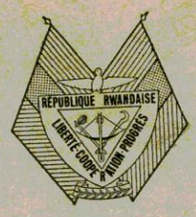
REPUBLIQUE RWANDAISE



MINISTERE DES FINANCES ET DE L'ECONOMIE
DEPARTEMENT DE L'ECONOMIE

DIRECTION GENERALE DU COMMERCE
DIRECTION DU COMMERCE-EXTERIEUR

CENTRE
DU COMMERCE INTERNATIONAL
CNUCED/GATT
(PROJET RWA 61/18)

COLLOQUE
PROGRAMMATION ET GESTION DES IMPORTATIONS

PLACE SOUS LE HAUT PATRONNAGE

DE MONSIEUR **HATEGEKIMANA Jean-Damascène**
MINISTRE DES FINANCES ET DE L'ECONOMIE

(KIGALI 6 — 10 NOVEMBRE 1984)

1ère PARTIE: RECOMMANDATIONS ISSUES DU COLLOQUE SUR LA PROGRAMMATION ET LA GESTION DES IMPORTATIONS TENU A KIGALI DU 06 AU 10 NOVEMBRE 1984.

Du 06 au 10 novembre 1984, s'est tenu à Kigali un Colloque sur la programmation et la gestion des importations, colloque organisé par le Ministère des Finances et de l'Economie en collaboration avec le Centre du Commerce International CNUCED/GATT.

Le colloque réunissait les Fonctionnaires et Agents du Ministère des Finances et de l'Economie, du Ministère du Plan, du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et des Forêts, du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération, du Ministère de la Santé Publique et des Affaires Sociales, du Ministère des Transports et des Communications, du Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat, de la Banque Nationale du Rwanda, de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda, des Banques Commerciales, de la SONARWA ainsi que certains grands importateurs, transporteurs et les transitaires.

Le colloque a été ouvert par son Excellence Monsieur le Ministre HATEGEKIMANA J.Damascène, Ministre des Finances et de l'Economie. A cette occasion, une allocution de circonstance a été également prononcée par Monsieur Damian LASCU, Représentant-Résident du Programme des Nations Unies pour le Développement. Dans son discours, le Ministre des Finances et de l'Economie a demandé aux participants d'orienter leurs réflexions dans l'optique de la philosophie économique adoptée par le Mouvement Révolutionnaire National pour le Développement qui prône "un libéralisme planifié fondé sur la coexistence des secteurs publics, mixte, coopératif et privé dans un cadre d'orientation, de coordination et de contrôle des activités économiques par l'Etat, dont la responsabilité est de préserver l'intérêt général du pays".

Il a en outre demandé aux participants de se faire guider par les directives et orientations pertinentes du Chef de l'Etat contenues dans le discours programme du 08 janvier 1984 et celui du 05/07/1984.

Il a ensuite indiqué qu'en recourant à l'assistance technique du Centre du Commerce International CNUCED/GATT, le Ministère des Finances et de l'Economie vise l'amélioration de la gestion et de la programmation des importations tant au niveau du pays qu'à celui des entreprises. En effet, a-t-il dit, s'il revient à l'importateur d'approvisionner le pays, il n'en demeure pas moins vrai que ses activités doivent être programmées et connues de façon à permettre à l'Administration de se faire constamment une idée précise de la situation agregée et de prendre ainsi les décisions convenant à la fois aux opérateurs économiques et aux consommateurs.

.../...

Le Ministre a également invité les Séminaristes à se pencher d'une façon particulière sur certains points précis tels que le lien qui doit exister entre la réglementation commerciale et les tarifs douaniers, la complementarité entre la réglementation commerciale, la réglementation du change, le tarif douanier et les objectifs d'industrialisation, l'actualisation de la réglementation du Commerce Extérieur, la nécessité pour tous les services usagers de disposer des statistiques fiables et régulièrement à jour, en ce qui concerne aussi bien les importations, que les exportations et les stocks, la maitrise des mécanismes de contrôle de prix et de qualité afin d'en réduire les goulots d'étranglement à tous les stades de l'approvisionnement. Il a enfin insisté sur la complémentarité qui doit exister entre le commerce d'importation, les secteurs productifs et le commerce d'exportation.

A son tour, le Représentant Résident du Programme des Nations Unies pour le Développement s'est engagé à donner tout l'appui de son organisation au Gouvernement Rwandais et au Centre du Commerce International pour l'aboutissement du projet relatif à la programmation et à la gestion des importations.

Le colloque animé conjointement par Messieurs AYIRWANDA Martin et Alain Chevalier, respectivement Secrétaire Général au Ministère des Finances et de l'Economie - Département de l'Economie - et Chef de la Section des opérations techniques d'importation auprès du CCI, a poursuivi ses travaux sur la base des orientations du Ministre. Il s'est penché sur les thèmes suivants :

- problèmes et contraintes du Commerce Extérieur Rwandais;
- reglémentations et procédure des échanges extérieurs;
- programmation des importations en général et expérience de la TRAFIPRO en matière de programmation des importations en particulier;
- approvisionnement et gestion des stocks;
- rôle des transports et importance stratégique de cette fonction dans l'approvisionnement;
- place et rôle de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda dans l'approvisionnement du pays;
- information, et formation des Agents en général et expérience de la TRAFIPRO en la matière.

Après discussions, le colloque a formulé des recommandations et observations en vue d'améliorer et de rationaliser davantage les circuits d'approvisionnement du pays.

Aspects institutionnels et réglementaires

1. Etant donné que la réglementation sur le commerce général et sur le commerce extérieur en particulier n'est pas toujours en adéquation avec les objectifs de développement, de production et de consommation, de programmation des importations soit parce qu'elle date d'un certain temps soit parce qu'elle est inéxistante pour certains domaines; le colloque recommande ce qui suit :

   - la révision globale de la réglementation du commerce extérieur et notamment la loi du 14 juillet 1964 relative au contrôle du change et du commerce extérieur.
   - l'adoption d'un code de commerce.
   - la révision de la législation sur le commerce intérieur notamment la loi du 05 juillet 1967 relative au contrôle des prix et la loi du 23 janvier 1971 sur le Registre de Commerce en vue de favoriser particulièrement la spécialisation du commerce et préciser les secteurs à réserver aux nationaux.

2. S'agissant de la maîtrise des prix FOB et des tarifs maritimes, le colloque recommande à tous ceux qui interviennent dans le processus d'importation de s'informer davantage sur la véracité des prix FOB et des tarifs maritimes.
   D'une manière particulière, il est demandé au Ministère des Finances et de l'Economie, par le biais du Projet RWA 61-18 relatif à la programmation et à la gestion des importations d'entamer une étude comparative des prix FOB et des tarifs maritimes en vue de parvenir à une méricuriale des prix témoins à l'importation pour certains produits jugés essentiels;

3. Pour ce qui est des marges bénéficiaires sur les produits importés, actuellement calculés en pourcentage du prix de revient incluant les droits d'entrée et fixées d'une manière uniforme sur tous les produits, le colloque recommande de revoir les possibilités de :

   - déterminer les taux différentiels par nature des produits.
   - de revoir le système de calcul de prix de revient des produits importés pour n'inclure que les coûts réels liés à l'opération d'importations.

4. En ce qui concerne la protection des industries naissantes, le colloque estime que la protection ne doit pas constituer une fin en soi, mais plutôt permettre à terme à l'entreprise protégée d'être concurentielle et d'augmenter la production aux fins de dégager des surplus exportables.

4. En ce qui concerne la protection des industries naissantes, le Colloque estime que la protection ne doit pas constituer une fin en soi, mais plutôt permettre, à terme, à l'entreprise protégée d'être concurentielle et d'augmenter la production aux fins de dégager des surplus exportables.

5. Le colloque a constaté que les statistiques du Commerce Extérieur élaborées par la Direction Générale des Statistiques, la Direction Générale des Douanes, la Direction Générale du Commerce et la Banque Nationale du Rwanda ne sont pas identiques alors qu'elles ont une même base qui est la Déclaration de mise en consommation. Compte tenu du fait que la Banque Nationale du Rwanda va bientôt se doter d'un ordinateur, le colloque recommande aux services précités de se réunir le plus rapidement possible en vue de déterminer la façon la plus efficiente d'utilisation de ces informations.

6. Par le fait que certains importateurs passent plusieurs années sans importer au moment où d'autres importent occasionnellement, faussant ainsi la programmation des importations et par voie de conséquence entravant l'approvisionnement du pays, le colloque recommande au Ministère des Finances et de l'Economie et à la Banque Nationale du Rwanda de suivre de près de tels cas pour les remplacer par d'autres plus opérationnels et plus dynamiques.

7. Comme suite à l'appel de son Excellence Monsieur le Président de la République selon lequel "le commerce d'importation doit être assuré pour une part importante par les Agents Economiques Nationaux" le colloque recommande que tous les moyens d'ordre institutionnel, règlementaire, et bancaire soient mis en oeuvre à cet effet.

<u>Programmation</u> .

Considérant la programmation comme un outil privilégié pour la prévision, la direction de l'encadrement et l'importation,

Ayant pris note de l'expérience positive d'un opérateur économique rwandais (TRAFIPRO) en matière de prévision et programmation des achats,

Conscient des amélioration que la programmation des importations au niveau national peut apporter sur la balance commerciale, le marché de l'emploi, le développement économique, l'équipement du pays, et la satisfaction des besoins essentiels des populations,

Ayant pris acte de la volonté des opérateurs économiques de contribuer au processus national de programmation des importations,

Le Colloque recommande:

8. L'introduction d'un système de programmation des importations au niveau national.

9. L'incitation aux opérateurs économiques pour qu'ils introduisent une programmation plus rationnelle de leurs achats importés.

10. Le renforcement et la coordination des administrations et institutions d'encadrement du commerce d'importation.

11. La création d'une commission chargée de l'évaluation des besoins en importations du pays.

12. La prise en compte des aides étrangères en nature dans la programmation des importations, en vue de les coordonner avec les importations commerciales; il recommande en outre l'information préalable des opérateurs économiques pour les prévisions à cet effet.

13. La contribution du projet RWA 61/68 aux actions nécessaires pour la mise en oeuvre en 1985 du système national de programmation des importations en 1985 au plus tard,en étroite collaboration avec le Ministère des Finances et de l'Economie, les autres Ministères et Organismes concernés, et les opérateurs économiques.

<u>Approvisionnement</u>.

14. Mettre tous les moyens en oeuvre (conseil, information, formation) pour améliorer la gestion opérationnelle des approvisionnements et des stocks au niveau de l'entreprise.

15. Favoriser l'établissement de spécifications techniques plus précises et plus adéquates pour le Rwanda, en particulier pour les biens industriels, au moment des commandes de marchandises et de la passation des contrats.

16. Favoriser la diversification géographique des sources d'approvisionnement, dans la mesure des meilleurs intérêts de l'économie rwandaise et du consommateur, notamment à travers l'information commerciale et la formation.

.../...

17. Faciliter le plus grand accès des opérateurs économiques nationaux au crédit à l'importation.

18. Etudier les voies et moyens susceptibles d'améliorer l'inspection et le contrôle des marchandises importées, sur les plans quantitatif et qualitatif, dans le pays d'origine et/ou après arrivée à Kigali.

19. Conseiller les opérateurs économiques pour qu'ils réduisent leurs délais d'approvisionnement et mettent en place, dans la mesure du possible, des systèmes de suivi de l'acheminement des marchandises importées.

20. Développer l'appel à une concurrence aussi large que possible et les capacités d'analyse des opérateurs économiques sur la fiabilité des fournisseurs potentiels.

21. Etudier les possibilités de groupage ou actions conjointes par les importateurs dans le domaine des approvisionnements, notamment dans les achats, le transit et le transport.

22. Développer les services de conseil à l'approvisionnement par la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda.

23. Améliorer, dans la mesure du possible, les procédures d'acquisition et de gestion opérationnelle couverts par les marchés publics, des biens et services, afin d'assurer l'exécution des projets dans les meilleures conditions et au moindre coût.

Stocks stratégiques.

24. Etudier les besoins du pays en stocks stratégiques pour un nombre limité de produits jugés essentiels. Cette étude pourrait comprendre la détermination de ces produits et des facteurs de leur essentialité, les modalités d'opération des stocks stratégiques et le rôle éventuel des opérateurs économiques dans cette action.

Information commerciale.

25. Développer un système dynamique d'information commerciale pour soutenir et faciliter la gestion des importations.

.../...

26. Créer au sein du Ministère des Finances et de l'Economie une unité d'information du type macro-économique juridique et commercial, comprenant notamment les données fondamentales sur la production, la consommation, les besoins d'importation, la disponibilité en devises, l'environnement économique national et international, les prix de référence pour des produits essentiels importés.

27. Créer au sein de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda une unité d'information commerciale et technique à l'usage des opérateurs économiques.

28. Conseiller les importateurs pour la mise en place et l'utilisation, dans leurs propres services d'achats, de dossiers et fichiers d'information commerciale décentralisées, de type opérationnel et axées sur les produits importés.

Formation.

29. Mettre sur pied un programme national de formation permanente et de perfectionnement des cadres de l'Administration et des opérateurs économiques concernés par la programmation des importations et la gestion des approvisionnements. Au préalable, une analyse plus approfondie des besoins en la matière devrait être effectuée.

30. Introduire progressivement dans l'enseignement universitaire des conférences spécialisées recouvrant différents aspects de la gestion des approvisionnements,

31. Compte tenu de l'insuffisance du charroi national pour pouvoir évacuer nos marchandises à l'importation, en vue de limiter la sortie de nos devises sous la rubrique transport, il a été recommandé d'encorrager l'acquisition progressive des moyens de transport propres.
Pour ce faire, les institutions financières sont appelées à épauler les efforts des opérateurs économiques intéressés par ce domaine de transport international. De même, la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda est assignée de les intéresser à explorer les possibilités d'investir davantage dans le domaine des transports.

.../...

32. En vue de mieux maîtriser la chaîne du transport, améliorer les connaissances des opérateurs économiques dans l'analyse des documents de frêt surtout maritime et de transit, afin d'augmenter leur pouvoir de négociation et partant réduire certains coûts prohibitifs, il a été recommandé que le Centre du Commerce International mette à la disposition de nos opérateurs, par l'intermédiaire de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda, une assistance ponctuelle dans le domaine du transport international. Cette assistance permettrait également à nos opérateurs la disposition d'une gamme de choix entre les diverses possibilités d'affrettement qui s'offrent à eux. Ce qui leur permettrait de mieux exploiter les nouvelles sources d'approvisionnement qui sont par ailleurs compétitives au regard des informations enregistrées pour le compte du transport.

33. Eu égard aux coûts de transport recensés dans le cadre des opération de frêt maritime et de transit, le Colloque a loué les efforts entrepris par le Gouvernement pour maîtriser ce secteur et ont recommandé qu'il s'attèle davantage au projet de mise en place d'un armement national afin de se défaire des intermédiaires fort coûteux en devises.

34. En vue de permettre aux opérateurs économiques de maîtriser les opérations et techniques de transport et de transit, pour un meilleur contrôle des approvisionnements et une surveillance des prix et coûts, il a été recommandé de multiplier progressivement les agences des sociétés nationales de transit dans les pays où transitent nos marchandises.

35. Eu égard au taux élevé d'avaries, pertes et vols des marchandises importées, le colloque recommande une concertation, au niveau des Etats, entre le Rwanda et les pays de transit de nos marchandises afin d'en assurer la sécurité et le bon acheminement.

36. Par ailleurs, en relation avec notre situation d'enclavement, il a été recommandé de poursuivre les efforts entamés dans la diversification de nos voies d'accès.

.../...

En rapport avec la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda.

37. Les participants ont loué les efforts que la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda a déployés en si peu de temps dans le domaine de la formation et de l'information et ont recommandé à la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda d'entreprendre des actions spécifiques étendues aussi au domaine des conseils et portant sur la programmation et la gestion des importations.

Vu que ces actions requièrent des moyens relativement importants, toutes les parties prenantes à la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda devraient être mises à contribution pour leur réalisation.

IIEME PARTIE:

RAPPORT DU COLLOQUE SUR LA PROGRAMMATION ET LA GESTION DES IMPORTATIONS

1. Introduction.:

Du 06 au 10 novembre 1984 s'est tenue dans la salle des conférences de la Présidence du Mouvement Révolutionnaire National pour le Développement un colloque sur la programmation et la gestion des importations.

Ce colloque a été organisé par le Ministère des Finances et de l'Economie en collaboration avec le Centre du Commerce International CNUCED/GATT. Le Centre du Commerce International assiste le Ministère des Finances et de l'Economie par le biais d'un projet de coopération intitulé "Programmation et Gestion des Importations".
Le projet est financé par la Confédération Helvétique et sa coordination est assurée par un Conseiller en poste au Ministère des Finances et de l'Economie depuis le mois d'août 1984 assisté d'un autre Conseiller en approvisionnement qui sera affecté au Secrétariat Général de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda.

Le rapport qui se veut synthétique et concis intégrera des discussions sur des thèmes précis développés dans des exposés regroupés volontairement en quatre grands chapitres :

- Ouverture du colloque;
- Données et contraintes du Commerce Extérieur;
- Programmation des importations, approvisionnement et gestion des stocks; place et rôle de la Chambre de Commerce dans l'approvisionnement du pays; le rôle des transports et l'importance stratégique de cette fonction dans l'approvisionnement;
- L'information, la formation et le perfectionnement des cadres et agents en matière commerciale.

2. Résumé des différents discours et exposés.

2.1. Ouverture du colloque.

Dans son discours d'ouverture, le Ministre des Finances et de l'Economie a situé le colloque dans le cadre de la recherche permanente du dialogue entre les forces vives de la nation en vue de trouver des solutions concertées pour un développement harmonieux de notre pays.

Il a souligné que malgré un environnement économique fort hostile, le bilan de ces 20 dernières années est positif; le déficit du commerce extérieur reste dans des limites tolérables.

.../...

Pour orienter les débats du colloque, le Ministre a insisté sur certaines références extraites du Discours-Programme du Chef de l'Etat du 8 janvier 1984 et de Son Discours du 5 juillet 1984.

Parmi les problèmes qui handicapent le commerce extérieur rwandais, le Ministre a cité l'enclavement du pays, les coûts élevés d'approvisionnement des produits importés qui influent sur les prix de ces mêmes produits, et les obstacles auxquels se heurte la promotion des exportations.
Pour ce qui est de l'enclavement et des coûts des approvisionnements, le Ministre a souligné qu'il faut adopter une stratégie permettant d'en réduire le poids.
Dans le domaine de la promotion des exportations, il a signalé que son Département est en train de faire un diagnostic des problèmes que rencontre ce secteur, tâche à laquelle seront associés le Centre du Commerce International et tous les services techniques concernés.

Le Discours du Ministre des Finances et de l'Economie s'est terminé sur la promesse d'intégrer les résultats du colloque dans les tâches quotidiennes de son Département pour autant que ces résultats soient réalistes.

A son tour, Monsieur Damien LASCU, Représentant du PNUD a promis l'appui de cet organisme au Gouvernement Rwandais et au Centre du Commerce International CNUCED/GATT pour l'aboutissement du projet relatif à la programmation et à la gestion des importations.

2.2. Données et contraintes du Commerce Extérieur.

Ce chapître a été développé dans deux exposés complémentaires :

- "Problèmes et contraintes du Commerce Extérieur" par Monsieur MAHARANGALI Augustin, Directeur du Commerce Extérieur au Ministère des Finances et de l'Economie;
- "Règlementation et procédures des échanges extérieurs rwandais" par Monsieur NDEKEZI Onesphore, Directeur du Change à la Banque Nationale du Rwanda.

2.2.1. Problèmes et Contraintes Extérieurs Rwandais.

Après avoir défini la politique commerciale, le conférencier a précisé que la philosophie économique définie par le M.R.N.D. prône un libéralisme planifié.

C'est dans ce cadre que la politique du commerce extérieur encourage les initiatives tout en préservant à l'Administration et aux institutions apparentées le droit de regard, de contrôle et d'orientation du commerce extérieur.

Actuellement, le commerce extérieur rwandais souffre des conséquences de l'enclavement du pays, situation qui est aggravée par la détérioration des termes de l'échange.

Parlant des agents économiques, le conférencier a signalé que beaucoup d'importateurs n'exercent cette activité qu'à titre occasionnel et dans un but spéculatif.

Au Rwanda les prix à l'importation connaissent deux régimes : le régime des prix fixés et le régime des prix contrôlés par le système d'homologation des prix. Si le premier ne pose généralement pas de problème, le second souffre encore de certaines insuffisances. Il faut citer ici la difficulté de déterminer les frais bancaires, de préétablir les fluctuations de change et de l'établissement des marges pour les produits dont la commercialisation est spécifique ainsi que le problème lié à la vérification de la véracité des prix FOB et des frais de transport maritime.

En ce qui concerne les stocks, il est opportun de mettre en place une politique de stockage et de détention des stocks tampons par chaque agent économique. Le colloque devrait élargir son cadre de réflexion sur ce point.

Afin d'éviter de vivre au jour le jour en matière d'approvisionnement, les agents économiques importateurs devraient exercer les activités qu'ils ont librement choisies, en identifiant correctement et systématiquement leurs fournisseurs et pour programmer par voie de conséquence leurs activités.

Comme actuellement les commerçants rwandais s'orientent de plus en plus dans le commerce extérieur et dans l'industrie, toute politique nationale réaliste devrait favoriser l'éclosion d'une élite commerciale nationale à même d'aider les commerçants rwandais à pénétrer les secrets du commerce extérieur. Dans le même temps, le commerce d'importation devrait s'orienter progressivement vers la spécialisation afin d'éviter le cumul des marges et d'activités, et comme il existe un lien logique entre les importations,la production locale et les exportations, des voies et moyens devraient être mis en place pour protéger et stimuler l'industrie naissante dans le but de substituer graduellement les produits locaux aux importations et surtout de dégager des surplus exportables.

En vue d'améliorer le fonctionnement du commerce extérieur, il faudrait instaurer un cadre de concertation entre les institutions intervenant dans le commerce extérieur; renforcer les instruments du commerce extérieur et initier des actions visant à permettre la circulation de l'information entre tous les intervenants dans le commerce extérieur, et dans le domaine de la règlementation, procéder à une actualisation régulière des lois en vigueur afin de les mettre en adéquation avec les objectifs de développement, de production et de consommation.

.../...

2.2.2. Règlementation et Procédures des échanges extérieurs rwandais.

De cet exposé, il ressort que: -sur le plan juridique, les opérations que la Banque Nationale du Rwanda est autorisée à soumettre à son contrôle et à ses formalités sont définies dans la loi du 14 juillet 1964 relative au contrôle des changes et du commerce extérieur;

-sur le plan institutionnel, le commerce extérieur est règlementé et contrôlé par les institutions du pays habilitées à assurer un équilibre de l'économie sur tous les plans. Il s'agit du Ministère ayant le commerce dans ses attributions, du Tribunal de 1ère Instance et de la Banque Nationale du Rwanda;

-sur le plan pratique, l'importateur travaille avec les banquiers, les assureurs, les transitaires, les douaniers, les inspecteurs du commerce pour homologuer les prix etc...

La règlementation des changes et du commerce d'importation est développée dans le premier chapître de l'exposé tandis que les procédures pour importer au Rwanda et les conclusions et recommandations sont développées dans les deuxième et troisième chapîtres respectueusement (voir Annexe III.2).

2.3. Programmation des importations, approvisionnement et gestion des stocks; place et rôle de la Chambre de Commerce dans l'approvisionnement du pays; le rôle des transports et l'importance stratégique de cette fonction dans l'approvisionnement.

2.3.1. La Programmation des Importations. (par Monsieur Si-Ahmed).

Avant d'aborder la programmation des importations proprement dite, le conférencier a fait un rappel des orientations et des directives données au secteur des importations à savoir :

- la philosophie Economique Rwandaise qui prône "le libéralisme planifié";
- le Discours-Programme du Chef de l'Etat du 08 janvier 1984 et celui du 05 juillet 1984.

Le contenu des orientations et des directives données appellent une mobilisation de moyens de paiements extérieurs du Rwanda en vue de :

- l'adéquation du Commerce Extérieur aux exigences des secteurs de développement et de production;
- prioriser l'importation des produits de base;
- la protection des capacités de production;
- l'amélioration de l'équilibre de la balance commerciale et du niveau des devises;
- décourager l'importation des produits de luxe et ceux pouvant être fabriqués sur place, ceci dans la perspective d'un optimum socio-économique qui constitue un des buts du processus de développement du Rwanda.

.../...

Le Conférencier a poursuivi son exposé en faisant un examen de la place du commerce extérieur, particulièrement le commerce d'importation, au sein de l'économie rwandaise.

Après avoir fait une approche de définition de la programmation, le conférencier a cité les conditions à réunir en vue de la programmation des échanges extérieurs d'une façon générale et des importations en particulier, dont la principale est la volonté réelle du pouvoir public de procéder à cette action en créant un cadre organique adéquat opérant dans un cadre juridique mis à jour.

Les instruments nécessaires à cette programmation sont constitués par des statistiques bancaires et du commerce extérieur, des fichiers des agents économiques et des informations économiques et commerciales.

Les agents chargés de la programmation des échanges extérieurs doivent bénéficier d'une formation adéquate complétée par des recyclages pour tel ou tel autre aspect du commerce extérieur qui ne sera pas encore sérieusement maîtrisé.

Le Rwanda étant un pays enclavé et éloigné des sources d'approvisionnement, cette programmation devrait concentrer son attention sur des données relatives aux transports, aux conditions d'approvisionnement, au transit et au stockage.

L'exposé s'est terminé sur une proposition des étapes à suivre dans la mise en application des objectifs de programmation du commerce d'importation. Il va sans dire que la composante humaine ayant la charge du commerce extérieur devra être sérieusement renforcée.

2.3.2. <u>La programmation des importations -expérience de la TRAFIPRO-</u>.

L'exposé du représentant de la TRAFIPRO comporte quatre parties à savoir :
- Présentation de la TRAFIPRO
- Politique d'importation
- programmation des importations
- recommandations.

En ce qui concerne la Coopérative TRAFIPRO, il faut signaler que dès sa création en 1956, elle a l'ambition de distribuer les produits de première nécessité à ses membres, ambition qu'elle garde toujours.

L'histoire de la TRAFIPRO a connu un déroulement ponctué de hauts et des bas et malgré ses diverses difficultés de croissance, sa situation financière et sa rentabilité se sont peu à peu améliorées grâce surtout à l'appui humain et financier de la Confédération Helvétique.

.../...

Dès 1966, TRAFIPRO compte 27 Succursales dans les différentes Préfectures du pays. Avec l'augmentation du nombre de succursales, elle a développé un réseau de coopératives autonomes qui lui sont associées.

En 1974, le Gouvernement Rwandais a décidé de participer au capital social et au Conseil d'Administration de TRAFIPRO et dès 1976, l'entreprise est gérée par des Rwandais assistés de quelques Coopérants Suisses.

Pour atteindre ces divers objectifs, TRAFIPRO s'est dotée d'une organisation adéquate. L'organisation commerciale de TRAFIPRO est matricielle. Ses systèmes d'achat sont de 2 types à savoir, les achats locaux et les importations. La proportion des achats locaux augmente chaque année pour atteindre, en 1984, environ 19% de tous les achats.

Parlant des importations, TRAFIPRO a pour principe d'acheter là où le rapport prix/qualité est le meilleur.

La politique commerciale de la TRAFIPRO vise certain objectifs précis :

- élargir la gamme des produits demandés par les consommateurs rwandais;
- acheter là où le rapport prix/qualité est le plus favorable;
- diversifier les sources d'approvisionnement en prospectant la plupart des grands marchés (pays d'Afrique, d'Europe, d'Asie et d'Amérique.

TRAFIPRO programme ses importations depuis quatre ans. Le système actuel consiste à planifier les achats d'une année par produit et période d'arrivée, et à dégager l'impact financier de chaque transaction.

Plusieurs étapes sont nécessaires dans la programmation des achats:

- analyse des achats de l'année écoulée;
- objectifs à atteindre dans l'année à programmer;
- composition de la liste des produits importants;
- détermination d'un montant à allouer aux nouveaux articles à prospecter;
- budgétisation;
- planification détaillée.

Selon l'expérience vécue par TRAFIPRO, il y a certaines difficultés qui peuvent entraver l'atteinte des objectifs planifiés.
Ces difficultés sont notamment l'incertitude qui est un phénomène subséquent à la prévision, ainsi que la mauvaise connaissance des marchés internationaux.

.../.../...

Les recommandations formulées et qui sont de nature à améliorer la situation partent des lacunes actuelles et des problèmes rencontrés.

- les instances officielles concernées devraient étudier la façon d'organiser les statistiques existantes sur le marché, afin de les rendre facilement exploitables pour les importateurs;
- une coordination des importations s'impose afin de mieux utiliser les devises du pays;
- La Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda devrait poursuivre et renforcer son action dans le sens d'aider les importateurs rwandais à mieux connaître le marché international;
- examiner la possibilité de simplifier ou d'alléger certaines formalités en vue d'accélerer le processus de prise de décision;
- il est souhaitable que les importateurs soient informés des aides publiques en nature attendues de l'extérieur, afin qu'ils puissent en tenir compte dans la planification des importations;
- étudier la façon de grouper les achats afin de pouvoirs bénéficier de conditions interessantes notamment au niveau des prix.

2.3.3. Approvisionnement et gestion des stocks (Alain Chevalier)

La fonction d'approvisionnement est perçue par les agents économiques nationaux comme quelque chose de difficilement abordable en raison de sa complexité et de l'état d'enclavement du pays.

Pourtant avec un minimum d'organisation et de méthode et sous réserve que certaines conditions préalables soient remplies, l'exercice de la fonction d'importation peut se révéler aisé.
Il faut dans ce cadre citer les aspects suivants :

- savoir ce qu'on veut acheter.
- chez qui acheter ?
- quand acheter ?
- comment acheter ?
- que doit-on stocker ?
- où stocker ?
- comment stocker ?

La fonction d'approvisionnement et celle de stockage constituent un couple d'une importance considérable dans la phase actuelle du processus de développement du pays, processus qui vise légitimement un développement auto-centré et auto-entretenu.

.../...

2.3.4. Le rôle du transport et l'importance stratégique de cette fonction dans l'approvisionnement.

Après avoir souligné l'importance du transport dans la vie socio-économique du pays, le conférencier a insisté sur le fait que maîtriser son transport surtout dans un pays enclavé comme le Rwanda, c'est maîtriser son approvisionnement. C'est ce qui explique souvent l'intervention des Etats dans le transport en général et le transport international en particulier.

Abordant le transport et l'approvisionnement, le conférencier a comparé le système d'approvisionnement au système d'irrigation. Comme il faut une maîtrise de l'eau pour alimenter toutes les parcelles convenablement, dans le cas de l'approvisionnement, le transport doit être maîtrisé et débarassé de tous les goulots d'étranglements physiques et administratifs.

Dans le domaine du transport international, une politique a été élaborée et des progrès substantiels ont été obtenus. C'est ainsi que pour désenclaver le pays, l'Administration s'est employée à améliorer les infrastructures routières qui lient le pays aux pays voisins et qui sont en même temps des tronçons rwandais des routes internationales qui nous lient à la mer. Pour éviter des perturbations dans son approvisionnement, le Rwanda a opté pour la diversification de ses voies de desserte.

