

REPUBLIQUE RWANDAISE



MINISTERE DU COMMERCE,
DE L'INDUSTRIE ET DU TOURISME

B. P 73 KIGALI

DIRECTION DU TOURISME

PLAN D' ACTIONS PRIORITAIRES POUR LA RELANCE
DU TOURISME AU RWANDA
RWA 01 / 001

RAPPORT DU SEMINAIRE NATIONAL SUR LES
STRATEGIES DE RELANCE DU TOURISME AU
RWANDA.

KIGALI

HOTEL DES MILLE COLLINES

15 ET 16 JUILLET 2002

combien appréciée aux travaux du Sommet Mondial de l'Ecotourisme qui s'est tenu à Québec au Canada en mai 2002.

Il existe des possibilités réelles de développement de l'écotourisme. Il s'agit d'accentuer les mesures de protection pour la sauvegarde des rares espèces animales qui survivent et préserver l'environnement naturel pour favoriser leur reproduction, créer de nouveaux produits et mettre en place des circuits qui peuvent compléter les séjours balnéaires sur le lac Kivu. La participation des populations locales au développement de l'écotourisme s'avère indispensable. Le tourisme ne doit pas être une excroissance dans une communauté locale, se retranchant dans un ghetto sans relations avec l'environnement économique et social. La multiplication des micros projets associant la population locale est donc la manière la plus efficace de lutter contre la pauvreté.

Le Représentant Régional de l'Organisation Mondiale du Tourisme pour l'Afrique a également insisté sur l'aspect formation qui est un outil important dans le développement des ressources humaines ainsi que la formation des formateurs qui agirait par capillarité sur tout le tissu économique et social rwandais. Enfin, il a montré la nécessité d'une loi-cadre sur le tourisme avec ses textes d'application qui devrait augurer un nouveau départ à la réglementation du secteur touristique.

4. Dans son discours d'ouverture, Monsieur le Ministre du Commerce, de l'Industrie et du Tourisme a montré que le Rwanda s'est engagé dans un processus de restructuration de son tissu socio-économique, après des événements qui ont causé des problèmes économiques et sociaux. Avant la guerre d'octobre 1990, l'économie rwandaise commençait à se diversifier avec l'émergence de nouveaux secteurs économiques dont le tourisme. A ce moment-là, le tourisme connaissait une croissance supérieure au reste de l'économie et le Rwanda a même été l'un des pionniers de l'écotourisme dans le monde.

Aussi, le tourisme demeure-t-il l'objet d'intenses préoccupations et de réflexion du Gouvernement d'Union Nationale, car il doit assurer un rôle de levier, d'entraînement et de développement de l'économie nationale. La politique gouvernementale en matière de tourisme cherche à assurer la sauvegarde du patrimoine touristique, en cherchant et en mettant en œuvre des solutions appropriées et innovatrices. Cette politique se résume en les points suivants :

Nous devons diversifier le produit touristique rwandais pour lequel le Rwanda a de meilleurs atouts. Il s'agit ici, de cibler et définir un produit typique ou original qui peut faire le poids dans la concurrence ;

Nous devons chercher par tous les moyens à établir une comptabilité juste pour le secteur du tourisme afin de lever l'équivoque sur la sous-évaluation de la contribution de ce secteur à l'économie nationale. Un système juste d'évaluation doit être mis en place en collaboration avec les ministères ou institutions concernées dont notamment le MININTER, le MINECOFIN, la BNR et l'ORTPN.

Enfin nous devons rechercher des complémentarités avec les pays voisins. En vue de voir comment pourrait s'organiser cette coopération, la réunion qui s'est tenu à Kibungo a examiné les conditions de la coopération transfrontalière dans la région du Parc National de l'Akagera, en coopération avec la Tanzanie, pays de l'écotourisme et du tourisme de vision/safari.

Cependant pour mieux gagner dans le domaine du tourisme, le pays doit en premier lieu créer des expériences complexes afin de mieux vendre à des segments de visiteurs prêt à rester plus longtemps dans le pays en y laissant des recettes plus élevées, en ne se basant pas seulement sur notre patrimoine naturel et sur nos gorilles de montagne.

