

Dr. Georges P. H. DELHOVE

RAPPORT N° 1



**Contexte Général d'une Direction
Politique de Commerce Extérieur**

MINISTERE DES FINANCES
ET DU COMMERCE EXTERIEUR
(KIGALI-RWANDA) Octobre 1964

Dr Georges P.H. DELHOVE

R A P P O R T N° 1

- O B S E R V A T I O N S -

DIAGNOSTIC D'ENSEMBLE DE BASE
PREALABLE A LA MISE EN OEUVRE
D' UNE POLITIQUE DE
COMMERCE EXTERIEUR

MINISTERE DES FINANCES
ET DU COMMERCE EXTERIEUR

KIGALI, le 20 octobre, 1964
REPUBLIQUE DU RWANDA



" Sachons que les demi-portions en assistance technique (valeur et nombre des experts, montant des aides et crédits, efforts d'industrialisation, développement de l'habitat, propagation des oeuvres sociales, etc.) ne peuvent profiter aux États bénéficiaires et seront toujours un gaspillage pour les États donateurs ou promoteurs.

En tout état de cause, un déficit budgétaire, de balance commerciale et de paiements dû à une politique de formation de capital productif à court et moyen terme de la part des pays sous-développés est de loin préférable à tout effort d'équilibre des comptes et de soutien minimum à tout prix dans l'immédiat.

L'indispensable est un tout indivisible, et tout projet correspondant à des besoins ou à des possibilités réels doit pouvoir être réalisé en fonction de l'avenir. Les seules dépenses valables d'aujourd'hui sont celles qui répondront aux exigences de demain.

C'est un droit pour les pays sous-développés d'exiger aujourd'hui l'outil adéquat de demain (le plus approprié à leur degré de développement ou à leurs facultés de production et au progrès technologique). De même, c'est un droit pour les États donateurs ou promoteurs de contrôler l'utilisation de leurs libéralités ou crédits, d'en retirer un intérêt normal et d'exiger les garanties afférentes à leurs titres de propriété ou de créance.

C'est également un droit pour les pays sous-développés d'exiger des pays hautement industrialisés un désistement du monopole des échanges mondiaux qu'ils détiennent des simples faits de leur position de principaux acheteurs ou utilisateurs des matières premières, de leurs productions de masse, de leurs puissants moyens de transport, de leurs grandes possibilités de crédit, etc.

C'est une nécessité et un devoir pour les pays hautement industrialisés, dans un monde heureusement contraint à la coexistence pacifique, de préserver l'avenir du commerce international en organisant et spécialisant celui-ci, en contribuant à la promotion commerciale de nouveaux partenaires et à la promotion sociale de nouvelles clientèles.

Seul un pouvoir d'achat toujours accru de l'ensemble de la population mondiale sera susceptible de résorber une production toujours plus massive et élaborée. Simultanément, seuls une productivité et un progrès technologique toujours plus poussés seront en mesure d'accroître cet indispensable pouvoir d'achat.

Mais ce mécanisme qui échappe à toute idéologie politique ne pourra fonctionner harmonieusement et à la satisfaction générale que si tous les partenaires participent activement et loyalement à la grande entreprise commune, chacun selon le maximum d'efficacité et de contribution de ses moyens, sans quoi, l'écart existant entre les pays hautement industrialisés et les sous-développés ne fera que s'accroître pour n'engendrer en fin de compte que crises, destructions et révolutions dont les principales victimes ne pourraient être autres que les pays les plus faibles. "

Dr. Georges P.H. DELHOVE.

RAPPORT N° 1

destiné à

Monsieur le Ministre des Finances et du Commerce Extérieur,

Kigali, le 20 octobre, 1964.

Pour information : La Présidence de la République;
Le Ministère des Affaires Etrangères;
Le Ministère des Affaires Economiques;
Le Ministère du Plan et de la Coopération
Technique.

OBJET :

- Diagnostic d'ensemble de la situation du pays;
- Contexte général du Commerce Extérieur;
- Place, rôle et attributions (compétences et pouvoirs) d'une Direction Générale de Politique de Commerce Extérieur;
- Organigramme du Ministère des Finances et du Commerce Extérieur.

AUTEUR :

Georges DELHOVE, Docteur en Droit, officier de réserve, Expert Economique International, Ingénieur en réorganisation d'entreprises, au Service des Autorités Gouvernementales Rwandaises.

A V A N T - P R O P O S .

Le présent rapport n'a d'autre objectif que de faire le point d'un ensemble d'observations d'ordre général qu'a pu faire son auteur peu après son arrivée en République Rwandaise, le 13 octobre 1964, donc par la même occasion d'ouvrir le débat sur l'objet et le programme de sa mission de Commerce Extérieur.

Les observations dont question découlent d'une synthèse entre d'une part les aveux qu'a pu recueillir l'auteur en tous milieux consultés, participant à l'activité économique et sociale de la Nation, et d'autre part les enseignements de sa propre expérience d'économiste international en pays en voie de développement et de conseil d'entreprises en Europe.