En ce qui concerne l'autonomie dans les approvisionnements en biens d'équipement et en produits de consommation courante, il faut souligner qu'auparavant les sociétés de transport et de transit qui étaient toutes étrangères imposaient le rythme d'évacuation des marchandises à l'importation et à l'exportation et pouvaient s'ingérer dans les affaires politiques en modelant, à volonté, l'approvisionnement du pays en marchandises. Elles pouvaient même contrôler indirectement le rapatriement des devises.

Devant une telle situation, les autorités rwandaises ont adopté plusieurs mesures visant à assurer au pays un meilleur contrôle du secteur du transport international par la création des organismes rwandais chargés du transport (la STIR et AIR RWANDA) pour un quadruple objectif :

- Résoudre au moins partiellement le problème de désenclavement par des moyens de transport authentiquement rwandais;
- Rompre le monopole de fait que les sociétés étrangères avaient créé et qui avait une incidence désastreuse sur l'économie nationale;
- Maîtriser les mécanismes de transport international et en pénétrer le secret;
- Régler les tarifs de transport international et de ce fait épargner les devises du pays.

.../...

Le Gouvernement Rwandais a complété le dispositif de contrôle du commerce international par l'instauration d'une nouvelle politique qui a été consacrée par l'Arrêté Ministériel n° 002/15.01/03/82 du 14 mai 1982 portant fixation des tarifs maxima de transport routier et aérien, et dont l'objectif d'assainir le secteur du transport international et d'assurer le marché permanent aux camions rwandais de transport international.
L'assainissement devrait être réalisé par :

- la fixation des tarifs de transport international;
- la distinction de la tarification entre les activités de transit et celle de transport;
- la diminution du transfert des devises injustifié;
- l'encouragement de l'investissement dans le transport international par les nationaux.

En harmonisant les tarifs et en fixant les prix plafonds, l'Arrêté Ministériel a diminué les spéculations des transitaires.
Combinés au changement d'autres facteurs intervenus antérieurement, les tarifs de transport ont été modifiés en conséquence

Afin d'éviter de retourner dans la situation antérieure où les importateurs, les transitaires et les transporteurs s'entendaient pour fixer des tarifs ne répondant pas au service rendu, la STIR a été autorisée à sous-traiter tous les camions de transport international transportant les marchandises rwandaises. Pour pouvoir coordonner le transport international des marchandises rwandaises, l'arrêté a donné droit à la STIR de délivrer à tous les camions rwandais et étrangers transportant les marchandises à destination ou en provenance du Rwanda, un document dit Permis de Transport International (PTIR).

Parlant de la minimisation des coûts de transport, le conférencier a précisé qu'en plus du désenclavement et de l'autonomie dans l'approvisionnement, d'autres paramètres peuvent contribuer à minimiser les coûts et l'effort du Gouvernement Rwandais dans ce domaine à savoir :

- la suppression des tracasseries administratives et l'harmonisation des procédures administratives;
- la construction des entrepôts dans les différents ports où transitent nos marchandises.

Dans le domaine du transport par chemin de fer, des tentatives sont actuellement menées pour utiliser ce mode de transport. Déjà, au mois de septembre 1984, une certaine quantité de nos marchandises a été transportée par rail depuis MOMBASA jusqu'à KAMPALA puis par route. Mais comme les délais restent encore longs, la seule solution est de négocier un train unique chargé de nos marchandises

.../...

depuis MOMBASA jusqu'à KAMPALA. D'autres voies sont également envisagées à partir du Port de Dar-es-Salaam. Il s'agit de Dar-es-Salaam - Shinyanga - Rusumo; Dar-es-Salaam - Kigoma - Bujumbura - Kigali.

Parlant du transport intérieur, le conférencier a précisé que son importance relative reste encore très modeste. Cette situation est une conséquence de la situation économique du Rwanda en général, dominée par l'économie traditionnelle recourant très peu au transport moderne.
Le mauvais état de certaines routes intercommunales peut en être également la cause.
Dans la politique de désenclavement du pays, cette donnée a été prise en considération.
L'amélioration des infrastructures existantes et la création de nouvelles déjà en cours va permettre aux véhicules de plus gros tonnage d'atteindre les régions rurales qui sont des sources d'approvisionnement des centres urbains.
Sous ce chapître, le conférencier a également souligné que le transport lacustre et fluvial, en particulier pour les matières pondéreuses, devrait être promu.

2.3.5. Place et Rôle de la Chambre de Commerce dans l'approvisionnement du pays.

L'exposé a débuté sur la définition de l'importance de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda et de son rôle dans la vie économique du pays.

Par la suite, le conférencier a fait état des activités de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda liées à l'approvisionnement du pays et de quelques obstacles aux activités d'approvisionnement.

Parmi les activités de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda, il faut citer, la prospection des sources d'approvisionnement; la prospection du marché rwandais par les fournisseurs; des actions de prospection intérieures; de la documentation et de la formation en gestion des approvisionnements.

Dans le domaine de la prospection des sources d'approvisionnement, la participation aux foires et expositions organisées à l'étranger a permis aux opérateurs économiques, commerçants et industriels de mieux connaître les possibilités des sources d'approvisionnement et d'en explorer d'autres.
Dans ce même contexte et en dehors de la participation aux Foires Internationales, la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda compte organiser des missions commerciales dans plusieurs pays afin d'obtenir des marchandises de qualité au meilleur prix.

.../...

En plus des missions commerciales effectuées à l'étranger, les opérateurs économiques rwandais les plus intéressés ont considérablement valorisé les visites qu'ont effectuées dans notre pays des délégations d'hommes d'affaires étrangers et de quelques officiels représentants de l'Administration (ex: les opérateurs économiques zambiens, les hommes d'affaires kenyans, l'exposition commerciale des Nord-Coréens à Kigali, la Délégation Brésilienne, etc...). Ces visites et expositions ont bénéficié du concours organisationnel de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda. Elles avaient pour objet d'inviter les opérateurs économiques rwandais à s'intéresser aux produits de nos visiteurs.

En ce qui concerne les actions intérieures de prospection, il faut souligner l'organisation de deux expositions commerciales nationales tenues à Kigali du 7 au 11 juillet 1983 et du 6 au 15 juillet 1984 par les Départements ministériels chargés respectivement du commerce, de l'industrie, de l'artisanat et de l'Agriculture en collaboration avec la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda.

Dans le domaine de la documentation, la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda rassemble et élabore des renseignements sur les faits et règlementations économiques à l'intention des entreprises. Elle reçoit presque chaque jour de l'étranger des offres de produits qu'elle transmet aux entreprises intéressées ou les publie dans son bulletin d'information sous la rubrique "Appel d'Offre". Elle dispose en outre à l'intention de ses membres du tarif douanier rwandais et des autres instructions relatives aux importations, des instructions bancaires, etc...

Parlant de la formation en gestion des approvisionnements, le représentant de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda a précisé que des élèves commerçants et leurs personnes suivent régulièrement des cours de fiscalité et de comptabilité. A côté de cela, des séminaires sont organisées à l'intention de certains chefs d'entreprises, en collaboration avec la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda et des réunions sont régulièrement organisées par la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda à l'intention des importateurs, des demi-grossistes et des détaillants en vue de permettre de cerner les problèmes de distribution à l'intérieur du pays et de faire des propositions concrètes au pouvoir public.

Dans leurs actions d'approvisionnement du pays, les opérateurs économiques se heurtent souvent à quelques obstacles dont spécialement :

- l'organisation inadéquate des circuits de distribution;
- l'insuffisance des infrastructure routières et de communication;
- les difficultés dans les domaines de transports internationaux et d'assurance des biens d'approvisionnement;

.../...

- l'accès difficile au crédit bancaire souhaité à l'importation et la méconnaissance des techniques modernes de commerce.

2.4. L'information, la formation et le perfectionnement des cadres et agents en matière commerciale.

2.4.1. L'information, la formation et le perfectionnement des cadres et agents (Monsieur Alain Chevalier)

L'activité de formation et de perfectionnement doit tenir compte de plusieurs facteurs.

Savoir d'abord pourquoi former.

- Pour dispenser des connaissances, des aptitudes professionnelles dont l'amélioration est rendue possible par une certaine motivation. C'est une activité intégrée qui n'est pas indépendante.

Former pour qui?

Pour l'Administration, les importateurs et pour les organismes intervenant dans l'approvisionnement.

Niveaux de Formation.

- Niveau universitaire (ou académique)
- Niveau professionnel
- Niveau complémentaire.

Il faut savoir comme former et dans quels domaines de la gestion des importations. L'on doit savoir par où commencer et établir un plan de formation national en ne perdant pas de vue l'objectif visé.

2.4.2. L'expérience de la TRAFIPRO en matière de formation commerciale.

Créée en 1956, la Coopérative TRAFIPRO ne s'est pas préoccupée de la formation de son personnel, ce qui a causé son échec en 1963 et sa prise en charge par la Coopération Technique Suisse.

Les actions de formation à la TRAFIPRO débutèrent effectivement en 1965 avec une école Coopérative de commerce dont le but était de donner une formation commerciale accélérée à des employés appelés à des tâches d'exécution.

.../...

Depuis 1966, les cours de l'Ecole Coopérative connurent un début d'adaptation aux besoins différenciés de l'entreprise. En 1967, les cours furent orientés en fonction des besoins de formation quant à la qualité et à la quantité. En 1970, furent introduits des cours systématiques, des études de cas et des jeux d'entreprise pour une durée relativement longue.
Toutes ces sortes de formation furent accompagnées de formation sur le tas et de stages à l'étranger.

Quant aux méthodes de formation utilisées, il faut souligner qu'à côté de la formation théorique et de l'apprentissage pratique sur le lieu de travail, une large phase est donnée aux méthodes actives et participatives telles que les exposés, discussions, étude de cas, etc... Toutes ces actions de formation sont complétées par une formation permanente concrétisée par des conférences, des visites d'entreprises ou de projets de développement, des voyages d'études et des stages dans certains pays africains et en Suisse.

Les actions de formation actuellescomportent des séminaires pour cadres supérieurs, des cours pour les employés du service commercial; pour le personnel des ventes; pour les candidats Gérants; pour les Gérants; les candidats Vendeurs; pour les Vendeurs; pour le Personnel des Achats; pour le Personnel de la campagne café, une Ecole de Secrétariat; des cours pour le personnel et les dirigeants des Coopératives Associées; des cours techniques pour mécaniciens et chauffeurs; des cours de formation à l'intention d'un seul département ou d'une seule catégorie socio-professionnelle; des cours à option et séminaires divers ainsi que des cours par correspondance.

III e PARTIE : DEROULEMENT DES DISCUSSIONS

1. Séance du 6.11.1984.

Les discussions de cette journée ont porté sur des thèmes en rapport avec les données et contraintes du commerce extérieur rwandais.

1. Contrôle et Surveillance des marchandises importées en amont et en aval.

La première question portait sur le contrôle et la surveillance, par la Société Générale de Surveillance (SGS), des marchandises importées. Il importe de rappeler que la SGS a conclu avec la Banque Nationale du Rwanda un contrat par lequel elle s'est engagée à assurer le contrôle et la surveillance des marchandises importées par le Rwanda. Ce contrôle porte sur l'origine, la qualité et le prix et la quantité de nos marchandises à l'importation.
Constatant que le contrôle en amont (à l'embarquement) par la SGS n'est pas toujours rassurant dans la mesure où malgré lui certaines marchandises nous parviennent sans correspondre aux spécifications convenues, certains participants ont demandé s'il ne serait pas possible d'imposer aussi à la SGS un deuxième contrôle à l'arrivée, ou, à défaut, créer une société nationale de contrôle.

A cette question, la réponse a été que la Banque Nationale a effectivement signé un contrat avec la SGS qui s'est fermement engagée à exécuter le contrôle des marchandises importées par le Rwanda. Il s'agit d'un contrôle de qualité, de prix sur base des spécifications bien définies sur la licence d'importation.
Pour ce qui regarde les prix spécialement, il s'agit de vérifier si les prix pratiqués sur le marché étranger correspondent plus ou moins à ceux figurant dans la licence.

L'action de la S.G.S se limite au port d'embarquement. Après l'embarquement, la responsabilité passe aux transporteurs et aux assureurs. Il n'existe donc pas de société nationale du contrôle des marchandises au vrai sens du mot. Mais au niveau des Magasins Généraux du Rwanda (MAGERWA), les commissaires d'avarie vérifient l'état des marchandises à l'arrivée. Quant à la mise sur pied d'une société nationale de contrôle, la tâche n'est pas aisée car elle exige de spécialistes dans divers domaines et des moyens accrus tant sur le plan financier que logistique.

Quant à la question de savoir les éléments qui entrent en ligne de compte dans la détermination des normes de qualité des produits, la réponse a été qu'en réalité, la SGS contrôle la qualité, la quantité, le prix, les délais de péremption sur base des spécifications fournies par l'importateur, mais ne peut jamais imposer ses normes au pays. Par contre, l'importateur aurait avantage à se référer aux normes internationalement reconnues, au moment où il doit les spécifier dans les documents contractuels relatifs à sa commande.

S'agissant de la fiabilité du contrôle effectué par la SGS, il a été précisé qu'il existe entre la Banque Nationale et la SGS une relation de confiance, le souci étant d'éviter des surfacturations par exemple. Le contrôle de la SGS consiste à faire une comparaison entre le prix pratiqué sur le marché d'importation et celui figurant sur la licence d'importation dans le but de déceler les écarts éventuels. En cas d'écarts sensibles, la SGS s'efforce de dissuader l'une ou l'autre des parties contractantes à ne pas accepter le prix qui ne traduit pas la réalité pour ce qui concerne l'importateur, à revoir ses prix pour ce qui regarde le fournisseur.

Un participant a cherché à savoir pourquoi les opérations effectuées par la SGS prennent un temps généralement long. Il lui a été répondu qu'en réalité ce sont généralement les fournisseurs qui oublient d'envoyer ou qui envoient tardivement les documents d'usage à la SGS. La faute n'incombe donc pas à la SGS car elle s'acquitte de sa tâche dans les délais raisonnables.

A la question de savoir si la Banque Nationale ne pourrait pas établir une liste de fournisseurs fiables au lieu de toujours faire appel à la SGS, la réponse a été que cette idée ne pouvait pas être retenue dans l'immédiat pour la simple raison que les importateurs rwandais ne sont pas tous à même de négocier directement avec leurs fournisseurs. A cela s'ajoute le fait que le contrôle de la SGS est souvent nécessaire dans ce sens qu'il joue un rôle de dissuasion en cas de disparité des prix.

Malgré ce rôle de dissuasion joué par la SGS, un participant a exprimé sa déception car pour lui, la SGS n'a jusqu'ici fait qu'approuver les prix mentionnés sur les factures proforma, prix qui du reste se caractérisent par des écarts peu sensibles pour un même produit importé des pays différents. Comme solution, il a été trouvé que seule la concurrence pourrait régler le problème de contrôle des prix dans les pays fournisseurs.

.../...

En réponse à cette suggéstion un participant a souligné que tout en reconnaissant la nécessité de la concurrence entre fournisseurs, un pays en voie de développement comme le Rwanda ne peut pas se passer de surveiller la sortie des devises et le mouvement des marchandises tant à l'importation qu'à l'exportation.

2. Problèmes d'approvisionnement

En rapport avec la diversification des sources d'approvisionnement, un intervenant a soulevé le problème lié à la logistique. Les importateurs rwandais sont obligés de s'approvisionner dans quelques pays où la livraison de leurs marchandises est plus rapide même si les prix sont très élevés. Un autre aspect de ce problème touche le transport MOMBASA-KIGALI pour lequel on se demande s'il n'y aurait pas de possibilité de réduire certains frais qui grèvent inutilement les prix des marchandises importées.

Le transport des marchandises importées se fait par voie maritime et par route avec rupture de charge après le port de Mombasa. S'agissant du transport maritime, le Rwanda ne dispose pas de moyens de contrôle actuellement; il pourra y parvenir progressivement car déjà, la STIR dispose d'une agence de transit en Europe. Pour ce qui est du transport Mombasa-Kigali, un participant a précisé que deux modes de transport sont utilisés à savoir :

- le transport aérien par le Boeing 707 d'Air Rwanda. En vue de rentabiliser cet avion, il a été arrêté une liste de produits devant être transportés par avion. Même si cette mesure n'est pa bien vue surtout par les importateurs propriétaires des camions, l'on ne devrait pas perdre de vue que cet avion a été acheté au moment où le Pays devait faire face aux difficultés liées à l'acheminement et à l'expédition de ses marchandises, événements qui peuvent se produire d'un moment à l'autre.

- le transport routier Mombasa-Kigali et Kigali-Mombasa. Ce mode de transport est devenu transparent en ce qui concerne les prix, car depuis 1982, il existe une réglementation en la matière. Il subsiste néanmoins d'autres obstacles d'ordre juridique et administratif souvent imposés par les pays de transit. Les discussions en cours entre les Pays membres du Corridor Nord en atténueront sûrement les effets.

Selon toujours le même intervenant, il a été arrête une liste de produits devant être transportés obligatoirement par avion afin de rentabiliser l'avion cargo d'Air-Rwanda.

.../...

A la question de savoir si l'on ne pourrait pas décourager le transport par container et privilégier le transport par avion mais en comprimant un peu le prix, il a été répondu que le transport par container est à la mode et que la réduction du prix du transport par avion résulterait des négociations entre les importateurs et Air-Rwanda.

Un participant a cherché à savoir si la Banque Nationale du Rwanda ne pourrait pas disposer d'un service-conseil pour orienter les importateurs en matière d'approvisionnement. Il lui a été répondu qu'il s'agit d'une attribution dévolue au Ministère des Finances et de l'Economie et à la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda.

S'agissant de la promotion des échanges interrégionaux comme une des solutions aux problèmes d'approvisionnement, un participant a cherché à connaître le fonctionnement actuel de la ZEP.

En réponse à cette question, le Directeur Général des Douanes au Ministère des Finances et de l'Economie a fait un bref exposé dont il importe de donner l'essentiel.
La ZEP (Zone d'Echanges Préférenciels) existe théoriquement depuis 2 ans.
Les objectifs sont de plusieurs ordres dont il faut citer la libéralisation et la promotion des échanges entre les pays membres: la suppression des barrières tarifaires et non tarifaires, l'automatisation des licences d'importation; la suppression des contingents d'importation jusqu'en 1992 etc... La ZEP est devenue opérationnelle le 24/7/1984. C'est en décembre 1984, lors du Sommet des Chefs d'Etat et du Gouvernement de la ZEP qui se tiendra à Bujumbura que des programmes précis pourront être traduits dans les faits car il y aura d'autres mécanismes complémentaires à mettre en place. L'on avait demandé à la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda d'intéresser les commerçants à cet organisme.

2. Séance du 07.11.1984

Au cours de cette séance, il fut d'abord procédé au rappel des points saillants de l'exposé et des débats sur les problèmes et contraintes du commerce extérieur. Ensuite est intervenu le développement des thèmes inscrits à l'ordre du jour à savoir :

- programmation des importations;
- programmation des importations-expérience de TRAFIPRO;
- l'approvisionnement et la gestion des stocks.

.../...

Après les exposés, les débats ont tourné autour des points tels que le crédit à l'importation, l'expérience de la TRAFIPRO dans le domaine de la programmation des importations et l'octroi des facilités aux importateurs rwandais pour leur permettre d'effectuer des voyages d'affaires et de prospection commerciale à l'étranger.

1) Le crédit aux importateurs

S'agissant du crédit à l'importation, la question posée était de savoir pourquoi les opérateurs économiques nationaux n'accèdent pas facilement au crédit à l'importation au même titre que leurs homologues étrangers.

Le représentant de la B.N.R a précisé qu'un représentant d'une des banques commerciales serait mieux placé pour donner d'amples informations à ce sujet et que sa contribution se limiterait à donner un aperçu de la politique de la Banque Nationale en matière de crédit. C'est ainsi qu'il a souligné que la procédure adoptée par la Banque Nationale consiste à plafonner le crédit en fonction du taux d'évolution du Produit Intérieur Brut. Une telle politique a été adoptée dans le souci d'assurer l'équilibre interne et externe. En effet, avec une libéralisation des crédits à l'importation, l'équilibre externe est ménacé à cause du gaspillage de devises. Sur le plan interne, la constitution d'importants stocks suite à la lenteur de leur vitesse de rotation (à cause des méventes occasionnées par un pouvoir d'achat qui n'aurait pas évolué proportionnellement au volume des importations), contribuerait à créer un revenu ne correspondant pas à la richesse réelle du pays.

Ce genre de crédit est essantiellement accordé aux importateurs de biens de consommation de masse et de biens d'équipement.

Faisant remarquer que les opérateurs économiques nationaux ont une maigre part dans le volume des crédits à l'importation, un participant a souligné que les autorités compétentes en la matière devraient donner des directives dans le domaine d'octroi des crédits aux nationaux. Au cas où les banques commerciales ne seraient pas disposées à leur allouer des facilités de crédit bancaire, sa suggestion était de demander à la Banque Rwandaise de Développement ou au Fonds Spécial de Garanties l'octroi de telles facilités.

La réponse à cette question a été que dans beaucoup de cas, les nationaux n'ont pas accès au crédit à cause de l'insuffissance des garanties et de la mauvaise gestion de leurs entreprises. Quant à la B.R.D et au Fonds Spécial de Garanties, leurs actions se limitent respectivement au financement des projets d'investissement, à la promotion et à l'encouragement des petites et moyennes entreprises.

.../...

Les représentants des Banques Commerciales, invités pour la circonstance en vue de donner des précisions aux Séminaristes ne se sont pas présentés, sauf celui de la Banque Commerciale, qui ne pouvait pas tout naturellement étaler la politique de sa Société en l'absence de ses concurrents.

De toute manière et de l'avis des participants, l'idée d'offrir les facilités de crédit aux nationaux mérite une attention soutenue car cadrant bien avec la politique du Gouvernement en ce qui concerne la rwandisation du commerce.

Certains participants étaient d'avis que comme préalable à la rwandisation du commerce, il faudrait que l'Etat qui du reste est majoritairement représenté dans l'actionnariat de ces banques, donne des orientations politiques d'octroi des crédits aux nationaux comme cela se passe à la B.R.D. où c'est le Conseil d'Administration qui prend toutes les décisions en la matière.

D'autres aussi ont émis l'idée que dans le souci de la rwandisation du commerce, l'administration pourrait réserver certains secteurs ou activités commerciales aux nationaux.
Dans le même ordre d'idées, il serait de bon ton que la législation prévoie des dispositions de nature à accepter comme principe qu'une société ne peut être de droit rwandais que si les nationaux y détiennent une majorité de parts.

2) <u>La programmation des importations - expérience de TRAFIPRO.</u>

A la lumière de l'exposé du Directeur Commercial de la TRAFIPRO, il fut reconnu que cette entreprise possède, en matière de programmation des importations, une expérience dont d'autres agents économiques auront avantage à s'inspirer.
Cependant, certains ont trouvé qu'une telle organisation est propre à une entreprise purement commerciale alors qu'il s'agit d'une coopérative.

A cette remarque, le représentant de la TRAFIPRO a reconnu que cette entreprise a un caractère socio-commercial dans la mesure où sa première mission est d'approvisionner le pays en biens de premières nécessité tout en réalisant un bénéfice lui permettant d'assurer sa survie. Pour étayer cette affirmation, il faut signaler que les prix sont homogènes dans tous les magasins et coopératives associées alors que l'approvisionnement de ses succursales par exemple occasionne des frais de transport, la consommation de carburant, l'amortissement du charroi, etc...

.../...

A la question de savoir comment la TRAFIPRO en tant qu'organisme semi-public trouve ses fournisseurs et si elle utilise un micro-ordinateur dans ses méthodes de gestion, il a été répondu que la TRAFIPRO, comme tout autre commerçant, procède à la prospection du marché et aux appels d'offre, organise des voyages d'affaires et profite des missions des étrangers dans notre pays. En outre, s'agissant des outils de gestion, la TRAFIPRO possède déjà un mini-ordinateur. Elle dispose également d'autres outils de gestion tels qu'un personnel compétent, et grâce à l'assistance technique suisse, chaque service cherche, lui-même, des outils appropriés pour rentabiliser son travail.

3. Voyage d'affaires et de prospection commerciale

Dans ce domaine, un participant a fait remarquer que la Banque Nationale impose des restrictions quant à l'octroi de devises aux nationaux voulant effectuer des voyages d'affaires ou de prospection commerciale alors qu'à son avis ces voyages ne sont pas des voyages d'agrément, mais bien des voyages d'étude et de travail. Il a été reconnu que ces voyages sont d'une utilité indéniable mais que les contraintes liées à la conjoncture économique qui sévit de par le monde exigent qu'ils soient contrôlés et orientés.

4. Aides alimentaires.

Concernant les aides alimentaires (farine de blé, lait en poudre, huiles comestibles), un participant à soulevé le problème afférent aux prix qui selon lui ne tiennent compte d'aucune réalité économique et sont très bas par rapport aux prix de revient des produits similaires importés.
De plus, ces aides arrivent parfois à l'insu des opérateurs économiques qui y voient une contrainte à la programmation de leurs importations. En outre, ces aides créent certaines perturbations dans les habitudes alimentaires de la population, perturbations qui ont des conséquences néfastes en cas de pénurie ou de rupture de ces aides.

Faisant suite à cette question, il a été précisé que ces aides sont données à des conditions auxquelles les bénéficiaires doivent se soumettre et par là, il y a une contrainte à la détermination de leur prix de revient.

Par ailleurs, il importe de garder présent à l'esprit que le niveau des prix de ce produit peut être plus en rapport avec le pouvoir d'achat de la majorité de la population.

.../...

Quant à la programmation de telles aides, l'on sait qu'elles sont planifiées au niveau du Ministère des Affaires Etrangères: la question réside dans la programmation de leur livraison.
S'agissant des échéances de leur livraison, il a été émis le souhait que les protocoles d'ententes signés par les Ambassadeurs incluent dans les contrats d'aide une clause précisant les échéances. Dans l'entretemps, les opérateurs économiques pourront s'adresser aux distributeurs d'aide, en l'occurence , TRAFIPRO et OPROVIA, pour obtenir des informations relatives aux délais de livraison. Par ailleurs, le Ministère des Finances et de l'Economie devrait en accord avec les services concernés, identifier les voies et moyens d'intégrer ces aides dans la politique des importations habituelles.

3. Séance du 09.11.1984.

Au cours de cette séance, les participants au colloque ont suivi les exposés ci-après conformément à l'ordre du jour préétabli:

- le rôle des transports et l'importance strétégique de cette fonction dans l'approvisionnement;
- place et rôle de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda dans l'approvisionnement du pays;
- l'information, la formation et le perfectionnement des cadres et agents;
- l'expérience de la TRAFIPRO en matière de formation commerciale.

Avant d'aborder ces thèmes, il a été question de poursuivre les débats entamés la veille, après avoir suivi un très bref exposé du Représentant de RWANDEX qui a fait part aux participants de son expérience en matière de programmation des importations.

1. Consitution de stocks.

Ce qué l'on peut retenir de l'expérience de RWANDEX en matière de programmation des importations est que celle-ci, dans le souci d'approvisionner régulièrement la population en produits de première nécessité (sel, sucre, riz, allumettes), constitue des stocks stratégiques en réponse aux sollicitations du Gouvernement. Ces stocks sont renouvelables chaque fois que la nécessité s'impose.

.../...

La programmation des importations est basée sur une moyenne de trois années précédentes pour faire des projections sur l'année suivante. De la sorte, cela ne devrait en principe pas poser de problèmes d'autant plus que le nombre de produits à importer est restreint.

Quant à la question de savoir si les stocks de RWANDEX sont de nature commerciale ou stratégiques, les avis sont restés divergents. Certains penchaient du côté de RWANDEX qui considère ces stocks comme stratégiques puisque constitués à la demande du Gouvernement pour éviter des pénuries. D'autres persistaient à dire qu'il ne s'agit pas de stocks stratégiques mais bien des stocks de sécurité car selon eux, les stocks stratégiques sont programmés et financés par le Gouvernement.

Quant à la question de savoir si par suite à la suppression de certains produits de la gamme des produits importés, notamment les tôles, les houes etc..., l'on songe à leur substitution par d'autres produits, il a été répondu que RWANDEX a opté pour des projets de réalisation des unités de production entre autres, RWANDEX-CHILLINGTON pour la fabrication des houes et autres matériels agricoles, un projet de fonderie qui est en vue, un projet d'association avec l'usine d'allumettes de Butare, une usine de fabrication de lames de rasoir qui est prévue pour 1986, une huilerie etc....

A la question de savoir si le Gouvernement dispose des stocks stratégiques qui peuvent tenir pendant une période d'au moins 6 mois, la réponse a été que la constitution de tels stocks est coûteuse mais que des efforts ont été déployés en vue de la constitution de stocks stratégiques de carburant et des silos de stockage de produits vivriers. Il s'agit de tout un programme qui ne peut pas être réalisé dans l'immédiat et encore moins par une entreprise commerciale.

Dans son intervention, toujours au sujet de la programmation de l'approvisionnement et de la gestion des stocks, le représentant du Centre du Commerce International a fait part aux participants que le Projet RWA 61/18 pourra contribuer à l'étude des mécanismes adéquats de stockage au profit des commerçants nationaux en collaboration avec un conseiller en approvisionnement attaché à la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda et dont on attend l'arrivée. Ceci veut dire que le conseiller en programmation déjà en poste au Ministère des Finances et de l'Economie sera secondé par ce dernier.

.../...

Ce projet aura comme objectifs:

- d'aider les commerçants à maîtriser les techniques bancaires en matière d'importation;
- d'aider les ministères concernés dans l'analyse des dossiers techniques;
- de fournir une aide dans la passation des commandes sur les marchés publics;
- d'aider les autorités à réviser les procédures de marchés publics, etc...

A la question de savoir si le Projet a déjà arrêté des actions bien définies dans le cadre de sa mission, la réponse a été qu'à côté de deux experts ci-haut cités, il y a des consultants qui viendront périodiquement s'occuper des domaines bien déterminés.

2) Problèmes des marges bénéficiaires.

Le système de calcul des marges bénéficiaires tel qu'il se présente actuellement est sujet à contreverse. D'aucuns estiment que ces marges sont très insuffisantes au moment où pour d'autres ces marges sont plutôt confortables.
L'application d'un pourcentage tendant à rendre les marges uniformes est également jugée par certains comme contraire aux règles de l'équité dans la mesure où les produits diffèrent en fonction du volume, de la qualité, de la durée de validité, du système de conditionnement etc... L'opinion partagée par l'assistance a été pour la différenciation des marges après étude des avantages comparatifs, bien entendu.

Quant aux éléments constitutifs du prix de revient auquel s'appliquent les taux de marge, les débats ont été assez longs; ce qui démontre l'importance du sujet car selon le système actuel, certains frais généraux qui sont généralement liés à la fonction de distribution ont été inclus dans le prix de revient alors qu'ils devraient venir en réduction de la marge brute. C'est le cas notamment des droits d'entrée, des frais bancaires dans une certaine mesure, des frais de publicité, des frais de représentation, des commissions aux voyageurs etc... Ce sont en général des frais d'exploitation dont l'existence est le thermomètre du succès de l'entreprise et dont le fisc tient généralement compte dans la détermination des bénéfices imposables.

.../...

Les discussions ont été beaucoup plus longues quand il s'est agi de différencier les frais bancaires des frais financiers.

Expliquant les frais financiers, le représentant de la B.N.R. a souligné qu'il s'agit des intérêts perçus sur des emprunts contractés. De ce fait l'opérateur économique qui a bénéficié du service de la banque doit le rétribuer lui-même. Ce n'est donc pas au consommateur de payer les intérêts liés à un emprunt dont il n'a pas profité.

