

Séance IV :
Au-delà du système bancaire : l'intégration financière régionale

Étude de cas :
Programme d'évaluation du secteur financier au Rwanda

Consolata Rusagara
Banque Nationale du Rwanda

Les opinions exprimées dans ce document sont uniquement celles des auteurs. Le fait qu'elles soient reprises directement ou par hyperliens sur le site Internet du FMI n'implique en aucun cas que le FMI, le Conseil d'Administration du FMI ou la direction du FMI les approuvent ou les partagent.

Étude de cas : Programme d'évaluation du secteur financier au Rwanda

**Consolate Rusagara
Vice-gouverneur
Banque nationale du Rwanda**

Introduction

L'existence d'un rapport étroit entre le développement du secteur financier et la croissance économique n'est plus à démontrer selon moi. En tout état de cause, il s'est établi un consensus sur la nécessité d'un système financier bien rodé pour réduire l'asymétrie de l'information et les coûts de transactions entre épargnants et investisseurs, diversifier les risques et accroître l'efficacité de l'intermédiation en veillant à ce que les ressources soient allouées de la façon la plus efficace possible. Un secteur financier performant conduira en effet à une accumulation rapide de capital physique et humain, stimulera l'innovation technologique et créera ainsi les conditions propices à la croissance économique et à la réduction de la pauvreté. Or, en dépit de ces avantages reconnus, la plupart des pays d'Afrique subsaharienne peinent toujours à se doter d'un secteur financier efficace, et les réformes mises en oeuvre à cette fin n'ont donné que des résultats limités.

Mon intention n'est pas de passer en revue l'abondante documentation portant sur les réformes du secteur financier; plusieurs des spécialistes ici présents l'ont déjà très bien fait. On m'a demandé de faire état de mon expérience de la réforme du secteur financier rwandais. Comme mon pays poursuit depuis 13 ans un ensemble de réformes rigoureuses, je suis convenue avec Mark de limiter mon propos aux réformes d'envergure du Programme de développement du secteur financier (PDSF), en insistant sur le processus plutôt que sur le contenu. Je me bornerai donc à expliquer brièvement les raisons de la mise en oeuvre récente du PDSF au Rwanda, et d'en décrire la portée, la démarche et les résultats obtenus à ce jour.

Une précision s'impose d'emblée : bien que certains progrès permettent déjà d'afficher un certain optimisme, la prudence est de mise puisque le programme débute à peine et qu'il reste de nombreux obstacles à surmonter. Les résultats ne pourront être évalués que progressivement, à mesure que le programme se poursuivra.

Raison d'être du PDSF

Au cours de la dernière décennie, le Rwanda, comme la plupart des autres pays d'Afrique subsaharienne, a appliqué rigoureusement le programme de libéralisation économique, privatisé le secteur financier pour réduire la répression financière, et encouragé la détermination par le marché des prix des services financiers, l'arrivée d'intervenants internationaux et la

concurrence. En 1999, la Loi portant statuts de la Banque nationale du Rwanda (loi sur la banque centrale) a été révisée : la banque centrale est désormais en mesure d'élaborer et de mettre en oeuvre en toute indépendance la politique monétaire, et d'assurer la stabilité du secteur financier.

La capacité de surveillance de la banque centrale a par ailleurs été renforcée afin d'améliorer le cadre réglementaire, de renforcer l'application de la réglementation, d'assurer la discipline du marché et d'appliquer les principes de Bâle pour un contrôle bancaire efficace.

Toutefois, en dépit de toutes ces réformes, les autorités rwandaises ont dû reconnaître que le secteur financier était encore loin de pouvoir jouer son rôle de mobilisation de l'épargne, d'assurer une intermédiation efficace et d'assurer le financement de son ambitieux programme de réformes économiques.

Les autorités ont donc invité la mission conjointe du FMI et de la Banque mondiale chargée de réaliser le Programme d'évaluation du secteur financier (PESF) à établir un diagnostic de l'état du secteur et à formuler des recommandations concernant les réformes à mettre en oeuvre à l'avenir.

Le rapport PESF de 2005 conclut sans surprise que le secteur financier du Rwanda est étroit, superficiel, et caractérisé par un secteur bancaire oligopolistique, une très faible pénétration des services d'assurance et une faible diversification des produits financiers. Ce rapport fait par ailleurs état d'un large écart des taux d'intérêt, de piètres taux d'épargne, d'une pénurie de capitaux à long terme, de régimes de retraite et d'assurance non réglementés et d'un système des paiements déficient.

