



ETUDE DE CAS: INFRASTRUCTURE

# AGRUNI COMPANY LIMITED





# AGRUNI COMPANY LIMITED

UNE ENTREPRISE SOUTENUE PAR LE VÉHICULE  
D'INVESTISSEMENT BUSINESS PARTNERS INTERNATIONAL  
EAST AFRICA

**Pays:** Rwanda

**Secteur:** Gestion des déchets

**Intermédiaire:** Business Partners International East Africa (BPI EA)

**Gestionnaire:** Business Partners International

**Investissement de SIFEM dans BPI EA:** USD 4 millions (2015)

Agruni Company Limited est une entreprise de gestion des déchets solides qui opère au Rwanda. Sa création remonte à 2006, une époque où les déchets n'étaient pas collectés systématiquement à Kigali. L'habitude était plutôt de les jeter dans la rue ou dans des décharges improvisées. Conscient de la nécessité d'organiser la collecte des déchets à Kigali, Jean-Paul Shiraniro a fondé Agruni. L'entreprise a commencé à collecter et à évacuer les déchets domestiques avec deux camions ordinaires et 14 employés.

En 2017, plus de 90% de la population de Kigali avait accès à un service de collecte des déchets, Agruni détenant plus de 40% de parts de marché. Agruni emploie à présent 220 personnes, possède 42 véhicules de ramassage des déchets, dont 7 camions compacteurs, et s'est implantée dans d'autres villes rwandaises. La mission d'Agruni? Contribuer à résoudre le problème des déchets. L'entreprise y participe en collectant, traitant et recyclant les ordures et en formant le public aux réflexes à adopter pour trier correctement les déchets et pour éviter d'en produire inutilement.

SIFEM a investi dans Business Partners International East Africa (BPI EA), un véhicule de placement qui fournit un financement des risques aux petites entreprises kényanes, rwandaises et ougandaises. BPI EA a apporté un appui financier à Agruni en 2016, pour l'aider à poursuivre sa mission.



**220**  
employés d'Agruni

---

**2016**  
année  
d'investissement







# INDEX

|  |    |
|--|----|
| <a href="#">Agruni Company Limited</a>                         | 2  |
| <a href="#">Coup de projecteur sur le Rwanda</a>               | 4  |
| <a href="#">La gestion des déchets au Rwanda</a>               | 5  |
| <a href="#">La situation au Rwanda</a>                         | 6  |
| <a href="#">Les effets du développement en un coup d'œil</a>   | 7  |
| <a href="#">Améliorer les standards</a>                        | 8  |
| <a href="#">Créer des emplois offrant de bonnes conditions</a> | 10 |
| <a href="#">Coup de projecteur sur la vie locale</a>           | 12 |
| <a href="#">Business Partners International East Africa</a>    | 13 |



## COUP DE PROJECTEUR SUR LE RWANDA

Le Rwanda est un petit pays d'Afrique de l'Est, à la population jeune et plutôt rurale. Sur les 12 millions et plus d'habitants que compte le pays, environ 1 million vit dans la capitale, Kigali. L'économie rwandaise a beaucoup souffert du génocide de 1994, qui a causé de lourdes pertes humaines, entraîné d'importants mouvements de réfugiés et d'émigration et qui a déstabilisé le pays, provoquant un effondrement de son PIB et anéantissant son attractivité pour les investissements privés et internationaux. Depuis, l'économie s'est raffermie. Le PIB a progressé de USD 125 par habitant en 1994 à USD 748 en 2017. Toutefois, la majorité de la population continue de vivre largement de l'agriculture de subsistance et cultive accessoirement du café pour compléter ses revenus. Quasiment la moitié de population vit en dessous du seuil national de pauvreté, un ménage sur quatre vit dans une pauvreté extrême et jusqu'à 40% des enfants souffrent de malnutrition chronique.