Ces observations ont été consignées intentionnellement en un langage simple et en un exposé destiné à la compréhension des responsables de la vie économique du pays.

Il est bien évident que les idées exprimées par l'auteur dans ce premier rapport d'ordre général n'engage que sa propre responsabilité et sont susceptibles d'être discutées et même combattues par autrui ou revues par lui-même.

De toute manière, l'auteur a l'intention, tout au cours de sa mission, de développer périodiquement, en d'autres rapports, de façon de plus en plus approfondie non seulement les notions dont il a estimé devoir faire état dès à présent mais également les modalités d'application de sujets de plus en plus précis, relatifs au commerce extérieur dès que ses attributions lui auront été explicitement déterminées.

Cette méthode de travail de consignation en la publication de plusieurs rapports, en partant du général et du simple vers le particulier et l'usage de termes plus scientifiques, qui s'est d'ailleurs révélée toujours très efficace, permettra à l'auteur de ne plus devoir ultérieurement revenir sur ce qui a déjà été antérieurement exposé et aux bénéficiaires de la mission de se trouver en possession d'un enseignement complet relatif à l'accomplissement de celle-ci.

L'auteur

1. I N T R O D U C T I O N

DIAGNOSTIC D'ENSEMBLE.

Monsieur le Ministre des Finances et du Commerce Extérieur a daigné honorer l'agrégation de l'auteur du présent rapport en qualité de Conseiller de la Direction du Commerce Extérieur, sur présentation de sa candidature par les responsables belges de l'Office de Coopération au Développement, Ministère des Affaires Etrangères, du Commerce Extérieur et de l'Assistance Technique de Belgique.

Le soussigné du présent rapport, en ses diverses qualités, compétences et expériences, notamment en matières de coopération technique (planification, aménagement de territoire, promotion commerciale, etc.) en pays d'Amérique latine, d'Afrique du nord et d'Europe de l'est, aux titres de l'Assistance Technique de l'Organisation des Nations Unies et de la Coopération Technique du Gouvernement Français, et de réorganisation d'entreprises de toutes activités et dimensions, tant privées que publiques ou semi-officielles, estime nécessaire d'attirer l'attention particulière du Ministre des Finances et des autres Autorités Gouvernementales intéressées sur un ensemble de problèmes généraux et particuliers relatifs à l'objet de sa mission et aux facteurs susceptibles d'influencer l'accomplissement de celle-ci.

L'auteur du présent rapport, tout au cours de l'exercice de ses prestations, n'aura d'autres soucis que d'être toujours à la fois objectif, constructif, actif, dévoué, logique et déterminé en l'obtention de résultats concrets.

La période de la coopération technique des palabres, des études, des projets, du singularisme, du nationalisme, de l'internationalisme, et même du régionalisme et de l'individualisme, du travail en ordre dispersé, en cloisonnement ou en chambre, avec des intérêts inavoués à sauvegarder ou des desseins particularistes à accomplir devrait être considérée comme révolue; seule ne devrait être retenue que la notion d'une aide technique financière, matérielle et intellectuelle objective, coordonnée, co-active, sélective, cohérente, programmée et réellement positive ou productive en ses résultats à brève échéance.

Il semblerait aujourd'hui que la phase de coopération passée, sans en rien diminuer ses mérites, ait été trop empirique, théorique et hâtive à la fois, au point de ne pouvoir à l'heure actuelle se manifester valablement par des actes originaux, concrets, efficaces et cohérents.

Il semblerait également que des experts et techniciens de haut niveau étrangers, il en aurait en nombre suffisant et même en sur-nombre, par contre au niveau de l'exécution leur nombre serait nettement insuffisant, cette remarque nous semble également valable en ce qui concerne la répartition du nombre des fonctionnaires rwandais. De même, une disparité semblable existerait entre le nombre de fonctionnaires rwandais, experts et techniciens étrangers affectés à l'Administration Centrale du pays à Kigali et le nombre de ces personnes en province.

Quant aux experts et techniciens étrangers, il semblerait qu'ils auraient trop tendance à ne pas associer suffisamment en l'exercice de leurs fonctions non seulement leurs collègues susceptibles d'être intéressés par leurs travaux, indépendamment de leur provenance, mais surtout, ce qui est plus

grave, les responsables rwandais au bénéfice desquels ne peut se concevoir qu'exclusivement l'aide technique.

A cet égard, sont trop nombreux encore les hauts fonctionnaires rwandais qui ne portent seulement le titre de leurs fonctions. Il serait souhaitable qu'ils puissent remplir leurs fonctions et prendre leurs responsabilités le plus tôt possible. De même, la Nation rwandaise n'aura acquis effectivement son indépendance que lorsqu'elle sera en mesure d'équilibrer son budget, c'est à dire que lorsqu'elle sera en mesure d'absorber son déficit annuel de 155 millions de francs, compte tenu de l'aide de la Belgique qui s'élève actuellement à 50 millions de francs.

Or, maintenant que l'essentiel des Institutions est en place, l'équilibre budgétaire ne pourra se réaliser qu'en fonction de la rapidité avec laquelle dorénavant les décisions d'ordre administratif seront prises, prises de manière cohérente.