Le second défi à surmonter consiste en l'implantation d'infrastructures aux normes internationales, le renforcement des capacités des agents du secteur touristique par la formation, la promotion de l'entrepreneuriat national et celle des échanges à travers une intégration régionale et internationale.

Les orientations du pays à l'horizon 2020 proposent une série d'actions qui visent le développement du secteur des services comme le tourisme. Pour la réalisation de cette vision dans une perspective de court, moyen et long terme, les priorités devront être accordées au tourisme en général et à l'écotourisme en particulier. Les parcs nationaux (Parc National de l'Akagera, Parc National des Volcans et le futur Parc National de Nyungwe) ainsi que les réserves naturelles ont été créés pour des fins de conservation des espèces animales et sont aussi exploités pour des fins touristiques.

Considérant que le séminaire regroupe les représentants des différents ministères et institutions publiques, des Organisations Non- Gouvernementales, des projets, du secteur privé et autres responsables qui ont une étroite collaboration avec le secteur touristique, le Ministre a souhaité qu'il y ait des conclusions et recommandations communes sur le processus de relance du tourisme au Rwanda et les stratégies de son développement durable.

5. La présentation du Conseiller Technique Principal (CTP) a porté essentiellement sur un canevas du programme « Plan d'actions prioritaires pour la relance du tourisme au Rwanda » c- à- d ses origines et ses réalisations depuis le mois de novembre 2001.

6. La première session de travail portant sur la stratégie institutionnelle a été animée par M. Théophile ADEBIAYE, Expert en législation. La stratégie institutionnelle est basée sur la démocratisation et la simplification des structures de décision et de réflexion sur les politiques et stratégies de développement du tourisme et une réglementation en faveur de la qualité et de l'amélioration des prestations de services touristiques : normes, classification, contrôle et inspection du tourisme. Cette stratégie sera développée dans une Loi - Cadre pour le tourisme.

Une réorganisation institutionnelle s'impose pour réformer le secteur touristique tout entier et lui donner les moyens de son développement dans un environnement de plus en plus compétitif.

Les analyses précédentes posent deux problèmes majeurs au tourisme rwandais qu'il convient de résoudre au plus tôt, si l'on veut solutionner dans les meilleures conditions l'ensemble des questions sous jacentes au développement de cette activité au Rwanda. Il s'agit de définir :

- La meilleure organisation adaptée au développement de cette industrie ou si l'on préfère, quelles sont les structures efficaces susceptibles d'animer positivement la vie touristique au Rwanda ?
- Les conditions juridiques appropriées pour normaliser l'activité au niveau des structures publiques, mais aussi à l'échelle des professions touristiques (hôtels, restaurants, agences de voyages, guides ...).

La stratégie organisationnelle serait :

- d'une part de dissocier sur le plan structurel, les entités publiques dont les fonctions sont à caractère administratif (Direction du Tourisme) de celles à vocation commerciale (ORTPN) ;
- d'autre part de séparer l'ORTPN en deux (2) entités distinctes :
 - l'une consacrant ses ressources et moyens au marketing agressif de la destination et au conditionnement intérieur du produit touristique,
 - l'autre axant ses efforts sur la conservation du patrimoine faunique, la qualité des parcs et réserves naturelles afin de rivaliser avec ceux d'Afrique Australe.

Il est ainsi apparu à travers l'analyse des besoins :

- Le besoin d'une normalisation consensuelle.
- Le besoin d'une coordination.

