

.C.R./N.R.E./

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

Minimart *21/86*
Kigali, le 15 Janvier 1986

N° *024* /08/02/86

A traiter par

Date entrée : *17.1.86*

N° Classement : *1789/86*

Monsieur ~~le Directeur de la Caisse Centrale~~
~~de Coopération Economique~~.....
KIGALI.....

Monsieur ~~le Directeur~~.....,

Dans le but d'élaborer la stratégie d'industrialisation du Rwanda, le Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat, avec l'assistance de l'ONUDI et du Fonds d'Etudes des Projets, organise un séminaire qui se tiendra à REMERA (Ruhengeri) du 26 au 31/01/1986.

Les participants à ce séminaire seront essentiellement les cadres supérieurs des structures intéressées par le développement économique à savoir : Présidence de la République, MINIMART, MINIPLAN, MINIFINECO, MINAGRI, MINITRAPE, MINISUPRES, MINIFOP, B.N.R., B.R.D., ISAR, C.C.I.R., BUNEP et l'ORINFOR. Connaissant l'intérêt que vous portez au sujet concerné, j'ai l'honneur de vous inviter à participer à ces travaux en qualité d'observateur ou de vous y faire représenter.

Vous trouverez ci-joint un exemplaire du programme de travail ainsi que le document d'identification établi par l'ONUDI.

En ce qui concerne l'hébergement à REMERA, je voudrais vous préciser que les frais s'y rapportant seront à la charge des participants.

Veuillez agréer, Monsieur ~~le~~.....
Directeur....., l'expression de ma haute considération.

Copie pour information à :

- Son Excellence Monsieur le Président ✓
de la République Rwandaise
KIGALI.
- Monsieur le Ministre du Plan
KIGALI.
- Monsieur le Ministre des Affaires Etrangères
et de la Coopération
KIGALI.

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

NGIRIRA Mathieu.-
Signature

Distr. RESTREINT

10 octobre 1985

FRANÇAIS

ASSISTANCE PREPARATOIRE A LA
PREPARATION D'UN SCHEMA DIRECTEUR
D'INDUSTRIALISATION

SI/RWA/85/801

RWANDA

Rapport préliminaire

Etabli pour le Gouvernement du Rwanda
par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

D'après les travaux de Mr Mohammed HARDI,
consultant en stratégie industrielle

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
Vienne

Ce rapport n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

Cette thèse a conduit à l'affichage d'une option d'industrialisation basée sur les PMI sans vérification préalable de la fécondité d'une telle voie et de sa capacité à résoudre les problèmes fondamentaux de l'économie du pays.

- une confusion supplémentaire a été introduite par l'amalgame des concepts de PMI et de PME conduisant à l'erection d'une direction des PME dans le ministère chargé de l'industrie et de l'artisanat alors que le concept de PME recouvre des entreprises pouvant appartenir aux secteurs primaire, secondaire et tertiaire qui relèvent de plusieurs départements ministériels.

Il y a lieu, dans une vision rigoureuse du développement industriel, de dissocier le traitement des secteurs artisanal et industriel qui relèvent de techniques, de méthodes et de moyens d'approche différents et de procéder parallèlement à l'élaboration en cours d'une stratégie industrielle, à la conception d'une stratégie de développement du secteur artisanal. La sauvegarde des intérêts de ce secteur qui, plus que celui de l'industrie, peut constituer une réponse au défi de l'emploi est à ce prix.

3. Les études consacrées au développement industriel du Rwanda ont, pour la plupart, procédé à un simple listing des contraintes qui hypothèquent ce développement sans procéder à une analyse véritable de l'impact de ces contraintes sur la délimitation du domaine du possible. La conséquence de cette démarche a été l'affichage d'objectifs assignés à l'industrie qui sont sans rapport avec les contraintes listées. Aucune vérification de compatibilité de ces objectifs avec les contraintes qui limitent les choix offerts au décideur politique n'a été opérée, conduisant à l'adoption d'objectifs peu réalistes.
4. La vérification de compatibilité entre eux des objectifs assignés au développement industriel n'a pas non plus fait l'objet de vérifications permettant d'affirmer qu'une industrie pouvait être dans le contexte du Rwanda, à la fois à forte intensité de main d'oeuvre, décentralisée, compétitive et capable d'exporter. Aucune méthode de quantification des coûts supplémentaires induits par la recherche de réalisation de certains objectifs (décentralisation, création du maximum d'emploi) n'a été mise au point qui permette de soumettre au décideur politique les paramètres de choix entre solutions alternatives d'intérêt différent pour la collectivité nationale.
5. La planification des projets industriels a été opérée sur des bases peu compatibles avec l'exigence de rigueur que nécessite le développement industriel. Pour l'essentiel, une simple liste d'idées de projets fait office de programmes d'industries à réaliser.

10. Rapport sur les petites et moyennes entreprises, programme de coopération Banque mondiale / ONUDI, rapport n° 18, décembre 1981
11. Colloque sur la commercialisation des produits vivriers au Rwanda, Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et des Forêts, avril 1984
12. Etude du secteur énergétique au Rwanda, plan directeur d'électrification Ministère des Ressources Naturelles, juin 1982
13. IIIème plan de développement socio-économique et culturel 1982 - 1986. Evaluation 1982 - 1984, janvier 1985 Ministère du Plan
14. Stratégie alimentaire au Rwanda : objectifs chiffrés et programmes d'actions, document n° 3, 2ème édition, juillet 1984, Ministère du Plan
15. Rapport sur les visites du Ministère de l'Industrie des Mines et de l'Artisanat auprès des entreprises industrielles, minières et artisanales, 20 février 1984 au 10 mai 1985, Minimar
16. Perspectives à l'an 2.000, document préparatoire Miniplan - août 1983.

ANNEXE III

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES AU
COURS DE LA MISSION AU RWANDA

1. Présidence de la République :

M. JEANNERET	Conseiller
M. KAYIHURA	Michel

2. Ministère de l'industrie des Mines et de l'Artisanat :

M. NKUNDIYEZE	Boniface	Secrétaire Général
M. MUSANGAMFURA	Photidas	Directeur Général de l'Industrie
M. KARANGWA	Casimir	Directeur Général de l'Evaluation
M. BISHORANDORA	Sylvere	Directeur Général de l'Artisanat et des PME
M. KWIHANGANA	Louis	Directeur de la Promotion, DG Artisanat
M. NYAMWIGENDAHO	Charles	Directeur de la Promotion Industrielle
M. KALISA	J. M. V.	Chef de Division Etude de Projets Ind. divers
M. SINDAYIGAYA	François	Chef de Division à la Direction Générale de l'Evaluation
M. KARANGWA	Gonzague	Chef de Division Assistance aux Projets Ind. divers
M. NYAMUSHARA	Joseph	Chef de bureau Prospection des Investissements Industriels
M. DIRIMASI	J. D.	Attaché à la Direction de l'Agro-industrie

3. Ministère des Finances et de l'Economie :

M. AYIRWANDA	Martin	Secrétaire Général
M. BYILINGIRO	J. B.	Directeur Général des Impôts
M. MAHARANGALI		Directeur Général du Commerce
M. MBAGUTA	J. M. V.	Directeur Général de la Politique Economique
M. KIGUEFI	Thomas	Directeur Général du Budget
M. CAUVIN	Pierre	Conseiller

4. Ministère du Plan :

M. RUGARAVU		Directeur Général de la Planification
M. NSENGIMANA	Justin	Directeur des Etudes
M. MUNYANEZA	Wellars	Directeur des Stratégies
M. HOSMALIN		Conseiller
M. DELPIANO		Conseiller

5. Ministère de l'Agriculture :

M. KABILIGI	Juvenal	Directeur Général du Génie Rural et de la Conservation des Sols
M. MANIRAHU	Callixte	Directeur Général de l'Elevage
M. RWAMASIRABO	Serge	Directeur de l'Enquête Agricole
M. NSABIMANA	Cleophas	Directeur de la Production Agricole

6. Ministère des Travaux Publics :

M. BAHILE	Aloys	Directeur Général de l'Urbanisme
-----------	-------	----------------------------------

7. I. S. A. R. (recherche agronomique) :

M. GAHAMANYI	Leopold	Directeur Général
--------------	---------	-------------------

8. Banque Rwandaise de Développement (BRD) :

M. RUGENERAL	Marc	Directeur des Investissements
--------------	------	-------------------------------

9. Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda (CCIR) :

M. UWILINGIYIMANA	Juvenal	Secrétaire Général
-------------------	---------	--------------------

10. Banque mondiale :

M. DOYEN	Jean H.
M. KEITH	Marsden

11. PNUD - Kigali :

M. LASCLA	D.	Représentant résident
M. GAUTIER		Représentant résident adjoint
Mme BOLLEN	M.	J. P. O.

12. ONUDI - Projet assistance à la promotion industrielle :

M. CAUDAL		Chef de projet
M. NUGAWELA	P.	Conseiller
M. LEDUNOIS	A.	Conseiller

13. Entreprises industrielles :

M. BOREEL		Administrateur délégué de la Bralirwa (Kigali, Giseny)
M. JAFFER	T. H.	Directeur Général de Sulfo Rwanda (Kigali)

KONFIGI - Fabrication de confitures (Butaré)

ANNEXE IV

PRESENTATION GENERALE DU PAYS ET DE L'EVOLUTION RECENTE DE SON ECONOMIE

- (d'après les extraits des documents - du Miniplan (préparation du 4ème plan)
- de la Banque Mondiale (le secteur manufacturier : performances et problèmes de politique industrielle)

1. Caractéristiques structurelles:(document Banque Mondiale)

- 1.1. Le Rwanda est un petit pays enclavé dont l'accès à la mer est commandé par le Kenya et la Tanzanie. Sa population, qui compte plus de 5,5 millions d'âmes, est répartie sur un territoire accidenté à montagneux d'environ 26.000 km², soit l'une des densités les plus fortes d'Afrique (210 habitants au km² et plus de 400 habitants au km² de terre cultivée). La population s'accroît au rythme de 3,6 % par an. L'équilibre entre production alimentaire et population est précaire et le Rwanda a connu, au cours de son histoire, des famines périodiques. Même aujourd'hui, on évalue à 35 % seulement le pourcentage de ceux qui prennent le minimum de ration protéique. L'espérance de vie y est de 44 ans et, avec un revenu par habitant qui était de 260 dollars en 1982, le Rwanda se classe parmi les pays les moins avancés des Nations Unies.
- 1.2. Bien que sa population urbaine se soit accrue au rythme accéléré de 6 % par an au cours de la dernière décennie, le Rwanda demeure, avec une main d'oeuvre employée à plus de 90 % dans l'agriculture, un pays essentiellement agricole. L'agriculture, qui représente 47 % du PIB et fournit environ 70 % de ses recettes en devises, est le secteur le plus important de l'économie nationale. Le café est, de loin, le plus important des produits agricoles d'exportation - 56 % de l'ensemble des exportations de marchandises - suivi par le thé (8 %), le pyrèthre et le quinquina (2 %). Les principales cultures vivrières sont le haricot, le manioc, le maïs et le sorgho, cultivés sur de petites exploitations d'environ 1 ha en moyenne.
- 1.3. La productivité du secteur rural est relativement faible à cause de l'irrégularité des pluies et de la pratique de méthodes culturales traditionnelles mais peut être améliorée par l'adoption de techniques modernes. Le plus inquiétant est que le développement de l'agriculture, au Rwanda, est de plus en plus entravé par la raréfaction des terres disponibles et par la dégradation rapide des sols due à l'accélération du rythme des récoltes.

ANNEXE IV (Suite)

A partir de 1980, les déséquilibres enregistrés par ailleurs ont conduit les autorités monétaires à adopter un comportement de gestion prudente de la monnaie pour éviter une dégradation monétaire au moment où l'économie nationale semblait stagner. Avec une variation moyenne annuelle de - 17 % par an des avoirs extérieurs et une croissance régressive du PIB, la masse monétaire totale a été limitée à une croissance de 6,4 % par an entre 80 et 83, taux correspondant à une croissance réelle négative car le taux d'inflation sur la même période était comprise entre 7 et 12 %. La croissance des crédits à l'économie a été fortement réduite passant de 25 % en 75-80 à 13 % en 81-83. Par contre, les créances sur l'Etat enregistraient une croissance sans précédent durant cette période faisant suite à la détérioration de la situation du trésor public. Les disponibilités monétaires (fiduciaire + scripturale) n'ont cru que de 1,8 % par an entre 80 et 83.

- 2.4. Cette mauvaise conjoncture économique a eu des répercussions négatives sur le niveau de vie de la population surtout à partir de 1982. La croissance nominale du revenu national disponible est tombée de 14 % par an entre 76 et 81 à 6,3 % en 82 - 83, ce qui, en termes réels correspond à une baisse de 3,3 % compte tenu du niveau moyen d'inflation en 82-83 estimé à 9,6 %. Les résultats par tête d'habitant sont encore plus sombres car la baisse du revenu national disponible par tête se situe à 6,7 % en 82-83.
- 2.5. Pour résister à cette crise économique nationale, le Gouvernement avait, depuis 1982, mis en oeuvre un train de mesures pour stabiliser l'économie. Ces mesures qui privilégiaient les aspects monétaires et financiers ont produit quelques effets positifs au niveau du retrécissement des déficits budgétaires et de la balance des paiements mais se sont avérées insuffisantes pour une relance globale de l'économie car la croissance de la valeur ajoutée nationale se retrécit de plus en plus.

ANNEXE IV (Suite)

2. Evolution récente de l'économie du pays:(document Miniplan)

2.1. Concernant les problèmes conjoncturels, l'année 1980 a été pour le Rwanda une année de rupture séparant deux périodes contrastées du point de vue de la situation économique du pays.

La prospérité économique des années 75-79 a fait place à partir fr 1980, à un ensemble de difficultés économiques qui se sont manifestées par une rupture généralisée des équilibres fondamentaux de l'économie nationale.

2.2. Pour mettre en relief l'ampleur des phénomènes apparus depuis cette année, quelques données synthétiques comparatives des périodes 75-80 et 81-83 sont très parlant à cet égard. La croissance moyenne de l'économie nationale qui avait atteint un taux record de 6,5 % par an entre 75 et 80 est tombée à 2,3 % par an (c'est à dire un taux inférieur à la croissance de la population) entre 81 et 83 avec une décélération très rapide.

L'équilibre global de la balance des paiements extérieurs qui s'était caractérisé par une variation moyenne annuelle positive des avoirs extérieurs (+ 2.520 millions de Frw par an) s'est transformé entre 81-83 en une structure déficitaire d'environ 1.745 millions de Frw par an. L'excédent moyen des recettes propres de l'Etat sur ses dépenses qui était évalué à 520 millions de Frw par an entre 75-80 a également fait place à une situation de déficit d'environ 3.700 millions par an entre 81 et 83.

2.3. Au niveau de l'équilibre monétaire et du crédit, également deux tendances divergentes distinguent la période d'avant 1980 et celle d'après. Entre 75 et 80, la masse monétaire totale (fiduciaire, scripturale et quasi-monnaie) avait cru à un taux important de 17,8 % par an. Ce taux était la conséquence immédiate d'une forte croissance des avoirs extérieurs sur la même période (20,8 % par an). La position excédentaire du trésor public sur cette période avait permis d'assurer une croissance d'environ 25 % par an des crédits à l'économie sans risque d'engendrer un processus inflationniste par l'expansion du crédit. Les disponibilités monétaires (fiduciaire + scripturale) ont enregistré une croissance régulière d'environ 15 % par an entre 75-80.

ANNEXE IV (Suite)

A partir de 1980, les déséquilibres enregistrés par ailleurs ont conduit les autorités monétaires à adopter un comportement de gestion prudente de la monnaie pour éviter une dégradation monétaire au moment où l'économie nationale semblait stagner. Avec une variation moyenne annuelle de - 17 % par an des avoirs extérieurs et une croissance régressive du PIB, la masse monétaire totale a été limitée à une croissance de 6,4 % par an entre 80 et 83, taux correspondant à une croissance réelle négative car le taux d'inflation sur la même période était comprise entre 7 et 12 %. La croissance des crédits à l'économie a été fortement réduite passant de 25 % en 75-80 à 13 % en 81-83. Par contre, les créances sur l'Etat enregistraient une croissance sans précédent durant cette période faisant suite à la détérioration de la situation du trésor public. Les disponibilités monétaires (fiduciaire + scripturale) n'ont cru que de 1,8 % par an entre 80 et 83.

2.4. Cette mauvaise conjoncture économique a eu des répercussions négatives sur le niveau de vie de la population surtout à partir de 1982. La croissance nominale du revenu national disponible est tombée de 14 % par an entre 76 et 81 à 6,3 % en 82 - 83, ce qui, en termes réels correspond à une baisse de 3,3 % compte tenu du niveau moyen d'inflation en 82-83 estimé à 9,6 %. Les résultats par tête d'habitant sont encore plus sombres car la baisse du revenu national disponible par tête se situe à 6,7 % en 82-83.

2.5. Pour résister à cette crise économique nationale, le Gouvernement avait, depuis 1982, mis en oeuvre un train de mesures pour stabiliser l'économie. Ces mesures qui privilégiaient les aspects monétaires et financiers ont produit quelques effets positifs au niveau du retrécissement des déficits budgétaires et de la balance des paiements mais se sont avérées insuffisantes pour une relance globale de l'économie car la croissance de la valeur ajoutée nationale se retrécit de plus en plus.

ANNEXE V

APERÇU SUCCINCT DES PROBLÈMES DES ENTREPRISES PUBLIQUES ET PARAPUBLICQUES (SOURCE MINIMART)

Dénomination	Forme jur.	Produits	Investissements	Capital social		Emplois		Capacité annuelle		Problèmes
				public	privé	rwandais	étrangers	installée	réelle	
1. Sucrerie rwandaise	publique	sucres	200 millions	100 %		410		2.500T	1.200T	Baisse constante du rendement à l'ha concurrence du sucre importé (coût de revient du sucre local supérieur au coût du sucre importé)
2. Sonae-fruits	mixte	jus de fruits	33 "	67 %	33 %			400T	68T	Manque de fruits et qualité médiocre du jus. Machines non synchronisées. Marché extérieur et intérieur mal connus
3. Riz culture	publique	riz paddy		100 %					4.500T	Rendement insuffisant à l'ha
4. Laiteries : - de Nyalisindu	publique	lait, beurre	102 "	100 %		96		300.000L	800.000L	
- Rulinzi	publique	lait yaourt		100 %				350.000L	175.000L	Insuffisance de lait à traiter
- Gisurati	publique	lait fromage	15 "	100 %		90		3.000.000L		

- XIII -
ANNEXE V

APERÇU SUCCINCT DES PROJECTIONS DES ENTREPRISES PUBLIQUES ET PARAPUBLICS (SOURCE MINIMAPU)

Dénomination	Forme jur.	Produits	Investissements	Capital social		Emplois		Capacité annuelle		Problèmes
				public	privé	rwandais	étrangers	installée	réelle	
5. Oviter	publique	jus de banane, pain, gâteau et confiture; vin ordinaire et liqueur	100.000 millions	100 %		100			13.765 L de jus de VO 382.885 L de VO 48.861 L liqueur	Procédé technologique non encore à point
6. Bralirwa										
a) bière	mixte	bière	530 "	30 %	70 %	646	4	650.000 ml	606.000 ml	Combustibles (mazout) remplacer par le gaz maitane. Semoule de maïs importé à remplacer par la production locale, même que pour le malt
b) limonaderie mixte		limonades		30 %	70 %	296	4	750.000 ml	250.000 ml	
7. Usines à thé (10)	publique	thé noir		100 %		20.000		12.000 T	7.041 T	Déséquilibre entre la capacité d'usinage et la production de feuilles vertes, entretien déférent
8. Usine d'allumettes	publique (mixte)	allumettes	44 "	(100 %)		(249)		43.200.000 boîtes	25346400	Insuffisance des machines. Statut juridique inadéquat (crédit et commerce)
9. Tabarwa nda	mixte	cigarettes	422 "	36 %	64 %	384	1	1000000000	3600000000	Matière première d'origine africaine (tabac du Malawi, Tanzanie, Zimbabwé)

- c) - La plupart des entreprises industrielles semblent connaître des difficultés de fonctionnement et produire en deçà de leur capacité. Ce constat est particulièrement vrai pour les entreprises du secteur public et mixte.

Le défaut d'une analyse approfondie de ces difficultés n'autorise pas des conclusions définitives quant à la viabilité ou non du secteur industriel public et ne justifie pas en l'état actuel des investigations une option en faveur de la limitation ou de la liquidation de ce secteur.

Une analyse sérieuse, dépourvue d'a priori et de préjugés, empreinte de rigueur scientifique et vouée à l'intérêt bien compris du pays par-delà toute autre considération, est indispensable pour cerner avec précision les causes des dysfonctionnements et problèmes constatés et éclairer sur la nature des remèdes à y apporter.

Les objectifs planifiés de réalisations industrielles n'ont été atteints que partiellement, l'appréciation des résultats étant difficile à faire en raison des défauts de la méthode de planification retenue : objectifs quantifiés irréalistes et sans rapport avec les moyens conséquents que leur atteinte nécessite :

- a) - Sur 121 projets programmés au cours du III^{ème} plan quinquennal 1982-1986, 17 ont été réalisés ou ont connu un début de réalisation à ce jour.

Par contre, 32 projets non programmés ont été réalisés ou ont connu un début de réalisation durant la même période.

- b) - En matière d'emplois créés, bien que les données précises ne soient pas disponibles, il est estimé qu'à ce jour 2.646 emplois ont été créés sur les 21.300 emplois industriels prévus pour la période du III^{ème} plan.

- c) - Un rapport interne d'évaluation du secteur de l'industrie pour la période 1982-1984 conclut que "les missions assignées au secteur industriel au cours du III^{ème} plan ne seront pas remplies".

