionnels, dont les spécialistes de la gestion financière. La mise en œuvre soutenue du plan d'action de la Stratégie de réforme de la gestion des finances publiques complétera ces initiatives de renforcement des capacités.

18. Passation des marchés. L'évaluation des procédures d'appel d'offres national effectuée en 2010 par la Banque a révélé que si le cadre national de passation des marchés est cohérent avec les normes internationales, le manque de compétences en passation des marchés dans le secteur public demeure un défi de taille. Cela dit, des mesures prioritaires visant à améliorer les compétences en gestion financière ont guidé l'adoption imminente de procédures d'appel d'offres national pour les projets et programmes financés par la Banque. La Banque étudiera la possibilité d'octroyer un appui, notamment sous forme de fonds bilatéraux et verticaux, pour appuyer les initiatives de renforcement en cours.

Compétitivité, environnement des affaires et développement du secteur privé

19. Compétitivité. Le Rwanda a amélioré de 10 places son classement global dans l'enquête sur la *Compétitivité mondiale* de 2011, occupant le 70^e rang sur 142 pays et le 3^e en Afrique subsaharienne (voir *figure 6*). Des institutions solides qui fonctionnent convenablement, des marchés du travail efficaces et des niveaux de corruption faibles ont été cités comme les principaux facteurs de l'amélioration de ce classement. Le coût lié à la pratique des affaires, en particulier les frais élevés de transport et d'énergie, reste un des principaux obstacles empêchant d'améliorer davantage la compétitivité et le développement du secteur privé rwandais.



20. Environnement des affaires. L'environnement des affaires du Rwanda a connu des améliorations sensibles, et le pays a été salué comme l'un des cinq meilleurs réformateurs d'Afrique subsaharienne. En effet, le Rwanda se classe au 58^e rang sur 183 pays (rapport *Doing Business* de 2010), alors qu'il occupait la 150^e place sur 178 pays en 2008. Les améliorations remarquables portent sur sept des 10 domaines de réglementation des affaires mesurés, notamment la facilité de création d'une entreprise, le transfert de propriété, la protection des investisseurs, l'exécution des contrats et l'obtention de crédits. Les principales entraves restent le commerce transfrontalier et la fermeture d'entreprise.

21. Développement du secteur privé. La croissance tirée par le secteur privé constitue l'un des principaux piliers de la Vision du Rwanda, dont l'objectif est d'accéder au statut de pays à revenu intermédiaire d'ici à 2020. Dans l'ensemble, 90,8% de la population active du Rwanda est employée dans le secteur privé³, ce qui fait de celui-ci un secteur catalytique du point de vue des réformes visant à assurer une croissance solidaire. Plus de 123.000 PME sont actives dans le secteur privé, et elles constituent 98% de toutes les entreprises et sont à l'origine de 84% des emplois du

³ Voir Recensement des établissements du Rwanda, juin 2011⁴ Le taux brut de scolarisation au secondaire s'est accru, soit de 20,7 % en 2008 à 31,5 % en 2010, et la proportion des étudiants de l'enseignement supérieur inscrits dans les disciplines scientifiques et technologiques est passée de 21 % à 41,4 % durant la même période. Les chiffres relatifs à l'accès à l'enseignement et à la formation techniques et professionnels ne se sont accrus que légèrement — de 8 250 élèves en 2006 à 15 354 en 2010 — et demeurent nettement inférieurs à la cible de 2012 de 135 000 élèves.

secteur. Cependant, 88% de ces PME sont informelles et à ce titre, leur contribution aux recettes fiscales totales estimée à moins de 2% durant l'exercice budgétaire 2009/2010. Au total, les améliorations apportées au climat de l'investissement n'ont pas encore conduit concrètement au développement du secteur privé. À titre illustratif, les investissements directs étrangers représentent 0,5% du PIB en 2010, inférieurs à la moyenne de l'Afrique subsaharienne (2,5%) et la part des investissements du secteur privé dans le PIB 10 % en 2010, également inférieure à la moyenne régionale de 14 %.

22. Les goulots d'étranglement liés au transport et à l'énergie constituent les principales entraves au développement du secteur privé et la Banque, forte de ses acquis et succès antérieurs, est bien positionnée pour aider le pays à desserrer ces contraintes. Les lacunes au niveau des compétences fonctionnelles de base comme la planification et la gestion des affaires (en ce qui concerne les PME), l'insuffisance au niveau de l'Etat des capacités institutionnelles nécessaires pour fournir les services requis d'expansion des entreprises (comme l'incubation, la planification et la gestion des entreprises) et les services postérieurs au placement (qui aident les entreprises, entre autres, à trouver des employés, identifier les fournisseurs locaux et étudier les possibilités d'ajout de valeur, et qui favorisent en outre le développement des PME suivant des normes régionales et internationales) s'avèrent également des domaines prioritaires d'intervention. Le fait de s'attaquer à ces goulots d'étranglement permettra par ailleurs de veiller à ce que les progrès accomplis en matière d'amélioration de l'environnement des affaires mènent concrètement au développement du secteur privé.

Intégration régionale et commerce

23. Le potentiel économique du Rwanda est fondamentalement lié aux conditions existant dans les pays voisins. Pays enclavé, le Rwanda est tributaire de ses voisins côtiers pour l'accès à la mer, et son intégration dans les marchés infrarégionaux nécessite la coopération entre États partenaires. Ces dépendances mettent en lumière l'importance de solutions régionales aux problèmes de développement du pays, notamment en matière d'investissements dans les transports et l'énergie.

24. Le Rwanda est membre de plusieurs entités régionales, dont la Communauté de l'Afrique de l'Est (EAC) et le Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA). Il a adopté le tarif extérieur commun dans le cadre de l'Union douanière de l'EAC, et modifié sa principale législation pour faciliter le droit d'établissement et de circulation de la main-d'œuvre au sein du Marché commun de l'EAC. En conséquence, le commerce entre le Rwanda et les autres pays de l'EAC s'est accru régulièrement entre 2007 et 2010 (voir tableau 1), sous l'impulsion, essentiellement, des importations accrues de biens de consommation et de produits intermédiaires. Les principales exportations du Rwanda vers les pays de l'EAC, qui comprennent les céréales, le café, le thé et les légumes, ont elles aussi augmenté mais restent nettement inférieures à ses importations.

25. Le succès de la mise en œuvre des protocoles de l'Union douanière et du Marché commun passe par la poursuite des investissements dans les infrastructures régionales, l'amélioration des initiatives de facilitation du commerce et de suppression des barrières non tarifaires et la mise en œuvre de réformes institutionnelles et réglementaires dans tous les pays de l'EAC, en vue de faciliter la circulation des biens et des services. L'appui de la Banque à l'aménagement des infrastructures régionales, notamment le chemin de fer Dar es-Salaam-Isaka-Kigali/Keza-Musongati (actuellement au stade d'étude) - reliant le Rwanda et le Burundi à la mer via la Tanzanie - améliorera l'infrastructure de transport régional. Le Rwanda bénéficiera en outre d'investissements supplémentaires destinés à appuyer l'intégration régionale, comme l'indique le Document de stratégie d'intégration régionale de la Banque pour l'Afrique orientale.

Tableau 1. Flux commercial du Rwanda : parts des exportations et des importations

	2000	2005	2007	2009	2010
Parts régionales des exportations (% du total des exportations)					
Europe	65.7	45.1	36.7	27.9	25.9
Communauté de développement de l'Afrique australe	1.5	6.9	2.4	19.1	0.9
Coopération en Afrique orientale	2.9	2.7	3.8	3.9	7.3
Afrique	10.4	9.3	5.3	21.6	9.0
Amérique	8.4	9.4	11.6	10.7	16.6
Asie	13.3	31.7	36.7	34.6	40.3
Parts régionales des importations (% du total des importations)					
Europe	40.5	27.5	27.6	30.2	22.9
Communauté de développement de l'Afrique australe	15.8	25.1	15.1	15.8	2.5
Coopération en Afrique orientale	24.1	36.9	34.4	32.7	35.5
Afrique	32.0	40.6	38.0	37.7	41.9
Amérique	13.2	10.9	3.1	4.5	4.3
Asie	13.9	20.4	30.9	26.5	30.7

Source : Département de la statistique de la BAD, utilisant la base de données COMTRADE des Nations Unies

Contexte social

26. Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). Le rapport 2010 sur les progrès en direction des OMD note que le Rwanda est bien parti pour atteindre trois des huit OMD. L'encadré 2 met en exergue les progrès accomplis par le pays en matière de réalisation des OMD et l'annexe 11 présente l'évaluation détaillée de ces progrès. La parité filles-garçons eu égard aux inscriptions au primaire a été réalisée et le nombre de sièges parlementaires détenus par les femmes s'est accru, passant de 17 % en 1994 à 52 % en 2008, soit par ailleurs le taux le plus élevé au monde. Des progrès sensibles sont en outre signalés dans le domaine de la réduction de la mortalité infantile.

Encadré 2. Progrès du Rwanda en matière de réalisation des OMD

OMD en voie d'être atteints

- OMD 2 : assurer l'éducation primaire pour tous
- OMD 3 : promouvoir la parité hommes-femmes et l'autonomisation des femmes
- OMD 4 : réduire la mortalité infantile

OMD aux résultats mitigés, mais potentiellement réalisables

- OMD 5 : améliorer la santé maternelle
- OMD 6 : combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies

OMD dont la réalisation est peu probable

- OMD 1 : réduire l'extrême pauvreté et la faim
- OMD 7 : assurer un environnement durable

Source : Rapport sur les Objectifs du Millénaire pour le développement des Nations Unies (2010)

27. Pauvreté. L'enquête auprès des ménages la plus récente, effectuée en 2006, révèle que la pauvreté demeure élevée, 57% de la population vit en dessous du seuil de pauvreté par rapport à 60,4% en 2000/2001, et qu'une réduction nettement plus forte est requise pour atteindre la cible de l'OMD fixée à 30%. En dépit du taux élevé de croissance économique, le nombre absolu de personnes vivant dans la pauvreté a augmenté, passant de 4,8 millions à 5,4 millions entre 2001 et 2006, en raison essentiellement du fort taux de croissance démographique qui s'élève à 3,5% par an. La pauvreté touche principalement le milieu rural, mais aussi les zones urbaines en dehors de la capitale Kigali, en raison de la combinaison de taux élevés de croissance démographique avec une lente croissance du secteur agricole qui emploie 80% de la population. En outre, les difficultés que connaît le secteur privé ont également entravé la création et l'amplification des activités rémunératrices non agricoles, exacerbant ainsi la pauvreté. La situation relative à l'égalité des revenus s'est aussi détériorée, le coefficient Gini passant de 0,47 à 0,57, à cause d'une plus lente croissance de l'agriculture par rapport au secteur tertiaire. Si l'impact des récents épisodes de forte croissance sur la pauvreté et sur les inégalités entre les revenus ne sera quantifiable qu'après

l'achèvement de l'enquête en cours auprès des ménages en 2012, à la lumière de l'enquête de 2006, il est évident qu'il faut faire davantage pour assurer une croissance solidaire.

28. Développement humain. Parmi les améliorations opérées dans le secteur de la santé figurent la réduction du taux de mortalité infantile, lequel est passé de 86 pour 1.000 naissances vivantes en 2005 à 62 en 2010, ce qui correspond à la cible de la SDERP. La mortalité maternelle a elle aussi diminué, soit de 750 pour 100.000 naissances vivantes en 2005 à 540 en 2010, mais elle reste en deçà de la cible de l'OMD (325 pour 100.000). Les principaux indicateurs de l'éducation, notamment les taux d'achèvement et ceux de la qualité de l'éducation se sont améliorés. Le taux brut de scolarisation au secondaire a augmenté, eu égard en particulier aux filières scientifiques et technologiques⁴, mais la consolidation des initiatives existantes reste cruciale, en ce qui concerne surtout celles liées aux technologies de l'information et de la communication (TIC) et à l'amplification des pratiques optimales en matière de renforcement des capacités.

Questions transversales

29. Emploi des jeunes. Le problème de l'inclusion des jeunes, qui représentent 40 % de la population, dans les activités économiques reste un obstacle majeur à la réalisation d'une croissance inclusive. Plus de 42% des jeunes sont au chômage ou sous-employés dans l'agriculture de subsistance. C'est pourquoi il convient d'adopter des mesures urgentes sous forme notamment de renforcement des capacités, en particulier dans le cadre de la Stratégie pour l'enseignement supérieur, la science et la technologie, et de création d'emplois. De solides cadres⁵ de politique en matière de renforcement des capacités et de création d'emplois sont déjà en place, mais le gouvernement a besoin d'aide pour traduire ces politiques en solutions durables. Les enseignements tirés des programmes actuellement mis en œuvre par la Banque dans le cadre de la Stratégie pour l'enseignement supérieur, la science et la technologie et des TIC (voir *annexe 5*) seront utilisés pour développer l'entrepreneuriat local et assurer l'incubation d'entreprises. La Banque adoptera en outre un mécanisme novateur de financement, par le biais de l'appui au budget général et sectoriel et d'autres fonds, pour compléter ces programmes en cours et les efforts déployés par le gouvernement pour s'attaquer au problème du chômage des jeunes et assurer une croissance solidaire.

30. Genre. En dépit des importants progrès accomplis sur le plan de la parité hommes-femmes (voir encadré 1), il y a lieu de faire plus pour remédier aux inégalités chroniques au niveau de la participation à l'économie. À titre illustratif, si 40% de tous les entrepreneurs enregistrés sont des femmes, les ménages dirigés par des femmes constituaient 60% des pauvres en 2006. L'accès limité aux emplois non agricoles est le principal facteur expliquant le chômage des jeunes et les taux élevés de pauvreté parmi les ménages dirigés par des femmes. Il convient d'élaborer et d'exécuter des programmes et des plans d'action concrets ciblant la création d'emplois et l'entrepreneuriat local, par exemple en assurant l'incubation de PME en milieu tant rural qu'urbain, avec une attention aux femmes et aux jeunes. Le gouvernement a accordé la priorité à la microfinance, en promouvant les coopératives d'épargne et de crédit d'*Umurenge* (programme de développement villageois) comme mesure stratégique initiale pour accroître l'inclusion des femmes et des jeunes dans l'économie. Ces efforts seront complétés par un appui visant à renforcer les compétences des femmes en entrepreneuriat, l'octroi de microcrédits ciblés, et la réalisation de recherches destinées à produire des données de référence et ventilées selon le genre pour guider les interventions.

⁴ Le taux brut de scolarisation au secondaire s'est accru, soit de 20,7 % en 2008 à 31,5 % en 2010, et la proportion des étudiants de l'enseignement supérieur inscrits dans les disciplines scientifiques et technologiques est passée de 21 % à 41,4 % durant la même période. Les chiffres relatifs à l'accès à l'enseignement et à la formation techniques et professionnels ne se sont accrus que légèrement — de 8 250 élèves en 2006 à 15 354 en 2010 — et demeurent nettement inférieurs à la cible de 2012 de 135 000 élèves.

⁵ Plan stratégique du secteur de l'éducation (2008-2012 ; 2010-2015) ; Politique des TIC ; Politique rwandaise du travail (2009) ; Politique de l'éducation non formelle (2005) ; Politique de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels (2008) ; Politique nationale d'industrialisation ; Politique nationale en matière d'exportation ; Politique agricole nationale, entre autres.

31. Environnement et changement climatique. Le relief physique difficile du Rwanda et les forts taux de croissance démographique exercent des pressions considérables sur les ressources naturelles du pays, comme l'attestent les niveaux élevés de dégradation des sols et des terres humides, de déboisement et de perte de biodiversité. En outre, le développement économique, l'industrialisation et l'urbanisation qui en découlent accroissent la demande d'énergie, et les investissements dans les transports, surtout lorsqu'ils ne sont pas résistants à l'épreuve du changement climatique, peuvent, entre autres, conduire à de plus fortes émissions de carbone. Aussi est-il impératif de protéger l'environnement, notamment en assurant une gestion durable des ressources naturelles et la protection des investissements dans l'infrastructure contre les perturbations climatiques. Le Rwanda a intégré des cibles environnementales dans la SDERP et adopté par la suite un plan sectoriel de l'environnement et des ressources naturelles (2009-2013), pour orienter la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles. Plusieurs outils d'évaluation environnementale ont été mis au point pour assurer l'adaptation des projets d'infrastructure aux changements climatiques.