La rapidité et la cohérence des mesures à prendre dépendent de l'organigramme général fonctionnel ou de la structure organique des divers ministères, services et institutions de l'Etat. A ce propos, il semblerait que le mécanisme administratif de l'Etat, dans l'état actuel de sa construction, ne peut que difficilement fonctionner à une allure normale. Il y aurait trop de chevauchement d'autorité, d'attributions, de compétences et de pouvoirs, les responsabilités seraient mal réparties et insuffisamment définies. Ce manque de coordination et de précision n'est certes pas de nature à promouvoir l'économie du pays.

L'économie du pays ne devrait être ni de type capitaliste, ni de type socialiste en leur orthodoxie, mais bien de type intermédiaire, c'est à dire une économie libre mais dirigée, concertée et planifiée, bref, une économie de gestion, austère en ses réalisations.

L'intérêt de la Belgique, de même que celui de l'Etat Rwandais, de la Communauté Européenne et du monde libre est d'arriver le plus tôt possible à ce que le Rwanda puisse en une première étape équilibrer son budget, en une deuxième étape participer activement aux échanges de produits commercialisés, transformés ou élaborés plutôt que de poursuivre une politique de soutien financier de l'Etat Rwandais, d'exploitation commerciale traditionnelle des possibilités et ressources du pays. Or ces deux étapes ne pourront être franchies qu'au prix d'un vigoureux développement des productions agricoles et minières du pays en quantité, qualité et variétés nouvelles et d'une implantation généralisée de l'infrastructure, d'activités, de métiers, de petites industries et de services nouveaux un peu partout dans le pays.

Il est indispensable au Rwanda d'assurer de l'emploi à sa population masculine en âge d'activité et à celle susceptible de l'être dans les très prochaines années, soit en tout 800.000 personnes, à défaut de quoi aucun équilibre budgétaire ne pourra jamais être acquis définitivement et aucune production potentielle ne pourra jamais être absorbée, aucune stabilité sociale et de monnaie maintenue. Il n'existe même pas de véritable recensement de la population, de son emploi et de sa productivité.

Toute assistance technique, et le terme est suffisamment significatif par lui-même, ne doit se concevoir autrement comme étant une aide temporaire pendant laquelle l'Etat bénéficiaire devrait tirer un profit maximum des compétences mises à sa disposition. D'ailleurs, d'une manière générale on peut dire que dans de nombreux cas, les pays dits sous-développés (plusieurs de ceux-ci souffrent davantage de sous-organisation que de sous-

possibilités économiques) ont davantage besoins d'experts réellement compétents, très actifs et entièrement dévoués que de crédits surestimés et d'implantations industrielles souvent exagérément complexes, si bien faisantes peuvent elles être.

Par où il faut commencer, c'est par retirer le maximum de profit et de rendement à partir de ce qui existe déjà par la rationalisation des moyens et possibilités d'action (recherche opérationnelle, programmation et méthodes actives de travail), l'adaptation de l'économie du pays (institutions comprises) aux impératifs internes qui le conditionnent et aux implications externes de son expansion, et par une action de prospection systématique et d'information à l'étranger.

Pour ce qui est de la rationalisation des moyens et possibilités d'action, nous savons déjà que l'assistance technique ne peut être efficace que dans la mesure qu'elle soit coordonnée et non dispersée, et profitable que dans la mesure qu'elle associe étroitement les fonctionnaires rwandais auxquels elle s'adresse en ses élaborations, initiatives, décisions et responsabilités.

Pour ce qui est de l'adaptation de l'économie et des institutions du pays aux impératifs internes et aux implications externes, nous savons déjà qu'il y aura lieu dorénavant d'entreprendre une économie de liberté contrôlée, active, programmée et cohérente, de réformer et compléter l'organigramme général de la répartition des compétences ministérielles et autres, et de spécifier explicitement les attributions respectives de tous les responsables qui à l'avenir auront à faire preuve d'esprit de décision. Signalons au passage que cette adaptation est elle-même tributaire d'une législation d'ensemble ad hoc qui fait actuellement défaut.

Pour ce qui est de l'action de prospection et de l'information à l'étranger, ce sujet qui relève plus spécialement de l'objet de la mission de l'auteur du présent rapport, nous l'aborderons en détail au cours du développement de l'exposé de notre point de vue en matière de commerce extérieur qui va suivre.

Enfin, en guise de conclusion de ce diagnostic d'ensemble, nous ne saurions suffisamment insister sur l'urgente nécessité qu'il y aurait pour le bon fonctionnement de l'ensemble des ministères et organismes de l'Etat, de même pour les diverses assistances techniques et le secteur privé, de former en nombre suffisant et en qualité d'un personnel de secrétariat qui actuellement fait gravement défaut. Une école de secrétariat devrait être créée d'urgence à Kigali, avec l'aide d'une assistance technique, de manière à ce que l'Administration puisse répondre au volume du travail qui l'attend. L'Administration s'est fortement développée sur le plan institutionnel depuis l'indépendance du pays, mais hélas elle n'arrive pas à suivre sur le plan des décisions à prendre en temps opportun par manque de personnel qualifié, d'exécution au niveau du secrétariat. Ce qui est vrai pour l'Administration l'est également pour la Coopération technique en général!

