

/M.F/

REPUBLIQUE RWANDAISE



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

Minimark

08/86

Kigali, le *20 FEV. 1986*

N° *376* /08/01.5/86

Référence :

Objet :

U.

A traiter par	<i>20/2/86</i>
Date entrée	<i>20/2/86</i>
N° Classement	<i>3354/0001</i>

✓ Son Excellence Monsieur le Président
de la République Rwandaise
KIGALI.

Excellence Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de transmettre à Votre Excellence en annexe de la présente le Compte-Rendu de l'entretien que j'ai eu avec une Délégation de la Banque Mondiale en date du 04 février 1986.

Comme Votre Excellence le remarquera, l'entretien a essentiellement porté sur la gestion et la privatisation des entreprises publiques, questions qui constituent actuellement une grande préoccupation pour l'administration rwandaise. Quelques aspects de l'intervention de la Banque Mondiale pour le secteur national minier, pour le renforcement des services du Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat ont été également abordés de même que l'élaboration d'une stratégie d'industrialisation.

S'agissant des entreprises publiques, la Délégation de la Banque Mondiale a relevé avec grande satisfaction les efforts fournis et les mesures prises par le Gouvernement Rwandais en matière d'assainissement de leur gestion tout au niveau administratif, budgétaires, financier que Comptable. Elle pense néanmoins que malgré ces différents efforts et mesures, certaines lacunes apparaissent aux yeux de la Banque Mondiale au niveau de la coordination et qu'il faudrait donc créer un nouvel organisme devant assumer cette charge de coordination. Pour ma part, j'ai exprimé à la Délégation de la Banque Mondiale les préoccupations du Gouvernement Rwandais en matière d'assainissement de la gestion des entreprises publiques malgré les efforts fournis et les mesures déjà prises en cette matière. Il faudrait donc que les services de la Banque Mondiale mènent une étude approfondie sur base de ce qui existe déjà notamment le cadre juridique du décret-loi n° 39/75 du 07 Novembre 1987 sur les établissements publics surtout en matière d'autonomie administrative, d'autonomie financière et de tutelle en vue de proposer à l'administration rwandaise des mesures pour compléter et renforcer les dispositions existantes.

Pour la question de privatisation, j'ai tenu à souligner que le principe de privatisation est une mesure de politique générale et non d'assainissement car il faut assainir avant de privatiser. Ainsi pour la partie Rwandaise à partir du moment où tout secteur entre les mains de l'Etat ou toute entreprise publique dégagent des surplus financiers pouvant attirer ou intéresser les investisseurs privés, un processus de privatisation peut être entamé, autrement ces surplus financiers devront sur base de mécanismes et de dispositions fiables et adéquats être réinvestis dans d'autres actions de l'Etat à travers le Budget de Développement. Les investisseurs privés dans l'option de privatisation devront garantir les effets et les avantages socio-économiques et financiers que l'Etat en attends.

Par ailleurs, il est tout à fait normal de reconnaître qu'il est compliqué pour l'Etat d'être à la fois un opérateur économique et un gouvernant, ceci pour dire qu'il ne devrait intervenir que dans un secteur ou participer dans une entreprise que dans la mesure où il entend jouer un rôle promotionnel ou quand les investissements privés font défaut. Toutes ces considérations montrent l'importance de la privatisation des entreprises publiques actuelles et de la politique de désinvestissement de l'Etat à moyen et long terme. C'est dans ce cadre que mon Département estime qu'il faut définir une ligne directrice d'orientation en matière de privatisation et de désinvestissement. J'ai donc demandé à la Délégation de la Banque Mondiale que les services de celle-ci puissent faire une analyse en cette matière. Il faut enfin signaler les bonnes dispositions de la Banque Mondiale pour fournir une assistance technique et financière directe à certaines entreprises publiques notamment la Caisse d'Epargne du Rwanda, la Caisse Sociale du Rwanda et la Caisse Hypothécaire du Rwanda, assistance qui me semble très bénéfique à ces entreprises.

