

Ministère du Commerce, des  
des mines et de l'Industrie P: 1

— Correspondances

9/12/1970

REPUBLICQUE RWANDAISE  
MINISTERE DU COMMERCE,  
DES MINES ET DE L'INDUSTRIE.-

Kigali, le 9/12/1970.

N°0.02/2144/70/CAB.

--o--

*Clôture!*

OBJET:

Amendements  
au Code Minier.

--o--

A Son Excellence Monsieur le Président  
de la République Rwandaise à KIGALI.-

14.12

70

Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de proposer à votre  
Excellence l'inscription à l'ordre du jour du  
prochain conseil des Ministres le projet de loi  
portant modification de certaines dispositions  
du Code Minier.

J'annexe à la présente l'exposé  
des motifs et le texte du projet d'amendement  
précité.

LE MINISTRE DU COMMERCE, DES  
MINES ET DE L'INDUSTRIE,

A. MAKUZA.-

C.P.I. à:

- Monsieur le Ministre( Tous) *Affaires politiques / Présidence*
- Monsieur le Secrétaire d'Etat (Tous)

Ministère de l'Industrie et  
de l'Artisanat

Rapport

15-03-1991

Doc: 1  
Pg: 67

NS.D./NZ.G.

REPUBLIQUE RWANDAISE

MINISTERE DE L'INDUSTRIE  
ET DE L'ARTISANAT  
B.P. 73 KIGALI

Kigali, le 03 JUIL. 1991

N° 1097/08/02.2/91

A traiter par

Date entrée

N° Classement

4-7-91  
13240

✓  
Monsieur le Ministre à la Présidence de  
la République Chargé de la Coordination  
des Activités Gouvernementales  
KIGALI

Objet : Atelier sur la négociation  
d'accords pour investisse-  
ments, de co-entreprises  
et de transferts de techno-  
logies prévu du 1 au 5  
juillet 1991 à LUSAKA  
(ZAMBIE).

Monsieur le Ministre,

J'ai l'honneur de me référer au contenu de  
votre lettre n° 1473/01.33 du 21 juin 1991 relatif à l'octroi des passeports  
de service à Messieurs NSABIMANA Dismas et UZABAKILHO Thaddée en vue de  
leur permettre de participer aux travaux de l'atelier en marge pour vous  
informer que ledit atelier vient d'être reporté à une date ultérieure,  
non encore précisée.

Le Ministre de l'Industrie  
et de l'Artisanat

NZIROBERA Joseph



Copie pour information à :

- Monsieur le Ministre des Affaires  
Etrangères et de la Coopération  
Internationale  
KIGALI

RAPPORT DE MISSION D'UN VOYAGE D'ETUDES SUR LA PLANIFICATION  
ET LA PROMOTION INDUSTRIELLE DANS TROIS PAYS AFRICAINS ET  
L'ILE MAURICE.

I. OBJECTIFS DE LA MISSION

Dans le cadre du Projet "Assistance à la Gestion du Développement Industriel - RWA/88/004 -" financé par le PNUD/ONUDI et oeuvrant au sein du Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat, un voyage d'études a été organisé pour visiter certains pays africains.

Le but de ce voyage était de prendre connaissance de leurs expériences au niveau de la Planification et de la Promotion industrielle et d'analyser les résultats atteints et les performances de ces pays dans le pilotage du secteur industriel et artisanal, en se concentrant plus particulièrement sur les éléments suivants :

- Rôle de l'Etat dans le pilotage du secteur industriel et artisanal ;
- Activités principales du Ministère chargé de l'Industrie ;
- Type de planification mise en oeuvre ;
- Stratégies adoptées en matière de développement économique en général et industriel en particulier ;
- Système d'informations industrielles et technologiques ;
- Participation des différents intervenants et spécialement des opérateurs économiques à la définition des politiques économiques ;
- Concertation existant entre l'Etat et les principaux acteurs du développement industriel notamment les promoteurs, les entrepreneurs, les banquiers, les bureaux d'études et les organisations socio-professionnelles.

- Fonctionnement de certains systèmes modernes de promotion industrielle, tels les zones franches, l'aménagement des zones industrielles et la construction de bâtiments industriels à louer aux investisseurs.

Ce voyage se place dans le cadre du travail d'élaboration de la stratégie sectorielle de l'industrie et de l'artisanat en cours dans notre établissement et conduit par la Cellule de Planification du département. Les expériences vécues dans ces pays devaient permettre d'affiner cette stratégie en cours de finalisation.

## II. Pays visités, composition de la délégation et calendrier.

Il a été retenu les pays présentant les caractéristiques ci-après :

- Gestion libérale ;
- Dimensions et potentiels de développement comparables à ceux du Rwanda ;
- Analogie des problèmes socio-économiques avec le Rwanda.

Sur cette base, les quatre pays suivants ont été visités :

- \* le BURUNDI
- \* l'Ile MAURICE
- \* le TOGO et
- \* le BENIN.

La délégation était composée des membres de la Cellule de Planification du Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat, à savoir :

- Monsieur Faustin MANILIHO, Directeur des Etudes et Evaluation
- Monsieur Jean Baptiste SEBALINDA, Directeur de la Planification à la Direction Générale de l'Industrie ;

- Monsieur Jean Marie Vianney NYILIMBILIMA, Directeur de la Politique Technologique ;
- Monsieur Faustin NYAGAHIMA, Directeur des Recherches Géologiques et Minières ;
- Monsieur Prosper HIGIRO, Directeur de la Planification à la Direction Générale de l'Artisanat et des PMI ;
- Monsieur Déogratias HAKIZIMANA, Chef de Division Identification de Grands Projets Industriels à la Direction de la Planification, Direction Générale de l'Industrie.

Les trois premiers ont visité le BURUNDI et l'Ile MAURICE et les trois autres le TOGO et le BENIN.

La délégation a quitté KIGALI le 12 Février 1991 pour y revenir le 23 Février du TOGO et le 24 Février 1991 de l'Ile MAURICE.

### III. Principales conclusions et recommandations.

Il convient de souligner d'abord que, dans tous ces pays et indépendamment des résultats enregistrés, la plupart des institutions d'appui ont été mis en place, à savoir les services d'études et de promotion industrielle, spécialement pour les PMI, les agences de promotion des exportations, les banques de développement, un code d'investissement favorable, des exonérations de tout genre, ...

Nonobstant l'existence de ces mesures incitatives et des diverses facilités, les performances du secteur industriel et artisanal est très inégal dans les pays visités. Parmi la multiplicité des facteurs à la base des résultats enregistrés dans chaque pays, l'on peut citer :

- l'environnement politique ;
- le dynamisme du secteur privé ;
- l'interventionnisme de l'Etat ;

- la concertation entre l'Etat et les opérateurs économiques et ceux-ci entre eux ;
- l'existence d'infrastructures modernes au niveau du réseau routier, maritime, des télécommunications, électricité, eau,...
- des coûts des facteurs ;
- niveau d'instruction de la population et existence des ressources humaines compétentes ;
- disponibilité de promoteurs compétents et dynamiques et existence d'un esprit entrepreneurial dans la jeunesse.

Des pays visités, l'Ile MAURICE ressort de la gamme avec des résultats très encourageants. Son succès peut être attribué aux raisons principales ci-après particulières à ce pays :

1. Un environnement politique stable.
2. Le libre accès au Marché Européen. En tant que pays membre associé du Marché Commun, les produits Mauriciens exportés vers les pays de la CEE ne sont pas sujets à des quotas et sont exonérés des droits de douane s'ils répondent aux critères des règles d'origine.
3. D'excellentes communications aériennes et maritimes vers l'Europe, l'Asie et l'Amérique.
4. Une infrastructure moderne au niveau du réseau routier, de la fourniture d'eau et d'électricité, de la télécommunication locale et internationale (téléphone, télex, télécopie), ainsi que des services portuaires et aéroportuaires.
5. La lutte pour l'Ile Maurice de fabriquer des produits de qualité pour les marchés extérieurs.
6. Des frais salariaux très compétitifs (environ 1/10 des coûts de l'Europe et 1/6 de ceux de Hong Kong).
7. Une base industrielle développée et diversifiée, allant de la construction navale, de l'ingénierie aux industries de précision (électroniques), de l'agro-alimentaire, aux plastiques, vêtements et textiles.
8. L'existence d'un secteur privé dynamique, prêt à collaborer avec des partenaires étrangers.

9. La garantie formelle contre la nationalisation.
10. La disponibilité de parcs et bâtiments industriels et de terrains à des coûts raisonnables.
11. Les possibilités offertes aux techniciens étrangers pour l'obtention (en peu de temps) d'un permis de résidence et d'un permis de travail.
12. Un ensemble d'incitations fiscales très complet ainsi que d'autres avantages.

Le cas du BURUNDI est assez riche d'enseignement à sa manière dans la mesure où l'existence d'institutions d'appui et de projets internationaux (PNUD, Banque Mondiale) a permis d'atteindre des résultats modestes dans la promotion industrielle. C'est dire que les facteurs déterminant cités en tête de ce chapitre pèsent encore de tout leur poids et méritent l'attention la plus grande des autorités supérieures du pays.

Toutefois, l'on notera l'existence de deux instruments de promotion qu'il serait intéressant de créer dans notre pays, à savoir :

- l'Agence de Promotion des Echanges Extérieurs ;
- Le Fonds National de Participation devant permettre aux promoteurs la constitution de leur quote-part exigée par les banques pour le financement de projets.