Il est même regrettable que dans bon nombre de cas des crédits d'aide technique, d'où qu'elle vienne, aient été et sont consacrés à des tâches qui ne revêtent pas nécessairement un caractère d'urgence ni même d'importance au stade actuel de développement du pays, alors que dans d'autres domaines, les crédits indispensables à l'économie et au bon fonctionnement des institutions du pays font cruellement défaut! Cette lacune provient en grande partie du manque de cohésion, de coordination et d'échan-

peut y suppléer.

A cet égard, ici encore une fois de plus, non seulement beaucoup reste à faire de point de vue coopération et coordination technique mais principalement du point de vue législatif: réglementation d'établissement, réglementation des exploitations agricoles et minières, du commerce, de l'artisanat et de l'industrie, réglementation des transports et de tous les services en général, codes de police, de contrôle de l'activité des sociétés (importations, fournitures, achats de matières premières, stock, production, ventes sur le marché intérieur et à l'exportation, main d'oeuvre, comptabilité selon modèle officiel comptable, etc.) et des prix et salaires, etc.

On sait par exemple que la pratique du "mata-bishi" aux points de passage des frontières par la plupart des entreprises commerciales importatrices et exportatrices du pays, d'origine étrangère, fausse considérablement la réalité économique du pays, fusse-t-elle de statistique précise! C'est ainsi que les entrées et sorties en marchandises et en valeurs sont soumises à de tels agents invisibles, en nombre et en importance, que l'on peut difficilement supputer ou extrapoler même leurs incidences sur le manque à gagner de la Nation. Or ces entrées et sorties invisibles en marchandises et en valeurs ont pour conséquences directes l'augmentation du coût de la vie (achats massifs, blocage de l'écoulement normal des produits stockés, pénurie des produits destinés à la consommation, écoulement calculé, rareté = hausse des prix, habitude de la clientèle à payer le prix fort, écoulement provoqué des marchandises au prix fort, puis renouvellement du même processus d'inflation six mois plus tard, évasions des profits mal acquis à l'étranger, etc.). D'ailleurs, dans tous les pays promus à l'indépendance, les importateurs et réexportateurs sont en principe hostiles à toute industrialisation et organisation du pays pour la bien simple raison que l'argent se gagne plus facilement par des opérations, transactions et spéculations commerciales et de change des valeurs que par la mise en oeuvre d'entreprises et que le contrôle des entrées et sorties est beaucoup plus difficile à obtenir. Or ces entrées et sorties incontrôlables sont nombreuses en territoire rwandais, d'où la nécessité d'exercer un contrôle effectif et rigoureux aux points de passage du territoire et d'instaurer un système de primes contre la fraude qui bénéficiera à l'économie et aux exploitants du pays.

On sait également qu'une bonne partie des productions agricoles (café, thé, pyrèthre, bétail, etc.) et minières (cassitérites et l'or principalement) passent frauduleusement les frontières du territoire en dehors des points de passage. Cette pratique de "coulage" des principales productions du pays prive celui-ci d'une importante entrée en devises. Or cette exportation invisible, qui est le plus souvent organisée par les mêmes importateurs - exportateurs ou profiteurs commerciaux étrangers, pourrait considérablement diminuer si un contrôle effectif des sorties se faisait à l'endroit même des lieux de production ou d'extraction. A cet effet, il serait souhaitable que la police de contrôle se fasse de préférence par les responsables des exploitations eux-mêmes (la meilleure solution afin de préserver le principe de l'autorité et l'efficacité du contrôle) ou bien conjointement entre brigadiers des sociétés exploitatrices et brigadiers des communes ou Préfectures (moins bonne solution). En toutes circonstances, le mal doit pouvoir se neutraliser à la source.

On sait enfin que l'Etat rwandais a accordé un peu trop facilement et hâtivement des monopoles d'exploitation commerciale à des sociétés sans exiger des contre-parties des points de vue suivants : contrôle comptable par l'intermédiaire de

commissaires ou de réviseurs d'entreprise; emploi et formation au maximum de personnel autochtone en tenant compte du rendement des entreprises; imposition d'un modèle de comptabilité officiel, contrôle des prix de revient, des marges bénéficiaires et des salaires; obligation d'implanter sur toute l'étendue du territoire des points d'exploitation en vue de faire participer le pays tout entier, dans la mesure du possible, à l'essor général des activités artisanales, industrielles et commerciales; contrôle des échanges de toutes natures.

Dans ces conditions, à l'avance, toutes louables et indispensables tentatives d'instaurer et de mettre en route des systèmes de statistique, de comptabilité nationale, de douanes, d'impôts, de contrôle de licences et devises, etc., tous organes d'exécution et de contrôle, et non d'élaboration et de conception de la politique à suivre en ces domaines comme c'est trop souvent le cas, risquent d'être gravement compromises en leur portée pratique.