Pour le secteur minier, je voudrais informer Votre Excellence qu'une requête a été adressée au Fonds Européen de Développement et à la Banque Mondiale pour leur demander de fournir une assistance au Gouvernement Rwandais pour la réalisation d'une étude du Plan de relance de l'industrie minière Rwandaise ainsi que pour la Commercialisation de la production minière (en fin décembre 1985, le stock sur les différents chantiers miniers était de 400 T de cassitérite et 300 T d'étain); requête qui a reçu un accueil favorable de la part des deux organismes. Face à ce double intérêt, il devenait donc nécessaire aux trois parties, Fonds Européen de Développement, Banque Mondiale et Gouvernement Rwandais de se concerter sur le contenu du travail à faire et des moyens nécessaires à mettre en oeuvre afin d'éviter des doubles emplois et c'est là l'objet de la réunion de concertation qui sera prochainement organisée entre les trois parties. Il faut également signaler à ce niveau que la Banque Mondiale s'est déclarée prête à fournir à la partie Rwandaise une assistance technique et financière dans l'exploitation minière courante.

Pour l'élaboration de la stratégie d'industrialisation, je voudrais signaler à Votre Excellence que mon Département vient d'organiser à Remera du 26 au 31 janvier 1986 un séminaire-débat sur la stratégie d'industrialisation, séminaire auquel la Banque Mondiale a activement participé. Avec l'assistance de l'ONUDI, mon Département est occupé à l'élaboration d'un document sur la stratégie d'industrialisation (les grandes orientations) et des termes de référence pour une étude du Schéma Directeur d'industrialisation et du Plan Directeur d'industrialisation. Ces deux documents seront prochainement transmis au Comité Interministériel de coordination pour dispositions nécessaires. Les services de la Banque Mondiale continueront d'être associés à ce travail en cours en vue de faciliter les négociations futures avec cet organisme en matière d'assistance à la réalisation de l'étude du Schéma Directeur et du Plan Directeur d'industrialisation et de leurs différentes composantes. A propos de l'assistance de la Banque Mondiale au renforcement des services du Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat, les contacts avec les services de la Banque Mondiale restent ouverts et vont donc se poursuivre.

Voilà, Excellence Monsieur le Président, en plus du contenu du compte-rendu en annexe de la présente lettre les quelques considérations que j'ai tenues à relever.

.../...

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

LE MINISTRE DE L'INDUSTRIE,
DES MINES ET DE L'ARTISANAT

Copie pour information à :

- Monsieur le Ministre des Affaires
Etrangères et de la Coopération
KIGALI.
- Monsieur le Ministre des Finances et de
l'Economie
KIGALI.
- Monsieur le Ministre du Plan
KIGALI.

NGIRIRA Mathieu.



COMPTE-RENDU DE L'ENTRETIEN DU 04 FEVRIER 1986 ACCORDE
A LA DELEGATION DE LA BANQUE MONDIALE
=====

1. En date du 04 février 1986 à 10.00, Monsieur le Ministre de l'Industrie des Mines et de l'Artisanat a accordé un entretien à une Délégation de la Banque Mondiale composée de Messieurs Brodosky, Foster et Lacey. L'entretien a porté essentiellement sur la gestion et la privatisation des Etablissements publics.
2. La Délégation de la Banque Mondiale a exprimé la volonté et l'approche qui sont actuellement développées au sein de cette Banque en matière d'assistance aux Entreprises Publiques et autres Entreprises mixtes ou d'intérêt national.
Elle a souligné et loué les efforts du Gouvernement Rwandais déjà déployés en matière de gestion des Entreprises Publiques notamment par la mise en place de la Centrale comptable déjà opérationnelle, par la création et le fonctionnement de cellules de gestion comptable notamment au Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et des Forêts de même que la mise en place de certaines structures au sein de l'Administration Centrale (Service, CIC, etc....). Elle a cependant noté selon des constatations de la Banque Mondiale que malgré ces différents efforts, il y a une certaine lacune au niveau de la coordination; qu'il faudrait donc créer un nouvel organe-une nouvelle institution sur base de ce qui existe déjà, organe devant coiffer et coordonner tous ces efforts. Elle a enfin souligné la possibilité pour la Banque Mondiale d'octroyer un soutien financier et technique direct aux entreprises publiques qui le demanderaient notamment la Caisse d'Epargne du Rwanda qui selon la Banque connaît de graves problèmes, la Caisse Sociale du Rwanda et la Caisse Hypothécaire du Rwanda.
3. Monsieur le Ministre de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat s'est félicité de la position de la Banque Mondiale surtout pour ce qui est de l'assistance technique et financière qu'elle est prête à consentir pour la promotion de certaines Entreprises Publiques. Il a ensuite évoqué l'entretien qu'il avait eu en décembre 1985 avec Monsieur Wiehen, Directeur à la Banque Mondiale, entretien qui a porté sur les points ci-après repris également dans le document en annexe:
 - Politique minière,
 - Politique d'industrialisation,
 - Entreprises Publiques-privatisation,
 - Renforcement des services du Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat.