# LA GESTION DES DÉCHETS AU RWANDA

La collecte des déchets au Rwanda a débuté après le génocide de 1994, mais à très petite échelle. Suite à l'urbanisation croissante du pays et notamment de sa capitale, la quantité de déchets solides produite a fortement augmenté au cours des dernières années, pour atteindre les 300 tonnes par jour en 2017. D'où la nécessité accrue de mieux gérer la collecte, le tri et l'élimination des déchets. Entre 2010 et 2012, Kigali a tenté d'introduire le tri des déchets par les particuliers, mais la décharge municipale n'était pas équipée pour traiter les différents types de déchets, condamnant le programme à l'échec. Le Rwanda n'a pas renoncé pour autant et s'investit dans la mise en place de l'infrastructure et des systèmes nécessaires. Tandis que, dans d'autres pays à bas revenu, le taux d'élimination final des déchets sur les décharges officielles est de 50%, la ville de Kigali atteint les 90%. L'économie étant en grande partie agraire, 70% des déchets sont biodégradables. La séparation correcte des déchets est donc d'autant plus pertinente dans le contexte de réduction de l'impact sur l'environnement.

À Kigali, la collecte des déchets était traditionnellement du ressort du secteur public, Mais depuis 2012, ce service relève du secteur privé et est surveillé par la Rwanda Utilities Regulatory Authority («RURA»). Pour accéder à ce marché, les entreprises privées doivent toutes solliciter une licence auprès de la RURA, qui délègue la responsabilité de la collecte dans chaque faubourg ou village aux différentes entreprises autorisées. Chaque ménage qui bénéficie du service de collecte paie pour la collecte de ses propres déchets. La taxe est calculée en fonction des revenus du ménage et de l'éloignement par rapport à la décharge. Elle est collectée directement par chaque prestataire. Pour obtenir une licence, les entreprises se doivent de fournir des rémunérations et des avantages sociaux adéquats et d'adresser un rapport trimestriel à la RURA dans lequel elles détaillent le niveau de recouvrement de leurs coûts, le service offert et les opérations de séparation des déchets.







## LA SITUATION AU RWANDA

- **Le Rwanda connaît une urbanisation croissante. Le pays doit améliorer ses infrastructures, en qualité et en quantité, afin de répondre aux besoins d'une population toujours plus nombreuse et à l'empreinte écologique plus lourde.** L'un des défis associés à un tel changement est l'augmentation du type et du volume des déchets. La gestion durable du développement des infrastructures est l'une des priorités du gouvernement rwandais.
- **Le Rwanda est confronté à des risques environnementaux et sanitaires variés, les zones rurales étant les plus exposées.** Pour faire face à la prolifération des maladies, à la dégradation de qualité de l'eau des rivières et à la pollution atmosphérique, le pays doit améliorer ses pratiques en matière d'hygiène, d'assainissement et de gestion des déchets.
- **Le Rwanda manque d'emplois structurés, sûrs et locaux.** Le taux de chômage national s'élève à 17%, sachant que jusqu'à 75% de la population travaille dans le secteur informel, où la protection sociale est faible et la précarité élevée.
- **Au Rwanda, les petites et moyennes entreprises (PME) peinent à accéder aux solutions de financement qui sont limitées.** De nombreux entrepreneurs ne répondent pas aux exigences des établissements financiers, car, par exemple, ils n'apportent pas les garanties suffisantes ou n'ont pas mis en place les processus d'usage demandés pour présenter des comptes vérifiés.