32. Pour sa part, la Banque continuera de veiller à ce que toutes les nouvelles opérations d'infrastructure fassent l'objet d'un contrôle rigoureux visant à déterminer leurs risques climatiques. En plus de privilégier les options d'énergie verte, notamment l'hydroélectricité et le méthane, la Banque appuiera le chemin de fer Dar es-Salaam/Isaka/Kigali qui contribuera au développement du transport de marchandises en vrac et, partant, réduira les émissions de carbone produites par les véhicules. Qui plus est, les fonds verticaux comme celui du Programme d'appui au carbone en Afrique et le Fonds de la facilité mondiale de l'énergie seront mobilisés pour appuyer la mise en œuvre du plan sectoriel de l'environnement et des ressources naturelles du Rwanda.

III. OPTIONS STRATÉGIQUES

Cadre stratégique national

33. Stratégie gouvernementale. Les priorités de développement à long terme du Rwanda sont présentées dans la Vision 2020 du pays (voir encadré 3). La Vision 2020 a pour objectif de transformer le Rwanda en une économie à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (900 dollars par habitant) d'ici à 2020, tout en assurant l'unité du pays et une croissance solidaire.

Encadré 3. Piliers de la Vision 2020	
○	Bonne gouvernance et capacité de l'État
○	Développement des ressources humaines et économie basée sur le savoir
○	Économie tirée par le secteur privé
○	Aménagement des infrastructures
○	Agriculture productive et axée sur le marché
○	Intégration économique régionale et internationale
○	Questions transversales : i) parité hommes-femmes ; ii) ressources naturelles ; iii) environnement ; et iv) science, technologie et TIC.

34. Stratégie de développement économique et de réduction de la pauvreté (SDERP). La SDERP (2008/09-2012/13) met l'accent sur la croissance inclusive, l'aménagement des infrastructures, la création d'emplois et la protection des groupes vulnérables. Elle offre un cadre à moyen terme pour la réalisation des objectifs de développement et les aspirations à long terme du pays, tels que présentés dans la Vision 2020. D'après le rapport sur l'avancement des travaux de la SDERP de 2009/10, 86% des cibles ont été complètement atteintes et 11% atteintes en partie. Au nombre des principales réalisations (voir tableau 2), on peut citer d'importantes améliorations de l'environnement des

Tableau 2. Cibles stratégiques de la SDERP et progrès accomplis à ce jour

	Référence (2006)	Cible (2012)	Situation (2010)
Taux de croissance du PIB réel par an (%)	6,5	8,1	7,5
% de la population vivant sous le seuil de pauvreté	57	46	—
% de routes classées « en bon » état	11	31	53,8
Production d'électricité (mégawatts)	74	90	94
Investissements fixes bruts (% du PIB)	16	24	21
Accès à l'électricité (ménages et entreprises)	91 332	194 776	159 516
Accès à de l'eau potable (%)	...	83	76
Crédit au secteur privé (% du PIB)	10	13,9	11,8
Recettes d'exportations stratégiques (millions de dollars)	165	337	164
Classement <i>Doing Business</i>	158	140	58

Source : ministère des Finances et de la Planification économique

affaires, l'augmentation du pourcentage des routes classées comme étant « en bon état », et l'accroissement de la capacité de production d'électricité qui a conduit à une augmentation de 75% du nombre de branchements. Le gouvernement lancera la préparation de la prochaine SDERP (SDERP2) durant l'exercice budgétaire 2011/12. L'objectif stratégique de la SDERP2 reflétera les priorités de l'actuelle SDERP et tiendra compte des succès comme de l'évolution de l'environnement (interne et externe), ainsi que des piliers de la Vision 2020.

35. *Programme d'investissements stratégiques.* Le Programme d'investissements stratégiques, approuvé par le conseil des ministres en 2010, accorde la priorité à six principaux projets d'investissement visant à accélérer la réalisation de la Vision 2020 et des objectifs de la SDERP⁶. Ces projets, qui privilégient les investissements dans les infrastructures, notamment celles des TIC, devraient améliorer la compétitivité globale, servir de catalyseur de création d'emplois et faciliter la diversification des exportations, contribuant ainsi à la réduction de la pauvreté et à une croissance solidaire.

Atouts et opportunités

36. *Intégration régionale et commerce.* La situation centrale du Rwanda entre l'Afrique occidentale et orientale et les réformes en cours visant à améliorer l'environnement des affaires et la compétitivité grâce notamment à l'aménagement des infrastructures, devraient faire du pays une destination plus attrayante pour les investissements et le commerce. Des investissements soutenus dans les infrastructures et le développement du secteur privé seront essentiels pour exploiter cet atout.

Encadré 4. Rwanda — Utilisation des TIC pour améliorer la prestation de services publics

- La connectivité Internet à haute vitesse entre le gouvernement central et les administrations locales a amélioré les communications, la planification, la budgétisation et les fonctions de suivi et d'évaluation.
- Des ordinateurs ont été fournis aux dirigeants locaux au plus faible niveau d'administration (*Imirenge*) pour assurer une présentation en temps utile de rapports sur l'avancement des travaux des programmes gouvernementaux et l'identification des mesures d'atténuation nécessaires.
- Tous les districts sont reliés au réseau mobile de groupe fermé qui facilite les communications à taux réduits, permettant ainsi des communications adéquates et le suivi des initiatives de développement.

37. *TIC et centre de services.* Le gouvernement a donné la priorité à la transformation du Rwanda en une économie basée sur le savoir, en accélérant le renforcement des compétences techniques en TIC et les investissements destinés à appuyer l'extension de la couverture des réseaux. Ces interventions serviront de tremplin au Rwanda pour utiliser les TIC à des fins de création d'emplois et de prestation efficace de services publics (voir encadré 4).

38. *Tourisme.* Le Rwanda offre d'énormes possibilités de promotion du tourisme spécialisé, axé en particulier sur les gorilles de montagne des chaînes des Virunga, les parcours de marche et d'observation d'oiseaux de la forêt de Nyungwe dans le sud et les sources thermales de l'ouest du pays, entre autres. Une meilleure commercialisation de ces possibilités et l'amélioration de la logistique requise accroîtront les recettes touristiques chiffrées actuellement à 200 millions de dollars et la contribution du secteur au PIB.

39. *Paix et stabilité dans la région des Grands Lacs.* Après des années de conflit et de troubles civils, la paix est revenue au Burundi et en République démocratique du Congo, les deux partenaires commerciaux traditionnels du Rwanda. La reconstruction après le conflit dans ces deux pays devrait être bénéfique à l'économie rwandaise, en particulier le secteur tertiaire et celui des produits marchands.

⁶ Les projets du Programme d'investissements stratégiques ont notamment trait : i) au lancement du programme d'accès à l'énergie en vue d'accroître le nombre de branchements de ménages au réseau, en le faisant passer de 9 % (84 mégawatts) en fin 2010 à 50 % (1 000 mégawatts) d'ici à 2017 ; ii) à la construction de l'infrastructure TIC de base pour la connectivité à large bande et à haute vitesse ; iii) à la construction et à la réhabilitation d'une voie ferrée régionale reliant le Rwanda au Burundi et à la Tanzanie ; iv) à la construction du Centre de conférences de Kigali ; v) à la capitalisation de Rwanda Air ; et vi) à la construction de l'aéroport international de Bugesera.

Défis et faiblesses

40. Lenteur de la transformation structurelle. Les effets de la croissance liée à la construction post-conflit semblent s'être tassés et le pays a désormais besoin de nouveaux moteurs de croissance pour atteindre les objectifs et les cibles de la Vision 2020. La diversification de l'économie, la stimulation du développement des entreprises privées, l'amélioration de la productivité agricole et la réduction des pertes après récolte, ainsi que l'accroissement du stock et de la qualité de la main-d'œuvre sont les principales mesures requises pour stimuler des changements structurels capables de donner une impulsion à la croissance et à la réduction de la pauvreté.

41. Manque d'infrastructures. Le manque d'infrastructures a été identifié comme l'un des principaux goulots d'étranglement entravant l'amélioration de la compétitivité du Rwanda. À titre illustratif, les tarifs d'électricité du Rwanda, à 0,18 dollar/kWh, sont déjà supérieurs aux fortes moyennes régionales de 0,10-0,12 dollar/kWh. En outre, les coûts de transport qui s'établissent à 165 dollars/tonne/km sont pour ainsi dire deux fois supérieurs à la moyenne régionale de 95 dollars/tonne/km. L'accroissement des investissements dans les infrastructures, en particulier transports et énergie, reste donc une des principales priorités.

42. Faible développement du secteur privé. En dépit du rang élevé du pays dans le classement *Doing Business*, le secteur privé demeure faible et les investissements directs étrangers ne se sont pas accrus comme prévu. L'optimisation de la contribution du secteur privé à l'emploi ainsi qu'aux recettes fiscales et d'exportation est actuellement entravée par plusieurs importants goulots d'étranglement, dont les coûts élevés de la pratique des affaires et d'inadéquats services d'aide aux entreprises.

43. Forts taux de pauvreté et chômage des jeunes. Les taux élevés de pauvreté et les inégalités entre les revenus ainsi que le chômage des jeunes sont des obstacles majeurs à la réalisation d'une croissance inclusive. Outre les efforts en cours en matière de productivité agricole, des mesures relatives au développement des PME, à l'incubation d'entreprises et au renforcement des compétences pour accroître l'emploi non agricole sont indispensables.

44. Faible mobilisation des ressources intérieures. L'économie est susceptible de croître à un taux de 8,5% à moyen terme, moyennant des investissements supplémentaires de l'ordre de 200 millions à 400 millions de dollars (environ 4 à 8 % du PIB) par an à moyen terme. Toutefois, la croissance limitée du crédit au secteur privé et le faible effort fiscal constituent d'importants goulots d'étranglement. Aussi est-il essentiel de mobiliser des ressources publiques, en améliorant la politique et l'administration fiscales, et privées, notamment dans le cadre de partenariats public-privé.

Coordination de l'aide et harmonisation

45. Architecture de l'aide. Le Groupe de coordination des partenaires au développement est la plus haute instance de coordination au Rwanda. Le Groupe d'harmonisation de l'appui budgétaire, principal groupe de dialogue du Groupe de coordination des partenaires au développement, assure le suivi de l'avancement des travaux d'exécution de la SDERP. La Banque a coprésidé le Groupe d'harmonisation de l'appui budgétaire en 2008 et a à nouveau été désignée coprésidente en juillet 2011. Le Groupe de travail sectoriel sur l'eau et l'assainissement est également coprésidé par la Banque. La contribution de la Banque à la coordination de l'aide a été renforcée grâce à sa participation au cofinancement des projets, comme par exemple les projets routiers Gitarama-Ngororero-Mukamira et Butare-Kitabi-Ntendezi (voir *annexe 5*) qui ont été financés conjointement avec la Banque ArabFe pour le développement économique en Afrique et le Fonds de développement international de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole.

46. *Division du travail des bailleurs de fonds.* Pour améliorer l'efficacité de l'aide, le gouvernement rwandais a piloté une opération de division du travail achevée en juillet 2010 et qui limite les activités de chaque partenaire au développement à trois secteurs. Les partenaires au développement se sont vu affecter des secteurs particuliers, compte étant tenu des caractéristiques des donateurs comme la modalité privilégiée d'aide, la mission et l'expérience. La Banque s'est vu affecter les secteurs de l'énergie, des transports (notamment les TIC) ainsi que de l'eau et de l'assainissement, et certains secteurs transversaux comme la gouvernance économique et le développement du secteur privé (voir *annexe 8*).

47. *Utilisation des systèmes nationaux.* Des progrès ont été réalisés en matière de mise en œuvre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au Rwanda entre 2007 et 2010 (voir tableau 3). Cependant, il est encore possible que la BAD opère davantage d'améliorations, en particulier au niveau de l'utilisation des systèmes nationaux de gestion des finances publiques et de passation des marchés. L'utilisation d'auditeurs désignés par le gouvernement et l'adoption imminente de procédures d'appel d'offres national pour les projets et programmes financés par la Banque au Rwanda (voir *paragraphe 18*) accroîtront le recours de la Banque aux systèmes nationaux. En outre, le renforcement en cours des capacités des fonctionnaires rwandais chargés d'exécuter les projets et de mettre en place les comptes uniques du Trésor devrait résoudre les problèmes de capacité et de gestion de la trésorerie à l'échelle de l'administration et, partant, améliorer l'efficacité de l'aide.

48. *Principaux partenaires au développement.* L'aide publique au développement s'est chiffrée à 1 091 millions de dollars en 2010 et provenait de 28 partenaires au développement⁷, les bailleurs de fonds multilatéraux étant à l'origine de près de 45 % du total de cet appui. La part de l'appui au budget général dans l'ensemble de l'aide publique au développement s'élevait à 36 % en 2010 et elle a plus que doublé depuis 2007, les dix principaux partenaires au développement, dont la BAD, ayant fourni plus de 95 % du total de cette aide. Le gouvernement rwandais a accordé la priorité à la réduction de la dépendance envers l'aide à moyen terme, ce qui s'est traduit par une importante baisse de la part du budget financée au moyen de l'aide publique au développement, laquelle est passée de 85 % en 1998 à 45 % en 2010. Une forte appropriation de la problématique de l'aide et une volonté politique soutenue de la part du pays, et une mobilisation accrue des ressources intérieures⁸ ont été les principaux inducteurs de cette réduction de la dépendance à l'égard de l'aide.

Indicateurs	2007		2010	
	Ensemble des partenaires	BAD	Ensemble des partenaires	BAD
3 % de l'aide inscrite au budget	52 %	100 %	71 %	100 %
4 % de la coopération technique coordonnée	84 %	—	94 %	100 %
5a Recours aux systèmes gouvernementaux de gestion des finances publiques (% de l'aide)	42 %	54 %	50 %	42 % ⁹
5b Recours aux systèmes gouvernementaux de passation des marchés (% de l'aide)	44 %	54 %	64 %	39 % ¹⁰
6 Nombre de cellules parallèles de gestion de projet	41	0	25	0
7 Prévisibilité	68 %	83 %	70 %	82 %
9 Utilisation des allocations basées sur la performance (% de l'aide)	39 %	54 %	67 %	83 %
10a Missions conjointes	14 %	11 %	44 %	100 %
10b Travaux d'analyse coordonnés	36 %	0	82 %	0

Source : ministère des Finances et de la Planification économique

⁷ Il s'agit notamment de la Banque mondiale, de la BAD, de la Commission européenne, de la Belgique, du Canada, de l'Allemagne, de l'Italie, du Japon, du Luxembourg, des Pays-Bas, de la Norvège, de la Suède, de la Suisse, du Fonds mondial, du système de l'Organisation des Nations Unies (11 agences des Nations Unies), des États-Unis et du Royaume-Uni.

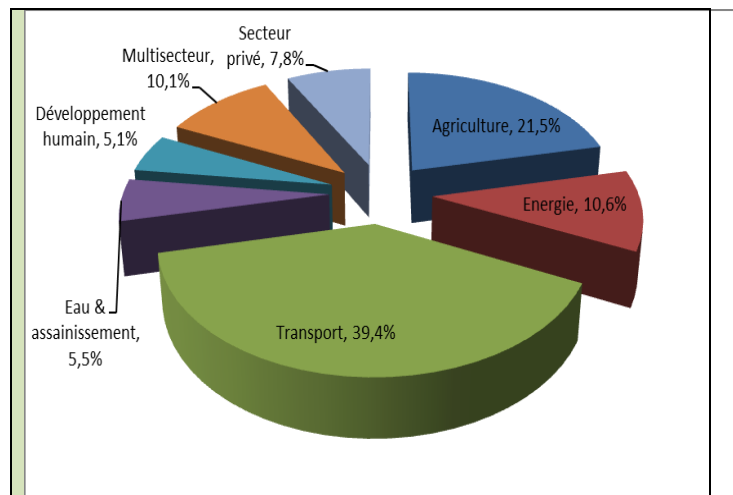
⁸ Voir *Real Aid 3: Reducing Aid Dependency*. Action Aid, 2011.

⁹ Les projets pour lesquels des auditeurs indépendants ont été désignés sont considérés comme n'utilisant pas les systèmes de gestion des finances publiques du gouvernement rwandais.

¹⁰ Seuls les marchés passés dans le cadre d'un appel d'offres national ou de la consultation de fournisseurs à l'échelon national sont considérés par les autorités comme utilisant les procédures de passation des marchés du gouvernement rwandais.