.../...

4. Pour la politique minière, Monsieur le Ministre a noté que son Département était déjà en contact avec le FED et la Banque Mondiale (Représentation de Kigali) et qu'au cours de la semaine du 10 février 1986 une réunion tripartite de concertation (FED, B.M. et Gouvernement Rwandais) se tiendra afin de dégager une position commune pour donner une réponse à la Banque Mondiale sur ce sujet. Pour la politique d'industrialisation, le Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat vient d'organiser un séminaire-débat auquel la Banque Mondiale a activement participé (Mr. Doyen) à Remera du 26 au 31 janvier 1986. Pour les Entreprises Publiques, Monsieur le Ministre a souligné qu'il existe deux formes d'Entreprises Publiques à savoir les entreprises où l'Etat est propriétaire à 100% des investissements ou Etablissements publics et celles où l'Etat est coactionnaire ou Entreprises mixtes. Pour la privatisation totale ou partielle, Monsieur le Ministre a souligné que pour lui, tout ce qui peut être privatisé peut l'être et que par ailleurs des démarches de privatisation de certaines entreprises publiques sont en cours pour les Papeteries, l'OVIBAR, l'Usine d'Allumettes, Pour d'autres, certaines attitudes ou propositions ne sont pas intéressantes par exemple pour l'Office du Thé, certains privés qui s'y intéressent veulent prendre les usines et non les plantations et le passif des unités théicoles en place. Cependant, il insisté sur le fait qu'il faut énoncer des idées, des orientations et une politique de base en matière de privatisation; répondre à la question de savoir pour quelle raison l'Etat doit participer dans ou créer une telle entreprise? Est-ce pour gagner de l'argent ou pour promouvoir tel produit ou tel secteur de l'économie nationale ou pour mieux superviser un secteur d'intérêt public?
- Aussi, Monsieur le Ministre pense que les services de la Banque Mondiale devraient faire une analyse approfondie au niveau des principes, au niveau du décret-loi de 1975 sur les Etablissements Publics et sur le contenu de l'annexe ci-haut cité et fournir à l'administration rwandaise un document à ce sujet avant de faire le diagnostic des cas isolés.
- Enfin, Monsieur le Ministre de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat a demandé à la Délégation de la Banque Mondiale ce qu'entend faire celle-ci en matière de renforcement des services de son Département.

..../...