# LES EFFETS DU DÉVELOPPEMENT EN UN COUP D'ŒIL

- **Prestataire de services de collecte, de transport et de mise au rebut des ordures, Agruni participe à la préservation de l'environnement et contribue positivement à la santé générale et aux conditions de vie de la population rwandaise.** C'est aussi l'un des acteurs essentiels du développement durable, économique et social du pays. Kigali est l'une des villes les plus propres d'Afrique. Agruni fait partie intégrante de cette success-story et le restera.
- **Agruni œuvre tant pour la collecte des ordures que pour leur recyclage et leur élimination corrects selon une approche intégrée.** L'entreprise souhaite et s'investit pour que chaque déchet puisse être recyclé, réutilisé ou transformé à des fins productives, dans l'optique d'une société zéro déchet.
- **Les services de collecte de déchets exigent une main-d'œuvre nombreuse. Agruni fournit des emplois formels à un nombre croissant de personnes.** Le personnel d'Agruni bénéficie de nombreux avantages, notamment de formations, d'une couverture médicale et d'une sécurité d'emploi générale.
- **Grâce au financement que lui a alloué BPI EA, Agruni a pu acheter des véhicules de collecte des déchets supplémentaires et une machine de tri.** En outre, l'équipe de BPI EA soutient Agruni dans la mise en place de pratiques commerciales structurées qui aideront l'entreprise à se développer et l'orienteront vers un avenir durable.



# AMÉLIORER LES STANDARDS

FOURNIR UNE APPROCHE INTÉGRÉE

La collecte, le transport et l'élimination corrects des déchets sont de prime importance pour l'environnement, la santé générale et les conditions de vie d'une population. Ce service contribue de façon essentielle au développement économique et social durable d'un pays. L'approche intégrée telle que la pratique d'Agruni s'articule autour des services de collecte des déchets auprès des particuliers, restaurants, hôtels et bureaux, de transport, de traitement et de recyclage.

## AMÉLIORER LES PRATIQUES DE TRI

Depuis plusieurs années, Agruni s'associe à la RURA pour former la population au tri et à la séparation des déchets. Même si Kigali est à présent l'une des villes les plus propres d'Afrique, sa marge de progression est encore importante en matière de tri dans l'objectif du recyclage, tant au niveau de la collecte chez les particuliers que chez les professionnels. Agruni va donc continuer à travailler sur cet aspect.

## AMÉLIORER LES PRATIQUES DE COLLECTE

Agruni a réussi à remplacer progressivement ses anciens véhicules d'enlèvement des déchets ouverts par des véhicules compacteurs de déchets plus grands, qui présentent de nombreux avantages. Avec les anciens modèles ouverts, Agruni ne pouvait empêcher totalement la chute d'ordures durant le transport. Sur les nouveaux véhicules, un système de fermeture retient les déchets et les odeurs à l'intérieur du véhicule. D'où des rues plus propres, un air moins pollué et une amélioration de la sécurité sur le parcours des véhicules. En outre, la fonction de compactage des déchets qui équipe les nouveaux véhicules améliore l'efficacité. Les camions font moins d'allers et retours jusqu'à la décharge municipale qui se trouve à l'extérieur de Kigali: ils passent donc moins de temps sur les routes et consomment moins de carburant. Agruni a consacré une partie du prêt que lui a alloué BPI EA au financement de trois véhicules compacteurs de déchets d'occasion.

## AMÉLIORER LES PRATIQUES DE RECYCLAGE

Le travail qu'effectue Agruni en faveur de la collecte de déchets s'inscrit dans une démarche intégrée qui vise à améliorer le recyclage et le traitement des déchets après collecte. Autrefois, les déchets collectés étaient simplement déversés à la décharge municipale. À présent, Agruni trie les ordures collectées selon qu'elles soient biodégradables ou pas, puis sépare les éléments recyclables parmi les déchets non biodégradables. De la sorte, Agruni réduit la mise en décharge tout en valorisant ce qui, autrement, serait perdu. L'une des sociétés sœurs d'Agruni recycle par exemple le plastique pour fabriquer des chaises et des tables. Avec les déchets biodégradables, Agruni produit un engrais naturel très demandé par une population qui se détourne des engrais chimiques. Le recyclage des déchets préserve l'environnement puisqu'il réduit la quantité de déchets mis en décharge. L'impact des décharges sur l'environnement n'est pas neutre, du fait notamment de l'émission de gaz à effet de serre (GES) par les déchets en décomposition, des phénomènes de lixiviation et du ruissellement de surface.