Positionnement du Groupe de la Banque au Rwanda

49. *Structure du portefeuille.* Le portefeuille actif de la Banque consiste en 21 opérations dans sept secteurs, avec des engagements totalisant 288,5 millions d'UC (voir *annexe 5*) au 9 septembre 2011. De ce montant, 53% est affecté au secteur public, 39% aux opérations régionales et 8% au secteur privé. La part du lion revient aux transports, suivis de l'agriculture et de l'énergie (voir *figure 7*). Conformément aux engagements pris dans le cadre de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra, la Banque accroîtra son taux d'utilisation d'approches fondées sur les programmes, en le faisant passer de 27,8% dans le FAD-11 à 57,7% dans le FAD-12.



50. *Revue de la performance du portefeuille pays (RPPP) de 2011.* La RPPP de 2011 a été effectuée en juillet 2011, sous forme de mise à jour de la RPPP de septembre 2010. La RPPP de 2010 avait adopté 26 mesures d'amélioration du portefeuille (voir *annexe 6*), dont deux ont été entièrement mises en œuvre, tandis que 18 sont en cours, trois n'ont pas encore démarré et trois ont été abandonnées, l'institution bénéficiaire, le Bureau central des investissements publics et des financements extérieures, ayant été dissoute par le gouvernement avant leur mise en œuvre. L'exécution du Plan d'amélioration du portefeuille pays (CPIP) de 2010 a débouché sur de remarquables améliorations de la performance du portefeuille. Conformément aux enseignements tirés relatifs au besoin de réalisme et de rigueur dans la conception des CPIP (voir encadré 5), le PIP de 2011 (voir *annexe 7*) met l'accent sur cinq mesures clés destinées à améliorer davantage la performance du portefeuille.

51. *Performance du portefeuille et problèmes de mise en œuvre.* La qualité du portefeuille de la Banque s'est améliorée et a été jugée satisfaisante, sa note globale s'établissant à 2,4 (sur une échelle allant de 0 à 3) au 9 septembre 2011, en légère hausse par rapport à la note de 2,2 reçue en septembre 2010. Parmi les principaux défis persistants figurent : i) les retards de démarrage dus aux difficultés liées à la satisfaction des conditions de prêt préalables au décaissement, en ce qui concerne surtout les opérations régionales et du secteur privé; ii) les retards dans l'achèvement de l'évaluation des offres; et iii) l'insuffisance des capacités des entrepreneurs, problème exacerbé par l'exécution de contrats multiples et souvent concurrents par un seul entrepreneur. Le CPIP de 2011 identifie plusieurs mesures clés à adopter pour s'attaquer à ces défis, parmi lesquelles les suivantes: i) améliorer la qualité à l'entrée, en adoptant des conditions réalistes de prêt/don et en soumettant les opérations régionales au filtre d'état de préparation; ii) nécessité pour le gouvernement rwandais et la Banque d'adopter des plans de passation des marchés plus rigoureux et d'approuver en temps utile les documents d'acquisition et les demandes de décaissement; et iii) conformément aux enseignements tirés (voir encadré 5), évaluer les problèmes de capacité et prévoir le renforcement des compétences requises dans les plans de mise en œuvre des projets/programmes. L'application de la nouvelle directive du gouvernement qui limite le nombre de marchés attribués à une entreprise donnée, en fonction des capacités manifestes de l'entreprise concernée, devrait permettre d'atténuer ces problèmes de capacité.

52. Projets à risque. Le nombre de projets à risque a diminué, passant de trois opérations en 2010 à une¹¹ en 2011, ce qui correspond à une baisse du ratio des projets à risque de 14,2% en 2010 à 5,6% au 9 septembre 2011 et se situe en deçà de la moyenne de 32% enregistrée à l'échelle de la Banque en 2010¹². Les engagements à risque correspondants ont baissé durant la même période, soit de 21,2% à 9,6%.

53. Âge du portefeuille et taille moyenne des projets/programmes. L'âge moyen des projets du portefeuille actif du Rwanda est de trois ans, soit le même qu'en 2010, et aucun projet n'appartient à la catégorie des opérations vieillissantes (c'est-à-dire âgées de huit ans et plus). La taille moyenne des projets/programmes n'a toutefois connu qu'une légère augmentation, passant de 11,9 millions d'UC en 2010 à 13,7 millions d'UC au 9 septembre 2011, et elle reste inférieure à la moyenne de 27,3 millions d'UC enregistrée à l'échelle de la Banque en 2010. Cette situation fait ressortir la nécessité de se concentrer sur des interventions moins nombreuses mais de plus grande taille.

54. Impact du filtre d'état de préparation. La mise en œuvre efficace du filtre d'état de préparation, adopté conjointement par le gouvernement rwandais et la Banque pour le DSP 2008-2011, a contribué à améliorer la qualité des approbations de 2008-2011, comme le montre le *tableau 4*. Une des principales recommandations formulées dans le cadre de la mise à jour du RPPP de 2011 a trait à la soumission des opérations multilatérales au filtre d'état de préparation, de façon à réduire les retards d'entrée en vigueur de ces opérations.

55. Contribution du bureau de la Banque au Rwanda. Depuis son ouverture en 2005, le bureau extérieur de la Banque au Rwanda a joué un rôle clé dans le dialogue de politique au niveau du pays, la gestion et la mise en œuvre du portefeuille, la participation aux travaux d'analyse à l'échelon national, et la facilitation des initiatives de renforcement des capacités. Durant son mandat de coprésident du Groupe d'harmonisation de l'appui budgétaire en 2008, le bureau a contribué de façon déterminante à faciliter l'élaboration du

Tableau 4. Impact du filtre d'état de préparation sur les caractéristiques du portefeuille du Rwanda

Indicateur	2005-2007	2008-2011
Délai moyen entre approbation et entrée en vigueur (mois)	15	7,7
% de documents d'acquisition rejetés (indicateur de la qualité des documents de passation des marchés)	50 %	5 %
Délai de traitement des documents de passation des marchés	Jusqu'à 60 jours	5-15 jours
Délai moyen de traitement et de règlement des demandes de décaissement	25 jours	17 jours
Proportion moyenne des demandes de décaissement incomplètes	30 %	10 %

Cadre commun d'évaluation de la performance et l'adoption de celui-ci par le gouvernement et les partenaires membres du Groupe d'harmonisation de l'appui budgétaire. En outre, après avoir repris la coprésidence du Groupe d'harmonisation de l'appui budgétaire en juillet 2011, le bureau a coordonné la mise au point finale et l'adoption des directives concernant la méthodologie de notation du Cadre commun d'évaluation de la performance, source majeure de dissension lors des précédentes revues sectorielles conjointes. Le bureau aide actuellement le gouvernement à effectuer la revue sectorielle conjointe de 2011 et la revue de la SDERP, qui guidera à son tour la deuxième SDERP.

56. Le bureau de la Banque au Rwanda a joué un rôle moteur dans la formation de partenariats avec d'autres partenaires au développement, notamment pour l'identification des possibilités de financement des projets Kivuwatt (énergie), CIMERWA (ciment) ainsi que de transport routier. En outre, le bureau a aussi participé à des activités hors prêt, notamment l'évaluation des risques fiduciaires de 2008 et 2010, effectuée conjointement avec le ministère du Développement international du Royaume-Uni. Les RPPP de 2010 et 2011, le rapport d'achèvement du DSP 2008-2011 et le DSP 2012-2016 sont tous des produits du bureau. Par ailleurs, un statisticien en service

¹¹ Projet d'appui à l'aménagement intégré et à la gestion des lacs intérieurs.

¹² Source : revue annuelle de la performance du portefeuille de 2010.

au bureau fournit un appui essentiel en matière de renforcement des capacités à l'Institut national de la statistique du Rwanda. L'établissement imminent du Centre régional de ressources à Nairobi accroîtra la diversification des domaines de compétence du personnel du bureau (RWFO), renforcera la capacité de réaction et l'efficacité institutionnelles de la Banque au Rwanda, améliorant de ce fait sa contribution au programme de développement du pays.

Résultats et enseignements tirés de la mise en œuvre du DSP 2008-2011

57. Résultats obtenus. Le rapport d'achèvement du DSP 2008-2011 indique que plusieurs résultats clés ont été enregistrés lors des précédentes interventions de la Banque au Rwanda (voir *Annexes 3 et 4*), notamment la construction, la réhabilitation et l'entretien de 400 km de routes à grande circulation et de desserte ; une augmentation du cheptel (12 000 bovins locaux et de race croisée) et de l'infrastructure de l'élevage (13 barrages de vallée et 31 centres de collecte de lait) ; la construction de 972 salles de classe entièrement équipées et de 34 laboratoires de science et technologie ; et la réalisation de plus de 470 000 et 2 500 nouveaux branchements d'eau et d'électricité respectivement. Dans le cadre du présent DSP, les interventions prévues consolideront l'appui antérieur de la Banque et son solide bilan en matière de réalisations dans ces domaines.

58. Enseignements tirés. Le rapport d'achèvement du DSP 2008-2011 relève que dans l'ensemble, le choix des piliers du DSP reflétait les priorités gouvernementales présentées dans la SDERP et était en conséquence jugé judicieux. En outre, en accroissant la part de l'aide inscrite au budget, en supprimant les cellules parallèles d'exécution de projet, en augmentant la part de l'assistance technique coordonnée et des missions conjointes (voir tableau 3), la Banque a démontré son engagement à améliorer l'efficacité de l'aide au sein du cadre de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra. Cependant, les retards d'entrée en vigueur des opérations multinationales ont entravé l'avancement des travaux de mise en œuvre.

Encadré 5. Enseignements tirés de la mise en œuvre du DSP 2008-2011

- Une sélectivité rigoureuse — conformément à la Stratégie à moyen terme de la Banque — et la division du travail des bailleurs de fonds au Rwanda doivent guider l'orientation des futures interventions.
- Qualité à l'entrée : la soumission des opérations régionales au filtre d'état de préparation, comme c'est aujourd'hui le cas avec les opérations nationales, permettra de remédier aux retards actuels d'exécution et d'améliorer la performance du portefeuille et les réalisations en matière de développement¹³.
- L'évaluation franche des contraintes de capacité dans les organes d'exécution et l'identification des mesures d'atténuation appropriées améliorent la gestion et la mise en œuvre des projets/programmes.
- La restructuration préventive des prêts/dons permet de mettre fin à l'enlèvement des travaux de mise en œuvre. En outre, pour ce qui est des projets achevés, l'annulation rapide des soldes de prêt améliore les résultats en matière de développement en mettant à disposition des fonds supplémentaires.
- Les opérations hors prêt, notamment les travaux d'analyse et les services-conseils viennent compléter les programmes de prêt et doivent être amplifiées durant le DSP 2012-2016
- CPIP : des mesures réalistes du CPIP mettant l'accent sur des cibles opérationnelles atteignables à court ou à moyen terme optimisent la performance du portefeuille. La question de mesures plus générales liées à des politiques ou d'ordre institutionnel est le plus efficacement abordée dans le cadre d'un dialogue de haut niveau avec les autorités rwandaises et d'autres parties prenantes concernées.

IV. STRATÉGIE DU GROUPE DE LA BANQUE POUR LE RWANDA

Justification de l'intervention du Groupe de la Banque

59. D'importants défis subsistent en dépit des réformes vigoureuses et d'une solide performance économique. Malgré les progrès remarquables accomplis au cours de la décennie s'achevant en 2010, le Rwanda reste confronté à des problèmes considérables dont les taux élevés de pauvreté et les grandes inégalités entre les revenus, le manque d'infrastructures, une main-d'œuvre peu nombreuse et peu qualifiée, et une mobilisation limitée des ressources intérieures, entre autres. Qui plus est, en dépit de progrès appréciables sur le plan de la facilité de faire des affaires, le coût lié à la pratique des affaires au Rwanda demeure une des principales entraves à la compétitivité économique et au développement du secteur privé. Aussi importe-t-il que la Banque

¹³ Le filtrage des projets à deux étapes proposé dans le Document de stratégie d'intégration régionale pour l'Afrique orientale et le cadre de hiérarchisation des projets du Département d'intégration régionale de la Banque devraient améliorer la conception et la mise en œuvre des opérations régionales.

poursuive son concours au Rwanda de façon à: i) consolider les acquis de ses interventions antérieures et ii) permettre au pays d'atteindre les objectifs de la Vision 2020.

60. Réaliser le potentiel des nouveaux moteurs de croissance du Rwanda. Les effets de la croissance liée à la construction post-conflit semblent s'être tassés et, en conséquence, le Rwanda a besoin d'appui pour optimiser la contribution des nouveaux moteurs de croissance à la réalisation des objectifs de sa Vision 2020. En plus de s'attaquer aux importants goulots d'étranglement liés aux infrastructures, il est indispensable, pour atteindre ces objectifs, d'accélérer la diversification de l'économie, d'améliorer la productivité agricole et de renforcer la capacité du secteur privé à tirer pleinement parti de l'amélioration du climat de l'investissement et des possibilités offertes par l'intégration régionale.

61. **Consultations des parties prenantes.** Pour assurer l'alignement sur les priorités de développement national et maximiser les synergies, de vastes consultations destinées à orienter le DSP ont été organisées avec le gouvernement rwandais, les partenaires au développement, des groupes de réflexion et d'autres acteurs non étatiques. Parmi les principaux résultats des discussions figurent: i) la confirmation de l'alignement des piliers proposés de l'appui de la Banque sur les priorités de développement du Rwanda, une sélectivité rigoureuse étant cependant recommandée; ii) la nécessité d'accroître les services axés sur le savoir et les services-conseils de la Banque; iii) l'adoption d'approches de financement novatrices, notamment l'utilisation de l'appui au budget général, pour s'attaquer aux principaux défis de développement comme le chômage des jeunes et le développement des entreprises; et iv) l'accroissement de l'utilisation d'approches fondées sur les programmes, conformément à la Déclaration de Paris et au Programme d'action d'Accra. Ces résultats ont orienté la définition des réalisations attendues et des cibles de la Banque.

Piliers de l'appui du Groupe de la Banque

62. Justification du choix des piliers. Le choix des piliers du DSP du Rwanda est motivé par: i) la Vision 2020 du Rwanda et la SDERP; ii) l'analyse des atouts, faiblesses, opportunités et défis (voir *paragraphes 36-44*); iii) les enseignements tirés des interventions antérieures de la Banque en faveur du gouvernement rwandais; iv) la division du travail des bailleurs de fonds effectuée à l'initiative du gouvernement rwandais; v) la Stratégie à moyen terme 2008-2012¹⁴ de la Banque; et vi) l'approche adoptée par la Banque pour appuyer l'intégration dans la région, telle que présentée dans le Document de stratégie d'intégration régionale pour l'Afrique orientale. En outre, le choix des piliers est déterminé par le besoin de consolider les succès et les acquis antérieurs, pour appuyer la résolution des principaux problèmes du pays et partant, promouvoir la *compétitivité économique en vue d'une croissance solidaire et de la réduction de la pauvreté* au Rwanda. Cet objectif sera atteint grâce à deux piliers stratégiques et complémentaires: i) *l'aménagement des infrastructures et* ii) *le développement des entreprises et le développement institutionnel.*

63. Ces piliers complètent et prolongent l'appui du Groupe de la Banque durant la période couverte par le DSP 2008-2011, lequel avait accordé la priorité à l'aménagement des infrastructures et au développement du secteur privé. Conformément à l'approche privilégiée par le gouvernement, l'appui du Groupe de la Banque prendra comme point de départ les initiatives nationales en cours et les consolidera. Les investissements de la Banque dans les infrastructures de transport et d'énergie compléteront les interventions précédentes visant à s'attaquer au problème du coût élevé de la pratique des affaires et à améliorer la connectivité nationale et régionale. L'appui au développement des entreprises et au renforcement des capacités des institutions intervenant dans la mise en œuvre de la politique rwandaise des PME (comme le Conseil de développement du Rwanda) vise à compléter les opérations du secteur privé en cours et récemment approuvées de la Banque, et en

¹⁴ La période du DSP s'étend certes au-delà de celle de la Stratégie à moyen terme, mais l'orientation stratégique de cette dernière devrait demeurer pertinente au cours des années à venir.

particulier à stimuler l'entrepreneuriat local et la création d'emplois pour la majorité des Rwandais qui vivent actuellement dans la pauvreté.