"En termes physiques, on constate que le taux de réalisation des programmes est très faible. En effet, 37 % des programmes du secteur de l'industrie ont un taux de réalisation nul, 52 % des programmes ont un taux de réalisation inférieur à 30 %, 11 % des programmes ont un taux de réalisation compris entre 30 et 45 %.

Aucun des programmes inscrits dans la programmation indicative n'a été réalisé jusqu'à 50 %".

- X IV -
ANNEXE V

APERÇU SUCINCT DES PROBLÈMES DES ENTREPRISES PUBLIQUES ET PARAPUBLIQUES (SOURCE MINIMART)

Dénomination	Forme jur.	Produits	Investissements	Capital social		Emplois		Capacité annuelle		Problèmes
				public	privé	rwandais	étrangers	installée	réelle	
10. Sonatubes	mixte	tubes PVC	75 "	23 %	77 %	80		420 T	350 T	Matière première, impo qui grève fortement le prix de revient
11. Papeterie du Rwanda	publique	plaques imprimantes carton		100 %		100		50.000 T 1.200.000 pièces	14.000 T 360.000 pièces	Imperfection parce que technologie non appropriée. Marché insuffisant pour les cartons
12. Sodéparal	publique mixte	articles en cuir (soudier)	60 "	30 % rwandais	70 % (Lybie)			2.000 paires	1.250 paires	Qualité non compétitive. Faible marché parce que faibles revenus. Technologie non maîtrisée
13. Rwanitexo	mixte	couvertures	44 "	49 %	51 %	199		480.000 couvertures	400.000	Approvisionnement obsolescent de chez Mante alors qu'il y a une possibilité ailleurs et à moins cher
14. Rwanidex (Papeterie)	mixte	huile d'arachide		49 %	51 %			352 T	OT	Pas de matières premières suite au prix non rémunérateur au producteur.

C. Analyse des contraintes

12. Les contraintes habituellement mises en évidence, en ce qui concerne le développement industriel du Rwanda sont :

- la taille du pays qualifié de petite
- le caractère vivrier de l'agriculture qui ne permet pas de dégager les surplûs pouvant être traités par les industries
- la pauvreté du sous-sol qui ne permet pas le lancement d'une importante industrie de valorisation de ressources minières
- la situation d'enclavement du pays qui le rend difficilement compétitif à cause du coût de transport élevé et de l'irrégularité de l'approvisionnement
- les limites du marché intérieur du fait de la faiblesse du pouvoir d'achat de la population et de sa dispersion
- le manque de main d'oeuvre spécialisée et de cadres techniques moyens compétents
- les limites de l'épargne intérieure
- le manque de technologie appropriée
- l'insuffisance des infrastructures de base telles que les terrains aménagés, l'eau et l'électricité ,

L'analyse des contraintes véritables qui freinent le développement industriel du pays révèle d'une part le défaut d'identification des principales contraintes et d'autre part l'absence de conclusions conséquentes tirées de la prise en compte de certaines d'entre-elles .

13. Au stade actuel de développement de l'économie du Rwanda, les deux contraintes principales qui perturbent le développement industriel du pays ne sont pas listées ci-dessus.

Il s'agit de la non prise en charge adéquate de deux fonctions qui concourent à la préparation et à la mise en oeuvre d'une stratégie industrielle : la direction du développement industriel et les études de base qui, d'une part permettent de définir le domaine du possible, d'autre part d'opérer les meilleurs choix technico-économiques.

La levée de ces contraintes est du domaine du possible avec les moyens existants mais mal utilisés à ce jour. Elle pourrait s'opérer de façon convenable et réaliste au cours du 4ème plan quinquennal.

14. La prise en compte des contraintes relatives à la pauvreté du sous-sol, à l'enclavement du pays et au défaut de main d'oeuvre spécialisée doit conduire à conclure que les industries de transformation des minerais et de sous traitance internationale, sauf élément nouveau, n'ont que des possibilités très limitées.

Ce type d'industries ne sauraient constituer des objectifs à viser dans l'élaboration d'une stratégie industrielle. Le domaine du possible se restreint quand on considère les limites de l'industrie d'import-substitution à partir d'intrants importés, à des industries d'intégration auto-centrées et auto-entretenues à vocation nationale et sous-régionale.

15. Dans cette perspective, la prise en compte des contraintes subsistantes hors celles déjà traitées ci-dessus peut s'opérer de la façon suivante :

- a) - L'insuffisance des infrastructures de base ne saurait être considérée à présent comme une contrainte véritable en raison des efforts considérables consentis dans ce domaine.

Des aménagements complémentaires seront nécessaires qui sont à la portée des moyens du pays.

- b) - L'enclavement du pays constitue une protection naturelle pour le type d'industries envisagées.

- c) - Le défaut de main d'oeuvre spécialisée ne constitue pas un handicap insurmontable. Il implique que le coût de la formation doit être conséquent et obligé.

La formation et la disponibilité du personnel technique spécialisé ne précède pas le développement industriel, elle s'opère au fur et à mesure des besoins avec des problèmes d'ajustement dans le temps amortis par le recours à l'assistance technique étrangère.

- d) - La taille du pays et son relief ne constituent pas à priori un obstacle majeur à son développement industriel. Il n'y a pas de déterminisme de la taille, ni d'inéluctabilité de la dépendance.

L'industrie n'est rien d'autre qu'un instrument du destin des peuples. De la volonté, de l'ingéniosité et des sacrifices consentis de chaque peuple dépend, en grande partie, sa capacité à impulser le développement industriel.

- e) - Les limites du marché intérieur et la faiblesse du pouvoir d'achat des populations pour vraisemblables qu'elles apparaissent globalement n'ont pas fait l'objet d'études sérieuses permettant d'en mesurer l'ampleur. Des indices importants qui vont à contresens des affirmations habituelles et lapidaires sur la faiblesse du pouvoir d'achat existent :

- le succès certain des banques populaires où les dépôts effectués par les paysans sont sensiblement plus importants que les crédits qu'ils demandent .
- le non recours par les paysans à l'utilisation du capital sécurité constitué par le cheptel bovin ,
- la capacité du paysan à se procurer les revenus monétaires dont il a besoin pour satisfaire certains de ses besoins.

La question se pose de savoir si le paysan rwandais est réellement incapable de payer des produits dont il est convaincu de la nécessité ?

- f) - Le caractère vivrier de l'agriculture est vrai partiellement puisqu'une partie des terres est consacrée à des cultures de rapports.

D'autre part, cette caractéristique contraignante dans l'immédiat est à considérer dans la perspective dynamique de sa transformation par les interactions attendues des développements agricole et industriel.

- g) - Les ressources du sol et du sous-sol sont potentiellement très importantes dans la perspective d'une valorisation en amont et aval de l'agriculture.

- il convient de lever les inconnues concernant les sources d'énergie, le gaz du lac Kivu, la disponibilité de ferrailles pour évaluer les possibilités réelles d'industries de production d'intrants pour l'agriculture.
- les perspectives pour des industries de transformation des produits du secteur primaire sont prometteuses sous réserve de transformation structurelle du monde agricole.

16. De fait, dans l'analyse des contraintes qui conditionnent et orientent le développement industriel, la question de fond qui se pose est de savoir si le pays est décidé à s'engager complètement dans la voie d'une industrialisation axée sur l'agriculture, à consentir les sacrifices nécessaires (politique d'austérité soutenue, paiement du coût de l'industrialisation pour l'essentiel par l'agriculture) et à engager, en conséquence, les transformations des structures, des mentalités et de la société :

- les résultats des études sur les industries d'intrants pour l'agriculture détermineront leur viabilité selon des critères et des paramètres restant à définir.
- les industries de transformation et de valorisation des produits du secteur primaire n'ont de véritable avenir que par les changements substantiels à apporter au monde agricole actuel.

D. Axes fondamentaux d'une stratégie industrielle

17. La stratégie industrielle se doit de répondre aux quatre questions fondamentales suivantes :

- quels sont les rôle et place de l'industrie dans le développement du pays ?
- quelles industries développer ?
- quels sont les rôle et place de l'Etat dans le processus d'industrialisation ?
- quels sont les rôle et place des partenaires étrangers dans la direction du développement industriel, les investissements et l'assistance technique ?

18. Objectifs essentiels du développement industriel

a) - La finalité du développement industriel doit être l'Homme.

Le pain et l'indépendance, composantes principales avec la liberté de la dignité de l'être humain, constituent les objectifs essentiels du développement de l'industrie.

b) - Les missions prioritaires de l'industrie doivent être de contribuer :

* à transformer radicalement les performances du secteur agricole en lui fournissant les intrants nécessaires à l'accroissement sensible de ses rendements et en valorisant ses productions et * à redresser à terme la balance commerciale gravement déficitaire.

c) - Ces missions ne sauraient être atteintes et l'autosuffisance alimentaire assurée pour une population qui doublera en vingt ans (avec des accroissements de terres cultivées quasi nuls) que par une augmentation considérable des rendements du secteur agricole.

d) - Ceci implique que le développement industriel soit précédé et accompagné d'une véritable révolution verte génératrice de transformation des structures, des techniques, des moyens et des mentalités du monde agricole.

Dans cette optique, le visage économique du pays et aussi sa structure sociale se verraient complètement modifiées au cours des vingt prochaines années selon un programme de transformation de longue haleine corrigé au fur et à mesure des nécessités.

e) - La place de l'industrie dans l'effort de développement national sera déterminée en fonction des priorités retenues à l'issue des études complémentaires restant à mener.

19. Types d'industries à promouvoir

Le principe d'action devra être de ne négliger aucune opportunité sous réserve d'une affectation optimale des ressources rares (terrains aménagés, crédits, subventions diverses, etc ...) en fonction des priorités établies dans le cadre de la stratégie industrielle.

- a) - l'industrie d'import - substitution, à partir d'intrants importés et qui s'est le plus largement développée au Rwanda, connaîtra vite des limites inhérentes à sa nature de commerce à rente déguisée. Ce type d'industrie ne doit être encouragé que lorsque le bilan avantages / coûts pour la collectivité, selon des critères et une méthode de calcul à définir et à formaliser, est positif.
- b) - l'industrie de sous-traitance internationale a peu d'avenir en raison de l'environnement industriel hostile et de la faiblesse des avantages comparatifs qu'offrent le Rwanda par rapport à des pays autrement plus compétitifs. L'intérêt de chaque opportunité devra être étudié au cas par cas en fonction des résultats escomptés.
- c) - l'industrie de valorisation des ressources du sol et du sous-sol pour les marchés national et régionaux recèle le plus de potentialités malgré la pauvreté du sous-sol. Elle doit bénéficier de la première priorité.

Des études approfondies de filières devront déterminer au cours du prochain plan quinquennal, l'intérêt technico-économique pour l'économie nationale d'exploitation des sources d'énergie potentielles (tourbe), du gaz du lac Kivu et des possibilités de fabrication d'engrais, de pesticides, de machines agricoles et d'aliments du bétail.

La levée de ces inconnues est déterminante pour les choix stratégiques en matière d'industrialisation.

- d) - aux plans de l'intensité des facteurs (industrie utilisant plus ou moins de main-d'oeuvre) de la localisation des usines (décentralisation ou non) et de la taille des unités industrielles (petites, moyennes ou grandes) le critère fondamental de choix devra être l'exigence de rentabilité de l'industrie.
- Les études de définition des projets industriels devront être axées sur la recherche des performances maximales, de niveau de compétitivité internationale, et présenter au décideur politique des variantes induites par la prise en compte des objectifs d'emploi maximal de main d'oeuvre, de décentralisation, etc ... avec les coûts supplémentaires conséquents.

L'industrie ne saurait constituer, sans risque d'être ultérieurement condamnée, une réponse substantielle au défi de l'emploi et résoudre les problèmes d'aménagement territorial équilibré.

20. Rôle de l'Etat dans le développement industriel

- a) - Le principe devra être que tout ce qui est possible et intéresse l'initiative privée, nationale ou étrangère lui soit réservé, l'Etat devant réunir les conditions pour impulser, encourager et soutenir les entrepreneurs industriels.
- b) - L'application de ce principe connaîtra vite des limites en raison du peu d'intérêt que présente pour l'initiative privée une industrie à hauts risques ; la production d'engrais, de pesticides, de machines agricoles, d'aliments de bétail se heurte à des difficultés d'approvisionnement en matières premières, à des risques inhérents à la maîtrise technologique, à des problèmes de commercialisation. L'industrie agro-alimentaire, à quelques exceptions près et à un moindre degré, présente les mêmes risques.

Or, ce sont ces industries qui ont un rôle moteur dans l'intégration et le développement économique.

Le rôle de l'Etat y apparaît comme déterminant. L'adoption d'une stratégie industrielle basée sur un développement de l'agriculture par l'industrie implique que l'Etat se prépare à assumer le rôle qui est le sien. Moyennant des préparatifs adéquats, cette mission est possible.

Il y a lieu, cependant, de rechercher toutes formules originales susceptibles d'intéresser l'initiative privée à ce type d'industries.

En particulier, une formule contractuelle Etat-entreprise devra être mise au point, que l'entreprise soit publique, mixte ou privée. Une telle formule doit être basée sur le principe que l'entreprise doit être viable au plan économique, les surcoûts divers induits par des missions de service public (risques pris au nom de la collectivité nationale toute entière, actions de soutien destinées à briser le cercle infernal du sous-développement, prix à payer pour sortir du sous-développement) étant pris en charge par l'Etat.

- c) - En matière de promotion de l'initiative privée, il y a lieu pour l'Etat de résoudre les problèmes :

- de réduction des coûts d'intervention de la bureaucratie,

- de coordination interministérielle et inter-institution chargées du développement industriel (octroi des autorisations d'installation, des avantages du code des investissements, du crédit, etc ...) et de facilitation des procédures,
- de définition de critères communs et publics d'appréciation et de choix des projets industriels à autoriser et à soutenir,
- de définition d'une politique industrielle permissive et incitative.

Des études complémentaires restent à faire pour proposer des solutions adéquates à ces problèmes. D'ores et déjà, une agence nationale de promotion de l'industrie sous-tutelle du ministère chargé de l'industrie mérite d'être envisagée.

Elle aurait pour mission la prise en charge de toutes les fonctions liées à la promotion industrielle (propositions de politiques industrielles et de modifications conjoncturelles, préparation des conditions favorables à la réalisation d'unités industrielles, études d'identification de projets, de préfaisabilité, etc ...).

L'étude à mener à ce sujet devra déterminer avec précision les missions, l'organisation, le fonctionnement, les ressources, les organes d'orientation, de direction et de contrôle d'une telle agence et tenir compte de la nécessité de faire de cet instrument un moyen de participation active des principaux concernés : les industriels existants et potentiels.

- d) - Dans le domaine des solutions à trouver aux entreprises publiques en difficulté, il y a lieu de ne pas ériger en dogme la solution de privatisation partielle ou totale de ces unités.

Les raisons de ces difficultés sont multiples et spécifiques pour l'essentiel à chaque cas et seule une étude approfondie des raisons véritables des dysfonctionnements constatés permettra d'éclairer sur les mesures appropriées à prendre.

L'exemple de la Somirwa, où le partenaire privé étranger était majoritaire et jouissait d'une tradition et d'une expérience en matière de gestion est à méditer.

Par contre, à l'évidence la différenciation Etat - entreprise (publique ou mixte) s'impose. Souvent des carences d'Etat sont dénoncées abusivement comme carences d'entreprises.

TABLE DES MATIERES

<u>Chapitres</u>	<u>Page</u>
- Introduction	6 à 7
- Résumé des principaux constats, conclusions des analyses et recommandations	
A. Approche des problèmes d'industrialisation	9 à 11
B. Bilan de l'expérience d'industrialisation	12 à 13
C. Analyse des contraintes	14 à 17
D. Axes fondamentaux d'une stratégie industrielle	18 à 24
E. Considérations opérationnelles	25 à 28
I - <u>Considérations préliminaires relatives au concept de stratégie industrielle et à son développement dans le contexte du Rwanda:</u>	
A. Contenu du concept	29 à 34
B. Développement du concept dans le contexte du Rwanda	35 à 41
II - <u>Bilan de l'effort d'industrialisation :</u>	
A. Le développement des infrastructures de base	42 à 44
B. Evolution du secteur industriel	45
C. Analyse structurelle	46 à 50
D. Limites de l'expérience d'industrialisation	51 à 57
E. Problèmes actuels du développement industriel	58 à 67
III - <u>Elements d'une stratégie industrielle :</u>	
A. Objectifs fondamentaux de développement industriel	71 à 84
B. Types d'industries à promouvoir	85 à 86
C. Rôle de l'Etat dans le développement industriel du pays	87 à 89
D. Rôle des partenaires étrangers	90 à 92
E. Considérations opérationnelles	93 à 98

La confusion des deux entités est nuisible à l'intérêt général. L'organisation précise des responsabilités, son institutionnalisation par des textes législatifs et réglementaires, la formalisation des règles de rapports et des rapports entre l'Etat et ses entreprises est un impératif de première nécessité.

21. Rôle et place des partenaires étrangers :

a) - Au niveau des investissements :

L'attitude à l'égard des partenaires étrangers doit être cohérente et conséquente avec les grandes options de la stratégie de développement industriel dont elle est partie intégrante.

Elle est la résultante de l'analyse des motivations des opérateurs étrangers et de la fixation des intérêts nationaux à défendre.

Elle se doit de distinguer les grandes catégories de partenaires et de fixer après études un code de conduite à adopter à leur égard.

Les règles seront formalisées dans le cadre du code des investissements après analyse, définition et affichage des systèmes d'incitation.

Il y a lieu de distinguer les investissements privés intéressés exclusivement par le profit et la rentabilisation maximale de leur capital, des investissements réalisés dans le cadre de la coopération bilatérale (gouvernementale et non gouvernementale) ou internationale.

- la 1ère catégorie est généralement intéressée par un taux de rendement élevé pour le capital investi et une récupération très rapide de la mise de fonds initiale, ses appétits sont fonction du statut (groupe ou individu) de la taille (multinationale, groupe international ou capital limité) et du degré de possession de la mentalité industrielle (industriel, homme d'affaires ou affairiste).

Cette catégorie se subdivise en deux grandes sous-catégories : la communauté étrangère établie sur le territoire, d'origine principalement asiatique, en quête de nouvelles affaires en raison des limites rencontrées dans le secteur commercial et les autres investisseurs étrangers en nombre très limité eu égard à l'environnement industriel peu attractif.

Le domaine d'intervention privilégiée de cette première catégorie d'investisseurs est l'import-substitution. L'adoption de critères clairs et affichés de sélection de projets à autoriser et de soutien à certaines entreprises de production permettra de préserver l'intérêt collectif et de délimiter les domaines d'intervention à encourager sans limites et entraves bureaucratiques.

- la 2ème catégorie constituée des investisseurs opérant dans le cadre de la coopération bilatérale ou multilatérale doit être orientée vers les projets déclarés d'utilité nationale.

Des dispositions doivent être prises au niveau de la définition du projet, notamment pour le choix des équipements, pour éviter que les process technologiques proposés par le partenaire étranger et les autres paramètres, caractéristiques du projet (taille, localisation, type d'énergie utilisé, etc ...) ne soient sous une forme ou une autre préjudiciables aux intérêts de l'économie nationale.

Pour ce faire, la fonction études doit être renforcée par des recours à des experts indépendants.

Le cadre institutionnel de la coopération doit être défini à l'avance et le statut du projet arrêté dès les négociations préliminaires sur la base de l'autonomie de gestion à assurer à la future entreprise industrielle et de la définition précise de ses rapports avec l'Etat et le partenaire étranger.

b) - Au plan de la direction du développement industriel :

- la direction du développement industriel sera assurée exclusivement par les rwandais ou s'opérera contre eux.
- de toutes les fonctions liées au développement de l'industrie, la fonction direction du développement industriel ne saurait faire l'objet d'aucune sous-traitance. L'assistance externe, dans ce domaine, ne saurait être que d'études destinées à éclairer des décisions où la liberté de choix doit être impérativement préservée.
- le consultant est d'avis qu'au stade actuel du développement industriel du Rwanda, la première mesure susceptible de contribuer de façon décisive à une prise en charge efficiente des problèmes qui perturbent la promotion de l'industrie dans le pays, consiste à procéder à la formation adéquate du personnel de direction nécessaire.

Le 4ème plan de développement devrait être mis à profit pour l'envoi en formation aussitôt que possible d'une vingtaine de cadres supérieurs auprès des plus grandes écoles et instituts étrangers avec des stages pratiques de longue durée dans des entreprises industrielles, notamment de pays en voie de développement.

La véritable sortie de l'impasse est à ce prix.

c) - Au niveau de l'assistance technique :

- des mesures impératives doivent être prises et le suivi de leur exécution périodiquement évalué pour conférer à l'assistance technique étrangère son caractère intrinsèque de palliatif transitoire.

De même que des efforts devraient être consentis pour mieux préciser les termes de référence de l'assistance internationale et ne pas distraire cette assistance de ses missions originelles.

Ces problèmes ne trouveront leur véritable solution que le jour où la direction du développement industriel sera assurée de façon complète et efficiente par les dirigeants rwandais.

- l'adoption d'une stratégie de développement industriel ayant pour ambition de mettre l'industrie au service de l'agriculture nécessitera un recours massif à l'assistance technique étrangère. La préparation des conditions de mise en oeuvre de cette stratégie qui devra se faire au cours du prochain plan quinquennal devra être assurée selon un plan que le schéma directeur d'industrialisation se doit de mettre en place.

E. Considérations opérationnelles

Les considérations opérationnelles suivantes sont destinées à permettre :

- la préparation durant le 4ème plan (1987-1991) des conditions pour l'adoption définitive et la mise en oeuvre de la stratégie de développement industriel du pays.
- l'amélioration à court terme des conditions de fonctionnement et de promotion de l'industrie.

22. Préparation du futur :

- a) - le premier investissement justifié quelque soient les choix ultérieurs faits en matière de stratégie industrielle consiste à renforcer sensiblement la capacité nationale de prise en charge de la direction du développement industriel.