S'agissant des frais bancaires, le même intervenant a précisé qu'il s'agit des frais liés aux services comme l'émission des crédits documentaires, la validation des licences, l'introduction des dossiers, les diverses pénalisations etc.... Tous ces frais font partie du prix de revient exception faite des pénalisations dues à la faute du fournisseur et/ou de l'importateur. Pour ce dernier cas, c'est l'un ou l'autre des deux contractants qui doit supporter ces frais et non le consommateur.
Dans tous les cas, le sujet est resté ouvert si bien qu'une recommandation a été faite pour une étude beaucoup plus approfondie.

3) Rôle du transport dans l'approvisionnement.

Un intervenant a posé la question de savoir s'il y a un programme envisagé dans le domaine du transport maritime au-delà de Mombasa et du transport aérien.
Le transport maritime est un domaine qui n'est pas encore exploré dans la mesure où il n'y a pas encore d'opérateurs économiques qui s'y intéressent. Le Ministère concerné est conscient du problème et essaye d'étudier les possibilités d'explorer ce domaine. C'est un domaine assez important car il représente actuellement 30 % du transport en général.
Le domaine du transport aérien international n'est pas encore maîtrisé. Il s'agit d'un domaine assez complexe. Les infrastructures existent mais le pays ne dispose pas encore de moyens matériels permettant de les rentabiliser au maximum. Il n'y a pas suffisamment de marchandises ou de transporteurs concurrents pouvant par exemple influencer la baisse des prix.

.../...

S'agissant de l'adéquation de la programmation du commerce extérieur et celle du transport afin de minimiser les coûts, la réponse a été que le sujet était complexe car il nécessite une révision des tarifs de transport en fonction du volume des produits transportés de compte tenu des circonstances imprévisibles. Le Ministère concerné est en train d'essayer de trouver des solutions à ce problème dans le sans de la diversification des voies de communication, notamment par chemin de fer.

Quant à la question de savoir si au niveau du Département de l'Economie on dispose des statistiques concernant les marchandises transportées par camions immatriculés au Rwanda et celles transportés par des camions étrangers, il a été répondu que la part des camions rwandais est de l'ordre de 26 %.

A la question de savoir s'il n'y aurait pas moyen d'augmenter le charroi de la STIR et de créer une société concurrente de droit rwandais pour éviter les abus dûs au monopole.

la réponse a été qu'il n'y a pour le moment aucun inconvénient à ce qu'une telle société soit créée. Il existe d'ailleurs au Ministère des Transports et des Communications un projet de mettre sur pied une association de transporteurs à laquelle la STIR, elle-même, pourrait être actionnaire.

4) <u>En rapport avec le rôle de la Chambre du Commerce et d'Industrie du Rwanda dans l'approvisionnement du pays</u>, un opérateur économique a suggéré à la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda de mieux coordonner ses activités et mieux orienter ses choix dans la participation aux foires et expositions internationales.

5) <u>La formation et le perfectionnement.</u>

En matière de formation, d'aucuns reconnaissent que l'expérience de la TRAFIPRO est enrichissante. C'est dans cette optique qu'un des participants a posé la question de savoir s'il n'y avait pas de possibilités de promouvoir la collaboration de la TRAFIPRO avec la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda et le Projet RWA 61/18 en matières de formation et de perfectionnement des agents. La réponse à cette question a été que la TRAFIPRO et la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda étaient déjà en relation à ce sujet et que de son côté la TRAFIPRO reste disposée à collaborer dans la mesure des moyens dont elle dispose.

.../...

4. Séance du 9.11.1984.

Cette séance a été consacrée aux observations - débats sur les projets de recommandations qui ont été adoptées en séance plénière.

Après la lecture des recommandations, un participant a insisté pour que le contrat entre l'importateur et le fournisseur dont il est question dans la recommandation spécifie la façon dont l'inspection des marchandises, surtout pour les biens d'équipement avant et après l'embarquement, sera opérée. Cette idée a été acceptée par tous les participants.

Un représentant des MAGERWA a aussi proposé la suppréssion d'une recommandation axée sur les MAGERWA, en arguant que l'avis d'arrivée spécifie l'état des emballages et qu'en conséquence, ils ne seraient pas tenus responsables des dommages internes des marchandises. Certains participants ont estimé que comme la responsabilité des assureurs se limite aux MAGERWA, il serait normal que ces derniers prennent des dispositions pour la sécurité des marchandises (vols, avaries dues aux manutentions etc...) à l'arrivée.

D'autres ont estimé que les Magasins Généraux du Rwanda ne doivent pas être tenus responsables des dommages pouvant survenir après le délai règlementaire de 15 jours, vu que ces dommages seraient le résultat du retard de dédouanement de la part du propriétaire des marchandises et que l'assurance contractée par les MAGERWA sur ce genre de pertes ou de vols aurait expiré.

Par ailleurs, les Magasins Généraux du Rwanda ne peuvent pas être tenus responsables des marchandises contenues dans les camions avant déchargement car elles peuvent être subtilisées par les chauffeurs eux-mêmes.

Finalement le colloque a reconnu qu'il s'agit d'un problème de droit plutôt que d'administration et qu'en conséquence la recommandation était à supprimer.

Une autre recommandation remaniée était en rapport avec les aides extérieures en nature. Le représentant du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération a émis des réserves sur le thème "harmoniser" utilisé dans la recommandation et a insisté pour qu'il soit remplacé par le terme "coordonner" qui répondait du même coup à la philosophie de l'aide et aux aspirations des participants. Ce souhait a été accepté à l'unanimité par les participants.

.../...

Un autre point qui a soulevé un débat soutenu était la proposition de créer une commission d'arbitrage auprès des banques agréées étant entendu que celles-ci sont à même de poursuivre l'acheminement des marchandises importées du fournisseur jusqu'à l'importateur, et qu'une défaillance de la part des deux partenaires peut surgir d'un moment à l'autre.

Certains ont trouvé qu'il appartient à la Chambre de Commerce et d'Industrie de règler de tels différents. Cependant, l'importateur a la faculté de s'en passer en concluant des contrats spéciaux avec ses fournisseurs les plus fiables. Pour cela, il a été signalé qu'un importateur désireux d'éviter de telles difficultés devrait être à même de choisir le meilleur fournisseur et le meilleur transporteur. La prudence recommande de ne pas choisir un fournisseur qui est en même temps transporteur.

Par ailleurs, il est de l'intérêt de l'importateur de bien remplir les contrats car la moindre faille amène un fournisseur malhônnête à exploiter cette lacune à son profit.
Le Président du Colloque a souligné qu'il s'agit d'un problème dont souffre les pays en développement et a indiqué qu'il faut suivre les règles du Commerce International en la matière.

Un intervenant a émis une proposition selon laquelle la recommandation formulée au sujet de la collaboration qui doit exister entre le Ministère des Finances et de l'Economie, la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda et la TRAFIPRO en matière de formation et d'information était à remanier. Le représentant de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda a, de son côté, insisté pour que la recommandation reste inchangée. En définitive, l'assistance a accepté le souhait du représentant de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda.

Le président du Colloque a clos les débats en invitant les participants à assister nombreux aux cérémonies de clôture et a exprimé sa satisfaction quant aux résultats atteints. Il leur a renouvelé la promesse du Ministre des Finances et de l'Economie d'intégrer les recommandation dégagées des travaux du Colloque dans les tâches quotidiennes du Ministère.

.../...

Pour terminer, un opérateur économique a exprimé au nom de ses collègues de métier sa vive satisfaction quant aux travaux réalisés. Il a souligné que de telles rencontres prouvent, encore une fois, l'intérêt que les pouvoirs publics attachent aux opérateurs économiques et leur font comprendre davantage que leur métier ne constitue pas une fin en soi, mais qu'ils ont une mission sociale à accomplir. Il a terminé son allocution en souhaitant que de telles rencontres puissent avoir lieu le plus fréquemment possible.

Fait à Kigali, le 20 Février 1985

A N N E X E I

P R O G R A M M E

Le 06/11/1984: Ouverture

9 h 00 : - Discours d'ouverture par le Ministre des Finances et de l'Economie.

- Allocution de Monsieur LASCU, Représentant Résident du Programme des Nations Unies pour le Développement.

10 h 30': Pause

- Introduction du Projet par Monsieur Alain CHEVALIER, cadre de haut niveau du Centre du Commerce International (CNUCED/GATT).

- Débats

13 h 00 : Suspension de séance.

Données et contraintes du Commerce Extérieur Rwandais

15 h 00 : Problèmes et contraintes du commerce extérieur rwandais, par Monsieur le Directeur du Commerce Extérieur (Ministère des Finances et de l'Economie)

15 h 30': Règlementation et procédures des échanges extérieurs au Rwanda, par Monsieur le Directeur du Département du Change à la Banque Nationale du Rwanda.

16 h 00 : Pause
Débats sur le commerce extérieur.

Le 08/11/1984:

9 h 00 : La programmation des importations par Monsieur Si-Ahmed (Projet RWA 61 - 18).

9 h 30': La programmation des importations-expérience de la TRAFIPRO par le représentant de la TRAFIPRO.

10 h 00 : Pause
Débats.

15 h 00 : L'approvisionnement et la gestion des stocks par Monsieur Alain CHEVALIER et Monsieur Si-Ahmed du CCI.

15 h 30': Le rôle des transports et l'importance stratégique de cette fonction dans l'approvisionnement, par le Secrétaire Général au Ministère des Transports et des Communications.

.../...

16 h 00 : Pause
Débats

Le 08/11/1984:

9 h 00 : Place et rôle de la Chambre de Commerce dans l'approvisionnement du pays, par le représentant de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda.

9 h 30': L'information, la formation et le perfectionnement des cadres et agents, par Monsieur Alain CHEVALIER.

10 h 00: Pause
Débats.

Le 09/11/1984:

10 h 15': L'expérience de la TRAFIPRO en matière de formation commerciale, par le représentant de la TRAFIPRO.

11 h 15': Débat et création des comités de rédaction.

15 h 00': Travaux en comités de rédaction.

Le 10/11/1984:

9 H 00 : Adoption des rapports des comités.

11 h 00 : Clôture du colloque par le Ministre des Finances et de l'Economie.

ANNEXE II: OUVERTURE

ANNEXE II. 1:

Discours d'ouverture de Monsieur le Ministre des Finances et de l'Economie à l'occasion du Colloque sur la programmation et la gestion des importations

---

- Militants Membres du Comité Central du Mouvement Révolutionnaire National pour le Développement,

- Militants Ministres,

- Monsieur le Représentant-Résident du Programme des Nations Unies pour le Développement,

- Monsieur l'Ambassadeur de la Confédération Helvétique,

- Monsieur le Représentant du Directeur Exécutif du Commerce International CNUCED/GATT,

- Mesdames, Messieurs les Séminaristes, Militantes, Militants du M.R.N.D.,

Je voudrais d'abord vous remercier pour avoir répondu, si nombreux à l'invitation qui vous a été adressée pour assister à l'ouverture du colloque sur la programmation et la gestion des importations, colloque organisé conjointement par le Ministère des Finances et de l'Economie et le Centre du Commerce International CNUCED/GATT. La présence de Monsieur CHEVALIER, représentant du Directeur du Centre du Commerce International mérite ici toute ma reconnaissance en tant que témoignage de soutien de cette institution aux efforts du Gouvernement rwandais dans la recherche de meilleures voies d'assainissement du secteur commercial.

.../...

Mes remerciements s'adressent également à la Confédération Helvétique dont l'action traditionnellement généreuse en faveur de mon pays, a permis le financement de l'assistance technique du Centre du Commerce International au Ministère des Finances et de l'Economie en vue d'asseoir sans cesse une politique d'importation toujours plus rationnelle.

Distingués invités,
Chers congressistes,

L'idée d'organiser ces 4 journées de refléxion sur la programmation et la gestion des importations s'inscrit dans le cadre de la recherche permanente du dialogue entre toutes les forces vives de la nation pour trouver ensemble des solutions concertées à même de conduire au développement harmonieux de notre pays. Il va sans dire que parmi les forces dont nous avons tenu à assurer la plus large représentation à ce colloque, le monde commercial et industriel occupe une position de choix, car comme on le sait, aucun développement économique ne peut se concevoir en l'absence des mécanismes adéquats de production et de distribution des biens et services. Il était donc nécessaire qu'en plus des cadres de l'Administration Centrale et ceux du Centre duCommerce International, les importateurs soient aussi associés aux travaux du colloque de même que les sociétés d'assurance, les transporteurs et les transitaires. Un cadre de concertation ainsi conçu m'autorise d'anticiper avec certitude que ces journées de refléxion permettront de dégager des solutions à la plupart des problèmes que notre pays rencontre en matière de Commerce Extérieur.

S'il m'était permis d'apprécier en détail les aspects positifs de notre commerce extérieur ces vingt dernières années, je dirais tout simplement que dans l'ensemble et de façon générale, des efforts remarquables ont été déployés et des progrès ont été réalisés.

En effet, malgré les difficultés du moment, les déficits de notre balance de paiements se situent encore dans les limites de ce qui est tolérable en cette période de grave crise économique à l'échelle planétaire. Notre endettement extérieur demeure lui aussi supportable et le service de la dette est encore compatible avec nos capacités de remboursement, tant par rapport aux recettes d'exportation qu'à celui du produit national brut.

.../...

Cette situation relativement favorable résulte en grande partie de la prudence dans la gestion de notre économie ainsi que des mesures d'austérité prises par le Gouvernement. C'est aussi, il convient de le souligner, en partie, grâce à une assistance internationale dont le Rwanda continuera d'avoir besoin tant que prévaudront les conditions générales actuelles défavorables qui sont dictées par un environnement économique international objectivement hostile.

Au niveau de l'approvisionnement du pays, force est de souligner que le Rwanda ne connaît pas de pénuries dramatiques nonobstant quelques cas isolés dus en grande partie à des situations imprévisibles. Cependant, cette appréciation, si positive soit-elle ne doit nullement nous enliser dans une sorte d'autosatisfaction exagérée qui risquerait de nous faire oublier que beaucoup reste encore à faire pour améliorer régulièrement ce qui doit l'être.

Dans le secteur des importations comme ailleurs, des rencontres comme celle-ci doivent prendre, pour ligne d'action, la philosophie économique du Rwanda, qui prône "un libéralisme planifié fondé sur la coexistence des secteurs publics, mixtes et privés dans un cadre d'orientation, de coordination et de contrôle des activités économiques par l'Etat, dont la responsabilité est de préserver l'intérêt général du pays".

Le présent colloque placé sous le thème de la programmation et la gestion des importations doit constituer pour les participants une étape dans la concrétisation d'une série de directives que Son Excellence Monsieur le Président de la République a données aux Responsables du secteur commercial lors de son Discours-Programme du 8 janvier 1984, directives réitérées par Son important Discours du 5 juillet 1984.

Ces deux discours contiennent indubitablement des directives et des orientations tellement pertinentes qu'ils doivent servir de documents de travail du colloque. Aussi demanderais-je aux séminaristes de s'imprégner de leurs contenus et de s'en servir constamment comme guides et références de leurs refléxions. A titre indicatif et pour souligner davantage la pertinence de ces deux documents, je voudrais en extraire certains passages pour mieux situer le cadre de nos délibérations:

1° "Le Rwanda ne doit pas vivre au-dessus de ses moyens".

.../...

2° "L'adéquation de la politique commerciale aux exigences des secteurs de développement et de production est une nécessité".

3° "La politique commerciale doit être simple, efficace, et favoriser les activités de production". S'agissant de l'importation, elle "doit favoriser encore davantage les produits de base". Par ailleurs, la protection des capacités de production doit être assurée et l'encadrement de la politique d'importation et des licences doit être amélioré".

4° "Le commerce d'importation doit être assuré pour une part importante par les Agents Economiques Nationaux".

5° "Enfin, sur un plan général, le Président de la République invite tous ceux qui interviennent dans le secteur commercial à "ne pas considérer le commerce comme une fin en soi mais comme une fonction dont l'exercice doit aboutir à la promotion d'autres secteurs d'activités créateurs d'emplois et pouvant permettre au pays de faire des économies en devises et s'assurer une situation de moindre dépendance à l'égard du monde extérieur", fin de citation.

Ces quelques références indiquent clairement dans quelle direction nous devrons orienter nos refléxions. Les objectifs fixés par le Mouvement Révolutionnaire National pour le Développement et ceux retenus dans notre plan quinquennal de développement 1982 - 1986 constituent également un cadre indispensable d'orientation, dont le colloque devra s'inspirer.

Distingués séminaristes,

Dans ce Discours d'ouverture des travaux de ce colloque, je ne pourrais pas épuiser tous les aspects liés à notre commerce d'importation. C'est la raison pour laquelle je me permets d'orienter vos refléxions sur certains points saillants devant conduire à la formulation d'une politique d'importation destinée à garantir l'approvisionnement régulier du pays et à appuyer les efforts déployés dans les autres secteurs en vue d'assurer le développement économique et social du Rwanda.

.../...

Qu'il me soit permis de rappeler à ce sujet qu'en recourant à l'assistance technique du Centre du Commerce International en vue d'améliorer notre système de gestion et de programmation des importations, le Ministère des Finances et de l'Economie s'attend à certains résultats tangibles dans la gestion de ce secteur. L'assistance en question vise en effet, entre autres objectifs:

1° La programmation des importations avec pour finalité, l'amélioration de la balance commerciale grâce à une gestion plus rationnelle et plus efficace des importations. En tout état de cause, une économie substantielle de devises devra résulter de cette programmation.

2° L'encadrement des activités d'importation au niveau du Ministère des Finances et de l'Economie devra être recherché dans le but d'une meilleure maîtrise de cette activité par les Services Administratifs et parapublics.

3° L'amélioration des actions de suivi et de contrôle des licences d'importation en vue d'opérer la sélection des importations et de diversifier les sources d'approvisionnement.

4° L'amélioration de la gestion opérationnelle des importations dans les entreprises et organismes importateurs dans des domaines tels que:

- La détermination des besoins d'importation en tenant compte de la production nationale tant actuelle qu'en perspective;

- Le choix des méthodes, la négociation, la passassion et le suivi des contrats y relatifs;

- La logistique de l'approvisionnement;

- La gestion rationnelle des stocks, avec pour objectif de nous acheminer progressivement vers la consitution d'un stock stratégique, de façon à conférer à notre pays une relative autonomie face aux problèmes liés à notre enclavement géographique;

- Et enfin, une meilleure information des importateurs sur les possibilités d'approvisionnement à l'extérieur, avec possibilité d'évaluation des fournisseurs existants et potentiels ainsi que de leurs conditions de fourniture.

.../...

Si le séminaire parvient à traduire dans des actions concrètes le programme que je viens d'esquisser, il aura en grande partie atteint les résultats escomptés. Il s'avère en effet, qu'au niveau des actions spécifiques, le programme à mettre en place à l'issue de ce séminaire devra aboutir à des actions plus cohérentes et plus efficientes, tant au niveau des opérateurs économiques que des institutions qui opèrent dans le secteur du commerce extérieur. Il va falloir réfléchir surtout sur les voies et moyens devant nous permettre de rendre ce qui existe plus harmonieux, ceci devait se réaliser dans l'optique d'une définition claire des prérogatives et responsabilités afin de permettre à chacun de jouer le rôle qui lui convient.

En effet si nous convenons de dire qu'il revient à l'importateur d'approvisionner le pays, il n'en demeure pas moins vrai que ses activités doivent être programmées et connues de façon à permettre à l'Administration de se faire constamment une idée précise de la situation agrégée, et de prendre ainsi les décisions convenant à l'objectif ultime de protection du consommateur. S'agissant de la règlementation, il a été constaté que la situation actuelle de son application accuse certaines insuffisances. Il vous appartiendra d'en débattre, de formuler avis, suggestions et recommandations en vue de la rendre plus apte à assumer l'encadrement et le fonctionnement du secteur des importations. Sans être exhaustif, j'estime que le colloque devrait se pencher particulièrement sur le lien qui doit exister entre la réglementation commerciale et les tarifs douaniers, la complémentarité entre la réglementation commerciale, la réglementation du change, les tarifs douaniers et les objectifs d'industrialisation du pays. Le fonctionnement de la Commission des devises et licences instituée par la loi du 14 juillet 1964 relative au contrôle du change et du commerce extérieur devra également être examiné, de même qu'il faudra préconiser certaines mesures susceptibles de favoriser le déploiement des nationaux dans le secteur du commerce d'importation.

En ce qui concerne la tenue des statistiques sur le commerce extérieur, force est de constater que cette activité accuse jusqu'ici de sérieuses lacunes qui sont de nature à entraver le fonctionnement normal et le suivi des importations; la rapidité des décisions en la matière s'en trouve ainsi compromise, et c'est la raison pour laquelle ce colloque doit proposer des solutions qui permettront aux services compétents et aux usagers extérieurs de disposer des statistiques fiables et régulièrement mises à jour,

en ce qui concerne aussi bien les importations que les exportations, la production, les stocks. La situation qui prévaut actuellement dans ce domaine et qui est caractérisée par une confusion dans l'appareil statistique devra rapidement laisser place à l'ordre, la méthode et la rigueur.

Distingués séminaristes,

Mon propos serait incomplet si je devais passer sous silence le poids de l'enclavement du Rwanda sur son commerce extérieur, ainsi que le problème de maîtriser des prix à l'importation sur les marchés internationaux.

Concernant notre enclavement et notre éloignement de nos sources d'approvisionnement, je dirai qu'effectivement notre position géographique constitue en soi un handicap, mais j'estime qu'il n'est pas insurmontable. Nous devons à cet effet, déployer une stratégie devant nous permettre d'en réduire d'abord le poids et par le biais d'une recherche sans cesse nous permettre d'en limiter les contraintes et les coûts.

Quant aux prix et à la qualité des produits importés, je demeure convaincu qu'avec une organisation adéquate et un recours accru aux techniques éprouvées dans ce domaine, nous serons en mesure de réduire les coûts des approvisionnements et par conséquent les prix des produits à l'importation. C'est là aussi un aspect très important que je recommande à votre réflexion approfondie.

Excellences,
Distingués invités,
Militantes et Militants du M.R.N.D.,

Mesdames,
Messieurs,

Vous aurez constaté qu'à ce stade de mon intervention, je n'ai pas fait allusion au commerce d'exportation. Cela est dicté essentiellement par mon souci de rester dans le cadre du séminaire, qui est axé exclusivement sur le commerce d'importation. Ce n'est donc pas dire que j'ai négligé ce domaine du commerce d'exportation, qui, comme vous le savez, constitue l'essentiel de nos recettes en moyens de paiements extérieurs.

.../...

Ici je dois reconnaître que nous rencontrons de sérieux problèmes liés à l'assiette de nos exportations, au nombre limité de ports vers lesquels nous exportons, à la faiblesse du niveau de nos exportations et à leur faible rémunération, ainsi qu'aux procédures d'exportation encore mal maîtrisées par nos opérateurs. C'est là un ensemble de problèmes que vit notre pays et auxquels nous souhaitons apporter un certain nombre de solutions connexes. Dans ce domaine, nous sommes d'ores et déjà en train de faire un diagnostic exhaustif qui nous permettra de circonscrire la problématique du secteur sous-examen. Dès que toutes les investigations auront été faites et je peux vous assurer que c'est dans un avenir assez proche, nous pourrons nous retrouver à nouveau en vue de réfléchir sur ce volet si important pour l'avenir économique de notre pays. A cet égard, l'Assistance du Centre du Commerce International et le soutien financier du Gouvernement Suisse nous seront d'une grande utilité.

Avant de terminer, je voudrais vous inviter une fois de plus à vous référer d'une manière particulière aux orientations et directives de Son Excellence Monsieur le Président de la République en la matière tel que je viens d'en rappeler les grandes lignes. Pour plus de détails, vous aurez à vous référer comme signalé plus haut à Son Discours-Programme du 8 janvier 1984 ainsi qu'à celui qu'Il a prononcé à l'occasion du 5 juillet 1984.

Je puis vous assurer de mon côté que dans la mesure où les résultats sont au niveau des attentes, par leur pertinence et leur adéquation aux problèmes de ce secteur, je ne manquerai pas de veiller à ce qu'ils soient intégrés dans le programme d'action et dans les tâches quotidiennes du Ministère des Finances et de l'Economie. J'ose par ailleurs espérer que les séminaristes ne succomberont pas à la tendance souvent critiquée à juste titre, de limiter les discussions sur des considérations à caractères plutôt académiques, qui débouchent fatalement sur des recommandations par trop idéalistes, voisines de simples voeux pieux.

C'est sur cette recommandation que je déclare ouvert le premier colloque sur la programmation et la gestion des importations.

Je vous remercie.

.....

ANNEXE II. 2.

Discours de Monsieur D. LASCU
à l'occasion du colloque sur la programmation des importations

- Monsieur le Secrétaire Général du M.R.N.D.,
- Monsieur le Ministre,
- Messieurs les Membres du Comité Central,
- Membres du Corps Diplomatique,
- Mesdames, Chères collegues de la Famille des Nations Unies,
- Messieurs,

J'éprouve aujourd'hui un grand plaisir à venir participer avec vous à l'ouverture de ce colloque sur la Programmation et la Gestion des Importations, placé sous le Patronnage de Monsieur le Ministre des Finances et de l'Economie, dont il m'a été donné d'apprécier les hautes qualités d'Homme d'Etat et de Gestionnaire avisé de l'économie. Qu'il me soit permis ici d'adresser mes très vives félicitations:

- Tout d'abord au Gouvernement Rwandais, qui a réussi à intéresser le Gouvernement Helvétique et le Centre du Commerce International puis, ensuite à les mobiliser en vue de l'étude de solutions à apporter au commerce d'importations au Rwanda;
- Ensuite: - à la Confédération Helvétique, pour sa généreuse contribution à une recherche en vue de l'amélioration des conditions d'exercice et de gestion d'une fonction que nous pouvons qualifier de vitale pour le pays;
  - au Centre du Commerce International pour son action dynamique et efficiente en faveur du développement du commerce international dans des domaines délicats et parfois très techniques qui, dans le cas présent, déploie une action émérite en faveur d'un pays en voie de développement classé parmi les pays les moins avancés et de surcroit fortement enclavé.

.../...

Je souhaite ici montrer mon intérêt particulier pour les travaux et les résultats de ce colloque ainsi bien sûr que pour le projet dont il fait partie. En effet, dans un monde en crise économique généralisée où l'interdépendance s'accroît chaque jour, conférant de ce fait aux relations extérieures de chaque pays une importance considérable, il est clair qu'une attention toute particulière doit être accordée aux problèmes du commerce extérieur.

Je suis convaincu que ce colloque, et le projet dont il relève, peuvent jouer un rôle primordial en assistant le Gouvernement Rwandais à développer et à mettre en oeuvre une politique cohérente dans ce domaine, ce qui ne manquera pas d'avoir pour conséquence des répercussions positives sur la vie économique du pays.

En effet, outre sa mission d'appui technique, ce projet pourra donner les moyens d'optimiser l'affectation des ressources, en vue d'une plus importante formation de capital fixe, il devra faciliter la réalisation d'investissements productifs et l'amélioration de la production. Il pourra ainsi contribuer à préparer la mise en place des échéances relatives au service de la dette.

En ma qualité de Représentant Résident du Système des Nations Unies pour le Développement, je ne peux que m'associer et encourager pleinement ces objectifs.

Monsieur le Secrétaire Général du M.R.N.D.,

Monsieur le Ministre,

Messieurs les Membres du Comité Central,

Membres du Corps Diplomatique,

Mesdames,

Messieurs,

Chers Collegues,

En m'adressant à une assemblée de ce niveau sur un sujet d'une telle importance, je me dois de donner le cadre dans lequel il se situe. Avec votre indulgence, je me permettrai d'exposer brièvement les éléments du système au sein duquel ce projet s'incère et dont il fait partie.

.../...

Le Système des Nations Unies pour le Développement mis en oeuvre au Rwanda depuis une vingtaine d'années, est à l'heure actuelle responsable d'un nombre important de projets qui touchent l'ensemble des secteurs d'activités économiques et sociales du pays. Une part importante de nos contributions est orientée vers l'agriculture, secteur primordial dans l'Economie Nationale, mais la très grande majorité des autres secteurs sont aussi touchés par des projets ou des investissements.

En effet, qu'il s'agisse de la planification du développement, de la recherche et de la mise en valeur des ressources naturelles, du développement industriel, des transports et communications, de l'éducation, de l'aide humanitaire et de secours et maintenant du secteur commercial, le Système des Nations Unies en collaboration étroite avec les partenaires gouvernementaux travaille à assister le Rwanda pour surmonter les obstacles auxquels il se heurte.

A titre indicatif, nous noterons que le volume d'aide engagée par le Système des Nations Unies au Rwanda s'élève pour l'année 1983 à près de 47 millions de US dollars, soit 20 % du total de l'assistance en provenance de l'extérieur du pays, connue par ce bureau.

A ce sujet, je voudrais indiquer que si l'on considère que la contribution multilatérale est stagnante, nous sommes heureux de constater que certaines formes de coopération nouvelle (fonds en dépôt, partage de coûts qui s'appellent globalement "des arrangements" multi-bi" et autres) ont marqué dernièrement une croissance appréciable.
Je suis satisfait de constater les nouvelles voies prises récemment par l'assistance internationale, car ma préoccupation principale, qui est actuellement celle de l'Organisation des Nations Unies, demeure l'assistance aux pays en voie de développement, et particulièrement, les PMA. Nous souhaitons que les bailleurs de fonds considèrent les besoins et l'intérêt porté par les pays récipiendaires à cette forme de coopération et comprendront (dans certains cas ou pour certains secteurs) la préférence marquée par ces pays pour l'assistance multilatérale.

Quoi qu'il en soit, le Système des Nations Unies se doit d'encourager les pays récipiendaires et les pays donateurs à une meilleure collaboration, tout en se préoccupant:

- d'améliorer les performances en matière d'assistance technique;

.../...

- de réduire au maximum des dépenses non-productives ou inutiles; ceci afin de
- maximiser les ressources disponibles et l'impact de leur contribution au développement.

Je suis convaincu que ce système demeure perfectible et qu'il est loin d'avoir épuisé ses possibilités pour satisfaire pleinement les deux catégories de partenaires: développés et en voie de développement.

Il est certain qu'une assistance multilatérale programmée à moyen terme présente des avantages indéniables du fait de sa globalité, de son indépendance, de sa cohérence et de la coordination des actions menées, tout en assurant la réalisation des objectifs fixés dans des délais précis au bénéfice de l'ensemble de l'économie nationale.

Toutefois, il n'en demeure pas moins que la coopération multi-bi garde une importance fondamentale, surtout lorsqu'elle vient appuyer et compléter, pendant une période de pénurie, les ressources de la coopération multilatérale.

S'agissant du projet initié par le Centre du Commerce International: "Programmation et Gestion des Importations", je dois dire que même si le PNUD n'est pas directement impliqué au sein de ce projet, nous sommes vivement intéressés, et que nous nous sentons très concernés par le fait que ce Séminaire et le projet dont il relève doivent atteindre l'ensemble de leurs objectifs. Le PNUD est prêt à aider les deux partenaires dans cette direction et je m'engage à donner tout l'appui de mon Organisation. En un mot, en qualité de Représentant Résident, je me sens responsable des résultats du projet.

