

Minimark

26/9/86

14 AOUT 1986

REPUBLIQUE RWANDAISE

Kigali, le

N° 1832 /08/02.12.1/86



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

ATHI RIVER MINERAUX SARL
DAMBURI ROAD
P.O. BOX 41908
NAIROBI
KENYA.

Référence :

Objet : Octroi de l'autorisation
d'installation du projet
de fabrication d'insecticide
sur base de KAGLIN, trans-
formation du Tale et de la
chaux.

21 AOUT 1986

Messieurs,

Faisant suite à votre lettre du
21 Juillet 1986 par laquelle vous me demandiez l'autorisation
d'installer une usine de fabrication d'insecticide à base de KAGLIN,
et de transformation de Tale et de Chaux, j'ai l'honneur de vous
transmettre en annexe de la présente la dite autorisation.

Ainsi, je vous demanderais de vous
conformer aux conclusions du dossier d'investissement corrigé par mes
services techniques dont une copie est en annexe et de respecter le
délai qui vous est imparti.

de ma haute considération.

Veillez agréer, Messieurs, l'assurance

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

NGIRIRA Cathieu

REPUBLIQUE DU RWANDA

Ministère de l'Industrie,
des Mines et de l'Artisanat

Direction de l'Agro-Industrie

Agro-industrie

CA7 ✓

U MINISTRE

- PROJET -

LA STRATEGIE DU SECTEUR AGRO-INDUSTRIEL

- NOTE D'ORIENTATION -

A C T

Février 1986

ACT

16, rue Mollien
92100 BOULOGNE
(1) 48.03.02 93
Siret 775 684 688

SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
I - <u>LES ORIENTATIONS</u>	4
II - <u>LES OBJECTIFS</u>	5
III - <u>LA DEMARCHE</u>	7
3.1 - les deux conceptions en cours	7
3.2 - Méthodes et résultats de la stratégie proposée	9
3.3 - Stratégie sectorielle de l'agro-industrie et stratégie de l'industrie	14
3.4 - Stratégie agro-industrielle et stratégie alimentaire	15
IV - <u>LA DEFINITION DES INTERVENTIONS</u>	17
4.1 - La demande, les réseaux commerciaux et la mobilisation des ressources	17
4.2 - L'équipement et les intrants	18
4.3 - La valorisation par filière de la production végétale et animale	19
4.4 - L'existant	21
4.5 - Les résultats	23
V - <u>L'ORGANISATION DE L' ETUDE</u>	24
5.1 - Direction de l'étude	24
5.2 - Coordination de l'étude	24
5.3 - La direction des consultants	27
5.4 - L'organisation administrative	32
5.5 - La cohérence du planning indicatif	32

La présente note d'orientation pour une stratégie agro-industrielle est d'abord le fruit des entretiens qu'ont bien voulu nous consacrer les personnes rencontrées (voir liste en annexe).

Nous les remercions des observations et des idées qu'elles ont alors échangées et partagées. Nous espérons n'avoir pas trop trahi ou déformé les points de vue qu'elles reconnaîtraient comme leurs.

Nous leur présentons la présente note aux fins de discussion et de modification pour permettre une participation commune aux objectifs, à la démarche et aux définitions des interventions.

Cette note a été soumise à la discussion lors d'une réunion tenue le 28 Février 1986 au Ministère de l' Industrie à laquelle ont participé les représentants du MINIAGRI, de la B.N.R., du Secrétariat Général à la Présidence et du MINIMART. Les avis et les réflexions émis ont permis d'enrichir, de développer et de préciser les propositions et ont été intégrés à la présente note.

La présente note répond à la demande du Ministère de l' Industrie, des Mines et de l' Artisanat qui entend conduire une étude sur la stratégie sectorielle de l'agro-industrie sous l'égide de la Direction de l' Agro-Industrie.

o o

o

I - LES ORIENTATIONS

1.2 -

L'étude proposée s'inscrit d'emblée dans les orientations déjà définies de la politique générale de développement autocentrée et auto-entretenu : une politique endogène construite sur la dynamisation des forces créatrices du pays par la mobilisation des ressources au service d'un plan de développement. Concrètement, il s'agit de la priorité à la valorisation des ressources agricoles, animales et végétales.

1.3 -

Si l'agriculture constitue la base socio-économique du pays, l'industrialisation du Rwanda consistera à privilégier de façon principale les PME dont le secteur artisanal peut en constituer parfois le terreau. Il s'agit de faciliter le passage à la PME par l'industrialisation rurale constellée de petites unités. Le caractère hautement prioritaire de petites industries issues de l'artisanat ou à créer comme telles, marque l'étude sur la stratégie sectorielle.

1.3 -

La complémentarité de la précédente orientation consiste à doter le secteur agro-industriel d'unités industrielles structurées de dimension nationale susceptibles de répondre à la demande de facteurs d'intensification.

o o
o

II - LES OBJECTIFS

Les objectifs globaux et spécifiques de l'étude indiquent le caractère hautement prioritaire accordé par les orientations aux P.M.E. et à la petite industrie d'une part, et à l'industrialisation rurale et décentralisée d'autre part. Ainsi l'étude participera à la réalisation des objectifs de la planification nationale.

Par ses effets, la stratégie sectorielle de l'agro-industrie participera aux objectifs globaux et spécifiques.

2.1 -

L'effet d'entraînement et d'intensification de la production agricole par le secteur agro-industriel conduira à une meilleure productivité permettant d'atteindre progressivement l'autosuffisance alimentaire.

2.2 -

La dissémination d'une pluralité de petites industries dans les régions engendrera la création d'emplois permanents et/ou partiels avec un montant d'investissement relativement faible.

2.3 -

La délimitation des périmètres industriels régionaux et des pôles d'industrialisation agro-industriels dans les régions fixera l'exode rural.

2.4 -

Tracer le cadre de cohérence du secteur agro-industriel en tenant compte d'une part de l'évaluation du Plan Quinquennal 1982-1986, d'autre part de la stratégie alimentaire et du secteur agricole, enfin de la situation des finances publiques et de la politique de crédit et de financement.

2.5 -

Le cadre de cohérence tiendra compte par ailleurs des études et des projets existants permettant ainsi la fourniture de critères de choix pour décider dans les meilleures conditions.

2.6 -

L'identification des gisements de productivité par filière et par gamme de produits selon les marchés constitue l'un des critères motivant les partenaires économiques en vue d'une réalisation rapide.

2.7 -

Le secteur agro-industriel revêt une place d'autant plus importante qu'il constitue l'axe principal du développement de l'industrialisation du pays. Aussi l'étude fournira une politique claire d' aménagement industriel régionalisé permettant la cohérence de l'ensemble des actions des différents partenaires, étatique, privé national, étranger. Elle indiquera les choix et les modalités des opérations de réhabilitation et de création des unités industrielles.