- Valoriser le développement touristique du Parc National de Nyungwe par des synergies avec le lac Kivu
- Envisager le littoral du lac Kivu comme un pôle franc touristique
- Créer des produits culturels et artisanaux
- Bien définir le rôle des collectivités locales dans le développement durable du Rwanda
- Définir des zones d'aménagement touristique durable prioritaire

8. La troisième session de travail a, quant à elle porté sur la stratégie d'investissements touristiques et de création d'emplois. Celle-ci a été présentée par le Professeur Robert LANQUAR, Conseiller Technique Principal du projet. Une stratégie d'investissements et d'emplois pour lutter contre la pauvreté et favoriser le développement local d'une part grâce à une promotion des investissements touristiques nationaux et internationaux et la création dans les zones franches commerciales et fiscales d'espaces touristiques et commerciaux, d'autre part en faveur de microprojets portés par des organismes non gouvernementaux et de structures de financement adéquats, le tout dans une optique de diversification des produits et des services touristiques au Rwanda pour éviter l'écueil d'une monoculture écotouristique.

9. Monsieur Anselme NGABONZIZA, du Secrétariat de Privatisation a exposé sur la privatisation et le secteur du tourisme et des hôtels. S'agissant des résultats de la privatisation : 41 entreprises sur 72 prévues au départ, sont déjà privatisées. Tous les secteurs de l'économie sont concernés, à savoir : Agro-industrie, Mines et énergie, Télécommunications et transports, services, Hôtels et Tourisme. Dans ce dernier secteur, presque tous les hôtels ont trouvé des preneurs, sauf l'Hôtel AKAGERA, situé dans le Parc National Akagera.

10. La session portant sur la stratégie de développement des ressources humaines dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie a été animée par M. Philippe FRANCOIS, Expert en Développement des ressources humaines et en formation. Cette stratégie de développement des ressources humaines est basée sur la formation initiale et continue des hommes et des femmes, pour favoriser leur égalité, donner toutes les possibilités aux nationaux d'accéder à des postes de responsabilité dans l'industrie du tourisme et les former aux nouvelles technologies de l'information et de la communication pour mieux vendre le tourisme rwandais et ses divers produits et services sur les marchés internationaux.

La stratégie des ressources humaines est dirigée sur l'amélioration de la qualité des produits et des services touristiques et hôteliers offerts au Rwanda. Les compétences doivent être axées tant sur les techniques professionnelles que sur les attitudes humaines et professionnelles et tant sur la culture rwandaise que sur

les standards internationaux. Pour bâtir une stratégie de développement des ressources humaines (DRH), il sera utile de rassembler les forces et les projets afin de bâtir un ensemble harmonieux et efficace de formations et de dispositifs de DRH. La formation des formateurs est un pré requis indispensable à toute politique de DRH. Pour ce faire, un centre pilote de formations de formateurs est à créer.

11. Le Représentant du KIST, M. Canisius KARURANGA a parlé de la Vision du Programme de formation dans le secteur du tourisme. Le KIST propose d'établir un département de Management du tourisme et d'hôtellerie dans la Faculté de Management. Il veut améliorer le professionnalisme et développer l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie par l'amélioration de la qualité des services et des mesures standard et promouvoir la recherche et le développement dans l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie.

12. La présentation de Messieurs Malik FAL et Eric KACOU du Groupe Onthe FRONTIER, s'est penchée sur le positionnement stratégique de la destination Rwanda. Le Rwanda doit adopter le modèle davantage compétitif et doit créer des revenus issus de la vente des segments de visiteurs prêts à payer un prix élevé. Le Rwanda doit se battre pour cibler et attirer les propres « bons » visiteurs, c'est-à-dire ceux prêts à payer le plus pour les expériences uniques que le Rwanda peut créer. Le Rwanda doit savoir créer les besoins et les désirs des touristes de façon à mieux les servir. Le tourisme rwandais doit compter principalement sur 4 segments de visiteurs à savoir : les voyageurs écotouristes, les explorateurs, les voyageurs d'affaires individuelles et autres segments. Cela exige bien entendu un capital humain compétent et qualifié en termes de services et d'information.