Pour le cas particulier du BENIN, il faut retenir que le secteur industriel a, depuis 1972 jusqu'en 1990, été détenu en grande partie par l'Etat. Toutefois, le secteur privé est resté relativement dynamique.

Actuellement, les opérateurs économiques du secteur industriel sont organisés sous-forme d'associations professionnelles très opérationnelles coiffées par la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin.

Le tissu industriel existant n'est pas assez consistant et il n'existe pas encore une politique et une stratégie de promotion de l'industrie.

Quant au TOGO, le secteur industriel et productif était aussi au départ concentré dans les mains de l'Etat. Mais depuis un certain temps et suite à de nombreuses difficultés de fonctionnement et de gestion d'un grand nombre d'unités, le Gouvernement togolais a décidé de procéder à la libéralisation du secteur, de prendre des mesures d'assainissement des unités étatiques ; soit en liquidant celles qui ne peuvent être sauvées, soit en privatisant ou réhabilitant celles qui peuvent encore l'être. Mais ce qu'il est peut-être important de souligner, c'est que cette politique d'assainissement et de libéralisation est tout à fait bien accueillie par tous les Cadres administratifs et les partenaires du secteur privé.

Parallèlement à ces réformes, le TOGO a mis en place un certain nombre d'institutions d'appui au secteur industriel dont la création des zones et des entreprises franches destinées surtout à accueillir les unités à vocation exportatrice.

#### IV. Visite du BURUNDI

Au point de vue de l'organisation matérielle des visites à BUJUMBURA, les services du Bureau local du PNUD ont eu l'amabilité d'organiser tous les rendez-vous avec les différents services visités.

##### 4.1. Organisation administrative du secteur industriel.

L'organisation et le pilotage du secteur industriel relèvent de la compétence du Ministère du Commerce et de l'Industrie.

Ce Ministère, par le biais de la Direction des Etudes et de la Documentation Industrielle, s'occupe principalement de l'identification des domaines prioritaires et mène des études de filières. Ainsi, le Ministère a pour tâche d'indiquer les orientations à suivre pour assurer un meilleur développement industriel. A côté du Ministère, il y a un certain nombre d'institutions qui assurent la promotion du secteur industriel.

La politique industrielle du BURUNDI était jusqu'à une période très récente axée principalement sur l'import-substitution. Actuellement, la priorité est accordée au domaine agro-industriel. Pour soutenir cette politique tournée vers la valorisation des matières premières locales, le Gouvernement mène une politique libérale en matière de développement industriel qui s'inscrit dans un vaste programme d'ajustement structurel. Cette politique libérale est concrétisée par la mise en place non seulement d'un code des investissements qui accorde un certain nombre d'avantages dont notamment le remboursement des taxes d'importation, allègement des impôts, facilité à l'exportation, mais aussi des fonds de garantie et de participation pour soutenir l'initiative privée.

#### 4.2. Institutions d'appui.

A côté du Ministère du Commerce et de l'Industrie, il y a un certain nombre d'institutions périphériques. L'on peut signaler :

- La Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Agriculture et d'Artisanat du Burundi (CCIB)
- Le Centre de Promotion Industrielle (CPI)
- L'Agence de Promotion des Echanges Extérieures (APEE).

La délégation rwandaise s'est entretenu avec les responsables des institutions sousmentionnées.

#### 4.2.1. La Chambre de Commerce et d'Industrie du BURUNDI (CCIB)

A la CCIB, la délégation s'est entretenu avec le Secrétaire Général. Après avoir écouté le but de la mission, le Secrétaire Général a tout d'abord apprécié que la mission ait choisi le BURUNDI qui présente certainement des ressemblances avec le Rwanda et a souligné que la CCIB travaille en étroite collaboration avec la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda (CCIR) dans le cadre de l'échange d'information. Il a ensuite présenté l'organisation de la CCIB. La CCIB est une institution étatique qui comprend quatre départements :

- Département Administratif et Financier ;
- Département de la Promotion des PME ;
- Département des Etudes et Documentations ;
- Département de la Communication.

La CCIB regroupe 16 sections professionnelles et s'occupe essentiellement de l'encadrement des opérateurs économiques. Par ailleurs, elle guide et encadre les promoteurs par le biais du Projet APEX, pour la maturation et l'exécution des projets industriels.

S'agissant de la mise en oeuvre de la politique de promotion industrielle, le Secrétaire Général a indiqué que la Direction Générale de l'Industrie du Ministère de l'Industrie et du Commerce étudie, sélectionne et diffuse les filières prioritaires auprès de la CCIB qui à son tour les répercute auprès des promoteurs.

Parlant la part de chaque intervenant dans la promotion industrielle, le Secrétaire Général a indiqué que :

- le Ministère de l'Industrie et du Commerce a pour rôle de fixer les orientations et la politique générale du secteur ;

- le Centre de Promotion Industrielle (CPI) a, pour mission, les études des projets industriels et même parfois d'assurer leur suivi ;
- l'Agence de Promotion des Echanges Extérieures (APEE) a le rôle premier d'aider et de soutenir les entreprises dans les activités relatives à l'exportation et à l'importation,
- la CCIB par l'entremise de son département de la promotion des PME qui abrite le projet APEX joue le rôle de guide ou d'intermédiaire entre les promoteurs et le banquier. Quelquefois, le projet APEX est amené à refaire certaines études en vue de les redresser avant de les présenter à la banque pour financement.

Au sujet du rôle des banques dans le suivi des projets industriels, le Secrétaire Général a indiqué que les banques s'occupent spécialement du financement des projets grâce aux lignes de crédit mises à leur disposition par différents bailleurs de fonds extérieurs et que le suivi des promoteurs (dans la mise en place des structures de gestion, acquisition des technologies, ...) appartient au Centre de Promotion Industrielle et au département de la promotion des PME de la CCIB.

Pour avoir de plus amples informations sur les activités menées par la CCIB dans le domaine de la promotion des PME, la délégation rwandaise a rencontré le responsable du projet APEX qui opère au sein du département de la promotion des PME.

#### 4.2.2. Projet APEX

La délégation rwandaise, après avoir expliqué le but de la mission, a demandé au Directeur du projet APEX de décrire et de placer les activités du projet APEX dans le cadre de la promotion des PME. Prenant la parole, le Directeur de l'APEX a souligné que ledit projet est géré par le département des PME mis en place depuis deux ans. Ce projet, a-t-il indiqué,

bénéficie d'une ligne de crédit de la Banque Mondiale octroyée au BURUNDI dans le cadre du Programme d'Ajustement Structurel pour financer la promotion des PME (C'est à dire tout projet dont l'investissement est inférieur ou égal à 50 millions de francs burundais).

Ce projet comprend deux volets :

- financement des projets par ce fonds de la Banque Mondiale géré par les banques via la Banque Centrale du Burundi ;
- assistance technique via la CCIB.

Concernant particulièrement l'assistance technique, le Directeur de l'APEX a indiqué qu'elle se situe à trois niveaux:

\* Aux banques : celles-ci n'ayant généralement pas les compétences requises dans l'analyse des projets industriels, le projet APEX les assiste dans les méthodes d'analyse et de suivi de projets par l'organisation de séminaires de formation. Dans ce cadre, le projet a mis au point un logiciel qui sera vendu aux banques.

\* Aux promoteurs : l'assistance du projet APEX se situe spécialement dans l'évaluation des études menées par d'autres bureaux d'études dans le but de les redresser, les soutenir ou les déconseiller aux promoteurs si elles ne sont pas concluantes. Toujours dans le cadre de l'assistance aux promoteurs, le projet APEX :

- essaie d'identifier les idées de projets bancables ;
- prodigue les conseils d'ordre général (gestion, marketing, technologie) ;
- assure, en collaboration avec la banque, le suivi des projets.

\* Aux bureaux d'études : le projet APEX les assiste dans les méthodes d'analyse et d'études des projets par l'organisation des séminaires de formation à leur intention.

En ce qui concerne le genre de collaboration qui existe entre le CPI et le projet APEX, le Directeur de l'APEX a indiqué que les relations qui existent entre le CPI et l'APEX sont identiques à celles qui existent entre l'APEX et d'autres bureaux d'études étant entendu qu'il n'y a pas de relations privilégiées entre l'APEX et le CPI.

A titre de bilan du projet APEX, le Directeur a indiqué qu'après deux ans de fonctionnement correspondant à la première phase du projet, celui-ci a permis d'identifier les principaux obstacles à la création des entreprises au BURUNDI. Parmi ces problèmes, ont été notamment mentionnés :

- les réglementations dont certaines ont été révisées ;
- l'insuffisance de ressources financières palliée par la création des fonds de garantie et de participation ;
- l'insuffisance de formation qui reste un handicap particulièrement aigu car il nécessite le changement des mentalités.

Concernant la formation, le Directeur de l'APEX a souligné que les promoteurs burundais ne sont pas suffisamment compétents et que malheureusement la formation et l'instruction actuellement dispensées au Burundi n'intègrent pas certains principes et une sensibilisation à changer les mentalités. Il s'agit plutôt de la formation de l'élite dirigeante ! Aussi, les problèmes étant connus, le Directeur de l'APEX pense que la deuxième phase du projet actuellement en négociation devrait connaître des résultats beaucoup plus concrets au niveau de la promotion des PME.