En dehors des problèmes évoqués très sommairement de recensement statistique, de contrôle effectif, d'adaptation de la législation aux impératifs de développement harmonieux et de souplesse de mobilité de l'action économique dont doit tenir compte la politique de commerce extérieur, il y a également les problèmes de distribution des produits importés et de développement des entreprises du pays à soulever en vue d'équilibrer le budget de la Nation en une première étape et de la rendre exportatrice en une deuxième étape avons-nous déjà dit.

L'importation en général, avant de pouvoir être réduite progressivement au fur et à mesure du développement de l'agriculture, de l'industrie, des métiers et de l'artisanat, aurait tout intérêt à se faire par l'intermédiaire, lorsque entremise est indispensable, de firmes commerciales spécialisées en tel ou tel autre article et services y afférents. Trop d'importateurs dans le pays exerceraient des négoce multiples en des articles très différents les uns les autres pour lesquels ils ne sont pas en mesure de s'approvisionner en quantité suffisante de pièces de rechange (ou bien intentionnellement ne le font pas afin de forcer la clientèle à renouveler leurs achats en matériel neuf) ni d'assurer les réparations nécessaires. Chaque firme importatrice ou commerçant devrait se spécialiser en son négoce non seulement dans la vente mais également dans l'approvisionnement des pièces détachées et dans la réparation de l'article qu'il devrait suivre en permanence en ayant soin de recourir le plus possible à du personnel employé et à la main-d'oeuvre autochtone.

D'autre part, très souvent, par type d'article commercialisé, il y a beaucoup trop de marques concurrentes, ce qui a pour effet d'empêcher la main-d'oeuvre autochtone de se spécialiser en la réparation de tel ou tel autre matériel, de freiner la généralisation des ventes ou la distribution à travers tout le pays, de ne pouvoir réaliser des achats groupés à moindre prix ou plus avantageux, de ne pouvoir favoriser le développement des services à meilleur marché, tels que la publicité, les services d'entretien après vente, etc.

Ce qu'il faut arriver à faire, c'est rationaliser le commercial de manière à obtenir une meilleure structuration de la distribution et des services à la clientèle, un meilleur prix de revient commercial, et à cet effet ne commercialiser en principe qu'une seule marque par article ou matériel selon les différents usages et suivant les plus appropriés, en cela on arrivera à l'accélération de la formation du personnel employé à tous les niveaux par les sociétés, à une compression de dépenses super-

flues afférentes à la dispersion des efforts et à la diversité d'actions commerciales portant sur des petits volumes.

A ces notions de spécialisation et de services dont les firmes commerciales devraient s'inspirer avant que l'Etat les leur impose, il faut ajouter celle du circuit le plus court, le plus efficace et le moins onéreux de la distribution de manière à éviter le plus grand nombre possible d'intermédiaires inutiles et à diminuer le coût de la distribution des produits.

De même, les firmes importatrices du pays devraient éviter le plus possible de passer commande à l'étranger à des firmes commerciales intermédiaires qui ne font que réexporter les produits qu'elles importent. Dans la mesure du possible, les importateurs ne devraient s'approvisionner qu'à la source même de la production des articles qu'ils importent ce qui leur permettrait de bénéficier de prix d'achat beaucoup plus avantageux et pour le pays une sortie de devises étrangères moins importante.

D'ailleurs, l'octroi de licences d'importation et de devises aux entreprises qui en font la demande devrait se faire en tenant compte de l'ensemble de ces considérations.

Il ne serait que juste également à ce que la Belgique, qui accorde la plus grande aide financière à l'Etat rwandais, puisse - non seulement, à qualité et prix, - , mais surtout à services égaux, bénéficier de la préférence à l'importation lorsqu'elle se trouve en compétition avec d'autres pays fournisseurs pour des mêmes produits.

Quant au contrôle statistique des importations, il va sans dire que celui-ci ne se révélera utile et exacte que dans la mesure où les modèles et documents auront été correctement remplis tant par les importateurs et exportateurs que par les agents en douane et qu'ils renseigneront le "poids net" et la valeur réelle de la marchandise importée, ce qui n'est pas encore le cas actuellement.

On peut constater également une lenteur excessive en ce qui concerne l'octroi des licences d'importations, même pour celles qui ne nécessitent pas une ouverture de crédit en devises étrangères, et qui cependant se justifient amplement tant par la nécessité pour le pays de se couvrir en biens de consommation indispensables qu'en biens d'équipement et de fournitures matérielles destinés à l'essor agricole et industriel du pays.

Cette lenteur excessive jointe au manque de souplesse de la législation et à l'inertie de l'administration en la matière, sans évoquer une certaine absence de logique dans l'octroi et les modalités d'octroi des licences par produit et par pays fournisseur, présente un des aspects les plus désolants et décourageants pour les observateurs impartiaux et les personnes actives du pays.

Le déficit de la balance commerciale du Rwanda qui est de l'ordre de 65 millions environ pourrait aisément être réduit considérablement si une véritable politique de commerce extérieur, selon recherche opérationnelle, promotion économique du pays, réforme du dispositif administratif actuellement en place et promulgation d'une législation appropriée, était élaborée et mise en application.