Pour s'attaquer aux faiblesses soulignées par le rapport PESF et appliquer les recommandations du document Vision 2020, qui définit la vision à long terme du développement économique du Rwanda, les autorités ont lancé en 2006 le Programme de développement du secteur financier dont l'objectif premier est d'**«assurer le développement d'un secteur financier stable, robuste, et dont la profondeur et la portée permettront de mobiliser et de répartir efficacement les ressources requises pour répondre aux besoins de développement de l'économie et réduire la pauvreté»**.

Les autorités rwandaises reconnaissent l'importance du secteur financier et ont fait du PDSF un des éléments clés de leur programme «vedette» pour la croissance décrit dans leur stratégie de développement économique et de réduction de la pauvreté (SDERP) pour 2008-12.

Portée du programme de développement du secteur financier

Le PDSF avait pour but de remédier aux lacunes dans quatre grands domaines : l'accès au financement; le développement du marché des capitaux; la réglementation des institutions financières non bancaires; les systèmes de paiements.

L'accès aux services bancaires et autres services financiers à l'extérieur de Kigali et des autres villes importantes reste très limité à l'heure actuelle. En 2005, le réseau global de succursales des sept banques commerciales ne comptait que 38 établissements (il y en a maintenant 40). Ces banques commerciales détenaient environ 75 % du total des dépôts et des prêts, ce qui ne correspondait toutefois qu'à 10 % environ de l'ensemble des utilisateurs de services bancaires. Par ailleurs, l'Union des Banques Populaires du Rwanda (UBPR), un réseau de coopératives de crédit comptant 145 établissements répartis d'un bout à l'autre du pays (nombre ramené depuis à 133), ainsi que d'autres institutions de micro-crédit se partageaient 90 % de la clientèle, mais ne détenaient que 25 % du total des dépôts et des prêts.

De plus, les institutions de micro-crédit, qui devraient normalement jouer un rôle important pour combler cette lacune, se caractérisaient toujours par une situation financière précaire, l'absence de systèmes adéquats de gestion financière, des contrôles internes déficients et une gestion publique médiocre. Il fallait clairement faire quelque chose.

Le Rwanda ne disposait pas des capitaux à long terme ni des instruments du marché — titres de créance ou de participation — essentiels à la mise en oeuvre de sa stratégie de développement économique. Bien que très abondantes, les ressources liquides du secteur bancaire se composaient de fonds à court terme. En conséquence, le financement des prêts hypothécaires et des projets d'investissement se caractérisait par des échéances très courtes, de l'ordre de 5 ans. Cette faiblesse était aggravée par l'absence de mécanismes efficaces qui auraient pu permettre aux banques de transformer les actifs à long terme de leurs comptes en liquidités. Enfin, il n'y avait pas

de courbe de rendement des taux d'intérêt qui aurait permis de valoriser les titres.

Les institutions financières non bancaires — intervenants clés dans l'approfondissement et l'élargissement des marchés des capitaux — avaient besoin d'être réformées et réglementées de manière à promouvoir la concurrence, l'innovation et la discipline de marché.

Les autorités rwandaises reconnaissaient qu'un système de paiements efficace demeurerait une composante essentielle de l'infrastructure du secteur financier. Le PDSF devait s'efforcer de mettre en place un système efficace, sûr et technologiquement à jour afin de faciliter la tâche d'autres secteurs économiques en croissance comme le commerce et le tourisme. Les autorités considéraient en outre qu'un système de paiements approprié était essentiel pour assurer l'efficacité de la gestion financière.

Le PDSF a donc été conçu pour réaliser les quatre objectifs suivants :

Premièrement, rendre les services bancaires et autres services financiers plus accessibles et plus abordables en favorisant la mise en place d'un secteur bancaire solide, efficace et concurrentiel offrant un large éventail de produits et de services financiers. Il s'agissait en particulier d'appuyer le développement d'un secteur du micro-crédit solide, bien réglementé, géré par des professionnels et largement accessible afin d'étendre les services financiers aux populations qui n'avaient pas accès à des services bancaires et de contribuer à la réduction de la pauvreté.

Deuxièmement, appuyer la mobilisation de l'épargne en créant les conditions et les institutions requises et en offrant des mesures d'encouragement afin de promouvoir l'élaboration d'instruments financiers à long terme et la mise en place d'un marché des capitaux efficient.