#### 4.2.3. Centre de Promotion Industrielle (CPI)

Créé en 1981, le CPI est un Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC) placé sous la tutelle du Ministère du Commerce et de l'Industrie.

Son objectif principal est la promotion et le développement industriels du pays en apportant son concours aux entreprises industrielles dont les activités s'inscrivent dans le cadre de la politique du gouvernement en matière de développement.

Le CPI comprend trois services :

- le Service des Etudes et réalisations de projets, chargé de :

- \* Identification de projets industriels ;
- \* Recherche et orientation des promoteurs - investisseurs ;
- \* Etudes de faisabilité de projets ;
- \* Recherche de partenaires techniques, financiers et commerciaux ;
- \* Assistance pour la mise en route de projets ;
- \* Etudes sectorielles.

- le Service d'Assistance aux Entreprises, chargé de :

i) Assistance technique :

- \* Collecte et diffusion d'informations techniques ;
- \* Technologies appropriées ;
- \* Recherche et choix d'équipement ;
- \* Audit technique ;
- \* Organisation de la production ;
- \* Entretien et maintenance, ...

ii) Assistance en gestion :

- \* Analyses - diagnostic ;
- \* Audit de gestion : gestion de la production, gestion financière et comptabilité, gestion commerciale et marketing, gestion des ressources humaines, ...
- \* Redressement d'entreprises, ...

4.2.3.2. Entretien avec les responsables du service d'Information et de documentation industrielle et le conseiller en Information Industrielle du CPI.

La responsable de ce service a indiqué que le service d'information et de documentation industrielle a été créé en 1988 en vue de la fourniture des informations nécessaires pour la conduite des études de projets des promoteurs ou pour des études commandées au CPI par le Ministère du Commerce et de l'Industrie. Les autres principaux bénéficiaires de ce service sont les chercheurs d'Université, les étudiants ainsi que quelques promoteurs. Le Conseiller en information industrielle dépêché au CPI pour la mise en place du point focal d'INTIB a pris la parole pour nous dresser la situation en matière d'information au CPI. Il a tout d'abord tenu à différencier l'information industrielle de l'information technologique. En effet, l'information industrielle est celle qui porte sur les activités de l'industrie et qui permet de prendre des décisions en matière de développement industrielle, tandis que l'information technologique est l'information pour la promotion de l'industrie, c'est à dire l'information indispensable pour la mise en place de l'outil de production.

Le conseiller a indiqué que la situation en matière d'information industrielle au CPI est restée longtemps limitée au fonds documentaire. C'est pourquoi les efforts sont actuellement déployés pour développer trois réseaux de collecte d'information, à savoir : les réseaux national, régional et international.

Concernant le réseau national, une enquête a été menée auprès des entreprises existantes (en dehors des grandes entreprises multinationales et l'artisanat) pour déterminer leurs besoins en informations. Cette enquête a abouti à trois types de bénéficiaires du service d'information et de documentation industrielle. Il s'agit :

#### 4.2.3.3. Entretien avec le Conseiller Technique Principal au projet de la restructuration du CPI.

Ce projet, d'un budget de 2 millions USD a démarré le 15 Septembre 1990 et durera 4 ans. Le CTP a indiqué que l'objectif essentiel de ce projet est de faire en sorte que le Centre de Promotion Industrielle soit autonome. Cela suppose la conduite des actions suivantes :

- la facturation progressivement croissante des services du CPI;
- la comptabilité analytique du CPI ;
- l'informatisation du centre ;
- la formation du personnel ;
- le suivi des performances du personnel et des services.

Le CTP a poursuivi en soulignant que le CPI restera dépendant de l'Etat même après la fin du projet puisque l'Etat interviendra dans le financement de ce centre à concurrence d'au moins 40%. Les études menées montrent que la part de l'autofinancement ira progressivement jusqu'à 60% à raison de 20% à la fin 1991, 20% à la fin 1992, et 20% à la fin 1993. Au niveau de l'intéressement du personnel par l'augmentation des salaires des cadres du centre, le CTP a souligné que des primes seront distribuées aux agents du centre en fonction de leur performance.

#### 4.2.4. Agence pour la Promotion des Echanges Extérieures (APEE)

L'APEE est une agence semi-privée lancée depuis Mai 1990 dans le cadre du PAS dans le but de rétablir les grands équilibres économiques par la promotion des exportations en vue d'un meilleur équilibre de la balance commerciale.

Toutes les grandes sociétés burundaises sont actionnaires et l'Etat fournit des subsides qui s'élèvent à 70% du budget de l'agence. Cependant, cet apport de l'Etat devrait baisser jusqu'à 40% minimum, à terme.

L'APEE comprend deux services : celui chargé des activités promotionnelles et celui des activités commerciales. Le Directeur Général a indiqué que l'APEE est une agence d'exécution de la Chambre de Commerce et d'Industrie du BURUNDI qui aide et soutient les entreprises par l'assistance technique dans la gestion, le service commercial et la recherche des marchés.

Les objectifs de l'APEE sont :

- la découverte du monde des affaires, du monde commercial international avec des produits burundais de haute qualité ;
- le ferment générateur des innovations commerciales ;
- l'arme des opérateurs économiques pour une dynamisation des échanges extérieurs ;
- l'organisation de la concertation, de conseil et de gestion.

Les résultats attendus sont :

- amélioration des performances des entreprises nationales ;
- redressement de la balance commerciale ;
- Etablissement des relations suivies d'affaires avec le monde extérieur.

L'APEE met en action la stratégie suivante :

- un réseau d'informations économiques particulièrement efficace ;
- la promotion des techniques de pointes ;
- l'encadrement et la formation des opérateurs économiques.

L'agence dispose des moyens suivants :

- une structure juridique rassurante : l'APEE est une société civile d'économie mixte de droit privé et qui rallie la force de l'Etat et le dynamisme du secteur privé ;

- un capital consistant de 146.000.000 FBU répartis entre 102 actionnaires et entièrement libéré.
- un personnel compétent et expérimenté doublé d'un réseau d'experts indépendants nationaux et internationaux ;
- des antennes à l'étranger assurant un contact rapide ;
- des équipements modernes pour assurer un service de qualité.

Ainsi, l'APEE met à disposition de ses actionnaires et clients les services spécialisés ci-après :

- marketing en import-export ;
- conseils et assistance techniques ;
- encadrement des hommes d'affaires en mission commerciale ;
- organisation d'expositions, foires, missions de prospection ;
- étude de rentabilité des entreprises ;
- formation et organisation de séminaires ;
- publicité commerciale.

A propos des résultats atteints depuis la création de l'APEE, le Directeur Général a souligné que des activités de sensibilisation ont été intensifiées par l'organisation des séminaires sur le marketing en ce qui concerne les marchés extérieures et sur les législations incitatives. Par ailleurs, l'assistance proprement dite a été accordée surtout pour la recherche des marchés régionaux (au niveau de la CEPGL, et de la ZEP) et lointains (asiatique et européen).

Décrivant les relations qui existent entre l'APEE et les autres institutions de promotion, le Directeur Général a indiqué que le CPI et la CCIB, par le biais du projet APEX, participent au montage d'entreprise, alors que l'APEE s'occupe de la prospection du marché ; il en a donc conclu qu'il s'agit d'une relation de complémentarité entre tous ces services.

En rapport avec les créneaux d'exportation actuellement privilégiés, le Directeur Général a souligné que les créneaux à développer sont très diversifiés, à savoir : les haricots verts, les fruits, le maracuja, les produits artisanaux, miniers, ... Seuls manquent, d'après le Directeur Général, les capitaux, la stabilité politique et l'organisation pour la valorisation optimale de ces créneaux.

#### 4.2.5. Direction Générale de l'Industrie au Ministère du Commerce et de l'Industrie.

Le Directeur Général de l'Industrie a tout d'abord présenté l'organisation du Ministère du Commerce et de l'Industrie. Ce Ministère comprend deux Directions Générales : celle du Commerce et de celle de l'Industrie. La Direction Générale de l'Industrie comprend le département de l'Industrie et celui des études et de la documentation industrielle. Il a ensuite indiqué que la Direction des études et de la documentation industrielle mise en place depuis deux ans s'occupe essentiellement de l'identification des domaines prioritaires et même des études de filières. Actuellement, plus de 100 filières ont été identifiées pour lesquelles les termes de référence des études d'opportunités ont été élaborés et soumis au Ministère du Plan par financement par le biais du fonds d'études.

A part la conduite d'études de filières, la délégation a demandé s'il y a des mesures qui sont prises pour encourager le secteur privé. Le Directeur Général a indiqué que, outre la mise en place des institutions de promotion, le Code des Investissements a été révisé dans le sens d'accorder plus d'avantages aux promoteurs (remboursements des taxes d'importations, allègement des impôts, facilités à l'exportation...). La mise en place d'un fonds de participation et d'un fonds national de garantie et la disponibilité d'une ligne de crédit à la Banque Centrale du Burundi qui permet de financer des projets bancables sont des mesures prises par le Gouvernement burundais pour dynamiser le secteur privé.

La délégation a ensuite voulu savoir les principaux problèmes rencontrés par le BURUNDI dans son développement industriel. Quatre problèmes ont été évoqués :

- l'étroitesse du marché ;
- le coût élevé des matières premières ;
- le surdimensionnement de l'équipement ;
- la mentalité des promoteurs.