A cours de l'année 1986, vingt cadres supérieurs de différentes disciplines devraient être sélectionnés et envoyés en formation théorique et pratique pour environ, quatre à cinq ans, selon un plan restant à définir dans ses objectifs précis, ses moyens, ses procédures.

- b) - lancer les études de faisabilité technico-économique des industries d'intrants de l'agriculture : engrais, machines agricoles, pesticides, aliments du bétail sur la base de cahiers des charges à définir.

Entreprendre parallèlement les études devant permettre la définition de prix économiques de référence à prendre en compte pour la finalisation des études précédentes.

Ces études impliquent auparavant la levée des inconnues relatives à l'exploitation du gaz du lac Kivu et des sources d'énergie potentielles.

- c) - lancer les études de valorisation à terme des produits de l'agriculture et de l'élevage en concentrant les efforts actuellement dispersés de diverses administrations et organismes et en définissant en commun les cahiers des charges des études.

Ces études devraient définir les différentes hypothèses envisageables et les variantes d'investissements conséquentes et identifier les mesures d'accompagnement nécessaires.

- d) - les études visées aux deux paragraphes précédents doivent être menées par des sociétés d'études spécialisées jouissant de l'expérience, de l'autorité et de la crédibilité nécessaires.

L'assistance internationale, outre le financement de ces études, devrait se limiter à aider à l'élaboration des termes de référence précis et au suivi et à l'évaluation des études.

Le recours à des consultants individuels devrait être limité à des élucidations de points précis, les études devant être menées par des équipes pluridisciplinaires constituées par un partenaire qui en assumerait la responsabilité sur une base contractuelle.

- e) - ces études nécessiteront 3 à 4 années pour être menées à terme de façon satisfaisante et produire tous les éléments d'appréciation permettant d'opérer sur une base éclairée les choix stratégiques.

Elles devront être suivies, au plan national, par un groupe technique interministériel qui aurait aussi pour mission de soulever, au fur et à mesure, de l'avancement des études les problèmes de levée d'options du ressort du décideur politique.

L'exploitation des résultats de ces études permettra de fixer à l'issue du 4ème plan quinquennal (1987-1991) les possibilités réelles de développement d'une industrie d'intégration valorisant les ressources du sous-sol et du sol au profit de l'agriculture. Elle devra aussi permettre la définition de programmes précis de mesures d'accompagnement de tous ordres qui conditionnent la mise en oeuvre d'une telle industrie.

- f) - parallèlement à la préparation des Hommes, des choix industriels stratégiques et des conditions de leur mise en oeuvre, il y a lieu dès à présent de prendre les mesures destinées à favoriser au maximum les investissements dans les industries non stratégiques d'import-substitution à partir d'intrants en grande partie ou en totalité importée et sous traitance internationale pour ne négliger aucune opportunité.

23. Solutions des problèmes actuels :

- a) - les mesures à envisager doivent viser à amplifier le mouvement d'industrialisation en l'assainissant et en veillant à ce que les industries dont on autorise l'installation ne soient pas préjudiciables à l'intérêt collectif.
- b) - dans ce cadre, la première mesure de politique industrielle consiste à définir de façon concertée des règles de calcul et des critères d'appréciation de l'intérêt pour l'économie nationale des projets industriels candidats à l'autorisation d'installation et au soutien de l'Etat :

- une fois adoptés et affichés ces règles et critères seraient exécutoires pour l'ensemble des administrations et organismes concernés : ministères chargés de l'industrie, de l'économie, du commerce, des finances, du plan, banque de crédit, fisc, douane, etc ...

- les diverses autorisations nécessaires à la réalisation d'un projet industriel ainsi que l'octroi de crédits devraient faire l'objet d'une décision unique par un comité où seraient représentés toutes les administrations et organismes concernés.

La charge de la préparation des dossiers à soumettre à ce comité serait du ressort du ministère chargé de l'industrie .

- c) - la définition de ces règles et critères ainsi que du système d'incitation impliquera des choix dans les domaines de la réforme tarifaire, du contrôle des prix, des autorisations d'importation, du taux de change, des taux d'intérêt; c'est dire que la définition de la politique industrielle est un tout cohérent qui est subordonné aux objectifs qu'on vise par le développement industriel .
- d) - la situation des entreprises industrielles privées existantes devrait être réexaminée cas par cas pour la redéfinition des avantages à consentir en fonction des règles et critères cités précédemment.

L'étude envisagée par la Banque Mondiale d'examen des niveaux réels de protection des différentes industries existantes servira utilement à l'accomplissement de cette tâche :

- e) - créer au plus tôt une agence nationale de promotion du développement industriel sous tutelle du ministère chargé de l'industrie mais jouissant de la pleine autonomie pour son fonctionnement et associant dans ses organes d'orientation les représentants des professions concernées.
- f) - définir (ou redéfinir) un statut type de l'entreprise industrielle publique qui codifie par la loi les rapports Etat-entreprise.

L'entreprise publique doit jouir de l'autonomie de fonctionnement nécessaire, être à l'abri des ingérences et jouir des moyens permettant l'accomplissement de ses missions. Des contrats Etat-entreprise viendront compléter au fur et à mesure des nécessités la formalisation de ces rapports et préciser les conditions dans lesquelles l'entreprise prend en charge, pour le compte de la collectivité nationale des missions d'intérêt public.

Le principe de base pour l'entreprise devra, dans tous les cas de figure être sa viabilité économique.

- g) - revoir cas par cas la situation de chaque entreprise publique ou mixte à la lumière de la mise en oeuvre du statut précédemment indiqué et des missions que l'Etat demande à confier contractuellement à chacune d'elle.

Le réexamen des entreprises existantes dans cette vision pourra conduire à déclarer certaines d'entre-elles non viables au plan technico-économique et à induire des mesures en conséquence.

De même qu'il mettra chaque partenaire dans l'obligation d'explicitier ses objectifs et d'assumer leurs conséquences.

I. CONSIDERATIONS PRELIMINAIRES RELATIVES AU CONCEPT
DE STRATEGIE INDUSTRIELLE ET A SON DEVELOPPEMENT
DANS LE CONTEXTE ACTUEL RWANDAIS

Les considérations préliminaires suivantes trouvent leur raison d'être dans le constat fait par le consultant au cours de sa mission, de l'extrême diversité de contenu que les interlocuteurs rencontrés donnent au concept de stratégie industrielle et de la croyance manifestée par certains d'une possibilité de formulation quasi-immédiate d'une telle stratégie.

L'importance des enjeux qu'implique la définition d'une stratégie de développement industriel, la complexité des problèmes qu'elle soulève et leur interdépendance, les discussions nombreuses et à plusieurs niveaux auxquels elle doit donner lieu, imposent de préciser le contenu du concept et sa place dans la séquence des opérations devant aboutir à la formulation d'un plan directeur d'industrialisation.

L'urgence d'une élaboration d'une stratégie industrielle et l'intérêt particulier que lui accorde la plus haute autorité du pays incitent à l'exclusion de toute démarche expéditive parceque vaine, pour préciser en toute clarté, les étapes indispensables à l'aboutissement fécond du processus de définition de cette stratégie.

A. Contenu du concept de stratégie industrielle

Définir une stratégie consiste à opérer, dans le domaine du possible, des choix fondamentaux entre des alternatives concurrentielles et des choix de priorité entre des alternatives complémentaires.

Concernant le secteur industriel, des questions fondamentales se posent dont il convient de rechercher les éléments de réponse dans ce qu'il est possible de faire avec les moyens dont on peut disposer.

1. Les questions fondamentales :

Pour s'en tenir à l'essentiel, quatre questions de fond se posent au décideur politique.

- quels sont les rôles et la place de l'industrie dans l'effort de développement national ?
- quelles industries installer ?

- quels sont les rôles et les parts respectives de l'Etat et de l'initiative privée dans le développement industriel ?
- quels sont les rôles et place à réserver aux étrangers dans l'investissement industriel dans la direction des entreprises et dans l'assistance technique dans le secteur ?

2. Nature des problèmes posés :

2.1. La question relative à la place et aux rôles de l'industrie dans l'effort de développement national pose un problème d'allocation optimale de ressources rares et un problème de cohérence entre les objectifs globaux de développement et les objectifs sectoriels.

- la rareté des moyens financiers et en devises, humains et d'infrastructures d'accueil oblige à des limitations dans leur affectation et à des arbitrages entre les différents secteurs demandeurs.

- parmi les objectifs globaux fixés au développement économique : création d'emplois, satisfaction des besoins prioritaires des citoyens, développement de l'appareil productif, amélioration de la balance commerciale et des paiements, etc ... ; certains sont assignés de façon plus ou moins intensive à tel ou tel secteur en raison de sa nature et de ses caractéristiques propres. L'interrogation sur le rôle de l'industrie dans le développement national conduit à faire préciser les missions particulières qu'on lui assigne et les liens qu'elle est appelée à entretenir avec les autres secteurs.

2.2. La question relative aux types d'industries à promouvoir pose un problème de conformité aux objectifs fixés à l'industrie dans l'effort de développement national d'allocation optimale de ressources rares et de définition de priorités.

La réponse à cette question découle notamment des réponses données à la première interrogation et des résultats des études avantages/coûts comparés des différentes alternatives et des projets possibles.

2.3. La question sur les rôles respectifs de l'Etat, représentant les intérêts de la collectivité nationale, et de l'initiative privée, traduisant les intérêts particuliers, pose le problème de la responsabilité envers la nation quant à la réalisation des objectifs assignés au développement industriel.

2.4. La question du rôle et de la part à réserver aux étrangers dans le développement industriel, la direction des entreprises et l'assistance technique pose un problème de conciliation des implications du défaut de moyens propres suffisants pour réaliser l'industrialisation avec les exigences d'indépendance, de sécurité et de maîtrise et contrôle du secteur.

3. Définition du domaine du possible :

Les réponses aux questions précédemment posées et aux problèmes qu'elles soulèvent ne peuvent se situer que dans le domaine du possible.

Le décideur politique se voit limité, parfois obligé dans ses choix en raison des contraintes diverses qui restreignent son champ de manoeuvre.

La définition d'une stratégie industrielle implique une identification de ce qu'il est possible de réaliser sur le plan technico-économique et une précision des moyens dont on dispose, les deux opérations étant réalisées de façon liée et itérative en raison des incidences de l'une sur l'autre.

- au niveau des moyens par-delà les contraintes réelles que constitue l'insuffisance des moyens humains adéquats, de structures d'accueil etc ... ; la contrainte de base reste les moyens financiers et en devises dont on peut disposer à partir de ses ressources propres et des apports étrangers au titre de prêts ou de dons.
- au niveau des études technico-économiques, la définition du domaine du possible implique une identification des potentialités favorables du pays, une appréciation des besoins et de la demande solvable.

La question peut se résumer ainsi : avec les moyens actuels et prévisibles dont on peut disposer dans la meilleure hypothèse, que peut on réaliser parmi les projets prioritaires dont les études technico-économiques auront révélé l'intérêt ?

L'adéquation entre les objectifs visés et les moyens dont on dispose est seule garante de l'élaboration d'une stratégie réaliste et réalisable.

4. Processus préparatoire et décisionnel :

La définition d'une stratégie industrielle, en raison de l'importance des enjeux et des implications des choix sur le devenir à long terme de la Nation, impose un processus préparatoire qui associe les principaux départements ministériels et organismes concernés sur l'impulsion du ministère chargé de l'industrie et en coopération intime avec les ministères chargés du plan et des finances.

TABLE DES MATIERES (suite)

	<u>Page</u>
<u>ANNEXES :</u>	
I. Termes de référence de la mission du consultant	I - II
II. Liste des documents mis à la disposition du consultant	III - IV
III. Liste des personnes rencontrées	V - VII
IV. Présentation générale du pays et de l'évolution récente de sur économie	VIII - XI
V. Aperçu succinct des entreprises industrielles du secteur public et para-public.	XII - XV

De même qu'elle impose un processus décisionnel qui implique les instances politiques du pays.

Pour réunir le maximum de chances de succès, une stratégie de développement industriel se doit d'être scientifique au niveau de son élaboration, démocratique au niveau de son adoption et impérative au niveau de son exécution.

5. Séquence des opérations :

Une stratégie de développement industriel n'est pas destinée à indiquer quels projets industriels définitifs et précis on doit réaliser dans l'immédiat.

Le passage de la stratégie au domaine opérationnel en matière de réalisations industrielles s'opère à travers plusieurs étapes distinctes et complémentaires :

- le schéma directeur d'industrialisation
- le plan directeur d'industrialisation
- les plans pluri-annuels (quinquennaux par exemple) et les plans annuels d'industrialisation

5.1. La stratégie inscrit sa demande dans le long terme (elle vise des transformations structurelles profondes). Elle définit les grands objectifs du développement industriel, les orientations et axes fondamentaux de ce développement. Elle permet d'éliminer des objectifs principaux de l'industrialisation, ceux qui manifestement ne peuvent pas être atteints en raison des contraintes limitatives du domaine du possible.

Elle identifie les objectifs réalisables et absolument vitaux pour le devenir économique de la nation et les moyens à mobiliser pour y parvenir.

Elle se doit de délimiter avec précision les ennemis principaux à combattre et la nature des armes à utiliser pour ce faire.

Elle est fondamentalement dynamique et appelle des correctifs d'ajustement au fur et à mesure des nécessités.

5.2. Le schéma directeur d'industrialisation constitue la première étape de la mise en place de la stratégie industrielle.

Il constitue le premier jalon opérationnel dans le processus de réalisation de la stratégie envisagée.

Il permet l'identification des projets (étude sommaire permettant le passage à une liste de projets à explorer) et la vérification préliminaire de leur faisabilité technique et de leur rentabilité au double niveau commercial et pour l'économie nationale (études de préfaisabilité).

Il met en évidence les mesures d'accompagnement nécessaires à la mise en oeuvre de la stratégie industrielle et définit les étapes et opérations de la mise en place de cette stratégie.

Il indique les outils à mettre en oeuvre pour la promotion de la petite et moyenne industrie dont on ne peut pas lister à l'avance les idées de projet et précisera les domaines des PMI en conformité avec les axes stratégiques définis pour ce secteur.

5.3. Le plan directeur d'industrialisation s'inscrit dans le cadre de la réalisation du schéma directeur.

Il implique la réalisation des études de faisabilité (études détaillées) des projets dont la vérification de la faisabilité technique et de la rentabilité économique a donné des résultats positifs au niveau du schéma directeur.

Il définit avec précision les conditions de mise en oeuvre des projets à réaliser et toutes les mesures d'accompagnement nécessaires pour ce faire.

Il propose les textes de tous ordres permettant la prise en charge de la fonction développement des PMI (textes réglementaires, méthodes d'assistance à la confection des projets, critères de selectivité et de choix, mesures d'aides à la réalisation, etc ...).

5.4. Les plans d'industrialisation constituent les étapes de réalisation du plan directeur.

Pour les grands projets, ils fixent les études d'exécution (préparation des études de réalisation), la localisation des usines projetées, l'ordre de priorité dans leur réalisation et arrêtent les moyens de leur financement.

Pour les PMI, ils donnent les prévisions de réalisation à la lumière des études réalisées précédemment et qui ont abouti à la fixation des projets réalisables, des promoteurs décidés à leur concrétisation et des moyens financiers disponibles.

Le processus de passage de la stratégie à des réalisations industrielles concrètes ne s'opère pas de façon linéaire et statique. L'introduction de paramètres nouveaux, l'inclusion des enseignements de l'expérience, l'appréciation des succès et des raisons des échecs conduisent à des correctifs, ajustements, adaptations au fur et à mesure.

B. Développement du concept de stratégie industrielle
dans le contexte actuel du Rwanda

Ressentie comme nécessité depuis plusieurs années, la définition d'une stratégie industrielle est exprimée aujourd'hui comme une priorité urgente.

L'analyse des raisons des retards pris à formuler une telle stratégie doit éclairer sur la méthode d'approche à adopter pour surmonter les obstacles rencontrés.

1. Constats :

Si la définition d'une stratégie industrielle constitue aujourd'hui un objectif prioritaire et présent pour le gouvernement du Rwanda, le besoin de cette définition s'est fait sentir depuis longtemps sans qu'il ait été possible de la satisfaire aussitôt.

1.1. La requête adressée par Monsieur le Ministre de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat à Monsieur le représentant résidant du PNUD en date du 18 mars 1985 et qui a abouti à l'organisation de la mission, objet du présent rapport fait état "des préoccupations manifestées par le chef de l'Etat notamment à l'occasion du discours - programme du 8 janvier 1984 et celui prononcé au nouvel an 1985 desquels il ressort que l'élaboration d'un plan directeur d'industrialisation au Rwanda est actuellement un objectif prioritaire.

La plus haute autorité du pays constatait déjà dans son discours programme du 8 janvier 1979 que "le développement industriel et artisanal a été laissé jusqu'à présent au hasard des circonstances" et "qu'il s'est réalisé tant bien que mal en réponse à des besoins ou à des intuitions plus ou moins heureuses sans objectifs ni programmation préétablie".

1.2. La quasi-totalité des documents relatifs au développement du secteur industriel du Rwanda et émanant des administrations nationales ou des études d'experts font état depuis plusieurs années de la nécessité d'élaborer une stratégie de développement industriel du pays.

Des missions organisées par l'ONUDI comportaient dans leurs termes de référence la proposition des principales orientations du développement industriel ou les grandes lignes d'une stratégie d'industrialisation.

Il convient de mettre en évidence les raisons de la non satisfaction d'un besoin exprimé depuis longtemps comme important et prioritaire pour réunir les chances de succès de la présente tentative.

2. Analyse :

2.1. Les données statistiques nécessaires, complètes et fiables ont fait et font défaut de même que les études préparatoires permettant notamment d'évaluer les potentiels réels de développement industriel, les moyens effectifs dont dispose le pays et le bilan des actions d'industrialisation déjà réalisées.

Ces conditions n'ayant pas changé et ne pouvant changer pour les principales d'entre-elles dans le court terme, l'on se trouve dans l'obligation d'opérer à partir de bases approximatives et d'hypothèses vraisemblables.

2.2. Le processus d'élaboration d'une stratégie industrielle est un processus long et complexe qui procède par approches successives et demande pour sa conduite à terme une prise en charge et un suivi rigoureux.

Si la complexité du problème a été perçue et exprimée dans la plupart des rapports, le suivi et la prise en charge continue du problème ont fait défaut :

- le Ministère chargé de l'industrie est de création récente (janvier 1984). Le nombre de cadres dont il dispose est insuffisant. La charge de travail et les sollicitations ponctuelles de tous ordres mettent ses responsables dans l'impossibilité de se consacrer convenablement aux tâches d'études et d'analyses nécessaires à la définition d'une véritable stratégie d'industrialisation.
- l'assistance internationale dans ce domaine précis a été en deçà des espoirs placés en elle.

Le succès de la tentative présente d'élaboration d'une proposition de stratégie d'industrialisation est conditionné par un suivi rigoureux et constant au niveau des administrations concernées et des organisations internationales qui les assistent.

- 2.3. Les études techniques menées à ce jour ont listé les contraintes qui pèsent sur le développement industriel du pays sans les analyser véritablement pour en dégager les domaines du possible et les paramètres de choix qui influent sur la fixation des objectifs à assigner au secteur.

Elles n'ont pas contribué à éclairer les décisions du décideur politique en la matière. Celui-ci a été conduit à formuler les objectifs du développement industriel en fonction des soucis légitimes de solutionner à travers l'industrialisation le maximum de problèmes auxquels est confronté le pays et ce, sans prendre suffisamment en compte les facteurs limitatifs de sa marge de manoeuvre.

Les objectifs exprimés de :

- satisfaction des besoins fondamentaux de la population,
- développement industriel décentralisé,
- création d'emplois et de mise en oeuvre d'industries à forte intensité de main d'oeuvre,
- diversification des activités économiques,
- augmentation de la valeur ajoutée par l'industrie,
- amélioration de la balance commerciale,
- développement des activités intersectorielles et d'intégration économique,
- développement prioritaire des petites et moyennes entreprises,
- mise à disposition des consommateurs des produits à des prix compétitifs,
- etc ...

n'ont pas fait l'objet, dans les différentes études d'experts portées à la connaissance du consultant, d'analyse de compatibilité avec les moyens dont dispose le pays. De même qu'ils n'ont pas fait l'objet d'analyse de compatibilité entre eux en vue de dégager des propositions de priorité à soumettre au décideur politique.

Les choix stratégiques souvent difficiles ont été ainsi occultés, faute de mise en évidence dans les études réalisées des effets limitatifs des contraintes qui pèsent sur le développement industriel du pays, conduisant ainsi à l'illusion que tout est possible en même temps.

Les échéances de l'adoption d'une véritable stratégie industrielle ont été ainsi reportées, les choix entre alternatives incompatibles n'ayant été ni mis en évidence ni proposés.

Les administrations concernées et les organisations internationales qui les assistent se doivent à l'avenir d'éviter ce type d'approches préjudiciables, au profit de la recherche de réponses aux interrogations permanentes qui doivent suivre toute étude :

- ce qui est proposé, est-il la seule alternative possible ? (pour éviter d'occulter des choix qui relèvent de la compétence du décideur politique)
- est-il réalisable ? (pour éliminer les objectifs irréalistes)
- s'il est réalisable, comment le réaliser ?

La proposition de programmes réalistes et précis est à ce prix.

2.4. Les études des problèmes de développement industriel portées à la connaissance du consultant n'ont pas suffisamment différencié les concepts d'artisanat et d'industrie contribuant ainsi à permettre un traitement secondaire du secteur artisanal et une approche confuse du processus de développement de l'industrie moderne.

- quoique pouvant ou devant avoir des liens multiples, l'industrie moderne et l'artisanat sont des secteurs différents par leur nature, leurs procédés, les techniques d'approche, d'analyse et de solutions de leurs problèmes.

L'industrie a sa logique, ses contraintes, ses caractéristiques qui sont différentes de celles de l'artisanat.