13. A la fin de chaque session de travail, il avait débat et formulation des recommandations. **Les recommandations** formulées à l'issue de ce séminaire national sont ainsi libellées :

Les participants au Séminaire national sur les stratégies de la relance du tourisme au Rwanda du 15 au 16 juillet 2002 ;

Ayant largement débattu sur les actions prioritaires proposées lors des sessions de travail et ayant entendu le Ministre du Commerce, de l'Industrie et du Tourisme ainsi que les représentants du Programme des Nations Unies pour le Développement et de l'Organisation Mondiale du Tourisme ;

- facilitation pour l'obtention des visas et simplification des formalités de frontière,
- utilisation plus aisée de la monnaie électronique,
- création de zones franches touristiques.

Reconnaissant que

La planification et l'aménagement du territoire sont un préalable à tout développement durable du tourisme,

Recommandent

- l'établissement de plans d'aménagement et d'études de faisabilité des **zones touristiques d'intérêt majeur (ZTIM)** en particulier pour les districts concernés des provinces de Ruhengeri, de Gisenyi, Kibuye, Cyangugu, Ville de Kigali, Butare, Kibungo et Umutara, pour diversifier la production touristique, au-delà de la monoculture de l'écotourisme de la visite des gorilles de montagne ;
- l'établissement de plans d'aménagement et de gestion des aires protégées et des parcs nationaux, en particulier la protection du Parc national de l'Akagera pour permettre la revitalisation de sa faune et celle du futur Parc national de Nyungwe dont l'héritage biologique constitue un potentiel considérable pour le tourisme rwandais ;

et appuient

- ✕ • l'initiative d'inscrire le Parc national des Volcans sur la liste du Patrimoine mondial de l'UNESCO.

Les participants recommandent aussi

- la mise en place d'infrastructures de base dans les zones d'intérêt touristique majeur, c'est-à-dire aéroports régionaux, routes, pistes, systèmes de communication, appui sanitaire, commercial et bancaire ;
- ✕ • le développement du tourisme culturel et la mise en valeur des sites et lieux historiques ainsi que des musées de la mémoire et de l'histoire ;
- ✕ • que le Ministère du tourisme crée un groupe culturel, ayant en son sein le théâtre, la danse, la poésie pour la production, la promotion et la circulation des activités culturelles disant efficacement le tourisme rwandais ;
- l'appui et des facilités divers pour la mise en place d'équipement de base développés et maintenus par le secteur privé ou associatif (hôtellerie légère, ecolodges, aires de repos et kiosques, centres artisanaux, centres d'interprétation, commerces divers) ;
- la recherche de l'appui et de la participation des populations locales et de leurs représentants au développement touristique de leur région pour éviter les conflits et la gestion policée des parcs et des aires protégées ;
- la création d'écomusées ou centres d'interprétation, en premier lieu à Ruhengeri et à Kigali ;

Les participants convaincus que

La recherche d'investissements touristiques est une priorité et que le développement des microprojets peut permettre une participation plus active des populations locales en multipliant les emplois et les initiatives

Recommandent

- la consolidation des statistiques du tourisme par l'établissement d'un système propre de coordination entre les administrations nationales chargées du tourisme, de l'immigration et des comptes de la nation et la création à terme d'un Compte satellite du tourisme selon les recommandations de l'OMT ;
- la préparation d'un plan indicatif des investissements touristiques et des secteurs complémentaires à partir des travaux de l'agence nationale chargée de la privatisation et ceux de l'agence nationale chargée de la promotion des investissements ;
- la révision du Code des investissements en fonction du tourisme en faisant coordonner les travaux de la Direction du tourisme et ceux du RIPA ainsi qu'ensuite la publication d'un Guide des investissements touristiques ;
- la mise en place d'un Guichet unique pour la création des entreprises de tourisme en assistant plus particulièrement les micro – entreprises ;
- le renforcement des systèmes d'aide au développement des entreprises touristiques et hôtelières pour un accès au crédit dans des conditions de crédit et de taux abordables ;
- l'harmonisation des taxations nationales et locales des produits et services des entreprises touristiques et hôtelières et l'exonération des taxes diverses sur nouveaux investissements touristiques de 5 ans pour tout le pays et de dix ans dans les zones touristiques d'intérêt majeur (ZTIM) ;
- la définition de procédures appropriées au secteur du tourisme par le National Tender Board.