Troisièmement, mettre en place un cadre stratégique, juridique et réglementaire approprié pour les institutions financières non bancaires.

Quatrièmement, organiser et moderniser le système national de paiements.

Conception du programme

Je me propose de décrire 6 éléments de notre démarche qui, selon moi, ont grandement contribué à la réalisation du programme, en favorisant notamment l'engagement des principales parties prenantes :

- 1) création de conditions favorables au processus de réforme du secteur financier;
- 2) répartition claire des responsabilités;
- 3) promotion de l'engagement et de la participation du plus grand nombre;
- 4) ensemble complet de réformes et de plans d'action fondés sur une stratégie intégrée;
- 5) sollicitation d'un appui de haut niveau pour l'ensemble de la stratégie;
- 6) mise en oeuvre efficace.

1. Création de conditions favorables au processus de réforme du secteur financier

L'établissement d'un objectif national prioritaire très clair, qui recevait et qui reçoit toujours aujourd'hui l'assentiment de la quasi totalité des hautes instances de l'État et d'une vaste majorité des intervenants du secteur financier privé, constitue probablement selon nous l'élément qui a le plus contribué aux succès remportés jusqu'ici par la réforme.

Cet objectif fondamental, défini dans «Vision 2020», est de hausser le Rwanda au rang de pays à revenu moyen et d'en faire une plaque tournante pour le commerce et les télécommunications d'ici à 2020. Cette vision a servi à étayer nos priorités, comme le démontre clairement notre choix de faire du PDSF un des piliers de la stratégie nationale à moyen terme de développement économique et de réduction de la pauvreté (SDERP).

Par ailleurs, la mission conjointe du FMI et de la Banque mondiale réalisée en 2005 a offert une évaluation indépendante approfondie du secteur financier et formulé des recommandations sur les réformes à opérer.

2. Répartition claire des responsabilités

Les autorités ont décidé de confier l'exécution du programme à la Banque nationale du Rwanda (BNR) à cause de sa connaissance plus approfondie des problèmes du secteur financier, de son orientation plus technique, de ses

compétences supérieures et de sa relative indépendance. La BNR jouit par ailleurs d'une plus grande liberté vis-à-vis de la fonction publique et est moins exposée aux lourdeurs administratives.

Avec le soutien de l'initiative FIRST (réforme et renforcement du secteur financier), la BNR a recruté une équipe d'experts indépendants de l'extérieur qu'elle a chargée de contribuer à la conception d'un programme de réforme du secteur financier pour aider le Rwanda à atteindre ses objectifs pour 2020.

L'équipe retenue, dont le chef justifiait d'une vaste expérience des secteurs financiers de la plupart des pays en développement, était composée d'experts de chacun des cinq domaines d'action prioritaires définis : banques et accès au crédit; financement de l'habitat; marchés des capitaux; pensions et assurances; systèmes de paiements. Le calendrier original, qui prévoyait l'adoption d'un programme de réforme du secteur financier au plus tard en novembre 2006, a été respecté. L'équipe d'experts a bénéficié de l'assistance périodique d'un membre des services de la Banque mondiale et d'un autre des services du FMI qui s'intéressaient déjà au secteur financier du Rwanda et qui avaient participé à l'étude PESF. Leur connaissance des questions relatives au secteur financier du Rwanda s'est révélée un apport des plus précieux.

3. Promotion de l'engagement et de la participation du plus grand nombre

Avec le recul, il m'apparaît que la démarche que nous avons retenue pour assurer l'engagement et la participation du plus grand nombre au processus de réforme du secteur financier a été le second en importance des éléments ayant contribué au succès de la réforme.

Le Comité national d'orientation que j'ai dirigé était représentatif de l'ensemble des parties prenantes dans les principaux domaines visés par la réforme. Il était composé du Secrétaire général du Ministère des finances, du Conseiller économique du Président, et de chefs de direction d'entreprises du secteur privé financier et non financier. Les huit membres du comité d'orientation ont mené de vastes consultations auprès des principaux intervenants du secteur et ont examiné régulièrement les rapports des experts-conseils.

Tous les membres du comité partageaient l'objectif prioritaire; ils ont veillé à faire en sorte que les réformes proposées permettent effectivement d'atteindre cet objectif, tout en cherchant à déterminer quels en seraient les effets sur leurs propres institutions.