Agruni a consacré une partie du prêt que lui a alloué BPI EA à l'achat d'une machine de tri en provenance de Belgique. Celle-ci sera installée dans la décharge municipale et utilisée par le personnel d'Agruni. Cette nouvelle machine pourra trier 1500 tonnes de déchets par jour et séparera les matériaux recyclables. Les opérations courantes gagneront en efficacité. Cette augmentation de la capacité permettra également à Agruni de traiter des déchets collectés par d'autres entreprises. Cette machine de tri sera la seule de ce type au Rwanda. Du personnel a commencé à s'y former. Les apports des concurrents permettront de recycler davantage de matériaux. Agruni y trouvera également des déchets biodégradables. Pour les exploiter au mieux, Agruni prévoit d'installer une usine au biogaz. Le gaz produit pourra être utilisé par le voisinage pour la cuisine et remplacera le charbon actuellement employé, moins bon pour la santé et pour l'environnement.



## AMÉLIORER LES PRATIQUES DU PAYS

La mission d'Agruni contribue aux objectifs de développement du Rwanda, notamment l'amélioration des infrastructures, avec la gestion des déchets en particulier, et de l'objectif partagé par tous, celui de la protection de l'environnement. Le Rwanda voudrait mettre en place des systèmes appropriés d'élimination des déchets qui couvriraient toutes les zones rurales et urbaines. Par son approche intégrée, Agruni y contribue directement. Le

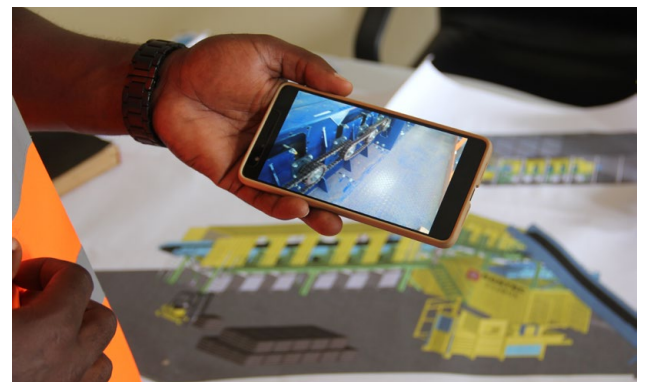
Premier ministre Edouard Ngirente a dit au sujet de la gestion des déchets au Rwanda: «Des mesures fortes sont nécessaires pour le développement approprié et durable de ce secteur critique pour l'existence humaine et le bien-être.» En adéquation avec les objectifs de développement du pays, Agruni apporte directement son soutien au programme du gouvernement qui a inscrit la croissance et le développement durables du Rwanda parmi ses enjeux prioritaires.



« Notre travail est bénéfique pour tous. Il est bénéfique pour l'environnement, il est bénéfique pour nous en tant que salariés, il est bénéfique pour la population qui évite les maladies et il est bénéfique pour les utilisateurs des produits recyclés.

Notre entreprise vise le zéro déchet, c'est-à-dire que nous voulons valoriser tout ce que nous collectons pour qu'il n'y ait plus de pertes. La nouvelle machine va nous aider à trier les déchets, pour que nous puissions produire davantage de biens recyclés à partir des déchets triés. »

- Diogen Mitali, directeur général d'Agruni



La nouvelle machine de tri sera la seule du genre au Rwanda.

# CRÉER DES EMPLOIS OFFRANT DE BONNES CONDITIONS

Les services de collecte de déchets exigent une main-d'œuvre nombreuse. Agruni peut proposer des emplois à un nombre croissant de personnes. Agruni a besoin de profils de compétences variées. Les différents postes nécessaires à travers l'entreprise lui permettent d'employer du personnel qualifié et non qualifié. Les tâches qui vont de l'enlèvement des déchets au recouvrement des taxes, en passant par le tri, fournissent un emploi à plus de 220 personnes, dont 55% sont des femmes.