Il reste bien sûr, et en cela je suis pleinement d'accord avec Monsieur le Ministre, que le Commerce d'Exportation a une importance considérable pour l'économie rwandaise et que ce secteur connaît des problèmes importants: Problèmes qui sont liés:

- au nombre restreint des produits exportés (café, thé, étain);
- aux conditions dans lesquelles se réalisent ces exportations (voir parmi d'autres l'enclavement, la distance des marchés, le protectionisme etc....);

.../...

- aux marchés mondiaux de ces produits;
- au manque de maîtrise par le Rwanda, des techniques qui prévalent en ce domaine etc...

Autant de problèmes auxquels le Rwanda doit faire face.

Monsieur le Secrétaire Général du M.R.N.D.,

Monsieur le Ministre,

Messieurs les Membres du Comité Central,

Membres du Corps Diplomatique,

Mesdames,
Messieurs,
Chers Collegues,

Voici brièvement présentés, quelques aspects que je souhaitais aborder à l'ouverture de ce Séminaire et qui j'espère, au sein de cette assemblée, trouveront un écho, et peut-être contribueront à faire progresser la réflexion dans ce domaine.

En terminant mes commentaires, je vous prie d'accueillir une dernière opinion qui est une conviction personnelle et qui concerne la coopération. Je voudrais simplement dire que toute coopération n'est fiable et crédible que dans la mesure où elle aide le pays bénéficiaire à s'en passer dans un temps relativement court.

A cette confiction, je dois ajouter mon vif souhait que les partenaires de ce colloque prendront au sérieux leurs responsabilités à la fois dans le cadre du colloque et dans celui du projet. Il y a un travail important à faire, qui nécessite l'engagement ferme de tous. En nous unissant et en travaillant ensemble nous ne pouvons que réussir.

Au nom du PNUD et en mon nom personnel, je souhaite plein succès aux travaux de ce Séminaire ainsi qu'à ceux du projet "Programmation et Gestion des Importations".

.../...

Enfin et avant de terminer je me dois de remplir une mission, celle de vous faire part d'un message du Directeur Exécutif du Centre du Commerce International:

" C'est avec plaisir que j'ai noté l'ouverture prévue à Kigali pour le 6 novembre 1984 du Colloque de Haut Niveau relatif au projet RWA/61/18 "Programmation et Gestion des Importations" et placé sous le Haut Patronnage de Monsieur HATEGEKIMANA Jean Damascène, Ministre des Finances et de l'Economie.

Je vous prie de transmettre à Monsieur le Ministre des Finances et de l'Economie, à l'ensemble des personnalités invitées et aux participants de ce Colloque mes souhaits de plein succès dans leurs travaux au bénéfice de l'économie rwandaise et de les assurer de l'attention soutenue avec laquelle nous suivons les efforts déployés pour la solution des problèmes que rencontre le commerce extérieur rwandais".

Je vous remercie pour votre attention.

ANNEXE III. 1.

EXPOSE DU 06 FAIT PAR MONSIEUR MAHARANGALI AUGUSTIN,
DIRECTEUR DU COMMERCE EXTERIEUR.

Thème: Problèmes et Contraintes du Commerce Extérieur Rwandais.

Monsieur le Président,

Mesdames, Messieurs,

Dans mon premier propos qui a pour thème "Problèmes et Contraintes du Commerce Extérieur Rwandais", mon rôle consistera essentiellement à vous parler des situations vécues par le secteur du Commerce Extérieur dans sa gestion quotidienne.

C'est, je puis vous assurer, un sujet qui s'est révélé à l'analyse fort complexe et délicat, tant notre Commerce Extérieur est en butte à des contraintes aussi multiples que variées qui ont pour conséquence d'en rendre difficile une hiérarchisation objective car elles me semblent aussi importantes les unes que les autres.

Toutefois et par référence aux orientations nous données ce matin par le Ministre des Finances et de l'Economie, j'ai operé un certain classement et opté pour une démarche dans l'analyse de la situation actuelle de notre Commerce Extérieur, démarche qui se limite aux contraintes les plus généralement ressenties.

D'emblée et je pense que vous êtes en droit de le savoir, je ne traiterai pas des conditions dans lesquelles s'exécute notre Commerce Extérieur, ce thème ayant été attribué au Directeur du Change à la Banque Nationale du Rwanda, qui interviendra directement après moi. D'autres sujets encore plus explicites en rapport avec notre commerce d'importation et domaines connexes seront abordés tout au long de ce séminaire.

Avant d'en arriver aux contraintes proprement dites, et à l'ébauche des solutions telles qu'elles sont perçues par le Ministère des Finances et de l'Economie, je voudrais vous entretenir d'abord sur la politique générale du Commerce Extérieur et sur sa situation actuelle pour déboucher enfin sur certaines conclusions qui, si vous en convenez ainsi, pourront servir de base de discussions.

.../...

1. Politique générale du Commerce Extérieur

Au Rwanda comme ailleurs la politique du Commerce Extérieur fait partie de la politique commerciale en général qui se définit comme un instrument avec lequel l'autorité centrale détermine le niveau, la direction et la promotion des échanges et avec lequel elle établit la relation entre les différents prix des biens échangés sur le marché interne et les prix sur les marchés extérieurs.

En théorie économique, la politique commerciale peut être soit protectionniste, soit libre-échangiste. Protectionniste, elle sert à promouvoir la production nationale en limitant au strict nécessaire l'afflux des produits importés. Libre-échangiste, historiquement la plus ancienne, elle consiste à favoriser la libre circulation des biens et services entre pays. Dans la pratique commerciale actuelle, surtout au niveau des pays en voie de développement, la tendance est à concilier les deux théories car, il semble y avoir interférence entre les mesures protectionnistes et libre-échangistes. C'est ainsi que pour le Rwanda, comme le Ministre des Finances et de l'Economie vient de le souligner dans son allocution d'ouverture de ce séminaire, la philosophie économique définie par le MRND prône "un libéralisme planifié fondé sur la coexistence des secteurs publics, mixtes et privés dans un cadre d'orientation, de coordination et de contrôle des activités économiques par l'Etat dont la responsabilité est de préserver l'intérêt général du Pays".

S'inspirant de cette doctrine, la politique du commerce extérieur encourage les initiatives privées tout en préservant à l'Administration et aux différentes institutions apparentées, le droit de regard, de contrôle et d'orientation des échanges extérieurs. Dans cette politique d'orientation et de contrôle, le Rwanda, à l'instar d'autres pays, se sert des instruments de type classique tels que: l'émission des licences, le tarif douanier, le dépôt préalable à l'importation, les restrictions quantitatives et j'en passe.

2. Situation actuelle du Commerce Extérieur

Malgré les efforts déployés par le pays depuis son accession à la souveraineté internationale, force est d'admettre que le Commerce Extérieur de notre pays subit sans cesse les conséquences de l'enclavement générateur de l'augmentation des frais de transport. Cette situation est encore aggravée par la détérioration des termes de l'échange qu'entrainent un déficit presque chronique de la balance commerciale.

.../...

En ce qui concerne les importations, "thème central du présent colloque", il est à reconnaître que le Rwanda importe non seulement les produits industriels dont il a besoin mais aussi une partie des produits de première nécessité qu'il consomme. Cette dépendance de l'importation pour couvrir certains besoins élémentaires entraîne un déséquilibre entre les quantités importées et celles exportées.

Ce déséquilibre est généralement de l'ordre de 1 à 3 tel que le montre la couverture des importations par des exportations ces trois dernières années: le taux de couverture était de 32 % en 1981, 33 % en 1982 et 29,5 % en 1983.

La faiblesse de ces taux de couverture résulte aussi, vous en convenez, du fait que nos exportations ne sont composées que de produits primaires en nombre limité et en quantités réduites et dont les prix sont sujets aux aléas du marché international. Quant à l'importance des produits d'exportation, sur base des données de l'année 1983, les produits agricoles interviennent pour environs 80 % de la valeur totale exportée, le café représentant à lui seul près de 70 % du total, tandis que les minerais représentent 15 % de la valeur totale de nos exportations.

En ce qui concerne la composition des importations, sur base des statistiques de 1983, la situation se présente comme suit:

- Biens de consommation finale : 32 %
- Matières premières et produits semi-finis: 29 %
- Biens d'équipement : 23 %
- Energie et lubrifiants : 16 %

Les biens de consommation sont représentés principalement par les produits alimentaires, les boissons et tabacs, les produits textiles, les produits pharmaceutiques, du papier et du carton. Les biens d'équipement concernent essentiellement le matériel de transport et les machines-outils. Les biens d'approvisionnement sont représentés en grande quantité par les matériaux de construction, les produits chimiques par les acides gras industriels. Les produits pétroliers pris individuellement représentent plus de 15 % du total de la valeur totale des importations.

En ce qui concerne les agents économiques engagés dans ce secteur et dont le nombre oscille autour de 150, l'on doit regretter la pléthore d'importateurs inopérants. En effet, l'on a généralement l'impression que certains ne s'inscrivent au Registre de Commerce que pour attendre un créneau favorable à la spéculation et ne réalisent des opérations qu'à titre occasionnel.

.../...

Sur base des importations effectuées en 1983, l'on a pris un échantillon de quelques 60 importateurs qui totalisent 90 % de la valeur totale des importations, sauf que parmi ceux-ci figurent également les départenents ministériels, les établissements publics, les organismes internationaux, qui totalisent environ 10 % de la valeur totale des importations. En ce qui concerne les importateurs inscrits au Registre de Commerce, l'échantillon retenu permet de constater que 10 importateurs, à savoir PETRORWANDA, ERP, FINA-BP, HATTON & COOKSON, JOBANPUTRAS, la RWANDAISE, BENALCO, STIR, MURRI-FRERES et RWANDEX totalisent à eux seuls 53 % des importations globales. Ces entreprises se concentrent spécialement sur les produits pétroliers, les vêtements, les matériaux de construction, le matériel de transport, les machines diverses et les produits alimentaires. Par ailleurs, exception faite du secteur des carburants, la prédominance des étrangers dans le commerce d'importation est évidente.
En effet, en dehors des sociétés mixtes et des importateurs pétroliers, sur les 60 premières entreprises recensées, l'on y décède à peine certaines entreprises rwandaises telles que: les Etablissements MAJYAMBERE et DANIMO pour 0,90 %, SOCOBICO pour 0,44 % et les établissements SIEVA pour 0,29 %.

Quant à la répartition par préfecture, l'échantillon retenu permet de constater que la quasi totalité des importateurs est installée à Kigali. Ce n'est qu'à Butare et à Cyangugu où l'on peut trouver respectivement 5 et un seul importateurs de moindre importance. C'est dire combien l'intérieur du pays est à son tour enclavé en matière d'approvisionnement direct en produits importés.

Concernant l'origine des importations, l'on constate que le continent européen arrive en tête avec 43 % du total en valeur. Parmi les pays de ce continent, la Belgique vient en première position parmi nos fournisseurs, les Pays-Bas en 6ème position, la France en 9ème et l'Allemagne Fédérale en 11ème position. L'Asie est le deuxième continent fournisseur du Rwanda, avec 35 % du total des importations. Le Japon et la République Populaire de Chine représentent plus de 20 % du total des importations en valeurs, essentiellement le premier, pour les véhicules et le second pour les textiles. L'Afrique occupe le 3ème rang avec 11 % des marchandises en provenance du Kenya. Ce dernier pays fournit au Rwanda des marchandises suffisamment diversifiées dont principalement les produits pétroliers et les matériaux de construction. Les importations d'origine nord-américaine sont essentiellement dominées par les friperies et les aides alimentaires en provenance des Etats-Unis d'Amérique et du Canada.

.../...

Monsieur le Président,

Mesdames, Messieurs les Séminaristes.

Après avoir caractérisé succintement le commerce extérieur rwandais en général et la structure des importations en particulier, vous me permettrez d'entamer maintenant d'autres problèmes connexes à cette fonction, les contraintes structurelles et conjoncturelles ainsi que les approches de solutions en cours et en perspective.

1. Prix à l'importation

A l'importation, il existe au Rwanda, deux régimes de prix à savoir le régime de prix fixés (carburant, ciment) et le régime des prix contrôlés. En général, le régime des prix fixés ne pose aucun problème dans ce sens que les adoptations sont régulièrement faites quand les circonstances se justifient.

En ce qui concerne les produits dont les prix ne sont pas encore fixés, ils sont contrôlés par le biais du système d'homologation fixé par arrêté ministériel nº 001/15.01/83 du 24 janvier 1983 relatif à la procédure d'homologation des prix des produits importés et des produits industriels fabriqués au Rwanda. Par rapport à la situation qui prévalait antérieurement, aux yeux des services du Ministère des Finances et de l'Economie, le système présente certains avantages:

- contrôle des prix au niveau du commerce de gros pour rendre plus aisé le contrôle d'autres circuits de distribution;
- mieux suivre l'approvisionnement du pays;
- tenir à jour des dossiers individuels des importateurs en vue de distinguer régulièrement les opérants des inopérants;
- analyse des différentes composantes du prix de revient pour pouvoir porter un jugement de valeur sur la vraissemblance du prix FOB, des coûts de transport, etc..
- la tenue d'un répertoire statistique permettant une analyse régulière de la fiabilité et de la crédibilité des différentes sources d'approvisionnement en vue d'une orientation progressive des importateurs vers les fournisseurs les moins chers.

Je dois avouer tout de suite que cette réglementation n'est pas encore venue à bout de tous les problèmes liés à la structure des prix des produits importés. Parmi les points qui restent en suspens, l'on peut citer les frais bancaires pour lesquels le pourcentage en vigueur semble bas pour certains importateurs, les fluctuations de changes dont les effets

.../...

sont difficiles à préétablir, et enfin les marges bénéficiaires à appliquer aux produits dont la commercialisation est en quelque sorte spécifique tels que les pièces de rechange et les médicaments.

Par ailleurs, force est d'admettre qu'il n'existe pas de mécanismes permettant à l'administration et aux opérateurs économiques de vérifier la véracité des prix FOB et des frais de transport maritime. Comme solution, il est envisagé d'entamer une étude de prospection commerciale englobant la plupart des produits importés selon leurs différentes sources d'approvisionnement. Ce travail qui doit être mené dans le cadre du projet RWA 61-18 relatif à la gestion et à la programmation des importations, va s'appuyer sur un réseau d'informations comprenant les fournisseurs et les organismes internationaux. L'ensemble de ces devra conduire à la tenue d'une mercuriale des prix internationaux qui sera régulièrement tenue à jour et portée à la connaissance des importateurs.

2. Les marges bénéficiaires

Le système des marges bénéficiaires actuellement en vigueur est calculé en pourcentage. Ces marges ont été fixés à 15 % du prix de revient pour le grossiste, à 15 % pour le demi-grossiste et à 25 % pour le détaillant. D'aucuns disent que le mode actuel du calcul défavorise le consommateur au moment où d'autres surtout parmi les opérateurs économiques pensent qu'il faudrait maintenir le statu quo.

Voyons cela à la lumière de quelques hypothèses en présence.

- Certains estiment utile d'asseoir la marge sur l'ensemble des frais jusqu'à y inclure les frais généraux. Cette approche semble insoutenable pour la simple raison que les frais de distribution (publicité, voyage), ne doivent pas être la charge du consommateur et ce d'autant plus que de tels frais sont déductibles du bénéfice imposable. Ils doivent donc être supportés par la marge bénéficiaire.
- D'autres jugent plus adéquats de l'asseoir sur les prix CIF dédouanés.
- D'autres préfèrent le système de coefficients qui est un paramètre qu'il suffirait de multiplier par la valeur FOB ex-usine ou port d'embarquement pour trouver un prix de revient unitaire. Et même ici il se pose encore des problèmes parce que la facture du fournisseur est souvent augmentée des frais de commission ou de courtage incorporés dans la valeur FOB non détaillée.

Il en est de même du caractère actuellement uniforme des marges. Certains seraient d'avis que l'uniformité est juste alors que d'autres estiment que cette même uniformité est par définition injuste en raison de la différence dans la nature, la destination et la gestion qui caractérise les produits. C'est ici où se situe par exemple les réclamations des importateurs des médicaments.

.../...

Les débats de ce colloque devraient indiquer les choix à opérer entre ces différentes approches en ayant présent à l'esprit les intérêts propres aux groupes en présence (Administration, opérateurs économiques, et les consommateurs).

3. Le stockage

Tant que nous parlons de l'activité d'importation, l'on ne peut pas tenir compte des stocks à détenir par les importateurs, responsables en définitive de l'approvisionnement du pays. Sans anticiper sur l'exposé sur cette question attendu du représentant du Centre du Commerce International CNUCED/GATT, force est de reconnaître qu'aucun système commercial ne peut fonctionner valablement sans stock, parce qu'il s'agit d'une fonction de régulation de l'activité économique que chaque importateur se doit d'assumer.

Au delà de ce qui est en cours pour les produits pétroliers, il est temps d'élargir le champ d'action en mettant en place une politique de stockage et de détention de stocks tampons par chaque agent économique. Le colloque devrait élargir son cadre de réflexion sur cet important sujet, car faut-il le reconnaître, en temps normal, les stocks coûtent plus chers que les importations ordinaires.

4. En ce qui concerne les agents économiques importateurs, leur nombre est en quelque sorte pléthorique. Il est donc temps qu'un importateur qui se fait immatriculer au Registre de Commerce exerce réellement les activités qu'il a librement choisies. Dans le cas contraire, il faudra parvenir à une situation où un tel importateur soit personnellement responsable surtout en période de pénurie. Il est par ailleurs normal que chaque importateur puisse identifier correctement et systématiquement tous ses fournisseurs et programmer par voie de conséquence ses activités. L'administration se trouve en droit d'exiger un tel programme parce qu'on ne peut pas permettre longtemps qu'en matière d'approvisionnement le pays vive au jour le jour. A mon avis, c'est l'existence de ces importateurs occasionnels qui justifie le caractère spéculatif du commerce d'autant plus qu'à quelques semaines d'absence d'un produit, il devient facile d'en augmenter le prix.

Un des aspects positifs à mettre à l'actif de l'évolution des activités commerciales au Rwanda est que les commerçants rwandais, naguère cantonnés dans le commerce de détail, s'orientent de plus en plus dans le commerce extérieur et dans l'industrie.

.../...

Actuellement, il est normal que toute politique commerciale réaliste stimule l'éclosion d'une élite commerciale nationale capable de servir de cadre et de leader à la masse de commerçants nationaux qui se sont souvent courageusement improvisés pour les rendre de taille à pénetrer les secrets du commerce extérieur. A l'instar de ce qui se passe dans d'autres pays, le commerçant rwandais est en effet le mieux placé pour répondre aux besoins des consommateurs nationaux. Il reste entendu qu'en prônant la rwandisation du commerce, les autorités rwandaises,encore moins les opérateurs économiques rwandais ne nourrissent aucune forme de xénophobie à l'endroit de leurs homologues étrangers. Bien au contfaire; les opérateurs économiques étrangers ont encore leur place au Rwanda et ils en auront encore pour longtemps.

Sous un autre plan, le commerce d'importation devrait être exercé par les agents économiques dont les activités doivent progressivement être orientées dans les sens de la spécialisation au même titre du reste que le commerce de gros, de demi-gros et de détail. Dans le cas actuel, la confusion qui existe au niveau de ces trois principales catégories de distribution favorise les cumuls des marges et d'activités et ce, souvent au détriment du consommateur.

5. Il existe un lien logique entre les importations, la production locale et les exportations. Pour cette raison, les voies et moyens doivent être mis en place pour stimuler et protéger les industries naissantes. En dehors des facilités octroyées par le code des investissements, d'autres mesures avantageuses à l'égard des industries naissantes sont également prises. La mesure la plus importante est la limitation des importations des produits concurrents. Parfois néanmoins, les effets d'une telle mesure peuvent être limités par la nature de l'entreprise à protéger puisque:

- Les industries naissantes ne produisent assez, la qualité de leurs produits reste moindre par rapport aux produits similaires importés auquel cas une protection admise ainsi à la légère est de nature à freiner l'approvisionnement surtout quand les importateurs rwandais auront rompu les ralations d'affaires avec les fournisseurs étrangers;

- L'existence d'une seule entité industrielle en position de monopole peut être la cause des produits de qualité inférieure. D'ailleurs généralement, les entreprises industrielles qui s'installent partent de l'étude du marché et de prix de revient prévisionnels inférieurs aux prix des produits importés. Une fois ces usines sûres de leur prédominance sur le marché, elles n'hésitent pas à faire monter les prix et à altérer la qualité des produits fabriqués.

.../...

Toutefois, malgré ces cas négatifs une politique de protection est à instaurer non seulement dans le but de substituer les produits locaux aux importations au fur et à mesure que le pays s'industrialise, mais aussi et surtout pour dégager des surplus exportables.

6. Concernant les institutions qui interviennent dans les opérations du Commerce Extérieur, l'édifice existant est généralement jugé satisfaisant. En effet, le Ministère des Finances et de l'Economie, le secteur bancaire, la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda, les Magasins Généraux du Rwanda, les transporteurs, le transitaire, les entreprises d'assurance, les importateurs sont autant d'institutions et administrations qui concourent à l'exircice du secteur du Commerce Extérieur. Il importe néanmoins de préconiser des voies et moyens pour instaurer un cadre de concertation, et ce d'autant plus qu'il s'agit des institutions complémentaires.

C'est ainsi que:

- Le Ministère des Finances et de l'Economie est responsable en général de l'encadrement et du contrôle du commerce extérieur ainsi que de la surveillance des approvisionnements. Son action est néanmoins limitée surtout en ce qui concerne les intentions d'importer soit au niveau des agents économiques soit au niveau du secteur bancaire.

- La Banque Nationale du Rwanda délivre les licences d'importation, attribue les devises et autorise les transferts.

- La Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda qui vient d'être créée récemment devra être tenue informée et consultée sur toutes les lois et règlements relatifs à l'approvisionnement du pays.

- La Commission des Devises et Licences responsable, en principe de la politique des échanges extérieurs est dans l'oubliette depuis bon nombre d'années. Il importera de la redynamiser pour que toutes les institutions précitées assument à bon oscient leur responsabilité en matière d'approvisionnement du pays.

7. Les instruments du Commerce Extérieur que sont les statistiques, la documentation et l'information commerciale sont à renforcer.

Comme tout le monde le sait, la base de l'élaboration des statistiques d'importation par le Service des Douanes, le Service du Commerce Extérieur, la Direction Générale des Statistiques, la Banque Nationale du Rwanda, est la Déclaration de mise en consommation établi par le Service des Douanes.

.../...

Il devient dès lors paradoxal que les résultats des investigations diffèrent souvent du simple au double lorsqu'il est question d'interprétation d'une même situation. L'on peut même dire que l'aspect statistique obéit aux intérêts spécifiques de chaque service. Cette situation n'est malheuresement pas de nature à permettre aux administrations de disposer des statistiques identiques et fiables. Le souhait ici va bien sûr dans le sens de l'affermissement d'un appareillage statistique homogène pouvant avoir des ramifications dans l'ensemble des services concernés.

L'information commerciale, est tout au plus au niveau du Ministère des Finances et de l'Economie, est à créer, car son absence est fort préjudiciable à la surveillance régulière de l'approvisionnement.

Dans l'ensemble de ces domaines il est temps dinitier des actions visant à établir dans le temps une situation de circulation de l'information entre tous les intervenants dans les opérations du Commerce Extérieur.

8. S'agissant de la règlementation, ainsi que l'a souligné le Ministre des Finances et de l'Economie, des progrès tangibles ont été réalisés mais des efforts importants demeurent à déployer.

Dans ce domaine, nous pensons qu'une actualisation régulière de notre règlementation s'impose. Une telle démarche devrait être opérée de façon à mettre la réglementation actuelle en adéquation avec les objectifs de développement, de production et de consommation. De plus, elle devrait, être plus détaillé en ce qui concerne les différents secteurs et branches d'activité économique, adaptée au mode de gestion des secteurs d'activité et traduire le soucis de l'autorité politique. Aussi, et de notre sens, la loi du 14 juillet 1964 sur le Contrôle des changes et du Commerce Extérieur devrait être revue parce que beaucoup de choses ont changé après 20 ans. Il se fait également que la plupart de textes législatifs et réglementaires existant en matière économique et commerciale ne suffisent plus pour aider à la réalisation des objectifs du pays dans le domaine économique. A titre d'illustration, nous assistons depuis un certain temps à une multiplication de sociétés sous diverses formes juridiques (les sociétés par actions à responsabilité limitée, les sociétés des personnes à responsabilité limitée). Or, il n'existe pour le moment aucun texte législatif ou règlementaire qui définisse de telles entités si bien que le législateur se réfère encore en cette matière à la loi coloniale.

Aussi l'adoption du code de commerce dont un avant projet existe, viendrait à point nommé. Il va falloir également revoir la loi du 05 juillet relative au contrôle des prix et la loi du 23 janvier 1971 sur le Registre de Commerce.

.../...

Par la révision de ces deux textes, il y aura lieu de favoriser la spécialisation du commerce en vue d'éviter les cumuls des activités, d'identifier les secteurs à réserver aux nationaux et de catégoriser les commerçants. Ces objectifs une fois atteints, il serait aisé d'organiser et de mieux suivre les activités commerciales. Les différents stades du circuit commercial seront facilement contrôlés.

Monsieur le Président,

Mesdames, Messieurs les Séminaristes.

Tels sont, en grandes lignes, quelques idées que j'ai jugées utiles de soumettre à vos refléxions sous le thème "Problèmes et contraintes du Commerce Extérieur Rwandais".

Il y a certainement beaucoup d'autres problèmes et contraintes mais j'estime en avoir retenu les plus généralement ressentis. Permettez-moi alors de vous en rappeler l'essentiel ceci dans le souci de mieux orienter nos discussions.

1. Les mécanismes de contrôle des prix à l'importation et l'impérieuse nécessité de choisir les meilleurs sources d'approvisionnement.

2. La nécessité de se mettre d'accord sur le mode de calcul des marges bénéficiaires sur les prix des produits importés ainsi que les éléments constitutifs de ces marges.

3. Les voies et moyens de mettre en place une politique de stocks commerciaux de produits importés à intégrer dans une politique d'ensemble de constitution de stocks stratégiques et de sécurité.

4. La responsabilité pour les importateurs de programmer eux-mêmes leurs importations aux fins d'éviter au pays des pénuries injustifiées.

5. Le lien logique qui doit exister entre l'importation, la programmation locale et l'exportation. En outre logique, l'importation ne peut pas être perçue comme une fin en soi jusqu'à tout moment l'existence d'une production nationale suffisante peut justifier l'arrêt temporel ou définitif de l'importation de l'un ou de l'autre produit.

6. Les institutions qui interviennent dans les opérations du Commerce Extérieur ne doivent pas travailler en vase clos. Elles doivent se compléter utilement en mettant sur pied des mécanismes permanents de concertation. Une activité qui occasionne des dépenses annuelles de l'ordre de 25 milliards de francs rwandais ne peut pas être géré en ordre dispersé.

.../...

7. La collecte, la confection et l'exploitation des statistiques du Commerce Extérieur devront être harmonisées.

8. Dans beaucoup de cas, la législation sur les activités commerciales en général et le commerce d'importation en particulier est à actualiser pour tenir compte des préoccupations du moment dans ce secteur.

Je vous remercie.

ANNEXE III. 2.

EXPOSE FAIT PAR MONSIEUR NDEKEZI ONESPHORE, DIRECTEUR DU CHANGE A LA BANQUE NATIONALE DU RWANDA.

Introduction

-Cadre juridique

La loi cadre sur le commerce extérieur est celle du 14 juillet 1964 relative au contrôle des changes et du commerce extérieur.
Cette loi définit et énumère les opérations que la Banque Nationale du Rwanda est autorisée à soumettre à son contrôle et aux formalités qu'elle détermine, donnant ainsi à la Banque Nationale le monopole officiel des devises étrangères (art. 1 et 6).

Le contrôle des changes peut être défini comme l'ensemble des mesures prises par un Etat pour assurer à tout prix l'équilibre de sa balance des paiements. Il est évident que l'importance de ce déséquilibre ainsi que les difficultés que l'on a pour le résorber ou pour l'éviter conditionnent l'étendue et la sévérité du contrôle.
C'est ainsi que les textes relatifs au contrôle des changes ont été partout si nombreux et font constamment l'objet de remaniement et d'extension.

Les règlements de la Banque Nationale du Rwanda sont publiés au Journal Officiel de la République Rwandaise mais leur diffusion est aussi assurée par les banques agréées, nos intermédiaires de change. En plus de ses règlements et de leurs annexes, nous publions également des instructions ou avis, qui ont aussi force de règlement au titre de l'art. 6 de ladite loi.

-Cadre institutionnel

Le commerce extérieur étant une activité importante dans le pays, il va de soi qu'il soit réglementé et contrôlé par les institutions du pays habilitées à assurer un équilibre de l'économie sur tous les plans (croissance économique, balance des paiements, équilibre interne, justice sociale):

1. Le Ministre ayant le commerce dans ses attributions donne les autorisations nécessaires afin que les demandeurs puissent être enregistrés dans le Registre des commerçants.

2. Le Tribunal de Première Instance assure l'enregistrement des commerçants au Registre de Commerce.

3. La Banque Nationale du Rwanda autorise l'achat nécessaire des devises pour importer et détermine les conditions dans lesquelles l'importateur doit importer ses marchandises.

.../...

ANNEXE III. 3.

LA PROGRAMMATION DES IMPORTATIONS PAR MONSIEUR SI-AHMED, CONSEILLER EN PROGRAMMATION DES IMPORTATIONS AUPRES DU MINISTERE DES FINANCES ET DE L'ECONOMIE

Lors de notre propos dont le Thème est "Programmation et Gestion des Importations" au Rwanda, nous aurons à survoler un domaine que je qualifierai volontiers de très vaste pour un temps qui nous est imparti relativement court (30') environ.

De cet aspect et avec votre permission, je tire argument pour vous demander d'excuser le caractère volontairement incomplet de mon exposé et vous laisser le soin, par vos questions, avis et remarques, de m'inviter à donner un éclairage accru à tel ou tel aspect qui peut vous sembler ou que vous pouvez juger important.

De plus et avant d'entrer dans le vif du sujet, il y a lieu de nous entendre sur ce que je qualifierai avec votre permission de règle de travail.

D'abord ce n'est pas à un débat académique que nous sommes conviés, mais bien à un examen au plus près des réalités du Commerce Extérieur Rwandais. Examen à travers lequel nous devons nous attacher à tirer tous les enseignements et conclusions possibles en vue de donner à notre démarche l'efficacité la plus grande possible.

Ensuite nous devons être d'accord sur le fait qu'il n'y a pas de solutions fin prêtes à tirer de nos cartons pour application immédiate avec mode d'emploi à l'appui si avec votre permission je peux m'exprimer ainsi. Non! Il existe certes des schémas mais pas à proprement parler de solutions de ce type. Ce que nous souhaitons ici, c'est un dialogue réel, une progression constructive dans notre recherche commune de solutions. Progression qui a notre sens constitue le meilleur mode de transfert de savoir faire.

Enfin nous viserons lors de notre approche et ainsi que nous invitons Son Excellence Monsieur HATAGEKIMANA Jean Damascène, Ministre des Finances et de l'Economie, à nous inspirer de la Philosophie Economique Rwandaise qui s'apparente "au libéralisme Planifié" et à nous référer aux orientations et directives de Son Excellence le Président de la République telles que données notamment lors de son discours programme du 05 janvier 1984 et réitérées lors de l'important discours du 08 juillet 1984.