Le Comité national était assisté par quatre sous-comités chargés de collaborer avec les experts-conseils et d'orienter leur travail dans leurs domaines de compétences respectifs. Ces sous-comités étaient composés de cadres de rang intermédiaire représentant la plupart des institutions les plus importantes de chacun des domaines étudiés. Toutes les réformes et les actions proposées ont été examinées en profondeur par les sous-comités lors de réunions placées sous la présidence d'un des membres du comité national et auxquelles participaient au moins un des experts-conseils.

Les sous-comités ont mis en place un système de communication à deux volets :

- 1) transmission aux experts-conseils d'analyses plus approfondies et de renseignements sur les diverses questions à l'étude et sur la façon dont les réformes proposées risquaient d'influer sur les institutions parties prenantes;
- 2) transmission aux institutions parties prenantes d'informations sur les réformes à l'étude afin d'en assurer l'adoption rapide par les instances supérieures.

En encourageant la participation des cadres de rang intermédiaire, on évitait de créer l'impression que les réformes étaient imposées de l'extérieur aux institutions censées les mettre en oeuvre, et on favorisait ainsi leur internalisation par les agents à tous les échelons de ces institutions.

Une fois achevée pour l'essentiel l'élaboration du concept global du PDSF, ce dernier a été présenté aux fins d'examen dans un atelier d'une journée rassemblant environ 150 intervenants clés dont la plupart provenaient du secteur privé. Il est intéressant de noter que lors de la période de questions, plusieurs des membres du comité national d'orientation ont utilisé l'expression «notre stratégie» plutôt que «la stratégie des experts-conseils». Au lieu d'être imposées de l'extérieur par les experts-conseils ou le comité d'orientation, les réformes proposées étaient considérées par chacune des institutions intéressées comme «répondant à un besoin».

Cette internalisation a probablement découlé de la participation des intervenants à chacune des étapes de la conception du programme. Elle laisse par ailleurs prévoir que les organisations intéressées s'engageront d'autant plus volontiers à mettre en oeuvre les dispositions du PDSF qui les concernent.

4. Ensemble complet de réformes et de plans d'action fondés sur une stratégie intégrée

Le Rwanda avait besoin pour son secteur financier d'une stratégie complète et intégrée, conçue pour l'aider à réaliser ses objectifs déclarés, et non d'une liste de réformes ponctuelles visant chacun des sous-secteurs particuliers du secteur financier.

Plusieurs des éléments du programme sont liés et interdépendants. C'est la raison pour laquelle l'attention et les débats ont porté davantage sur la «forêt» (c'est-à-dire le programme global et ses répercussions) que sur les «arbres» (c'est-à-dire les mesures particulières requises pour mettre en oeuvre la réforme de la politique).

Cela a conduit à une plus grande convergence de vues en faveur de l'ensemble de réformes proposées pour le secteur financier et des objectifs poursuivis que si on avait choisi de mettre principalement l'accent sur les éléments individuels du programme.

Certaines des politiques particulières envisagées dans le cadre du programme auraient pu agir comme un paratonnerre et attirer sur elles une très vive opposition. Pourtant, elles n'ont pour la plupart causé aucune difficulté. Au nombre de ces questions délicates, on peut mentionner :

- i) la transformation du vaste réseau de coopératives de crédit en une banque commerciale;
- ii) l'augmentation de la propriété privée d'une banque de développement;
- iii) le transfert de la responsabilité du contrôle du secteur des assurances d'une commission nationale des assurances à la banque centrale;
- iv) l'attribution à la banque centrale de la responsabilité du contrôle de la caisse nationale des retraites qui, jusque-là, ne faisait l'objet d'aucun contrôle.

Je crois que l'adoption par les principaux intervenants d'un objectif commun et la certitude, partagée par tous, que le programme proposé de réforme du secteur financier contribuerait à réaliser cet objectif a permis de dissiper tout risque d'opposition à cette réforme.

5. Sollicitation d'un appui de haut niveau pour l'ensemble de la stratégie

Le Gouverneur et moi-même avons organisé plusieurs séances d'informations sur les principaux enjeux du programme, et recommandé les réformes à mettre en oeuvre au Président de la République lors de rencontres périodiques organisées avec lui sur la situation économique. Il a ainsi pu se familiariser avec les principales réformes recommandées et les raisons qui les justifiaient longtemps avant qu'elles soient officiellement présentées.