2.8 -

L'étude proposée sera marquée par le souci constant des propositions concrètes de réalisation situées dans des horizons temporels délimités. En effet, nous considérons que nous sommes en présence d'un besoin urgent qui répond à la fois aux possibilités effectives des ressources du pays et d'autre part à la volonté des décideurs publics et des opérateurs nationaux actuels et potentiels.

2.9 -

Aussi, marquée par le souci d'inscrire dans le temps de réalisation, l'étude proposera un fichier de projets par région et par filière et non pas de simples idées de projets. Ce fichier permettra aux autorités d'effectuer les choix en fonction des critères et des priorités qu'elles estimeront retenir.

o o

o

III - LA DEMARCHE

Un premier dépouillement des études et des documents que nous avons eu l'occasion d'examiner montre deux conceptions de l'industrialisation qui sont en cours. Aussi il nous paraît utile de positionner notre démarche relative à la stratégie sectorielle de l'agro-industrie. Plus précisément, la question nous a été maintes fois posée sur l'insertion de la stratégie sectorielle de l'agro-industrie dans la stratégie industrielle dans son ensemble.

Aussi nous aborderons successivement :

- 3.1 - les deux conceptions en cours
- 3.2 - méthodes et résultats de la stratégie sectorielle
- 3.3 - stratégie sectorielle de l'agro-industrie et stratégie d'ensemble de l'industrie
- 3.4 - stratégie sectorielle de l'agro-industrie et stratégie alimentaire.

3.1 - Les deux conceptions en cours

* La première conception est celle qui a jusqu'alors prédominé, consiste en des interventions ponctuelles dispersées sans ligne directrice. Elle répond au coup par coup au besoin des unités existantes ou à des projets localisés. En cela elle est utile par son approche micro-économique et gestionnaire. Mais elle nous paraît insuffisante à la phase actuelle des besoins globaux et régionalisés qui se manifestent aujourd'hui. Les leçons de cette expérience nous seront précieuses et nous en tiendrons compte dans notre démarche et nos propositions. En effet, par son caractère concret, cette conception a permis l'identification de goulots d'étranglement, des handicaps à lever pour améliorer la gestion technique des unités. En ce sens elle a été et sera d'une grande utilité par ses enseignements. Mais elle souffre de l'absence d'une dimension sectorielle et macro-économique au sein desquelles il s'agira d'insérer les leçons de cette pratique.

* La seconde conception est celle qui se manifeste dans le document de l' ONUDI intitulé Rapport Préliminaire à " *l' Assistance préparatoire à la préparation d'un schéma directeur de l'Industrialisation* " daté d' Octobre 85 et qui définit une procédure lourde, coûteuse et abstraite voire universitaire.

Elle est lourde du fait d'une procédure pesante de quatre étapes aux frontières indéfinies prolongeant à loisir l'horizon temporel de réalisation :

- . définition des stratégies d'industrialisation
- . élaboration d'un schéma directeur
- . élaboration d'un plan directeur
- . élaboration des plans quinquennaux.

Une telle procédure déclenche une machinerie d'études qui ne répond pas à la nature des problèmes de l'industrialisation au Rwanda, à la dimension des besoins et des réponses à apporter. Elle nous semble disproportionnée face à l'urgence ressentie par les plus hautes autorités et par les partenaires nationaux à passer à la réalisation concrète après étude de faisabilité.

Elle est coûteuse en aide et prêts à rembourser par l' Etat d'une part, et surtout coûteuse en temps et délais de réalisation. En effet, le coût de cette procédure provient de la nature de la démarche qui demeure au niveau macro-économique pour aboutir ensuite à celui du sectoriel. Le coût est grevé par l'importante mobilisation de ressources en compétences étrangères et nationales pour la simple mise en oeuvre de la coordination. La grande multiplicité de sous-comités techniques proposée en témoigne.

Enfin, elle est coûteuse en temps parce qu'elle emprunte des détours déjà parcourus ou dont le pays peut faire l'économie.

Cette démarche nous semble très abstraite dans son absence de contenu et apparaît plus comme un discours sur la stratégie qu'une orientation stratégique. En effet, il y a une confusion qui s'instaure par le faible contenu définissant précisément les concepts de stratégie, de schéma directeur, de plan directeur et de plans quinquennaux. Par ailleurs, l'absence de perception des réalités nationales

se manifeste par un énoncé d'évidences et de positions pour qu'il n'y ait plus lieu de développer sous peine de conduire à de simples spéculations.

Enfin, l'absence de délais, de programmation dans le temps, d'horizons temporels de la démarche lui confère un caractère d'universalité abstraite valable en tous lieux.

Elle apparaît comme un modèle pré-établi et complexe sacrifiant à l'appétit intellectuel la dimension des réalités nationales.

Par ailleurs, son caractère volontariste confère à l'Etat un rôle écrasant, un dirigisme qui éteint l'initiative privée que le secteur agro-industriel a tant besoin de mobiliser rapidement parce qu'elle en constituera le moteur, l'Etat mettant à sa disposition ses structures d'appui et de pilotage.

3.2 - Méthodes et résultats de la stratégie proposée

L'étude proposera une stratégie courte de réalisations programmées inscrites dans un plan directeur qui fournit la cohérence à long terme aux études de faisabilité et aux mesures pratiques d'accompagnement. Aussi, elle marquera les horizons temporels et les périmètres régionaux d'industrialisation ainsi que les pôles régionaux d'industrialisation dont une carte d'aménagement assurera la compatibilité des ressources et des moyens. Concrètement, il s'agit pour l'Etat d'éclairer ses décisions dans une perspective à long terme marquée par les étapes. Il s'agit pour les entrepreneurs de disposer d'études précises de faisabilité et de financement afin de prendre leurs décisions de choix d'investissements en toute connaissance et dans les meilleurs délais.

En termes de résultats, l'étude proposée fournira les deux outils suivants :

- * une carte d'aménagement industriel de l'agro-industrie qui comporte les périmètres et les pôles agro-industriels au niveau de chaque région économique ;
- * un fichier de projet-devis régionalisé identifiant d'emblée selon une première approximation des critères de localisation et d'opportunité, les unités industrielles projetées.

En termes de composantes majeures, l'étude traitera nécessairement

- * de l'approche macro-économique du secteur agro-industriel dans sa dimension régionale. Elle aboutit à des propositions de mesures d'accompagnement et de mesures de financement ;
- * de l'approche opératoire par l'identification des filières. Elle conduit à des propositions de gammes de produits et d'unités à développer ou à créer.

En termes de répartition de rôles, l'étude distinguera :

- * le rôle d'arbitrage de l'Etat des choix des grands travaux, des localisations des pôles régionaux, des infrastructures d'accueil et des grandes priorités de réalisation ;
- * le rôle de décision des opérateurs nationaux dans le choix technico-économique, la décision d'implantation et la volonté d'association avec d'autres partenaires.