C'est là Messieurs un ensemble de points que j'ai jugé utile de rappeler avant d'entrer en votre compagnie dans le vif du sujet. J'ose espérer que ce préambule n'aura pas été inutile pour la suite de nos travaux.

Concernant le corps de l'exposé, je vous propose une approche qui s'analyse ainsi qu'il suit:

- Rappel des orientations et directives à ce secteur suivi d'un examen de la place du commerce extérieur particulièrement à l'importation au sein de l'Economie Rwandaise.

- Nous continuerons en indiquant ce qu'est la la programmation des importations pour en donner une approche aussi complète que possible.

- Enfin par un jeu de questions-réponses, à nous-mêmes, nous esquisserons une amorce du débat auquel nous vous convions.

Tel est dans ses grandes lignes le plan que nous suivrons lors de cet exposé.

S'agissant des références idéologiques auxquelles nous devons nous raccorder, ainsi que des orientations et directives de Son Excellence le Président de la République qui doivent éclairer notre démarche nous noterons ce qui suit:

- La Philosophie Economique Rwandaise prône:

" Le libéralisme planifié, fondé sur la coexistence des secteurs publics, mixte, coopératif et privé, dans un cadre d'orientation, de coordination et de contrôle des activités économiques par l'Etat dont la responsabilité est de préserver l'intérêt général du pays".

C'est là, une affirmation on ne peut plus claire de la préaminence et de la responsabilité de l'Etat dans la définition de la politique économique, de l'indispensable coordination qu'il doit assurer dans ce domaine et du contrôle qu'il doit exercer.

L'exercice de cette responsabilité est de fait assumée en son nom par les Ministères et Administrations de l'Etat, chacun en ce qui le concerne. Dans le cas qui nous intéresse nous pouvons dire que le Ministère des Finances et de l'Economie qui a en charge la fonction commerciale exerce la responsabilité de l'orientation, de la coordination et du contrôle des activités commerciales en vue de préserver l'intérêt général du pays dans ce domaine.

De plus, la Direction du processus de développement doit être assurée par la planification à court et moyen terme, ce qui en soit implique un minimun de programmation sectorielle notamment dans le domaine qui nous concerne, à savoir le Commerce Extérieur.

.../...

Ainsi et au niveau des fondements de la Philosophie Economique Rwandaise, la programmation des échanges apparaît comme un des instruments de direction du processus de développement, engageant la responsabilité de l'Etat et par voie de conséquence celles du Ministère et des Administrations ayant en charge ce secteur.

Son Excellence, le Président de la République a, lors de Son Discours Programme du 05 janvier 1984 et de l'important discours du 08 juillet, donné dans le domaine du Commerce Extérieur des orientations et directives, dont vous me permettrez de souligner ici l'importance et la pertinence et de qu'il s'aggisse:

- de l'administration qu'il souhaite "reformuler et dynamiser en vue d'en faire un instrument cohérent et une véritable force de frappe".
- du fait que "le Rwanda ne doit pas vivre au dessus de ses moyens".
- de "l'adéquation nécessaire de la politique commerciale aux exigences du secteur de développement et de production".
- de ce que "l'importation doit privilégier encore d'avantage les produits de base".
- de "la protection des capacités de production qu'il doit assumer".
- du "gaspillage qui doit être éliminé" et de la "nécessité d'une politique d'austérité, cette dernière ne devant pas être considérée comme un vain mot".

C'est là, Messieurs, quelques extraits des discours du 05 janvier 1984, de Son Excellence Monsieur le Président de la République Rwandaise, extraits qui me semblent très importants pour l'objet de nos débats et auquel nous nous référons pour introduire et justifier certains de nos développements.

De plus et avec permission, je dirai que c'est pour nous tous, une chance de disposer d'orientations et de directives aussi claires pour la suite de nos travaux.

S'agissant du contenu de ces directives et orientations elles nous appellent, sur la base d'un recensement exhaustif qu'à une mobilisation la plus grande possible de moyens de paiements extérieurs du Rwanda pour une affectation judicieuse en vue de:

- Prioriser l'importation des produits de base,
- L'adéquation du Commerce Extérieur aux exigences des secteurs de développement et de production,

.../...

- La protection des capacités de production,
- L'amélioration de l'équilibre de la balance commerciale et du niveau des devises,
- Décourager l'importation des produits de luxe et ceux pouvant être fabriqués sur place, ceci dans la perspective d'un optimum socio-économique qui constitue un des buts du processus de développement Rwandais.

C'est de notre sens et si vous êtes d'accord, le contenu que nous donnerons lors de notre approche au concept "Programmation" en ce qui concerne les importations au Rwanda.

En effet, cette définition, résultante de l'analyse des fondements de la philosophie rwandaise ainsi que du contenu des orientations et directives présidentielles, me semble plus à même de correspondre à la situation du Commerce Extérieur Rwandais et aux objectifs qui lui sont assignés que toute autre définition à laquelle nous serions tentés de nous référer.

De plus cela correspond à notre desir d'être proche du concret et d'opter pour une démarche pragmatique.

Reste pour nous à examiner l'importance du Commerce Extérieur et par voie de conséquence celle de la programmation de ce secteur d'activité pour l'économie rwandaise.

A ce propos, nous dirons que le Commerce Extérieur, représente plus de 30 % du Produit National Brut, ce qui en soi est un indicateur de forte extraversion de l'économie rwandaise.

De plus l'analyse de l'activité économique du pays et des statistiques du Commerce Extérieur indiquent nettement que certaines décisions de consommation et l'ensemble des décisions de production et d'investissement ont un impact plus ou moins direct sur le Commerce Extérieur du pays.

De ce fait il apparaît que l'importance du Commerce Extérieur ne saurait échapper à personne tant en ce qui concerne la satisfaction de certains besoins essentiels des populations, le fonctionnement des capacités productives, l'élargissement ou le renouvellement du potentiel de production du pays, ceci au plan économique, sans oublier que cette fonction intervient dans la réalisation de la quasi totalité des objectifs sociaux du pays.

.../...

De plus la fonction du Commerce Extérieur est importante, voire même déterminante dans les actions visant à:

- l'équilibre de la Balance Commerciale,
- l'équilibre de la Balance des Paiements,
- la limitation de l'endettement extérieur,
- la protection des capacités de production,
- la protection du marché de l'emploi,
- la présentation du pouvoir d'achat des populations,
- la réalisation des stocks stratégiques assurant une ralative autonomie au pays,
- l'intégration économique régionale etc....

C'est là sans conteste, Monsieur le Président, une fonction qui mérite d'être considérée comme dominante dans le processus de développement du pays.

De ce fait la programmation du commerce d'importation en tant que mode de prévision et de gestion de ce secteur d'activité apparaît comme très importante et de nature à concourir à la réalisation des objectifs de développement, de production et de consommation, de même qu'elle peut contribuer positivement à traduire dans les faits la volonté du pays de s'assurer une situation de moindre dépendance.

Aussi et dans une deuxième partie, aurons nous à examiner les voies et moyens pouvant être mis en oeuvre en vue de la promotion de la programmation en tant qu'outil de travail au sein du secteur commercial et sa mise au service des objectifs économiques et sociaux du pays.

Pour ce faire, nous compléterons d'abord notre définition première de la programmation du commerce d'importation pour lui donner un caractère plus large.

Nous examinerons ensuite la programmation des importations dans les conditions de son existence et de sa mise en oeuvre.

Pour enfin ésquisser un schéma d'approche en vue de la mise en oeuvre de la programmation des importations au Rwanda.

S'agissant de la définition de la programmation des importations au Rwanda nous l'approcherons ainsi;

.../...

C'est l'acte réfléchi et volontaire par lequel les autorités compétentes du pays.

Sur la base d'une connaissance objective des besoins et des capacités de paiement du pays.

Et en vue de la réalisation des objectifs économiques sociaux et autres, assignés par le processus de développement à l'ensemble des secteurs et à l'Economie Nationale d'une façon générale.

Tendent vers une affectation judicieuse des moyens de paiements dont ils disposent, en vue de la réalisation des objectifs fixés, dans un cadre de recherche à terme d'un optimum économique et social fixé comme but. Cette affectation devra tenir compte, d'une hiérarchie des besoins et des priorités fixés par les organes politiques et administratifs chargés de la Direction du processus de développement.

Ainsi que nous le voyons cette action doit être assise sur un ensemble de dispositions définissant:

- les objectifs à atteindre,
- les voies et moyens à mettre en oeuvre en vue de leur réalisation,
- la cadre juridique, réglementaire et institutionnel.

Telle est de façon générale l'hypothèse de définition de la programmation des importations au Rwanda que nous soumettons à la réflexion et aux débats de votre assemblée.

Au terme de ces débats et sur la base d'un consensus, nous adopterons une définition commune qui après son acceptation par les autorités compétentes servira de cadre de référence à notre action.

S'agissant des conditions à réunir en vue de la programmation des échanges extérieures d'une façon générale et des importations en particulier nous noterons les aspects suivants:

- D'abord une volonté réelle des autorités publiques et administratives du pays. C'est là une condition sans laquelle rien ne peut être entrepris de façon valable dans ce domaine.

Au Rwanda cette condition semble déjà remplie au niveau politique comme cela ressort des discours du Chef de l'Etat, discours auxquels il m'a été donné de me référer.

Il s'agira maintenant pour nous tous d'étudier la meilleure façon de passer à la phase opérationnelle de cette orientation en définissant d'abord un programme d'action concret aux niveaux administratifs, règlementaire et technique.

Au plan organique le cadre existant peut s'analyser ainsi:

- La Direction du Commerce Extérieur au sein du Département de l'Economie, au Ministère des Finances et de l'Economie peut constituer un support d'Etude et d'analyse de la politique commerciale, de son application un secteur et de l'Evaluation de ses implications.

- La Banque Nationale qui a la charge du contrôle des changes et de l'ensemble des aspects financiers et bancaires avec à sa disposition un secteur bancaire développé.

- La commission d'évaluation des besoins est de par sa création le niveau d'étude et d'évaluation des besoins à l'importation du pays.

- Le Comité inter-ministériel de coordination placé près son Excellence le Ministre des Finances et de l'Economie et chargé de tout ce qui concerne la politique économique du Pays et partant la politique commerciale.

C'est là autant d'institutions et de niveaux de coordination qui existent déjà et qui constituent un cadre organique assez structuré pour l'élaboration d'un programme des échanges extérieurs.

Notre rôle consistera surtout à completer ce cadre organique, à en examiner le fonctionnement pour améliorer la cohérence générale et les performances possibles de cet organigramme.

Dans ce cadre et sans aller dans le détail nous indiquerons que cette organisation:

- devrait toucher l'essentiel des agents économiques intervenant dans le commerce d'importation et tendre d'une part vers la consultation de l'essentiel des agents économiques intervenant dans le commerce d'importation, d'autre part vers la concertation avec toutes les administrations et institutions concernées et/ou intéressées par cette fonction.

.../...

- qu'elle pourrait être articulée de façon à permettre: d'abord une circulation la plus fluide possible dans le sens ascendent et descendant de l'information économique, commerciale et statistique et s'agréger ensuite dans le sens ascendent aux niveaux des sous-branches, branches et secteurs autour des structures chargées de l'administration, la coordination et ou la gestion de ces niveaux.

De plus ce cadre organique devrant dans toute la mesure du possible être fixé par un texte règlementaire de haut niveau qui le détermine, en précise les différents aspects, ses modalités de fonctionnement ainsi que les droits et obligations des différents intervenants (commissions, administrations, agents économiques etc.) dans le processus d'élaboration, d'exécution et de contrôle.

En ce qui concerne la réglementation du Commerce Extérieur nous signalerons dans ce domaine qu'il existe trois textes fondamentaux qui sont:

- la loi du 14 juillet 1964 relative au contrôle des changes et du Commerce Extérieur ainsi que les textes subsequents.
- le décret-loi du 31 décembre 1974 relatif au tarif douanier et les textes en portant modification.

Nous noterons ici que les fondements d'une réglementation du Commerce Extérieur existent.

Mais l'analyse approfondiede ces textes appellent de notre part les remarques suivantes:

- d'abord et notamment l'âge de la loi du 14 juillet 1964 relative au contrôle des changes et du Commerce Extérieur plus de 20 ans, comparé aux mutations profondes qu'à connu l'Economie Rwandaise pendant cette même période, la rapide évolution avec laquelle les techniques ont évolué dans ce domaine, les changements radicaux intervenue dans l'économie mondiale, le caractère performant des techniques commerciales mises en oeuvre aujourd'hui etc...

- Ensuite le fait que cette réglementation semble marginaliser une administration, voire même un département que le gouvernement a créé à cet effet.

- Le caractère global de cette réglementation qui malgré certaines tentatives du déglobalisation (véhicules, cautionnement...) semble peu adapté aux soucis du secteur commercial.

.../...

- La préeminence des problèmes financiers et monetaires
- Le faible éventail des taux de tarif douanier etc...

sont autant d'arguments qui pour notre part nous conduisent à nous ranger derrière l'appel de Son Excellence Monsieur le Président de la République du 08 janvier 1984 lors de Son discours du 05 juillet 1984. Appel par lequel il invite "à une réforme profonde et générale de la politique commerciale et tarifaire".

S'agissant des instruments nécessaires, nous signalerons notamment:

- les statistiques du commerce extérieur.
- les statistiques bancaires.
- les fichiers des agents économiques ayant des compétences en matière de commerce extérieur.
- l'information économique et commerciale, l'ensemble de ces instruments devrait concourir à la connaissance la plus approfondie possible de l'Economie Nationale.
  Connaissance devant être recherchée et mise à jour en provenance à travers l'ensemble des aspects suivants.
  - sa composition, son organisation et son fonctionnement.
  - les processus de production installés.
  - les consommations finales.
  - les besoins de renouvellement et de maintenance.
  - les prévisions d'extension des capacités productives etc...

- L'encadrement de cette fonction doit faire l'objet d'une attention particulière. Les agents chargés de la programmation des échanges extérieurs doivent pour leur part recevoir une formation adéquate et être appellés régulièrement en recyclage pour tel ou tel aspect à propos duquel il aura été constaté des faiblesses. Cela est particulièrement vrai en ce qui concerne les techniques d'importation qui doivent être utilisées aux mieux des intérêts Rwandais.

- Par ailleurs et s'agissant de la position géographiques du Rwanda, pays fortement enclavé et très éloigné de ses sources d'approvisionnement, les données relatives aux transports, aux conditions d'approvisionnement, au transit et au stockage, doivent dans ce cadre faire l'objet d'une attention particulière.

.../...

Nous terminerons notre exposé par une proposition quant à la façon d'introduire la programmation des importations au Rwanda.

A ce sujet nous attirons votre attention sur le fait qu'il ne s'agit que d'une proposition, que nous vous demandons de critiquer et que nous souhaitons modifier à la lumière de vos avis et remarques afin de nous assurer de sa possibilité et de son adéquation à la situation générale du Commerce Extérieur et de l'Economie Rwandaise.

Dans ce cadre et pour les années 1984 et 1985 nous proposons ce suit:

1984: (novembre et décembre).

- Procéder à l'analyse statistique des importations du Rwanda sur la base de (04) quatre années 1980 - 1981 - 1982 - 1983 - 1984.

Ce travail a pour but de nous éclairer sur le passé, et de dégager les tendances au plan global et déglobalisés des importations.

- Mettre en place des grilles d'analyse par groupement fonctionnel et par groupement d'utilisation conformes à la situation de développement de l'Economie Rwandaise.

- Elaboration de canevas devant servir de cadres d'élaboration, de soumission de recueil et de traitement des prévisions des agents économiques et Ministères.

- Elaboration des Fichiers Importateurs et Producteurs.

- Traitement et Analyse des prévisions transmises et détermination de la demande.

- Extropalation des tendances du commerce extérieur.

- Elaboration d'une Hypothèse de prévision pour l'année 1985 sur trois niveaux: (Minima, Moyen, Maxima) à soumettre a l'appréciation des autorités compétentes.

Ces Hypothèses sont à rapprocher des prévisions de Recettes en Devises.

Notre objectif est la définition d'un projet de programme d'importation pour l'exercice 1985.

.../...

A cet effet nous signalerons que certaines tâches sont actuellement en cours. S'agissant de l'aspect calendaire notre crainte est qu'il ne puisse être respecté car l'association des agents économiques à ce travail n'a pas été initiée à temps.

Cet aspect allié au caractère nouveau de la programmation rendent effectivement aléatoire le délai du 30 décembre que vous nous sommes initialement fixe.

De plus et pour les agents économiques l'intérêt qu'il y aurait pour eux à participer à cette approche peut ne pas leur sembler evident.

C'est là, une situation qu'il s'agira de corriger au plutôt c'est-à-dire en 1985.

En tout état de cause nous devons aboutir le plus rapidement possible à fixer un programme d'importation pour l'année 1985.

S'agissant de l'année 1985 nous devrons la mettre à profit pour:

- approfondir le cadre réglementaire, les procédures et le cadre organique de la programmation des importations.
- sensibiliser et convertir les agents économiques à ce mode de gestion.
- assurer des formations aux agents du commerce extérieurs chargés de ce travail.
- procéder en juin 1985 aux révisions et ajustements nécessaires du programme en cours.
- lancer dès juillet 1985 les travaux pour le programme 1986.
- faire adopter lors du mois de décembre le programme pour l'exercice 1986.
- janvier 1986 mise en application de la gestion programmée du commerce extérieur rwandais par les Rwandais eux-mêmes.

Telles sont de façon schématique les étapes de mise en application de notre objectif en matière de programmation du commerce d'importation.

Il est clair que parallèlement les procédures du commerce d'importation devront faire l'objet d'un examen attentif et les modifications nécessaires seront proposées aux autorités compétentes.

.../...

Par ailleurs nous ne terminerons pas sans insister sur le fait que la composante humaine ayant la charge du commerce extérieur doit être sérieusement renforcée.

Telles sont les grandes lignes de ce que je me devais de dire dans le domaine de la programmation du commerce d'importation.

L'important a été pour nous d'initier une approche commune de ce problème. C'est pour cela que l'ensemble de cet exposé de trente minutes a été orienté vers un but: poser la problèmatique de la programmation du commerce d'importation en justifiant cette technique en tant qu'instrument de pension, d'orientation et de gestion du commerce extérieur.

Pour ensuite définir un certain nombre de préalables avant de donner enfin un schéma d'action.

C'est par Monsieur le Président, une introduction pour vous inviter à un débat que nous souhaitons très riche et des propositions pertinentes dans le cadre des orientations et directives données par les instances Politique du Pays.

Je vous remercie pour votre aimable attention.

ANNEXE III . 4.

LA PROGRAMMATION DES IMPORTATIONS - EXPERIENCE DE LA TRAFIPRO
PAR MONSIEUR SOMAYIRE FRANCOIS, DIRECTEUR COMMERCIAL DE
LA TRAFIPRO

PLAN :

I. LA COOPERATIVE TRAFIPRO

1.1. Identité + Historique
1.2. Les objectifs
1.3. L'Organigramme
1.4. L'Organisation commerciale
1.5. Les systèmes d'achat

II. LES IMPORTATIONS A TRAFIPRO

2.1. Les Raisons d'importer
2.2. Les Sources d'approvisionnement

III. LA PROGRAMMATION DES IMPORTATIONS A TRAFIPRO

3.1. Le Système utilisé
3.2. Les principaux problèmes
3.3. Les étages de programmation
3.4. Un cas concret : la planification 1985

IV. RECOMMANDATIONS

Mesdames, Messieurs,

C'est pour la Coopérative TRAFIPRO que j'ai l'honneur de représenter ici, une grande fierté d'avoir été choisie pour servir d'exemple et d'illustration, dans ce colloque sur la programmation des importations. Cela montre non seulement l'intérêt qu'ont nos autorités pour cette entreprise commerciale, mais aussi l'estime que ces mêmes autorités portent envers le travail réalisé par notre Coopérative. Puissent cet intérêt et cette estime continuer et croître !

Mon exposé est divisé en 4 parties :

- il me semble normal de commencer par parler de la Coopérative TRAFIPRO, même si cette entreprise est une des plus connues de notre pays. Je parlerai de son identité, son histoire, ses objectifs, son organisation, l'organisation commerciale de TRAFIPRO, ainsi que ses systèmes d'achat.

- En deuxième partie, nous verrons ensemble comment se font les importations à TRAFIPRO: nous passerons en revue les raisons qui nous poussent à importer, nos sources d'approvisionnement et les principaux problèmes rencontrés dans le processus d'importation.

- Le 3è chapitre traitera de la programmation des importations à TRAFIPRO. Sujet central de cet exposé, nous analyserons le système utilisé dans notre programmation, les différentes étapes de la programmation, pour finir par une illustration concrète : la planification des achats pour l'année 1985.

- En guise de conclusion, vous me permettez de formuler quelques recommandations. Ces recommandations seront tirées de l'expérience de TRAFIPRO en matière de programmation des achats (importations et achats locaux), de la structure de notre marché, des souhaits exprimés par les importateurs lors de leurs discussions.

I. La Coopérative TRAFIPRO

Fondée en 1956, par un groupe d'enseignants, la Coopérative Travail-Fidélite-Progrès (devise qui a donné le sigle de TRAFIPRO) avait l'ambition de distribuer les produits de première necessité au sein de ses membres, appelés coopérateurs.

Les principaux objectifs étaient alors :
- La commercialisation des biens de première nécessité
- la stabilisation des prix de ces biens au détail
- la commercialisation des produits agricoles du Pays.

.../...

Ces objectifs sont restés les mêmes au cours des 28 ans de son existence même si, au fil des années, les moyens de les atteindre ont parfois varié.

L'histoire de TRAFIPRO est assez intéressante. Lors de sa fondation à Byimana (GITARAMA), TRAFIPRO avait un seul magasin, puis un 2ème ouvert à Kabgayi sur l'initiative des autorités religieuses.
L'Entreprise se développe ensuite rapidement en ouvrant de nouvelles succursales et en élargissant sa gamme d'articles mais, malheureusement, ses cadres manquent de formation et d'expérience pour faire face aux nouveaux problèmes posés par cette extension très rapide. La situation se dégrade progressivement et TRAFIPRO va vers la catastrophe. C'est la raison pour laquelle le Gouvernement Rwandais et la Confédération Suisse signent un accord de coopération en 1963. Cet accord confie la gestion de TRAFIPRO à des experts suisses et accorde un prêt à long terme qui permettra d'assainir la Coopérative.
La situation financière et la rentabilité s'améliore peu à peu et, dès 1966, TRAFIPRO compte déjà 27 succursales dans les différentes préfectures du Pays.
Malgré les problèmes inhérents à tout développement d'une entreprise, TRAFIPRO organise son commerce tout en n'oubliant pas le coté social. C'est ainsi qu'en augmentant le nombre de ses succursales, elle a développé un réseau de coopératives autonomes qui lui sont associées. TRAFIPRO a aussi pris des engagements de:
- promouvoir l'idée coopérative,
- former ses employés,
- avoir les mêmes prix partout au Rwanda.

En 1974, le Gouvernement Rwandais a décidé de participer au capital social et au conseil d'administration de TRAFIPRO et, dès 1976, l'entreprise est gérée par des Rwandais, avec l'assistance technique de quelques coopérants suisses.

* Carte du réseau TRAFIPRO

Afin d'atteindre ses objectifs, TRAFIPRO s'est dotée d'un organigramme digne d'une société commerciale moderne.

* Organigramme

L'organisation commerciale de TRAFIPRO est matricielle :
en plus des départements des Achats et des ventes, dont leurs fonctions sont évidentes, il y a des Product Managers (ou Chefs de produits) qui suivent les produits depuis leur commande jusqu'à leur vente. Ils relèvent ainsi tous les problèmes à chaque niveau et donnent des propositions pour les achats, la vente des produits, le mode de transport, la façon de stocker, etc....

.../...

Ce sont aussi des agents d'innovation, qui donnent de nouvelles idées dans la gestion Commerciale.

Les systèmes d'achat de TRAFIPRO sont de 2 types :

1) Les achats locaux,

2)les importations.

Les orientations données, en matière commerciale, par Son Excellence le Président de la République et Président-Fondateur du M.R.N.D, le Général-Major HABYALIMANA Juvénal disent qu'il faut privilégier l'échange des produits disponibles dans notre Pays, avant de faire recours aux produits extérieurs. Répondant à ces orientations du Chef de l'Etat, TRAFIPRO, dans sa politique commerciale prend régulièrement des contacts avec les entreprises locales de production, afin de commercialiser leurs produits. Les importations se font en complément de ces produits locaux. Actuellement, les magasins de TRAFIPRO vendent les produits de plusieurs entreprises rwandaises telles que BRALIRWA, OVIBAR, SONAFTUITS, KONFIGI, Coppératives légumières, produits laitiers de GBK, l'huile de soja de Nyabisindu, matelas mousses de Rwanda Foam, pâtes alimentaires des Ets SHIRAMPAKA, pommes de terre, farine de sorgho, tôles de TOLIRWA,... et j'en passe.

La proportion des achats locaux augmente chaque année pour atteindre, en 1984, environ ± 19% de tous les achats TRAFIPRO.

Parlant des importations, TRAFIPRO a pour principe d'acheter là où le rapport prix/qualité est le meilleur. Les produits importés restent, à TRAFIPRO, la mejeure partie de notre assortiment.

II. LES IMPORTATIONS A TRAFIPRO

Pourquoi importer ?

Dans les premières années de l'existence de TRAFIPRO, peu de produits étaient disponibles sur le marché rwandais. Le Commerce était entre les mains de quelques commerçant, pour la plupart étrangers, qui importaient ce que leur chaîne de commerce voulait bien leur donner. Les consommateurs rwandais avaient alors très peu de choix en achetant et TRAFIPRO a voulu combler cette lacune.

Il y a quelques années encore, on comptait peu de commerces organisés au Rwanda, susceptibles d'affronter eux-mêmes les mécanismes du marché international. TRAFIPRO, en avant-gardiste, s'est lancé sur ce marché et y a retiré des avantages certains, pour elle et pour ses clients. TRAFIPRO est une entreprise à succursales multiples et elle a, en plus, le réseau de distribution le plus étendu du Pays (plus de 60 points de vente) : en achetant pour son réseau, elle peut bénéficier des bons prix à cause du volume qu'elle achète.

L'importation est alors intéressante à partir d'un certain volume d'achat et TRAFIPRO peut se le permettre.

.../...

D'où viennent les produits TRAFIPRO ?

Le principe, déjà énoncé, est d'acheter là où le rapport prix/qualité est le plus favorable. En contact avec la plupart des grands marchés du monde, TRFIPRO demande des offres à plusieurs fournisseurs et choisit la meilleure offre.

Actuellement, nous importons depuis plusieurs pays d'Afrique, d'Europe, d'Asie ,et d'Amérique.

* Importations par pays d'origine.

III. LA PROGRAMMATION DES IMPORTATIONS A TRAFIPRO

C'est depuis 4 ans que TRAFIPRO programme ses importations selon le système actuel.

Auparavant , nous fixions un budget des achats pour une année et, selon les opportunités d'offres de produits, nous achetions tel ou tel produit dans les conditions offertes et acceptées par les parties concernées. Depuis quelques temps donc, nous avons adopté un système de planifier les achats d'une année par produit, période d'arrivée et nous dégageons l'impact financier de chaque transaction.

Avant d'entrer dans le détail de ce système, j'aimerais d'abord vous dire les principes qui sont à la base de notre planification des achats :

- d'année en année, la proportion des achats locaux augmente par rapport aux achats totaux
- nous distinguons les produits prindipaux et les produits secondaires : notre planification détaillée porte sur ces produits principaux, disponibles en permanence dans nos magasins, tandis que les produits secondaire, ainsi que les nouveaux produits à introduire, sont classée sous "actions". Ces actions peuvent connaître des ruptures d'approvisionnement.
- des contacts réguliers et fréquents sont pris avec les fournisseurs, les transitaires les transporteurs ... afin de connaître, à tout moment, la position de telle ou telle marchandise. C'est ainsi que nous exigeons de savoir quand telle commande a été embarquée, la date d'arrivée au port (de Mombasa par exemple); la date d'arrivée aux MAGERWA, etc .....

C'est une des conditions de la planification.

Notre programmation est basée sur les éléments suivants :

- les statistiques de ventes mensuelles
- les informations des gérants et vendeurs sur les désirs des clients
- les informations du marché : commandes des concurrents, tendances du marché, production locale, offres, etc.....
- l'imagination créatrice.

Plusieurs étapes sont nécessaires dans la programmation des achats (importations et achats locaux) :

.../...

analyse des achats de l'anné écoulée : réalisation, problèmes rencontrés, justification de la politique suivie.....

- objectifs à atteindre dans l'année à programmer
- composition de la liste des produits importants : articles prioritaires, quantités par produit, timing d'achats
- détermination des articles dits "actions" les plus importants
- détermination d'un montant à allouer aux niveaux articles à prospecter
- budgétisation : nature des articles
  quantités par article
  période de commandé et d'arrivée probable
  impact financier
- planification détaillé.

Comme illustration de cette planification, voici les différentes étapes parcourues lors de la planification des achats TRAFIPRO pour 1985 :

1) Evaluation des rélisations 1984 : voir transparent
2) Objectifs commerciaux en 1985 : voir transparent
3) Liste des principaux produits + actions : " "
4) Planification détaillée : " "

En voyant des chiffres et cette programmation, d'aucuns peuvent croire que TRAFIPRO a maitrisé ce secteur : hélas, on en est loin, et les difficultés de réaliser ce qu'on a planifié ne manquent pas. Je vais vous en présenter quelques-unes, constatées chez nous, sans prétendre être exhaustif.

La première difficulté majeure est le problème de prévision : dans les cours de Marketing il est dit souvent que le marché change souvent, en grandeur et en qualité. Le niveau de vie des habitants d'un pays détermine la consommation de ce peuple, les facteurs sociaux (politiques, religieux, ...)
influencent la consommation, etc.....

Les changements dans la consommation sont incessants et il est difficile de les prévoir et de les planifier.

Au Rwanda, la difficulté de prévision est plus grande encore :

- peu ou pas de statistiques du marché sont disponibles
- les politiques économiques (ou les situations économiques) des pays voisins influencent nos échanges commerciaux
- les aides étrangères ne sont pas toujours planifiées et quand elles arrivent, elles changent les données de notre marché
- l'enclavement de notre pays fait qu'on ne peut pas planifier les délais (le transport Mombasa - Kigali peut durer de 2 à 5 semaines...).
- nous avons peu de moyens techniques et humains pour réaliser une bonne planification etc.....

.../...

Un autre problème, qui n'est pas mineur, est que les commerçants Rwandais connaissent mal les marchés internationaux :
Il y a très peu de voyages d'affaires, il est difficile d'ouvrir de nouveaux marchés par manque d'habitude de relations commerciales, notre marché est tellement petit que beaucoup de fournisseurs ne veulent pas entrer en relation d'affaires avec des importateurs Rwandais, ...
Tant d'obstacles pour réaliser une programmation des importations fiables.

Nous venons de voir comment , à TRAFIPRO, nous réalisons la planification de nos achats, importations et achats locaux .
Je vous ai dit que nous sommes loin d'arriver à une programmation parfaite, à cause des multiples problèmes qui existent sur notre marché, mais j'ai l'espoir que nous pouvons améliorer notre système, car c'est le but de ce colloque.

Permettez-moi avant de terminer, Mesdames, Messieurs, de formuler quelques recommandations susceptibles d'améliorer cette situation et permettre ainsi une bonne planification des importations dans notre pays.
Ces recommandations partent des lacunes actuelles, des probblèmes rencontrés.