Les problèmes qu'elles posent pour son développement sont relativement plus simples à résoudre que ceux de l'artisanat. Si l'on dispose de moyens financiers, il est possible d'acheter études, équipements, know-how, assistance technique, etc ... qui permettent la réalisation et le fonctionnement d'une usine.

Le marché international n'offre pas les mêmes possibilités pour le développement de l'artisanat : les études sont plus complexes, les experts à même d'appréhender valablement les réalités locales humaines et sociologiques moins nombreux, les techniques d'investigation plus complexes parce que s'agissant dans un secteur souvent informel et sur lequel peu d'informations complètes et fiables sont disponibles.

Les administrations concernées et les organisations internationales qui les assistent se doivent à l'avenir d'éviter ce type d'approches préjudiciables, au profit de la recherche de réponses aux interrogations permanentes qui doivent suivre toute étude :

- ce qui est proposé, est-il la seule alternative possible ? (pour éviter d'occulter des choix qui relèvent de la compétence du décideur politique)
- est-il réalisable ? (pour éliminer les objectifs irréalistes)
- s'il est réalisable, comment le réaliser ?

La proposition de programmes réalistes et précis est à ce prix.

2.4. Les études des problèmes de développement industriel portées à la connaissance du consultant n'ont pas suffisamment différencié les concepts d'artisanat et d'industrie contribuant ainsi à permettre un traitement secondaire du secteur artisanal et une approche confuse du processus de développement de l'industrie moderne.

- quoique pouvant ou devant avoir des liens multiples, l'industrie moderne et l'artisanat sont des secteurs différents par leur nature, leurs procédés, les techniques d'approche, d'analyse et de solutions de leurs problèmes.

L'industrie a sa logique, ses contraintes, ses caractéristiques qui sont différentes de celles de l'artisanat.

Les problèmes qu'elles posent pour son développement sont relativement plus simples à résoudre que ceux de l'artisanat. Si l'on dispose de moyens financiers, il est possible d'acheter études, équipements, know-how, assistance technique, etc ... qui permettent la réalisation et le fonctionnement d'une usine.

Le marché international n'offre pas les mêmes possibilités pour le développement de l'artisanat : les études sont plus complexes, les experts à même d'appréhender valablement les réalités locales humaines et sociologiques moins nombreux, les techniques d'investigation plus complexes parce que s'agissant dans un secteur souvent informel et sur lequel peu d'informations complètes et fiables sont disponibles.

Traduit en termes de stratégie industrielle, cette vision a conduit à accréditer la thèse que le développement de l'artisanat conduira à l'émergence de petites industries artisanales qui se transformeront en petites industries modernes pour donner lieu à des moyennes industries.

A la confusion entre les deux secteurs artisanal et industriel, au plan de leur nature se superpose une confusion plus grave quant à leurs liens et à leur processus historique de développement.

A cette double confusion, s'ajoute une troisième née de l'usage interchangeable et indifférencié des concepts de petite et moyenne industrie et de petites et moyennes entreprises. L'entreprise peut en effet être agricole, artisanale, industrielle de service, etc ... l'industrie petite, moyenne ou grande est avant tout industrie.

Les tenants de cette approche ne remarquent pas que les industries installées au Rwanda par les nationaux ont toutes été le fait de commerçants qui ont réalisé, au cours des années passées, l'accumulation de capitaux et non le fait d'artisans.

Faute de lever ces confusions, l'on risque d'adopter implicitement ou explicitement une stratégie industrielle qui sous prétexte de concentrer les efforts sur la petite et moyenne industrie nées de l'artisanat s'inscrit en contradiction avec l'histoire du développement industriel et avec les réalités vécues et occulte les véritables questions que posent le devenir industriel du pays.

3. Méthodologie d'approche :

L'élaboration d'une véritable stratégie d'industrialisation au Rwanda exige une rupture avec le type d'approches précédemment décrites.

Les enseignements tirés de l'analyse précédente conduisent à cerner, avec précision le domaine de l'étude et à formuler avec rigueur les éléments d'information d'appréciation et d'analyse qui permettent au décideur politique d'opérer ses choix en toute responsabilité.

3.1. Domaine de l'étude

Le présent document traitera principalement de la stratégie de développement de l'industrie moderne.

L'artisanat, de par son originalité et son importance économique et sociale et sa spécificité au niveau de l'approche, doit faire l'objet d'une étude propre qu'il convient d'initier au plus tôt.

3.2. Résultats attendus

La présente étude ne proposera pas UNE stratégie de développement industriel basée sur un avis d'expert qui n'explique pas complètement sa démarche et ne justifie pas ses conclusions.

Elle consistera en la recherche de solutions alternatives à proposer compatibles avec la réalité des faits et des moyens et mettant à profit les résultats d'une dizaine d'années d'efforts intenses de développement industriel.

Elle exclut le dogmatisme, les préjugés, les conceptions préétablies, les mimétismes à la mode au profit de l'analyse rigoureuse des faits et de la mise en évidence des grandes interrogations et des éléments de réponses possibles ainsi que les paramètres qui influent sur la définition d'une stratégie industrielle.

Elle se veut, avant tout, une contribution d'ordre méthodologique à l'approche d'un problème complexe dont les solutions retenues ont des conséquences structurelles, économiques et sociales très importantes pour le devenir du pays.

NOTE EXPLICATIVE

A - ABREVIATIONS : Ministères

Minagri : agriculture
Minifireco : économie et finances
Minimart : industrie, mines et artisanat
Minitrape : travaux publics

Entreprises

B. R. D. : banque rwandaise de développement
Bralirwa : brasseries et limonaderies du Rwanda
Ocir-thé : office des cultures industrielles du Rwanda - thé
Onatracom : office national des transports en commun
Oprovia : office des produits vivriers
Opyrwa : office du pyrethre du Rwanda
Ovibar : office pour la valorisation industrielle de la banane au Rwanda
Somirwa : société minière du Rwanda
Tolirwa : tôleries industrielles du Rwanda

Structures générales

CEPGL : communauté économique des pays des grands lacs
OBK : organisation pour l'aménagement du bassin de la Kagera
ZEP : zone d'échanges préférentiels
IRAZ : institut de recherche agronomique et zoologique
EGL : énergie des grands lacs
BDEGL : banque de développement des Etats des grands lacs
FED : fonds européen de développement
MULPOC : centre multinational de programmation et d'exécution des projets

Projets internationaux

BPI : bureau de promotion industrielle
RPED : Rwanda private enterprise development (US Aid)

2. BILAN DE L'EFFORT D'INDUSTRIALISATION

Mesurer le chemin parcouru dans la voie de l'industrialisation, déceler les forces et les faiblesses du développement industriel, en mesurer la portée et les limites, identifier les entraves et en tirer les enseignements au plan, notamment, des réajustements structurels, constituent des tâches de première importance pour éclairer les choix futurs qui déterminent une stratégie industrielle.

A. Le développement des infrastructures de base

L'effort consenti dans le domaine du développement des infrastructures de base est considérable. Il traduit sans conteste une option volontariste en faveur du progrès général du pays.

Durant la décennie 1974-1983, 35 % de l'investissement public consenti, soit près de 39 milliards de Frw ont été consacrés à diverses réalisations accomplies dans le domaine des infrastructures de transport, de l'hydraulique, de télécommunications et de l'électricité.

Des zones industrielles ont été réalisées ou sont programmées.

1. Dans le domaine des transports si important pour un pays dont un des handicaps majeurs pour le développement économique provient de l'enclavement externe et interne, les efforts ont porté sur l'amélioration du réseau routier national et en matière de transport aérien et de transport régional.

a) - le Rwanda est aujourd'hui quadrillé d'un réseau routier national moderne dont la partie asphaltée depuis 1974 est évaluée à 765 kms et atteindra fin 1985 1.000 Kms avec l'achèvement de l'axe Butaré - Cyangugu.

- le réseau rayonne de Kigali dans toutes les directions du pays.

- . Kigali - Byumba - Gatuna
- . Kigali - Kibungo - Rusumo
- . Ruhengeri - Gisenyi
- . Kigali - Butare - Akanyaru
- . Kigali - Ruhengeri
- . Ruhengeri - Cyanika
- . Butare - Gikongoro - Cyangugu

Le réseau urbain a été étendu et modernisé. Le réseau international permet de communiquer avec l'essentiel des pays du monde.

4. Sur le plan de la production énergétique, l'investissement consenti porte sur près de 4 milliards de Frw pour la période 1974-1983. La décennie a été marquée notamment par la construction de la centrale électrique de Mukungwa de 12 MW de capacité. Sa mise en service en 1982 a permis de réduire de moitié les importations d'électricité qui représentaient près de la moitié de la consommation du pays.

Une autre centrale hydraulique de 1,6 MW est en cours de réalisation à Gihira. La connexion au réseau haute tension portera la capacité de ce réseau à 28,5 MW.

La quasi-totalité des principales villes et agglomérations est actuellement alimentée en lignes moyenne tension.

Des efforts notamment dans l'exploitation des installations doivent encore être effectués pour réduire le caractère irrégulier de la fourniture d'électricité génératrice de dysfonctionnements nuisibles aux activités de certaines unités industrielles.

Une politique de tarification adaptée aux exigences industrielles reste à définir pour réduire le coût de l'approvisionnement en électricité du secteur industriel. Le prix du kWh est de 5,5 Frw, si la consommation est supérieure à 100 kWh /mois et de 9 Frw, si la consommation se situe entre 6,5 et 30 kWh.

5. En matière d'aménagement de zones industrielles, des efforts substantiels ont été consentis.

La première zone industrielle de Gikondo à Kigali est aujourd'hui complètement saturée. Une extension limitée s'effectue par les moyens propres des investisseurs qui bénéficient de parcelles de terrain non aménagées.

Deux zones sont prévues à Konombé et à Caculiro près de Kigali.

La terre est distribuée en dehors des agglomérations et centres urbains par le Minagri (division des zones agricoles aménagées) et par le Minitrape (direction de l'urbanisme et de l'habitat).

- l'effort de désenclavement a également porté sur les régions intérieures productrices de biens et services pour intensifier les échanges inter-régionaux.

b) - l'aéroport international de Kanombé a été modernisé et accueille les gros avions type Boeing 747 et DC 10

c) - l'Etat a investi depuis 1974 2,4 milliards de Frw dans trois entreprises publiques ou mixtes : la Stir, l'Onatracom et la Société de frêt et de transports aériens (Air Rwanda).

La Stir réalise 30 % de tonnage total des échanges extérieurs du Rwanda. L'Onatracom a grandement suppléé aux insuffisances du transport privé dans les régions reculées peu attractives.

2. Dans le domaine de l'hydraulique, l'Etat a consenti un effort d'investissement de 3,3 milliards de Frw entre 1974 et 1983.

L'eau ne semble plus constituer un problème pour l'installation d'unités industrielles mais reste relativement chère pour l'usage industriel 80 Frw le m³ si la consommation est supérieure à 60 m³/mois.

3. En matière de télécommunications, les réalisations sont remarquables.

Durant la décennie 1974-1983, l'Etat a investi 2 milliards de Frw contribuant ainsi à désenclaver le pays dans un domaine vital pour l'industrie moderne.

Le programme a comporté notamment la réalisation de :

- 7 liaisons par faisceaux hertziens entre Kigali et les centres de Gitarama, Nyabisindu, Gikongoro, Butaré, Kibuyé et Kibungu ,

- 3 liaisons par ondes décamétriques entre Kigali et les centres de Gyangugu, Gisenyi et Ruhengeri,

- l'extension du réseau câbles téléphoniques à Kigali,

- la station terrienne des télécommunications,

- et de l'automatisation du central telex de Kigali.

B. Evolution du secteur industriel

1. Le secteur industriel était quasi-inexistant à l'indépendance. Il a connu depuis une évolution lente jusqu'en 1978 accélérée depuis. 70 % des entreprises industrielles existantes ont été créées depuis 1978 dont environ 50 % au cours des 4 dernières années.

La répartition des entreprises créées par période se présente comme suit :
(chiffre approximatif non compris les unités artisanales)

Périodes	Nombre d'entreprises industrielles créées
1964-1972	13
1973-1977	9
1978-1980	19
1981-1984	37
TOTAL	78

2. La contribution au PIB de la valeur ajoutée du secteur industriel a connu une évolution rapide au cours des vingt dernières années passant de 7 % à 20 %.

Entre 1977 et 1982 stimulé par une gestion saine et rigoureuse de l'économie nationale, le secteur manufacturé s'est développé au rythme moyen de 9 % par an en termes réels.

Structure et croissance du PIB					Taux de croissance annuelle moyenne 1977 - 1982
Secteurs d'activités	1977		1982		
	M Frw	%	M Frw	%	
Agriculture	31.632	48	39.900	47	4,8
Industrie	9.312	14	14.330	17	9,0
Services	20.739	32	25.797	30	4,5
Autres	4.229	6	5.268	6	-
TOTAL	65.912	100	85.295	100	5,3

C. Analyse structurelle

1. A quelques exceptions près, le secteur industriel est composé d'artisans et de petites entreprises produisant des produits pour l'exportation (agro-industries d'exportation : café et thé principalement) ou des biens de première nécessité pour le marché intérieur.

Les industries modernes ne fournissent que 35 à 40 % de la valeur ajoutée du secteur manufacturier (cf tableau sur les caractéristiques principales du secteur manufacturier en 1980).

	Valeur ajoutée		
	au coût des facteurs en millions de Frw.	en % de la valeur de la production	par travail- leur en mil- lions de Frw
Traitement du café et du thé	849	10	333
Boissons traditionnelles (bières de sorgho et vins de bananes)	6.796	32	558
Autres industries alimentaires	4.400	52	1.310
Textile et cuir	153	30	283
Confection	554	29	73
Produits du bois	562	61	73
Industries mécaniques	381	46	320
Industries chimiques	356	27	143
Minéraux non métalliques	872	87	388
Papier et imprimerie	190	36	442
TOTAL	18.323	41	452

2. Plus de la moitié de la valeur ajoutée du secteur industriel provient de la fabrication artisanale de la bière de bananes et de sorgho (cf tableau sur les parts relatives des différents secteurs dans la formation du PIB en 1980 et en prévisions pour 1986).

Branche	1980 V. A. Millions Frw	%	Production	Prévisions 1986		
				Valeur ajoutée en millions Frw	%	Production
Agriculture vivrière	38.923	36.0	40.435	44.290	32.3	49.140
Elevage, forêt et pêche	5.051	4.7	6.088	5.620	3.9	6.120
Agriculture d'exportation	5.532	5.1	5.806	6.231	4.3	6.711
Industries extractives	1.841	1.7	2.982	2.602	1.8	4.042
Agro-industries d'exportation	999	0.9	8.547	1.935	1.4	9.505
Industries agro- alimentaires	11.226	10.4	29.874	13.461	9.4	37.018
Industries manufacturières	4.257	3.9	8.447	6.270	4.4	13.300
Electricité et eau	126	0.1	498	670	0.5	1.090
Bâtiments et travaux publics	4.818	4.5	9.393	7.480	5.2	14.620
Restaurants et hôtels	290	0.3	594	590	0.4	1.200
Commerce	15.594	14.4	16.955	23.400	16.3	25.440
Transports et communications	12.292	2.1	7.374	3.130	2.2	11.650
Banques, assuran- ces et services						
Divers	4.113	3.8	7.911	6.230	4.4	11.960
Administrations communes et IPSBL	9.176	3.6	15.685	13.950	9.7	22.870
TOTAL	104.239		159.589	137.859		214.769
Droits et taxes sur importations	3.752	3.6		5.470	3.8	
Produit intérieur brut	107.991	100		143.329	100	

- la branche d'aliments et des boissons fournit 75 % de la valeur ajoutée du secteur industriel, les boissons représentant 80 % de la valeur ajoutée de cette branche
 - la part de la valeur ajoutée du secteur manufacturier dans le PIB est faible 3,9 % en 1980, 4,4 % prévus pour 1986 dans la meilleure des hypothèses estimée irréaliste.
 - celle des agro-industries d'exportation est aussi très faible 0,9 % en 1980, 1,4 % prévus pour 1986.
3. Les intrants industriels des industries manufacturières sont importés dans une proportion de près de 2/3. En 1980, la provenance des intrants se présentait comme suit pour ces industries

	Valeur en millions de Frw	%
Intrants importés	2.680	64
Intrants de provenance locale	1.510	36

Certaines estimations (Miniplan) établissent que sur les 136 industries existantes en 1984, 29 seulement emploient ou incluent dans leur processus de fabrication des matières premières locales.

4. Les industries existantes sont pour l'essentiel concentrées à Kigali, 82 % en 1984 (selon le Miniplan).
- L'essentiel des unités industrielles décentralisées (à l'exception notamment de la cimenterie de Bugarama et de la brasserie de la Bralirwa et l'usine de traitement de pyrethre situées à Cisenyi) est constitué d'unités de traitement de café et de thé traités sur les lieux de production.
5. La part de l'Etat dans le capital social des principales entreprises industrielles se présente comme suit (sous réserve d'actualisation)

Totalité

Ocir - café
Ocir - thé
Imprimerie nationale
Papeteries du Rwanda
Sucrerie rwandaise
Ovibar
Riziculture
Opyrwa
Cimenterie

Activité

traitement du café
traitement du thé
impression
produits du papier
raffinerie du sucre
jus de bananes, vins, liqueurs
riz paddy
pyrethre
fabrication de ciment

Majorité

Sonafruits (67 %)
Rwandex (51 %)
Rwantexo (50 %)
Usines d'allumettes 51 % (?)

peinture (49 % d'intérêts étrangers)
couverture (50 % d'intérêts étrangers)

Minorité

Somirwa (49 %)
Tabarwanda (36 %)
Sonatubes (23 %)
Tannerie (30 %)
Brolirwa (30 %)
Sodeparal (30 %)
Rwandex chellington (24,5 %)
Manumetal (15 %)

produits miniers et étains (49 % d'intérêts étrangers)
tabac
tubes en plastique (77 % d'intérêts étrangers)
cuirs et peaux (70 % d'intérêts privés rwandais)
boissons (70 % d'intérêts privés étrangers)
articles en cuir, souliers (71 % d'intérêts étrangers)
emballage agricole
meublier en métal (85 % d'intérêts étrangers)

Les entreprises modernes appartiennent, pour la plupart, à des capitaux privés avec une importante participation étrangère (intérêts étrangers et/ou d'expatriés installés dans le pays-pour l'essentiel communauté asiatique).

La participation de l'Etat a pour principales raisons :

- l'obligation dans laquelle il s'est trouvé de reprendre des projets abandonnés par des investisseurs étrangers (Rwantexco, couvertures),
- l'aide bilatérale : sucrerie, usine d'allumettes, tannerie du Rwanda, cimenterie de Bugarama, etc ...,
- la maîtrise des principales productions d'exportations, source de devises pour le pays : café thé, pyrethre,
- la nécessité d'être associé à des activités qui jouent un rôle important pour l'économie nationale : la Bralirwa qui fournit près du quart des recettes fiscales de l'Etat et la Somirwa qui joue un rôle de premier plan dans l'emploi au niveau du secteur secondaire.

L'intervention directe de l'Etat dans des projets d'intérêt national peu attractifs pour des investisseurs privés en raison de leur complexité, des besoins importants en capitaux qu'ils nécessitent et des risques encourus s'est manifestée seulement dans deux cas : l'Opyrwa, traitement de pyrethre et Rwakina, quinquina, qui de surcroît n'ont pas donné les résultats escomptés.

D. Limites de l'expérience d'industrialisation

Dans leur quasi-totalité, les entreprises industrielles sont orientées vers la production de biens de consommation et la tendance générale est à l'import-substitution.

L'intérêt économique pour la collectivité nationale de telles industries n'est pas évident. Les effets d'intégration sont quasi-nuls.

L'ampleur de l'effort d'investissement privé est limité par le potentiel national réduit de promoteurs industriels.

1. Les agro-industries d'exportations traditionnelles de produits de la terre : thé, café, pyrethre, quinquina semblent avoir épuisé leurs limites. La faiblesse de la participation et la valeur ajoutée au PIB est telle (environ 1 %) que même un doublement de cette part (peu vraisemblable) ne modifierait pas la part de l'industrie dans le PIB national.
2. Les industries de traitement des produits du sous-sol, exception faite des industries de fabrication de matériaux de construction semblent être en déclin comme en témoignent les graves difficultés que connaît la Somirwa. Le secteur minier sauf découvertes nouvelles consécutives à une politique de prospection et de recherches plus intensive et plus active semble être dans une phase de rendements décroissants.

a) - l'extraction minière est passée de 1977 à 1982 d'une part du PIB de 1.330 millions de Frw (représentant 2 % du PIB) à une part de 935 millions de Frw (représentant 1 % du PIB) accusant ainsi une décroissance annuelle moyenne de 6,8 %

b) - la fonderie d'étain tourne à 37 % de sa capacité.

Les potentialités du gaz méthane qui augurent d'un avenir prometteur pour les industries pétrochimiques et leurs dérivés, notamment l'urée pour la fabrication d'engrais n'ont pas encore été exploitées après certaines études et estimations, le lac Kivu recèle :

- . 50 à 60 milliards de m³ de méthane (CH₄)
- . 200 milliards de m³ de gaz carbonique (CO₂)
- . 5 milliards de m³ d'azote (N₂)
- . des phosphates et des sels divers (soude, potasse, chaux, etc ...)
- et de l'hydrogène sulfuré.

Le lac contient deux couches séparées :

- . une couche d'eau "normale" de 0 à moins 270 mètres
- . et une couche d'eau salée au-delà de 270 Mètres où sont dissouts les gaz précités.

NOTE EXPLICATIVE (suite)

Autres

CERAI : centre d'enseignement rural et artisanal intégré
CCIR : chambre de commerce et d'industrie du Rwanda
DTS : droits de tirage spéciaux

B - MONNAIE ET TAUX DE CHANGE :

Unité monétaire : Franc rwandais (Frw)

Taux de change : dollar Etats - Unis / Francs rwandais

Jusqu'en décembre 1971	1 \$	=	100 Frw
janvier 1972 - décembre 1972	1 \$	=	92,11 Frw
janvier 1973 - décembre 1973	1 \$	=	82,90 Frw
janvier 1974 - aout 1983	1 \$	=	92,84 Frw
depuis décembre 1983	1 DTS	=	102,71 Frw.