Le rôle d'arbitrage de l'Etat implique qu'il s'agit là d'une démarche de concertation préalable avec les différents acteurs sociaux de la région économique, avec les candidats nationaux à la prise de participation dans la réalisation d'unités. Cet aspect d'arbitrage nous paraît fondamental. L'Etat assure un soutien aux opérateurs nationaux et étrangers sans se substituer à eux. Il tend à minimiser les risques à prendre par l'industriel sans pour autant garantir des rentes de situation. L'Etat assure l'existence de marché par les propositions de produit, de localisation, de financement mais cela ne signifie pas que c'est à l'Etat de réaliser le marketing de la production. Le rôle d'arbitrage permet de sensibiliser les partenaires potentiels et surtout de les responsabiliser. Le rôle de décision des opérateurs nationaux nous paraît de première importance car dans le domaine agro-industriel, à quelques exceptions près, nous privilégions le capital privé national au capital étranger et il nous semble plus réaliste de chercher à motiver l'association du capital national et du capital étranger au cas par cas.

Nous mettons au premier rang la mobilisation du capital national parce qu'il est plus concerné par un développement autocentré et auto-entretenu par un marché national à stimuler et à conquérir.

En termes de domaines d'intervention, l'étude comportera :

1. la demande et la politique sectorielle d'encadrement
2. l'équipement et les intrants
3. la valorisation par filières de l'agriculture et de l'élevage
4. l'existant.

Chacun de ces domaines comprendra les approches techniques, l'identification de gisement de productivité, les propositions de projets, les choix de localisation, les critères de décision et les mesures d'appui.

En termes de matériaux et d'acquis, pour traiter des domaines d'intervention, l'étude tiendra compte, en particulier :

- * de l'évaluation du Plan Quinquennal 82-85
- * des travaux de la Direction de la Promotion Industrielle
- * des études de la Banque Populaire
- * de la somme des projets soumis à l'agrément de la B.R.D.
- * de la politique financière et monétaire de la B.N.R.
- * des évaluations et des études sur les unités industrielles existantes
- * des résultats de l'enquête sur la consommation des ménages en cours de dépouillement
- * des évaluations et rapports sur les projets de développement agricoles et de l'élevage existant dans le pays ou en voie de création.

Une équipe restreinte de consultants sera à pied d'oeuvre, au démarrage de l'étude, afin d'établir l'inventaire des études existantes dans tous les domaines, de leurs résultats. Ils auront à établir avec les services concernés le MINIAGRI, l'ISAR, la BNR, la BRD, la Direction de la Promotion Industrielle, les Domaines, les propositions, les projets constituant les suites à donner dans chaque domaine à l'usage des consultants. Les acquis constituent donc le point de départ obligé.

Aussi nous aurons à tenir compte des principes suivants :

1. Traiter au cas par cas l'identification concrète des contraintes

Nous avons rencontré une litanie de contraintes. Nous avons entendu souvent qu'il n'y a ni pouvoir d'achat, ni marché, ni monétarisation des échanges.

Les discussions entreprises avec les responsables du Ministère des Finances et de l' Economie, du Plan, de la B.N.R. et des Banques Populaires infirment cette opinion. Ils relèvent une forte propension à l'épargne, un niveau de dépôts supérieur à la demande de crédits. Or, le système institutionnel du crédit n'est que la part visible de la masse monétaire épargnée. La thésaurisation prend des formes plus traditionnelles comme les tontines, domaine caché de l'épargne. Un autre exemple concerne le seuil critique atteint par la production agricole. Depuis plus d'une dizaine d'années déjà, ce leit-motiv est lancé. Pourtant l'on a vu la capacité et l'ingéniosité du paysan rendre élastiques les potentialités. Ce qui ne signifie pas pour autant que la situation dans certaines régions ne soit pas critique. Mais cela signifie une attention plus vive aux élasticités potentielles aussi marginales puissent-elles être, du système d'exploitation.

Un autre exemple concerne l'argument de la faible monétarisation des échanges et de la faiblesse même du niveau des transactions. Cette faiblesse se transforme en atout par l'exceptionnelle potentialité de développement immédiat qu'elle recèle. En outre, l'on sait que près de 45 % des exploitations qui ont moins de 0,5 ha nécessitent de la part des ménages une pluri-activité hors exploitation inscrite dans une monétarisation relative. Ce constat nous incite à penser que l'affirmation de la très faible monétarisation des échanges semble excessive. Enfin, l'enquête sur la consommation des ménages réalisée par le MINIPLAN, en cours de dépouillement révèle que 50 % des dépenses sont consacrées à la boisson. Qui dit boisson dit achat, nous sommes donc en présence d'une monétarisation relativement élevée.

2. Partir des bonnes questions dont les réponses partielles ou inexistantes apparaissent comme les vraies contraintes :

* quels sont les besoins des populations ? Les matériaux permettant une réponse existent mais sont dispersés. Il s'agira de les recueillir, de les compléter pour les traiter ;

* quels sont les réseaux de commercialisation qui font goulots d'étranglement ?

* quel est le niveau de l'investissement privé ?