-J'ai dit qu'il y avait très peu de statistiques de notre marché :
il faudrait que les instances officielles concernées (BNR, MINIFINECO, MINIPLAN)établissent ensemble la façon d'organiser ces statistiques, afin de les rendre facilement exploitables par les importateurs.

- Au niveau de la coordination des importations; il arrive, assez souvent que beaucoup de commerçants importent les mêmes produits, inondant ainsi le marché de ces produits alors que d'autres manquent au même moment.
Les responsables devraient penser à ce problème et chercher une façon de coordonner les importations, afin de mieux utiliser les devises du Pays.
- Nos importateurs connaissent peu le marché international :
La Chambre du Commerce et de l'Industrie, qui fait déjà du bon travail malgré son jeune âge, devrait s'occuper de la formation pratique des importateurs en encourageant des voyages d'affaires, des visites des foires commerciales étrangères, des contacts avec les milieux d'affaires étrangers.
Il y a un problème de financement de tels voyages, mais il existe sans doute des solutions.
Le processus de prise de décision est lent : à plusieurs reprises, des importateurs rwandais ratent des opportunités intéressantes à cause des formalités d'importation. C'est le cas des "stock lots", dont le prix est souvent intéressant. N'y aurait-il pas moyens de simplifier ces formalités ou d'alléger certaines réglementations ? Ce serait souhaitable.

.../...

Le processus de prise de décision est lent : à plusieurs reprises, des importateurs rwandais ratent des opportunités intéressantes à cause des formalités d'importation. C'est le cas des "stock lots", dont le prix est souvent intéressant. N'y aurait-il pas moyens de simplifier ces formalités ou d'alléger certaines réglementations ? Ce serait souhaitable

- Nos prévisions sont perturbées par des éléments exogènes: certains sont contrôlables, c'est le cas des aides étrangères, et il est souhaitable que les importateurs soient informés des aides attendues afin de mieux planifier leurs importations.
- Enfin, il faut nous l'avouer nous sommes un petit pays, donc un petit marché : chaque importateur rwandais, individuellement, commande de petites quantités de chaque produit et nous sommes nombreux à vouloir vendre la même chose. Cela fait que chacun ne peut pas bénéficier de bons prix, accordés lors d'un achat important. Mon souhait serait que, même si on arrive pas à spécialiser les importateurs, "ce qui serait l'idéal" il y ait une étude sur la façon de grouper les achats : en commandant une grosse quantité à la fois, les prix d'achat seraient inférieurs aux prix actuels et donc intéressants.

Voilà, Mesdames, Messieurs, quelques recommandations que j'avais à apporter à cette assemblée. Bien sûr, la grande recommandation serait de programmer les importations, mais j'estime que cette recommandation, raison de notre présence ici, sera faite par qui de droit à l'issue de nos travaux.

Ma modeste contribution était de vous éclairer sur la façon dont la Coopérative TRAFIPRO programme ses importations, et je formule le voeu que ce colloque, si bien organisé, donne l'idée à d'autres importateurs de faire de même.

C'est ainsi que , pour reprendre un mot d'ordre du Chef de l'Etat, nous pouvons être amenés "à ne pas considérer le commerce comme une fin en soi, mais comme un fonction pouvant permettre au pays de faire des économies en devises et de s'assurer une situation de moindre dépendance à l'égard du monde extérieur".

Je vous remercie.

SOMAYIRE François
Directeur Commercial /TRAFIPRO

ANNEXE N° 2

L'APPROVISIONNEMENT ET LA GESTION DES STOCKS PAR MONSIEUR OUAMAR SI-AHMED DU CENTRE DU COMMERCE INTERNATIONAL CNUCED/GATT.

Après les aspects théoriques développés par Monsieur Alain Chevalier, vous me permettrez d'apporter un éclairage sur certains aspects relatifs aux problèmes liés à la pratique de la fonction approvisionnement et à celle de la gestion des stocks.

En fait nous serons appelés à nous poser un certain nombre de questions au sujet de ces fonctions et nous tenterons d'y répondre d'abord à travers ce propos et surtout lors du débat que nous aurons ensemble.

Ici vous me permettrez d'insister sur l'importance capitale du débat car c'est de lui que résultera notre sensibilisation aux problèmes pratiques rencontrés, les contraintes et difficultés vécues en vue de l'étude de solutions appropriées si toutefois des solutions peuvent être apportées.

I. FONCTION APPROVISIONNEMENT:

S'agissant de la fonction approvisionnement à l'importation nous disons d'abord que si son exercice semble à priori complexe pour les agents économiques des pays du tiers-monde, elle semble perçue au Rwanda, particulièrement par les agents économiques nationaux, comme quelque chose de difficilement abordable, du fait de sa complexité d'une part et aussi en raison de l'état d'enclavement dans lequel se trouve le pays.

Pour notre part, nous indiquerons qu'avec un minimum d'organisation et de méthode et sous réserve que certaines conditions préalables soient réunies, l'exercice de la fonction importation peut se révéler relativement aisée.

Dans ce cadre, nous citerons entre autres les aspects suivants:

- Savoir ce qu'on veut acheter
- Quand acheter
- Chez qui acheter et à quel prix
- Que faut-il négocier, comment négocier et comment acheter
- Le suivi et le contrôle d'exécution de cette fonction

etc...

C'est à l'examen de certains de ces points que nous réserverons cette partie de notre exposé.

Savoir ce qu'on veut acheter

Cette question peut vous faire sourire mais, je dirais que de la réponse à cette question dépend le succès ou l'echec relatif de votre opération.

.../...

En effet, la réponse à cette question doit informer du besoin que vous visez à sa satisfaction: dans son importance, le temps, la nature du produit, ses spécificités, son adéquation ou consommateur ou à l'usage etc....
Aussi nous dirons que la réponse à cette question doit comporter les éléments suivants :

- Le produit
- Sa composition
- Ses caractéristiques
  - -Physiques
  - -Chimiques
- Le procédé de production souhaité
- Sa période de production
- Sa période de peremption et sa validité à l'achat
- Son adéquation au marché national et aux goûts du consommateur
- Son conditionnement et son emballage commercial
- Son emballage pour le transport et le mode de transport souhaité
- Le volume d'achat
- Le calendrier des livraisons
- Le point (port, aéroport ou ville) de livraison
- les conditions de mise à disposition souhaitée
  Ex-Usine - FOB - CIF - C&F etc...

L'ensemble de ces aspects détermineront l'offre d'achat que vous adresserez à vos fournisseurs potentiels et qui constituent notre deuxième question qui est: chez qui acheter?

Chez qui acheter?

Pour répondre à cette question, nous dirons que chaque importateur doit disposer de fichiers fournisseurs, ou tout au moins d'une liste de fournisseurs possibles. Comment constituer ces listes cela est relativement facile. Il s'agit d'abord de recueillir des adresses auprès des chambres de commerce des différents pays, on peut utiliser les compas, on peut s'adresser au Centre du Commerce International 54-56, Rue de Mont brillant à Génève, on peut recueiliir aussi des adresses lors des foires et expositions....
Sur la base de cette liste d'adresses on procède à des vérifications qui peuvent être faites par le biais de correspondances à l'adresse de ces fournisseurs potentiels. Lors de ces correspondances on demande des prospectus, des renseignements sur sa position de producteur ou de négociant, le nom de sa Banque, sa disponibilité à exécuter des commandes et ses références s'il y a lieu. Par le biais de votre banque vous pouvez et c'est normal demander aux banques concernées des renseignements sur telle ou telle entreprise.

Par ce biais vous constituez votre fichier adresses que vous consulterez lors de chacune de vos opérations.

Il est clair que ce fichier doit être régulièrement mis à jour par l'introduction de nouvelles adresses, l'élimination de ceux qui, se sont révélés peu sérieux ou pour d'autres raisons. C'est de notre avis un travail permanent dont l'importance est capitale pour vous.

De plus, il faut veiller à ce que votre fichier soit suffisamment diversifier. C'est-à-dire que vous devez avoir des fournisseurs:

-de pays différents
-n'appartenant pas au même groupe financier ou commercial
-des producteurs et des négocients.

Ces précautions vous permettront:

-d'avoir des propositions de prix différentes en raison non seulement de la différence des procédés de production mais aussi de la conjoncture qui prévaut au sein de chaque pays.

-le recours aux producteurs ou à des non producteurs peut être valable dans les deux cas. En effet de nombreux producteurs évitent d'alourdir leurs entreprises par des services commerciaux. Aussi, s'adressent-ils souvent à des négocients ou autres qui, de ce fait peuvent offrir des prix avantageux.

Quand acheter?

C'est là aussi une question qui a son importance pour les raisons suivantes:

Un produit agricole national ou transformé s'achète généralement pendant la saison de production ou juste à la fin de la saison. Dans ce cadre il faut bien sûr différencier l'hemisphère Nord de l'hemisphère Sud tout en ayant une connaissance des pays producteurs.

Un produit industriel qui se consomme de façon saisonnière doit s'acheter en général un trimestre ou un semestre avant la période de consommation. Ils peuvent s'acheter aussi lors de de salons qui marquent les renouvellement de production où les innovations technologiques apportées.

Sur un plan général nous dirons qu'il y a aussi deux facteurs à prendre aussi en comptre:

-les prix peuvent suivre une courbe sinusoïdale
-la conjoncture qui prévaut.

.../...

Il faut savoir utiliser l'ensemble de ces éléments pour se présenter sur le marché au moment le plus favorable possible en vue d'obtenir le meilleur prix et la meilleure prestation de Service.

Comment acheter?

C'est là que se situe la partie délicate de notre approche et qui constitue la phase la plus importante de la fonction approvisionnement.

A ce stade nous dirons qu'il s'agira d'abord pour nous de mettre en oeuvre les aspects décrits ci-dessus à savoir:

- Quoi acheter?
- Chez qui acheter?
- Quand acheter?

Les réponses à ces questions étant acquises l'opérateur sait ce qu'il veut. Aussi s'adressera-t-il à ses fournisseurs (chez qui acheter?) au moment choisi (quand acheter?), en vue de leurs demander de lui faire des offres sur la base de ce qu'on veut acheter (quoi acheter?).

Cela constitue généralement à demander par correspondance (lettre ou télex) des offres détaillées devant être remises avant une date à fixer.

On peut préciser dans ces correspondances que l'offre doit comporter:

-La description du produit ou indiquer sa conformité à la demande d'offre

-La quantité offerte
-Le prix unitaire
-Les conditions de paiement
-Les conditions de vente
-Les délais de validité de l'offre etc....

A la réception de ces offres, il s'agira de les rendre comparables par le biais d'une grille d'analyse. A ce stade vous pouvez déjà savoir si votre demande d'offre a été un succès. Le critère est simple il est fonction du nombre de réponses à votre demande d'offre et cela constitue une première référence pour juger du marché (offreur ou non).

S'agissant de la grille d'analyse elle est simple. Elle se présente sous forme d'un tableau à 8 colonnes ou plus (que nous appellerons tableau comparatif des offres):

.../...

Tableau comparatif des offres.

Produit: .....

Unité q: .....

Date

(1) Fournisseurs	(2) Quantités	(3) Délais	(4) P.V. en devises	(5) P.V. en FRW	(6) Condit. de Paiement	(7) Emballage	(8) Observations
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
Etc...							

Colonne 1: les noms des fournisseurs

Colonne 2: les quantités offertes

Colonne 3: les délais de livraison

Colonne 4: le prix unitaire dans la monnaie d'origine

Colonne 5: les prix unitaire convertis en francs Rwandais

Colonne 6: les conditions de paiement

Colonne 7: l'emballage proposé

Colonne 8: les observations, cette colonne doit reprendre tous les aspects ne resssortent pas de la demande d'offre notamment les aspects qualitatifs et autres....

Ce tableau qui peut comporter autant de colonnes que vous souhaitez a pour finalité de rendre comparables les offres et de classer les fournisseurs. Vous sélectionnez ceux qui vous semblent correspondre le plus à votre demande d'offres et qui vous proposent les conditions les plus avantageuses. Sur la base de cette sélection vous entourez des négociations avec les fournisseurs sélectionnés sans oublier de remercier les autres pour leur offre qui pour cette fois n'a pas été la moins disante.

S'agissant des négociations, vous devez à ce stade vous fixer un but à atteindre ce dernier qui doit s'analyser en termes de minima et maxima pour les quantités, la qualité, l'emballage, les conditions de paiements etc... et qui doit vous servir de table de décision finale.

Nous proposons ci-dessus un exemple de schéma pouvant être modifie, completer à loisir selon les critères retenus.

.../...

	Objectifs		1er	2ème	3ème	4ème	
	Minima	Maxima	Fournisseur	Fournisseur	Fournisseur	Fournisseur	Décision
Quantité							
Qualité							
P.V. FOB							
P.V. CIF							
Emballage							
Calendrier de Livraisons							
1er							
2ème							
3ème							
4ème							
5ème							
Conditions de paiement							
Prix de Revient à l'achat							
Droits de Douanes et Taxes							
Frais autres dont:							
.....							
.....							
Prix de revient total							
Prix de vente							

A ces aspects nous devons ajouter les précisions suivantes:

- L'ensemble des clauses du contrat doivent préciser les obligations des parties.
- Les marchandises doivent faire l'objet d'un contrôle de qualité et les certificats nécessaires seront délivrés par les institutions officielles qualifiées du pays ou par des institutions internationales de premier ordre.
- Le contrôle de quantité final doit être précisé, en tout état de cause il s'agira toujours d'engager le fournisseur sur un contrôle quantité et qualité final à la réception. C'est en effet la meilleure précaution pour vous.
- Le coût de l'assurance et les risques couverts.
- Les Banques doivent être de premier ordre.

.../...

- Préciser les modalités d'exécution et de suivi du contrat
- Prendre des précautions en termes de garantie d'exécution et si nécessaire faire constituer une caution de garantie de bonne exécution représentant 5 % au moins de la valeur du contrat et libérable à la fin du contrat.

De plus les conditions dans lesquelles doit s'exécuter le contrat ainsi que la modalité de réception doivent être incluses dans les clauses générales du contrat.

Au niveau de l'exécution et après domiciliation de votre contrat auprès de votre banque, vous devez contrôler la conformité de vos réception avec les clauses du contrat dans les formes suivantes:

- Dès réception de la marchandise émission des réserves d'usage.
- Dépotage de la marchandise
- Contrôle de quantité] Selon délais fixés par le contrat.
- Contrôle de qualité [
- Réclamations à émettre s'il y a lieu.
- Liquidation du dossier au niveau des paiements et libération des cautions.

Tel est le schéma d'une opération d'approvisionnement que nous soumettons à votre réflexion et aux débats. Il est clair que dans le cas du Rwanda et en raison de l'éloignement d'abord et de la faiblesse du niveau de relations des agents économiques Rwandais avec leurs partenaires étrangers des situations particulières peuvent exister. Pour en traiter, nous attendons vos questions et nous en débattrons point par point.

II. GESTION DES STOCKS:

Après cet examen de la fonction approvisionnement, examen qui sans être exhaustif, nous semble suffisamment descriptif pour introduire un débat, il importe pour nous d'examiner ici une autre fonction qui présente une forte corrélation avec elle de l'approvisionnement, c'est la fonction stockage. Cette dernière avec la fonction d'approvisionnement conditionnent toute stratégie au sein de l'entreprise voire même au sein du pays.

De notre sens, nous pouvons définir la fonction stockage comme étant l'action par laquelle on constitue des stocks tampons entre les sources d'approvisionnement et les clients ou utilisateurs en vue de réduire les délais de mise à disposition, permettre le fonctionnement des outils de production et/ou de l'Economie et dont la gestion permet de réduire les prix et les coûts.

.../...

Nous ajouterons que cette fonction dont l'importance est considérable dans la vie économique en général, nous impose de rendre compatible ses aspects (dimension et nature du stockage, comptables et financiers) avec ceux relatifs aux autres fonctions et ce dans la cadre de la poursuite des objectifs fixés au niveau général.

S'agissant des objectifs de la gestion des stocks et sans vouloir être exhaustifs, car nous pouvons les élargir ou les restreindre selon les buts que l'on s'assigne, nous pouvons les caractériser ainsi:

-Tenir à la disposition du pays, des utilisateurs et ou des consommateurs, les articles et outils dont ils ont besoin et au niveau souhaité (à expliciter).

-Réapprovisionner le stock de façon économique c'est-à-dire à un prix minimum à la sortie du stock (à expliciter).

-Tenir compte des moyens financiers et des moyens physique de stockage (à expliciter).

-Connaître et contrôler les stocks existants (à expliciter).

-Connaître et contrôler les entrées et sorties de stocks (à pliciter).

-Ordonnancer les sorties en fonction des entrées (First-in First-out).

Que doit en stocker?

C'est là un choix à effectuer et dont la responsabilité incombe au gestionnaire au niveau micro-économique - l'entrepreur, au niveau macro-économique - les autorités du pays.

De plus le choix du produit va des produits nécessaires ou indispensables pour aller vers l'accessoire.

Le choix doit de plus se faire:

-Du point de vue stratégique pour le pays
-Du point de vue commercial
-Du point de vue de la production
-Du point de vue financier.

Où stocker?

Le choix du lieu de stockage est très important. Il doit viser à assurer le facteur sécurité de l'approvisionnement tout en minimisant le coût du stockage et du facteur transport.

.../...

On distingue plusieurs niveaux de stockage:

- le consommateur
- le producteur
- l'utilisateur
- le stockage de sécurité
- le stockage commercial
- le stockage flottant.

Comment stocker?

Les conditions de stockage doivent viser à préserver les produits et à les conserver le plus longtemps possible. Ces conditions doivent faciliter la manipulation, l'entretien et la gestion des stocks.

Pour cela la structure de stockage et la technique de stockage doivent prendre en comptre:

- La nature du produit (solde, liquide, gazeux, pondereux, en combrant...).
- La nature chimique du produit (agressif ou non).
- Les conditions de temperature et d'hygrometrie nécessaires pour sa conservation.
- Les risques de déterioration et la compatilité de présence de ce produit avec d'autres.
- Les techniques de manipulation.

De plus si dans une première phase on peut se contenter d'un stockage statique il sera nécessaire de s'orienter progressivement vers un stockage dynamique, méthode évolué de gestion des stocks.

S'agissant du Rwanda,cette fonction prend un relief très important en raison de sa situation de pays fortement enclavé et son éloignement de ses sources d'approvisionnement.

En effet, les délais nécessaires à la réalisation des opérations d'approvisionnement, les contraintes qu'à pu connaître le pays en raisons de situations vecues donnent à la fonction stockage une importance encore plus grande que celles que peuvent lui accorder d'autres pays.

Aussi la nécessité pour le pays d'avoir dans ce domaine une politique judicieuse et à tous les niveaux revêt à notre sens un caractère d'urgence.

.../...

Au niveau de la gestion, la faiblesse des moyens dont dispose l'économie impose la rigueur dans ce domaine à fin d'en maximiser les effets.

Cette rigueur doit se manifester notamment dans:

- le choix des produits
- le coût du stockage
- la limitation des risques de perte
- le fait de minimiser les coûts de transport
- la répartition de la charge du stockage entre agents économiques de façon à en répartir le poids.

Au plan National et en vue de faire du stockage, un élément régulateur macro-économique, la définition de stocks nationaux en ce qui concerne leurs volume, leur localisation géographique, les agents responsables de leur constitution, leur entretien et leur gestion s'impose. De plus, le coût de cette fonction doit être approche. Sur cette base des décisions doivent être prises et suivies dans leur application.

A ce stade, nous dirons qu'il existe plusieurs hypothèses de situations:

-La prise en compte de la situation actuelle et la répartition entre les différents agents économique importateurs, producteurs, distributeurs, etc... de volume de stock, qu'ils doivent nécessairement garder par divers eux. Cette hypothèse renvoie aux agents économiques l'ensemble de l'application de cette politique.

-L'autre cas possible est la création par l'état d'organismes stockeurs complémentaires de structures d'importation et de distribution en vue d'une régulation de l'activité économique.

La troisième est celle qui vise à la mise en oeuvre combinée des possibilités des agents économiques et des moyens de l'Etat en vue d'atteindre une situation fixée comme objectif dans la réalisation de capacités, le stockage, la constitution de stocks, leur entretien et leur gestion. Ceci en vue de permettre au pays de se trouver dans une situation de moindre dépendance et de moindre contraintes tout en permettant un fonctionnement le plus harmonieux possible de l'Economie.

Tels sont les principaux thèmes relatifs à la fonction stockage que je me sentais en devoir de vous exposer.

.../...

Il est clair que certains domaines relatifs aux techniques de stockage et à la gestion des stocks n'ont pas été abordés ici cet aspect est du fait de son aspect purement technique réservé aux formations et séminaires spécialisés qui seront réalisés lors de ce projet.

En conclusion:

Nous dirons que la fonction approvisionnement et celle de stockage, constituent dans un pays comme le Rwanda un couple d'une importance considérable dans la phase actuelle du processus de développement du pays, procéssus qui vise légitimement à un développement auto-centre et auto-entretenu.

En effet, avant d'atteindre cet objectif, le Rwanda doit s'accomoder de deux contraintes majeures.

La première liée aux nécessités actuelles de son approvisionnement par le marché international pour de larges gammes de produits nécessaires au pays et non disponibles sur le territoire National.

La deuxième qui résulte de la situation géographique du pays très éloigné de ses sources d'approvisionnement et de surcroît fortement enclavé.

Le dépassement de ces deux contraintes ne peut résulter, dans une certaine mesure, que d'une connaissance toujours accrue dans ces domaines, une évaluation objective et précise des données et enfin une action dynamique en vue d'une efficience accrue.

A ces aspects s'ajoute la nécessité d'une rigueur réelle dans la gestion et de la recherche constante de l'optimum économique.

C'et sûr ces quatre aspects que je terminerai à savoir:

-Informations, formations et connaissances toujours plus grandes.

-Evaluations objectives et dynamisme soutenue dans l'action.

-Rigueur dans la gestion.

-Recherche permanente de meilleures performances.

Je vous remercie pour votre aimable attention.

Kigali, le 6 au 9 novembre 1984.

Mr. OUAMER Si-AHMED
Coordonnateur du Projet RWA 61/18 du
Centre du Commerce International
CNUCED/GATT.

Annexe III 6 : LE ROLE DU TRANSPORT ET L'IMPORTANCE STRATEGIQUE DE CETTE FONCTION DANS L'APPROVISIONNEMENT PAR MONSIEUR MUNYABARENZI ANASTASE, SECRETAIRE GENERAL DU MINISTERE DES POSTES ET DES TELECOMMUNICATIONS.

A. GENERALITES

Transporter veut dire porter d'un lieu à un autre. Et on peut transporter les personnes comme on peut transporter les marchandises.

Les transports constituent dans un pays, un secteur essentiel de l'activité économique et sociale. Ils jouent un rôle capital dans l'approvisionnement des unités de production et des marchés de biens de consommation. Les transports constituent également un produit final qui entre dans la consommation des ménages qui l'utilisent pour leur déplacement.

Le transport a de tout temps conditionné la vie de l'homme dans la satisfaction de ses besoins et comme le montre le niveau de sa vie.
Et aucune nation au monde ne paraît douter des effets bienfaisants du développement du transport en général et du transport international en particulier sur son commerce et portant sur sa croissance.

Le transport joue un rôle varié sur la vie d'un pays et ses effets sur ce dernier sont multiples : le transport a uni les pays, les continents et contribue à la réalisation des échanges économiques, culturelles et techniques entre les hommes.

Le transport modifie profondément les modes de vie.
Le transport a crée également un nouvel urbanisme, il façonne les villes au moins autant qu'il s'adapte. C'est ainsi que la route fait éclater la ville, que les voies de chemin de fer étire les banlieues le long de son tracé.
Le transport modifie aussi la localisation des activités; le tracé des infrastructures et les modalités de tarifs ont d'importantes conséquences sur le choix des marticuliers et d'entreprises.

Le transport entraîne la croissance des Economies. La présence d'une infrastructure et d'un réseau permet des déplacements à meilleur prix ou plus rapides. En créant la demande, un réseau de transport facilite l'échange et partant la production des biens dans et entre les nations.

Le transport international est une source de devises pour la nation capable de transporter toutes les marchandises qu'elle importe ou exporte et disposant d'un système de transport international important susceptible d'entraîner en quelque sorte les produits de la nation chez les clients étrangers.

.../...

Ce qui explique les protections et les aides mêmes coûteuses que les Etats consentent à leur transport international.

En effet, maîtriser son transport surtout dans un pays enclavé comme le Rwanda, c'est maîtriser son approvisionnement.
Ce qui explique souvent l'intervention des Etats dans le transport en général et le transport international en particulier.

Les Emplois du transport

Les Emplois du transport se divisent en groupe :

1) Le transport effectué à des fins de consommation (dit usages finaux et qui concerne le transport des personnes - transport de loisir, de culture, de petits colis et de postes). Ces usages ne seront pas traités ici puisqu'ils ne concernent pas l'approvisionnement.

2) Le transport effectué à des fins de consommation (dit usages intermédiaires). Cet usage le plus important compte 3 catégories :

a) la première catégorie concerne l'industrie.
Dans l'industrie, le transport peut d'abord avoir pour objet l'approvisionnement en produits de base. Les matières premières qui viennent des ports, des mines, des charges ..... représentent un volume très important de transport. Ces transports souvent internationaux pour le Rwanda resteront importants dans notre approvisionnement aussi longtemps que nos industries utiliseront de la matière première importée et que nous ne seront pas capables de transformer sur place nos matières premières.

b) Le transport interindustriel qui intéresse les échanges entre industries. Cette catégorie de transport est presque inexistante au Rwanda mis à part de certaines usines qui fabriquent les emballages et les usines utilisatrices.

c) La troisième catégorie concerne la distribution des produits aux commerçants et aux particuliers. Ces deux catégories concernent le transport intérieur.

B. LE TRANSPORT ET L'APPROVISIONNEMENT

Le transport est aussi vaste que complexe qu'il ne pourrait être traité ici sans se limiter.
Cette limitation est imposée par le sujet même de ce colloque : la programmation des importations. Ce qui limite notre exposé au transport et l'approvisionnement.

Le système d'approvisionnement (par transport) est comparable au système d'irrigation.

.../...

Dans le système d'irrigation, chaque parcelle a besoin d'être alimentée en eau suffisante à temps et d'une façon régulière. Pour ce faire, la maîtrise de ce système s'avère nécessaire.
Les canaux doivent être bien entretenus, l'eau doit être maîtrisée .....
Nous devons également savoir que les produits récoltés dans ces parcelles doivent être consommés par la population, d'où ce système d'irrigation doit être le moins cher possible pour rendre les produits accessibles.

Il en est de même pour l'approvisionnement.
En effet on peut avoir des produits mais lorsqu'ils n'arrivent pas aux consommateurs, c'est comme dans le cas de l'irrigation où l'eau n'arrive pas aux parcelles. Donc il faut produire, acheter ou vendre mais aussi transporter.
Ces deux opérations intimement liées constituent l'approvisionnement, le transport jouant le rôle de moteur.

Pour la réussite de ce système, le transport doit être efficace, débarrasser de tout les goulots d'étranglements physiques ou administratifs.
Le transport doit être maîtrisé c.à.d. que les infrastructures doivent être suffisantes et adéquates, qu'il soit contrôlé par le pays et que les coûts soit minimisé pour que les produits soient accessibles aux consommateurs.

Nous allons tour à tour voir de système dans le transport international et intérieur du Rwanda et les efforts du Gouvernement Rwandais dans ce secteur.

I. Transport international

Dans son Discours, lors de l'investiture du Conseil National de Développement le 8 janvier 1982, le Président de la République nous rappelle :

Le Rwanda, pays enclavé et sans littoral, voit avec regret le coût de ses exportations et importations monter sans cesse. Les distances extrêmement longues que nos marchandises doivent parcourir et dont les délais de livraisons également longs et l'augmentation de tous les jours des coûts de transport, font que nos produits exportés ne nous apportent pas suffisamment de devises que nous sommes en droit de recevoir et que les produits importés sont inaccessibles à ceux qui ont des revenus très faibles.

Ce passage est révélateur à plus d'un titre du rôle primordial joué par le transport international sur notre économie compte tenu de notre situation d'enclavement et la maîtrise non assurée de ce secteur.

Depuis lors, une politique dans ce secteur a été élaboré et des progrès substantiels ont été obtenus.
Cette politique est constituée de trois volets qui font un tout.

.../...

1) Le désenclavement du pays

2) L'Autonomie dans nos approvisionnements en biens d'équipement et en produits de consommation courante

3) La minimisation des coûts de transports

1) Le Désenclavement du Pays

Le désenclavement du Rwanda, pays enclavé et situé à plus de 1.400 kms de la mer doit consister pour son transport international une diversification de ses voies de desserte débarrasées des obstacles physiques et administratives.

Dans ce cadre, notre pays a amélioré ses infrastructures routières qui le lient aux pays voisins et qui sont en même temps les tronçons rwandais des routes internationales qui nous relient à la mer.

Il s'agit notamment :

- de la route KIGALI - GATUNA et KAYONZA - KAGITUMBA qui nous relient à l'Ouganda et au Port de Mombasa et qui constituent également la bretelle rwandaise à la Transafricaine Lagos-Mombasa.
- de la route KIGALI - RUSUMO qui nous relie à la Tanzanie et au Port de Dar-es-Salaam via ISAKA par le Corridor Central et qui constitue aussi la bretelle rwandaise de la Transafricaine Le Caire-Gaberone.
- de la route KIGALI - BUJUMBURA qui nous relie au Burundi et au Port de Dar-es-Salaam par le Corridor Sud via Kigoma.
- de la route KIGALI - BUTARE - CYANGUGU qui nous relie au Zaïre et qui constitue la bretelle de la Transafricaine Lagos - Mombasa via le Zaïre.

L'Asphaltage de ces routes et la diversification de ces voies visent l'approvisionnement du pays tout le temps et tous les moments.
En effet, si nos routes sont praticables toute l'année, nous n'auront pas de problèmes à y faire transiter nos marchandises.

Concernant la diversification, l'histoire nous apprend qu'il ne faut jamais dépendre d'une seule voie de desserte.
C'est ainsi que la dépendance presque exclusive du Corridor-Nord nous a valu presqu'un étouffement lors de la guerre de Libération de l'Ouganda.
C'est ainsi que nos importations ont passé de 181.780 tonnes pour 1978 à 157.231 tonnes pour 1979, l'année de cette guerre.

Pour éviter ces perturbations dans son approvisionnement, le Rwanda opte pour la diversification de ses voies de desserte.

.../...

2) Autonomie dans nos approvisionnements en biens d'équipement et en produits de consommation courante.

Qui contrôle le Transport contrôle l'approvisionnement du pays et peut même s'ingérer dans la politique général du pays

Vous vous souvenez qu'avant l'indépendance de notre pays et même après jusqu'en 1965, les opérations de Transport et de Transit étaient exercées par une seule Société, l'AMI. En mai 1965, le monopole octroyé à l'AMI prit fin au Port de Mombasa; ce qui a eu pour conséquence l'apparution de nouveaux transitaires et transporteurs. Une autre groupe belge vint s'installer au Rwanda en 1965 et se partagea le marché avec l'AMI.

Profitant de Tarifs sans rapport avec les services rendus à leur monopole et de l'ignorance des importateurs et exportateurs rwandais, ces deux sociétés ont appliqué des tarifs très élevés tant sur le fret maritime que sur le transport routier. C'est ainsi que par exemple, pour le transport maritime, l'AMI demandait 116 $ m3, 176 $ m3 et 178 $ m3 respectivement pour le lait, les tissus et les pièces de rechange pour vélos alors que les autres transitaires demandaient 77 $ m^3 pour chacun de ces trois types de marchandises.