Agruni propose donc des emplois formels dans une économie où l'informel prévaut, avec des conditions de travail respectueuses des droits des salariés, notamment un contrat établi en bonne et due forme, un équipement de protection individuelle (EPI) et un salaire décent payé en temps voulu. En outre, Agruni offre divers avantages à ses salariés. Si certains sont exigés par les accords de licence de la RURA, tous contribuent à améliorer la qualité et la stabilité des emplois. Tous les salariés bénéficient d'une couverture médicale et des formations nécessaires à la fonction exercée. Agruni travaille actuellement sur l'extension des avantages proposés de façon à inclure le logement subventionné par l'employeur.

« J'aime mon travail parce que notre activité profite aux gens de notre pays. Les Rwandais apprécient Agruni et savent que cette entreprise participe à l'amélioration de la propreté et des conditions d'hygiène de notre pays. »

– Ruth Murekatete, trieuse de déchets Agruni



*Ruth Murekatete a 25 ans. Elle fait partie des 80 salariés d'Agruni qui travaillent à la décharge municipale, au tri des déchets après collecte et acheminement jusqu'au site. Elle sépare les déchets biodégradables des déchets non biodégradables qui, pour leur part, seront une nouvelle fois triés pour en extraire les éléments recyclables comme le plastique et le métal. Ruth est contente d'avoir un emploi stable et de bonnes relations avec une entreprise à qui elle fait confiance.*





« Mes voisins voient à quel point ma vie s'est améliorée et aimeraient eux aussi pouvoir travailler pour une entreprise comme Agruni. Je pense que ma vie va continuer à s'améliorer et j'ai confiance en l'avenir. »

– Emmanuel Ngendahayo, collecteur de déchets

Agruni

*Avant d'entrer chez Agruni, Emmanuel Ngendahayo, 45 ans, père de six enfants, travaillait comme agriculteur dans une région rurale du sud du Rwanda. La charge de travail et l'argent qu'il rapportait ne lui permettaient pas de répondre aux besoins de sa famille. Emmanuel ne voyait guère de solutions pour améliorer l'avenir des siens.*

*Il y a trois ans, Emmanuel a postulé chez Agruni et a été recruté comme éboueur à Kigali, un poste créé suite à l'achat de plusieurs véhicules compacteurs de déchets. L'épouse d'Emmanuel a également été embauchée par Agruni comme agent de recouvrement des taxes. À eux deux, ils peuvent désormais s'acquitter des frais de scolarité de leurs trois aînés qui vont à l'école secondaire et des coûts supplémentaires de leurs deux enfants qui vont à l'école primaire. Agruni fournit une couverture médicale à ses salariés et à leur famille. Emmanuel est heureux d'avoir un emploi qui lui permet de subvenir aux besoins de sa famille.*

*Emmanuel a été promu responsable d'une équipe d'enlèvement. Il est accompagné par l'entreprise qui lui apprend à diriger et motiver son équipe. L'emploi qu'il occupe chez Agruni lui a ouvert des perspectives ainsi qu'à sa famille.*





## COUP DE PROJECTEUR SUR LA VIE LOCALE

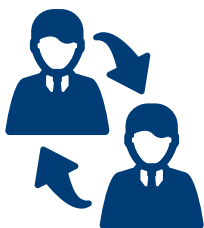
L'entreprise Agruni joue un rôle essentiel au sein des collectivités où elle intervient, par son action, qui ne se limite pas à l'enlèvement des déchets, et par sa contribution aux activités annexes. Agruni continue de former le public à la gestion des déchets. Dans ce domaine, le degré d'implication de chaque ménage fait une grande différence au niveau du travail supplémentaire nécessaire après la collecte. Agruni espère que la nouvelle machine de tri de la décharge va encore améliorer la valeur du tri préalable effectué par les particuliers. L'expérience a révélé qu'après le partage des résultats respectifs avec la population, le public adhère davantage à la démarche et s'implique plus à son échelle.

Dans le cadre de leur engagement auprès des populations locales, les salariés d'Agruni donnent l'exemple en participant à la journée de nettoyage nationale mensuelle nommée «Umuganda». En 2017, Agruni a également pris en charge les coûts de couverture médicale d'un millier de personnes et ramassé gratuitement les déchets de personnes à faible revenu.