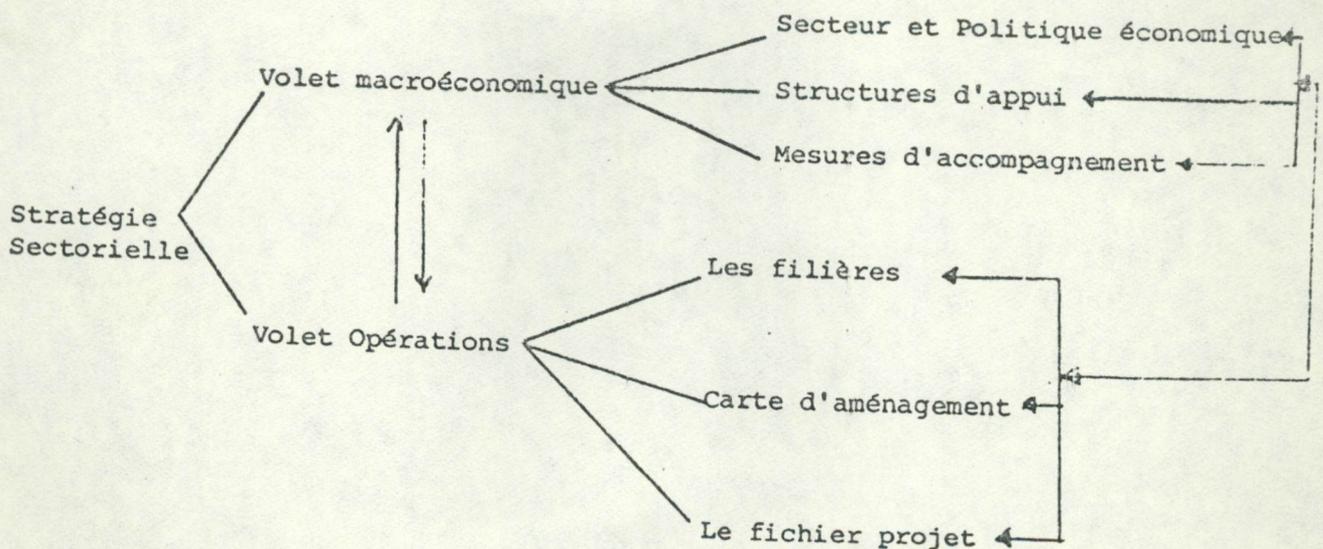
3. Associer à toutes les phases, de la conception à la réalisation les services techniques centraux concernés, l'administration régionale et locale, les banquiers et les entrepreneurs actuels et potentiels. Ainsi le lancement de l'étude donnera lieu à un séminaire par filière, préalablement préparé. A mi-parcours de l'étude, un séminaire sectoriel précisera l'état du travail et tracera la suite à donner. En fin d'étude, un séminaire de restitution permettra le lissage, la rectification, les compléments avant soumission au C.I.C. en vue de l'adoption finale.
4. La prise de risques par les acteurs sociaux eux-mêmes de la valorisation de leur production, de l'aménagement agro-industrielle de leur région, de leur colline. Ce qui implique le respect du principe de leur participation à l'élaboration et à la réalisation des projets. Il s'agira ainsi à la fois d'un désengagement de l'Etat, et d'une décentralisation des programmes régionaux et locaux. L'unité administrative qu'est la commune sera l'interlocuteur et le partenaire privilégié dans l'élaboration des fichiers projets et des périmètres d'industrialisation.
5. La transparence de l'activité et des décisions techniques et économiques sera facilitée par la participation active des intéressés eux-mêmes en vue de la connaissance précise des conditions de leur prise de risques.
6. Le dimensionnement pertinent des unités industrielles projetées. Cette question nous semble d'une importance capitale. En effet, l'on entend souvent qu'une unité ne peut pas être rentable parce qu'elle n'atteint pas un seuil de production optimal.

Simultanément, si l'on hausse la production de l'unité au seuil de rentabilité, l'on nous dit qu'il n'y a pas de marché. Le principe de dimensionnement consiste à briser ce cercle vicieux similaire à celui de la litanie des contraintes.

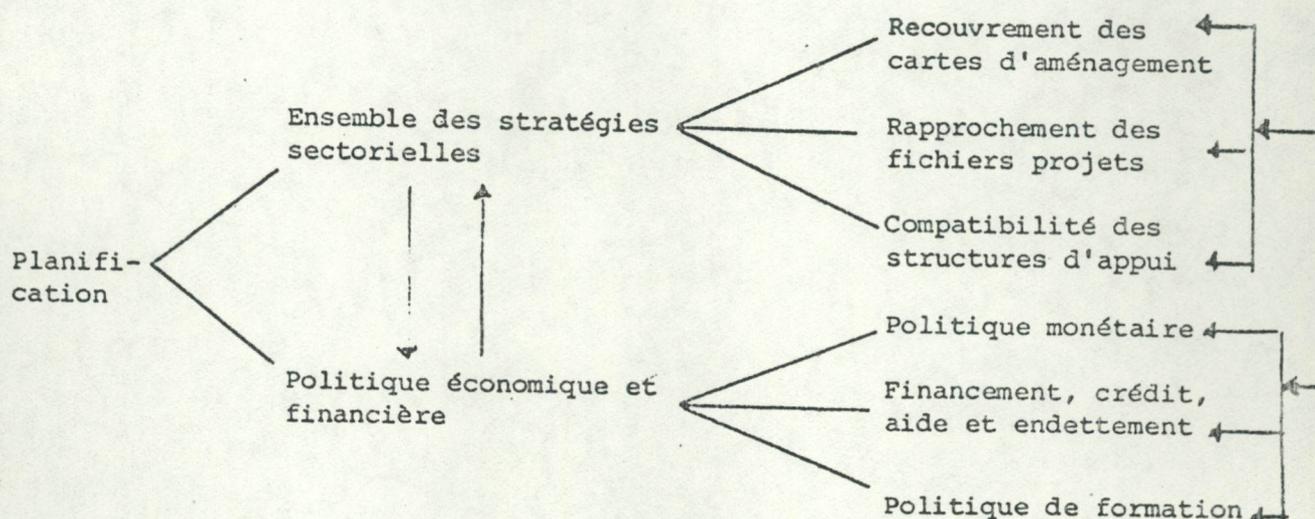
7. La dimension technologique retiendra particulièrement l'attention tant du point de vue de l'évaluation de l'existant, des améliorations techniques de productivité éventuelles à y porter, que des choix de technologie appropriée à la dimension de l'unité projetée à la disponibilité des facteurs et surtout au savoir-faire des partenaires éventuels. Les choix retenus concerneront le plus souvent une technologie simple, évolutive dite intermédiaire.

3.3 - Stratégie sectorielle de l'agro-industrie et stratégie de l'industrie

La démarche de la stratégie sectorielle de l'agro-industrie que nous exposons est issue d'une conception de la planification qui tire les leçons des méthodes de planification globale, et de celle qui se réduit à un programme d'investissement. La présente conception part du secteur comme cadre de cohérence principal à aménager. Chaque secteur comporte deux volets : le premier traite d'une part de la relation entre le secteur et la politique économique, d'autre part des propositions pour chaque filière, des mesures d'accompagnement et d'appui. Le second volet concerne d'une part l'approche détaillée des filières et d'autre part la carte d'aménagement et le fichier projet.



L'ensemble de ces stratégies sectorielles horizontales est alors traité comme un tout par itérations successives pour l'établissement des compatibilités intersectorielles. Tout d'abord, c'est le recouvrement des cartes d'aménagement par secteur. C'est aussi le rapprochement des fichiers projets pour la détermination définitive des projets à mettre en oeuvre en conformité avec le recouvrement des cartes. C'est également la compatibilité et la hiérarchie des priorités de la mise en place des structures d'appui par le regroupement des fonctions et la redéfinition des missions. Simultanément, l'ensemble des stratégies sectorielles est traité par son "enveloppe" que constitue le cadre national de cohérence de la politique économique et financière générale de l'Etat : politique monétaire, financement et crédit, endettement, politique de formation initiale et permanente.



3.4 - Stratégie agro-industrielle et stratégie alimentaire

Etant donné que la stratégie alimentaire constitue la base et le point de départ de la stratégie du secteur agro-industriel, il s'agira de définir ensemble avec le MINAGRI la coordination des travaux. En effet, on peut considérer que les rapports entre stratégie alimentaire et stratégie agro-industrielle sont marqués par :

* un domaine spécifique à la stratégie alimentaire que sont les questions relatives à

- . la structure de l'exploitation
- . les questions pédologiques

- . les techniques culturales
- . les aménagements hydro-agricoles
- . les questions d'équilibre nutritionnel
- . etc...