Le Ministre des finances, représenté au Comité d'orientation par son secrétaire général, s'est impliqué au processus dès le départ. Le Comité d'orientation a préparé et présenté au Conseil des ministres, aux fins d'approbation, l'ensemble des éléments du programme de réforme qui avaient des incidences sur les politiques.

Cette approbation par le Conseil des ministres et l'aval donné par ce dernier au programme tout entier, ainsi que le processus participatif et le large accord manifesté par les principaux intervenants sur la teneur du programme de réforme ont créé un climat extrêmement propice à la mise en oeuvre du PDSF.

6. Mise en oeuvre efficace

Une fois que toutes les parties prenantes se furent entendues sur la nature des réformes requises, il s'agissait de déterminer les moyens de les réaliser. L'étape de la mise en oeuvre est cruciale : son efficacité, son à-propos et sa qualité déterminent le succès d'un programme de réforme du secteur financier ou de tout autre programme de réforme. Nous avons donc besoin de recruter des personnes qualifiées — une denrée rare au Rwanda — et de bâtir des institutions capables de réaliser ces réformes. La plupart des mesures prévues pour le programme nécessitaient un apport considérable de financements; il était donc important d'obtenir dès le départ la collaboration de nos partenaires pour le développement. La démarche retenue pour la mise

en oeuvre du programme comportait plusieurs volets qui sont décrits ci-dessous.

Afin de maintenir la dynamique du programme de développement, le mandat du Comité national d'orientation a été élargi pour inclure le suivi de sa mise en oeuvre.

Un suivi efficace de la mise en oeuvre nécessitait également la mise sur pied au sein du Ministère des finances d'un service de gestion de projet qui serait chargé de coordonner le processus, de surveiller le travail de chacune des 13 institutions chargées de veiller à ce que la mise en oeuvre du programme respecte les balises prescrites et de préparer des rapports d'étapes périodiques à l'intention du comité national.

Il fallait également que les 13 institutions nomment chacune un responsable expressément chargé de veiller à la mise en oeuvre du programme et d'intervenir à titre d'agent de liaison aux fins de la coordination du travail avec le service de gestion du projet.

Par ailleurs, nous avons retenu pour les deux prochaines années les services d'un des experts-conseils qui avaient participé à l'élaboration de notre stratégie de réforme du secteur financier. Cette personne veillera sur une base régulière à l'assurance de la qualité du processus de mise en oeuvre et offrira des services de soutien technique au service de gestion du projet.

La recherche des moyens de financer la mise en oeuvre du PDSF est un des problèmes qui se sont présentés après son approbation. Une mini-table ronde des donateurs organisée à Kigali sous l'égide du représentant résident de la Banque mondiale m'a donné l'occasion de présenter le programme et d'en exposer les besoins de financement. Nos partenaires pour le développement nous ont manifesté un énorme appui, tant pour nos besoins d'assistance technique que pour nos besoins d'aide financière. Par exemple :

- nous sommes en pourparlers avec la BAfD en vue du financement du volet du programme consacré au développement du marché des capitaux;
- le *Department for International Development* (DFID) du Royaume-Uni a accepté de financer l'étude FinScope;

- les Pays-Bas ont offert 4 millions d’euros en assistance technique pour la restructuration de l’Union des Banques Populaires du Rwanda (UBPR) et pour en faciliter la fusion avec la Rabobank;
- les autorités du Rwanda ont accepté de financer les éléments du programme ayant trait à la mise en oeuvre de la politique de micro-crédit;
- l’initiative FIRST, qui avait déjà financé l’étape de la conception du programme, a approuvé une aide financière supplémentaire pour certains de ses volets (par exemple, assurance de la qualité par l’expert-conseil principal, préparation d’un projet de loi sur les régimes de retraite et sur le fonds commun de placement (*Unit Trust*), et élaboration d’un plan de mise en oeuvre des systèmes de paiement ACH et RTGS au Rwanda);
- la SFI offre une assistance technique aux fins de la mise en place d’une agence d’évaluation du crédit et de la réalisation d’un projet d’intégration des marchés des titres de la Communauté de l’Afrique orientale (CAO);
- le FMI a offert à la BNR les services d’un conseiller technique à long terme pour la surveillance des institutions financières non bancaires;
- USAID a offert un logiciel (FinA) aux fins de la préparation des rapports du secteur financier dont nous étendrons l’utilisation aux institutions de micro-crédit lorsqu’il sera devenu pleinement opérationnel.
- le Trésor des États-Unis a offert une assistance technique pour la création de titres publics à long terme;
- dans le cadre du Projet sur le développement et la compétitivité du secteur privé, la Banque mondiale a accordé une aide financière de 6 millions de dollars aux diverses composantes du secteur du micro-crédit — afin d’accroître l’accès aux financements — ainsi qu’au développement de l’infrastructure du système de paiements.