# BUSINESS PARTNERS INTERNATIONAL EAST AFRICA



Business Partners International East Africa (BPI EA) est un véhicule permanent de placement qui fournit un financement des risques aux petites entreprises kényanes, rwandaises et ougandaises. L'offre de BPI EA est adaptée aux besoins des petites structures et tient compte de leur manque d'actifs affectés en garantie et de leur flux de trésorerie irrégulier. Les PME du Rwanda, encore peu nombreuses, sont appelées à s'établir en bonne et due forme et à officialiser leurs processus. Sans processus structurés, une petite entreprise ne pourra pas obtenir de financement auprès d'une banque traditionnelle, ni se développer durablement. BPI EA propose des produits financiers plus flexibles et mieux adaptés aux besoins des clients PME que ceux des banques traditionnelles, tout en s'engageant aux côtés de ses clients pour les aider à mettre en place de bonnes pratiques commerciales. Ce qui inclut: des normes d'audit appropriées, des responsabilités claires pour les salariés, une bonne gouvernance d'entreprise et une pratique exemplaire en matière de politique des ressources humaines (RH) (y compris les règlements sur la rémunération, la gestion des

congrés, les heures de travail et les vacances). BPI EA complète son financement d'une assistance technique (TA) qui revêt la forme de prêts non porteurs d'intérêt afin de soutenir l'amélioration des capacités commerciales des entreprises.

Le prêt que BPI EA a alloué à Agruni a servi à acheter trois véhicules compacteurs d'occasion pour la collecte des déchets et la machine de tri qui est installée à la décharge municipale de Kigali. BPI EA a accordé à Agruni une TA pour former quatre personnes à l'utilisation de la machine de tri des déchets sur le site du fabricant en Belgique. Cette formation garantit que le personnel saura installer et faire fonctionner la machine de façon sûre et efficace et pourra former d'autres personnes sur le site.



Quelques membres de l'équipe BPI EA: (G-D) Jean Claude Mutajogire, Darius Mukunzi, Faith Gasatura

## À PROPOS DE SIFEM

Le Swiss Investment Fund for Emerging Markets (SIFEM) est la société de financement du développement de la Suisse. Elle assure un financement à long terme à des fonds d'investissement privés et à des institutions financières sur les marchés émergents. SIFEM met principalement l'accent sur les institutions investissant dans le secteur des petites et moyennes entreprises (PME). SIFEM investit aussi de façon sélective dans la microfinance. La philosophie de SIFEM est guidée par la conviction qu'investir dans les PME de marchés émergents commercialement viables peut permettre aux investisseurs de dégager des rendements ajustés en fonction du risque tout en produisant des effets à long terme sur le développement durable des communautés locales.

## À PROPOS D'OBVIAM

Obviam est un conseiller en investissements indépendant spécialisé dans les investissements à long terme sur les marchés émergents et pionniers. Obviam conseille des clients publics, institutionnels et privés, y compris le Swiss Investment Fund for Emerging Markets (SIFEM), la société de financement du développement de la Confédération suisse. Obviam offre aux investisseurs une occasion de profiter de rendements intéressants et de générer un impact environnemental positif sur les marchés émergents et pionniers, via une approche d'investissement éprouvée et responsable.

Obviam met tout en œuvre pour assurer l'exactitude des données publiées. Les informations contenues dans une étude de cas sont collectées sur place lors des visites d'Obviam et / ou fournies par les partenaires d'investissement d'Obviam. Les données de cette étude de cas se rapportent à l'année 2018.

## CONTACT

Pour plus d'informations, visitez notre site Web ou contactez-nous directement à l'adresse ci-dessous:

### **SIFEM AG, C/O OBVIAM DFI AG**

Helvetiastrasse 17, PO Box, 3000 Bern 6, Switzerland

T +41 (0)31 310 09 30, Fax +41 (0)31 310 09 39

[www.sifem.ch](http://www.sifem.ch), [www.obviam.ch](http://www.obviam.ch)

[info@sifem.ch](mailto:info@sifem.ch), [info@obviam.ch](mailto:info@obviam.ch)