* un domaine commun à la stratégie alimentaire et à la stratégie agro-industrielle

- . les modèles de consommation
- . l'évolution des budgets des ménages
- . la carte des ressources potentielles végétales et animales
- . les réseaux de commercialisation et les circuits de distribution
- . etc...

* un domaine spécifique à la stratégie agro-industrielle et qui relève :

- . des choix technico-économiques concernant les filières
- . de la production et la consommation des différentes catégories d'intrants
- . de la valorisation des sous-produits animaux et végétaux
- . etc...

Ces frontières ne doivent pas être considérées comme définitives entre stratégie alimentaire et stratégie agro-industrielle. Elles sont soumises à la discussion et à l'appréciation des services concernés comme base de débat.

o o
o

IV - LA DEFINITION DES INTERVENTIONS

Les domaines d'intervention de l'étude de la stratégie du secteur agro-industriel concernent :

4.1 - la demande, les réseaux commerciaux et la mobilisation des ressources

L'étude tiendra compte des résultats de l'enquête en cours sur la consommation des ménages en milieu rural et en milieu urbain conduite par le MINIPLAN. Elle permettra de combler la lacune sur la connaissance précise du modèle de consommation dominant. Il s'agira, en partant des matériaux existants, de saisir dans son évolution, la consommation des ménages afin d'en identifier les catégories de besoins. L'on remarquera, d'après les premiers indices qualitatifs recueillis d'une part, que les besoins s'affirment en milieu urbain mais d'autre part, étant donné l'effet de diffusion rapide du modèle de consommation urbain, le monde rural en subit une forte influence. La forte propension à l'épargne constatée dans le circuit bancaire, le niveau de dépôts supérieur à la demande de crédits infirment en partie l'argument maintes fois rencontré de l'extrême faiblesse du pouvoir d'achat. L'expérience montre qu'une demande solvable apparaît quand arrive une offre de produits répondant aux besoins de la population.

La politique sectorielle d'encadrement et d'appui prendra en compte la situation du crédit, les causes de l'écart entre les demandes de crédit et leur octroi. Par exemple, pour les Banques Populaires qui drainent l'épargne rurale, il s'agira d'examiner les raisons de la redistribution qui s'effectue au détriment des paysans et au bénéfice des commerçants et des fonctionnaires, au détriment de la production et au bénéfice du commerce et de l'habitat. L'étude proposera des mesures tendant à répondre au besoin de financement. De même, l'analyse des obstacles à la fixation des prix permettra de définir les axes d'une politique des prix. Par ailleurs, le code des investissements devrait comporter des dispositions particulières pour les PME relatives aux entreprises prioritaires, au régime des conventions, aux conditions et procédures et enfin se pencher sur le développement des entreprises existantes, le code actuel traitant principalement des entreprises à créer.

Les réseaux commerciaux, les circuits de distribution, le problème des débouchés et des transports constitueront un volet essentiel dans la politique sectorielle d'encadrement et d'appui. Ces questions apparaissent en effet comme un goulot d'étranglement dans les relations agriculture-industrie entre producteurs et consommateurs.

4.2 - L'équipement et les intrants

Il s'agira de produire sur place les équipements et les intrants susceptibles de valoriser la production végétale et animale. L'équipement et les intrants permettront tout d'abord une intensification conduisant à mieux disposer de la rareté de la terre. Ainsi, aujourd'hui, l'absence d'une presse à banane aboutit à une déperdition de près de 50 % de la production de bière de banane. Or, il y a un marché national de près de 40 000 presses à banane dont l'implantation, en augmentant la productivité, serait susceptible, par des actions d'appui, de diminuer de 15 à 20 % les surfaces occupées par les bananiers, rendant ces surfaces à d'autres cultures aptes à devenir des créneaux porteurs (Ex. : soja, tournesol, légumes, maïs). Une telle intensification par l'équipement et les intrants permettra d'assurer la garantie des approvisionnements qui semble faire défaut aux unités existantes facilitant ainsi le dimensionnement des unités projetées.

Il s'agira d'équiper les campagnes de :

- * moulins à manioc, sorgho et maïs
- * égreneuses pour le traitement des récoltes
- * batteuses à pédales
- * presses mécaniques pour la banane
- * presses à huile
- * séchoir de farine
- * séchoir à poisson
- * fours à charbon de bois
- * etc...

Concernant les intrants de la production sur place de produits phytosanitaires et d'intrants améliorés, les premiers sont utilisés déjà pour la tomate et la pomme de terre. Il s'agit d'intensifier leur utilisation et de préparer les conditions techniques et industrielles des intrants améliorés. On peut multiplier par deux le rendement pour le haricot, le pois,

l'arachide, le soja, le sorgho, etc... La production de pesticides à partir du kaolin local et de concentrés importés sera étudiée.

La production sur place d'engrais concerne l'étude éventuelle d'une unité de production de chaux azotée à Cyangugu à partir de gisement de travertin, les possibilités d'utilisation de résidus agricoles et animaux. Les besoins en engrais azotés devront être couverts par les engrais verts en attendant la production de gaz méthane dont la lourdeur des investissements signifie la participation de plusieurs Etats de la région.

Les aliments de bétail disposent d'un marché suffisant. Il s'agira d'étudier le meilleur choix technico-économique pour une éventuelle unité supplémentaire à un horizon temporel à définir.

4.3 - La valorisation par filière de la production végétale et animale

Filière par filière, il s'agira de développer ou d'engager la valorisation par des activités :

- * d'intensification
- * de conservation
- * de conditionnement

L'étude relèvera les potentialités immédiates et à terme des filières suivantes :

- * filière carnée
- * filière céréalière
- * filière fruits et légumes
- * filière bois.

Pour la filière carnée, l'hypothèse rencontrée selon laquelle le rwandais ne mange pas de viande devrait être vérifiée alors que 73 % des exploitations pratiquent l'élevage.

Les installations de conservation, entrepôts frigorifiques, seront nécessaires pour réguler l'approvisionnement des villes. Il s'agira de déterminer l'existence et l'importance du surplus de viande et l'orienter vers les conserveries sous forme de charcuterie et de conserves de viande. Par contre

pour le lait, l'offre ne suffit pas à satisfaire la demande puisque le lait reconstitué à partir du lait en poudre est toujours consommé. Aussi les conditions d'augmentation de la production des laiteries existantes ainsi que de nouvelles laiteries seront examinées simultanément à l'amélioration de la commercialisation.