Résultats obtenus jusqu’à présent

Nous avons immédiatement lancé les volets du programme qui ne nécessitaient aucune aide technique ou financière de l’extérieur ou pour lesquels une telle aide pouvait être mobilisée immédiatement. Par exemple :

- préparation du cadre juridique et réglementaire et création des nouvelles institutions qui seront nécessaires pour la mise en oeuvre de nombre des actions envisagées;
- modification de la Loi sur la banque centrale afin d'en élargir l'application au contrôle des établissements financiers non bancaires. Un nouveau projet de loi sur les assurances a par la suite été soumis au Parlement, et la BNR prépare de nouvelles instructions relatives au contrôle bancaire;
- augmentation du capital minimal des banques, qui a été porté de 3 à 10 millions de dollars. Six des 7 banques commerciales ont réussi à se conformer au nouveau critère avant la date limite du 31 décembre. La septième poursuit avec un investisseur de l'extérieur des négociations qui devraient être conclues avant le 15 février;
- l'UBPR a été transformée en banque commerciale et a reçu son permis bancaire;
- un conseil consultatif sur le marché des capitaux a été mis en place afin de préparer le cadre juridique, réglementaire et institutionnel d'un marché des titres de gré à gré qui finira par effectuer des opérations sur actions, compte tenu des préparatifs en cours pour la création d'une bourse régionale intégrée pour l'Afrique orientale. Nous accusons actuellement un dépassement de souscription pour l'émission de titres publics à échéance de 2 ans, et une nouvelle émission d'obligations à échéance de 5 ans est en préparation. Une obligation de société à échéance de 10 ans a été émise sur le marché des placements privés, et les deux classes d'obligations se transigent désormais sur le marché secondaire;
- nous avons entamé une étude FinScope afin d'obtenir des données de base sur l'accès aux sources de financement, notamment du côté de la demande;
- une politique de micro-crédit récemment adoptée servira de cadre sectoriel pour fournir aux administrations publiques, aux institutions de micro-crédit, aux partenaires pour le développement, au secteur privé et à la société civile les outils et la feuille de route dont ils auront besoin pour réaliser l'objectif de l'administration rwandaise d'étendre les services financiers aux pauvres des zones rurales;
- la Société Interbancaire de Monétique et Télécompensation (SIMTEL) a été réorganisée avec l'arrivée, parmi ses actionnaires, d'un partenaire stratégique compétent qui guidera ses opérations.

Ce sont là certaines des réalisations immédiates de la réforme. Le travail se poursuit toutefois et les résultats feront l'objet d'évaluations régulières.

Conclusion

Il est encore trop tôt pour mesurer le plein effet du PDSF puisque sa mise en oeuvre débute à peine. Il pourrait même s'avérer difficile, à l'avenir, d'en mesurer les incidences particulières sur le secteur financier en faisant abstraction des répercussions de l'ensemble des autres réformes qui l'ont précédé. Je pense toutefois que le PDSF atteindra l'objectif fixé et modifiera le contexte financier du Rwanda pour les raisons suivantes :

Premièrement, il s'inscrit dans le contexte plus vaste du programme de réformes socio-économiques du Rwanda et dans la foulée d'une analyse approfondie du secteur réalisée par la mission conjointe du FMI et de la Banque mondiale sur le PESF.

Deuxièmement, il est plus complet que les réformes ponctuelles antérieures et davantage tourné vers l'avenir.

Troisièmement, la nature participative du processus d'élaboration a favorisé une vaste internalisation par l'ensemble des parties prenantes, comme en font foi les progrès réalisés jusqu'à maintenant dans sa mise en oeuvre, l'enthousiasme et l'engagement manifestés par les diverses institutions chargées de sa mise en oeuvre et le soutien financier que lui ont accordé nos partenaires pour le développement.

Quatrièmement, les autorités rwandaises se sont engagées à prendre les mesures voulues pour en assurer la mise en oeuvre fructueuse. Nous sommes très satisfaits du processus et des résultats obtenus jusqu'à maintenant. Il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'un travail inachevé qui devra encore être suivi et amélioré au fil du temps.