Concernant la mentalité des promoteurs, la délégation a demandé s'il y a des actions envisagées pour dissiper notamment la crainte d'investissement constatée chez la plupart des promoteurs. Les actions menées sont les suivantes :

- La formation par l'organisation des séminaires, en collaboration avec la CCIB, sur le thème "La création de sa propre entreprise".
- L'identification des idées de projets et la conduite des études d'opportunité en faveur des promoteurs.

Au sujet de la procédure à suivre pour la mise en place d'une unité industrielle au Burundi, le Directeur de l'Industrie a indiqué qu'il y a l'enregistrement du projet au Secrétariat d'Etat au Ministère du Plan. Si le promoteur veut bénéficier des avantages du Code des Investissements, il s'adresse à la Commission nationale des Investissements qui se réfère à son tour au Conseil du Gouvernement. Le Directeur de l'Industrie a souligné qu'il existe d'autres procédures à suivre notamment auprès du Ministère des Travaux Publics pour l'octroi de la parcelle et de l'autorisation de bâtir,....

Eu égard avec l'impact du Programme d'Ajustement Structurel sur le développement industriel au Burundi, le Directeur Général a tout d'abord fait remarquer que la période est trop courte pour pouvoir juger des effets du PAS.

Toutefois, il a indiqué que ce PAS a permis aux hommes d'affaires de procéder à des investissements et à la dynamisation de leurs activités suite à la disponibilité des devises. Par ailleurs, la politique de libéralisation a entraîné une compétitivité entre les hommes d'affaires qui ont amélioré la gestion de leurs entreprises (notamment dans la recherche des matières premières moins onéreuses) devant permettre à leurs produits finis d'être plus concurrentiels. Enfin, la politique interventionniste de l'Etat dans la création des entreprises a été allégée.

#### 4.3. Les Performances du secteur.

Les informations recueillies auprès de l'administration et des institutions de promotion montrent que très peu d'unités industrielles ont été créées après la mise en place des mesures incitatives. Tous les intervenants dans le secteur industriel sont aujourd'hui d'avis qu'il est très tôt pour juger la performance de ce secteur. A cela, deux raisons, d'une part, la mise en place du réseau institutionnel trop récente pour enregistrer des résultats palpables et, d'autre part, le programme d'ajustement structurel adopté par le Burundi qui n'est qu'à son début, ce qui rend plus difficile l'analyse des effets macro-économiques au niveau du développement industriel.

L'on doit souligner que tous nos interlocuteurs étaient confiants que dans les années à venir, à condition bien entendu que la tendance actuellement observée se poursuive, le domaine industriel burundais devrait enregistrer des résultats beaucoup plus tangibles.

#### 4.4. Leçons à tirer pour l'industrie rwandaise.

De ce voyage d'études au Burundi, la leçon à tirer réside au partage des tâches entre le Ministère ayant l'industrie dans ses attributions et ses institutions périphériques.

## V. VISITE DE L'ILE MAURICE

La délégation rwandaise a été encadrée par le Ministère de l'Industrie et de la Technologie Industrielle qui a organisé les rendez-vous avec les différents services concernés par le développement industriel à l'Ile Maurice. Au cours du présent rapport, nous ferons part des constats et des résultats observés et atteints par l'Ile Maurice en vue d'en tirer des enseignements utiles pour le développement du secteur industriel et artisanal au Rwanda.

### 5.1. Organisation Administrative du secteur industriel et artisanal à l'Ile Maurice.

L'économie Mauricienne repose principalement sur l'initiative privée mais la planification macro-économique revient au Gouvernement par le biais du Ministère du Plan et du Développement Economique. ainsi, la politique économique au Gouvernement repose sur la libre concurrence, la politique financière incitative et la politique du crédit adéquate aux secteurs productifs et ce pour assurer le plein emploi et la stabilité sociale.

Le Ministère de l'Industrie et de la Technologie Industrielle travaille conjointement avec le Ministère du Plan en ce qui concerne l'élaboration de la politique libérale du Gouvernement en matière économique. Ainsi, le Ministère de l'Industrie et de la Technologie Industrielle intervient pour soutenir les initiatives privées par l'octroi d'un document appelé "Certificat de développement" lequel document permet au titulaire de réclamer les avantages du Code des Investissements et d'autres avantages octroyés aux entreprises de la zone franche. Quant aux actions de promotion proprement dites, le Ministère les réalise à travers les services autonomes qui lui sont attachés à savoir le service de promotion des

petites industries (Small Industries Development Organisation - SIDO) et le service de promotion des Investissements et de l'Exportation (Mauritius Export Development and Investment Authority - MEDIA). Le Ministère n'a donc pas d'idées de projets à proposer aux promoteurs, il les conseille et les appui de leurs initiatives et s'occupe de la mise en exécution des lois.

## 5.2. Institutions d'appui au secteur industriel et artisanal.

### 5.2.1. The small Industries Development Organisation (SIDO)

Le SIDO est un service du Ministère de l'Industrie et de la Technologie Industrielle. Il a été créé pour s'occuper de la promotion des petites industries et de l'assistance aux promoteurs de ce sous-secteur de l'Industrie. C'est un service nouveau puisque créé en 1988. Il a été financé à ses débuts par le biais du Fonds Européen de Développement (FED) et de la Coopération Bilatérale avec l'Inde (National Small Industries Corporation - New Delhi).

Le SIDO n'a pas d'autonomie administrative et financière bien qu'il ait été détaché du Ministère en vue de le rendre plus opérationnel.

Le SIDO s'occupe d'abord de la sensibilisation des jeunes entrepreneurs (séminaires et conférences, ...), de la formation, encadrement et de l'assistance directe aux petits entrepreneurs. Dans ce cadre, le SIDO, qui est membre du Conseil d'administrations de la Banque de Développement de Maurice (DBM) défend les dossiers soumis par les petits promoteurs auprès de cette banque....

Pour cela, le Gouvernement a ouvert une ligne de crédit auprès de la Banque de Développement de Maurice pour financer les petits entrepreneurs à un taux d'intérêt préférentiel (9 à 11%).

Le plafond du financement pour une petite industrie est de 50.000 roupies soit à peu près 500.000 FRW. D'après nos entretiens avec les responsables de ce service, les résultats sont déjà palpables puisque des entreprises diverses ont vu le jour suite à l'assistance du SIDO. Grâce à la coopération avec l'Inde, le SIDO vient de construire et d'équiper un atelier de maintenance qui est au service des petites industries pour la fabrication des pièces de rechange et d'autres travaux de maintenance moyennant paiement des services rendus à des taux préférentiels. Etant un service nouveau et compte tenu des résultats atteints, le SIDO est appelé à se développer et les perspectives sont prometteuses et ce pour l'intérêt du petit promoteur mauricien et de l'économie mauricienne.

#### 5.2.2. Mauritius Export Development and Investment Authority (MEDIA)

##### 5.2.2.1. Mission de la MEDIA

Ce service opère sous-tutelle du Ministère de l'Industrie et de la Technologie Industrielle mais il est doté d'un statut privé en vue d'une totale liberté d'initiatives et d'actions.

La MEDIA est chargée de :

- la promotion industrielle de l'Ile Maurice comme centre d'implantation plantation d'industries et de service orientés vers l'exportation (ZONES FRANCHES) ;
- la promotion commerciale des biens et services ;
- le développement et la gestion des sites industriels ;
- la construction des bâtiments industriels à louer.

Concernant la promotion des investissements, MEDIA accueille les promoteurs potentiels tant nationaux qu'étrangers et fait de tout son mieux pour accélérer, auprès des différentes institutions, les formalités administratives en vue de la création rapide des unités industrielles.

Quant à la création des infrastructures, MEDIA dispose d'un fonds destiné à l'aménagement des terrains industriels, aux branchements des réseaux-mères d'eau et d'électricité et à la construction des bâtiments industriels pour location. Ainsi, l'Ile Maurice accueillant un nombre très élevé d'investisseurs étrangers, ceux-ci trouvent sur place rapidement tout ce dont ils ont besoin pour démarrer leurs entreprises à savoir : facilités administratives, exonérations diverses, crédit et assistance en matière de commercialisation de leurs produits, bâtiments industriels disponibles, ....

La MEDIA dispose aussi d'un Fonds pour la promotion commerciale financé par le FED et pour cela, elle dispose d'un agent de liaison au bureau de l'ONUDI à Paris, des bureaux de liaison à Londres et en Thaïlande et utilise les liaisons officielles (Ambassades Mauriciennes) pour entrer en communication avec ses nombreux contacts commerciaux à l'étranger.

Pour les entreprises qui n'ont pas des moyens financiers pour financer leurs missions de prospection commerciale à l'étranger (la majorité), le service de promotion commerciale le fait pour eux en transportant des échantillons dans les foires organisées régulièrement. La MEDIA fournit aussi de la documentation à tous les opérateurs économiques qui se présentent en ses bureaux. La MEDIA est donc un service efficace et remplit son rôle à la satisfaction des promoteurs surtout pour la mise en place des infrastructures d'accueil en zones franches et la recherche des débouchés extérieurs pour les produits mauriciens.