Les modalités de valorisation des peaux brutes du cheptel ovine et bovin dont les exportations s'élèvent à 1,5 Million de peaux seront étudiées en fonction du bilan de la SODEPRAL, des marchés extérieurs, de la technicité disponible et de la bancabilité des projets.

La filière céréalière, celle de l'huile et du sucre sont des plus prometteuses. Le marché actuel de froment au Rwanda est estimé à 9 000 tonnes. Il serait susceptible d'atteindre 17 000 tonnes en 1990. Près de 11 % de la consommation est aujourd'hui importée. Le sorgho, base de l'alimentation, retiendra le plus d'attention.

Pour l'orge, la bière Primus semble constituer un débouché immédiat et important. Il s'agira d'en étudier les modalités techniques et financières d'application avec les partenaires concernés.

Il y a donc place pour une unité de mouture supplémentaire.

Concernant le maïs, il s'agira d'étudier les mesures susceptibles de stimuler la production pour couvrir les besoins en utilisations industrielles et humaines du maïs. Les obstacles à la diffusion du soja et du tournesol seront étudiés en même temps que les conditions techniques et économiques de leur transformation.

La filière fruits et légumes constitue une gamme de créneaux porteurs mettant en oeuvre la conserverie et les modes de conditionnement. L'évaluation des marchés intérieurs et extérieurs déterminera les lieux, les modalités et les coûts d'implantation des unités de transformation. C'est en particulier le cas pour les pois, les oignons, les piments.

La filière bois concerne la valorisation du potentiel forestier et des importations brutes de bois par la fabrication sur place de sciage, bois plaqué, panneaux, caisses et cageots dont les importations avoisinent 200 Millions de FRW.

Elle traitera des besoins et des conditions de production du charbon de bois.

Un certain nombre de sous-filières par produit stratégique tant du point de vue des besoins que de la production telle que la pomme de terre et la banane ou du point de vue des potentialités d'export comme les essences seront définies à la suite du travail préalable de l'équipe restreinte qui devrait faire le point des acquis des études et projets réalisés ou en cours. Ainsi une étude sur la valorisation de la banane a été menée par l'OVIPAR, plus de 50 produits peuvent être tirés de la banane, de même une étude est en cours sur le lait conduite par la Direction de l'Elevage.

En d'autres termes, une hiérarchie des filières sera définie en vue de la réalisation à court terme d'une part et des évolutions prospectives d'autre part.

4.4 - L' Existant

Le travail des consultants sur l'existant concerne trois volets :

- * la réhabilitation des entreprises publiques de l'agro-industrie
- * le développement des industries de produits de base importés
- * le développement des industries actuelles d'export.

La réhabilitation des entreprises existantes constitue l'un des points forts de l'intervention qui tiendra compte des audits études et projets en cours pour les usines à thé, pour le pyrèthre, etc..

Elle fera le point sur la chaîne technique, la gestion et l'organisation interne et la commercialisation avec les techniciens et experts qui travaillent sur ces questions afin d'approfondir et de préciser les plans de redressement éventuels et les mesures d'accompagnement.

Relevons le nombre peu élevé des entreprises publiques. La politique consistant à encourager les sociétés mixtes mérite d'être développée systématiquement. En effet, les industries publiques existantes constituent une lourde charge pour l'Etat, de par leur situation technique, financière et commerciale souvent compromise. Aussi, la réhabilitation de cette partie existante du dispositif industriel constitue un des axes fondamentaux de

travail d'élaboration de la stratégie agro-industrielle. Il s'agira d'étudier l'éventualité et les modalités d'un dégagement partiel de l'Etat par l'examen des conditions de la rentabilité. Il nous apparaît important de souligner qu'à l'étape actuelle de nos réflexions, il serait inopportun de s'orienter vers la création de nouvelles entreprises publiques.

Le développement des industries de produits importés se justifie pour des raisons d'économie de devises, de l'entraînement de la production et de croissance des marchés intérieurs, voire extérieurs.

A l'état actuel des prévisions (1), le tableau suivant montre l'importance d'un marché immédiat à maîtriser et à conquérir par l'agriculture et l'industrie nationale puisque les importations s'élèvent à 3,1 Milliards de FRW.

Produits importés	Montant
Poissons frais	5
Lait	400
Beurre	1,5
Fromage	1,5
Légumes et plantes	100
Riz	420
Blé	200
Orge	600
Farine	420
Malt	480
Huile	226
Huile de palme	200
Concentré tomates	40
	3.114 Millions de FRW

(1) Voir "Projet de programme d'importation 1984-1985" du MINIFINECO - Février 85.

En coordination étroite avec le MINAGRI, l' ISAR, nous étudierons les conditions précises, région par région, des coûts d'opportunité et de faisabilité des projets tendant à la production locale de ces produits.

Le développement de l'industrie d'export entre en partie dans la rubrique réhabilitation. Toutefois, nous traiterons en particulier ici des questions en amont et en aval relatives au thé et au café et qui concernent l'approvisionnement et la commercialisation éventuellement par une meilleure maîtrise des marchés extérieurs.

4.5 - Les résultats

Les consultants par domaine d'intervention, par filière et par gamme de produits fourniront un fichier de projets détaillé comportant des propositions de localisation, de dimensionnement, de choix technique, d'investissement, de mesures d'accompagnement et éventuellement de partenaires.

La discussion sur la synthèse du fichier projets par région pourra être mise en oeuvre à mi-parcours de l'étude.

Une carte d'aménagement industriel par région sera proposée dégagant les interactions régionales des implantations. Elle incorporera la synthèse des traductions en termes de structure à installer de la synthèse des réformes institutionnelles et des mesures d'accompagnement et d'appui.

Un dispositif d'incitation pour lancer, financer, développer les petites et moyennes entreprises d'industrialisation sera proposé comprenant des mesures fiscales, financières, institutionnelles concernant les entreprises existantes, les entreprises à créer, les commerces, les jeunes et les fonctionnaires. Des subventions-Jeunes d'une somme modique (1 MFR), un livret d'épargne-entreprises, la déductibilité des intérêts d'emprunts contractés par l'entrepreneur, un congé lancement pour les fonctionnaires ou/et les jeunes, un fonds régional de garantie, etc.. sont autant de mesures dont il s'agira de tester les effets.

o o
o

V - L' ORGANISATION DE L' ETUDE

L'organisation de l'étude comporte :

- * la direction de l'étude
- * la coordination de l'étude
- * la direction des consultants
- * l'organisation administrative
- * la cohérence du planning indicatif

5.1 - Direction de l'étude

Elle est assurée par la Direction de l' Agro-Industrie et par son Directeur, Monsieur Emmanuel TWAGIRUMUKIZA.