Dans le transport routier les exemples ne manquent pas. Pour transporter une tonne de houes et de tissus sur l'axe KIGALI - MOMBASA, l'AMI taxait respectivement 26.800 FRW/T et 39.390 FRW/T alors que la STIR ne demandait que respectivement 16.000 FRW/T. et 18.750 FRW/T.

Création de pénurie artificielle

Les sociétés de transport de de transit toutes étrangères n'hésitaient pas à imposer le rythme d'évacuation des marchandises tant à l'importation qu'à l'exportation. Ils avaient par ce fait la possibilité de s'ingérer dans les affaires politiques en modélant, suivant leur volonté, l'approvisionnement du pays en marchandises et pouvaient en outre contrôler indirectement le rappatriement des devises.

Tous ces exemples montrent l'importance que revêt le contrôle par l'Etat du secteur des transports non seulement pour éviter une dépendance qui peut conduire à l'étouffement mais aussi pour une connaissance réelle de tous les éléments entrant dans le calcul du coût du transport.

L'intérvention des Etats dans leurs transports internationaux tend à renforcer leur puissance et défendre les intérêts nationaux surtout lorsqu'ils sont en position d'infériorité.

.../...

Cette intervention est spécifiquement nationaliste et s'exerce en fonction des objectifs nationaux. Elle est une résultante des forces sociales et de la nécessité économique de l'Etat.

L'A.M. du 14 mai 1982 portant fixation des tarifs maxima de transport routier et aérien est un exemple éloquant dans la matière (volonté de régler les tarifs et de contrôler le transport international .....).

Le rôle de l'Etat est donc de sysnthétiser les différentes pressions pour définir une politique générale, qui apparaisse dans une conjoncture donnée comme la plus efficace; mais sa structure doit permettre à l'Etat a avoir une action coordonnée et cohérente à travers les divers organismes qui ont en charge les problèmes de transport.

L'intervention de l'Etat Rwandais dans le secteur du Transport international

Les Autorités rwandaises ont adopté plusieurs mesures visant à assurer au pays un meilleur contrôle de ce secteur.

a) La création des organismes rwandais chargés du transport

Conscient des problèmes ci-hauts mentionnés, les Autorités rwandaises ont crée deux sociétés de transport; la STIR et AIR RWANDA respectivement en 1974 et 1977 pour un quadruple objectif :

- Résoudre au moins partiellement le problème de désenclavement par des moyens de transport, authéntiquement rwandais. En effet, avant la création de ces sociétés et notamment de la STIR, toutes les marchandises rwandaises étaient transportées par les camions étrangers.

- Rompre le monopole de fait que les sociétés étrangères avaient crée et qui avait une incidence désastreuse sur l'économie nationale.

- Maîtriser les mécanismes de transport international et pénétrer le secret de ces mécanismes.

- Régler les tarifs de transport international et de ce fait épargner les dévises du pays.

L'histoire a montré que la seule création des sociétés de transport ne suffisat pas. En effet une confusion a continué à régner dans le secteur du transport international du Rwanda.
Il n'existait aucun tarif plafond. Chaque produit avait sa propre tarification et chaque transitaire fixait les tarifs suivant ses caprices. Il n'y avait aucune distinction entre les activités de Transit et celle de Transport.

.../...

Il existait une tarification unique du transport (transport maritime et routier confondu) et tout était payé en devise même si le transport routier était assuré par les camions rwandais.

Les Transitaires refusaient même l'utilisation des camions rwandais, ce qui les condamnait au chômage (ex 1981).

b) L'Institution de la nouvelle Politique

Devant une telle situation, le Gouvernement Rwandais ne pouvait pas laisser cette situation perdurer. Il a institué une nouvelle politique qui a été consacré par l'arrêté ministériel n° 002/15.01/03/82 du 14 mai 1982 portant fixation des tarifs maxima de transport routier et aérien.

Cet A.M. avait pour objectifs suivants :

- Assainir le secteur international et assurer le marché permenant des camions rwandais de transport international.

Cet assainissement devrait être réalisé par la combinaison de 4 actions suivantes :

- Fixer les tarifs de transport international. Avant l'arrêté précité, les transitaires fixaient les tarifs à leur guise en ne tenant qu'en considération leur propre intérêt.

- Distinguer la tarification entre les activités de transit et celle de transport.

Avant l'arrêté, personne ne connaissait au juste la rémunération des activités liées au transit et le tarif réel du transport.

- Diminuer le transfert des devises injustifiées.

- Encourager l'investissement dans le transport international par nationaux.

Puisqu'en supprimant les chômages des camions rwandais et en leur assurant un tarif rémunérateur, on incitait les gens à investir dans ce secteur.

Il faut citer en passant que le nombre de camions de transport international a doublé depuis l'arrêté précité.

Pour atteindre ces objectifs, l'arrêté précité a institué des mécanismes pertinents pour assurer la réussite de la nouvelle politique :

- Instituer les tarifs de transport international.

Les articles 7 et 8 de cet A.M. ont fixé les tarifs de transport à 14.500 pour le cargo général sur l'axe Mombasa - Kigali et 13.500 FRW pour l'axe Naïrobi - Kigali et 13, 5 FRW le litre d'essence sur le même axe.

Or les tarifs utilisés par les transitaires oscillaient entre 23.000 et 39.000 Frw.

.../...

En hormonisant les tarifs et fixant les prix plafonds, l'A.M. a diminué les spéculations des transitaires.
Il faut signaler en passant que la réglementation kenyane relative aux charges maxima et charge par essieu a obligé nos camions transportant nos marchandises à ne plus charger le même tonnage qu'avant.
Combiné au changement d'autres facteurs qui avaient intervenu ultérieurement, les tarifs de transport ont été modifié en conséquence (18.940 FRW sur l'axe Kigali-Mombasa).

Instaurer la sous-traitance

La STIR a été autorisée à sous-traiter tous les camions de transport international transportant les marchandises rwandaises.
Cette mesure a été prise pour éviter de retourner dans la situation antérieure où les importateurs, les transitaires et les transporteurs s'entendaient pour fixer des tarifs ne répondant pas au service rendu.

Délivrer l'autorisation à tous les camions rwandais et étrangers transportant les marchandises en provenance ou à destination du Rwanda.

Pour pouvoir coordonner le transport international de nos marchandises, l'arrêté à donné droit à la STIR de délivrer à tous les camions rwandais et étrangers transportant les marchandises à destination ou en provenance du Rwanda le P.T.I.R. ou le P.T.E.R.

Cette autorisation ajoutée à la sous-traitance est devenue une garantie de la meilleure coordination de notre politique de transport international.
Même dernièrement lorsque les transporteurs kenyans avaient fixé les tarifs qui allaient jusqu'à 30.000 FRW/la tonne ou 2 m^3 nous avons pu tenir contre leur pression grâce à cette politique.

Cette politique d'autonomie dans nos approvisionnement a donné des résultats appréciables, nous pouvons citer en passant :
- le doublement de nos camions de transport international
- la création d'emploi généré par ce nouvel investissement
- la stabilité relative des tarifs de transport
- la contribution à notre balance de paiement; ± un milliard chaque année.

3. Minimisation des coûts de transport

Le problème de minimisation des coûts est un problème extrêment complexe dans la mesure où il fait intervenir des paramètres quantifiables (coûts directs: salaires des chauffeurs, coût d'acqhisition du camion, les différentes taxes .....), mais aussi des paramètres non quantifiables

.../...

(coûts indirects : délais de livraison, tracasseries administratives ....).
Il dépend également de la quantité des infrastructures de transport (états de route, de rail ....) et des modes de transport.

C'est en fait d'adéquation de ces différents paramètres qui contribuent à minimiser les coûts de transports.

Nous avons parlé deux de ces paramètres dont le désenclavement qui implique les infrastructures de transport et l'autonomie dans l'approvisionnement qui a fait intervenir des différents paramètres.

Nous allons maintenant examiner d'autres paramètres qui peuvent contribuer à minimiser les coûts et l'effort du Gouvernement Rwandais dans ce domaine

a) Complexité et lourdeur administrative

La complexité et la lourdeur des procédures (notamment formalités douanières, paiement des taxes ne correspondant pas aux services rendus, l'interdiction de circulation nocturnes) augmentent les coûts de transport.

A titre d'exemple : en supprimant la circulation nocturne au Kenya et en Ouganda, on a diminué par deux la capacité de rotation de nos camions ce qui augmente impitoyablement les coûts de transport.

Actuellement nous utilisons 13 documents sur le corridor Nord avec 65 copies. Ces documents constituent une lourdeur administrative qui retarde la la circulation des camions et de ce fait diminue la rotation des camions.

L'escorte des camions transportant les produits d'exportation.
Il faut attendre des jours durant l'équipe d'escorte....
Toutes ces procédures et tracasseries administratives diminuent la rotation des camions.

En effet,alors qu'un camion devrait faire un tour KIGALI-MOMBASA tous les 15 jours, actuellement ce délai dépasse un mois.

La solution de ces problèmes passe nécessairement par les négociations soutenues avec nos voisins et tous les pays de transit.

Le Gouvernement rwandais a déjà commencé ces négociations dans le cadre multilatéral ou bilatéral.

C'est ainsi qu'un accord de Transit sur le Corridor Nord qui intéresse les pays du Corridor Nord à savoir le Kenya, l'Ouganda, le Rwanda et le Burundi a été paraphé à Kampala le 30 septembre 1984 et qu'il sera signé à Bujumbura avant la fin de cette année.

.../...

Cet accord aura une importance certaine dans la suppression des tracasseries administratives et dans l'harmonisation des procédures administratives.

Déjà un document unique, la Déclaration de Transit Douanier par route qui doit remplacer les 13 documents avec ses 65 copies actuellement utilisés sur le corridor Nord va entrer en vigueur le 1 décembre 1984.

b) La construction des entrepôts dans les différents ports où transitent nos marchandises

Nous dépensons énormément d'argents pour l'entreposage de nos marchandises, le chargement vers les pays d'outre mer ou ver le Rwanda; et cette somme d'argents est payée en devise.
Pour éviter ces dépenses énormes et en devise, le gouvernement rwandais envisage la construction des entrepôts notamment au Kenya et en Tanzanie. Ces deux pays nous ont déjà accordé des terrains à Isaka et à Mombasa.
A Isaka, les études pour la construction d'un port intérieur vont bientôt commencer et sa construction suivra immédiatement.

Toutes ses mesures déjà prises ou programmées par le Gouvernement rwandais visent notamment l'approvisionnement du pays à des coûts raisonnables accessibles à ceux qui ont des revenus très faibles.

c) Le Transport par chemin de Fer

Vous vous souviendrez qu'avant l'éclatement de la Communauté Est Africaine, nos marchandises étaient acheminées depuis le Port de Mombasa jusqu'à Kigali, ce qui nous revenez moins cher. La disparution de cette communauté nous a obligé à utiliser le transport par camion depuis Mombasa jusqu'à Kigali ce qui nous coûte énormément cher.

Avec la limitation de charges maxima et de charge par essieu qui a obligé les camions transportant nos marchandises à ne charger qu'un tonnage limité, ce qui a augmenté les tarifs de transport, des tentatives sont actuellement ménées pour commencer à utiliser les chemins de Fer. Déjà, au mois de septembre 1984 certaine quantité de marchandises a été transportée par rail depuis Mombasa jusqu'à Kampala puis par route.
Mais les délais restent encore longs,; la seule solution est de négocier un train unique chargé nos marchandises depuis Mombasa jusqu'à Kampala.

D'autres voies sont également envisagées à partir du Port de Dar-es-Salaam. Il s'agit de Dar-es-Salaam - Shinyanga - Rusumo - Kigali; Dar-es-Salaam - Kigoma - Bujumbura - Kigali.

.../...

En effet le transport par ces voies est moins cher par rapport à la route Dar-es-Salaam - Kigoma - Kigali ± 10.000 Dar-es-Salaam - Shinyanga - Kigali ± 10.000 Dar-es-Salaam - Mwanza - Kigali et Mombasa - Kampala - Kigali ± 14.000 Frw.

II. Transport intérieur

Le Transport intérieur revêt une grande importance dans tout pays pour l'organisation de ses échanges grâce à la circulation des personnes et des biens. C'est aussi valable pour notre pays. Néanmoins, lorsqu'on examine l'importance relative à ce secteur, on constate qu'elle est encore modeste. Elle représente 1,2 % du P.I.B (Produit Intérieur Brut) et représente 4 % à ce qui concerne la valeur ajoutée du secteur tertiaire.
Pour 1982 le trafic annuel de marchandises transportées à l'intérieur du pays était de 179.260.000 T. Km soit 26.651.000 tonnes dont 99.113.000 T. Km soit 55 % représente le trafic interpréfectoral de marchandises et 80.147 T. Km soit 45 % représente le trafic intrapréfectoral.

La part de chaque secteur dans sa demande globale de transport est représentée comme suit : 36 % pour le secteur primaire, 40 % pour le secteur secondaire et 24 % pour le secteur tertiaire.

Selon l'étude générale des Transports intérieurs au Rwanda dont le rapport provisoire est déjà apparu, la demande des Transports est de loin inférieure à l'offre de sorte que la capacité de chargement du parc n'est utilisé qu'à concurrence d'environ 60 %.

Cette situation étant une conséquence de la situation économique du Rwanda en général, dominée par l'économie traditionnel recourant très peu au transport moderne.

En outre l'état de route dans certaines régions du pays peut être la cause. Etant donné que les camions et camions remorques ne peuvent pas s'aventurer sur certaines routes intercommunales du pays.

Transport comme la plupart des services publics industriels, le téléphone, l'eau; l'électricité est une activité de réseau qui implique les infrastructures. En fait ce sont les infrastructures qui déterminent l'existence et le niveau de la demande. Il n'existe pas de transport sans route, sans aéroport, sans port sans chemin de fer .....
Sont en fait la condition sine que non du transport.

.../...

Dans la politique de désenclavement interne du pays, cette donnée a été prise en considération. En effet le IIIème plan de développement économique, social et culturel précise que le développement de l'infrastructure routière et lacustre doit tenir compte des points de production et de consommation ainsi que des régions les plus défavorisées pour permettre la réalisation notamment des objectifs suivants :

- Rendre les chefs-lieux et les sous-chefs lieux des préfectures accessibles aux camions de 15 tonnes et au bus de 50 passagers.
- Rendre certaines communes accessibles aux camions de 6 à 8 tonnes
- Rentabiliser le transport au maximum
- Promouvoir le transport lacustre et fluvial, en particulier pour les matières pondéreuses.

Cette amélioration des infrastructures et la création des nouvelles déjà en cour va permettre aux véhicules de plus gros tonnages d'atteindre les régions rurales qui sont des sources d'approvisionnement des centres urbains.

En conclusion, l'on se sera rendu compte que sans Transport, aucune vie économique n'est possible. L'approvisionnement des unités de production, en biens de consommation est une base de tout développement économique.

Nous avons pu constaté que la maîtrise du secteur des Transports est une nécessité pour un pays comme le nôtre de surcroît très enclavé.

Laisser à quinonque, sans contrôle aucun, le libre mouvement de manipuler les tarifs de transports peut occasionner l'asphyxie d'un pays aussi enclavé que celui-ci.

L'importance stratégique du transport dans l'Approvisionnement n'est donc point à nier.

Je vous remercie.

--- o --- o --- o ---

ANNEXE III. 7.

PLACE ET ROLE DE LA CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU RWANDA DANS L'APPROVISIONNEMENT DU PAYS PAR MONSIEUR NTONDO APOLLINAIRE, RESPONSABLE DU SERVICE FORMATION ET LEGISLATION A LA CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU RWANDA.

PLAN DU DOCUMENT

I. INTRODUCTION

II. ACTIVITES DE LA CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU RWANDA LIEES A L'APPROVISIONNEMENT DU PAYS

2.1. De la prospection des sources d'approvisionnement
2.2. De la prospection du marché rwandais par les fournisseurs
2.3. Des actions de prospection intérieure
2.4. De la documentation
2.5. De la formation en gestion des approvisionnements.

III. QUELQUES OBSTACLES AUX ACTIVITES D'APPROVISIONNEMENT

3.1. En matière d'organisation du commerce
3.2. En matière de transport international
3.3. En matière de crédit
3.4. De la méconnaissance des techniques commerciales.

IV. CONCLUSION

—— • —— o ——

COLLOQUE SUR LA PROGRAMMATION DES IMPORTATIONS

-------- KIGALI, DU 06 AU 09/11/1984 --------

Communication Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda

"La Place et le Rôle de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda dans l'approvisionnement du pays".

I. INTRODUCTION

La Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda renovée, rappelons-le, a été instaurée par le Décret-loi nº 03/82 du 6 janvier 1982, comme organisme de droit public, jouissant de la personnalité juridique.

Elle groupe tous les commerçants et industriels immatriculés au Registre de Commerce.

Elle est spécialement chargée de :

- Donner au Gouvernement des avis et renseignements sur des questions industrielles et commerciales et de représenter les intérêts commerciaux et industriels de ses membres notamment par voie d'assistance dans les demandes de crédits et la gestion d'une caisse de garantie permettant aux membres d'accéder au crédit bancaire;
- Servir de cadre d'orientation aux promoteurs potentiels en leur fournissant les informations commerciales et industrielles;
- Proposer au Gouvernement des mesures législatives ou règlementaires susceptibles d'améliorer l'organisation du commerce et de l'industrie ainsi que des services connexes;
- Assister ses membres notamment dans les actions ci-après :
  a) réunir des renseignements sur les principaux marchés d'approvisionnements ainsi que sur les meilleurs débouchés pour nos produits.
  b) tenir à jour la documentation relative aux activités commerciales et industrielles.
  c) aider à l'établissement des documents administratifs, commerciaux et industriels, à l'élaboration des bilans et comptes d'exploitation, des déclarations fiscales et douanières.

Aussi la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda doit s'appliquer à :

- veiller à la formation et au perfectionnement de ses membres notamment par le truchement de voyages à l'étranger, de publications et de séminaires ainsi que de cours jugés nécessaires;

.../...

- et à assurer en collaboration avec les autorités gouvernementales l'organisation dans les pays de foires et autres manifestations commerciales et industrielles ainsi que la participation à celles organisées dans les pays étrangers.

C'est dans cette optique que la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda s'est attelée à mener toute une gamme d'actions concrètes de prospection des marchés et des sources d'approvisionnement, de formation et de défense des intérêts de la communauté rwandaise des affaires en vue d'assurer une meilleure organisation de sa fonction d'approvisionnement.

II. LES ACTIVITES DE LA CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU RWANDA LIEES A L'APPROVISIONNEMENT DU PAYS.

1. De la prospection des sources d'approvisionnement:

Comme le choix judicieux et rationnel des vendeurs conditionne dans une large mesure, un approvisionnement efficace, il importe de ne pas se contenter, tel qu'on est généralement porté à le faire, de se fournir toujours aux sources habituelles, mais plutôt d'essayer de prospecter d'autres sources en vue de les diversifier et d'étendre ainsi, son champ de choix.

La participation aux manifestations commerciales constitue l'instrument dont s'est beaucoup servi la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda, dans le domaine de la prospection des sources d'approvisionnement. Tant les pays développés que ceux en développement ou de consommation de qualité et bon marché, ont requis notre attention.
C'est ainsi que, par exemple, en novembre 1983 sur l'invitation de l'Office Indien des Foires Commerciales, la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda a préparé et organisé une mission des opérateurs économiques intéressés, en vue d'exploiter les possibilités leur offertes par l'Inde dans le domaine du commerce, de l'industrie et de la technologie.
La délégation constituée par quelques Chefs d'entreprises a pu régler sur place certains litiges entre ces entreprises et leurs fournisseurs indiens et a noué des relations d'affaires avec de nouveaux fournisseurs.

En janvier 1984, la Coopérative MERA a bénéficié d'un concours substentiel de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda dans l'organisation d'une mission de prospection par le Gérant de la dite Coopérative, du marché japonais des pièces pour la fabrication des radios.
Grâce à la mission, la MERA a pu surmonter ses difficultés d'approvisionnement.

A la fin du mois de mars 1984, une délégation d'opérateurs économiques rwandais a participé avec succès au Forum des Nations - Foire Internationale de Bruxelles. Mise à part la prospection des débouchés pour nos produits d'exportation, ces opérateurs ont eu l'occasion de trouver de nouveaux fournisseurs et ont pu bénéficier de l'expérience de leurs homologues étrangers.

Du 29 mai au 5 juin 1984, le Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda a conduit une délégation d'hommes d'affaires, pour participer à la 10ème Exposition Commerciale de Naïrobi.
Il faut noter que le Kenya est notre principal fournisseur de biens de consommation.

Du 28 juin au 8 juillet 1984, le 2ème Vice-Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda a participé, en compagnie d'opérateurs économiques rwandais, à la 8ème Foire Internationale de Dar-Es-Saalam.

En septembre dernier, deux délégations d'hommes d'affaires furent constituées pour aller participer respectivement à la Foire Internationale de Berlin du 5 au 9, et à celle de ZAGREB, du 9 au 16/9/1984.

Au sujet de la prospection des sources d'approvisionnement, le souci constant de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda est d'intéresser les membres concernés à visiter nos principales sources pour rechercher de nouveaux fournisseurs de produits plus adaptés au goût du consommateur rwandais, et pour rechercher de nouvelles techniques de fabrication des produits de substitution aux importations.

En effet, nos hommes d'affaires ont pu, de ces manifestations, reccueillir toutes les informations que leur auraient apportées peut être de façon déformée ou peu convainquante des représentants, des agents de commerce ou des catalogues des produits et services.
De plus, les contacts directs avec les fabriquants ont permis l'élimination des intermédiaires qui alourdissaient notre facture "import".

Bref, la prospection des fournisseurs par nos opérateurs économiques, commerçants ou industriels a, à l'occasion de leur participation aux foires organisées à l'étranger, permis de mieux connaître les possibilités des sources d'approvisionnement et d'en explorer d'autres.

Dans ce contexte et en dehors de la participation aux Foires Internationales, la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda compte organiser des missions commerciales dans plusieurs pays, afin d'obtenir des marchandises de qualité au mailleur prix.

Comme il a été évoqué plus haut, plus les opérateurs économiques auront affaires à des sources d'approvisionnement bon marché, plus le pouvoir d'achat de la population sera en mesure d'affronter les prix.

.../...

De même, les prix des produits fabriqués localement seront réduits et conséquement concurrentiels à l'égard des prix des produits similaires importés, si les matières premières souvent importés, sont achetées à des prix convenables grâce à l'action de prospection.
En dehors des visites organisées par la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda, il faut noter que des voyages individuels sont effectués par les opérateurs rwandais.

2. De la prospection par les fournisseurs:

A part donc l'organisation des missions commerciales à l'occasion surtout des foires et expositions internationales qui se déroulent à l'étranger, nos opérateurs économiques les plus intéressés ont considérablement valorisé les visites qu'ont effectuées dans notre pays des délégations d'hommes d'affaires étrangers et de quelques officiels représentants de l'administration.

Au mois d'avril 1983, une vingtaine d'opérateurs économiques Zambiens ont organisé à Kigali, avec le concours de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda, une exposition de leurs produits dans le but particulièrement de prospecter le marché rwandais et de promouvoir en général les relations commerciales entre nos deux pays.
- De même, les hommes d'affaires kenyans ont fait sur l'invitation de la CCIR, du 26 au 29 octobre 1983 et du 4 au 5 septembre 1984, des expositions à Kigali dans le même but.

La Corée du Nord a également organisé une exposition commerciale à Kigali du 6 au 15 juillet 1984. La CCIR a reçu 4 visites de Délégations de la Chambre de Commerce Italie-Afrique, en 1983 et en 1984.

Aussi, des délégations d'officiels étrangers ont visité notre pays en vue d'identifier avec la partie rwandaise de nouveaux axes de coopération dans les domaines,commercial, industriel et autres.

Nous pouvons principalement signaler la délégation brésilienne qui a séjourné au Rwanda du 22 au 26/07/1983, celle de la Bulgarie, au début du mois d'Août 1983 et la délégation de la Côte d'Ivoire qui a séjourné à Kigali du 24 au 26 mai 1984.

Il est évident que toutes ces visites, toutes ces expositions qui ont bénéficié du concours organisationnel de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda avaient pour objet d'inviter les opérateurs économiques rwandais à s'intéresser aux produits de nos visiteurs.

Nous nous en voudrions de ne pas signaler que toutes ces visites font surtout suite à une riche correspondance commerciale entretenue avec les partenaires étrangers et à beaucoup d'appels d'offre ou de propositions d'affaires que la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda transmet aux opérateurs économiques par le biais de son bulletin d'information, des avis aux importateurs, etc...

3. Des actions intérieures de prospection

Ici nous pouvons principalement souligner l'organisation des deux expositions commerciales nationales tenues à Kigali du 7 au 11 juillet 1983 et du 6 au 15 juillet 1984, par les Départements ministériels chargés respectivement du commerce, de l'industrie, de l'artisanat et de l'Agriculture en collaboration avec la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda.

Il importe de rappeler que ces expositions avaient pour objectifs notamment de :

- faire connaître les produits nationaux aux consommateurs rwandais afin qu'ils apprennent à apprécier les produits locaux pour leur réserver la préférence;
- mettre en contact les producteurs et les commerçants afin de promouvoir la commercialisation des produits locaux et stimuler ainsi les producteurs à améliorer la production en ce qui concerne les conditions de qualité et de prix.

4. De la documentation:

Dans ce domaine, la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda renseigne les entreprises sur les faits économiques comme sur les réglementations. Elle élabore et rassemble, pour être utile aux entreprises.

- des répertoires généraux sur les exportateurs, les importateurs devant permettre de répondre aux offres et demandes.
- La liste des foires et expositions à l'étranger.
- La liste des agents diplomatiques et consulaires du pays à l'étranger et de l'étranger accrédités dans le pays.
- La liste des chambres de commerce avec lesquelles elle est en contact et de leurs publications.

Elle reçoit presque chaque jour de l'étranger, des offres de produits qu'elle transmet aux entreprises intéressées ou les publie dans son bulletin d'information sous la rubrique "Appels d'offre".

La Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda dispose en outre, à l'intention de ses membres, du tarif douanier rwandais et des autres instructions relatives aux importations, des instructions bancaires d'octroi de crédit, des publications et avis des ministères et services concernés par le commerce, l'industrie, les transports ....

5. De la formation en gestion des approvisionnements

En parallèle avec les cours de comptabilité et de fiscalité donnés régulièrement aux élèves commerçants et à leurs personnels convaincus de la

.../...

nécessité d'élever leur niveau de formation professionnelle en techniques de gestion, des séminaires sont organisés par ou avec la collaboration de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda à l'intention surtout des chefs d'entreprises qui ne disposent pas d'assez de temps pour poursuivre les cours du soir.

C'est ainsi que dans ce cadre et sur l'invitation du Ministère ayant le commerce dans ses attributions en étroite collaboration avec la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda, le GATT et le CCI ont, du 6 au 11 juin 1983, organisé à Kigali un séminaire sur leur rôle dans le développement des PVD et sur la Gestion des importations au profit des hommes d'affaires rwandais. Une quarantaine d'entreprises y étaient représentées.

Du 25 au 27 octobre 1983, les journées économiques CEPGL organisées par le Ministère chargé du Commerce, la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda, la CEPGL et le CCI sous le financement du gouvernement du Royaume de Belgique dans le cadre de son assistance à la CEPGL ont eu pour objet de sensibiliser les opérateurs économiques et les hauts fonctionnaires de la sous-région sur la possibilité de développement des échanges commerciaux, de lever les obstacles à une intensification de ces échanges et d'identifier les produits et les opérateurs économiques qui pourraient participer à la mise en pratique d'échanges commerciaux intra CEPGL.
A ces journées d'étude ont participé environ 50 représentants d'entreprises rwandaises.
Nous ne pouvons pas passer sous silence, la participation de quelques opérateurs économiques au colloque du début Mai 1984 sur la commercialisation des produits vivriers où ceux là ont été sensibilisés à la promotion de ce secteur, en offrant des prix rémunérateurs au producteur et en vendant au consommateur à des prix raisonnables, contenant une marge bénéficiaire normale.

Les réunions régulières organisées par la CCIR à l'intention des importateurs, des demi-grossistes et des détaillants permettent de cerner les problèmes de distribution à l'intérieur du pays et de faire de propositions concrètes au pouvoir public.

Le présent colloque destiné à sensibiliser des cadres de l'administration et des opérateurs économiques aux problèmes sous-tendus par la programmation et la gestion des importations constitue, sans nul doute, un privilège et une occasion propice pour les 30 Chefs d'entreprises commerciales, industrielles ou de service participants de tirer des enseignements visant l'amélioration de leurs services d'approvisionnement.

.../...

La sensibilisation de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda par voie de séminaires et de réunions à cet objectif important d'approvisionnement approprié et régulier ne s'arrête pas ici. Nous espérons pouvoir organiser d'autres.

Nous essayerons également de faire participer nos hommes d'affaires intéressés aux différents séminaires, colloques et conférences organisés ailleurs qu'au Rwanda et ayant trait aux activités de promotion commerciale et industrielle. Aussi nous envisageons d'enrichir notre programme des cours de formation continue en approfondissant d'abord les techniques de gestion et en élaborant de nouveaux cours dont:

- la planification et la gestion des approvisionnements
- des notions sur le transport international
- les clauses contractuelles, les relations Banques-clients
- les opérations et techniques d'importations...

Les cours de formation continue sont aujourd'hui suivis en moyenne par une vingtaine de petits commerçants par préfecture et sont axés principalement à la comptabilité, au calcul du prix de revient et à la fiscalité.

Nous sommes convaincus que les effets de cette formation sont à égale mesure, bénéfiques aux petits commerçants qui les suivent qu'aux grands commerçants car sans les premiers, ces derniers n'existeraient pas.

Pour ce faire, la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda usera de tous ses moyens pour sensibiliser les commerçants à suivre sur programme de formation qu'elle essayera d'étendre également sur les chefs lieux des sous/préfectures et sur les principaux centres commerciaux.

III. LES OBSTACLES AUX ACTIVITES D'APPROVISIONNEMENT

Dans leurs actions d'approsionnement du pays, les opérateurs économiques se heurtent souvent à quelques obstacles dont spécialement :

- l'organisation inadéquate des circuits de distribution
- l'insuffisance des infrastructures routières et de communication
- les difficultés dans les domaines de transports internationaux et d'assurances des biens d'approvisionnement
- l'accès difficile au crédit bancaire souhaité à l'importation et la méconnaissance des techniques modernes de commerce.

1. En matière d'organisation du commerce, l'obstacle majeur auquel se heurte l'activité d'approvisionnement est que le commerce en général n'est pas spécialisé.

.../...

Au niveau du Commerce de détail, la viabilité des affaires semble se trouver dans la diversification des produits à vendre alors que le stockage de certains produits qui peuvent se nuire mutuellement dans un même local n'est pas à recommander.

Pour le commerce de demi-gros, l'obstacle principal est que la chaine d'intermédiaire peut déloyalement se prolonger au détriment du consommateur final.