5.2.2.2. Mesures initiatives pour l'investissement en zones franches

Pour l'investissement en zones franches d'exportation, les avantages suivants sont accordés :

- i) Exonération totale du paiement des droits de douane à l'importation des machines, équipements et pièces de rechange ;
- ii) Exonération totale des droits de douane et taxes sur l'importation des matières premières, des composants, exceptés l'alcool, les voitures et les produits pétroliers.
- iii) Paiement de l'impôt sur les sociétés au taux de 15% pendant toute la durée de vie des entreprises orientées vers l'exportation.
- iv) Exonération totale de l'impôt sur les dividendes pendant les 10 premières années d'existence de l'entreprise.
- v) Libre rapatriement du capital (sauf les plus values sur celui-ci) et des dividendes.
- vi) Electricité à des tarifs préférentiels ;
- vii) Emprunts bancaires à terme et fonds de roulement disponibles à des taux préférentiels de la Banque de Développement.
- viii) Possibilités de financement sous le plan de crédit à l'exportation et possibilité de souscrire au plan d'assurance à l'exportation géré par la Banque de Développement.
- ix) Possibilité d'amortissement accéléré et de déduction fiscale pour les entreprises orientés vers l'exportation.

- x) Possibilité de louer ou d'acheter des bâtiments industriels ;
- xi) Exonération à 50% sur dépôt du dossier, des frais d'enregistrement des terrains et des immeubles acquis par les nouvelles entreprises.
- xii) Permis de séjour et de travail aux investisseurs et actionnaires, suivant la taille des projets.
- xiii) Une législation du travail adaptée aux besoins des entreprises d'exportation pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs ;
- xiv) Garantie formelle contre la nationalisation ;
- xv) De par son adhésion à la Convention sur le règlement des conflits relatifs à l'investissement de la Banque Mondiale, le gouvernement assure un règlement conforme aux clauses de ladite convention.

Outre ces avantages, les produits fabriqués à Maurice ont le libre accès aux pays du Marché Commun et peuvent être admis hors-taxé pourvu qu'ils répondent aux critères des règles d'origine.

Quant à la zone franche de service, les avantages accordés sont :

- i) L'impôt sur les sociétés au taux de 15% pendant toute la durée de vie de l'entreprise.
- ii) Exonération fiscale des dividendes pendant les dix premières années.

C'est cette banque qui intervient le plus dans le financement des secteurs productifs de l'économie à savoir l'Industrie, le Tourisme et l'Agriculture.

Ses ressources de financements sont : la Banque Africaine de Développement, la Banque Européenne d'Investissement, la Banque Mondiale, la Caisse Centrale de Coopération Economique, la Banque Indienne d'Exportation, la Banque Commerciale d'Angleterre, les Bons de Développement etc...

Dans le domaine industriel, la Banque finance les projets à court, moyen et long terme. La Banque ne finance pas le fonds de roulement des entreprises industrielles tout comme elle n'intervient pas dans le financement des sucreries. Ces deux activités ont été réservées aux banques commerciales !

La Banque de Développement de Maurice intervient aussi dans l'aménagement des zones industrielles et à la construction des bâtiments industriels pour location. Mais les autorités de la Banque envisagent de laisser cette activité de construction des bâtiments industriels à la MEDIA pour se consacrer au financement des projets.

Les taux d'intérêts appliqués par la Banque sont relativement élevés puisqu'ils vont de 15 à 20% pour les secteurs non-prioritaires (constructions et commerce) et de 10 à 15% pour les secteurs prioritaires comme le textile, l'énergie et les petites et moyennes industries qui sont financées à un taux préférentiel variant de 10 à 15%.

Au cours des discussions avec un cadre de la Banque, celui-ci nous a indiqué que la Banque éprouve quelques difficultés à recouvrer les montants prêtés et a même été obligée quelquefois à procéder à des liquidations d'entreprises pour récupérer son dû.

Pour prévenir de telles situations, la Banque a créée dans chaque Département un service chargé du prêt et du suivi pour une meilleure décentralisation des informations et ce pour une intervention rapide pour redresser la situation du client.

D'une manière générale, le bilan de la Banque est largement positif et elle est décidée à améliorer ses interventions dans le domaine industriel en recrutant notamment des cadres spécialisés pour l'analyse des dossiers d'investissement.

#### 5.2.4. La Chambre de Commerce et d'Industrie de l'Ile Maurice (MCCI)

C'est une vieille institution puisque créée en 1850. La Chambre de Commerce et d'Industrie (il existe une Chambre d'Agriculture séparée de celle-ci) est indépendante du Gouvernement et est totalement financée par ses adhérents.

Très active, elle sert véritablement d'intermédiaire entre le Gouvernement et les opérateurs économiques et est membre de plusieurs commissions économiques jusqu'au niveau du Premier Ministre où deux rencontres annuelles sont organisées pour débattre de la santé économique de la nation. La MCCI donne son avis sur le projet de Budget annuel de Maurice.

La Chambre de Commerce et d'Industrie suit donc de près toute l'activité économique du pays dans tous ses secteurs et conseille le Gouvernement en vue d'effectuer des redressements nécessaires et en temps opportuns. Bref, elle s'occupe des tâches très diversifiées comme la promotion industrielle, la promotion commerciale, la formation et l'information.

Fière de son succès à l'Ile Maurice, elle voudrait que ses "soeurs africaines" puissent s'émanciper pour mieux assumer leurs rôles.

C'est ainsi qu'elle estime que la Fédérale des Chambres de Commerce et d'Industrie de la ZEP puisse disposer d'un Secrétariat situé en dehors du Secrétariat Général de la ZEP et que les Chambres de Commerce et d'Industrie africaines puissent jouir de plus d'indépendance vis-à-vis des Gouvernements pour pouvoir défendre les intérêts des opérateurs économiques, débarrassées de toute pression et interventionnisme des Gouvernements. Nul doute donc que la Chambre de Commerce et d'Industrie de l'Ile Maurice assume son rôle et ce dans l'intérêt de tous ses membres et du développement économique de l'Ile.

### 5.3. Performance du secteur industriel à l'Ile Maurice

Petit pays sans ressources naturelles (1.800 km<sup>2</sup>, sans pétrole, sans minerais et matière premières) avec un marché étroit (1.200.000 habitants), l'Ile Maurice a su tirer profit de ses avantages naturels et culturels pour asseoir son développement.

Indépendant dès 1968, son économie reposait essentiellement sur l'exportation du sucre (600.000 tonnes actuellement contre 4.500 tonnes pour le Rwanda). A partir de 1970, l'Ile Maurice crée une zone franche étendue à tout le territoire national en vue de favoriser la création des industries orientées vers l'exportation.

Nul doute que le modèle de développement choisi par l'Ile Maurice a connu un grand succès. Les activités de la zone franche ont supplanté l'industrie sucrière comme première activité pourvoyeuse d'emplois (100.000 emplois actuellement et comme première activité génératrice de ressources en devises (550 millions de dollars en 1988) et ces activités ont grandement contribué à l'augmentation très sensible du revenu par tête d'habitant qui atteint actuellement 2000 dollars US, ce qui situe l'Ile Maurice dans une très bonne moyenne des pays à revenu intermédiaire.

Mais les activités de la zone franche ont été dominées par le textile (troisième exportateur mondial de produits de bonneterie) notamment des pull-overs, des chemises, des blouses, des jupes, pantalons, jeans, des sous-vêtements, etc.... Ce sous-secteur a connu également un processus d'intégration verticale avec des activités de filature, tissage et tricotage.

Pour le moment, le plan de développement de la zone franche prévoit d'attirer des entreprises fabriquant des produits textiles de haut de gamme et des articles de mode à forte valeur ajoutée et d'étendre les domaines de production à la maroquinerie, bijouterie, électronique, les jouets, produits en plastique et agro-industrie (valorisation des sous-produits du thé et du canne à sucre).

Tout ce programme de développement pourra facilement être atteint grâce aux avantages existants déjà à l'Ile Maurice et déjà passés en revue. On peut rappeler : un environnement politique stable, le libre accès au Marché Européen, des frais salariaux compétitifs, un secteur privé très dynamique, une excellente concertation entre le Gouvernement et les opérateurs économiques, la garantie formelle contre la nationalisation, un peuple cosmopolite et bilingue, des facilités de communication aérienne et maritimes vers l'Europe, l'Asie et l'Amérique et une base industrielle déjà développée et diversifiée.

#### 5.4. Leçons à tirer pour l'Industrie rwandaise.

La réussite de l'Ile Maurice en matière de développement industriel est due à plusieurs facteurs dont notre pays est loin de disposer ; mais il y a lieu de suivre un modèle semblable de développement en vue de dynamiser notre secteur industriel en voie d'essoufflement, surtout que les sources de tracasseries sont en voie d'allégement telles celles liées à l'agrément qui ont été levées au niveau du MINIMART.

Ainsi, il y a lieu de favoriser une large concertation entre le Gouvernement et les opérateurs économiques privées par la privatisation totale de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda qui serait soutenu par des organisations professionnelles actives.

En deuxième lieu, le Gouvernement chercherait à lever une autre contrainte de taille qui handicape le dossier d'aménagement des zones industrielles. Ce dossier devrait être piloté par le Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat puisque de son aboutissement dépendra la réalisation rapide des projets mûrs et une véritable promotion de ce secteur.

Un autre dossier qui mérite une attention soutenue au Rwanda est celui de promotion des exportations. Ce dossier évolue depuis un certain temps au sein du Ministère du commerce et de la Consommation et à la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda. Il faudrait créer un organisme opérationnel devant se consacrer à l'assistance des opérateurs économiques qui cherchent encore comment se hisser sur le marché international alors que le Rwanda engorge de produits qui pourraient lui procurer des devises (jus, fruits, légumes, miels, plantes ornementales pour ne citer que ces exemples).