64. **Premier pilier : aménagement des infrastructures.** Ce pilier répond au problème du coût élevé de la pratique des affaires au Rwanda, grâce à des investissements dans les transports, l'énergie et les TIC. Les coûts de transport et les tarifs d'électricité du Rwanda dépassent les moyennes régionales, ce qui se traduit par un coût plus élevé de la pratique des affaires. En outre, de bons réseaux de transport améliorent la connectivité nationale et régionale, élargissent l'accès des agriculteurs et d'autres entrepreneurs aux marchés, et appuient la fourniture et la consommation de services publics comme ceux des soins de santé primaire et de vulgarisation agricole. Les investissements dans les TIC viendront compléter les opérations en cours mises en œuvre dans le domaine des TIC et dans la Stratégie pour l'enseignement supérieur, la science et la technologie en vue de soutenir la création d'emplois et d'accroître l'efficacité des secteurs privé et public, améliorant de ce fait la compétitivité du Rwanda. Le coût élevé et la non-fiabilité de l'approvisionnement en électricité restent une des grandes contraintes actives qui entravent la croissance du Rwanda¹⁵. En conséquence, les interventions proposées dans l'énergie viseront principalement à améliorer la production, l'accessibilité, l'abordabilité et la fiabilité de l'électricité.

65. Les investissements dans l'infrastructure agricole viseront à améliorer la productivité agricole, conformément à la Stratégie à moyen terme et à la Stratégie de la Banque pour le secteur agricole. Les deux opérations en cours, notamment le Programme d'appui à l'infrastructure d'élevage approuvé en juin 2011, appuient actuellement l'amélioration de l'infrastructure agricole (voir annexe 5). Des interventions supplémentaires seront adoptées d'un commun accord avec le gouvernement durant la revue à mi-parcours du DSP, laquelle coïncide par ailleurs avec le début du cycle du FAD-13. La Stratégie nationale d'exportation¹⁶ offre à la Banque d'autres possibilités pour appuyer le développement de l'infrastructure agricole, notamment par le biais du guichet du secteur privé. Parmi les domaines potentiels figurent ceux de l'infrastructure d'élevage et des activités après récolte, entre autres. L'appui de la Banque à ces secteurs stimulera davantage le développement des entreprises, contribuera à la diversification de l'économie et permettra d'assurer une croissance solidaire.

66. **Deuxième pilier : développement des entreprises et développement institutionnel.** Ce pilier répond aux principaux défis auxquels sont confrontées les PME du Rwanda. Le développement des PME est susceptible de favoriser la contribution du secteur privé rwandais à la croissance solidaire, à la création d'emplois et à la réduction de la pauvreté. En particulier, en relevant les principaux défis auxquels se heurtent les PME, l'appui au titre du deuxième pilier contribuera à la création d'entreprises et de possibilités d'emplois, notamment les jeunes et les femmes; facilitera la diversification de l'économie et, partant, accroîtra les recettes d'exportation; augmentera les rentrées d'investissements directs étrangers en mobilisant des investissements directs intérieurs. La priorité sera accordée à deux aspects fondamentaux de la politique rwandaise de développement des PME qui ont également été identifiés comme posant des défis majeurs: la promotion de l'entrepreneuriat local grâce au développement et à l'incubation des entreprises, et le renforcement de la capacité institutionnelle du gouvernement à faciliter une fourniture efficace des services d'aide aux entreprises et des services d'assistance aux investisseurs.

67. Trois opérations du secteur privé sont en cours d'exécution, tandis que trois autres, dont le projet CIMERWA (ciment) et celui d'octroi de lignes de crédit à des fins de rétrocession aux PME par le truchement de la Bank of Kigali et de la Banque rwandaise de développement, ont été

¹⁵ Voir par exemple le Rapport sur la compétitivité mondiale de 2011-2012 et l'enquête auprès des entreprises et sur le climat de l'investissement du Rwanda de 2008.

¹⁶ La Stratégie nationale d'exportation donne la priorité à la diversification des exportations et à la création d'emplois, en servant de catalyseur du développement des secteurs traditionnels (café, thé, tourisme et exploitation minière) et non traditionnels (horticulture et sous-traitance des processus opérationnels).

approuvées et se trouvent actuellement à différents stades de l'entrée en vigueur du décaissement. Parmi les autres possibilités de fourniture d'aide de la Banque par le biais du guichet du secteur privé figurent l'appui à la Stratégie nationale d'exportation dans des secteurs comme le tourisme, l'exploitation minière et l'externalisation des processus opérationnels, ainsi que le Programme gouvernemental d'investissements stratégiques, en particulier dans l'énergie et le transport ferroviaire. La priorité sera accordée à la mobilisation des ressources du secteur privé, notamment sous forme de cofinancements.

Résultats attendus et cibles

68. Le programme de travail indicatif, guidé par l'objectif stratégique des piliers du DSP, comprend des opérations à la fois de prêt et hors prêt, et tient compte de deux cycles du FAD : les deux dernières années du FAD-12 (2012-2013) et le FAD-13 intégral (2014-2016). L'allocation indicative du Rwanda au titre du FAD-12 se chiffre à 104,2 millions d'UC, dont 50 % en dons. Cette allocation et sa répartition prêts/dons sont susceptibles d'ajustements en fonction de la fluctuation de la note d'évaluation des politiques et des institutions et des résultats de l'analyse de soutenabilité de la dette du pays. L'annexe 1 présente la réserve indicative de projets qui doivent être financés par des dons et des prêts. Deux opérations¹⁷ ont été approuvées en 2011 et se chiffrent à 45 millions d'UC, ce qui laisse un solde de 59,02 millions d'UC sur l'allocation du FAD-12, qui sera utilisé en 2012 et 2013. Le programme de travail du Rwanda sera réalisé au moyen d'une combinaison d'appui au budget général et d'opérations autonomes publiques, privées et régionales. Le choix des instruments et les allocations indicatives respectives sont basés sur les évaluations des risques fiduciaires, les directives du FAD-12 et les consultations avec le gouvernement.

Opérations de prêt

69. *Premier pilier.* L'appui de la Banque au développement des infrastructures au titre du premier pilier privilégiera l'amélioration des infrastructures de transport et d'énergie ainsi que de l'infrastructure agricole, pour accroître la productivité agricole. L'aménagement de l'infrastructure de transport comprendra le bitumage des routes Base-Nyagatare de 143 km et Rubavu-Gisiza de 48 km, et la participation aux travaux de construction et de réhabilitation d'une voie ferrée régionale reliant le Rwanda au Burundi et à la Tanzanie¹⁸ (voir *annexe 1*). L'objectif de ces investissements routiers et ferroviaires est d'améliorer la connectivité nationale et régionale et de contribuer à la réduction des temps de déplacement, des coûts d'exploitation des véhicules et des frais de transport. Dans le secteur énergétique, la Banque appuiera le Programme d'accès à l'énergie et la construction de deux centrales hydroélectriques (Rusumo et Rusizi III), qui complètent par ailleurs le Programme d'investissements stratégiques du gouvernement, afin i) d'améliorer la production, le transport et la distribution d'électricité et ii) d'élargir l'accès à des services d'électricité fiables et efficaces par rapport au coût, grâce à l'intensification du réseau et à son extension aux zones rurales. En réduisant le coût lié à la pratique des affaires, ces investissements dans les infrastructures d'énergie et de transport compléteront les activités mises en œuvre au titre du deuxième pilier en vue de catalyser le développement des entreprises, qui est essentiel pour assurer une croissance solidaire au Rwanda.

70. *Deuxième pilier.* L'appui de la Banque au *développement des entreprises et au développement institutionnel* mettra l'accent sur deux volets essentiels de la politique du Rwanda en matière de développement des PME, à savoir : i) la fourniture de services d'aide aux entreprises (incubation d'entreprises, planification des affaires, formation en TIC, systèmes comptables et facilitation de l'accès des PME aux marchés national, régional et international) des secteurs catalytiques identifiés dans le cadre de la Stratégie nationale d'exportation et ii) le renforcement de la capacité des divisions chargées des PME et de la promotion de l'investissement du Conseil de

¹⁷ Quatrième programme d'appui à la stratégie de réduction de la pauvreté et Programme d'appui à l'infrastructure de l'élevage.

¹⁸ La deuxième phase de l'étude relative à cette ligne ferroviaire est en cours et guidera le financement et d'autres modalités de mise en œuvre.

développement du Rwanda à appuyer efficacement le développement des entreprises nationales et les services d'assistance aux investisseurs respectivement. Étant donné que les partenariats public-privé comporteront un des instruments clés de financement durant le présent DSP, la Banque fournira en outre, par l'intermédiaire de la Facilité africaine de soutien juridique, un appui à la Cellule des partenariats public-privé du gouvernement au sein du Conseil de développement du Rwanda, pour renforcer sa capacité de négociation et de gestion des partenariats public-privé. Des mécanismes novateurs de financement, notamment l'appui au budget général, les fonds fiduciaires bilatéraux et les fonds verticaux seront utilisés pour financer ces activités.

71. **Cofinancement.** D'autres ressources seront par ailleurs mobilisées, dans le cadre de cofinancements, pour compléter l'allocation FAD. À titre illustratif, l'Union européenne a exprimé son intérêt à cofinancer le projet hydroélectrique de Rusizi III et le chemin de fer Dar es-Salaam/Kigali/Musongati, tandis que la Banque mondiale a manifesté de l'intérêt pour le cofinancement du projet hydroélectrique de Rusumo.

Opérations hors prêt

72. Conformément aux enseignements tirés du DSP 2008-2011, la Banque accroîtra les services-conseils et les services d'analyse en vue de compléter les opérations hors prêt proposées et en cours (*voir annexes 1 et 5 respectivement*) ainsi que de répondre à la nouvelle demande du pays portant sur des produits du savoir. Les produits du savoir et le travail d'analyse proposés, qui seront réalisés en collaboration avec d'autres parties prenantes et partenaires, comprendront quatre études (*voir annexe 1*). L'étude sur les infrastructures débouchera sur un plan d'action destiné à guider les programmes de développement des infrastructures d'énergie et de transport du Rwanda. L'étude relative au diagnostic de la croissance identifiera et classera les principales contraintes actives qui entravent la croissance, pour guider les interventions en faveur des réformes privilégiées. Cette étude, qui démarrera dès que seront disponibles les données de l'enquête en cours auprès des ménages en 2012, s'intéressera à des secteurs précis et catalytiques comme le secteur privé, les TIC, le tourisme et développement humain, et elle guidera en outre la deuxième SDERP. L'étude sur le genre, l'emploi et les inégalités quantifiera l'ampleur des inégalités au niveau des revenus et de la participation à l'économie, tout comme elle en examinera les principaux facteurs, afin d'identifier les mesures d'atténuation à adopter sur le plan de la politique. Enfin, une évaluation de l'appui de la Banque au développement des PME sera effectuée pour jauger l'impact des interventions proposées au titre du deuxième pilier, de façon à guider les améliorations à apporter aux futurs appuis. La Banque effectuera par ailleurs des travaux d'analyse « sur demande », pour répondre adéquatement aux nouvelles tendances et aux priorités du gouvernement rwandais.

Suivi et évaluation

73. Guidé par l'objectif stratégique de la gestion axée sur les résultats en matière de développement de la Banque, le Cadre de suivi des résultats du Rwanda (*voir annexe 2*) prévoit des jalons clés à la fois à mi-parcours du DSP en 2014, pour orienter les améliorations et les ajustements requis, et à l'achèvement. Les objectifs stratégiques et les résultats s'appuient sur les cadres de résultats de la SDERP et du Cadre commun d'évaluation de la performance, pour assurer l'harmonie et la complémentarité avec les objectifs de développement national. Cette corrélation ainsi que les liens établis avec d'autres Cadres nationaux de suivi des résultats comme les contrats de performance du gouvernement central et des administrations locales (*Imihigo*) faciliteront la participation des parties prenantes au suivi de la mise en œuvre de la stratégie, dans le cadre des revues sectorielles conjointes. Le Cadre de suivi des résultats comprend en outre les réalisations et les produits des opérations en cours, étant donné surtout que celles-ci complètent la réserve proposée d'interventions, et seront en outre réalisées durant la période couverte par le DSP 2012-2016.

74. Le Rwanda effectue actuellement une enquête sur les conditions de vie des ménages et une enquête démographique et sanitaire qui produiront les données requises pour compléter les statistiques administratives du secteur existantes et régulièrement mises à jour à des fins de suivi et d'évaluation. La première revue de la Stratégie nationale pour le développement de la statistique (2009-2014) du Rwanda est en cours et devrait orienter les améliorations supplémentaires à apporter aux systèmes statistiques du pays. La Banque fournit, par le biais de son don pour le renforcement des capacités statistiques, une assistance technique visant à appuyer l'exécution de la Stratégie nationale pour le développement de la statistique. La revue des résultats de la Stratégie nationale pour le développement de la statistique guidera par ailleurs tout appui supplémentaire de la Banque. En outre, au sein des piliers du DSP, l'octroi aux secteurs d'un appui en matière de renforcement des capacités statistiques s'effectuera dans le cadre des composantes suivi et évaluation des projets et des programmes de la Banque. Une revue à mi-parcours du DSP sera réalisée en 2014, pour examiner l'avancement des travaux et formuler des recommandations pertinentes, tandis qu'en 2016, le rapport d'achèvement dégagera des enseignements en vue du DSP suivant. Les rapports annuels de mise en œuvre de la SDERP, entre autres, fourniront des données pour ces revues.

Risques potentiels et mesures d'atténuation

75. La *vulnérabilité aux chocs extérieurs* due à l'étroitesse de la base d'exportation et à une forte dépendance à l'égard de l'aide extérieure pourrait avoir une incidence négative sur les perspectives macro-économiques du Rwanda et entraver éventuellement l'accomplissement des réalisations et l'obtention des produits attendus du DSP. L'appui proposé au développement des entreprises dans des secteurs stratégiques clés complétera les efforts gouvernementaux de diversification de l'économie et atténuera en conséquence l'exposition du pays aux chocs extérieurs. En outre, en collaboration avec d'autres partenaires et à la lumière des enseignements tirés de son étude sur la mobilisation des ressources intérieures, la Banque accroîtra son appui consultatif au gouvernement, en vue d'améliorer la mobilisation des ressources intérieures.

76. *Insuffisance des capacités du secteur public.* L'ambitieux programme de réformes du pays pourrait excéder sa capacité de mettre en œuvre et de gérer le programme d'investissement. En particulier, le programme de développement des infrastructures présente un risque majeur lié à la préparation, à la gestion et au maintien de grands investissements dans les infrastructures. Le gouvernement rwandais a récemment amorcé la préparation d'un Plan de renforcement des capacités stratégiques visant à consolider les capacités du secteur public. La Banque continuera en outre à travailler de concert avec d'autres partenaires pour soutenir les efforts de renforcement des capacités du gouvernement. L'appui prendra la forme de prêts/dons du mécanisme de préparation des projets, de fonds bilatéraux et verticaux destinés à soutenir la préparation des projets de la Banque, d'un renforcement des capacités du personnel chargé de la mise en œuvre des projets, et de la consolidation de la cellule des partenariats public-privé, entre autres.

Enjeux du dialogue avec le pays

77. *Gestion et performance du portefeuille.* En se servant, comme cadre directeur, du CPIP conjoint de la Banque et du gouvernement de 2011, la Banque assurera la poursuite du dialogue, notamment en organisant des réunions trimestrielles de revue du portefeuille et des réunions techniques sur l'amélioration des projets, pour identifier des solutions durables au problème des goulots d'étranglement liés à la mise en œuvre, eu égard entre autres à l'avancement des travaux d'exécution des opérations régionales.

78. *Intégration régionale.* La mise en œuvre satisfaisante des protocoles d'intégration régionale passera par une collaboration soutenue entre États partenaires. La Banque recourra à sa Stratégie à moyen terme et à son Document de stratégie d'intégration régionale pour l'Afrique orientale pour guider le dialogue avec le gouvernement sur les réformes requises, notamment les

investissements dans les infrastructures régionales, ainsi que l'amélioration de la facilitation du commerce, de la suppression des barrières non tarifaires, et du renforcement des capacités institutionnelles et du cadre réglementaire.

79. *Mobilisation des ressources intérieures.* À la lumière des enseignements tirés de son étude sur la mobilisation des ressources intérieures pour l'Afrique orientale, la Banque procédera à des échanges de vues avec le gouvernement et d'autres parties prenantes sur les solutions possibles à adopter pour accroître la mobilisation des ressources intérieures, notamment les réformes nécessaires de l'administration et de la politique fiscales.