C'est ainsi que bon nombre de produits importés figurant aux listes A et B pourraient être dans l'immédiat si pas être supprimés du moins être considérablement diminués par une

accélération du développement de l'économie générale du pays.

En principe, outre le développement - aisément faisable - des productions agricoles et l'amélioration des méthodes de travail et de commercialisation de ces produits, des productions minières et de la prospection en vue de la mise en exploitation de nouveaux gisements, on peut dire que toutes les transformations, productions et métiers réalisables dans le pays - et Dieu sait combien ils sont nombreux - devraient l'être.

Ci-après d'ailleurs une liste non limitative de ce qui est susceptible d'être développé et entrepris dans le pays:

1. - développement intensif, scientifique et cohérent de toutes les ressources agricoles dans le cadre d'une vigoureuse action sociale, (moniteurs, animateurs et responsables de circonscriptions administratives rwandais), d'une véritable programmation rurale et d'une solide organisation du paysannat (Intersyndicale des Exploitants Agricoles, Caisse de Crédit à l'Agriculture, Centres de Formation des Exploitants et de la Main d'oeuvre Agricole, etc.)

Le Rwanda étant essentiellement agricole et privilégié en de nombreux points en ce domaine par rapport aux pays voisins, c'est en la matière, prise globalement sous tous ses aspects, que l'assistance technique devrait concentrer l'essentiel de ses efforts et consacrer la part la plus importante de ses crédits.

Quant à l'enseignement, outre la partie spécifiquement agronomique, il faudrait que celui-ci inculque davantage aux bénéficiaires des notions de gestion, de comptabilité, de commercialisation des produits, d'organisation du travail et de la profession.

Toute cette exaltante oeuvre de promotion du paysanat ne pourra produire ses fruits rapidement et effectivement qu'avec le concours conjoint, coordonné, concerté et échelonné, des Missions, de l'Administration et de l'Assistance Technique. Ce concours devra être de longue durée et continu.

On ne saurait assez insister sur le fait que le peuple rwandais dans son ensemble doit son niveau actuel de développement, son savoir faire, son bon sens et sa sagesse principalement à l'enseignement et au dévouement des pères missionnaires, que l'oeuvre qui a été accomplie à ce jour par les missions est fondamentale et que le développement économique et social du Rwanda ne pourra se faire valablement qu'en maintenant la participation active des missionnaires. Cependant, il faudrait que dorénavant la contribution des missions se fasse sur un plan plus social plus technique et soit même adaptée au contexte général de l'évolution du pays. A cet effet, le corps enseignant, l'enseignement et l'équipement professionnel (métiers) des ateliers des missions devraient être en mesure de répondre aux nouveaux besoins d'actualité et d'avenir, et recevoir des subsides correspondants en provenance de l'Etat rwandais, de l'Eglise, de l'assistance bilatérale et multilatérale.

Il faut arriver à spécialiser et à augmenter la productivité et la qualité de l'agriculture en général, à mettre en route un véritable système de crédit à l'agriculture

et aux exploitants agricoles, à développer la variété des espèces et en introduire de nouvelles, à valoriser par la commercialisation (création de marchés) tous les produits de la terre et de l'élevage, à acquérir une infrastructure adéquate, à implanter une réelle industrie alimentaire, à créer des sociétés coopératives aux tâches multiples (fournitures diverses, transports, ventes, etc.) etc., et Dieu sait combien les possibilités sont nombreuses et même, dans certains cas, immenses!

L'agriculture rwandaise dans son ensemble doit sortir de son inertie, et l'économie du pays de la sorte passera de son stade de subsistance à celui des échanges internationaux.

D'excellentes suggestions pratiques ont d'ailleurs été consignés en de nombreux rapports d'experts d'assistance technique de toute provenance. Il serait ardemment souhaitable que d'aussi utiles et pertinentes suggestions ne restent pas lettre-morte, comme hélas c'est trop souvent le cas! Lorsqu'il s'agit de la "survie" d'un pays, comme c'est le cas du Rwanda, on ne peut gaspiller ses chances lorsque ces dernières ont été sérieusement définies, tracées et chiffrées, et on se doit de tout mettre en oeuvre, de mobiliser toutes les forces vives de la Nation, de profiter de tous les concours extérieurs positifs en vue de redresser aussi rapidement que possible une situation que le million et demi d'habitants de moins de vingt ans ne pourra plus supporter encore longtemps;

- 2... → développement de l'artisanat, qui n'est autre que le corollaire de la promotion du paysan, sa conséquence et son stimulant à la fois. Pour que cette interaction puisse s'opérer harmonieusement, ici encore est nécessaire de rappeler ce qui a déjà été suggéré pour la promotion du paysan, à savoir : organisation globale de l'artisanat (Intersyndicale des Métiers) depuis l'échelon national jusqu'aux sections locales, tant pour l'ensemble des métiers que pour chaque métier pris en particulier (associations professionnelles); concours conjoint, coordonné, concerté et programmé des Missions, de l'Etat et de l'Assistance Technique; création de Centres d'Apprentissages bien équipés en dehors de ceux existants déjà dans les Missions, et au besoin amélioration de l'équipement de ces derniers, diffusion d'un enseignement qui soit à la fois professionnel ou technique, comptable et commercial; spécialisation et commercialisation d'un artisanat utilitaire surtout en biens d'ameublement et de travail et dont les possibilités sont nombreuses et les besoins importants; création de coopératives d'achats groupés de fournitures au prix de gros, de vente des produits transformés à travers tout le pays, de transport et de stockage; création d'une Caisse de Crédit à l'Artisanat destinée à l'installation et au développement des artisans, à l'exécution d'importantes commandes et à leur approvisionnement; etc.