Quant à la création de zones franches au Rwanda, c'est un dossier à poursuivre pour son implantation éventuelle au Rwanda. Dans tous les cas, si le projet de zone franche industrielle s'avère non rentable, il faudra étudier les voies et moyens de créer une zone franche de services pour pouvoir procurer des devises au pays.

#### 5.5. Visite de l'Entreprise Textile, Shibani Knitting Company

C'est une entreprise qui produit essentiellement des pull-over pour exportation en Europe. Elle est implantée depuis 5 ans et emploie actuellement 200 personnes.

Lors de l'entretien avec le Directeur de cette entreprise, celui-ci nous a déclaré que les avantages accordés aux investisseurs sont suffisants pour permettre un bon démarrage de ces entreprises. Néanmoins, il estime que le travailleur mauricien commence à coûter cher relativement au travailleur européen à cause de sa productivité inférieure.

Le Directeur de cette entreprise étant en même temps Secrétaire de l'Organisation des Patrons de la zone franche (Mauritius Export Processus zone Association - MEPZA), la délégation rwandaise a profité de l'occasion pour lui poser des questions relatives aux activités de cette association.

Il a déclaré que la MEPZA a été créée pour constituer un bloc devant négocier avec l'Administration pour défendre les intérêts de ses membres ; il constitue un sous-groupe devant épauler la Chambre de Commerce et d'Industrie de l'Ile Maurice.

Néanmoins, eu égard à ses activités, la MEPZA profite aussi aux travailleurs par l'organisation des activités sociales des travailleurs, des cours de formation, la mise en place de l'assurance-travailleurs pour l'augmentation des salaires. La MEPZA sensibilise aussi ses membres en vue de la lutte contre la pollution.

Le Directeur de Shibani Knitting Company devait nous déclarer qu'il trouve les taux d'intérêt très élevés, ce qui contribue aux difficultés de certaines entreprises. Là-dessus, la MEPZA soutient la Chambre de Commerce et d'Industrie pour analyser ensemble avec le Gouvernement cette question des taux d'intérêts qui pénalisent les investisseurs.

### 5.6. Personnes rencontrées

1. Marcel CHOWRIAMAH, Chargé des Relations Publiques au Ministère de l'Industrie et de la Technologie Industrielle
2. J. POCHUN, Directeur de Small Industries Development Organisation (SIDO)
3. Guy WONG SO, Sous-Directeur au Ministère du Plan et du Développement Economique
4. Raj MAKOOND, Secrétaire Général Adjoint de la Chambre de Commerce et d'Industrie de l'Ile Maurice
5. Rajakrishna CHELLAPERMAI, Chef du Service de Promotion Commerciale à la Chambre de Commerce et d'Industrie
6. Maurice CHI KAN CHUN, Chef du Service Vulgarisation à la SIDO
7. M. DULLOO, Chef de Division "Promotion des Exportations à Mauritius Export Development and Investment authority (MEDIA)
- 8 Responsable du Financement des Grandes Sociétés à la Banque de Développement de Maurice.

## VI. MISSION EN REPUBLIQUE DU BENIN

La délégation rwandaise au Bénin a effectué sa mission du 15 au 21 Février 1991 inclusivement. Elle a porté sur certaines structures d'appui au développement industriel comprenant les administrations et les centres ou institutions spécialisées dans la promotion du développement industriel.

### 6.1. Les Administrations

Comme la mission l'a pu constater, cinq Ministères concourent, plus ou moins directement au développement du secteur industriel. Il s'agit du :

- Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Entreprises Publiques ;
- Ministère du Plan et de la Statistique ;
- Ministère du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme ;
- Ministère des Finances ;
- Ministère du Travail et des Affaires Sociales.

Parmi ces ministères, ceux que la mission a pu contacter sont les trois premiers, qui sont par ailleurs les plus concernées par la promotion industrielle, et particulièrement pour les aspects relatifs à la planification stratégique.

#### 1° Ministère du Plan et de la Statistique

A côté des informations statistiques que ce Ministère fournit aux promoteurs industriels lors des études de marché, il constitue l'organe suprême de synthèse des stratégies et de formulation des politiques en matière de développement.

Il faut souligner que ce même ministère a assuré l'encadrement de la mission, surtout au niveau de la Direction chargée de la Coordination des Ressources Extérieures. En plus de celle-ci, nous avons contacté la Direction du Plan.

Dans le but d'améliorer le système de planification du développement au Bénin, la Direction du Plan a entrepris la mise en place de cellules de programmation dans tous les ministères. Ces cellules auront des compétences larges et relèveront directement du Ministère du Plan et de la Statistique. Les membres de ces cellules subiront une formation appropriée par des consultants de courte durée mais répétitive afin d'améliorer leurs compétences et pérenniser leurs interventions.

L'idée de créer ces cellules a été dictée par l'échec du Bureau Central des Projets à qui revenait la tâche de l'élaboration et du suivi des projets. En effet, celui-ci fonctionnait comme d'autres Directions du Ministère du Plan et de la Statistique avec des blocages au niveau de l'autonomie, de l'ingérence de l'administration, etc....

Le code des investissements est élaboré et suivi sous la responsabilité du Ministère du Plan et de la Statistique, en collaboration avec les autres départements techniques concernés (finances, industrie, commerce,...).

L'actuel code des investissements accorde des avantages substantiels (sous-forme d'exonération fiscales) en subdivisant le territoire en trois zones. L'objectif est d'accorder plus d'avantages aux entreprises qui s'installent en milieu rural et particulièrement en dehors de Cotonou, la capitale.

## 2° Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Entreprises Publiques

L'industrie du Bénin est largement dominée par le secteur public ; ce qui par ailleurs explique pourquoi les entreprises publiques sont rattachées au Ministère chargé de l'industrie. Toutefois, l'Etat est en train de se désengager du secteur de la production en respect des conditions exprimées dans le Programme d'Ajustement Structurel adopté en 1989.

Dans ces organisations, on retrouve les associations professionnelles, les projets d'appui et des centres autonomes spécialisés.

### 1° Associations professionnelles

La Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB) est vieille d'environ un siècle (1906). Même si cette Chambre est organisée à l'instar de celle de la France et que par conséquent on note une intervention forte de l'Etat, elle reste solidement attachée aux membres. En effet, cette Chambre est basée sur 23 groupements professionnels opérationnels. C'est dire donc que, malgré les interventions du Gouvernement, les opérateurs économiques restent solidaires entre eux sous-forme d'associations d'intérêts mutuels et ne se rencontrent au niveau de la CCIB que pour des questions très générales et nationales.

Parmi ces groupements, l'association Nationale des Industriels du Bénin (ASNIB) ; créée en 1979, est la plus dynamique et a enregistré certains résultats même avant le libéralisation de l'économie Béninoise. Trois groupes techniques de réflexion ont été institués afin de résoudre certaines difficultés relatives respectivement à l'industrie, au commerce, au financement. Ce groupe de réflexion sur l'industrie est en relation constante avec le Ministère chargé de l'industrie.

L'ASNIB a réussi à être membre de la Chambre de Commerce et d'Industrie de l'Afrique de l'Ouest, de la fédération des Associations des Industriels de l'Afrique de l'Ouest ; ce qui lui a permis d'intégrer ses membres dans le grand ensemble économique de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) afin de jouir des avantages possibles au niveau des échanges commerciaux et d'expériences.

## 2° Projets d'appui

Nous avons visité le Projet BEN/86/005 d'appui aux artisans du milieu urbain. C'est un projet financé par le PNUD et exécuté par le BIT. Ce projet a pu amener les artisans des villes à s'auto-organiser autour de mutuelles d'épargne et de crédit. Actuellement, le projet gère 54 mutuelles et collectent l'épargne des membres et octroient des crédits de l'ordre de 50.000 FCFA. Dans ce processus, le projet n'apporte que son assistance au niveau des conseils et de la formation.

A côté de ce volet de financement, le projet intervient dans trois autres activités :

- construction de bases d'appui pour l'apprentissage de métiers du bois et du fer (atelier pluridisciplinaire) et de magasins de stockage des matières premières afin de faciliter les approvisionnements des artisans en termes de prix et disponibilité.

- Formation des artisans dans le but d'améliorer la qualité de leurs produits et d'apprendre de nouvelles technologies étant donné que le marché des produits artisanaux traditionnels est saturé et qu'il faut les rendre plus compétitifs.

- Assistance à la Direction de l'Artisanat, notamment en organisant la concertation dans le but d'assurer une meilleure coordination des interventions dans ce secteur surtout au niveau du Conseil National sur l'Artisanat.

## 3° Les centres spécialisés.

Le Centre de Promotion pour l'Emploi et la Petite et Moyenne Entreprise (CEPEPE) a commencé ses activités en mars 1990 sous-forme d'Association sans but lucratif avec trois principaux objectifs :

- la réhabilitation des ressources humaines en développant les capacités à trouver des emplois aux jeunes diplômés et à créer des petites entreprises aux anciens cadres de l'administration centrale ;
- la promotion de l'investissement privé en restructurant les entreprises en difficultés et en créant d'autres ;
- les conseils, à l'égard du Gouvernement, pour tous les problèmes liés à la politique de formation de la main d'oeuvre afin de favoriser l'ouverture du système éducatif sur le monde de l'entreprise et proposition de mesures visant à éliminer les obstacles au développement des PME.