Enfin les participants recommandent une ouverture plus large vers l'extérieur par

- le désenclavement du pays sur le plan du transport aérien et terrestre
- la création d'un portail Internet du tourisme rwandais aux fonctions diverses d'information, de réservation et de ventes, fédérant les divers acteurs et professionnels du tourisme.

En raison de l'importance des micro-projets et de la création d'emplois qu'ils entraînent, les participants souhaitent

- le développement et le financement d'hébergements légers dans les provinces où se situent les zones touristiques d'intérêt majeur (ZTIM) ainsi que des infrastructures légères (kiosques, points de vente d'artisanat...) ;
- la création de micro – entreprises dans les sous – secteurs : agences de voyages réceptrices, transport local, hébergements avec restauration, etc. ;

Les participants adoptent à l'unanimité

La Déclaration de Kigali sur la relance du tourisme et

Demandent au Ministre en charge du tourisme

Ainsi qu'au Représentant de l'OMT et à ceux des autres organisations internationales

Sa large diffusion au Rwanda et au niveau international pour présenter la nouvelle donne du tourisme rwandais au monde entier

Les participants demandent enfin que

Soit organisée d'ici la fin de l'année une table ronde des bailleurs de fonds, institutionnels et privés, pour fixer le financement et leur participation aux actions prioritaires.

14. La Déclaration sur la relance du tourisme au Rwanda a ainsi été officialisée avant la clôture du Séminaire. Avant que le Ministre du Commerce, de l'Industrie et du Tourisme ne procède à la clôture officielle du Séminaire, deux allocutions ont été prononcées, à savoir : l'allocution du Représentant Régional de l'OMT pour l'Afrique, M. Ousmane N'DIAYE et celle du Premier Conseiller du Représentant de la Commission Européenne, M. Nicolas DE VITO.

Annexe 1 : Déclaration de Kigali sur la relance du tourisme au Rwanda

Annexe 2 : Liste des participants au Séminaire National

Le tourisme rwandais ne peut se baser sur une seule attraction majeure : les gorilles de montagne. Le tourisme rwandais doit se diversifier autour de pôles comme le Lac Kivu, Kigali et Butare et sur de nouveaux produits comme l'écotourisme, le tourisme culturel et historique, le tourisme balnéaire et le thermalisme.

La recherche de la qualité est la base de tout essor touristique. Elle implique d'abord le développement des ressources humaines et une formation secondaire et supérieure dispensée par des formateurs performants et compétents, ouverts au monde et aux techniques les plus modernes.

Mais le tourisme ne pourra véritablement se développer que par une politique de désenclavement du pays, en premier lieu par une dérégulation aérienne et par le choix volontaire de renforcer les liaisons aériennes entre le Rwanda et les grands marchés émetteurs de tourisme.

La Loi – Cadre du tourisme rwandais

Notre objectif est de faire du tourisme une des toutes premières activités du Rwanda et un catalyseur de son décollage économique.

Pour cela la politique sectorielle du tourisme sera basée sur une Loi – cadre qui servira de guide au développement harmonieux et efficace des institutions publiques et des relations avec le secteur privé ainsi qu'à l'exercice des activités du tourisme. Elle sera la base des orientations et de la programmation des actions du Gouvernement pour le développement du tourisme.

En outre, des incitations fiscales et des facilitations douanières rendront plus attrayants les investissements touristiques. Le Code des Investissements rwandais devra prendre en compte les spécificités du tourisme.

Le tourisme, facteur de paix et de cohésion sociale

Le tourisme est un facteur de paix et de cohésion sociale. Il ne peut s'épanouir que dans un climat de stabilité et de sécurité. En même temps, son impact ne sera effectif que s'il engage la participation des populations et le développement des communautés locales.

En cela, la multiplication de microprojets touristiques impliquant des organisations non – gouvernementales et des associations communautaires permettra une meilleure intégration du tourisme dans le tissu économique et

KIGALI STATEMENT ON TOURISM REVIVAL IN RWANDA

Tourism is a national priority for Rwanda economy and society.