A un prix équivalent sur une base calorifique, au coût moyen des importations de pétrole du Rwanda, les réserves exploitables de méthane vaudraient environ 28 milliards de dollars.

Quatre grands problèmes restent à résoudre pour le passage à une exploitation à grande échelle du gaz.

- a) - compléter le dispositif juridique et institutionnel de l'accord Rwanda-Zaïre de 1975 régissant l'extraction, le transport et la commercialisation du gaz par la définition des modalités exactes de fonctionnement de la société mixte prévue à cet effet.
 - b) - définir les limites d'exploitation par étapes du gaz pour protéger les ressources et la région avoisinante.
 - c) - régler les problèmes techniques d'extraction et de traitement à grande échelle du gaz.
 - d) - réaliser les études détaillées de marché permettant de préciser les investissements à réaliser pour les différents usages arrêtés du gaz.
3. Les industries de sous-traitance internationale (transformation et exploitation de produits à partir d'intrants pour l'essentiel importés) connaissent au Rwanda des limites congénitales en raison de l'environnement économique et industriel défavorable.

Les charges de transport supportées du fait de l'enclavement du pays, le coût de la main d'oeuvre, le défaut de personnel technique spécialisé font qu'en termes d'avantages comparatifs le Rwanda soit très peu compétitif et attractif pour le capital privé étranger.

Le revenu mensuel moyen par employé du secteur manufacturier du Rwanda est élevé par rapport à celui existant dans d'autres pays en 1982. (cf tableau ci-après).

	Revenu mensuel en US \$	Indice 100 Rwanda	PNB/habitant en US \$
Rwanda	142.4	100	260
Burundi	151.1	106	240
Kenya	141.5	99	390
Malawi	77.1	54	210
Maurice	65.1	46	1.240
Bengladesh	29.1	20	140
Inde	67.7	48	260
Sri Lanka	32	23	320

4. Les industries de valorisation des matières premières locales autres que les produits du sous-sol et des produits traditionnels d'exportation connaissent, pour la plupart, des difficultés d'approvisionnement en matières premières.

C'est ainsi que Sonafruits tourne à 15 % de sa capacité, l'Opyrwa à 39 %, la sucrerie de Kabuyé à 48 %, les papeteries de Zaza à 30 % etc ... mettant ainsi en évidence que ce type d'industries exige un niveau de coordination exceptionnellement élevé, agriculture - industrie et des mesures de transformation structurelle du monde agricole.

5. L'industrie d'import-substitution qui constitue l'essentiel des entreprises privées existantes connaît des limites fondamentales que le défaut de suivi et d'évaluation de la part des administrations concernées ne permet pas de mettre en évidence.

a) - les produits de cette industrie semblent, en général, être de moindre qualité que les produits d'importation .

b) - les avantages/coûts comparés pour la collectivité nationale de chaque unité industrielle ne sont pas connus .

c) - les règles de calcul et les critères permettant d'apprécier l'intérêt pour l'économie nationale de telle ou telle réalisation industrielle ne sont pas uniformes et affichés.

d) - Le niveau de protection réel dont jouissent les entreprises industrielles n'est pas cerné avec précision, ce qui rend difficile la mesure de leur compétitivité par rapports aux produits importés et celle de leur valeur économique réelle.

. d'après une étude faite par la banque mondiale en illustration de ce phénomène, avec une protection tarifaire de 15 %, la production locale des tôles ondulées a une protection nominale (prix sortie usine/coût à l'importation) de 27 % et une protection effective (valeur ajoutée aux prix locaux/valeur ajoutée aux prix mondiaux) de 506 %.

La valeur ajoutée aux prix locaux est calculée comme la différence entre les prix sortie usine et le prix des intrants importés.

La valeur ajoutée aux prix mondiaux est égale aux prix à l'importation CAF moins le coût des intrants importés.

- la mesure de l'économie de devises provenant de la production locale de tôles ondulées (comparé à l'importation de tôles) et le coût en ressources locales que cette économie représente, a révélé, dans le même cas examiné, qu'il a fallu 72 Frw en ressources locales pour économiser 16 Frw en devises.

e) - les exportations de produits manufacturés sont négligeables. Les recettes nettes en devises hors celles provenant des exportations traditionnelles sont quasi-nulles (exception faite des exportations "informelles" non connues et compensées par des importations informelles).

6. L'intégration agriculture - industrie est quasi-nulle (production de quelques instruments aratoires (houes ...)).

L'industrie ne participe pratiquement en rien à la transformation du monde agricole et à l'amélioration des performances de ce secteur.

7. Les échanges interindustriels demeurent très limités. Peu de projets industriels réalisés ou en réalisation pourront produire des biens qui serviront dans d'autres unités de production ou dans d'autres secteurs.

8. Le développement industriel réalisé au cours des deux décennies écoulées n'a pas constitué une solution même partielle au problème de l'emploi.

- au cours du 2ème plan quinquennal 1979-1981 environ 2.000 emplois ont été créés dans le secteur industriel au sens large. Le coût de création de chaque emploi a été élevé et a exigé un investissement de 3 millions de Frw,

- les résultats du 4ème plan 1982-1986 semblent être encore plus décevants eu égard aux prévisions initiales : 2.600 emplois créés sur 21.300 prévus.

9. Le potentiel national dans le domaine des entrepreneurs susceptibles d'investir dans l'industrie demeure faible.

La population d'entrepreneurs nationaux potentiels se recrute pour l'essentiel parmi les commerçants qui ont capitalisé au cours de la décennie écoulée et accessoirement parmi les fonctionnaires.

Les caractéristiques de cette population : son origine commerçante, son niveau de formation peu élevé, son aptitude au mimétisme : (investir là où le voisin a investi) etc, son nombre relativement limité (une cinquantaine ?) font qu'il n'y a pas lieu d'en attendre une impulsion d'industries susceptibles de contribuer à la transformation du visage économique de la Nation.

A l'instar de la population d'expatriés asiatiques très active dans la réalisation de PMI de substitution aux importations, elle est intéressée par des gains substantiels, rapides et sans grands risques.

Ainsi au plan national, le développement industriel au Rwanda connaît des limites sérieuses inhérentes à la réalisation majoritaire d'unités industrielles d'import-substitution dont la viabilité économique n'est pas vérifiée et qui ne constitue ni une réponse au défi de l'emploi, ni à celui de l'équilibre régional, ni à celui de l'intégration interindustrielle et intersectorielle.

10. Au niveau régional, il ne semble pas que les arrangements en vigueur

- la communauté économique des pays des grands lacs (CPGL) qui regroupe le Rwanda, le Burundi et le Zaïre,
- l'organisation pour l'aménagement et le développement du bassin de la Kagera (OBK) qui regroupe le Rwanda, le Burundi, l'Ouganda et la Tanzanie,
- la zone d'échanges préférentiels (ZEP) qui regroupe 18 Etats d'Afrique orientale et australe,

aient contribué à la promotion au Rwanda d'industries à vocation régionale.

- a) - les échanges inter-régionaux qui existent sont, pour l'essentiel, "informels" et dépendent des différences des niveaux relatifs des prix des produits échangés, des taux de change parallèles qui s'établissent entre des monnaies et des opportunités conjoncturelles..
- b) - selon une étude récente portant sur l'évaluation du programme d'industrialisation communautaire de la CEPGL, les premiers projets industriels communautaires choisis par la conférence des chefs d'Etat de la CEPGL en décembre 1979 étaient des projets industriels intégrateurs qui avaient le mérite de créer une complémentarité sous-régionale.

Cependant le Conseil des Ministres de la CEPGL aurait adopté, en mai 1980, une stratégie de développement industriel donnant la priorité au développement des industries de substitution des importations et aux industries de transformation des ressources naturelles de la région y compris les agro-alimentaires.

- c) - l'usine de ciment du Rwanda traitant le gisement calcaire de Mashyuza, d'une capacité de 50.000 t/an réputée communautaire par une décision des chefs d'Etat des pays membres de la CEPGL en date du 15 juillet 1978 ne couvre pour le moment, que les besoins du Rwanda.
- d) - deux usines de fabrication de matériel agricole "le Rwanda steel" et Rwandex Chillington" se partagent la production communautaire de l'outillage agricole, actuellement, des houes. La capacité installée est d'environ 1 million de houes par an.

Les buts du projet communautaire de matériel agricole de la CEPGL étaient la mécanisation optimale de l'agriculture de la région des grands lacs, en vue de l'augmentation des rendements, par notamment, l'amélioration des pratiques culturales.

Les deux usines du Rwanda ne contribuent que de façon très marginale à l'atteinte de cet objectif.

L'agriculture du Rwanda lui-même se trouve dans une situation de rendements stagnants, voir décroissants en raison de la conjugaison de plusieurs facteurs dont le défaut de recours au machinisme agricole.

De ce fait, les problèmes de production de matériel pour le Rwanda et les autres pays de la CEPGL reste entier.

E. Problèmes actuels du développement industriel

Le développement industriel du Rwanda connaît de sérieux problèmes inhérents à la jeunesse du secteur et à la capacité limitée des administrations concernées du pays à prendre en charge, les fonctions essentielles qui conditionnent ce développement :

- définition de la stratégie industrielle,
- direction du développement industriel,
- études,

- promotion industrielle,
- gestion des unités industrielles,
- définition de politiques industrielles adaptées.

1. Défaut de stratégie industrielle :

Le défaut de stratégie industrielle constitue le premier obstacle à un développement industriel approprié.

La volonté politique d'impulser le développement de l'industrie n'a pas trouvé le répondant nécessaire au niveau des administrations chargées de proposer les choix stratégiques en matière d'industrialisation. Le décideur politique s'est trouvé réduit à énoncer périodiquement des objectifs pour le développement industriel sans l'éclairage indispensable sur les domaines du possible et les moyens et méthodes pour leur réalisation. Dans une telle situation, le développement industriel a été plus subi que voulu :

- a) - par-delà les discours sans équivoques relatifs à la nécessité de développer de façon maximale l'industrie, la volonté politique d'industrialiser trouve une expression concrète, notamment, dans les efforts énormes consentis par le pays dans le domaine des infrastructures indispensables aux réalisations industrielles.
- b) - les études technico-économiques nécessaires à la délimitation des possibilités réelles qui s'offrent à l'industrie du pays ont fait défaut. Leur absence de réalisation partielle ou totale, le manque de coordination dans leur conduite, le défaut de conception globale et cohérente des problèmes du développement industriel ont conduit à l'adoption d'objectifs variés et nombreux traduisant plus des desideratas théoriques que des buts à portée des moyens disponibles.
- c) - le développement industriel qui s'en est suivi a dès lors été davantage le fait des opportunités conjoncturelles de coopération pour le secteur public et de la quête du profit maximal pour le secteur privé, que le produit d'une vision déterminée mise en oeuvre à travers divers moyens d'orientation et d'incitation.

C'est ainsi que l'examen des réalisations du 3ème plan quinquennal 1982-1986 révèle que sur 121 projets programmés, 17 ont été réalisés ou ont connu un début de réalisation.

Dans le même temps, 32 projets non programmés ont été réalisés ou ont connu un début de réalisation. Parmi les projets réalisés, les projets non programmés par le Plan ont été presque le double des projets programmés.

Il y a lieu de noter aussi que les projets programmés par le Plan ne reflètent pas des choix établis sur la base d'options stratégiques de développement industriel et de critères de selections conséquents.

- d) - cette situation a généré un développement industriel dont les avantages/coûts comparés par la collectivité ne sont pas connus, faute de suivi et d'analyses. Dès lors, il n'est pas possible de s'assurer de l'utilisation optimale des moyens consentis.

* Le premier obstacle à lever dans la voie de la recherche d'une industrialisation susceptible de produire les effets bénéfiques maximums sur le développement économique est la réponse à la question de savoir où va - t - on ?

Que peut - on faire avec les moyens dont on dispose ? Comment utiliser au mieux les ressources rares disponibles ?

2. Insuffisance de la direction du développement industriel.

La direction du processus d'industrialisation ne saurait, en aucun cas, faire l'objet de sous-traitance même partielle à des tiers.

Tant que cette direction est insuffisante en nombre et en qualité, le pays continuera de connaître des lacunes sérieuses à tous les niveaux du processus de définition et de mise en oeuvre de la stratégie et des politiques industrielles.

La direction actuelle souffre de plusieurs handicaps qui expliquent pour l'essentiel, le fait que les problèmes principaux du développement industriel soient mal posés.

- a) - la direction du développement industriel n'est pas celle qui se limite à l'encadrement supérieur du Minimat. Elle comprend aussi les cadres supérieurs nationaux de conception et de réalisation de plusieurs ministères et des principales unités industrielles du secteur public et mixtes : Miniplan, Minagri, Minitrape, Minifeco, etc ...

- b) - cet encadrement supérieur est réduit en nombre, peu expérimenté en matière de développement industriel et surchargé en raison des sollicitations ponctuelles multiples dont il est l'objet de toutes parts.
- c) - la prise en charge commune et concertée des problèmes du développement industriel par cet encadrement supérieur est rendue aléatoire et difficile du fait :
- de la mobilité des cadres,,
 - de la défense des intérêts de structure au détriment de l'intérêt collectif,
 - des problèmes de coordination inter-administrations,
 - du défaut d'un centre d'impulsion et d'animation doté de l'autorité suffisante pour s'imposer à tous les opérateurs publics concernés..
- d) - la solution des problèmes de coordination, par le biais de réorganisation structurelle des administrations centrales, de la création de structures de coordination, etc ..., demeurera limitée dans ses effets, tant que l'encadrement supérieur qui dirige de fait le développement industriel n'est pas homogène et de niveau de formation très élevé.

Des hommes qui parlent le même langage, raisonnent avec les mêmes concepts, ont les aptitudes de compréhension des problèmes et les capacités d'analyse nécessaires, finissent toujours par se comprendre et trouver l'issue la plus efficace aux problèmes qu'ils rencontrent par delà les obstacles de tous ordres qu'ils peuvent rencontrer.

- e) - c'est de la qualité de l'équipe d'hommes chargés de diriger le développement industriel que dépendra l'avenir d'un processus d'industrialisation véritable. La saisie des meilleures opportunités, l'utilisation efficace et optimale des moyens disponibles, la capacité à forcer le destin en dépend.

* C'est pourquoi, le 2ème obstacle à lever pour industrialiser au mieux le pays consiste à trouver la réponse satisfaisante à la question : quelle est l'équipe d'hommes qui va être responsable devant la Nation de promouvoir le développement industriel du pays ?

3. Insuffisance dans la prise en charge de la fonction études :

Les études induites pour la recherche de solutions aux problèmes de développement industriel soit font défaut, soit sont effectuées sur la base de termes de référence imprécis, soit sont prises en charge de façon partielle et non coordonnée par plusieurs intervenants nationaux et internationaux, soit sont réalisées sur la base de règles de calculs et des paramètres d'appréciation et de choix non explicités, reconnus par tous et affichés.

a) - Des études de base qui conditionnent des choix stratégiques font défaut.

Il en est ainsi, notamment des études sur :

- . les possibilités technico-économiques d'exploitation des ressources du sous-sol (tourbe, gaz du lac Kivu, etc ...).
- . les pouvoirs d'achat et les attitudes des consommateurs et utilisateurs de produits industriels.
- . les marchés des intrants pour l'agriculture, des industries d'emballage.
- . la définition des niveaux optimaux de mécanisation agricole.
- . la détermination des modèles et types de matériel agricole adaptés aux conditions locales.
- . le potentiel réel d'investisseurs nationaux.
- . les voies et moyens de dégager des ressources nouvelles en vue de développer des industries motrices peu attractives pour le secteur privé.
- . les statuts type des entreprises industrielles publiques et les contrats type définissant les rapports Etat-entreprises dans le respect des prérogatives et des missions de chaque entité.
- . les formules originales à développer de contrat Etat-entreprises privées pour l'intéressement de ces entreprises à des branches d'activités industrielles peu attractives sans garanties étatiques.
- . les taux d'actualisation, le taux de change économique à prendre en compte dans les calculs, les prix de référence, etc ...
- . etc ...

Introduction

1. Le présent rapport est établi suite à la mission effectuée par le consultant du 26 août au 14 septembre 1985 au Rwanda.

Cette mission a été organisée en réponse à la requête du Gouvernement de la République Rwandaise (Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat) en date du 18 mars 1985 et avait pour objet conformément aux termes de cette requête d'aider à l'élaboration d'une stratégie d'industrialisation du Rwanda.

2. Les termes de référence de la mission qui figurent dans leur intégralité en annexe I au présent rapport comportaient "la préparation d'un rapport préliminaire sur :

- l'identification des principales contraintes et opportunités du secteur industriel et de son développement
- l'évaluation de l'impact des stratégies et des politiques industrielles et des institutions de soutien sur le développement industriel"

3. Le rapport est établi sur la base des documents mis à la disposition du consultant par le Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat et dont la liste exhaustive figure en annexe II et des enseignements tirés des entretiens que le consultant a eu avec les responsables rwandais, les conseillers et experts internationaux. La liste des personnes rencontrées figure en annexe III ; les chiffres et éléments d'analyse cités dans le rapport et extraits des documents auxquels le consultant a eu accès ont été sélectionnés de telle sorte que leur véracité et leur pertinence ne soient pas fondamentalement altérées par le degré d'incertitude qu'ils peuvent comporter :

4. Ce rapport traite principalement :

- des limites du domaine du possible dans l'élaboration d'une stratégie industrielle à la lumière de l'analyse des faits et des enseignements de l'expérience d'industrialisation réalisée à ce jour
- et des éléments déterminants qui induisent les choix stratégiques en matière de développement industriel futur

- b) - les termes de référence de certaines études sont soit non explicités, soit formulés de façon imprécise.

. dans la plupart des cas de réalisations industrielles dans le cadre de la coopération bilatérale, les termes de référence des différentes études de faisabilité, d'avant-projet, d'exécution ne sont pas formulés de façon indépendante pour être contraignants pour le partenaire étranger.

Les études préalables, dans ces cas, semblent avoir été le fait, pour l'essentiel, de la partie étrangère sans que des vérifications et verrouillages aient été opérés par la partie rwandaise garantissant l'avenir harmonieux du projet .

- . les termes de référence de plusieurs études et projets d'assistance relatifs au développement industriel sont formulés de façon imprécise et parfois faute de suivi dans l'exécution, non respectés.

- c) - la prise en charge partielle et non coordonnée de certaines études est fréquente.

. au niveau national, les administrations et organismes chargés de l'évaluation des projets industriels opèrent sans véritable concertation.

. au niveau de l'utilisation des moyens internationaux d'études, le défaut de coordination conduit à la dispersion des moyens et leur gaspillage.

C'est ainsi que des études sur l'agro-industriel sont engagées ou envisagées au niveau du Minagri avec le concours du FED, au niveau du Minipart avec l'assistance de l'ONUDI, au niveau de la CEPGL avec le concours de la CEA et du Mulpoc sur la base de termes de références différents sans concertation sur les priorités .

- d) - les règles de calcul et les critères d'appréciation de la viabilité d'un projet industriel et de son intérêt pour l'économie nationale ne sont pas définis, affichés et contraignants pour tous les opérateurs nationaux concernés.

Or, les résultats de telles approches peuvent totalement diverger en raison d'hypothèses différentes sur les durées d'amortissement, les prix de référence à prendre en compte dans les calculs, les paramètres techniques relatifs à l'utilisation des capacités, aux consommations de matières premières et demi-produits, les taux d'actualisation, l'évaluation des taux de change, etc ...

- e) - Il existe une déperdition dans la capitalisation des études réalisées aboutissant à des gaspillages préjudiciables. Aucune structure nationale n'est chargée de recueillir et de tenir à disposition des utilisateurs un exemplaire de chaque étude réalisée sur le secteur industriel ou ayant une incidence directe ou indirecte sur ce secteur.

Le conseiller étant chargé, de part les termes de référence de la mission qui lui est confiée, d'analyser les documents sur le secteur industriel, il a pu constater que certaines études d'un grand intérêt pour le bon accomplissement de sa mission ont été portées à sa connaissance par hasard au gré des interlocuteurs rencontrés. De ce fait, la certitude n'existe pas de savoir que tous les documents intéressants sur le secteur industriel ont fait l'objet d'une communication au conseiller.

* Ainsi le 3ème obstacle à lever pour l'approche efficiente des problèmes d'industrialisation consiste à faire prendre en charge, de façon satisfaisante, la fonction études relative au développement industriel. Des investissements conséquents doivent être consentis dans ce domaine qui plus que tout autre ne saurait s'accomoder de défauts et de défaillances.

4. Prise en charge inadéquate de la fonction promotion industrielle :

- a) - la fonction promotion du développement industriel est en charge normalement de tous les problèmes permettant la réunion des conditions favorables à l'épanouissement de l'industrie, de l'initiation du projet jusqu'à la maîtrise de sa gestion et la réalisation de bons résultats d'exploitation.

Elle assiste :

- les pouvoirs publics dans la définition de politiques industrielles favorables au moyen d'analyses, d'études et de propositions.
- les entrepreneurs potentiels par le biais d'actions d'informations, de formation, d'aide à la formulation de projets et à la confection de dossiers en vue de l'obtention des autorisations d'installation, des crédits, des avantages du code des investissements.
- les dirigeants d'entreprises industrielles pour les problèmes de réalisation, de gestion, d'organisation, de développement, de relations avec des administrations, etc ...

b) - la prise en charge de cette fonction a été opérée à ce jour de façon incomplète et dans des conditions difficiles, principalement pour le Bureau de Promotion Industrielle (BPI) et la Banque Rwandaise de Développement (BRD).