Le conseil d'Administration de ce centre est composé des Ministères intéressés, de l'Association des Employeurs, de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB). Le centre est appuyé financièrement, en plus des membres, par le PNUD dans le cadre du Projet BEN/88/009.

Il existe également au Bénin un centre chargé de la promotion des exportations (Centre Béninois du Commerce Extérieur) sous-tutelle du Ministère du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme. Il s'agit d'un établissement public qui a pour but de :

- promouvoir le commerce extérieur et de créer des opportunités commerciales entre les exportateurs et les opérateurs économiques béninois ;
- sensibiliser et former tous les acteurs commerciaux et opérateurs économiques aux activités de commerce extérieur.

Il existe en plus un Conseil National pour l'Exportation (CNEX). Il faut noter enfin que la part des produits industriels dans les exportations est fort réduite ; la plupart des entreprises produisant pour le marché national.

### 6.3. Principales conclusions

- Le nouveau climat politique béninois, installé en Février 1990 a redynamisé les actions des opérateurs économiques privés et a amélioré leurs relations avec l'administration. Celle-ci reconnaît en effet le rôle déterminant que doit jouer le secteur privé dans la promotion des investissements. Il faut noter toutefois que malgré un pouvoir public centralisateur et investisseur depuis 1972, le secteur privé est resté dynamique, si bien que le changement n'est pas radical ; ce qui rend la transition facile.

- Les mécanismes de concertation, aussi bien entre les opérateurs économiques eux-mêmes qu'entre ceux-ci et l'administration sont actuellement en place et sont facilités par l'organisation même des opérateurs en associations professionnelles. Ceci leur permet de prendre part à la prise de certaines décisions les concernant, notamment au niveau de certains groupes créés dans le but de réfléchir sur l'industrie, l'artisanat, le code des investissements, la fiscalité, .... D'une manière générale, l'on sent que les autorités béninoises ont le souci d'intégrer les opérateurs économiques dans les décisions qui les concernent.

- Le secteur de l'artisanat, même s'il n'est pas encore bien connu et défini, est appuyé au niveau financier et de l'approvisionnement, et il faut remarquer qu'il ne s'agit que d'un appui à l'auto-organisation. Quelques activités de formation sont accomplies de manière à préparer l'après-projet. Une politique claire de promotion de l'artisanat s'avère toutefois urgente et indispensable.

- Le secteur des PME est pris en charge par une association sans but lucratif dans laquelle on note la présence des entrepreneurs privés. C'est une structure qui, à terme, devrait aboutir à des résultats concrets, étant donné la ferme volonté des promoteurs.

#### 6.4. Personnes et institutions rencontrées

1. PNUD : Madame BEKELE Nardos, Assistance au Représentant Résident.

#### 2. Ministère du Plan et de la Statistique

- Monsieur WADAGNI Nestor ; Directeur du Plan  
 - Monsieur AGBEDE Ernest ; Directeur-Adjoint de la Coordination des ressources extérieures.

3. Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Entreprises Publiques ; Monsieur MELIHO Patrice ; Directeur de l'Industrie

#### 4. Ministère du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme

- Monsieur DOSSOUS S. Antonin, Directeur de l'Artisanat  
 - Monsieur CHARTIER Jean Noël, CTP du Projet BEN/86/005

#### 5. Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin

- Monsieur ACCAPOVI ; Secrétaire Permanent

#### 6. Centre de Promotion pour l'Emploi et la Petite et Moyenne Entreprise (CEPEPE)

- Monsieur CAPO-CHICHI Théophile ; Directeur du CEPEPE

#### 7. Centre Béninois du Commerce Extérieur

- Monsieur HOUNSINOUE P. Montial ; Chef de Service

#### 8. Association Nationale des Industriels du Bénin (ASNIB)

- Monsieur LOKO Raffet ; Président de l'ASNIB  
 - Monsieur WASSI Mouftaou ; Deuxième Vice-Président de l'ASNIB.

## VII. TOGO

### 7.1. Contexte géographique et socio-économique du Togo

La République Togolaise est un territoire presque deux fois la superficie du Rwanda ( $\pm 56.000 \text{ km}^2$ ) avec une population d'environ 3,6 millions d'habitats. Sur ce point, il se différencie de beaucoup de notre pays, car le Togo bénéficie encore d'excédent de terres inoccupées et une pression démographique encore raisonnable.

Par ailleurs, le relief du pays est pratiquement peu accidenté et connaît très peu des problèmes d'environnement et d'érosion des sols. Etant un pays entier, il bénéficie d'une carte pluviométrique excellente qui permet à l'agriculture d'être un secteur potentiellement actif. Le pays constitue en outre un interface moyen d'échanges commerciaux entre les pays de la sous-région en raison d'une infrastructure plus efficace, l'emploi d'une même monnaie au niveau de la sous-région, permet la facilité des échanges avec les pays de la zone malgré que le pays a eu à connaître plusieurs Ajustements Structurels.

Le secteur industriel, initié depuis 20 ans, était constitué surtout de sociétés étatiques mais il a commencé à connaître des problèmes d'essoufflement depuis 1980. D'après les officiels togolais, 50% des entreprises industrielles connaissent maintenant de sérieuses difficultés. C'est la raison pour laquelle le Gouvernement togolais s'est orienté maintenant dans la politique de libéralisation du secteur productif et la réhabilitation des unités publiques.

## 7.2. Organisation administrative du secteur industriel et artisanal

Le secteur industriel et artisanal togolais est administrativement géré au sein du Ministère de l'Industrie et des sociétés d'Etat, du Ministère du Plan et des Mines et du Ministère du Commerce et des Transports.

De façon générale, le tissu industriel togolais était, au départ, constitué par les sociétés étatiques, mais vers les années 80, le système productif a commencé à connaître des difficultés et l'Etat a commencé de se désengager du secteur et c'est à cette même époque que le Togo a connu son premier Programme d'Ajustement Structurel.

Les difficultés principales de ces unités résultaient surtout :

- du surdimensionnement des unités ;
- de l'étroitesse du marché solvable ;
- d'un management pas toujours à la hauteur ;
- des effets successifs des PAS sur les unités productives ;
- des effets de marché parallèle et des produits concurrents.

Ce qui a obligé l'Etat à définir des nouvelles orientations qui peuvent se résumer en huit points :

\* une volonté politique de désengagement net de l'Etat en faveur du secteur privé ;

\* un assainissement des unités productives d'Etat : privatisation, réhabilitation et liquidation des unités qui ne peuvent pas suivre.

\* une instauration d'un climat de concertation généralisé entre les responsables des services étatiques et les partenaires privés.

\* privilégier les petites et moyennes entreprises pour accroître l'emploi et la conformité avec le marché.

\* une prise de mesures d'accompagnement et de stimulation des institutions d'appui du secteur (code d'investissement, politique tarifaire et fiscale plus incitative, Chambre de Commerce et Création des zones franches).

\* une adoption d'une planification beaucoup plus souple dite planification glissante (triennale).

\* un contrat de performance avec les gestionnaires des unités étatiques qui les obligent à une bonne gestion. En plus, elles sont soumises à la fiscalité comme les entreprises privées.

\* une politique de décentralisation encore muette mais implicite pour la valorisation des ressources locales et du sous-sol. A cela, le Togo vient de finir l'établissement de sa carte minérale qui indique les potentialités minières du pays.

Les responsables togolais reconnaissent cependant qu'une libéralisation à outrance n'est pas possible car il faut protéger encore les industries naissantes et sauvegarder les entreprises à caractère stratégique.

En dehors de ces mesures d'assainissement, la stratégie de développement prônée par les officiels togolais est centrée sur trois domaines, à savoir le développement du secteur rural (agriculture surtout), industriel et du commerce en raison de la position portuaire du pays.

Pour le secteur spécifique de l'industrie, les priorités sont données aux sous-secteurs suivants :

- l'agro-alimentaire ;
- l'industrie textile
- le BTP

- l'industrie chimique
- la mécanique
- l'emballage.

A ce niveau, la stratégie togolaise nous a semblée effectivement raisonnable étant donné que le pays possède des potentialités agricoles et autres produits comme les gisements de phosphate, le coton, fruits divers, et les produits huileux. Et comme souligné plus haut, le port de Lomé constitue une zone active pour servir de transfert et d'échanges avec les pays limitrophes et de la sous-région (Burkina-faso, Niger et Mali).

### 7.3. Les organismes d'appui au secteur industriel et artisanal

En accord logique avec sa politique de désengagement, l'Etat togolais a mis en place, soit en concertation avec les privés, soit avec les organismes internationaux, un grand éventail d'institutions d'appui au secteur productif qui interviennent à tous les niveaux de la création et de la vie des entreprises. De ces organismes, on peut citer notamment :

- la Chambre de Commerce, d'Agriculture et d'Industrie du Togo (CCAIT)
- la SNI (Société Nationale d'Investissement)
- le centre de promotion des zones franches
- le Port autonome de Lomé
- Comité National de l'ONUDI
- Diverses Banques de Promotion
- Organismes internationaux d'appui au secteur productif (USAID, ONUDI, etc...)
- GTZ pour l'artisanat

a) La CCAIT : Cette Chambre regroupe plusieurs organisation, le Patronat et les syndicats de base et renferme plusieurs divisions et services qui rendent différents services aux opérateurs économiques :

artisans et un nombre plus grands d'apprentis. Ces derniers ont des gens qui travaillent presque bénévolement pour les artisans.