80. *Développement du secteur privé.* La résolution du problème lié aux infrastructures et d'autres contraintes actives entravant le développement du secteur privé permettra de réaliser la Vision du pays qui est d'assurer une croissance solidaire tirée par le secteur privé d'ici à 2020. La Banque engagera un dialogue avec le gouvernement et d'autres parties prenantes sur une approche progressive et hiérarchisée de la résolution de ces problèmes et sur les options pour assurer un développement solidaire du secteur privé.

V. CONCLUSION ET RECOMMANDATION

81. Au cours de la décennie s'achevant en 2010, le Rwanda a accompli des avancées remarquables sur le plan de l'amélioration de la paix et de la sécurité ainsi que de la conception et de la mise en œuvre de politiques judicieuses, conformément à sa Vision qui est de devenir, d'ici à 2020, une économie à revenu intermédiaire. Des problèmes considérables subsistent toutefois, notamment les taux élevés de pauvreté et de fortes inégalités de revenus, le manque d'infrastructures, et l'existence d'un secteur privé naissant dont la performance ne reflète pas encore les progrès en matière d'amélioration du climat des affaires.

82. Le Document de stratégie pays 2012-2016 de la Banque pour le Rwanda s'appuie sur les acquis et les succès antérieurs de l'institution pour, de concert avec les autres partenaires, proposer des réponses à ces problèmes persistants afin de réaliser la Vision du pays. Le DSP vise à contribuer à l'amélioration de *la compétitivité économique en vue d'une croissance solidaire et de la réduction de la pauvreté* au Rwanda, et il propose deux piliers stratégiques et complémentaires, à savoir i) *le développement des infrastructures* et ii) *le développement des entreprises et le développement institutionnel*, comme moyens d'atteindre cet objectif.

83. Les Conseils d'administration sont priés d'examiner et d'approuver le Document de stratégie pays pour le Rwanda, proposé pour la période 2012-2016.

Rwanda

Programme indicatif des opérations de prêt de la Banque au titre du DSP 2012-2016¹⁹

Année	Don (m UC)	Prêt (m UC)	Projets/Programmes
Opérations nationales			
Pilier I : Développement des infrastructures			
2013	26		Programme de déploiement de l'accès à l'énergie
2015	15	15	Projet de route Base-Nyagatare
Pilier II : Développement des entreprises et développement institutionnel			
2012	15		Programme d'appui à la stratégie de réduction de la pauvreté - Phase V
2014	20		Programme d'appui à la stratégie de réduction de la pauvreté - Phase VI
Opérations régionales			
Pilier I : Développement des infrastructures*			
2012	1,81	16,21	Projet de route Mugina-Mabanda (Burundi) et Rubavu-Gisiza (Rwanda)
2014	7	15	Projet de centrale hydroélectrique de Rusumo
2015	à déterminer	à déterminer	Projet de ligne ferroviaire (PPP) Dar-es-Salaam-Isaka-Kigali/Keza-Musongati ²⁰
2016	10	22	Aménagement hydroélectrique de Rusizi III

N. B. : Les montants des dons/prêts ne sont donnés qu'à titre indicatif, dans l'attente de leur confirmation au cours de la revue à mi-parcours du DSP – laquelle coïncidera avec le début du cycle du FAD-13. *Les montants indiqués dans le tableau concernent les contributions de l'allocation du FAD pour le Rwanda.

Rwanda

Programme indicatif des opérations hors prêt de la Banque au titre du DSP 2012-2016

Année	Activité	Coût indicatif (source de fonds)
2012	Développement des infrastructures d'énergie et de transport et intégration régionale : un plan d'action pour le Rwanda (conjointement avec le gouvernement rwandais, OITC, ONEC et les partenaires clés au Rwanda)	280 000 USD (ORRU/OREA)
2013	Étude sur le diagnostic de la croissance (conjointement avec le gouvernement rwandais, EDRE et les partenaires clés au Rwanda)	53 500 EUR (EDRE)
2014	Genre, emploi et inégalités au Rwanda (conjointement avec le gouvernement rwandais, ESTA et les partenaires clés au Rwanda)	20 000 USD (OREA/ESTA)
2015	Évaluation de l'appui du Groupe de la Banque en faveur de l'expansion des PME (conjointement avec le gouvernement rwandais, OPSM et les partenaires clés au Rwanda)	30 000 USD (OREA)
2016	À déterminer au moment de la revue à mi-parcours du DSP	

¹⁹ L'allocation au titre du FAD et la série de dons et de prêts sont soumis à des ajustements correspondant aux changements de la notation EPIP et de l'ASD pour le Rwanda.

²⁰ La fixation des montants et des modalités de financement sera guidée par la phase 2 en cours de l'étude sur la ligne ferroviaire Burundi-Rwanda-Tanzanie.

Rwanda – Cadre indicatif de suivi des résultats pour le DSP 2012-2016

Objectifs stratégiques (SDERP)	Obstacles à l'obtention des résultats souhaités	Résultats finaux (d'ici 2016)	Produits finaux (d'ici 2016)	Résultats à mi-parcours (d'ici 2014)	Produits à mi-parcours (d'ici 2014)	Interventions (en cours et proposées) du Groupe de la BAD durant la période couverte par le DSP
PILIER I : DÉVELOPPEMENT DES INFRASTRUCTURES						
TRANSPORT						
Assurer des liaisons de transport appropriées à l'échelle régionale et internationale	<p>Possibilités de transport limitées vers les marchés extérieurs</p> <p>Coûts de transport élevés vers les ports maritimes en raison de longues distances à parcourir et d'infrastructures médiocres dans les pays de transit</p>	Réduction des coûts de l'utilisation de véhicules, de 1 USD/km en 2010 à 0,6 USD/km d'ici 2016 pour la route Rubavu-Gisiza	<p>Bitumage de 185 km de routes en latérite d'ici 2016, faisant passer la proportion du réseau routier national classé dans la catégorie « en bon état » de 60 % en 2011 à 90 % d'ici 2016</p> <p>Réhabilitation de 250 km de routes de desserte d'ici 2016, faisant passer la proportion du réseau routier de district classé dans la catégorie « en bon état » de 15 % en 2011 à 60 % d'ici 2016</p> <p>Achèvement d'une étude sur les infrastructures et d'un plan d'action pour le développement des infrastructures</p>		<p>Bitumage de 124 km de routes en latérite d'ici 2014, faisant passer la proportion du réseau routier national classé dans la catégorie « en bon état » de 60 % en 2011 à 70 % d'ici 2014</p> <p>Réhabilitation de 160 km de routes de desserte d'ici 2014, faisant passer la proportion du réseau routier de district classé dans la catégorie « en bon état » de 15 % en 2010 à 35 % d'ici 2014</p> <p>Achèvement de la phase II de l'étude du projet de ligne ferroviaire Dar es-Salaam-Isaka-Kigali/Keza-Musongati (DIKKM), notamment de la conception technique et du cadre institutionnel et réglementaire de PPP.</p>	<p><u>Interventions proposées</u></p> <p>Projet de route multinational : Mugina-Mabanda (Burundi) et Rubavu-Gisiza (Rwanda)</p> <p>Projet de route Base-Nyagatare</p> <p><u>Interventions en cours</u></p> <p>Projet d'infrastructure routière ;</p> <p>Projet de route Gitarama-Ngororero-Mukamira ;</p> <p>Butare-Kitabi-Ntendezi</p> <p>Multinational :</p> <p>Projet de route Kicukiro (Rwanda)-Kirundo (Burundi) ;</p> <p>Étude du projet de ligne ferroviaire Dar es-Salaam-Isaka-Kigali/Keza-Musongati - Phase II ;</p> <p>Projet de route Rusizi-Ntendezi-Mwityazo</p>

ÉNERGIE						
Amélioration de l'approvisionnement en électricité et autres sources d'énergie	Infrastructure inadéquate de production, de transport et de distribution d'énergie	Baisse des tarifs de l'énergie, de 0,18 USD/kwh en 2010 à 0,14 USD/kwh d'ici 2016	Augmentation de la production d'énergie, de 84 MW en 2011 à 139 MW en 2016	Baisse des tarifs de l'énergie, de 0,18 USD/kwh en 2010 à 0,16 USD/kwh d'ici 2014	Augmentation de la production d'énergie, de 84 MW en 2011 à 109 MW en 2014	<p><u>Intervention proposées</u> Programme d'accès à l'énergie ;</p> <p>Multinational : centrale hydroélectrique de Rusumo ; Aménagement hydroélectrique de Ruzizi III ;</p> <p><u>Interventions en cours</u> Multinational : NELSAP Interconnexion-NBI ; Projet de centrale électrique Kivu watt</p>
INFRASTRUCTURE RURALE INTÉGRÉE						
Accroissement de la productivité agricole	Ressources limitées pour atteindre les objectifs requis en matière d'investissement	Augmentation du volume et de la valeur des produits laitiers/d'élevage commercialisés par les petits éleveurs, de 45 % en 2011 à 70 % d'ici 2016	<p>Gestion intégrée de 25 000 ha d'étendues d'eau et protection de 35 000 ha de bassins hydrographiques d'ici 2016 ;</p> <p>Accroissement de la production halieutique nationale de 5 000 tonnes par an (jusqu'en 2016) ;</p> <p>Mise en place d'un périmètre irrigué de 5 000 ha d'ici 2016;</p>	Augmentation du volume et de la valeur des produits laitiers/d'élevage commercialisés par les petits éleveurs, de 45 % en 2011 à 55 % d'ici 2014	<p>Gestion intégrée de 20 000 ha d'étendues d'eau et protection de 30 000 ha de bassins hydrographiques d'ici 2014 ;</p> <p>Accroissement de la production halieutique nationale de 5 000 tonnes par an (jusqu'en 2014) ;</p> <p>Mise en place d'un périmètre irrigué de 1 000 ha d'ici 2014</p>	<p><u>Interventions en cours</u> PAIGELAC (projet d'appui à l'aménagement intégré et à la gestion des lacs intérieurs) ; Projet de développement agricole de Bugesera ;</p> <p><u>Décaissement signé mais pas encore effectif</u> Programme d'appui aux infrastructures d'élevage</p> <p>Multinational : Projet multinational de développement agricole de Bugesera.</p>
ALIMENTATION EN EAU ET ASSAINISSEMENT						
Amélioration de l'accès à une eau salubre	Ressources limitées pour atteindre les objectifs requis en matière d'investissement	Augmentation de la proportion de la population ayant accès à une eau salubre et potable, de 65 % en 2010 à 95 % d'ici 2016	800 000 nouveaux branchements au réseau d'ici 2016	Augmentation de la proportion de la population ayant accès une eau salubre et potable, de 65 % en 2010 à 80 % en 2014	642 000 nouveaux branchements au réseau d'ici 2014	<p><u>Intervention en cours</u> Programme d'alimentation en eau et d'assainissement en milieu rural (Phase II)</p>
Promotion et développement des installations sanitaires et des pratiques d'hygiène	<p>Faibles capacités de gestion des installations sanitaires</p> <p>Accès limité à des installations sanitaires améliorées</p>	Augmentation de la proportion de la population utilisant les installations sanitaires, de 58 % en 2010 à 70 % en 2016	Construction de 60 000 nouvelles installations sanitaires d'ici 2016	Augmentation de la proportion de la population utilisant des installations sanitaires, de 58 % en 2010 à 64 % en 2014	16 000 nouveaux foyers équipés d'installations sanitaires et 130 installations sanitaires publiques mises à la disposition de plus de 150 000 habitants d'ici 2014	

PILIER II : DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL ET DES ENTREPRISES

DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL ET DES ENTREPRISES

Créer un environnement propice au développement du secteur privé et des exportations	<p>Diversification économique limitée</p> <p>Base d'exportation étroite</p> <p>Ressources limitées pour la mise en œuvre de programmes d'investissements stratégiques</p> <p>Taux de mortalité élevés pour les PME (environ 82 % en 2010)</p>	<p>Augmentation de la part de l'investissement privé dans le PIB, de 10 % en 2010 à 13 % d'ici 2016</p>	<p>Augmentation du nombre de PME bénéficiaires de l'appui de centres de services d'aide au développement des entreprises, de 1 200 PME en juin 2011 à 3 700 PME d'ici 2016, ou 500 nouvelles PME bénéficiaires par an</p> <p>Augmentation du nombre de pépinières d'entreprises, de 1 pépinière en 2010 à 6 pépinières d'ici 2016</p> <p>Achèvement de l'étude sur le genre, l'emploi et les inégalités</p> <p>Achèvement de l'étude d'évaluation relative aux PME</p>	<p>Augmentation de la part de l'investissement privé dans le PIB, de 10 % en 2010 à 11,5 % d'ici 2014</p>	<p>Augmentation du nombre de PME bénéficiaires de l'appui de centres de services d'aide au développement des entreprises, de 1 200 PME en juin 2011 à 2 450 PME d'ici 2014</p> <p>Augmentation du nombre de pépinières d'entreprises, de 1 pépinière en 2010 à 3 pépinières d'ici 2014</p>	<p><u>Interventions proposées</u></p> <p>Phases V et VI du Programme d'appui à la stratégie de la réduction de la pauvreté (au soutien de la fourniture de services d'aide à l'expansion des entreprises et au développement institutionnel pour les PME, et des services de promotion des investissements au sein du Conseil de développement du Rwanda, entre autres) ;</p> <p><u>Interventions approuvées mais ne faisant pas encore l'objet d'un contrat signé</u></p> <p>CIMERWA (ciment) ; Ligne de crédit accordée à la Banque rwandaise de développement ; Ligne de crédit accordée à la Banque de Kigali ;</p> <p><u>Interventions en cours</u></p> <p>Projet de renforcement de la compétitivité et du développement des entreprises ; Appui à l'élaboration des politiques et des stratégies ; Appui à la Fédération rwandaise du secteur privé (<i>programme de développement du secteur privé</i>) ; Programme d'appui à la stratégie de réduction de la pauvreté, Phase IV</p>
RENFORCEMENT DES CAPACITÉS						
Perfectionner les compétences pour promouvoir l'emploi productif et stimuler l'innovation de la part du secteur privé	<p>Faible base de compétences techniques pour satisfaire aux demandes du marché du travail</p> <p>Ressources limitées pour la mise en œuvre de programmes d'investissements stratégiques</p>	<p>Augmentation de la valeur médiane ajoutée par travailleur dans l'industrie, notamment manufacturière, de 2 910 USD en 2008 (selon les données les plus récentes) à 3 500 USD d'ici 2016</p>	<p>Augmentation du nombre de personnes ayant accès à l'enseignement et à la formation techniques et professionnels (EFTP), de 15 354 personnes en 2010 à 135 000 personnes d'ici 2016</p> <p>Accroissement de la proportion d'employeurs satisfaits des performances des diplômés de l'EFTP, de 67 % en 2010 à 75 % d'ici 2016</p>	<p>Augmentation de la valeur médiane ajoutée par travailleur dans l'industrie, notamment manufacturière, de 2 910 USD en 2008 à 3 200 USD d'ici 2014</p>	<p>Augmentation du nombre de personnes ayant accès à l'enseignement et la formation techniques et professionnels (EFTP), de 15 354 personnes en 2010 à 75 177 personnes d'ici 2014</p> <p>Accroissement de la proportion d'employeurs satisfaits des performances des diplômés de l'EFTP, de 67 % en 2010 à 71 % d'ici 2014</p>	<p><u>Interventions en cours</u></p> <p>Appui au renforcement des compétences dans les domaines scientifiques et technologiques ; Centres d'excellence régionaux de TIC ; Programme d'appui à la stratégie de réduction de la pauvreté, Phase IV</p>

Rwanda – Messages clés du Rapport d’achèvement du DSP 2008-2011

Introduction : La présente annexe fait la synthèse de l’évaluation des produits et des résultats obtenus à l’issue de la période couverte par le Document de stratégie pays (DSP) 2008-2011 du Groupe de la Banque pour le Rwanda. La stratégie 2008-2011 a été formulée de sorte à guider l’appui du Groupe de la Banque en faveur de la mise en œuvre de la Stratégie de développement économique et de réduction de la pauvreté (SDERP), dont les priorités s’articulent autour de trois programmes-phares : Croissance durable des emplois et des exportations ; Vision 2020 *Umurenge* ; et Bonne gouvernance. Le DSP repose sur deux piliers, à savoir l’infrastructure économique, d’une part, et la compétitivité et le développement des entreprises, d’autre part, afin d’aider ce pays dépourvu de littoral et mal arrimé aux économies régionale et mondiale à atténuer les principales difficultés qu’il rencontre en matière de développement. L’appui du Groupe de la Banque a donc été aligné sur le premier programme-phare de la SDERP (Croissance durable des emplois et des exportations).