- le BPI créé en 1977 avec le concours de l'ONUDI a été confronté depuis, à la quasi-inexistence de l'administration du secteur industriel, à des sollicitations permanentes et multiples pour des tâches quotidiennes de gestion courante, et aux problèmes d'assistance aux entreprises et aux investisseurs potentiels.

Confondu avec l'administration centrale dont il est de fait partie intégrante, il a permis la création des conditions permettant à présent que la fonction promotion de l'industrie soit prise en charge de façon autonome dans un cadre approprié.

- la BRD procède à la préparation et à l'évaluation de projets industriels et l'assistance qu'elle apporte aux investisseurs potentiels s'effectue au motif de son activité bancaire. Elle n'est pas en charge de promouvoir de façon générale le développement de l'industrie.

c) - des actions complémentaires ont vu récemment le jour avec la création de la centrale comptable (1983) placée au Ministère en charge de la Présidence et financée par la CEE et la mise en oeuvre par l'US Aid du projet RPED (Rwanda - Private Enterprise Development Project) dont le budget se monte à 4,1 millions de US Dollars.

Ce projet comporte trois volets :

- des services de gestion (analyse économique des projets et conseils d'affaires),
- formation et développement institutionnel,
- analyse de politique économique pour mieux saisir et comprendre l'environnement industriel et proposer les réformes à y introduire.

* Ainsi la fonction promotion industrielle est prise en charge par plusieurs opérateurs sans répartition exacte et cohérente des rôles et des moyens. Une impulsion nouvelle du développement industriel implique une solution adéquate pour une meilleure prise en charge de cette fonction à l'avenir.

5. Gestion déficiente des entreprises publiques :

Les entreprises industrielles du secteur public connaissent des difficultés de tous ordres qu'il est difficile d'appréhender en profondeur en dehors d'une analyse sérieuse d'audit de gestion.

Les mauvaises performances de la plupart d'entre-elles tiennent à la conjugaison de plusieurs facteurs. L'imputation de problèmes rencontrés aux différents centres de responsabilités concernés est difficile à faire. (cf annexe V).

De façon générale, il semble que le statut des entreprises publiques ne soit pas bien précisé, que l'autonomie réelle de gestion ne soit pas assurée et que les moyens conséquents d'exercice des responsabilités par les dirigeants et l'entreprise ne soient pas tous réunis.

Une étude spécifique sur les problèmes que connaissent les entreprises industrielles publiques reste à faire dont les enseignements seront très utiles pour éclairer certains choix stratégiques relatifs à la capacité du secteur public à prendre en charge la réalisation et la gestion d'unités industrielles.

6. Problèmes de définition de politiques industrielles adaptées :

- a) l'identification des principales contraintes et opportunités du secteur industriel et de son développement conduit à s'interroger sur la portée, l'efficacité, l'application et les effets des différentes mesures de politique industrielle prises par le Gouvernement.

Ces différentes mesures constituent - elles un frein ou une incitation au développement de l'industrie ? Ont - elles les résultats et les effets escomptés par leur initiateur ? Favorisent - elles les industries économiquement viables ?

- b) un tel exercice, pour être mené à bien, eut exigé soit la disponibilité au niveau de l'administration chargée de l'industrie des statistiques, analyses et études nécessaires, soit notamment une enquête approfondie auprès des entreprises industrielles et des entrepreneurs potentiels.

L'étude de l'impact des différentes mesures de politique industrielle réalisée ou envisageable n'existe pas.

L'enquête indispensable à la conduite d'une telle réflexion est longue à réaliser et nécessite la mobilisation de moyens humains qualifiés importants. C'est ainsi qu'une proposition d'étude de la banque mondiale relative au système tarifaire au Rwanda, qui ne couvre qu'un aspect du travail à mener pour l'appréciation des effets des mesures de politique industrielle évaluée à 10 Hommes / mois de consultants extérieurs, l'intervention nécessaire à réaliser, par un spécialiste en protection effective, un économiste fiscal et un économiste industriel, assistés d'une équipe d'experts locaux.

- c) - les contacts que le conseiller a eu avec les industriels établis dans le pays (très limités) et avec la chambre de commerce et d'industrie du Rwanda (CCIR) n'ont pas conduit à identifier les différentes mesures de politique industrielle comme des obstacles sérieux, (au stade actuel) à l'exercice et au développement des activités industrielles.

Il n'en reste pas moins que les constats et analyses effectués dans certaines études et portant appréciation de la politique des changes, du régime commercial, du régime tarifaire, du contrôle des prix, de la politique de crédit, du code des investissements, du système d'incitations, etc ... sont pertinents, ont l'avantage de poser des problèmes réels, et incitent à la réflexion et à la recherche de solutions appropriées .

- d) - il semble que l'existence d'une véritable politique industrielle fasse actuellement défaut. Ce qui en tient lieu est le produit de différentes mesures prises à des moments différents sous l'impulsion d'administrations différentes pour des objectifs partiels et légitimes pour chacune d'elles.
- une politique industrielle est d'abord la traduction d'une vision stratégique du développement industriel. La stratégie n'existant pas de façon cohérente et continue, les mesures de politique industrielle qui existent (ou qui font défaut) souffrent d'un manque d'éclairage et d'orientation globale .
- les divers éléments d'un système d'incitations et d'encouragements du développement industriel constituent un tout dont seule la résultante des effets combinés compte.

La révision du code des investissements (en cours actuellement) qui ne s'accompagne pas d'une réflexion approfondie sur les critères de sélection des projets à soutenir, sur les règles de calcul à prendre en compte de façon uniforme par les différentes entreprises concernées etc ...

et qui ne s'insère pas dans une vision d'ensemble du système d'incitation, risque de ne pas atteindre les effets souhaités.

e) - la question aujourd'hui sans réponses complètes qui conditionnent l'élaboration d'une politique industrielle sont notamment les suivantes :

- quels types d'industries promouvoir ?
- quels sont les critères de mesure de l'intérêt économique pour la collectivité nationale d'un projet industriel ?
- quelles sont les règles de calcul à appliquer pour l'évaluation des projets industriels ? En particulier, quels sont les prix de référence à prendre en compte, les taux d'actualisation à considérer, les taux de change à utiliser ?
- quels sont les moyens d'intervention dont dispose l'Etat et quel (s) rôle (s) précis, assigner à chacun d'eux ? Quelles sont en conséquence les changements à apporter notamment :
 - . au régime tarifaire,
 - . au régime fiscal,
 - . au régime commercial d'importation et d'exportation,
 - . au régime des prix,
 - . à la politique de crédit,
 - . à la réglementation relative à l'immigration.

f) - les mesures de politique industrielle qui existent, concernent pour l'essentiel et de fait l'industrie privée d'import-substitution.

Faute de suivi et d'analyse par les différentes administrations concernées, la mesure du niveau de protection de cette industrie et de ses coûts/avantages comparés pour la collectivité nationale n'est pas disponible.

Une analyse approfondie, cas par cas, reste à faire pour se mettre en mesure d'évaluer les impacts prévisibles des modifications possibles des différents paramètres de la politique industrielle.

III. ELEMENTS D'UNE STRATEGIE INDUSTRIELLE

L'artisanat et l'industrie moderne constituent deux secteurs fondamentaux dans le processus de transformation structurelle de l'économie du Rwanda.

- 1) L'artisanat d'art, de production, ou de service devrait recevoir à l'avenir de nouvelles impulsions en renforcement des actions entreprises en sa faveur à ce jour.

Sa place privilégiée dans le développement économique du pays reconnue et soutenue par la plus haute autorité du pays devrait lui permettre, moyennant les mesures adéquates, de multiplier ses contributions à l'accroissement sensible de la production de biens et services, notamment de large consommation.

C'est dans le cadre d'une stratégie de développement adaptée aux caractéristiques et à la spécificité propre de ce secteur, que devraient être prises de nouvelles mesures susceptibles de propulser ce secteur au rang qui pourrait être le sien dans le processus de développement et d'accumulation du capital.

Parcequ'il recèle les potentialités les plus prometteuses dans la réponse au déficit de l'emploi, l'artisanat doit faire l'objet d'une préoccupation toujours grandissante.

L'élaboration d'une stratégie de développement de l'artisanat à préparer par ailleurs, sur la base notamment d'enquêtes approfondies et d'études préliminaires de l'impact prévisible de différentes mesures qui pourraient être prises en sa faveur, revêt un degré d'urgence aussi important que celui affiché pour le secteur industriel.

Cette stratégie devrait tenir compte des axes de réflexion suivants :

- a) - toute approche bureaucratique et formaliste des problèmes d'organisation de ce secteur conduirait aux effets inverses des résultats escomptés.

Des formules d'encadrement très souples, qui respectent les caractéristiques actuelles de la population d'artisans, devraient être mises au point dans un cadre réfléchi et concerté.

Ces formules évolueraient au fur et à mesure de l'évolution des caractéristiques de la population de ce secteur.

- b) - les marchés de certains produits dans la liste reste à arrêter à partir d'études préalables approfondies devraient être réservés à la production artisanale et faire l'objet de protection.

Les critères pour la fixation d'une telle liste devraient inclure notamment la substitution de produits locaux fabriqués à partir d'intrants nationaux aux importations de même produits ou de produits de substitution.

Des mesures d'accompagnement appropriées devraient être préparées et mises en oeuvre pour vaincre certaines habitudes ou réticences des consommateurs et combattre les importations frauduleuses et clandestines.

Les gains en devises que procureraient une telle démarche compenseraient largement tout éventuel surcoût pour le consommateur. L'intérêt économique pour la Nation : satisfaction d'un besoin à partir de ressources propres abondantes et disponibles, gains substantiels en devises, maintien et création d'emplois, justifie à la limite le transfert d'une partie des ressources financières des consommateurs aux artisans dans le cas de prix plus élevés que ceux de la concurrence de produits importés.

Sous réserve d'explication complémentaire convaincante, l'exemple type d'une opération relativement préjudiciable à la collectivité nationale a été la substitution de tôles importées (en l'état d'abord, en feuillard galvanisé et ondulé sur place ensuite) aux tuiles fabriquées artisanalement sur place. Les arguments relatifs à la qualité du produit (tuiles moins résistantes) de consommation d'une énergie rare (bois) d'indisponibilité de matière première (argile) dans certaines régions du pays, de coût de la tuile auraient dû trouver des réponses ailleurs que dans la substitution de produits d'importation à un produit local entièrement réalisé à partir de facteurs locaux abondants et bon marché ; la recherche de procédés de fabrication susceptibles d'améliorer la qualité des produits et de réduire les pertes d'énergie, l'organisation de transport approprié auraient dû précéder la décision d'importation du produit de substitution.

Il en est de même de l'importation de meubles, notamment à usage de l'administration ou des entreprises publiques (surtout) et autres (ensuite).

L'argument d'incapacité des artisans à fournir en même temps les quantités nécessaires devrait trouver sa solution dans une organisation judicieuse de la programmation des commandes et de la production.

Une analyse fine et détaillée de la liste des produits importés devrait permettre l'identification de produits qui pourraient être fabriqués localement de façon artisanale à partir d'intrants nationaux en partie ou en totalité.

L'examen, cas par cas, dans un cadre élargi et concerté (représentations des différents intérêts en cause) devrait permettre d'arrêter une liste de produits à prohiber à l'importation au profit d'une production locale même moins performante en qualité et en coûts.

La garantie de certains marchés et l'élargissement progressif de ces marchés seraient incitatifs au développement de l'artisanat.

- c) - les outils de production et les matières premières importées destinés aux artisans devraient faire l'objet de mesures permettant leur acquisition au meilleur prix sur le marché international et d'exonération ou de réduction du paiement de droits de douanes.

Le code des investissements octroie des avantages importants aux investisseurs nationaux et étrangers qui leur permettent de profiter de protection et de non paiement de droits et taxes à l'importation, parfois pour des produits qui pourraient faire l'objet de production locale artisanale.

La révision en cours de ce code pour y inclure des dispositions particulières au profit de la petite et moyenne entreprise ne semble pas prendre suffisamment en compte les intérêts du secteur artisanal. Le caractère quasi-"informel" de ce secteur, les caractéristiques de sa population (peu alphabétisée et ignorante des règles et procédures de l'administration moderne) la modicité de ses investissements (souvent de simples outils de travail) devraient conduire à la prise de dispositions particulières en sa faveur qui réduisent sensiblement les coûts de ses intrants importés.

- d) - des programmes de formation conséquents et adaptés à chaque corps de métier, à chaque spécialité devraient être conçus et mis en oeuvre dans le cadre d'une planification concertée..
- e) - des analyses de marchés extérieurs potentiels à terme, devraient être entreprises pour explorer de façon systématique, toute possibilité qui pourrait se dégager une fois la qualité d'un produit améliorée et son coût réduit.

Ces axes de recherche permettent à eux seuls de mesurer l'ampleur de ce qu'il y a à réaliser comme études, analyses, réflexions, etc ... pour élaborer une stratégie conséquente de développement du secteur artisanal.

Un projet approprié devrait être mis au point pour assister les autorités du pays à prendre en charge la fonction définition d'une stratégie de l'artisanat.

2. L'industrie moderne à la différence de l'artisanat, introduit des bouleversements importants dans les structures économiques et sociales du pays.

Elle déstructure le monde existant et restructure un monde nouveau auquel elle imprime et impose certaines caractéristiques. Elle pose souvent et à posteriori des problèmes d'urbanisation incontrôlée et excessive, d'aménagement du territoire, de transformation des comportements et des mentalités, d'exigences nouvelles de différentes catégories de la population etc ...

Elle implique aussi un haut degré de coordination, d'organisation et de maîtrise pour son développement.

C'est dire que toute proposition de stratégie industrielle devra faire l'objet de la part de chaque centre de responsabilité politique ou économique d'une analyse approfondie des implications d'une telle stratégie sur son domaine de responsabilité.

La préparation, l'adoption et la mise en oeuvre d'une stratégie industrielle concerne au plus haut point la quasi-totalité des secteurs et des centres de décision politique et économique.

Les développements qui vont suivre sont destinés à poser les principaux problèmes et à indiquer les voies de solutions alternatives possibles.

A. Objectifs fondamentaux du développement industriel

La définition des objectifs fondamentaux du développement industriel ne saurait être opérée ex-nihilo. La formulation de souhaits, pour légitimes qu'ils soient, n'est pas opérante.

La fixation des objectifs à assigner à l'industrie est la résultante de la prise en compte des problèmes économiques fondamentaux du pays et des possibilités réelles de les prendre en charge.

Le présent rapport préliminaire est conçu comme document de travail dont les conclusions et les recommandations sont provisoires.

5. Le rapport définitif sera établi à l'issue de la deuxième phase de la mission programmée pour les mois de novembre / décembre 1985 sur la base de l'intégration des résultats des discussions auxquelles donnera lieu le présent document.
6. Les exigences de respect fondamental, de loyauté, de rigueur et de clarté ont par-delà toute autre considération imposé le style de ce rapport.
7. La présentation générale du Rwanda et de l'évolution récente de son économie est présentée en annexe IV pour ne pas alourdir le corps du rapport d'éléments d'information et d'appréciation dont les responsables rwandais sont plus au fait que n'importe qui.

Au stade actuel des études disponibles, le premier volet (problèmes à résoudre) est relativement bien cerné, par contre le deuxième volet (possibilités) est mal connu.

Aussi la définition des objectifs fondamentaux du développement industriel par voie de conséquence celle de la stratégie industrielle ne pourront - elles être opérées de façon définitive qu'à l'issue des études restant à mener pour cerner les domaines du possible.

1. Les problèmes économiques fondamentaux à résoudre :

- a) - le dualisme structurel et profondément déséquilibré de l'économie du Rwanda fait coexister deux économies dont l'intégration est quasi-nulle. La persistance de ce dualisme condamne le pays à des impasses graves.

D'une part, une agriculture de subsistance pratiquant des techniques culturelles ancestrales qui emploie et nourrit l'essentiel de la population (90 à 95 %) et procure la part la plus importante des ressources en devises provenant de l'exportation de productions nationales,

D'autre part, un secteur secondaire et tertiaire moderne qui vit pour l'essentiel des prélèvements opérés sur l'agriculture et des aides étrangères.

- b) - la croissance démographique qui s'opère à un taux d'accroissement de 3,7 % par an conduira à un doublement de la population en 19 ans.

Une politique de planification des naissances ayant pour objectif maximal, le passage d'un comportement nataliste au strict remplacement des générations ne peut donner de résultats dans le meilleur des cas que sur deux générations, ce qui renforce la crédibilité de l'hypothèse du doublement de la population à horizon de l'an 2.004.

- c) - faute de transformations structurelles de l'économie du pays, deux impasses se profilent à l'horizon : l'une de moyen et long terme : l'impasse alimentaire, l'autre qui existe déjà et risque de conduire à une situation grave à moyen terme : l'impasse commerciale due au déséquilibre important et croissant de la balance commerciale qui risque de conduire de fait à hypothéquer l'indépendance nationale..

- d) - assurer l'autosubsistance alimentaire à échéance des vingt prochaines années implique au minimum un doublement des productions vivrières agricoles sur une terre devenue ingrate à force d'appauvrissement et surexploitation et d'érosion.

Il devient dès lors vital de passer d'une agriculture de polyculture de subsistance réalisée par des techniques de jardinage manuel et d'un élevage "contemplatif" ayant pour fonctions essentielles le prestige social et la sécurité, à une agriculture moderne à forts rendements.

Ceci ne saurait s'opérer sans une véritable "Révolution verte" de nature à transformer radicalement le monde rural et implique notamment une transformation des mentalités, du régime foncier, des modes d'exploitation, des techniques culturales, des modes de commercialisation, des niveaux de formation et d'éducation, du sort des paysans, etc ...

Le rapport, nombre d'actifs sur surface, défavorable, oblige à rechercher une agriculture intensive fondée sur l'augmentation des rendements à l'hectare (intensification) avec emploi maximal de la main d'oeuvre. Les principaux facteurs d'amélioration de rendement sur lesquels peuvent jouer les actions de développement agricole sont l'emploi de semences de variétés à haut rendement, l'emploi des engrais minéraux, la maîtrise de l'eau, les pratiques culturales dont notamment la mécanisation.

Dans ce processus, l'industrie se voit interpeler et interroger sur sa capacité à concourir à ces transformations et à la réalisation de l'objectif d'autosuffisance alimentaire .

- e) - les études indispensables pour la réponse à une telle interrogation font actuellement défaut. De leur conduite et de leurs conclusions dépendent les éclairages de base nécessaires à l'adoption d'une stratégie industrielle.

Les conditions semblent réunies pour que ces études puissent être menées à bien.

- les limites de l'industrialisation d'import-substitution commencent à être perçues et les défis alimentaire et de l'emploi sont aujourd'hui assez bien cernés, ce qui augure d'une prédisposition favorable à la recherche de véritables solutions aux problèmes économiques fondamentaux du pays .

- la carte pédologique sera prête en 1986 et les différentes expériences réalisées par l'institut des sciences agronomiques (ISAR) sont assez nombreuses et concluantes pour éclairer sur un nombre important de paramètres relatifs aux cultures, à l'utilisation d'intrants, au cheptel, etc.
- les possibilités de production d'engrais minéraux à partir de l'urée fabriquée à partir du gaz méthane du lac Kivu ne relèvent pas, sauf résultats contraires des études à mener, du domaine des simples spéculations intellectuelles.

les quantités d'engrais nécessaires sont importantes et justifient l'installation d'une usine de taille convenable (40 à 50.000 tonnes).

A titre exclusivement indicatif et sans toute réserve quant au degré de validité des chiffres, l'évaluation prévisionnelle de la production vivrière dans l'hypothèse d'une autosuffisance alimentaire dans le cadre national strict se présenterait comme suit selon des projections effectuées par le Plan.

Cultures	MOyenne de 1978-79-80			Objectif 2.000		
	Superficie récoltée	Rendement Kg/ha	Production tonnes	Superficie récoltée	Rendement Kg/ha	Production tonnes
Bananiers	208.300	9.630	2.005.900	250.000	13.500	3.375.000
Haricot	236.800	750	177.400	300.000	1.100	330.000
Arachide	16.600	920	15.200	35.000	1.300	45.500
Soja	5.500	730	4.000	25.000	1.000	25.000
Pois	57.200	720	41.200	30.000	950	28.500
Sorgho	151.300	1.160	174.800	160.000	1.800	288.000
Mais	72.400	1.120	81.300	100.000	2.500	250.000
Froment	4.100	710	2.900	10.000	1.500	15.000
Eleusine	4.200	550	2.300	4.000	800	3.200
Riz (paddy)	1.300	2.850	3.700	10.000	4.500	45.000
Patates douces	105.200	7.960	837.100	140.000	15.000	2.148.000
Manioc	41.800	12.120	506.600	60.000	20.000	1.200.000
Pommes de terre	31.400	6.120	216.900	40.000	15.000	600.000
Colocase	4.600	4.590	21.100	8.000	7.000	56.000
Igname	900	5.110	4.600	1.000	7.000	7.000

Source : Ministère du Plan, perspectives à l'an 2.000 - aout 1983.

Les besoins physiques en engrais à l'an 2.000 pour atteindre les rendements escomptés seraient approximativement les suivants :

Culture	Formule optimale (1)	Superficie cultivée	Superficie traitée	Quantité nécessaire en tonne
Haricot	30.60.30	300.000	150.000	4.500-9.000-4.500
Arachide	17.56.30	35.000	25.000	425-1.400- 750
Maïs	60.60.0	100.000	75.000	4.500-4.500- 0
Sorgho	60.60.60	160.000	80.000	4.800-4.800-4.800
Riz	20.45.40	10.000	10.000	200- 450- 400
Pomme de terre	30.60.60	40.000	30.000	900-1.800-1.800
Patate douce	100.50.100	140.000	70.000	7.000-3.500-7.000
			440.000	22.325-25.450-19.250

(1) formule de N - P_2O_5 - K_2O en kg/ha

Source : Miniplan. Perspectives à l'an 2.000 - aout 1983

des estimations sommaires effectuées dans le même document du plan (perspectives à l'an 2.000, aout 1983) ont conclu que "comparé à l'accroissement valorisé de la production qui est attendu, l'opération (de production et d'utilisation d'engrais) est globalement, économiquement rentable.