Creating jobs and wealth, tourism is essential for the country development and its evolution towards a society of services based on innovation and modern technologies.

Because of its leverage effect on agriculture, industry, transportation, trade and handicrafts, by the investments it requires and the consumptions it drags, tourism plays an engine role in poverty elimination and the sustainable development of the whole country.

Quality and natural resource protection

A tourism of quality cannot develop itself outside an environment of quality.

Burdening the natural resources of the country, reducing the surfaces of the protected zones and the national parks opposes the search of quality so essential in a very competitive economic sector in the world. National Parks must be preserved at all cost in their present dimensions and must be protected by buffer zones that reduce human activity impact on animals and plants.

As Ecotourism pioneer, Rwanda must save its natural resources of whose tourism and environmental potential is so important

Sustainable land-use planning is an essential component in search of a balance between development of tourism and preservation and good spatial management. It is the business of all, but the local communities have a primordial role to play in the preparation of tourist master plans and feasibility studies.

Rwandan tourism cannot be based only on one major attraction: the mountain gorillas. Rwandan tourism must be diversified around specific sites such as: Lake Kivu, Kigali, Butare and on new products such as: ecotourism, cultural, historical, resort tourism and spa.

Tourism finally contributes to the better understanding of peoples and nations. The growth of international tourism will reinforce cooperative relations between Rwanda and its neighbouring countries in the Great Lakes region. Rwanda should seek for beneficial association through specific actions using all means of bilateral and multilateral intergovernmental cooperation, in particular through organisations linked to the United Nations system, African Union and European Union.

Kigali, July 16, 2002

16. NDAMYIMANA Elisée	MINICOM	Chef de Division Patrimoine Touristique	575565		08414332	
17. RURANGWA Théoneste	ORINFOR/ IMVAHO	Journaliste	575218	576539	08585431	therura@yahoo. fr
18. BUTOTO Jean 19.	MIJESPOC	Directeur	83525	83518	08458730	nsanabandi@y. hoo.fr
20. BUCYAYUNGURA s.	ORINFOR-TV	Journaliste			08485001	
21. BINAMUNGU Gamaliel	BRITISH EMBASSY	Commercial Officer	84098	82044	08303034	ppao@rwanda1 .com
22. NZABAMWITA H,Paul	FAAVK	Président	515143	515143		
23. KAJONJORI Samson	PROVINCE BYUMBE	Secrétaire Exécutif	564279	564279		Province- byumba@yahoo .fr
24. GAKWERERE J. Pierre	BYUMBA	Chauffeur				
25. MUGIRE Odeth	MINICOM		575565		08480403	
26. RUBINGISA J. Claude	ORINFOR	Journaliste	575218		08626589	musat69@yaho o.fr
27. RUTABAGAYA Eugène	MIFOTRA	Promotion de l'Emploi	85064			rutabagaya@ya hoo.fr
28. MAZIMHAKA Joan	Onthe FRONTIER	R.A	583216		08421384	mazimhaka@on thefrontier.com
29. SEBATWARE Fidèle	MINEDUC	Agent de l'Etat	83052			sebatware@yah oo.fr
30. SAFALI Léonard	ORINFOR	Journaliste			08620724	
31. MBABAZI Jotham	VILLE DE KIGALI	Chef de Division			08430143	bbjma@yahoo.c om
32. MBAKWANI Christian	SYMPOSIA	Technicien	82567	82567	08537919	
33. KARANGWA Charles	PROVINCE BUTARE	DAEF	530077	530077	0850081.	
34. NGOBOKA Cyriaque	SYMPOSIA	Interprète			08503454	
35. NAHIMANA Balthasar	SYMPOSIA	Interprète			08531206	
36. NYOTA Isaac	SYMPOSIA	Technicien	82567		08449943	
37. KAMUGISHA Frank	MINICOM	Chargé des lieux Touristiques	575565			
38. BAZATSINDA Thomas	MNR	Chef de Service	530586		08536920	
39. MUNYAWERA Aimable	RHINOS	Directeur	512324		08524301	aimable@ yahoo.fr
40. NDARUHUTSE Geoffrey	MINICOM	Directeur- CE	575291		08506103	
41. NTEZIYAREMYE Fidèle	ARAMET	Conseiller en Développement	572746		08418937	aramet@rwand a1.com
42. NGABO Amiel	PROVINCE GISENYI	Secrétaire Exécutif	540309		08518355	
43. NDABA Cyril	Embassy South Africa		511760		08302542	
44. RUTABINGWA Frank	MINICOM	Directeur	575565			
45. WERABE Emmanuel	ORTPN	Officer	576514	576515	08500204	