Les demi-grossistes devraient être bien sélectionnés pour s'assurer de leur opératibilité et éviter les abus éventuels. Quant au commerce de gros, l'existence d'un grand nombre d'importateurs inopérants ou de certaines situations de monopoles de fait ou de droit représentent des difficultés manifestes à l'approvisionnement. Les instances habilitées devraient mener des investigations devant conduire à pouvoir différencier les importateurs opérants des inopérants quitte à retirer les Registres de Commerce à ses derniers. Elles devraient exiger, de la part des opérants, la liste périodique des marchandises en stock, en cours de route et en commande ainsi que la tenue des installations adéquates pour le stockage des marchandises.

Concernant le commerce interégional, l'inégalité de développement des régions, l'insuffisance de la production agricole, industrielle, le caractère saisonnier des produits agricoles, le système de l'habitat (dispersé), l'insuffisance des infrastructures routières et de communication sont tous autant d'obstacles structurels de taille qui handicapent l'organisation des circuits d'approvisionnement appropprié et régulier.

2. En matière de transport international, les services de compagnies de transport ou de transit sont souvent défaillants que les marchandises importées restent longtemps en cours de route ou dans les principaux ports d'approvisionnement à l'instar de Mombasa et Dar-es-Salaam, ceci ayant pour conséquence fâcheuse de créer des ruptures de stocks, d'aggraver la fraude sur les frontières et la spéculation.

3. Les banques ne sont pas moins concernées pour ce qui est du bon entretien des liens qui doivent exister entre les principaux acheteurs et distributeurs des biens d'approvisionnement. Elles devraient être conscientes du rôle important qu'elles joueraient dans ce secteur vital pour le pays à fournir des fonds devant suffisamment aider les opérateurs économiques à compléter leurs moyens d'entrepôts, de conditionnement et de transports adéquats ainsi qu'à financer les importations proprement dites.

4. <u>De la non assimilation des techniques commerciales</u>

Si la non assimilation des techniques commerciales au niveau de l'opération économique constitue un handicap au bon fonctionnement du commerce en général, la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda,

.../...

soucieuse de promouvoir le commerce comme l'industrie pour un développement harmonieux, a entâmé depuis mars 1983, un vaste programme de formation de ses membres.

La formation dispensée actuellement à Kigali et dans les chefs-lieux des préfectures se base sur la comptabilité et la fiscalité mais ne tardera pas, comme évoqué plus haut à s'étendre sur les autres domaines tels que la gestion des approvisionnements, le marketing,...

Ici, nous espérons une assistance accrue de la part du Gouvernement qui nous aidera entre autres, à trouver des fonds suffisants devant nous permettre de toucher, dans un proche avenir, même les chefs-lieux des sous-préfectures et enfin toutes les Communes.

V. CONCLUSION

Le rôle de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda dans l'approvisionnement du pays est indéniablement important. Le bilan des réalisations de celle-ci dans ce domaine nous semble très positif dans ce sens qu'au cours d'une année et quelques mois d'activité, la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda n'a cessé d'encourager les opérateurs économiques concernés à participer activement aux actions de prospection des sources d'approvisionnement bon marché telles que la participation aux manifestations commerciales nationales ou internationales, l'organisation des voyages d'affaires et d'étude...

Les résultats auxquels a abouti cette participation se sont avérés très positifs.

Par ailleurs, la CCIR publie régulièrement un bulletin d'information à l'intention des membres et diffuse d'autres publications dont:

- les répertoires d'importateurs et d'exportateurs,
- des livres de gestion en langue nationale,
- des recueils des textes de lois qui régissent le commerce, l'industrie et les services.

Aussi, la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda dispense une formation continue, participe à l'organisation des séminaires et colloques à l'intention des membres et leur donne des conseils en matière de crédits, de transport, d'assurance..., tout ceci dans le but d'apporter aux membres plus de renseignements devant servir à l'épanouissement de leurs activités professionnelles.

.../...

Cependant, bon nombre d'obstacles s'érigent à cet épanouissement et nous avons notamment souligné l'organisation inadéquate des circuits de distribution, l'insuffisance des infrastructures routières et de communication, l'insuffisance du crédit bancaire, la méconnaissance des techniques modernes d'approvisionnement et les difficultés dans les transports internationaux.

Lever ses obstacles, de la part de toutes les instances concernées, constitue un instrument fort utile à l'amélioration de l'approvisionnement du pays en particulier et du commerce et de l'industrie en général.

La CCIR en ce qui la concerne, s'efforcera d'intensifier ses actions de prospection des marchés fournisseurs, d'organisation des expositions commerciales dans notre pays, d'organisation de séminaires, colloques et conférences, d'information et de formation continues des hommes d'affaires.

Nous réexprimons notre espoir d'être suffisamment assistés par les instances gouvernementales et, si possible, par les pays et organismes avec lesquels nous coopérons.

Pour la Chambre de Commerce et
d'Industrie du Rwanda,

NTONDO Apollinaire
Responsable du Service Formation et
Législation.-

ANNEXE III. 8.

L'EXPERIENCE DE TRAFIPRO

EN MATIERE DE FORMATION COMMERCIALE PAR MONSIEUR RWAMASIRABO DEOGRATIAS, DIRECTEUR COMMERCIAL ADJOINT DE LA TRAFIPRO

Créée en 1956, la COOPERATIVE TRAFIPRO ne s'est pas préoccupée dans ses débuts de la formation de son personnel, ce qui a eu pour conséquence l'échec de TRAFIPRO en 1963 et sa prise en charge par la Coopération Technique Suisse en 1964.

I. L'ECOLE COOPERATIVE

Les actions de formation à TRAFIPRO débutèrent en 1964 après sa prise en charge par les gestionnaires suisses. Une école Coopérative de Commerce fut inaugurée en juin 1965 dont le but était de donner une formation commerciale accélérée (pendant 3 mois) à des employés destinés à des tâches d'exécution comme:

- le personnel du front de vente (Gérants + Vendeurs),
- le personnel de la Comptabilité,
- le personnel des Achats,
- le personnel des Inventaires,
- les Secrétaires.

Depuis l'année 1966, en effort soutenu fut entrepris pour mieux adapter les cours de l'Ecole Coopérative aux besoins différenciés de l'Entreprise. C'est ainsi qu'une enquête fut menée chaque année auprès des Chefs de départements, laquelle déboucha sur un programme de formation élaboré en tenant compte des connaissances individuelles et des exigences des postes actuels et futurs.

En 1967, le Responsable de l'Ecole Coopérative fut nommé Chef du personnel et de la Formation, ce qui lui permit d'orienter les cours en fonction des besoins de formation quant à la qualité et à la quantité.

II. LE BESOIN D'UNE FORMATION SYSTEMATIQUE ET A LONG TERME

En 1970, une analyse des expériences de TRAFIPRO en matière de formation révéla une insuffisance de la planification à long terme et de la continuité des programmes. Une équipe de planification fut alors créée et sortit le 1er plan quinquennal 1971-1975 dans lequel nous retrouvons:

.../...

1. Les buts ou objectifs généraux de la formation
2. Les niveaux à atteindre pour chaque catégorie de personnel en fonction des buts de l'Entreprise
3. Les matières à enseigner
4. Le programme détaillé des cours.

C'est à cette époque que furent introduits les cours systématiques, des études de cas et des jeux d'entreprise pour une durée relativement longue (3-4 ans). Depuis lors, 2 autres plans quinquennaux (1976-1980 et 1981-1985) ont été publiés et indiquent le ton quant aux actions de formaion à TRAFIPRO.

III. LA FORMATION SUR LE LIEU DE TRAVAIL

La Coopérative ne s'est pas contentée de la formation théorique dispensée par l'Ecole Coopérative. Une formation sur le tas au poste de travail devait prendre la relève.

L'agent principal de cette action étant le Chef de service. Celle-ci débuta à TRAFIPRO en 1967 par l'introduction d'un cahier des charges progressif. Ce dernier se distingue du cahier des charges ordinaire par l'énumération des tâches non selon un ordre de déroulement logique mais plutôt selon leur degré de difficulté. Ainsi, les tâches faciles sont rangées en début et les plus difficiles en fin de tableau. Le but de ce cahier des charges est de montrer à l'employé comment il pourra s'initier progressivement (avec des dates bien précises) à ses futurs responsabilités. C'est cette méthode qui a été surtout utilisée pour la remise effective des responsabilités de gestion des cadres suisses aux cadres rwandais.

IV. LES STAGES A L'ETRANGER

Les responsables de la Coopérative ne se sont pas uniquement préoccupés de la formation théorique et pratique dispensée dans le cadre même de TRAFIPRO.
Ils ont aussi senti le besoin de faire sortir de temps en temps les cadres de l'Entreprise de leur milieu traditionnel pour leur faire découvrir de nouveaux horizons. C'est ainsi que des voyages d'études et des stages de courte durée furent et sont toujours organisés en AFRIQUE (UGANDA, KENYA, BENIN, ...) et en SUISSE avec l'appui de la D.D.A.

V. METHODES DE FORMATION UTILISEES

La formation dispensée à TRAFIPRO est caractérisée comme nous l'avons dit précédemment par une combinaison judicieuse de l'enseignement

.../...

théorique et de l'apprentissage pratique sur le lieu de travail. Chaque action de formation planifiée ne se contente pas seulement des cours ex-cathédras, mais laisse aussi une large place aux méthodes actives et participatives telles que les exposés, discussions, études de cas, jeux d'entreprises et exercices pratiques divers.
En outre, l'enseignement théorique et pratique de base donnée à TRAFIPRO destinée à doter les différentes catégories de personnel des connaissances minimales nécessaires pour tenir leur poste de travail est complété par une formation permanente. Celle-ci se concrétise par des conférences sur des thèmes variés, des visites d'entreprises ou de projets de développement au RWANDA, des voyages d'études et des stages dans certains pays africains et en SUISSE.

VI. LES ACTIONS DE FORMATION ACTUELLES

Depuis 5 ans au moins, un planning annuel de la formation est établi par le Chef de la Formation après concertation des responsables de toutes les Directions de la Coopérative. Celui-ci contient une série de tableaux de planning par semaine des diverses actions prévues avec leurs objectifs, fréquence et durée. Ces actions sont notamment des:

1. Séminaires pour cadres supérieurs dont la fréquence est de 4 fois/an et les objectifs généraux:

   - l'introduction des innovations dans l'entreprise
   - la maîtrise des problèmes de gestion
   - la création de l'esprit d'initiative et la polyvalence des cadres
   - l'amélioration de toutes les formes techniques de travail.

2. Cours systématiques d'employés du Commercial

   Fréquence: 8h/semaine durant un an

   Objectifs: - Assurer une formation commerciale de base
   - Former des cadres moyens et supérieurs de réserve

3. Cours pour le personnel des Ventes

   .Pour contrôleurs: fréquence: 2h/mois pendant 8 mois

   Objectifs: - Maîtriser les techniques de contrôle
   - Résoudre les problèmes de gestion d'une succursale
   - Connaître les techniques d'études de marché
   - Connaître les techniques et promotion de vente

.../...

- Pour les Candidats Gérants: fréquence: 2 semaines selon les besoins.
  Objectifs: - Maîtriser la tenue des documents d'une succursale
  - Maîtriser les problèmes de gestion du personnel
  - Evaluer les relations avec la clientèle et la concurrence
  - Maîtriser les techniques et promotion de vente.

- Pour les Gérants: fréquence: 2 jours/an
  Objectifs: - Mise en commun des expériences professionnelles
  - Discussion des problèmes de gestion avec les cadres de Direction de TRAFIPRO
  - Résoudre à l'aide des études de cas les problèmes de gestion des succursales.

- Pour les Candidats Vendeurs: fréquence: 4 semaines selon les besoins
  Objectifs: - Connaître la structure et les buts de TRAFIPRO
  - Connaître les marchandises, leurs prix, caractéristiques et présentation
  - Maîtriser les règles de la technique de vente
  - Acquérir un comportement d'un bon vendeur.

- Pour les Vendeurs: fréquence: 2 jours/an
  Objectifs: - Révision des cours et mise en commun des expériences professionnelles
  - Technique et promotion de vente: training
  - Maîtrise du comportement d'un bon vendeur.

4. Cours pour le personnel des Achats
   Fréquence: 5 demi-journées/an
   Objectifs: actualiser les méthodes de gestion des approvisionnements

5. Cours pour le personnel de la campagne café
   Fréquence: 1 à 3 semaines/an
   Objectifs: - Tenir correctement les documents administratifs
   - Maîtriser la préparation de la campagne-café

6. Ecole de Secrétariat
   Fréquence: 30 h/semaine pendant 1 an
   Objectifs: Acquérir une formation théorique de base en matière de Secrétariat Commercial

7. Cours pour le personnel et les dirigeants des Coopératives Associées
   Fréquence: selon les besoins
   Objectifs: Acquérir toutes les connaissances nécessaires à la gestion autonome d'une coopérative.

.../...

8. Cours techniques pour mécaniciens et chauffeurs
   Fréquence: 2 x 2 jours/an
   Objectifs: Perfectionnement et spécialisation professionnelle

9. Cours de formation spécialisée à l'intention d'un seul département ou d'une seule catégorie socio-professionnelle.

10. Cours à option et séminaires divers
    Fréquence: selon les besoins
    Objectifs: -Dispenser une culture générale et professionnelle étendue.

11. Cours par correspondance: Système encore à l'étude.

ANNEXE III. 9.

LA GESTION DES IMPORTATIONS DANS L'ECONOMIE NATIONALE PAR MONSIEUR ALAIN CHEVALIER, CADRE DU CENTRE DU COMMERCE INTERNATIONAL CNUCED/GATT.

Exposé de M. Alain CHEVALIER, Chef du Bureau des Importations, Centre du Commerce International (CCI), Genève au cours du 2è Séminaire régional Africain sur la Planification des Importations et la gestion des Approvisionnements à Douala 11-22 Avril 1983.-

---

ROLE FONDAMENTAL DU COMMERCE EXTERIEUR DANS LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

- on ne peut/veut pas vivre en autarcie
- soutenir/faciliter la production nationale (agricole et industrielle).

Créer des nouvelles activités économiques

- économie d'échelle. Coûts unitaires de production moindres
- accroître le niveau technique des pays (équipements, cadres)
- accroître l'emploi
- contribution au PNB - valeur ajoutée par transformation

QUEL EST LE MOTEUR DU COMMERCE EXTERIEUR: IMPORT OU EXPORT?

- d'abord se procurer des devises étrangères
- nécessité d'équiper le pays et de satisfaire les besoins essentiels de la population:

(X matières premières et éléments nécessaires à l'industrie (locale et d'exportation)
(X biens de consommation essentiels
(X biens d'équipement

- une stratégie axée sur l'importation ne produit pas un effet d'entrainement de l'exportation (ex: certains pays pétroliers)
- une stratégie axée sur l'exportation entraine une stratégie d'importation
- attention à la substitution des importations
  OUI, MAIS ..... avec une certaine orientation vers l'exportation.

.../...

COMMENT AVOIR UN EFFET SUR LA BALANCE COMMERCIALE, A COURT TERME?

a/ Promotion et développement des exportations

- protectionisme des marchés importateurs
- cours des matières premières instables
- problèmes de financement et de production/productivité
- concurrence vive de certains pays en développement
- un effort intégré de développement des exportations peut porter des fruits après seulement 5 à 7 ans (ex: Colombie, Brésil, Tunisie, Pakistan, Kenya).

b/ Rationalisation des importations

- économie de devises = gain de devises
- effets immédiats

c/ Peut-on rationaliser les importations?

- Une importation est d'abord un approvisionnement, comprenant un acte d'achat planifié et des actions logistiques allant jusqu'au stockage avant consommation.
- Il faut donc essayer de rationaliser les étapes suivantes:

X planification de l'approvisionnement (source, qualité, quantité, groupage, etc...)

X exécution de l'achat (rapport prix/qualité, prix/service, contrat, conditions de paiement)

X logistique de l'approvisionnement (transport, transit, entreposage, service après-vente, entretien, pièces détachées)

<u>L'expérience montre qu'on peut économiser jusqu'à 20 % du prix d'un approvisionnement importé</u>

Donc si l'importation représente par exemple 25 % du PNB, on peut économiser 20 % X 25 % = 5 % du PNB, il est plus facile à court terme d'accroître le PNB à travers la rationalisation des importations plutôt qu'à travers le développement des exportations.

.../...

QUELQUES STATISTIQUES

LES IMPORTATIONS DES PAYS EN DEVELOPPEMENT

ORIGINE

	1973	1978
Pays développés	69,8 %	68,3 % (Europe 33,5) (Amérique Nord (Japon, Australie 34,8)
Pays en développement	21,8 % (OPEP 7,9) (autres 13,9)	24,2 % (OPEP 10,8) (autres 13,3)
Pays socialistes Europe Est		6,5 % 5,6 %
Pays socialistes Asie		2,0 % 1,9 %

Répartition parmi les pays en développement fournisseurs en 1975

Amérique Latine	25 %
Afrique	8 %
Asie Occidentale	38 %
SE asiatique	29 %
	(100 %)

COMPOSITION

	1973	1978
Produits alimentaires	14,7	11,7
Matières premières agricoles	4,4	2,9
Métaux et unitaires	8,2	7,0
Carburants	9,3	13,4
Produits manufacturés	59,1	61,2
Divers	2,2	4,0

CONDITIONS PARTICULIERES DE L'APPROVISIONNEMENT DANS LES PAYS EN DEVELOPPEMENT

Dans les pays en développement:

1. Part importante du secteur public
2. L'approvisionnement est en majorité d'importation
3. L'importation vient de sources lointaines
4. La catégorie de produits importés

.../...

X la plus importante

X croissant le plus rapidement

est : les biens d'équipement

IMPORTANCE FONDAMENTALE DES IMPORTATIONS DANS L'ECONOMIE NATIONALE ET LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET SOCIAL

.../...

DIFFICULTES DES IMPORTATIONS DANS LES PAYS EN DEVELOPPEMENT

- Planification des besoins
- Difficultés à étudier des normes nationales
- Fragmentation des fonctions et des responsabilités; manque de coordination
- Difficultés à mettre en place un système de normalisation, contrôle de qualité et inspection des marchandises importées
- Connaissance des pratiques commerciales (par ex: contrats à l'achat)
- Moyens de financement et procédures de paiement
- Transport international (expéditions fractionnées, congestion des sports)
- Procédures d'obtention des licences, dédouanement
- Négociations commerciales
- Informations sur les sources d'approvisionnement possibles, sur les conditions d'approvisionnement
- Analyse des informations pour la prise de décisions d'achats
- Gestion intégrée des approvisionnements: planification, achat, entreposage, gestion des stocks, distribution interne
- Manque de personnel qualifié dans presque tous les domaines des opérations d'Importation
- Importations illégales
- Dessous de table, pots de vin, favoritisme.

PROBLEMES SUPPLEMENTAIRES DES PAYS LES MOINS AVANCES

- Disponibilités très limitées en devises étrangères (forte dépendance sur l'aide extérieure)
- Dépendance excessive sur les importations pour l'activité économique
- Petits acheteurs (faible pouvoir de négociation)
- Nombreux pays enclavés

.../...

- Diffusion restreinte des appels d'offres
- Longs délais dans la préparation et le traitement des documents commerciaux
- Grand manque de cadres

COMMENT FAIRE FACE A TOUS CES PROBLEMES

a) au niveau du pays/de l'entreprise: il faut définir les problèmes contrôlables /non contrôlables (à court terme)

b) quelques considérations:

x politique commerciale du pays (accords préférentiels)
x situation internationale système économique
x habitudes des consommateurs
x caractéristiques/normes techniques des industries
x moyens de financement/ressources en devises
x moyens de transport/acheminement
x situation géographique du pays
x priorités du développement (ex: substitution des importations, développement de certains secteurs industriels ou commerciaux, tourisme, etc...).

NE PAS SUBIR LES IMPORTATIONS MAIS LES MAITRISER, LES GERER

GESTION DES IMPORTATIONS

Planifier
Exécuter
Suivre et contrôler

RESPONSABILITES DANS LA GESTION DES IMPORTATIONS

Double niveau = niveau de l'Etat, niveau de l'entreprise

- Ministères/organismes chargés de la planification et du contrôle (Commerce, Economie, Finances, Banque Centrale, etc...)
- Achats gouvernementaux/marchés publics
- Sociétés de Commerce d'Etat
- Secteur privé

.../...

DOMAINES D'ACTION POUR UNE MEILLEURE GESTION DES IMPORTATIONS

ASPECTS STRATEGIQUES

Planification nationale
Programmation
Procédures
Suivi/contrôle

ASPECTS INSTITUTIONNELS

Organisation, structures

ASPECTS OPERATIONNELS

Planification de l'approvisionnement
Méthodes d'achat
Moyens de paiement
Assurance
Logistique (transport, transit, etc...)
Inspection (avant embarquement, après débarquement)
Manutention des marchandises, réception
Entreposage
Gestion des stocks
Pièces détachées
Marchandises endommagées, hors d'usage.

ANNEXE IV.

Discours de clôture de Monsieur le Ministre des Finances et de l'Economie à l'occasion du colloque sur la programmation et la gestion des importations.

- Militant Secrétaire Général du M.R.N.D.,
- Militant Membre du Comité Central du M.R.N.D.,
- Monsieur le Représentant-Résident du PNUD,
- Monsieur l'Ambassadeur de la Confédération Helvétique,
- Monsieur le Représentant du Directeur Exécutif du Centre du Commerce International CNUCED/GATT.
- Mesdames, Messieurs les séminaristes,
- Militantes, Militants du M.R.N.D.,

En prenant la parole au terme de ce colloque, j'ai l'insigne honneur d'adresser un mot de remerciements à tous nos invités qui, malgré leurs multiples occupations, ont voulu rehausser de leur présence cette cérémonie de clôture du premier colloque sur la programmation et la gestion des importations, organisé conjointement par le Ministère des Finances et de l'Economie et le Centre du Commerce International CNUCED/GATT.

Je profite de cette occasion pour adresser nos vifs remerciements à tous ceux qui ont préparé, organisé et contribué à la réussite des travaux de ce séminaire.

Je voudrais tout particulièrement rendre hommage au Centre du Commerce International CNUCED/GATT et au Gouvernement de la Confédération Helvétique pour avoir rendu possible l'organisation de ce colloque en mettant sur pied le Projet d'Assistance au Ministère des Finances et de l'Economie dans le domaine de la programmation et la gestion des importations.

.../...

C'est également pour moi un devoir de remercier le Militant Secrétaire Général du Mouvement Révolutionnaire National pour le Développement d'avoir apporté sa grande contribution à la réussite de ce colloque en mettant, généreusement cette salle à la disposition du présent colloque.

Mes remerciements vont également à nos importateurs, transitaires, banquiers, transporteurs, manutentionnaires et assureurs, qui, malgré leurs tâches multiples, ont fait montre de leur bonne volonté en participant très activement, du début à la fin, aux travaux de ce colloque; sans oublier les représentants des établissements publics, et les représentants des différents départements ministériels, qui ont également participé à ces travaux.

Excellences,
Mesdames, Messieurs,

Comme je l'ai souligné dans mon discours d'ouverture, l'idée d'organiser ces journées de réflexion sur la programmation et la gestion des importations cadre avec la recherche permanente du dialogue entre toutes les forces vives de la nation pour trouver ensemble les voies et moyens en vue de favoriser le développement harmonieux de notre pays.

Les débats qui ont caractérisé les travaux de ce séminaire ont été très riches en enseignements dans la mesure où ils ont constitué un cadre dynamique de réflexion et de concertation qui a débouché sur des recommandations qui, une fois mises en pratique, contribueront à résorber certaines difficultés dont souffre encore le fonctionnement de notre commerce en général et de nos activités d'importation en particulier.

En effet, le colloque a permis aux participants d'assimiler les principes de base en matière de techniques de programmation et de gestion des importations, en même temps qu'il a donné lieu à l'échange d'expérience en matière d'importation, d'approvisionnement et de stockage.
J'ai, par ailleurs, pu apprendre à travers les impressions dont certains participants m'ont fait part, que le colloque n'a pas été une succession de monologues, mais bien au contraire, un forum où chacun a pu communiquer aux autres, ses connaissances ou son expérience pour bénéficier, en contrepartie, des informations et expériences des autres.

.../...

A la lumière des recommandations qui viennent de nous être lues, chacun d'entre-nous aura sans doute remarqué que l'ensemble des domaines de préoccupation des pouvoirs publics, des opérateurs économiques et des consommateurs ont été largement pris en ligne de compte.

Des questions à jour telles que la réglementation commerciale en général, le contrôle des prix à l'importation, la rwandisation du commerce, la maîtrise du circuit d'approvisionnement, le transport international, la formation et l'information commerciale, la gestion moderne des approvisionnements et j'en passe,.... autant de domaines où les contraintes ont été soigneusement identifiées et/où des actions et programmes spécifiques ont été proposés.

Loin de moi l'intention de métendre outre-mesure sur l'une ou l'autre recommandation, encore que je n'ai pas l'ambition de fournir dès maintenant une réponce à chaque question posée, je ne m'empêcherai pas de constater la pertinence des revendications des commerçants rwendais quant à leur ambition légitime de jouer un rôle prépondérant dans l'activité commerciale, et plus particulièrement dans le commerce d'importation - cette question m'est bien connue, pour avoir eu à en débattre à maintes reprises avec les intéressés, notamment à l'occasion des tournées que je viens d'effectuer à l'intérieur du pays.

Comme j'ai eu à le souligner à toutes ces occasions, la question ne tardera pas de trouver une réponse satisfaisante dans la mesure où il s'agit d'une option politique expressement tranchée et/où des directives précises sont en passe de finalisation.

C'est dire qu'en ce qui concerne la question sous-revue, les solutions ~~ne se feront~~ pas attendre étant donné qu'elles sont sous-tendues par des programmes dont la réalisation est imminente, dans le cadre de la politique de démocratisation du crédit.

.../...

Excellences,
Mesdames, Messieurs,

Le Rwanda importe annuellement des marchandises pour une valeur de 25 milliards de Frw. Cette somme est en soi assez importante compte tenu des possibilités du pays en moyens de paiements extérieurs. C'est donc par voie de conséquence que la programmation de ces dépenses s'avère d'être plus qu'une nécessité. Je suis de ce fait parfaitement d'accord avec les séminaristes en ce qu'ils recommandent à l'Administration et aux entreprises de mettre en place un système de programmation annuelle des importations. L'adoption de ce nouvel instrument de gestion rationnelle des ressources nationales ne tardera sans doute pas de porter ses fruits. Je ne doute pas que des connaissances techniques et des moyens, de même que la volonté seront recquis, mais je place mon espoir dans l'efficacité des services techniques du Centre du Commerce International, qui ont déjà initié de telles expériences dans d'autres pays avec succès.

Je suis par ailleurs conscient que certains importateurs auront des difficultés à se soumettre à la discipline et au courage qu'imposera ce nouveau mode de gestion. Ici, je dois dire que toute profession a ses règles, celle du commerce ne pouvant pas faire exception. Le temps du tâtonnement et du moindre effort me semble en effet révolu, et la programmation s'impose au même titre que la tenue d'une comptabilité régulière.

Il reste entendu que le présent colloque est à considérer comme un début, mon souhait étant de voir s'organiser régulièrement de telles rencontres.

Je déclare clos le premier colloque sur la programmation et la gestion des importations.

Annexe V

LISTE DES PARTICIPANTS

a) Secteur Public:

- Monsieur AYIRWANDA Martin, Secrétaire Général de l'Economie au Ministère des Finances et de l'Economie;
- Monsieur RUGARAVU Appolinaire, Directeur Général au Ministère du Plan;
- Monsieur MUSENGIMANA Philippe, Directeur Général au Ministère des Finances et de l'Economie;
- Monsieur NYAMWIGENDAHO Charles, Directeur au Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat;
- Monsieur MUNYABARENZI Anastase, Secrétaire Général au Ministère des Transports et des Communications;
- Monsieur KAREKEZI Céléstin, Chef de Division au Ministère des Transports et des Communications;
- Monsieur MBAGUTA J.M. Vianney, Directeur Général au Ministère des Finances et de l'Economie;
- Monsieur HABIYAKARE Christophe, Directeur au Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération;
- Monsieur MAHARANGALI Augustin, Directeur au Ministère des Finances et de l'Economie;
- Monsieur NDEKEZI Onesphore, Directeur du Change à la Banque Nationale du Rwanda;
- Monsieur MBONABIRAMA Juvénal, Chef de Division au Ministère des Finances et de l'Economie;
- Monsieur NGOWENUBUSA Antoine, Chef de Bureau au Ministère des Finances et de l'Economie;
- Monsieur NTABAHWANA Alphonse, Chef de Bureau au Ministère des Finances et de l'Economie;
- Mademoiselle MUKANYONGA Patricie, Chef de Bureau au Ministère des Finances et de l'Economie;

.../...

- Monsieur RUTSINDINTWARANE Charles, Rédacteur au Ministère des Finances et de l'Economie;
- Monsieur NIYONGOMBWA Alexis, Journaliste à l'ORINFOR.

b) PNUD - CCI

- Monsieur CHEVALIER, Représentant du Centre du Commerce International CNUCED/GATT;
- Monsieur Si-AHMED, Coordonnateur du Projet RWA 61-18.

c) Secteur Privé.

- Madame MUKAMULINDWA Béatrice, Représentant de l'Imprimerie Nationale du Rwanda;
- Monsieur NTONDO Appollinaire, Responsable du Service Formation et Législation à la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda;
- Monsieur SEBYOBA Ildephonse, Agent à la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda;
- Monsieur AYIRWANDA Gratien, Représentant des Etablissements KABUGA Félicien;
- Monsieur NTAKAVURO Protais, Représentant de l'Etablissement KAPITENE Joseph;
- Monsieur KARAMIRA Frodouard, Directeur de l'Etablissement KARAMIRA Frodouard;
- Monsieur BIZIYAREMYE Cyprien, Chargé de la programmation des Importations à l'Etablissement KARAMIRA;
- Monsieur NKUNDIMANA Emmanuel, Représentant de l'Etablissement E.R.P.;
- Monsieur NKESHIMANA Charles, Représentant de l'Etablissement MIRONKO-Import-Export;
- Monsieur KANYABUGUGU, Représentant de l'Etablissement NDAMAGE Eliabu;
- Monsieur NTEZIRYAYO François, Représentant de l'OPHAR;
- Monsieur NSENGIYAREMYE Théodore, Représentant de l'OPHAR;

.../...

- Monsieur RUCIRA Gérard, Représentant de PETRORWANDA;
- Monsieur ALPHADEFF Albert, Directeur Commercial de RWANDEX;
- Monsieur NGAMIJE Thomas, Représentant de la RWANDEX;
- Monsieur RIBERA Jean Bosco, Représentant de la SODEPHAR;
- Monsieur MUGENZI Justin, Directeur de la SORWACI;
- Monsieur KIMENYI Joseph, Représentant de SOCOBICO;
- Monsieur SISI Evariste, Directeur de l'Etablissement SIEVA;
- Monsieur SOMAYIRE François, Directeur Commercial TRAFIPRO;
- Monsieur RWAMASIRABO Déogratias, Directeur Commercial-Adjoint TRAFIPRO;
- Monsieur KAZUNGU Isaac, Chef des Achats TRAFIPRO;
- Monsieur MBALIRENDE Jacques, Représentant de la SONARWA;
- HABIYAKARE Sylvestre, Représentant de la S.T.I.R.;
- Monsieur KARAMBIZI Laurent, Représentant des MAGERWA;
- Monsieur NIYIBIZI Bonaventure, Représentant de SODEVI;
- Monsieur SAKUMI Anselme, Représentant de l'Etablissement SAKUMI;
- Monsieur MBANZIBIGWI Viateur, Représentant de l'Etablissement KARAMBIZI Michel.