Les considérations précédentes sont uniquement destinées à indiquer qu'il y a un intérêt manifeste à conduire des études sérieuses et complètes à ce sujet. En particulier, un des résultats attendus de ces études est de lever les inconnues qui subsistent concernant la disponibilité dans la région de phosphates et de potasses.

f) - la balance commerciale est structurellement déficitaire et son déficit risque de s'aggraver à l'avenir conduisant le pays à une situation insoutenable et à des mesures dramatiques par leurs effets.

La balance commerciale en valeur (en millions de US \$) et en pourcentage des importations se présente comme suit : (source : manuel des statistiques du commerce international et du développement CNUCED, 1983).

	1964 1966	1969 1971	1972 1974	1977	1978	1979	1980	1981
Valeur	- 4	- 8	- 13	- 20	- 109	- 78	- 167	- 150
%	-25,5	-29,1	-30,6	-17,5	-60,9	-40,6	-68,7	-68,2

La structure des exportations (distribution en pourcentages) a évolué comme suit :
(source : CNUCED, 1983)

	Produits alimentaires	Minerais et métaux	matières premières agricoles
1965	56.55	39.86	2.99
1970	60.69	35	3.23
1974	68.71	15.64	8.87
1975	72.14	18.03	7.03
1976	84.04	8.74	5.07
1978	99.05	0.61	0.31

Pour les deux principaux produits d'exportation : le café et le thé, le Rwanda se situe respectivement au 25e et 12e rang des exportateurs mondiaux avec des parts de marché international de 0,55 % et 0,84 % de la valeur totale d'exportations de ces produits (pour l'année 1980).

Cet état de choses indique que le Rwanda n'a aucune influence sur la fixation des prix internationaux de café et de thé. Il permet de conclure aussi que l'accroissement des quantités exportables de café et de thé rwandais n'est pas de nature à modifier les transactions internationales et qu'un écoulement de nouvelles productions éventuelles ne poserait pas de problèmes insurmontables.

Dans le domaine de la participation au rééquilibrage de la balance commerciale, l'industrie se voit interroger sur ces capacités à permettre une réduction des importations et un accroissement des exportations.

La réponse à cette question implique aussi la conduite d'études relatives à la transformation des produits de l'agriculture pour les besoins des marchés interne et régionaux et à la recherche de la valorisation maximale de toutes les productions nationales possibles.

L'effort de maîtrise de l'évolution de la balance commerciale est d'autant plus nécessaire que tout effort sensible d'industrialisation se manifestera par un accroissement important de biens d'équipements et de certaines matières premières et demi-produits importés.

2. Les objectifs majeurs du développement industriel :

a) - dans une situation caractérisée par le jeu multiple de contraintes nombreuses et des domaines du possible réduits et aléatoires, il y a lieu de concilier deux nécessités qui risquent, faute de précautions d'être contradictoires :

- la nécessité de ne négliger aucune opportunité si minime soit - elle pour maximiser l'utilisation faite des domaines du possible .
- la nécessité de définir des priorités pour garantir une utilisation optimale des ressources rares.

La situation présente et la prise en compte du facteur temps font que ces deux nécessités ne risquent d'apparaître contradictoires qu'à l'issue du prochain plan quinquennal .

b) - l'industrie se voit assigner deux objectifs majeurs, issus de la nécessité de se préserver des deux fléaux potentiellement attentatoires à l'existence de l'Homme et de la Nation rwandais que sont la faim avec son sceptre hideux de dégradation des individus et de la société et la dépendance avec son cortège d'humiliations, de soumission et d'asservissement :

- i) participer à l'accroissement sensible des rendements par la fourniture d'intrants à l'agriculture : engrais, pesticides, matériel agricole, aliments du bétail, etc ...
- ii) valoriser au maximum les ressources du sous-sol et du sol en vue de la réduction des importations et de l'accroissement de la gamme et des quantités de produits exportés.

Dans ce cadre, l'industrie de l'emballage et celle de l'agro-industrie de transformation et de conservation des produits de l'agriculture et de l'élevage ont un rôle déterminant à jouer.

Les capacités motrice et d'intégration de ces types d'industries et les effets escomptés quant à la transformation structurelle de l'économie du pays en font les objectifs prioritaires de tout développement industriel.

3. Conditions de réalisation des objectifs majeurs du développement industriel :

- a) - les domaines du possible pour ces industries restent à définir par des études importantes qu'il est urgent et impératif de mener.

L'importance des enjeux et la complexité des problèmes impliquent que ces études soient confiées à des cabinets d'études spécialisés de première renommée au plan mondial et capables de réunir les compétences pluridisciplinaires indispensables à de telles études.

Elle implique aussi, qu'au plan national, une équipe technique interministérielle assistée d'experts internationaux soit chargée du suivi et du contrôle d'exécution conforme de ces études.

- b) - la réalisation des deux objectifs fondamentaux qui s'imposent à l'industrie, combien même les études technico-économiques à mener concluaient à leur faisabilité et à leur viabilité, implique des mesures de transformation du monde agricole et paysan qu'il convient de mûrir, d'arrêter, avec une association intime des principaux concernés et de planifier, au niveau de leur mise en oeuvre.

Il y a lieu de prendre en considération qu'il s'agit là d'opération à haut risque, complexe à mener nécessitant un consensus politique profond, une détermination à toute épreuve et une intervention massive de l'Etat à de multiples niveaux et dans de nombreux domaines.

Il s'agit de conduire, de façon concomitante, une révolution industrielle et une révolution agricole dont le développement est conditionné par les interactions successives de l'une sur l'autre et vis versa.

Les enseignements des échecs enregistrés par diverses expériences à travers le monde doivent être présents dans l'esprit des responsables en charge de ce processus de transformation des structures économiques du pays.

- la mise à disposition de matériels, engrais et semences s'est révélé parfois inefficace et même nuisible pour avoir contribué à donner aux ruraux une mentalité d'assistés.

Le seul accès aux moyens modernes de production ne suffit pas à moderniser les pratiques culturelles traditionnelles.

- les centres de formation, centres de démonstration, fermes pilotes et la vulgarisation administrative ne donnent pas toujours les résultats escomptés..
- les actions de développement communautaire conçues après le constat effectué que la modernisation de l'agriculture ne pourrait être obtenue que par la transformation globale et en profondeur de la société traditionnelle, ont connu des fortunes diverses. Dans le cas du Rwanda, la tradition et la pratique de l'Umuganda constituent un atout appréciable..
- les expériences de "Révolution verte" ont connu d'un pays à un autre, d'une époque à une autre, des résultats très divers.

Un des enseignements fondamentaux que l'on peut tirer de ces expériences est que :

- i) toute solution imposée au paysan risque fort, par avance, d'être vouée à l'échec. Dans la plupart des cas, le paysan malgré son apparente inertie connaît bien ses intérêts et est attentif à ce qui se passe autour de lui.
- ii) la sécurité à assurer au paysan est une motivation de base de son comportement et implique la mise en place de systèmes garantissant des niveaux de rémunération acceptables de ses productions et un écoulement garanti de ses produits.
- iii) tout mimétisme dans ce domaine complexe est voué à l'échec. La solution à ce genre de problèmes ne peut être que nationale et être le fruit de recherches appropriées et du génie créateur du peuple rwandais.

c) - la mise en oeuvre d'industrie en amont et en aval de l'agriculture suppose trouvée une solution au problème du cercle vicieux de la basse productivité et de l'économie fermée : l'industrie produisant pour l'agriculture ne peut se développer faute de demande solvable suffisante; l'industrie produisant par l'agriculture, connaissant des limites du fait de la faiblesse et de l'irrégularité des productions agricoles; l'agriculture ne pouvant produire plus et procurer davantage de revenus aux paysans faute d'intrants appropriés.

i) dans le cas du Rwanda, le pouvoir d'achat du paysan, l'importance de ses revenus monétaires existants ou potentiels (possibilités de production de quantités supplémentaires en vue de satisfaire des besoins nouveaux, sacrifice d'une partie du cheptel, etc ...) est mal connue.

- les banques populaires créées en zones rurales depuis 1975 en vue de mobiliser l'épargne des paysans et de leur accorder des crédits, ont atteint un volume de dépôts de 1.250 millions de Frw à la fin de 1984.

Leurs activités de prêt enregistre des résultats modestes traduisant ainsi le fait que la contrainte majeure au développement de l'agriculture n'est pas d'ordre financier. La demande limitée de crédit peut être attribuée à l'absence de nouveautés techniques rentables et au volume limité de l'offre d'intrants améliorés dans les zones rurales.

Pour apprécier l'importance du volume des dépôts dans les banques populaires il convient de rapprocher le chiffre de 1.250 millions de Frw du total de l'encours des crédits à court, moyen et long terme accordés à l'industrie (y compris les agro-industries et l'artisanat) qui était en 1980 de 1.075 millions de Frw (celui des travaux publics étant de 529, celui du commerce 1.1 celui des services 526 pour la même année).

Les banques populaires ne couvrent pas encore la totalité des communes du pays (environ 67 sur 104), les régions dépourvues de succursales cherchent fortement à en être doté .

- les travaux agricoles faits intégralement à la main nécessitent un effort physique éprouvant pour le paysan et limite son rayon d'actions et l'ampleur de ses activités. Le transport du fumier sur la tête par temps de pluie est répugnant. Son transport sur longue distance est décourageant. Transporter 30 tonnes par exemple durant deux semaines à raison de 20 Kgs par navette entre la compostière et le champ implique 1.500 navettes pour une personne, 150 pour 10 personnes.

Le transport du manioc qui est produit à raison de 20 t/hectare est une tâche exigeant beaucoup d'efforts physiques, etc ...

Quelle serait l'attitude du paysan en présence d'un motoculteur polyvalent permettant un usage pour le labour, le fraissage, le fauchage, le débroussaillage, le transport, etc ... ?

De quels sacrifices est-il capable pour améliorer ses rendements et diminuer ses peines ?

ii) la mise en place d'une industrie pour l'agriculture exige des sacrifices importants de la part de la collectivité nationale. Le rôle de l'Etat dans le processus d'accumulation et d'utilisation des surplus de l'économie nationale est déterminant.

L'Etat se doit de dégager les moyens internes et externes pour financer les études et réalisations (en partie ou totalité) nécessaires et les subventions indispensables pour rendre les produits accessibles aux paysans dans la première phase de l'amorce de la transformation du monde agricole et pour assurer l'écoulement régulier de leurs productions.

Ceci implique une politique d'austérité soutenue, un renforcement de l'efficacité et du rendement du système fiscal, une affectation prioritaire des ressources au profit des secteurs productifs.

La nature et l'importance des mesures à envisager pour rendre l'Etat en mesure de contribuer puissamment à briser le cercle infernal du sous-développement ne pourront être cernées avec précision qu'à l'issue :

- des études de factibilité à mener concernant la production d'intrants pour l'agriculture, la mise en place des systèmes et moyens de stockage, la production d'emballage pour les agro-industries, etc ...
- et des études sur les revenus des paysans, leur affectation, leur évolution prévisible dans différentes hypothèses de mise à sa disposition de nouveaux produits et de résultats escomptés de l'utilisation de ces produits.

"Une tâche primordiale et à mener rapidement sera d'élaborer une véritable stratégie concertée et intégrée de l'industrialisation auto-centrée et endogène de notre pays

..... Dans le cadre de la stratégie de l'industrialisation, il importe d'identifier les critères et de définir les priorités en fonction des besoins du pays".

(extraits du discours programme du 8 janvier 1984 du
Chef de l'Etat)

"Adopter une stratégie nationale fondée sur une série d'industries motrices choisies avec soins et adaptées à ses ressources et à ses matières premières et la compléter par des projets de soutien stratégiques tout en intensifiant la coopération sous-régionale pour développer d'autres industries.

(extrait du programme pour la décennie du développement
industriel en Afrique).

4. Les autres objectifs du développement industriel :

a) - une stratégie de développement industriel

- . imprégnée des réalités socio-économiques du pays et en charge de leur transformation harmonieuse,
- . articulée autour de l'objectif d'intégration évolutive de l'économie nationale,
- . visant à moderniser cette économie et élever son niveau de développement,
- . orientant les investissements vers les activités porteuses d'ondes de croissance,
- . organisant l'économie sur des bases de consolidation progressive de l'indépendance nationale,

exige impérativement pour sa conception opérationnelle et sa mise en oeuvre, du temps des études technico-économiques approfondies, et l'élaboration de mesures d'accompagnement de tous ordres conçus dans une vision cohérente du développement économique global.

La période du 4ème plan de développement socio-économique et culturel 1987-1991 devrait être consacrée à la préparation opérationnelle de cette stratégie et à la formation des hommes chargés de sa mise en oeuvre.

- b) - parallèlement à ce travail indispensable de base, un impératif non moins important de court, moyen et long terme commande qu'aucune opportunité de développement industriel, économiquement sain pour le pays ne soit négligée.

L'analyse des contraintes qui délimitent les domaines du possible pour le développement de l'industrie doit permettre de dissiper des illusions, appréhender les limites de certaines possibilités et éviter le gaspillage des ressources rares ou leur mauvaise utilisation.

- i) les contraintes d'enclavement et de défaut de main d'oeuvre spécialisée et à bon marché limitent à l'évidence à des cas d'exception les industries du type sous traitance internationale (transformation et réexportation en totalité ou grande partie d'intrants importés).

En termes d'avantages comparatifs pour ce type d'industries, le Rwanda malgré sa stabilité politique et le climat favorable pour les investissements étrangers n'offre pas de conditions compétitives.

- ii) la contrainte de pauvreté du sous-sol (exception faite de matières énergétiques, gaz et tourbe peu propices pour l'exportation et nécessitant des investissements importants et risqués) réduit à sa plus simple expression l'existence d'industries de transformation des minerais traditionnellement attractives pour le capital étranger lorsque les conditions de réserve et d'exploitation procurent des rendements élevés du capital investi.

L'existence de matières premières pour les industries de la construction permet une exploitation pour le marché national et marginalement pour les marchés régionaux.

- iii) la contrainte tenant au constat de la limite des produits de la terre et de l'élevage susceptibles de transformation en vue de l'exportation réduit les possibilités actuelles pour l'essentiel au traitement du café et du thé.

Les limites des industries de traitement de ces deux produits sont évidentes.

Par contre la recherche de valorisation d'autres produits du secteur primaire n'a pas épuisé ses potentiels.

Un objectif important de la stratégie de développement industriel consistera à viser une exploitation optimale de toute opportunité offerte par la valorisation possible des produits du secteur primaire en vue de la satisfaction du marché intérieur et chaque fois que possible de l'exportation.

Des analyses approfondies de filières notamment la filière élevage devraient permettre de dégager des projets d'envergure susceptibles d'analyse technico-économique plus approfondies et des projets de petites industries d'adaptation plus facile aux conditions locales.

Le renforcement de l'intervention de l'équipe du bureau de promotion industrielle par des moyens complémentaires ponctuels spécialisés permettrait de progresser rapidement dans cette voie dès lors que le financement de telles études ne semble pas poser problème dans l'immédiat.

- iiii) Les protections naturelle et organisée du marché national ont permis l'installation d'un nombre important d'unités industrielles du type import-substitution dont l'intérêt économique national n'est pas vérifié.

La contrainte de l'étroitesse du marché limite de multiples façons la concurrence et la protection commerciale qui tend à s'imposer comporte des effets prévus nuisibles au consommateur, au Trésor public et à l'affectation optimale des ressources rares.

D'autre part, il n'est pas vérifié que la protection inégale des industries existantes soit compatible avec les intérêts des différents secteurs et des différentes branches.

Les subventions ouvertes ou déguisées, apparentes ou réelles, se font généralement au détriment du monde rural. De fait, c'est ce monde rural qui subventionne, en grande partie, le développement industriel par le biais du budget de l'Etat en fournissant une part importante des recettes fiscales employées à protéger le secteur manufacturier et par le biais d'un système de prix relatifs faisant supporter au consommateur rural des surcoûts importants par rapport à un approvisionnement sur la base des prix mondiaux.

Ces ponctions opérées sur les paysans ne favorisent pas leur capacité de dégager des ressources susceptibles d'emploi en faveur de l'amélioration de la production agricole réduisant ainsi les chances d'une industrie agro-alimentaire.

La stratégie industrielle à mettre en place se doit de tenir compte du fait que c'est par une politique agricole favorable aux intérêts des paysans que l'on peut influencer, de façon décisive, l'évolution de l'industrie.

Ceci joint aux préoccupations de préservation des intérêts du consommateur et du Trésor public implique une réflexion sur l'opportunité et l'intérêt de l'industrie d'import-substitution.

Il y a lieu, pour ce faire, de définir les règles de calcul et paramètres à prendre en considération pour apprécier l'intérêt pour l'économie nationale des industries de ce type existants et futurs et de prendre en conséquence les mesures appropriées de réajustement.

Quoiqu'il en soit, l'industrie d'import-substitution connaît des limites perceptibles dans le contexte rwandais et classiques dans d'autres pays qui l'ont expérimentée. On ne saurait en attendre un véritable décollage économique.

B. Types d'industries à promouvoir

1. Concernant la nature des industries à développer, conformément au programme pour la décennie du développement industriel en Afrique, et en adéquation avec l'objectif fondamental du plan d'action de Lagos en vue de la mise en oeuvre de la stratégie de Monrovia pour le développement économique de l'Afrique, les industries à promouvoir de façon hautement prioritaire au Rwanda doivent être des industries motrices, d'intégration, opérant pour et par le secteur primaire et conçues pour les marchés intérieur et régional dans une optique d'intensification de la coopération sous-régionale.

La mise à disposition de l'agriculture, de ses intrants principaux et la valorisation maximale de ses productions doivent déterminer la définition des unités industrielles à promouvoir.

2. Concernant les paramètres définissant un projet industriel, choix technologique, degré d'intensité des facteurs capital et travail, localisation, etc ... la considération primordiale qui doit l'emporter sur toutes les autres est que toute industrie qui n'est pas performante et rentable est vouée à plus ou moins long terme à l'échec.

L'industrie a ses propres exigences qu'on ne saurait enfreindre sans la mettre en péril.

C'est dire que la promotion d'industries utilisant plus de main d'oeuvre, décentralisées, de technologie la plus maîtrisable etc ... ne saurait constituer un objectif en soi quelles que soient les préoccupations légitimes de création du maximum d'emploi et d'équilibre régional.

- a) - l'industrie ne saurait avoir pour fonction principale de résoudre le problème de l'emploi. Quelque soit l'importance de l'effort de développement industriel le nombre d'emplois qu'elle sera capable de créer directement restera marginal par rapport aux besoins de création d'emplois hors secteur primaire.

La contribution substantielle, dans ce domaine, doit être attendue des emplois indirects que l'industrie contribuera à créer si cette industrie est du type motrice et d'intégration intersectorielle.

- b) - les choix technologiques doivent être guidés par le seul souci de ne pas servir de champ d'expérimentation à des technologies nouvelles qui n'ont pas fait leurs preuves par ailleurs.

Cette précaution prise, se limiter à des choix de technologies dépassées ou périmées, c'est se condamner à produire plus cher et à maintenir des barrières de protection préjudiciables aux intérêts de l'utilisateur et du Trésor public.

- c) - la localisation optimale d'un projet industriel doit être déterminée par les intérêts intrinsèques de rentabilité du projet. Toute localisation choisie pour d'autres motifs induit des coûts supplémentaires qu'il convient de mettre en évidence pour le décideur politique afin de lui permettre d'évaluer l'intérêt d'une telle affectation de ressources par rapport à d'autres usages concurrentiels tout aussi importants pour la collectivité nationale.

- d) - l'exigence d'industries performantes et rentables impliquant des choix de projets industriels sains, techniquement et économiquement viables, n'exclut pas que des systèmes et prix de référence et autres paramètres préalablement fixés ne fassent considérer comme viable un projet qui, en d'autres contextes et sans les mêmes finalités, ne l'aurait pas été.

C. Rôle de l'Etat dans le développement industriel

1. La définition du rôle de l'Etat dans le développement industriel doit être exclusivement basée sur des considérations de nécessité et d'utilisation maximale des potentiels des investisseurs nationaux et étrangers.
2. Le développement industriel véritable du Rwanda est indissociable du développement du secteur agricole et du développement économique en général.

Il oriente pour l'essentiel vers des projets importants et dont les risques sont incompatibles avec l'aversion des épargnants pour le risque industriel et leur préférence pour des placements plus spéculatifs.

De toute évidence, l'importance du rôle de l'Etat dans le développement industriel du pays est capitale au double plan de l'incitation et de l'encouragement des initiatives privées et d'investisseur direct là où le secteur privé fait défaut.

Concernant ce deuxième aspect, il y a lieu de dissiper les conclusions hâtives qui semblent prévaloir chez certains acteurs directs et indirects de la vie économique du pays d'après lesquels l'Etat aurait définitivement révélé son incapacité dans le domaine de l'intervention directe dans l'industrie.

- a) - quelle que soit l'appréciation de ses résultats dans ce domaine, la question se pose de savoir si on doit limiter le développement industriel du pays aux seules possibilités offertes ou potentielles du secteur privé national et étranger.

Une réponse positive à cette question condamne le pays à se contenter d'un développement industriel limité et à paralyser le développement de nouveaux projets industriels indispensables au développement économique de la Nation.

- b) - l'appréciation saine de l'expérience d'action directe de l'Etat dans le secteur industriel commande des études approfondies cas par cas pour déceler l'origine des problèmes. Un jugement hâtif s'apparenterait plus à une prise de position de caractère doctrinaire qu'à une démarche scientifique exclusivement motivée par l'intérêt supérieur du pays.

- iii) il y a lieu de ne pas confondre le rôle nécessaire de l'Etat dans une économie où le marché est dominant avec une socialisation croissante de l'économie.