La SNI étudie et finance les études de création d'unités productives et de service. Elle dispose également d'un fonds de garantie pour soutenir les promoteurs des PME nationales, c'est à dire des entreprises dont la participation au capital est supérieur à 50% et dont la gestion est totalement nationale. Est considérée comme PME l'entreprise qui demande un encours de crédit entre 130-150 millions de CFA. Le fonds de garantie sert surtout de contre-garantie aux engagements pris par les promoteurs auprès de leurs établissements bancaires. Elle donne aussi des avals bancaires.

### c) Les zones franches

Leur création date de 1989. Le but était de favoriser le climat favorable aux investisseurs industriels et de service à vocation d'exportation. Les entreprises qui peuvent bénéficier des zones franches sont :

- les entreprises à forte intensité de main-d'oeuvre ;
- les entreprises à technologie de pointe ;
- les entreprises exportatrices de sous-traitance ;
- les entreprises à grande composante d'intrants locaux ;
- les entreprises produisant les intrants pour les entreprises ci-dessus.

Les entreprises franches bénéficient d'un grand nombre d'avantages dont le tarif préférentiel pour l'électricité, la mise en place de sa propre énergie, stabilisation d'impôt, la liberté d'embauche et de licenciement, etc.... Lors de notre visite, 29 entreprises étaient en instruction d'agrément.

Le Togo dispose d'autres institutions d'appui au secteur productif comme Comité National de l'ONUDI qui groupe tous les départements intéressés au secteur industriel et l'ONUDI et qui est appelé à faire les arbitrages et harmoniser les points de vue entre tous les partenaires.

#### 7.4. Visite des entreprises

Les membres de la mission, pendant leur séjour au Togo ont eu l'occasion de visiter quelques unités industrielles togolaises. Il faut rappeler ici que tout le tissu industriel est concentré dans la capitale en raison de sa position portuaire qui favorise les échanges commerciaux. Les unités qui ont été visitées sont la Brasserie, une usine du plastique et une usine de traitement de phosphate.

Toutes ces unités n'ont apparemment aucun problème. L'usine de plastique produit des tuyaux pour la consommation locale mais surtout pour les pays de la sous-région pour les travaux d'adduction d'eau dans le cadre de l'hydraulique rurale. Cette usine qui était auparavant en faillite a été reprise par les privés. Quant à l'usine des phosphate, elle est la plus grande unité de production du pays au regard du nombre du personnel engagé (2.400 unités) et de son importance économique car elle produit environs 30 millions de tonnes/an de phosphate et rapporte environs 60% des recettes en devises.

De façon générale, on peut dire que le tissu industriel togolais est en changement et se trouve au carrefour des grandes mutations en raison des nouvelles orientations vers la libéralisation du système productif et de la création des zones franches.

### 7.5. Renseignements à tirer et conclusions

En comparaison du secteur industriel et artisanal togolais avec le tissu industriel rwandais, mais pouvons tirer des renseignements suivants :

#### 7.5.1. Au niveau de son importance.

Les industries togolaises ont été créées à la fois en faire un outil de consommation locale, mais aussi et surtout pour dégager un surplus d'exportation dans la sous-région. Le gigantisme et le surdimensionnement qui en ont résulté, ont été l'une des causes des problèmes de dysfonctionnement et de mauvaise gestion des unités industrielles, alors que le marché local solvable était très limité et que, parallèlement, les pays de la sous région mettaient en place leurs propres unités productives dont les produits venaient inonder les marchés voisins notamment ceux en provenance du Nigéria.

Au niveau de la diversification du système industriel togolais, on peut noter beaucoup de ressemblances avec celui de notre pays, car leurs unités sont constitués essentiellement de l'agro-industrie (industrie du coton, huilerie, brasserie, etc...) et quelques unités d'import-substitution. Mais en ce qui concerne l'agro-industrie, le Togo possède un grand nombre de potentialités en raison des possibilités de surplus qui peut être dégagé pour alimenter les unités de transformation, car les conditions climatiques et topographiques sont plus favorables et le pays connaît une densité démographique encore raisonnable.

Mais, le problème et la volonté de diversification sont maintenant ressentis comme une priorité et c'est la raison de la création des zones franches.

### 7.5.2. Au niveau des rapports du secteur productif et l'Administration

Les rapports entre les opérateurs économiques et l'Administration sont caractérisés par une étroite collaboration pour éviter des tracasseries inutiles aux opérateurs. Tout le personnel administratif rencontré semblait être pénétré de cet esprit de concertation et de transparence entre tous les partenaires. A cet égard, il nous semble que la qualité des prestations des services rendus par l'Administration aux promoteurs et le pragmatisme qui les caractérise sont mieux intériorisés par le personnel du secteur public, en comparaison de la situation qui prévaut au Rwanda où ces pratiques rencontrent encore certaines résistances de la part de certains agents du secteur public à l'instauration d'un climat de concertation généralisée nécessaire absolue pour redynamiser et promouvoir le secteur productif. L'opportunité de création d'un projet de zones et des entreprises franches, devrait aussi être examinée étant donné le problème critique de l'emploi et des ressources en devises limitées.

Par ailleurs, le rôle et les structures de la Chambre de Commerce devraient être revus pour augmenter ses capacités dans la mobilisation du secteur privé et servir d'arbitre réel entre ce dernier et l'Administration. Etant donné la fonction importante des institutions d'appui au secteur industriel et productif observé au Togo, notre pays devrait davantage promouvoir ce genre d'institutions pour faciliter et diversifier les services aux promoteurs qui n'ont pas toujours les mêmes préoccupations et les mêmes exigences (Banques d'investissements, services d'études, recherches des marchés, etc...).

Les réglementations et les lois inopportunes devraient être également rapidement revues pour les mettre en adéquation avec le contexte de promotion réelle des secteurs de production.

#### 7.6. Personnes et Institutions rencontrées

- Monsieur Kadress VENCATACHELLUM, Directeur de l'ONUDI pour le Togo, le Bénin et le Niger
- Monsieur Alais TIRARD, CTP de l'ONUDI à la Chambre de Commerce, Agriculture et de l'Industrie (CCATT)
- Monsieur Doevi ABBEKOE BODZI, Directeur Adjoint de la Planification du Développement (Ministère du Plan et des Mines)
- Monsieur Lambony KANGBENI, Directeur Administratif à la SNI
- Monsieur Kadaring K. BATCHABEDE, Ingénieur de Génie Chimique (Ministère de l'Industrie et des Sociétés d'Etat)
- Monsieur Issifou MOUKAILA, Ingénieur à l'Office Togolais des Phosphates (OTP)
- Monsieur Elon K. DADZIE, Inspecteur des Douanes
- Monsieur N'Zonou BINIMAN-PERE, Directeur Général des Mines, de la Géologie et du Bureau National de Recherches Minières
- Monsieur Kouami Agbogboli IHOV, Chef de Division Import-Export et Chargé des Statistiques
- Rencontre avec un Responsable du Port Autonome de Lomé
- Rencontre avec Monsieur TATEVI, un des responsables de la zone franche industrielle
- Rencontre avec le personnel de la Division de l'Industrie et Artisanat (Ministère de l'Industrie et des Sociétés d'Etat)
- Rencontre avec le Personnel de GTZ chargé de l'artisanat.

Fait à Kigali, le 06 Mars 1991

27/3/91

REPUBLIQUE RWANDAISE  
MINISTERE DE L'INDUSTRIE  
ET DE L'ARTISANAT  
B.P 73 KIGALI

*27-3-91 Affaire  
Planif & 26/3/91  
Affaire*

Kigali, le 15/03/1991

*19-3-91  
5850*

✓ Son Excellence Monsieur le Président de  
la République Rwandaise  
KIGALI

S/C Monsieur le Ministre de l'Industrie  
et de l'Artisanat  
KIGALI

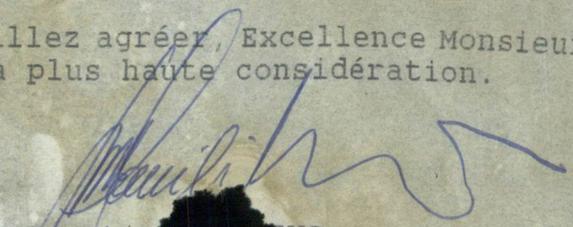
Objet : Rapport  
de mission.

Excellence Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de Vous transmettre le rapport de mission du voyage d'études effectué par une délégation de cadres du Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat sur la planification et la promotion industrielle et artisanale au BURUNDI, à l'Ile MAURICE, au BENIN et au TOGO.

Le voyage se situait dans le cadre du travail d'élaboration de la stratégie sectorielle du développement des activités industrielles, minières et artisanales confié à la Cellule de Planification du département.

Veillez agréer, Excellence Monsieur le Président, l'expression de ma plus haute considération.



Faustin NSHO  
Directeur des Etudes et Evaluation  
Chef de Délégation

Copie pour information :

- Monsieur le Représentant Résident du PNUD KIGALI
- Monsieur le Directeur Général au MINIMART (Tous)
- Monsieur le Membre de la délégation (Tous)