Évolutions essentielles dans le contexte du pays : Durant la période couverte par le DSP, le Rwanda a réalisé de nettes améliorations au regard d’aspects essentiels de l’environnement socioéconomique. L’économie rwandaise a enregistré une forte reprise à la suite de chocs exogènes et endogènes, affichant un taux de croissance réel du PIB de 7,5 % en 2010, contre 4,1 % en 2009. Le pays présente un risque modéré de surendettement en raison de politiques macroéconomiques prudentes, d’un allègement substantiel de la dette et d’un recours massif à l’emprunt concessionnel. Le PEFA 2010 (Programme d’examen des dépenses publiques et d’évaluation de la responsabilité financière) a fait état d’améliorations relatives à plusieurs critères depuis la précédente évaluation, qui date de 2007. L’examen effectué en juin 2011 par le FMI dans le cadre de l’Instrument de soutien à la politique économique (ISPE) confirme que les perspectives de moyen terme demeurent favorables, la croissance prévue pour le PIB devant profiter d’une augmentation des dépenses d’équipement pour financer le programme d’investissements stratégiques du gouvernement, d’une productivité agricole accrue et d’un rebond dans le secteur des services.

Mise en œuvre de la stratégie du Groupe de la Banque et résultats obtenus : Les grands axes du DSP 2008-2011 et les instruments utilisés pour les interventions de la Banque étaient appropriés. La qualité du portefeuille de la Banque s’est améliorée durant la période couverte par le DSP. Elle a été jugée satisfaisante et a obtenu la note globale de 2,2 en septembre 2010. L’association du Groupe de la Banque avec d’autres partenaires au développement en vue d’appuyer la mise en œuvre de la SDERP a contribué à réduire le déficit budgétaire et à accroître les dépenses prioritaires. Les interventions du Groupe de la Banque ont également appuyé le développement de l’infrastructure économique, renforcé les capacités de production et étayé les efforts déployés par le gouvernement en faveur du développement humain, tout en encourageant les réformes macroéconomiques et l’amélioration du climat des affaires. Parmi les produits et les résultats notables figurent une sensiblement meilleure dans le classement Doing Business pour le Rwanda, qui passe de 139^e sur 155 pays en 2006 à 58^e sur 183 pays en 2010 ; l’augmentation du nombre de kilomètres de routes de desserte et de routes revêtues, l’augmentation du cheptel et le développement des infrastructures d’élevage. En outre, l’appui du Groupe de la Banque a facilité la mise en œuvre des normes Bâle II pour le sous-secteur bancaire.

Enseignements tirés : Lors de la préparation du DSP 2012-2016 pour le Rwanda, la Banque devra tenir compte des enseignements suivants : i) une sélectivité rigoureuse, conformément à la Stratégie à moyen terme de la Banque, et la division du travail des bailleurs de fonds au Rwanda renforcent la

contribution de la Banque à la réalisation des objectifs de développement du Rwanda et devraient guider l'orientation des interventions futures ; ii) la soumission des projets régionaux au filtre d'état de préparation, comme c'est le cas aujourd'hui avec les opérations nationales, permettra de remédier aux retards actuels d'exécution, ainsi que d'améliorer la performance du portefeuille et les résultats en matière de développement ; iii) l'évaluation franche des contraintes de capacité et la définition de mesures d'atténuation appropriées améliorent les produits et les résultats des projets ; iv) la restructuration préventive des prêts et des dons permet de mettre fin à l'enlisement de la mise en œuvre ; v) les opérations hors prêt, notamment les travaux d'analyse et les services de conseil viennent compléter le programme de prêt et devraient être amplifiées ; et vi) les mesures réalistes du CPIP mettant l'accent sur des cibles opérationnelles atteignables et limitées dans le temps optimisent la performance du portefeuille.

Principaux produits d'une sélection de projets achevés lors de la période couverte par le DSP (2008-2011)

Projet/Programme	Indicateurs clés de résultats	
	À l'évaluation	À l'achèvement
Projet d'appui à l'aménagement des forêts au Rwanda (PAFOR)	<ul style="list-style-type: none"> i) Réhabilitation de 700 ha de forêts naturelles ; ii) protection de 1 900 ha de forêts naturelles ; iii) reboisement de 5 600 ha ; iv) formation de 700 personnes ; v) élaboration de 20 plans de gestion des forêts de district. 	<ul style="list-style-type: none"> i) Réhabilitation de 800 ha de forêts naturelles ; ii) protection de 1 780 ha de forêts naturelles ; iii) reboisement de 13 000 ha ; iv) formation de 1 800 personnes ; v) élaboration de 20 plans de gestion des forêts de district.
Programme d'approvisionnement en eau potable et en électricité (AEPE)	<ul style="list-style-type: none"> i) Construction d'un ouvrage de tête ; ii) construction d'une station d'épuration ; iii) construction de 11 stations de pompage ; iv) réalisation de 2500 et 1500 branchements aux réseaux d'eau et d'électricité, respectivement. 	<ul style="list-style-type: none"> i) Achèvement d'un ouvrage de tête sur la rivière Yanze ; ii) achèvement de la construction de la station d'épuration de Kimisagara ; iii) achèvement des travaux réalisés sur 3 stations de pompage ; iv) achèvement de 2500 et 1500 branchements aux réseaux d'eau et d'électricité, respectivement ; v) réhabilitation et construction de 291 km de lignes kV HT/MT ; vi) réhabilitation de 14 sous-stations de MT/BT.
Éducation III	<ul style="list-style-type: none"> i) Construction et équipement de 1 300 salles de classe de primaire ; ii) achat de 180 000 manuels scolaires de primaire ; iii) construction et équipement de 17 laboratoires de sciences et de technologie ; iv) construction et équipement de 4 centres d'inspection régionale. 	<ul style="list-style-type: none"> i) Construction et équipement de 972 salles de classe de primaire ; ii) achat de 180 000 manuels scolaires de primaire ; iii) construction et équipement de 34 laboratoires de sciences et de technologie ; iv) construction et équipement de 5 centres d'inspection régionale.
Projet d'appui au développement de l'élevage bovin Laitier (PADEBL)	<ul style="list-style-type: none"> i) Création, formation et lancement de 300 coopératives agricoles (150 existantes et 150 nouvelles) ; ii) formation de 36 000 exploitants agricoles, de 100 vendeurs de lait, de 200 employés de centres laitiers et de 350 vétérinaires privés ; iii) réalisation de 150 000 inséminations, construction de 13 barrages situés dans les vallées iv) construction et équipement de 31 centres de collecte du lait ; 	<ul style="list-style-type: none"> i) Création, formation et lancement de 407 coopératives agricoles (220 existantes et 187 nouvelles) ; ii) formation de 56 392 exploitants agricoles, de 363 vendeurs de lait, de 252 employés de centres laitiers et de 1 032 vétérinaires privés ; iii) réalisation de 159 972 inséminations, construction de 13 barrages situés dans les vallées ; iv) construction et équipement de 31 centres de collecte du lait ;

Projet/Programme	Indicateurs clés de résultats	
	À l'évaluation	À l'achèvement
	v) achat et distribution de 8 200 bovins de race locale et de 3 000 bovins issus de croisements.	v) achat et distribution de 8 200 bovins de race locale et de 2 863 bovins issus de croisements.
Projet d'appui institutionnel à la gestion de l'environnement au Rwanda (PAIGER)	i) Formation à la gestion de l'environnement de 12 agents au niveau ministériel et de 12 agents au niveau du district ii) établissement et mise en service d'une base de données sur l'environnement	i) Formation à la gestion de l'environnement de 10 agents au niveau ministériel et de 30 agents au niveau du district ii) établissement et mise en service d'une base de données sur l'environnement
Programme d'alimentation en eau et d'assainissement en milieu rural, phase I	i) Réalisation de 270 000 branchements au réseau ; ii) construction de 10 000 structures d'assainissement ; iii) renforcement de capacités durables pour l'alimentation en eau et l'assainissement	i) Réalisation de 474 754 branchements au réseau ; ii) construction de 14 600 structures d'assainissement ; iii) création d'une banque de données pour l'eau et l'assainissement et formation de personnel ; iv) achèvement du Plan directeur pour l'assainissement de la ville de Kigali.
Programme d'appui à la Stratégie de réduction de la pauvreté (PASRP III)	i) Adoption de projets de loi sur les sociétés, les contrats, les transactions sécurisées, l'enregistrement des sociétés et l'insolvabilité ; ii) mise en place du système RADDEX (échange de données numériques de l'administration fiscale), visant à faciliter le commerce transfrontalier avec la Tanzanie et l'Ouganda ; iii) mise en place d'un cadre réglementaire pour les systèmes nationaux de paiements et les agences d'évaluation du crédit ; iv) adoption d'un Plan d'action pour la réforme de la gestion des finances publiques ; v) approbation d'un programme de garantie des prêts accordés aux PME, en faveur des banques commerciales.	i) Adoption par le Conseil des ministres de projets de loi sur le commerce, les sociétés, l'enregistrement des sociétés et l'insolvabilité ; ii) mise en place du système RADDEX ; iii) mise en place d'un cadre réglementaire pour les systèmes nationaux de paiements et les agences d'évaluation du crédit ; iv) approbation et adoption d'un plan d'action pour la réforme de la gestion des finances publiques ; v) approbation par le Conseil des ministres d'un cadre d'appui aux PME, prévoyant notamment la consolidation d'un dispositif de financement.
Projets achevés mais prolongés aux fins d'utilisation des économies réalisées		
Projet d'infrastructure routière	Pose d'un revêtement sur 43,8 km de route ; construction de 70 km de routes de desserte et d'un pont.	i) Pose d'un revêtement sur 43,8 km de route ; construction de 51 km de routes de desserte (19 km restants construits par le gouvernement) et d'un pont ; achèvement de l'étude détaillée pour la route Butare-Kitabi-Cyangugu (153 km) ; formation de 64 agents à la gestion de projets et de routes ; ii) économies réalisées pour financer la construction

Projet/Programme	Indicateurs clés de résultats	
	À l'évaluation	À l'achèvement
		de 7,5 km de routes revêtues – en cours.
Route Kicukiro – Kirundo	Pose d'un revêtement sur 57 km de route ; construction de 149 km de routes de desserte.	i) Pose d'un revêtement sur 57 km de route principale ; construction de 149 km de routes de desserte; ii) économies pour financer la construction de 67 km supplémentaires de routes de desserte – en cours.
Route Gitarama – Ngororero	Pose d'un revêtement sur 46,6 km de route ; construction de 76 km de routes de desserte ; formation de 20 agents.	i) Pose d'un revêtement sur 48,6 km de route ; achèvement de la construction de 47 km de routes de desserte et construction en cours de 41,5 km de routes de desserte. ii) formation de 20 agents à la gestion de projets et de routes ; sensibilisation de 96 240 personnes à la sécurité routière, à la préservation de l'environnement et au VIH/sida.

Rwanda
Tableau synoptique des opérations en cours du Groupe de la Banque (au 9 septembre 2011)

	INTITULÉ DU PROJET	Source de financement	Date d'approbation	Date de signature	Date de clôture	Date effective	Montant approuvé	Décais. total	Prêt net	Taux de décais. (%)
SECTEUR : AGRICULTURE										
1	PAIGELAC	Prêt FAD	06.10.2004	17.11.2004	31.12.2012	27.01.2006	13,76	8,44	13,76	61,3 %
		Don FAD	06.10.2004	17.11.2004	31.12.2012	27.01.2006	1,00	0,48	1,00	48,2 %
2	Projet de développement agricole Bugesera (PADAB)	Don FAD	24.07.2006	11.10.2006	31.12.2013	22.11.2007	10,00	4,10	10,00	41,1 %
3	PPF – LISP	PPF	20.11.2010	01.06.2011	01.11.2001	01.06.2011	0,50	0,00	0,50	0,0 %
4	Programme d'appui aux infrastructures d'élevage	Prêt FAD	29.06.2011	26.07.2011	31.12.2017	Non effectif	21,81	0,00	21,81	0,0 %
SECTEUR : TRANSPORT										
5	Projet d'infrastructure routière	Prêt FAD	08.10.2003	06.11.2003	30.11.2011	02.03.2005	13,50	9,72	13,5	72,0 %
		Don FAD	08.10.2003	06.11.2003	31.12.2011	02.03.2005	1,50	0,79	1,5	52,7 %
6	Projet de route Gitarama-Ngororero-Mukamira	Prêt FAD	20.12.2004	25.02.2005	30.09.2011	17.04.2007	15,20	11,75	15,20	77,3 %
7	Route Butare-Kitabi-Ntendezi	Don FAD	25.03.2009	13.05.2009	31.12.2013		16,00	2,13	16,00	13,3 %
SECTEUR : ALIMENTATION EN EAU ET ASSAINISSEMENT										
8	Programme d'alimentation et eau et d'assainissement en milieu rural (Phase II)	Prêt FAD	01.07.2009	10.09.2009	31.12.2013	12.03.2010	10,00	2,75	10,00	27,5 %
		FAE	01.07.2009	10.09.2009	31.12.2013	12.03.2010	6,00	1,43	6,00	23,8 %
SECTEUR : SOCIAL										
9	Appui au renforcement des compétences dans les domaines scientifiques et technologiques	Don FAD	11.11.2008	06.09.2009	31.12.2013	30.07.2009	6,00	0,66	6,00	11,0 %
10	Centre régional d'excellence en TIC	Prêt FAD	14.12.2010	08.04.2011	31.12.2014	Pas encore effectif	8,6	0,00	8,6	0,0 %
SECTEUR : MULTISECTEUR										
11	Projet de compétitivité et de développement des entreprises	Don FAD	29.12.2008	06.06.2009	31.12.12	04.09.2009	5,00	0,42	5,00	8,40 %
12	Appui à l'élaboration des politiques et des stratégies	Don FAD	18.09.2009	14.12.2009	31.12.12	23.06.2010	1,00	0,07	1,00	7,00 %
13	Programme IV d'appui à la Stratégie de réduction de la pauvreté	Don FAD	15.07.2011	18.07.2011	31.12.2012	18.07.2011	23,19	23,19	23,19	100 %
TOTAL : SECTEUR PUBLIC							153,06	65,9	153,06	43,1 %
SECTEUR PRIVÉ										
14	Appui à la Fédération rwandaise du secteur privé	Prêt FAD	27.08.2008	11.11.2008	01.10.2012	31.03.2009	1,00	0,60	1,00	60 %
15	Ligne de crédit	Prêt FAD	16.11.2000	16.01.2001	30.06.2006	27.07.2001	6,00	5,99	5,99	100 %
16	KivuWatt	Prêt FAD	03.02.2011	25.08.2011		Non effectif	15,43	0,00	15,43	0,0 %
TOTAL : SECTEUR PRIVÉ							22,43	6,59	22,42	29,4 %
TOTAL : NATIONAL (PRIVÉ ET PUBLIC)							17,48	72,49	175,47	41,3 %
OPÉRATIONS MULTINATIONALES										
SECTEUR : TRANSPORTS										
17	Projet de route Kicukiro (Rwanda) – Kirundo (Burundi)	Prêt FAD	20.09.2006	30.10.2006	30.11..2011	15.03.2007	15,30	12,90	15,30	84,3 %
18	Étude de projet de ligne ferroviaire Isaka-Kigali	Don FAD	17.11.2009	31.03.2010	31.12.2012	26.04.2011	1,66	0,00	1,66	0,0 %
19	Projet de route Nyamitanga-Ruhwa-Ntendezi-Mwityazo	Don FAD	16.12.2008	05.02.2008	31.12.2013	14.05.2010	50,62	7,07	50,62	13,83 %
SECTEUR : ÉNERGIE										

20	Interconnexion NELSAP - NBI	Don FAD	27.11.2008	27.05.2009	31.12.2014	02.07.2009	30,47	0,00	30,47	0,0 %
	SECTEUR: AGRICULTURE									
21	Projet multinational du Bugesera	Don FAD	25.09.2009	16.10.2009	31.12.2015	10.02.2010	14,98	0,61	14,98	4,1 %
TOTAL : MULTINATIONAL							113,02	20,57	113,03	18,2 %
GRAND TOTAL (PROJETS NATIONAUX ET MULTINATIONAUX)							288,51	93,06	288,50	32,3

PPP = projet potentiellement problématique ; la présentation du Programme d'appui aux infrastructures d'élevage (agriculture) et celle du Programme IV d'appui à la stratégie de réduction de la pauvreté (multisecteur) sont prévues, respectivement, pour le 24 juin 2011 et le 13 juillet 2011.