3. Vis à vis des investisseurs privés, la politique industrielle doit créer un environnement favorable et incitatif.

- la définition d'un système d'incitations global, cohérent et transparent s'avère être une nécessité stimulante pour le devenir du secteur privé.

a) - les règles et paramètres de calcul (taux de change et prix de référence, taux d'actualisation) pour l'évolution d'un projet industriel doivent être affichés et valables pour l'ensemble des intervenants chargés d'apprécier les projets.

Ces règles doivent, après étude, faire l'objet de concertation entre les structures concernées avant leur adoption et leur publication dans un texte réglementaire interministériel.

b) - les critères d'appréciation des avantages/coûts comparés pour la collectivité nationale doivent être précisés.

Lorsque les projets sont concurrentiels au niveau de l'affectation de ressources rares (terrains viabilisés, crédits, avantages divers ...) les critères de discrimination entre les projets doivent être notamment de :

- maximiser le bilan devises positif de l'opération
- maximiser le nombre d'emplois créés
- minimiser le coût d'intervention de l'Etat pour les besoins de protection (manque à gagner au niveau des recettes fiscales et sur droits à l'importation)
- minimiser les effets négatifs sur le consommateur (offre d'un produit compétitif aux plans de la qualité et du prix).

c) - de même, que s'avère indispensable la facilitation des procédures et la réduction des délais de traitement des dossiers par les différentes administrations et organismes concernés.

Une structure ad hoc interministérielle devrait être chargée de l'examen des dossiers d'agrément. Cette unicité de traitement impliquera exécution automatique par chaque administration et organisme concerné des obligations de son ressort.

4. Concernant le secteur public et les investissements étrangers institutionnels, la politique des investissements se doit de définir comme composante intégrante :

- la définition et la réglementation des rapports entre l'Etat et l'entreprise publique ou mixte dont il convient de préciser les statuts et les modalités de fonctionnement.
- l'affichage des priorités pour hiérarchiser les projets et canaliser l'utilisation des fonds sur les industries définies dans le plan directeur d'industrialisation en exécution de la stratégie industrielle adoptée.
- la nécessité pour l'Etat de faire procéder à des études contradictoires pour réunir tous les éléments d'appréciation permettant d'opérer les choix les plus judicieux en matière de process technologique, de taille, de localisation, etc ...
- l'obligation de considérer le critère de rentabilité du projet, au plan de l'économie nationale comme critère directeur dans la décision de réalisation de l'investissement.

Ceci implique la définition d'un certain nombre de paramètres de calcul par l'autorité nationale chargée de la planification, notamment la précision des critères d'utilité sociale du projet.

5. Dans une vision d'intégration stratégique de l'agriculture et de l'industrie, des sacrifices au profit des générations futures sont indispensables pour briser le cercle infernal du sous-développement et déclencher un mouvement qui exigera quelques années avant de devenir auto-entretenu.

Cette phase transitoire difficile exigera des efforts considérables de la part de la Nation et une politique d'austérité soutenue.

- a) - les proportions actuelles d'affectation des ressources nationales devront impérativement évoluer dans un sens plus favorable à l'investissement au détriment de la consommation immédiate.

Actuellement, les 4/5 éme soit 80 % des ressources globales de la Nation sont affectées à la consommation finale représentant en moyenne 95 % de la valeur courante du PIB, faisant ainsi reposer l'essentiel de l'effort d'investissement sur le capital étranger.

Cette situation ne saurait perdurer sans compromettre l'avenir économique du pays.

- b) - l'amélioration de recettes fiscales de l'Etat apparaît dès lors comme une nécessité.

Dans l'immédiat, une lutte mieux organisée et soutenue contre l'évasion et la fraude fiscale est de l'avis de plusieurs experts de nature à faire récupérer à l'Etat 50 % du montant des recettes fiscales actuelles.

A plus long terme, la révision du régime fiscal devra être conçue comme un moyen privilégié d'exercice équitable d'une austérité nationale indispensable.

D. Place et rôle des partenaires étrangers

Un développement industriel soutenu implique dans le cas du Rwanda la nécessité d'une présence massive d'étrangers tant au niveau des investissements qu'à celui de l'assistance technique.

Cette présence, pour coûteuse qu'elle puisse apparaître, est non seulement tolérable mais indispensable.

Dès lors, au niveau de la stratégie industrielle il y a lieu d'identifier toutes les implications d'un tel constat et de prendre les mesures appropriées pour l'utilisation optimale des services des partenaires étrangers.

1. Au niveau de la direction du développement industriel :

- a) - la direction de la mise en oeuvre de la stratégie industrielle ne saurait faire l'objet de sous-traitance même partielle.
- b) - un encadrement supérieur de qualité doit être préparé et mis en place. Sa mission consistera à diriger le développement de l'industrie et à remplir les fonctions suivantes :
- identifier les besoins en études ,
 - définir les termes de référence de ces études ;
 - négocier la passation des contrats d'études ,
 - assurer le suivi de la bonne exécution des études ,

- préparer les suites à donner à ces études,
 - préparer les éléments d'information, d'analyse et de décisions pour le décideur politique,
 - mettre en oeuvre, avec au besoin des concours externes, les décisions relatives au développement industriel.
- c) - c'est cet encadrement qui sera responsable, devant la Nation, de l'identification des obstacles qui freinent ou bloquent la mise en oeuvre de la stratégie industrielle et des programmes d'action qui en découlent et de rechercher et de mettre en oeuvre les solutions conséquentes.
- d) - la direction du développement industriel ne se limite pas aux cadres supérieurs du Ministère chargé de l'Industrie.

Elle est composée des cadres de haut niveau qui ont pour mission de mettre en oeuvre la stratégie industrielle à partir des structures concernées (administrations économiques et politiques).

- e) - un programme de formation réaliste et réalisable pourrait consister à viser l'objectif de préparation à leur haute mission de vingt cadres supérieurs.

La récupération au terme du 4ème plan de développement de cinq cadres hautement performants (formation grande école plus stage pratique longue durée) permettrait d'amorcer un processus d'auto-direction du développement industriel qui ne manquera pas de se consolider et de s'étendre.

2. Au niveau des investissements :

- a) - les investissements privés étrangers traditionnels atteindront assez vite leur limite d'expansion en raison du domaine restreint d'industries offrant des rentes de situations attractives.
- b) - les investisseurs étrangers institutionnels devraient être appelés à jouer un rôle de premier plan dans les réalisations industrielles induites par la mise en oeuvre d'une stratégie d'industrialisation basée sur l'agriculture.

Les bailleurs de fonds internationaux et la coopération bilatérale devraient être très intéressés par la réduction de l'aide sous forme de produits finis de consommation au profit de l'accroissement de l'assistance en moyens de production.

RESUME DES PRINCIPAUX CONSTATS
CONCLUSIONS DES ANALYSES ET RECOMMANDATIONS

Le résumé qui suit récapitule les réponses aux questions suivantes :

- quels sont la validité et les résultats de l'approche des problèmes d'industrialisation au Rwanda ?
- quels enseignements tirer de l'expérience d'industrialisation dans ce pays ?
- quelles recommandations préconiser pour permettre l'élaboration d'une véritable stratégie de développement industriel au Rwanda ?
- quelles mesures pratiques recommander pour améliorer la situation présente et à moyen terme du secteur industriel du pays en attendant la préparation et l'adoption du schéma directeur d'industrialisation ?

A. Approche des problèmes d'industrialisation

1. Malgré les tentatives répétées durant plusieurs années et en dépit des injonctions pressantes du chef de l'Etat, il n'existe pas encore de stratégie de développement industriel au Rwanda.

L'analyse des causes de cette situation est indispensable pour sortir de l'impasse constatée. Elle conduit à l'impératif d'un rejet de toute précipitation, d'une explicitation claire des questions auxquelles doit répondre une stratégie industrielle et à la nécessité d'éclairer les choix par des études appropriées.

2. L'approche des problèmes de développement industriel a été faussée par l'amalgame des concepts d'industrie et d'artisanat et une conception erronée de leurs liens.
 - une thèse implicite semble avoir accrédité l'idée d'un passage chronologique de l'artisanat à l'industrie par l'émergence à partir du secteur artisanal de micro-industries, puis de petites industries, puis de moyennes industries.
 - cette thèse est en contradiction flagrante avec l'histoire des faits économiques et avec la réalité vécue du Rwanda. Le fait industriel national dans le pays provient pour l'essentiel de la couche commerçante qui a réalisé une certaine accumulation du capital.

Le volet coopération de la stratégie de développement industriel devra identifier les projets éligibles à l'aide et des dossiers conséquents devront être préparés et soumis à l'appréciation des institutions et gouvernements intéressés par la promotion du développement économique du Rwanda.

- c) - les firmes multinationales spécialisées devraient être intéressées par des investissements normalement rentables dans le domaine des industries motrices à condition que des dispositions contractuelles précises permettent de définir la part des surcoûts à supporter par l'Etat.
- d) - les industries d'intégration économique ont un rôle régional évident - la promotion de projets communautaires dans ce domaine semble de première importance pour les pays de la région.

Ce qui semble faire défaut présentement, c'est moins une sensibilité identique face aux problèmes cruciaux de développement et une volonté politique d'y faire face en commun qu'un défaut d'études approfondies et de projets convenablement préparés.

Aussi il y a lieu de ne pas négliger les investissements communautaires où l'association d'une part de capitaux des pays voisins est garante d'une prise en charge collective des problèmes d'approvisionnement, de production et d'écoulement.

3. Au niveau de l'assistance technique :

- a) - une valorisation de l'utilisation de l'assistance technique étrangère constitue le premier volet dans la recherche de la maximisation des effets positifs attendus de cette assistance.
- b) - concernant l'assistance technique internationale, une meilleure définition des besoins et une concentration de l'aide sur les points clés qui conditionnent le développement sont indispensables.

La capacité pour ce faire sera sensiblement améliorée avec le renforcement de la direction nationale du développement industriel.

- c) - l'appel massif à l'assistance technique posera des problèmes de structures d'accueil notamment logement, loisirs et surtout santé.

Une politique de réduction des coûts des facteurs pour l'industrie devrait conduire à une politique en matière de structures d'accueil des étrangers qui permette d'en limiter les coûts pour la collectivité nationale.

Il y a lieu de garder présent à l'esprit qu'en final c'est le pays qui paye le coût de l'intervention des experts étrangers.

E. Considérations opérationnelles

Comment progresser concrètement dans la voie d'une meilleure prise en charge du développement industriel ?

Le tableau ci-après résume de façon synoptique les problèmes et les solutions à y apporter.

Exposé des motifs	Mesures préconisées	Reste à faire
A. Tâches à réaliser quelle que soit la stratégie industrielle qui sera finalement retenue		
1. Ne compter que sur soi pour diriger le développement industriel. Diriger le développement industriel par un encadrement supérieur hautement qualifié.	Formation supérieure post-universitaire, théorique et pratique de 20 cadres qui seraient disponibles à l'issue du 4ème plan de développement.	- définir les profils à former - définir les programmes de formation - arrêter les lieux de formation - négocier les accords de coopération conséquents
2. Etre fixé sur les possibilités réelles offertes par la valorisation des ressources nationales et régionales du sous sol	- Etudes de préfaisabilité puis de faisabilité technico-économique d'exploitation du gaz du lac Kivu et de ses dérivés principalement urée.	- faire le bilan des études existantes à ces sujets - prendre les mesures d'impulsion et de coordination au niveau régional

Exposé des motifs	Mesures préconisées	Reste à faire
	- Etude de préfaisabilité puis de factibilité d'une fonderie opérant à partir de la ferraille - Etudes sur la production d'énergie à partir de la tourbe - Etudes sur la disponibilité régionale et les possibilités d'exploitation de phosphates et de potasse.	-constituer un groupe de travail interministériel pour l'impulsion et le suivi de ces études -définir les termes de référence -recenser les partenaires possibles de réalisation de ces études parmi les cabinets d'études de renommée mondiale
3. Evaluer les possibilités réelles d'une industrie d'intrants agricoles - engrais - machines et outillages agricoles - pesticides - aliments du bétail - bâtiments agricoles - moyens de stockage	Etudes de préfaisabilité puis de factibilité technico-économique	-constitution d'un groupe de travail agriculture - industrie Plan finances sous l'égide de la Présidence -définition des hypothèses et des principaux paramètres de calcul -définition des termes de référence -évaluation du coût des études et définition de la source de financement -choix des partenaires chargés de réaliser les études -suivi et contrôle de réalisation des études -examiner les aspects communautaires de ces projets

Exposé des motifs	Mesures préconisées	Reste à faire
4. Déterminer le potentiel réel de l'industrie agro-alimentaire	Etudes détaillées de filières des productions végétale et animale. Etudes de prefactibilité puis de faisabilité. Etudes sur les industries d'emballages	- constitution d'un groupe de travail agriculture industrie plan finances sous l'égide de la Présidence - définition des hypothèses et des principaux paramètres de calcul - définition des termes de référence - évaluation du coût des études et définition de la source de financement - choix des partenaires chargés de réaliser les études - suivi et contrôle de réalisation des études - examiner les aspects communautaires de ces projets - procéder à une concentration et à une meilleure utilisation des moyens d'études disponibles (FED, ONUDI, CEPGL, US Aid, Banque Mondiale ...)
B. Mesures de clarification des rôles et des missions		

Exposé des motifs	Mesures préconisées	Reste à faire
5..Ne pas s'illusionner sur le développement de PMI à partir de l'artisanat. Ne pas traiter l'artisanat comme parent pauvre.	Dissocier le traitement des secteurs artisanal et industriel au niveau de l'approche, des structures de prise en charge, des moyens à mettre en oeuvre.	- définir une stratégie de développement de l'artisanat indépendant de la stratégie industrielle - mener pour ce faire toutes les études préliminaires nécessaires.
6. Mesurer le potentiel maximum de développement industriel privé et ses effets sur l'économie nationale.	Etudes prospectives d'évaluation et de simulation des effets favorables maximum des politiques industrielles préconisées.	- définition des termes de référence des études - impulsion et suivi de réalisation.
7. Dissocier les rôles d'orientation, d'impulsion de contrôle de l'administration centrale des tâches opérationnelles.	Créer l'agence nationale de promotion industrielle.	- définition des missions et modalités d'organisation, de fonctionnement, de financement, etc ... - préparation des textes de création et des modalités pratiques de transfert de patrimoine.
8. Distinguer l'Etat des entreprises publiques.	- Définir les statuts type de l'entreprise industrielle publique sur la base du principe de l'autonomie de gestion. - Définir le contrat-type Etat-entreprise publique pour la réalisation par l'entreprise de missions d'intérêt public.	- analyser les textes réglementaires existants - constituer un groupe de travail ad hoc constitué de représentants de l'administration et d'entreprises publiques - évaluer les implications

Exposé des motifs	Mesures préconisées	Reste à faire
		- préparer les textes et les mesures d'accompagnement
C. Mesures d'assainissement		
9. <u>Pour le secteur privé :</u> - s'assurer que le bilan avantages/coûts pour la collectivité nationale pour les industries existantes et futures est positif - définir en conséquence une politique industrielle conséquente	- définition des règles de calcul et des critères de mesure de l'efficacité et de l'intérêt des projets et unités industrielles existantes - examen cas par cas des dossiers par un groupe de travail interministériel - définir le système d'incitations - adapter en conséquence les autres outils d'intervention (tarifs douaniers, taux de change, systèmes de prix, modalités de crédit, subventions, etc ...)	- établir les termes de référence d'une étude préalable de nature essentiellement méthodologique posant les problèmes et les alternatives de solution à partir de l'analyse de la situation existante - constituer un groupe de travail interministériel et lui confier la mission de proposer un système d'incitation des règles, paramètres et critères de calcul et une politique industrielle cohérente - réaliser et compléter au besoin l'étude Banque Mondiale sur les niveaux effectifs de protection (système tarifaire)

Exposé des motifs	Mesures préconisées	Reste à faire
10. <u>Pour le secteur public</u> Examiner dans quelles mesure les unités industrielles existantes sont viables et prendre en conséquence les décisions qui s'imposent : fermeture, restructuration, aides, etc ...	- Audit de gestion cas par cas - Précision des règles de calcul, paramètres de mesures de l'efficacité et critères d'utilité collective.	- définition des termes de référence pour les études d'audit - constitution d'un groupe de travail ad hoc chargé de proposer les règles de calcul, paramètres et critères
D. Suivi de la définition de la stratégie industrielle		
11. Eviter que faute de suivi, la définition de la stratégie industrielle ne soit, après une nouvelle tentative, renvoyée aux calendes grecques. 12. Assurer ce suivi au plus haut niveau de responsabilité économique et politique pour pouvoir lever les options au fur et à mesure des progressions des études de définition.	- constituer une commission nationale de haut niveau disposant d'un organe technique de préparation des dossiers et supervisant les travaux des différents groupes de travail identifiés précédemment - réactiver la coopération régionale en matière industrielle.	- définir des missions et programme de travail d'une telle commission - définir un projet d'assistance pour la préparation du schéma directeur d'industrialisation et l'adaptation des approches stratégiques à la lumière des résultats des différentes études.

ANNEXE I

TERMES DE REFERENCE DE LA MISSION

SI/RWA/85/801/11-51/31/2/A

DESCRIPTION DE POSTE

But du projet :

1. Assister le gouvernement à formuler une nouvelle stratégie industrielle pour un développement auto-centré et auto-entretenu de l'économie nationale
2. Définir les orientations et le cadre d'un schéma directeur d'industrialisation qui sera mis en oeuvre au cours du prochain plan quinquennal (1987-1991)
3. Formuler un projet d'assistance pour la préparation du schéma directeur d'industrialisation

Attributions :

Les activités de sa mission seront les suivantes :

Analyse de la problématique du développement industriel

- collecte et synthèse des documents/rapports sur le secteur industriel
- entretiens avec les dirigeants de l'administration, des institutions financières et de promotion et des principales entreprises
- préparation d'un rapport préliminaire sur :
 - l'identification des principales contraintes et opportunités du secteur industriel et de son développement;
 - l'évaluation de l'impact des stratégies et des politiques industrielles et des institutions de soutien sur le développement industriel du pays.

ANNEXE I (suite)

Consultations techniques à Vienne pour finaliser le rapport préliminaire et participer au briefing de la mission pour la préparation de l'étude sur le potentiel de développement industriel à partir des ressources naturelles

Participation à un atelier national d'une durée d'une semaine auquel participeront des dirigeants et responsables de l'Administration, des institutions de financement et de promotion et des entreprises industrielles, et dont l'objectif sera de formuler les orientations d'une nouvelle stratégie industrielle et un cadre de base pour un schéma directeur d'industrialisation pour le prochain plan quinquennal (1987-1991)

Préparation du rapport final sur la base des conclusions et recommandations de l'atelier national et qui comprendra les parties suivantes :

- propositions d'une stratégie industrielle
- orientations et cadre de base pour un schéma directeur d'industrialisation
- document de projet pour une assistance à la préparation du schéma directeur d'industrialisation.

LISTE DES DOCUMENTS MIS A LA DISPOSITION DU CONSULTANT
PAR LE MINISTERE DE L'INDUSTRIE DES MINES ET DE
L'ARTISANAT (MINIMART)

1. Rapport des activités du Ministère de l'Industrie des Mines et de l'Artisanat au cours de l'année 1984 en vue de la mise en application des directives contenues dans le discours programme du 8 janvier 1984 et de février 1985.
2. Perspectives du développement industriel du Rwanda MINIMART janvier 1985
3. Esquisse d'une politique nationale d'industrialisation, édition provisoire par AYIRWANDA MARTIN, Ministère de l'Economie et du Commerce Direction Générale de l'Industrie et de l'Artisanat, février 1983
4. Politique industrielle au Rwanda, Direction Générale de l'Industrie MINIMART, février 1984
5. Programme industriel, Ministère de l'Economie et du Commerce, novembre 1980
6. Deuxième plan quinquennal de développement éco-social et culturel 1977-1981, volume 1. Les grandes orientations, les objectifs sectoriels et les résultats escomptés
7. IIIe plan de développement éco-social et culturel, 1982-1986, Ministère du Plan, programmation indicative, 1982-1986
8. Journal officiel de la république rwandaise n° 21 bis, 21 ème année du 1. novembre 1982 : loi portant adoption du IIIème plan quinquennal 1982-1986
9. Le développement industriel du Rwanda, orientations, stratégie et moyens par J. L. GODET expert ONUDI, Ministère du Plan, Direction Générale de la Planification

APERÇU SUCINCT DES PROBLÈMES DES ENTREPRISES PUBLIQUES ET PARAPUBLICQUES (SOURCES MINIMART)

Dénomination	Forme jur.	Produits	Investissements	Capital social		Emplois		Capacité annuelle		Problèmes
				public	privé	rwandais	étrangers	installée	réelle	
10. Sonatubes	mixte	tubes PVC	75 "	23 %	77 %	80		420 T	350 T	plus chère que celle importée de Belgique. Mauvaise qualité du tabac africain. Inaptitude du tabac rwandais parce que trop fort
11. Papeterie du Rwanda	publique	plaques analantes carton		100 %		100		50.000 T 1.200.000 pièces	14.000 T 360.000 pièces	Matière première importante qui grève fortement le prix de revient Imperfection parce que technologie non appropriée. Marché insuffisant pour les cartons
12. Sodéparal	publique mixte	articles en cuir (soutier)	60 "	30 % rwandais	70 % (Lybie)			2.000 paires	1.250 paires	Qualité non compétitive Faible marché parce que faibles revenus. Technologie non maîtrisée
13. Rwaritexo	mixte	couvertures	44 "	49 %	51 %	199		480.000 couvertures	400.000	Approvisionnement obligé de chez Mante alors qu'il y a une possibilité ailleurs et à moins cher
14. Rwaridex (huilerie)	mixte	huile d'arachide		49 %	51 %			352 T	OT	Pas de matières premières suite au prix non rémunérateur au producteur.