Ici encore, les produits de l'artisanat ont toutes leurs chances de pouvoir s'écouler sur les marchés étrangers si l'on veut se donner la peine de les spécialiser et de les commercialiser correctement, et surtout de les présenter en permanence dans les principales capitales ou métropoles étrangères (New-york, Londres, Paris, Bruxelles, Anvers, Bonn, Hambourg, Genève, Rome, Tokio, etc.) ou normalement des Offices Commerciaux et de Tourisme Rwandais devraient

être installés et à l'occasion de toutes manifestations internationales de grandes envergure (Foire et Expositions Internationales et Universelles). Et cela d'autant plus lorsqu'on connaît les beaux travaux qui s'exécutent dans les ateliers des Missions!

De toute manière la clientèle potentielle existe, faut-il encore, avec un minimum indispensable d'imagination pratique et d'adaptation aux besoins et aux goûts de cette dernière, la susciter. En ce domaine encore, les possibilités sont nombreuses;

3. - développement ou plutôt implantation d'industries nouvelles, dont certaines selon l'importance en capital, moyens de production et personnel mis en oeuvre peuvent tirer leur origine de l'artisanat suivant la nature des fabricats. C'est la raison pour laquelle à cette rubrique nous ferons une énumération, non limitative, mais progressive selon le volume des investissements, des diverses transformations souhaitables et valables dans le pays, lesquelles auraient pour effet direct d'assurer de l'emploi à la population, d'en augmenter le pouvoir d'achat, de même que le produit national, de réduire le déficit budgétaire et le déficit de la balance commerciale qui ensemble s'élèvent à 120 millions de francs, le tout dans des proportions très appréciables:

a - pour les industries alimentaires et connexes en provenance des produits de la terre, nous aurions à développer les productions, la qualité, les variétés et commercialisation des produits suivants : café, thé, froment, blé, orge, quinquina, coton, pommes de terre, tabac, horticulture, apiculture (miel), ricin, pyrèthre, légumes et fruits d'Europe (chicorée, poireaux, haricots, carottes, petits pois, ail, maïs, arachides, oliviers, vignes, orangers, citronniers, melons, pêches, pommes, poires, prunes, cerises, fraises, etc.); viande de boucherie, lait, de consommation et de fromagerie, oeufs, volailles, élevage et gibier comestibles; extraits ou concentrés de café, viande, lait, oeufs, fleurs (parfumerie), de fruits (jus); fabrication de pâtes alimentaires; salaison et fumage de poisson, viande et charcuterie; fabrication de savon, de margarine et d'huiles comestibles, de fromages, de cigarettes et cigares, de boissons alcooliques, de vinaigre, de pâtes de papier et de cartonnage à partir du papyrus, bois, fibres et chiffons, d'allumettes, d'emballages (boîtes en carton, sacs et pochettes en papier ou en plastique, caisses en bois, etc. selon les conditionnements et usages); tannerie, découpage des cuirs et fabrique de chaussures (courroies, lanières, ceintures, ceinturons, semelles, articles divers en cuir, notamment des tapis et descentes de lit en peau de vache, etc.); vannerie (sacs à main, paniers, chapeaux, tapis, descentes de lit, sandales, fabrique de balais américains; scierie, fabrication de jouets, de meubles fonctionnels, de panneaux agglomérés, à partir de déchets, de produits agricoles; menuiserie pour le bâtiment, les ponts et chaussées, les mines, les téléphones, etc.; corderie et fabrication de ficelles, cordes, filets de pêche, mèches, toiles, bâches, etc.; conserverie alimentaire (fruits, légumes, viandes, poissons) et fabrication de boîte en métal étamé; biscuiterie, pâtisseries, boulangeries, confiseries; vins, distilleries

et boissons apéritives, alcooliques, minérales, de cidre de bananes, jus de fruits, etc.;

- b - pour les industries et activités de transformation, le commerce de ces produits et services d'entretien, nous relevons notamment : ateliers et magasins de confection (chemiserie, lingerie, bonneterie, chandails, articles de mercerie, etc. en coton, laine, nylon) de robes, complets, jupes, pantalons, vestes, manteaux de pluie, habillement pour enfants et femmes enceintes, etc.; fabrication de tapisseries, de couvertures et de drapeaux, blanchisseries, teintureries, salons de coiffures; bijouteries-horlogeries, magasins de meubles, de services et couverts de table, d'ornementation intérieure, magasins de maroquinerie, d'articles de voyage et de camping, etc.; magasins d'appareils électro-ménagers, de radio et plus tard de télévisions, magasins de jouets et souvenirs du pays, librairies-papeteries, drogueries, salons de dégustation, magasins d'alimentation, restaurants libre-service, pharmacies, etc.;