5. Revenant sur la question de privatisation, la Délégation de la Banque Mondiale tout en reconnaissant que la privatisation constitue une voie d'opération, pense qu'il faut également voir d'autres problèmes de chaque secteur au niveau individuel et au niveau général notamment le contexte de protectionnisme et les aspects économiques. Elle a cité pour exemple la Cimenterie de Mashyuza où, il ne faudrait pas voir seulement les aspects financiers et a posé la question de savoir pourquoi interdire l'importation du ciment et est à nouveau revenue sur les mécanismes de coordination de tous les efforts existants en matière de gestion des Entreprises Publiques. Monsieur le Ministre de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat a souligné que la question de protectionnisme semble constituer une passion dogmatique, ceux qui nous prêchent d'éviter le protectionnisme le pratiquent dans leurs pays! au Rwanda, on se veut réaliste a-t-il ajouté et on veut affronter la situation avec un réalisme dépassionné d'autant plus que la protection ne s'applique que pour certains produits et pendant un certain temps et dans des conditions précises. Pour la Cimenterie de Mashyuza, Monsieur le Ministre a signalé qu'elle est en voie de privatisation dans la mesure où elle est actuellement sous gestion d'une société chinoise, que son produit est au moins 30% meilleur à celui habituellement connu sur le marché local, que le prix va bientôt baisser jusqu'à 4.000 F la tonne suite à certaines améliorations de fonctionnement notamment l'emploi du fuel et non du gazoil, etc et que la Cimenterie de Mashyuza est une importante réalisation pour le pays et pour son économie, C'est donc à ce prix que certaines dispositions de protection du produit de la Cimenterie se justifient et s'imposent. Pour les mécanismes de coordination, Monsieur le Ministre a souligné que la coordination ne constitue pas un problème en soit et qu'elle doit se réaliser à l'intérieur des structures existantes notamment en remaniant éventuellement les textes juridiques existants au niveau de la Tutelle des diverses Entreprises Publiques, raison pour laquelle justement les services de la Banque Mondiale devraient analyser à fond le décret-loi de 1975 sur les Etablissements Publics, faire une analyse de la politique des placements et de participation de l'Etat dans des Entreprises et faire une analyse de la création par l'Etat des Entreprises para-étatiques. Il a enfin ajouté que l'analyse des questions ci-dessus de même que celle du contenu de l'annexe ci-haut mentionné devront faire l'objet d'un document qui pourra être ultérieurement présenté au comité interministériel de coordination en matière économique pour étude.

.../...

6. S'agissant du renforcement des structures du Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat, la Délégation de la Banque Mondiale s'est déclarée incompétente pour traiter cette question qui devra donc être discutée avec une prochaine mission de la Banque. Elle a indiqué que l'urgence pour la Banque Mondiale était actuellement l'octroi d'une assistance technique et financière aux entreprises publiques. Par ailleurs, elle a signalé qu'une mission de la Banque en matière minière pourra être programmée en mars 86 si la position de la partie Rwandaise sur le dossier lui transmis précédemment est connue par cette Banque au courant de février 1986. L'entretien a pris fin à 10.40.

KIGALI, le 05 février 1986.

ANNEXE: PROGRAMME SECTORIEL AJUSTEMENT ET RELANCE INDUSTRIE ET
ENTREPRISES PUBLIQUES.

1. -Amélioration du cadre des politiques économiques concernant le secteur industriel et manufacturier.

- taux de protection et régime tarifaire;
- code des investissements;
- fond de garantie;
- régime des importations;
- règlement concernant l'emploi;
- développement du marché financier.

II.- Cadre des politiques concernant les entreprises publiques.

- politique financière; rétrocession des aides;
- tarification, établissement des prix (sucre, riz, etc.)
- gestion et suivi du portefeuille, instruments de programmation et de suivi: audits

Parastatales

- statuts du personnel;
- relation avec la tutelle, rôle du Conseil d'Administration;
- planning stratégique, contrat programme;
- fiscalité.

Entreprises mixtes

- évaluation des objectifs de participation, contribution économique;

Unités de Projet

- évaluation des conditions de rentabilité;
- programme de restructuration pour atteindre l'autosuffisance;
- critère d'évaluation préalable.

III. - Programmes d'études et d'évaluation d'entreprises spécifiques.

- renforcement capacité de gestion des études MINIMART
- recours au Fonds d'Etude.

IV. - Dispositif de coordination et d'animation du programme.

- émanation du CIC compétent CCD (Présidence),
MINIFINECO, MINIMART avec participation MINAGRI
(riz, sucre, OPYRWA).

Prochaine étape

- renforcement capacité de gestion d'étude Direction Générale Industrie
- réflexion sur mécanisme de coordination et d'animation;
- identification du programme d'action et des mesures de préparation nécessaires.
- études sectorielles: riz, sucre, produits élevage.