5.2 - Coordination de l'étude

La coordination des consultants sera assurée par Monsieur Raymond BENHAIM. Il proposera les consultants, définira les modalités et l'organisation des interventions, préparera avec chaque consultant sa mission et en discutera les résultats. Il assurera l'harmonisation des résultats et la convergence des propositions. Il assistera M. Emmanuel TWAGIRUMUKIZA dans l'élaboration du rapport de synthèse et dans la discussion des propositions. Il paraît essentiel de ne pas confondre les tâches de coordination avec la responsabilité de l'étude. C'est pourquoi il a paru nécessaire de définir une tâche de coordination sur place qui pourrait être confiée à un technicien national ayant acquis une expérience des problèmes sectoriels et régionaux de l'agro-industrie, et n'assurant pas actuellement des responsabilités administratives. Cette différenciation entre les deux fonctions permettra à M. Emmanuel TWAGIRUMUKIZA de disposer à tout moment des éléments d'information et de la vue d'ensemble nécessaires au contrôle et à la réorientation.

Pour sa part, l'expert national travaillerait avec chaque consultant sur le diagnostic et les propositions de façon à assurer, au fur et à mesure, la cohérence des interventions. Il préparerait avec le coordonnateur des consultants, et sous la direction de M. Emmanuel TWAGIRUMUKIZA, une note résumée d'informations sur chaque intervention destinée à une large

discussion, et participera à l'élaboration de la synthèse.

. La coordination des interventions

Le diagnostic, les prévisions et l'appréciation des projets en cours seront discutés avec les services concernés et feront l'objet d'une confrontation assurée au niveau de la coordination de l'étude. Ils serviront de base à l'élaboration de propositions qui porteront sur :

- * les contenus à définir en matière de politique de l'agro-industrie
- * les estimations chiffrées concernant l'évolution prévisible en matière de besoins, de demandes, de production et de moyens
- * la mise en place des différents éléments d'un cadre institutionnel dans les domaines concernés par la stratégie agro-industrielle
- * l'appréciation des programmes et projets en cours d'étude
- * l'identification des programmes complémentaires à envisager
- * les recommandations en matière de mesures d'accompagnement dans les domaines de la gestion et de l'organisation d'une part, et du cadre réglementaire et législatif de l'autre.

Les propositions seront discutées, dans chaque domaine, avec les services concernés. Après une première confrontation assurée au niveau de la coordination de l'étude, les propositions dans chaque domaine seront présentées de façon résumée, largement diffusées et rediscutées avec l'ensemble des services concernés.

. La synthèse et les propositions d'ensemble

Au niveau de la coordination et en tenant compte des discussions, une première synthèse sera élaborée et soumise à la discussion des instances responsables.

Elle insistera sur :

- * le diagnostic
- * les estimations en matière de prévisions de l'évolution
- * les orientations
- * le cadre institutionnel
- * les programmes et projets en cours et à prévoir
- * les mesures d'accompagnement.

Trois types de rencontres auront lieu au cours de l'étude :

1. Groupe de travail par filière
2. Séminaire de restitution : mi-parcours de l'étude : 3 jours
3. Séminaire final : 5 jours.

. Le suivi et la mise en oeuvre

Le système d'études proposé constitue en fait une étude pré-opérationnelle de la mise en oeuvre de la stratégie et des programmes. Il existe de fait un milieu de ceux qui dans l'administration, les services et le secteur parapublic, les universités, les municipalités, les entreprises nationales, les banques et les entrepreneurs privés sont concernés par la définition et la mise en oeuvre d'une telle stratégie. On trouvera en annexe une première liste des personnes que nous avons rencontrées ou que nous pensons concernées. Cette liste indicative doit être complétée, et devrait comporter approximativement 50 personnes.

Dans une première étape, il nous paraît indispensable de sensibiliser ce milieu aux problèmes posés ou prévisibles, et de lui donner une base commune d'informations de façon que chacun, dans son domaine et ses activités, intervienne de façon cohérente avec les autres dans le cadre convergent de la stratégie agro-industrielle. La circulation de l'information dans ce milieu doit être organisée de façon à ce que les débats et les décisions facilitent la mise en oeuvre de la politique et son adaptation à l'évolution de l'agro-industrie. Pour cela, il faut renforcer des pôles d'accumulation des connaissances et des références qui assureront la mise en oeuvre et le suivi. Il s'agit d'abord du MINIMART, maître d'oeuvre en la matière, du MINIFINECO, du MINIPLAN, du MININTER, des Banques, des Chambres de Commerce et d' Industrie, de l' Université.

A partir de là, un débat public plus large pourra être organisé sur les contenus, les implications et les conséquences dans la volonté de maîtrise d'une agro-industrie régionalisée. Les moyens prévus dans l'étude correspondant à cet objectif sont :

- * sous la direction des services responsables, préparation et diffusion de notes d'informations sur les interventions, discussions des propositions ;
- * définition du rôle des différents services dans la mise en oeuvre, le suivi et l'évaluation de la politique agro-industrielle ;
- * définition des critères d'évaluation et de suivi qui seront intégrés dans un rapport annuel sur l'évolution du secteur .

5.3 - La direction des consultants

. Cadre général de l'intervention des consultants

Les consultants interviennent comme contributeurs à la définition d'ensemble d'une stratégie agro-industrielle au Rwanda. Ils ne considéreront pas leurs interventions comme des actions isolées et les situeront dans le cadre d'une orientation d'ensemble en tenant compte des nécessités qui découlent de la coordination entre les interventions.

Ils accepteront de se situer dans le cadre de la présente note d'orientation ; notamment en ce qui concerne :

- * la direction de l'étude par le Directeur de l' Agro-Industrie du MINIMART
- * la coordination de l'étude qui implique
 - . la préparation de la mission avec le coordonnateur du système d'études et la définition, à cette occasion, des résultats attendus de l'intervention ;
 - . le travail en commun avec l'expert national en ce qui concerne la cohérence à établir en cours d'étude entre les diagnostics et les propositions, ainsi que la rédaction de la note résumée

destinée à une plus large diffusion ;

la rédaction sur place d'un projet de rapport qui servira de base de discussions et de préparation du rapport final ;

. la discussion des résultats à l'issue de la mission avec le coordonnateur du système d'études.

- * le travail en commun avec les services concernés par le domaine d'intervention
- * la présentation d'un diagnostic sur la situation, d'une estimation des évolutions prévisibles (qualitative et quantitative) , et d'une appréciation des projets en cours (une liste indicative est donnée en annexe) ;
- * la présentation de propositions notamment en matière d'appréciation des programmes et projets, d'identification de nouveaux programmes, de mise en place d'un cadre institutionnel, d'évaluation des enveloppes financières et des moyens nécessaires, de recommandations en matière de mesures d'accompagnement ;
- * la présentation de propositions concernant le suivi et l'évaluation (critères d'évaluation, personnes concernées, etc...).

Il n'y a pas de plan type pour la rédaction des rapports des consultants. Chacun des points précédents doit toutefois être rédigé de façon identifiable, cohérente et distincte, et doit pouvoir être retrouvé facilement dans le plan retenu (voir tableau page suivante).