Rwanda
Avancement de la mise en œuvre des recommandations du plan de mise en œuvre du portefeuille-pays 2010

Recommandation/Mesures correctives	Entité responsable	Mise en œuvre	État d'avancement	Notes/Explication
1. Familiariser davantage aux règles et procédures de la BAD grâce à : <ul style="list-style-type: none"> ○ l'apprentissage et à la formation par la pratique ; ○ l'expérience des autres CEP, par la constitution d'un réseau permettant de coordonner et de partager les exemples de meilleures pratiques ; ○ l'organisation par la BAD d'au moins une session de formation. 	Bureau de la BAD au Rwanda CEPEX/CEP Bureau de la BAD au Rwanda/ORPF/EADI	formation sur la passation des marchés au cours des premiers trimestres	en cours	5 sessions de formation par la pratique ont été organisées depuis la RPPP en septembre 2010. La session de formation annuelle organisée par la BAD est prévue pour novembre 2011
2. Accélérer la mise en œuvre et le renforcement de cellules d'exécution uniques 3. Surveiller les dispositifs de passation des marchés en place 4. Confier à la Banque et au gouvernement l'organisation d'un plan complet de renforcement des capacités	CEPEX CEPEX & ORPF CEPEX & ORPF	continue continue continue	n'a pas encore débuté	Après la dissolution du CEPEX, le mandat de ce dernier a été confié au ministère des Finances et de la Planification. La BAD prend le relai dans ce nouveau cadre pour guider la mise en œuvre des mesures/recommandations visées.
5. Faire en sorte que les CEP soumettent des dossiers complets 6. Faire en sorte que les CEP se réfèrent à la liste de points à vérifier, fournie à chacune d'elles, au moment de préparer les demandes de décaissement 7. Charger le bureau de la Banque au Rwanda de vérifier l'exactitude des dossiers 8. Déléguer les pouvoirs au bureau de la Banque au Rwanda deux semaines à compter de la date de soumission des demandes au siège	CEP/ministères CEP Bureau de la BAD au Rwanda OREA	continue continue continue	en cours	La proportion de dossiers incomplets soumis à la BAD est passée de 30 % en septembre 2010 à 15 % au 20 juillet 2011 La délégation des pouvoirs doit être guidée par la feuille de route de la Banque sur la décentralisation approuvée en février 2011.
9. Faire en sorte que les CEP soumettent régulièrement des pièces justificatives des dépenses au bureau de la Banque au Rwanda, dans l'attente de la soumission des demandes de décaissement	CEP	continue	en cours	Cette mesure a été particulièrement suivie.
10. Achever la mise en œuvre de la structure proposée de CEP unique 11. Donner suite à l'adoption d'une grille de	CEPEX MINECOFIN/	octobre 2010 continue	n'a pas encore débuté	Après la dissolution du CEPEX, le mandat de ce dernier a été confié au ministère des Finances et de la Planification. La BAD prend le relai dans ce nouveau cadre pour guider la

Recommandation/Mesures correctives	Entité responsable	Mise en œuvre	État d'avancement	Notes/Explication
salaires harmonisée	CEPEX			mise en œuvre des mesures/recommandations visées.
12. Remplir les conditions d'entrée en vigueur avant l'approbation du Conseil	MINECOFIN/ CEPEX	à partir de janvier 2011	achevé	Ces mesures ont été appliquées, comme il ressort des deux approbations de 2011 (Programme d'appui à la Stratégie de réduction de la pauvreté – Phase IV et Programme d'amélioration des infrastructures d'élevage, LISP)
13. Élargir la recherche d'entrepreneurs à l'échelle régionale et mondiale	CEP/ministères responsables	continue	en cours	Le bureau de la Banque au Rwanda étudie avec le gouvernement rwandais les possibilités de renforcer les capacités des entrepreneurs locaux. De plus, à compter de l'exercice budgétaire 2011-2012, le gouvernement rwandais mettra en œuvre une nouvelle directive qui limite le nombre de contrats octroyés à une entreprise donnée en fonction des capacités avérées de celle-ci, afin d'atténuer les difficultés que rencontrent les entrepreneurs en termes de capacités.
14. Publier les appels d'offres sur les sites internet de la région et de la Banque	CEP/ministères responsables	continue		
15. Prendre l'initiative de renforcer les capacités des entrepreneurs dans les secteurs prioritaires de la région EAC	CEPEX/ OREA/ Bureau de la BAD au Rwanda	à partir de janvier 2011– cycle du FAD-12		
16. Encourager les projets/contrats de grande envergure	OREA/ équipe-pays	à partir de janvier 2011– cycle du FAD-12		
17. Réaliser des études techniques et préparer les documents d'appel d'offres avec l'assistance du PPF, si nécessaire, avant l'approbation du Conseil	gouvernement/ départements sectoriels de la BAD	progressive	en cours	Mise en œuvre de la recommandation à compter des approbations de 2011 : une facilité de préparation de projet a été approuvée pour le LISP en amont de l'approbation du Conseil pour ce projet.
18. Transférer, autant que possible, les responsabilités du chef de secteur ou de projet au bureau de la Banque	OIVP/OSVP/ OSGE/CHRM	progressive à compter de décembre 2011	n'a pas encore débuté	La mise en œuvre des recommandations doit être guidée par la feuille de route de la Banque sur la décentralisation approuvée en février 2011.
19. Mieux doser les compétences des équipes chargées des missions pour que ces dernières soient à même de répondre aux questions complexes	OIVP/OSVP/ OSGE/Bureau de la BAD au Rwanda	immédiate/ continue	en cours	Les missions de supervision réalisées depuis la dernière RPPP en septembre 2010 ont bénéficié d'un bon dosage de compétences.
20. S'assurer d'une bonne communication entre les chefs de projets et les chefs de CEP	CEP/	immédiate/ continue		
21. Pourvoir les postes vacants au CEPEX afin de parvenir au dosage de compétences requis	CEPEX	immédiate/ continue	abandonné	Après la dissolution du CEPEX, le mandat de ce dernier a été confié au ministère des Finances et de la Planification.
22. Accélérer l'achèvement et l'adoption de la stratégie de rétention du personnel, actuellement en préparation	CEPEX/ MINECOFIN	immédiate/ continue		
23. Ajouter une nouvelle unité au CEPEX, en	CEPEX	d'ici juillet	abandonné	Après la dissolution du CEPEX, le mandat de ce dernier a

Recommandation/Mesures correctives	Entité responsable	Mise en œuvre	État d'avancement	Notes/Explication
charge des activités de suivi-évaluation		2011		été confié au ministère des Finances et de la Planification.
24. Mettre au point et installer un système de suivi-évaluation informatisé	CEPEX	immédiate	abandonné	Après la dissolution du CEPEX, le mandat de ce dernier a été confié au ministère des Finances et de la Planification.
25. Mettre en place une unité de suivi-évaluation au sein du CEPEX	MINECOFIN/ CEPEX	immédiate		
26. Mieux suivre/Assainir le portefeuille par anticipation en annulant des soldes de prêts pour les projets aux performances médiocres et achevés.	CEPEX/ MINECOFIN/ OREA/Bureau de la BAD au Rwanda	immédiate/ continue	achevé	Six projets sont sortis du portefeuille depuis la dernière RPPP, en septembre 2010. Le restant des prêts accordés pour trois projets achevés (projet d'infrastructure routière, route Kicukiro-Kirundo et route Gitarama-Ngororero) a été rapidement annulé, puis le reliquat redéployé en vue d'améliorer les résultats de projets programmés.

Recommandations du plan de mise en œuvre du portefeuille-pays 2011 pour le Rwanda

N°	Principaux éléments/Difficultés/Contraintes	Recommandations/Mesures correctives	Entités responsables	Mise en œuvre (étapes importantes/calendrier)
1.	Retards dans le traitement des prêts et retards dans la réalisation des conditions d'entrée en vigueur.	<ul style="list-style-type: none"> ○ La BAD et le gouvernement rwandais doivent s'entendre sur des conditions de prêt réalistes au moment de l'évaluation et des négociations. ○ Le délai entre l'évaluation et l'approbation doit être raccourci, et passer à 4 mois. ○ Le délai entre l'approbation et l'entrée en vigueur doit être raccourci, et passer à 2 mois. ○ Le filtre d'état de préparation doit être appliqué également aux opérations multinationales. 	<p>Gouvernement rwandais/BAD</p> <p>BAD Gouvernement rwandais Gouvernement rwandais/BAD</p>	Continue, à compter du FAD-12.
2.	Passation des marchés publics : retards dans l'évaluation des offres	<ul style="list-style-type: none"> ○ Le délai entre l'ouverture de l'appel d'offres et la soumission du rapport d'évaluation des offres à la BAD ne doit pas dépasser 15 jours ouvrables. ○ Le délai entre la réception de l'ensemble des documents et la communication de la décision de la Banque ne doit pas dépasser 15 jours ouvrables. 	<p>organe d'exécution</p> <p>BAD</p>	<p>Immédiate et continue</p> <p>Immédiate et continue</p>
3.	Gestion financière			
	3.1. Retards dans la soumission des demandes de décaissement	<ul style="list-style-type: none"> ○ Le délai entre la réception des factures et la soumission de la demande de décaissement à la BAD doit être raccourci, et ramené à 10 jours ouvrables au maximum. 	organes d'exécution	Immédiate et continue
	3.2. Retards dans le renflouement du compte spécial et dans le traitement des paiements directs	<ul style="list-style-type: none"> ○ Le délai entre la réception des demandes de décaissement, dûment accompagnées des pièces justificatives, et le paiement doit être raccourci, et ramené à 10 jours ouvrables au maximum pour le paiement direct et à 20 jours ouvrables au maximum pour le renflouement du compte spécial. 	BAD	Immédiate et continue
	3.3. Retards dans la soumission des rapports d'audit et dans l'approbation	<ul style="list-style-type: none"> ○ Les rapports d'audit doivent être soumis dans les six mois suivant la fin de l'exercice financier. ○ L'avis d'approbation ou la décision de la BAD doit être envoyé(e) dans les 45 jours ouvrables. 	BAD	<p>Immédiate et continue</p> <p>Immédiate et continue</p>
4.	Nécessité d'améliorer les capacités : <ul style="list-style-type: none"> • au niveau 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Les besoins de la CEP étatique doivent être évalués, et des mesures prises, le cas échéant. 	<p>BAD/MINEC OFIN BAD/MINEC</p>	<p>2^e trimestre 2012</p> <p>2^e trimestre 2012</p>

	institutionnel ; <ul style="list-style-type: none">• au niveau du personnel.	<ul style="list-style-type: none">○ Une formation de courte ou moyenne durée adaptée aux besoins doit être dispensée.	OFIN	
5.	Priorité et sélectivité améliorées	<ul style="list-style-type: none">○ L'accent doit continuer d'être mis sur des secteurs choisis dans lesquels sont réalisées des opérations de plus grande envergure, conformément à la division du travail des bailleurs de fonds.	BAD	Immédiate et continue

Rwanda – Division du travail entre les bailleurs de fonds

	Éducation	Santé et population	Protection sociale	Emploi	Jeunesse, sport et culture	Transport et TIC	Énergie	Eau et assainissement	Agriculture	Forêts, terres et environnement	Industrie manufacturière et non agricole	Décentralisation/FDC	Justice, réconciliation et ordre public
Allemagne	X	S		X								X	
Belgique	S	X					X					X	S
Canada	S								X				
États-Unis		X		X					X				
Japon	X					S	S	X	X				
Pays-Bas	S						X					X	X
Royaume-Uni	X	S	X						X				
Suède			X							X			X
BAD	S					X	X	X					
BM			S			X	X		X				
CE			S			X			X				X
Suisse		X										X	
France					X		X						
Autriche								X					
Luxembourg		X											
FAO									<u>X</u>	X			
OIT				X									
PNUD					S					<u>X</u>		<u>X</u>	<u>X</u>
PNUE										S			
UNESCO	S				S								
FNUAP		X	S		<u>X</u>								
HCR			S										
ONU/Habitat								S		S			
UNICEF	<u>X</u>	X	<u>X</u>		S			<u>X</u>				S	S
ONUDI							X				X		
UNIFEM													S
FEM	X		X						X	S			
FIDA									X			S	
OMS		<u>X</u>	S					S					
CEA						X							
FENU												S	

S = apports tacites

X = responsabilité interne des Nations Unies

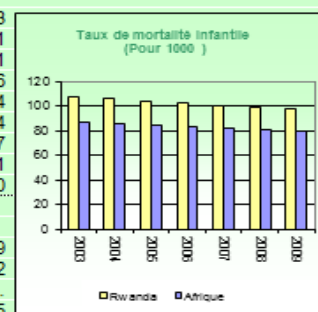
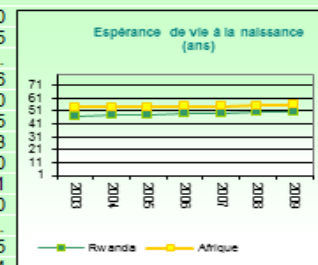
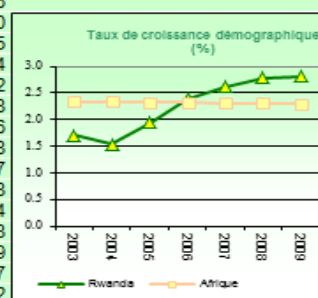
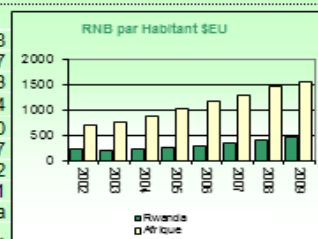
Quelques indicateurs économiques et financiers pour le Rwanda

	2000	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
RNB par habitant, méthode Atlas (prix courants, USD)	250	230	270	310	360	440	490	540
PIB (prix courants, millions USD)	1.734,9	2.099,2	2.589,9	3.108,9	3.746,4	4.693,2	5.245,5	5.692,7
PIB (prix constants de 2000, millions USD)	1.734,9	2.139,0	2.331,5	2.546	2.686	2.986,9	3.109,3	3.340,3
Taux de croissance réelle du PIB (% annuel)	2,5	5,3	9,0	9,2	5,5	11,2	4,1	7,5
Taux de croissance réelle du PIB par habitant (% annuel)	-3,9	3,7	6,9	6,6	2,8	8,2	1,3	3,6
Investissement national brut (% du PIB)	18,3	15,0	15,8	16,0	18,0	22,7	21,6	22,4
Investissement public	6,2	7,9	4,3	4,1	5,5	7,9	7,1	7,3
Investissement privé	12,1	7,2	11,5	11,9	12,6	14,8	14,4	14,9
Épargne nationale brute (% du PIB)	15	22,2	21,9	15,4	18	18,6	14,1	15,4
Inflation (% IPC)	3,9	12,0	9,1	8,9	9,1	15,5	10,3	2,3
Recettes totales et dons (% du PIB)	20,2	23,9	24	21,8	21,7	24,2	24,6	25,0
Dépenses totales et prêts nets (% du PIB)	19,5	24,2	23,7	22,4	24,0	24,8	26,8	25,5
Déficit (-) / Excédent (+) global	0,8		0,3	-0,5	-2,4	-0,6	-2,2	-0,5
Variation en volume des exportations (% marchandises)	-3,5	26,9	13,5	12,5	-0,2	21,8	-20	9,1
Variation en volume des importations (% marchandises)	-21,9	6,7	27,6	27,0	31,0	20,2	9,4	9,5
Variation des termes de l'échange (%)	-0,7	7,3	5,3	8,4	27	-29	17,5	-7,4
Solde du compte courant (millions USD)	-56,0	-62,0	-76,4	-219,8	-83,6	-219,1	-402,1	-380,4
Solde du compte courant (% du PIB)	-3,2	-3,1	-7,1	-2,2	-2,2	-4,7	-7,7	-6,7
Réserves extérieures (en mois d'exportations)	4,1	4,7	5,3	4,5	4,4	3,3	3,8	3,6
Service de la dette (% des exportations)	15,8	6,3	9,5	26	2,4	1,3	1,8	3,0
Dette extérieure (% du PIB)	81,8	85,4	58,5	15,6	15,3	14,4	14,2	20,2
Flux financiers nets totaux (millions USD)	318,2	493,1	565,1	562,2	735,1	951,9	1,026	...
Aide publique au développement nette (millions USD)	321,5	489,6	577,1	589,0	722,2	933,2	934,4	...
Investissements directs étrangers nets (millions USD)	8,1	10,9	14,3	30,6	82,3	103,4	118,7	...
Source : Département de la statistique de la BAD, septembre 2011								