46. BIZIMUNGU François	ORTPN	Conservateur PNV	546645		08301130	ortpn@rwanda1.com
47. SHINGORO Victor	FRSP	Secrétaire Exécutif	83538	83532	08471032	
48. MALIK FAL	OTF	Director			08303161	mfal@onthefrontier.com
49. NGAMIJE Lambert	MINECOFIN	Chef de Division	571605		08500627	
50.						
51. MINANI Faustin	MINECOFIN/PNRP	Chef de Service	570523		08302527	mtaustin@hotmail.com
52. BAYIGAMBA Robert	PRIVATISATION	Secrétaire Exécutif	575383	575384	08301309	pvs@rwanda1.com
53. RUBAGENGA Emery	FRSP	Dépt Asso. et Dialogue Sociale	83541	83532	08527086	emery@yahoo.co.uk
54. KATAREBE Solange	ORTPN	Directrice Générale	576514	576515	08303030	ortpn@rwanda1.com
55. BIZIMANA Jean	ORTPN	Chef de service	576514	576515	08303940	ortpn@rwanda1.com
56. GASHUMBA Emmanuel	ATRACO	1 er Vice Président			08300431 08300513	
57. NSIMIRIMANA Laguerre	BNR	Agent de Dpt Change			08501637	laguerr@yahoo.fr
58. NYAMACUMU Athanase	ORTPN	Chef de Section	576514	576515	08416469	ortpn@rwanda1.com
59. KARANGWAYIRE Christine	BRD	Analyste	575080		08495626	
60. RUBULIKA J. P.	BRD	Directeur de Développement	575080	573569		
61. KALISA RUGANO	THEATRE BALLET MUTABARUKA	Président			0853755	
62. MPAYANA Raphaël	MINICOM/PPPMER	Coordinateur	576865	571329		
63. MPUNGA Joseph	RIPA	Cadre	510248	510249	08619949	mpunga@yahoo.fr
64. MUHIRE Cassian	KIE	Lecturer	86985		08480051	Admin.@kie
65. MUNYAGISHALI Emmanuel	MIJUST		86561			
66. MUNYANEZA Jean	ULK	Etudiant			08538427	
67. NSELANEBO Emma	NEW TIMES	Journaliste			08489414	Emasay2002@yahoo.fr
68. MUGABUKOMEYE Benjamin	ORTPN	Conservateur RNN			08303904	ortpn@rwanda1.com
69. KARANGWA Ephrem	MINICOM		576608	575465	08519058	karangwa@yahoo.fr
70. KACOU Eric	On the FRONTIER		58346			
71. Dr SHEMA RUTAGENGWA	ARPET	PDG	568100		08530070	sheclaur@yahoo.fr
72. RURANGIRWA Justin	ORTPN	Conservateur PNA	576514	576515	08303903	ortpn@rwanda1.com

98. KAMUZINZI Jhon	PRIMATURE	Directeur Affaires Economiques				
99. AKILIMALI Joseph	PRIVATISATION	Coordinateur des Projets			585348	
100. RWABUTOGO Joseph	MINITERE	Chargé de Planification & Législation	82624 517563			
101. NGABONZIZA Anselme	SECRETARIAT DE PRIVATISATION		575383 570991-2			