POINTS A TRAITER DANS LE PLAN DU RAPPORT

DE CHAQUE CONSULTANT

Diagnostic de la situation :

- Estimations existantes
- Informations disponibles
- Etudes consultables
- Etat des débats
- Problèmes identifiés
- Analyse des projets réalisés
- Appréciation des dossiers de projets (en cours ou à l'étude)

Définition des orientations proposées

- Hypothèses d'évolution
- Orientations de la politique de l'agro-industrie

Fichiers projets

- Appréciation des dossiers de projets (suite à donner)
- Identification de projets
- Carte d'aménagement des projets
- Mise en place d'un cadre institutionnel
- Enveloppes financières (investissements et charges récurrentes)
- Mesures d'accompagnement
- Recommandations diverses

Suivi

- Evaluation de l'impact des mesures proposées
- Identification de critères d'évaluation et de suivi
(indicateurs et tableau de bord)
- Personnes à associer à la réflexion et au suivi

Il ne s'agit pas d'un plan type, mais de l'identification des points à traiter de façon distincte.

Les Consultants

Les consultants choisis devront être reconnus pour leur compétence et leur expérience dans leur domaine. Ils devront dans la mesure du possible être familiers des problèmes de développement au Rwanda et maîtriser les questions agro-industrielles et d'aménagement régional.

Les consultants devront travailler sous la direction de Monsieur Emmanuel TWAGIRUMUKIZA et en relation avec les services directement concernés par leur domaine d'intervention. Ils consacreront à la coordination de l'étude deux journées avant leur départ pour préparer leur mission, et deux journées à leur retour pour en discuter les résultats.

La liste et la durée des consultations prévues sont les suivantes. Elle est soumise à l'appréciation de la Direction de l' Agro-Industrie. Deux mois et demi prévus en sus en cas d'évolution des besoins d'études.

. les besoins, la demande et l'évolution des marchés	2	mois
. le crédit et le financement aux entreprises	2	mois
. la réhabilitation des entreprises existantes	3	mois
. les réseaux de commercialisation	2	mois
. les systèmes de formation	2	mois
. la filière carnée : lait et viande	2,5	mois
. la filière céréalière	2	mois
. la filière fruits et légumes	2	mois
. la sous-filière pommes de terre	1	mois
. huile et sucre	1	mois
. tannerie	0,5	mois
. la synthèse des fichiers projets régionaux	3	mois
. la carte d'aménagement industriel	3	mois
. la synthèse des réformes institutionnelles	2	mois
. les équipements	2	mois
. les intrants	2	mois
. coordination 6 mois sur place	6	mois
. coordination de l'étude	6	mois
. supplément d'études en réserve	2	mois

TOTAL.....	46	mois

La coordination sur place

Une coordination sur place sera assurée par un expert national. Il

préparera une note de synthèse reprenant les estimations quantitatives en matière d'estimation des besoins et de la demande à l'échelle nationale, en fonction des revenus. Cette note servira d'hypothèse de travail aux consultants qui la discuteront et la compléteront.

Il travaillera avec chaque consultant (4 jours par consultant) pour assurer une cohérence entre les estimations utilisées et une convergence au niveau de la demande, du diagnostic et des projets chiffrés.

Il participera, à mi-course, à la rédaction d'une note de travail sur un premier bilan concernant le diagnostic et les premières orientations. Il participera, dans la dernière phase à la rédaction de la synthèse et à la discussion des propositions, et à la mise en place du système de suivi.

La coordination des consultants

La coordination des consultants sera assurée par M. Raymond BENHAIM sous la direction de M. Emmanuel TWAGIRUMUKIZA.

Il préparera le choix des consultants et le planning des interventions. Il confirmera les interventions dès l'adoption de la note d'orientation. Il préparera avec chaque consultant, avant son départ, la définition précise des tâches à effectuer. Il discutera avec chaque consultant à son retour, les résultats de l'intervention, à partir du projet de rapport (dit "draft") rédigé sur place.

Il proposera les solutions propres à assurer le bon déroulement de l'étude en cas de défaillance des consultants (du point de vue de leur disponibilité, ou des résultats fournis).

Il participera à la rédaction d'une note de travail intermédiaire, à mi-course, constituant un premier bilan sur le diagnostic et les premières interventions.

Il participera dans la dernière phase à la rédaction de la synthèse, à la discussion des propositions et à la mise en place du système de suivi de la stratégie agro-industrielle.

5.4 - L'organisation administrative

Gestion administrative

Le MINIMART assurera l'organisation des missions et la préparation des réunions de travail et des visites.

Il mettra la documentation et les études à la disposition des consultants. La gestion administrative des consultants sera assurée par une structure de type coopératif et fera l'objet d'un contrat cadre.

La gestion de l'infrastructure administrative et de secrétariat au Rwanda sera assurée par le "Fonds d' Etudes de Projets".

Planning indicatif

La note d'orientation doit être discutée et corrigée au plus tard à la fin du mois de juillet 86. Elle servira de base au lancement de l'étude.

(Responsabilité :

- . M. MUSANGAMFURA
- . M. TWAGIRUMUKIZA
- . M. DELPIANO)

Le choix des consultants et le planning définitif seront préparés durant les mois de Juin-Juillet et les décisions prises au plus tard le 15 Septembre 1986.

(Responsabilité :

- . M. Emmanuel TWAGIRUMUKIZA
- . M. Raymond BENHAIM)

5.5 - La cohérence du planning indicatif

Nous estimons à quatre mois le temps de discussion entre les services concernés et de démarches administratives l'adoption de la note d'orientation et le démarrage de l'étude : juillet 86.

La détermination de la demande, des marchés, de la situation du crédit s'effectuera en deux temps, en juillet 86, en début d'étude fournissant les grandes tendances en la matière pour les autres domaines d'intervention. Le deuxième temps, février 87, se déroulera en même temps que

la définition de la synthèse des fichiers projets, celle des réformes institutionnelles, de la carte d'aménagement industriel et des systèmes de formation. Ainsi, la cohérence pourra en être assurée puisqu' elle interviendra au lendemain du séminaire de restitution à mi-parcours de l'étude pour mieux tenir compte des appréciations des services et acteurs sociaux concernés.

De même les interventions sur les intrants et les équipements débutent dans un premier temps en juillet 86 pour permettre le début des travaux sur les filières juste après très tôt, à partir d'août 86 à septembre 86. Le deuxième temps des interventions intrants et équipements aura lieu en même temps à la fin de l'activité filières en septembre 86.

Les réseaux de commercialisation sont étudiés juste après en novembre et décembre 86. Aussi les filières seront donc "*coiffées*" à l'amont et à l'aval. La question importante de la réhabilitation des entreprises sera traitée en plein parcours des filières en septembre 86.

o o
o