Rwanda

INDICATEURS SOCIO-ECONOMIQUES COMPARATIFS

	Année	Rwanda	Afrique	Pays en Développement	Pays Développés
Indicateurs de Base					
Superficie ('000 Km ²)		26	30 323	80 976	54 658
Population totale (millions)	2010	10.3	1 031	5 659	1 117
Population urbaine (% of Total)	2010	18.9	39.9	45.1	77.3
Densité de la population (au Km ²)	2010	390.2	34.0	69.9	20.4
Revenu national brut (RNB) par Habitant (\$ EU)	2009	460	1 525	2 968	37 990
Participation de la Population Active - Total (%)	2010	49.7	40.1	61.8	60.7
Participation de la Population Active - Femmes (%)	2010	52.9	41.0	49.1	52.2
Valeur de l'Indice sexospécifique de dévelop. hum	2007	0.459	0.433	0.694	0.911
Indice de développement humain (rang sur 169 pa	2010	152	n.a	n.a	n.a
Population vivant en dessous de \$ 1 par Jour (%)	2005-08	...	42.3	25.2	...
Indicateurs Démographiques					
Taux d'accroissement de la population totale (%)	2010	2.8	2.3	1.3	0.6
Taux d'accroissement de la population urbaine (%)	2010	4.3	3.4	2.4	1.0
Population âgée de moins de 15 ans (%)	2010	42.4	40.3	29.0	17.5
Population âgée de 65 ans et plus (%)	2010	2.8	3.8	6.0	15.4
Taux de dépendance (%)	2010	81.2	77.6	55.4	49.2
Rapport de Masculinité (hommes pour 100 femme)	2010	94.0	99.5	93.5	94.8
Population féminine de 15 à 49 ans (%)	2010	25.1	24.4	49.4	50.6
Espérance de vie à la naissance - ensemble (ans)	2010	51.1	56.0	67.1	79.8
Espérance de vie à la naissance - femmes (ans)	2010	52.9	57.1	69.1	82.7
Taux brut de natalité (pour 1000)	2010	40.9	34.2	21.4	11.8
Taux brut de mortalité (pour 1000)	2010	14.0	12.6	8.2	8.4
Taux de mortalité infantile (pour 1000)	2010	95.9	78.6	46.9	5.8
Taux de mortalité des moins de 5 ans (pour 1000)	2010	148.2	127.2	66.5	6.9
Indice synthétique de fécondité (par femme)	2010	5.3	4.4	2.7	1.7
Taux de mortalité maternelle (pour 100000)	2008	540.0	530.2	290.0	15.2
Femmes utilisant des méthodes contraceptives (%)	2005-08	17.5	...	61.0	...
Indicateurs de Santé et de Nutrition					
Nombre de médecins (pour 100000 habitants)	2005-09	2.0	58.3	109.5	286.0
Nombre d'infirmières (pour 100000 habitants)	2005-09	45.0	113.3	204.0	786.5
Naissances assistées par un personnel de santé q	2005-08	38.6	50.2	64.1	...
Accès à l'eau salubre (% de la population)	2008	65.0	64.5	84.3	99.6
Accès aux services de santé (% de la population)	2005-08	...	65.4	80.0	100.0
Accès aux services sanitaires (% de la population)	2008	54.0	41.0	53.6	99.5
Pourcent. d'adultes de 15-49 ans vivant avec le V	2007	2.8	4.9	0.9	0.3
Incidence de la tuberculose (pour 100000)	2009	376.0	294.9	161.0	14.0
Enfants vaccinés contre la tuberculose (%)	2008	93.0	79.9	81.0	95.1
Enfants vaccinés contre la rougeole (%)	2008	92.0	71.1	80.7	93.0
Insuffisance pondérale des moins de 5 ans (%)	2005-08	18.0	30.9	22.4	...
Apport journalier en calorie par habitant	2007	2 085	2 465	2 675	3 285
Dépenses publiques de santé (en % du PIB)	2008	10.4	5.7	2.9	7.4
Indicateurs d'Education					
Taux brut de scolarisation au (%)					
Primaire - Total	2009	150.7	102.7	107.2	101.3
Primaire - Filles	2009	151.4	99.0	109.2	101.1
Secondaire - Total	2009	26.7	37.8	62.9	100.1
Secondaire - Filles	2009	26.0	33.8	61.3	99.6
Personnel enseignant féminin au primaire (% du tot	2009	54.0	47.0	60.5	81.4
Alphabétisme des adultes - Total (%)	2008	70.3	64.8	80.3	98.4
Alphabétisme des adultes - Hommes (%)	2008	74.8	74.0	86.0	98.7
Alphabétisme des adultes - Femmes (%)	2008	66.1	55.9	74.8	98.1
Dépenses d'éducation en % du PIB	2010	4.9	4.6	3.8	5.0
Indicateurs d'Environnement					
Terres arables en % de la superficie totale	2008	52.3	7.8	10.6	10.9
Taux annuel de déforestation (%)	2005-09	...	0.7	0.4	-0.2
Taux annuel de reboisement (%)	2005-09	...	10.9
Emissions du CO2 par habitant (tonnes métriques)	2009	0.1	1.1	2.9	12.5



Source : Base des données du Département des Statistiques de la BAD;

dernière mise à jour:

Mai 2011

Banque Mondiale WDI; ONUSIDA; UNSD; OMS, UNICEF, WRI, PNUD, Rapports nationaux.

Notes: n.a. Non Applicable; ... : Données non disponibles.

Progrès accomplis par le Rwanda en vue d'atteindre les OMD

Indicateurs OMD/ Vision 2020	2000 (année de référence)	Cibles	Dernière valeur (2005-2010)
Objectif 1 : Éliminer l'extrême pauvreté et la faim			
Pauvreté (% de la population vivant sous le seuil de pauvreté national)	60,4	23,8	56,9
Malnutrition infantile (% de l'insuffisance pondérale chez les enfants de moins de cinq ans)	24,5	14,5	15,8
Proportion (%) de la population n'atteignant pas le niveau minimal d'apport calorique	41,3	17	37,0
Objectif 2 : Assurer l'éducation primaire pour tous			
Taux d'alphabétisation des 15-24 ans (%)	57,2	100,0	76,8
Taux net de scolarisation dans le primaire (%)	72,0	100,0	94,2
Taux d'achèvement du primaire (%)	22,0	100,0	74,5
Rapport filles-garçons dans le primaire (%)	0,0	0,0	0,0
Objectif 3 : Promouvoir l'égalité entre les genres et l'autonomisation des femmes			
Taux d'alphabétisation hommes-femmes (%)	10,0	0,0	0,1
Proportion des femmes salariées hors secteur agricole		50,0	28,4
Proportion de sièges occupés par les femmes au parlement (%)	...	50,0	56,3
Objectif 4 : Réduire la mortalité infantile			
Proportion des enfants de 11 à 23 mois vaccinés contre la rougeole (%)	84	100,0	90,4
Taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans (pour 1 000 naissances)	196,0	47,0	103
Taux de mortalité infantile (pour 1 000 naissances)	107,0	28,0	62
Objectif 5 : Améliorer la santé maternelle			
Taux de mortalité maternelle (pour 100 000 naissances)	1 071,0	325,0	540
Proportion d'accouchements assistés par du personnel de santé qualifié (% des naissances)	31,3	...	66
Objectif 6 : Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies			
Prévalence du VIH (%)	13,9	...	2,1
Taux de mortalité due au paludisme (%)	51,0	...	37,7
Taux de mortalité associée à la tuberculose (%)			6,0
Objectif 7 : Assurer un environnement durable			
Proportion de zones protégées aux fins de préservation de la biodiversité (%)	...	10,0	12,0
Proportion de la population ayant un accès durable à une source d'eau améliorée (%)	74,0	100,0	65,0
Proportion de la population ayant accès à des infrastructures d'assainissement améliorées	42	50	58,0
Objectif 8 : Mettre en place un partenariat mondial pour le développement			
Proportion d'APD consacrée aux services sociaux de base (éducation, soins de santé primaires, nutrition, eau salubre et assainissement)	55,5	...	44,3
Nombre d'utilisateurs d'internet (pour 1 000 habitants)	4,3	...	45,0
Nombre d'abonnements à un service de téléphonie mobile (pour 1 000 habitants)	15,6	...	243,0
Nombre de lignes téléphoniques fixes (pour 1 000 habitants)	2,6	...	3,3

Sources : Département des statistiques de la BAD et rapport d'étape sur l'avancement du Rwanda en vue de la réalisation des OMD, 2010.

en bonne
voie

fort
potentiel
de
réalisation

risque
peu
d'être
atteint

Classement du Rwanda au titre de l'Évaluation des politiques et des institutions des pays 2005-2010

	A. GESTION ÉCONOMIQUE			B. POLITIQUES STRUCTURELLES			C. POLITIQUES EN FAVEUR DE L'INCLUSION SOCIALE / ÉQUITÉ						GOUVERNANCE : GESTION ET INSTITUTIONS DU SECTEUR PUBLIC								
	1	2	3		4	5	6		7	8	9	10	11		1	2	3	4	5		
	Gestion macroéconomique	Politique budgétaire	Gestion de la dette	Moyenne	Intégration régionale et commerce	Secteur financier	Cadre réglementaire des affaires	Moyenne	Égalité des sexes	Équité dans l'utilisation des ressources	Ressources humaines	Protection sociale et travail	Réglementation en matière d'environnement	Moyenne	Note globale de l'EPIP	Droits de propriété et gouvernance	Qualité de la gestion budgétaire et financière	Efficacité de la mobilisation des ressources	Qualité de l'administration publique	Transparence, justification de l'action menée et corruption	Moyenne
2005	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,60	3,53	3,50	4,00	4,00	3,00	4,00	3,7
2006	4,00	4,00	4,00	4,00	3,50	3,50	3,50	3,50	4,00	4,00	3,50	3,50	4,50	3,90	3,80	3,50	3,50	4,00	3,50	4,00	3,7
2007	4,50	4,50	4,00	4,33	3,50	3,50	3,50	3,50	4,50	4,00	4,00	3,50	4,50	4,10	3,98	3,50	4,00	4,00	4,00	4,00	3,9
2008	4,50	4,50	4,00	4,33	4,00	3,50	4,00	3,83	4,50	4,50	4,50	3,50	4,50	4,30	4,16	4,00	4,00	4,00	3,50	4,00	3,9
2009	4,50	4,50	4,50	4,50	4,00	3,50	4,50	4,00	4,50	4,50	4,50	3,50	4,50	4,30	4,27	4,00	4,00	4,00	3,50	3,50	3,8
2010	4,50	4,50	4,50	4,50	4,00	3,50	4,50	4,00	4,50	4,50	4,50	3,50	4,50	4,30	4,27	4,00	4,00	4,00	3,50	4,00	3,9

Annex 13: Rwanda – Carte Administrative



Source: Institut National des Statistiques du Rwanda, 2010

Cette carte a été fournie par le personnel de la Banque africaine de développement exclusivement à l'usage des lecteurs du rapport auquel elle est jointe. Les dénominations utilisées et les frontières figurant sur cette carte n'impliquent de la part de la Banque et de ses membres aucun jugement concernant le statut légal d'un territoire ni aucune approbation ou acceptation de ses frontières.

Références bibliographiques

Action Aid (2011). « Real Aid 3: Ending Aid Dependency ». Londres, Action Aid.

Banque africaine de développement (2008). « Rwanda – Document de stratégie-pays 2008-2011 », ADB/BD/WP/2008/162 et ADF/BD/WP/2008/112. Tunis, Banque africaine de développement.

Banque africaine de développement (2010). « Domestic Resource Mobilization Study for East Africa: Rwanda Case Study, ADB/BD/IF/2010/ 302 et ADF/BD/IF/2010/ 289. Tunis, Banque africaine de développement.

Banque africaine de développement (2010), « Document de stratégie d'intégration régionale de l'Afrique orientale 2011-2015 », ADB/BD/WP/2010/217/Rev.2 et ADF/BD/WP/2010/168/Rev.2. Tunis, Banque africaine de développement.

Banque africaine de développement (2010), « Evaluation of Rwanda's National Competitive Bidding Procedures ». Tunis, Banque africaine de développement.

Banque africaine de développement (2010), « Rwanda - Revue de la performance du portefeuille-pays », ADB/BD/WP/2010/142 et ADF/BD/WP/2010/91. Tunis, Banque africaine de développement.

Banque africaine de développement (2011), « Projet de revue annuelle de la performance du portefeuille ». Tunis, Banque africaine de développement.

Banque africaine de développement (2011), « Rwanda – Document de stratégie pays 2008-2011 – Rapport d'achèvement ». Tunis, Banque africaine de développement.

Banque africaine de développement (2011), « Domestic Resource Mobilization for Poverty Reduction in East Africa. Lessons for Tax Policy and Administration: A Policy Note », ADB/BD/IF/2011/114 & ADF/BD/IF/2011/94. Tunis, Banque africaine de développement.

Banque mondiale (2007), « Rwanda: Toward Sustained Growth and Competitiveness ». Rapport n° 37860-RW Vol (1). Washington DC, Banque mondiale.

Banque mondiale (2010), « Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy ». Indice de performance en logistique et ses indicateurs. Washington DC, Banque mondiale.

Banque mondiale (2011), « Doing Business 2011 : Agir pour les entrepreneurs ». Washington DC, Banque mondiale.

Conseil de développement du Rwanda (2011), *HOPE Magazine*, « Infrastructure: The Backbone for Prosperity Creation ». Kigali, Conseil de développement du Rwanda.

Fédération rwandaise du secteur privé (2008), « Assessment of Non Tariff barriers along the Northern and Central Corridors – EAC ». Kigali, Fédération rwandaise du secteur privé.

Fédération rwandaise du secteur privé (2008), « Business and Investment Climate Survey ». Kigali, Fédération rwandaise du secteur privé.

Fonds monétaire international / Banque mondiale, Gouvernement de la République rwandaise (2011), « Financial System Stability Assessment Report No. SM/11/117 ». Washington DC, FMI.

Fonds monétaire international, Gouvernement de la République rwandaise (2011), « Second Review under the Policy Support Instrument—Staff Report ». Rapport-pays du FMI n°11/164. Washington DC, FMI.

Forum économique mondial (2010), « The Global Competitiveness Report 2010-2011 ». Genève, Forum économique mondial.

Forum économique mondial (2011), « The Global Competitiveness Report 2011-2012 ». Genève, Forum économique mondial.

German International Zusammenarbeit (2011), « Economic and Trade Atlas of Rwanda ». Kigali, GIZ.

Gouvernement de la République rwandaise (2000), « Vision 2020 ». Kigali, ministère des Finances et de la Planification économique.

Gouvernement de la République rwandaise (2007), « Economic Development and Poverty Reduction Strategy 2008-2012 ». Kigali, ministère des Finances et de la Planification économique.

Gouvernement de la République rwandaise (2009), « Environment and Natural Resources Sector Plan 2009-2013 ». Kigali, ministère des Ressources naturelles, des Terres, des Forêts, de l'Environnement et des Mines.

Gouvernement de la République rwandaise (2010), « Small and Medium Enterprises Development Policy ». Kigali, ministère du Commerce et de l'Industrie.

Gouvernement de la République rwandaise (2011), « Budget Framework Paper ». Kigali, ministère des Finances et de la Planification économique

Gouvernement de la République rwandaise (2011), « 2009/10 EDPRS Progress Report ». Kigali, ministère des Finances et de la Planification économique

Gouvernement de la République rwandaise (2011), « National Export Strategy 2011-2015 ». Kigali, ministère du Commerce et de l'Industrie.

Gouvernement de la République rwandaise (2011), « Establishments Census, Final Results ». Kigali, ministère de la Fonction publique et du Travail, ministère du Commerce et de l'Industrie, Institut national de la statistique du Rwanda et Fédération rwandaise du secteur privé.

Institute of Policy Analysis and Research in Rwanda (2010), « Rwanda Country Study: Raising Productivity and Reducing the Risk of Household Enterprises ». Kigali, IPAR.