L'ensemble de tous ces magasins aura pour effet de susciter l'intérêt, le désir et la création de besoins nouveaux parmi la population des centres urbains et par là de l'inciter, l'animer et la stimuler vers le beau, le bien-vivre, l'esprit de lucre et de saine compétition commerciale, dans le cadre d'une atmosphère d'activité et de prospérité. De la sorte, le commerce de détail sera décentraliser, devra se spécialiser, devra se charger des réparations, se moderniser en ses devantures, vitrines, étalages, rayonnages, éclairages, personnel de vente et services, etc. La décentralisation du commerce de détail, sa spécialisation et son exploitation par les rwandais de plus en plus nombreux, avant qu'ils puissent accéder au commerce de demi-gros et de gros, au besoin grâce au concours d'une Caisse de Crédit aux Commerçants Rwandais et d'Association de Commerçants Rwandais, devrait avoir pour effet d'accroître la concurrence, élément indispensable de freinage à la hausse des prix de détail en économie libre, d'attirer de plus en plus la jeunesse rwandaise vers les activités et les services commerciaux (le tertiaire), de libérer progressivement le commerce de l'emprise étrangère et d'améliorer grandement le niveau de vie de la population et le cadre ou milieu dans lequel elle évolue. Il s'agit donc de promouvoir le commerce de détail à partir le plus possible des produits manufacturés dans le pays et par des commerçants et artisans rwandais au plus grand bénéfice d'une clientèle urbaine rwandaise potentielle à créer et dont l'élément entraîneur au départ sera la population européenne.

Toujours à la rubrique de l'industrie de transformation nous continuerons notre énumération par la petite métallurgie (soudures, serrurerie, chassis métalliques, charpentes métalliques, tuberie : chaises, tables, lustrerie ou luminairerie, étagères métalliques, sommiers métalliques, chaises longues, instruments de travail et de jardinage : houes, pioches, pelles, rateaux, etc.); ateliers de réparations mécaniques (moteurs automobiles, compresseurs, tracteurs, machines-outils, engins mécaniques, carrosse-

ries, peintures automobiles, etc.) ; entreprises de bâtiment (maçonnerie, plomberie, charpenterie, peinture, etc.); fabrication d'emballages et de tuyaux en matière plastique; fabrication de valises, malles, coffres, ustensiles de cuisine (casseroles, bouilloires, cafetières, etc.), matériel de camping, boîtes de conserve étamées, etc.; fabrication de bougies (cire d'abailles), lampes à pétrole de chantier, réchauds à pétrole, etc.; mise en bombonnes d'air comprimé et de gaz butane, etc.;

- c - enfin nous arrivons aux possibilités de transformation et de services qui nécessitent d'importants investissements privés ou publics étrangers mais qui à coup sûr deviendraient payants avec les années à venir et l'échange avec les pays voisins.

Dans le domaine industriel nous aurions: exploitation intensive et cimenteries à partir des gisements calcaires de chaux des régions de SHANGUGU et RUHENGRI; création d'une fonderie d'étain à proximité d'une des nombreuses exploitations minières, exploitation intensive des nombreuses possibilités industrielles qu'offre le gaz naturel méthane du LAC KIVU près de GISENYI (combustible domestique et industriel, combustible pour véhicules automobiles et moteurs; acétylène, acide cyanhydrique, dérivés chlorés, produits de base rentrant dans la fabrication des matières plastiques, textiles synthétiques, caoutchouc synthétique, plexiglas, solvants, peintures, huiles et résines végétales, chloroforme, teflon, fréon, essence synthétique; engrais azotés et notamment l'"azorgan" à 39% d'azote qui convient spécialement en région tropicale, etc.); exploitation des autres produits naturels de la région du LAC KIVU (phosphates à 70 gr par m³ d'eau en profondeur, des sels divers de soude, potasse, magnésie et de chaux à 3kg500 par m³, réserves de tourbe supérieure à 2 milliards de m³, laves leucitiques de teneurs en K₂O de 5,6 à 8;1 % d'emploi souhaitable pour les cultures;) etc., toutes importantes industries pour lesquelles l'énergie hydroélectrique existe dans le pays en surabondance (barrages de MURURU, NTARUKA et de GISENYI, soit au total en puissance installée actuelle 21.100 KW, susceptible d'être portée à 40.450 KW et d'une productivité d'ensemble de 127.000.000 Kw h par an !), un réseau routier assez dense et susceptible d'être en bon état dessert tout le pays, un marché très large, tant sur place que dans tout le Centre de l'Est africain, existerait.

Dans le domaine des transports, il serait tout d'abord souhaitable que l'infrastructure routière soit améliorée par asphaltage et le raccourcissement de quelques grands axes routiers, spécialement ceux qui assurent la traversée Nord-Sud du pays et la liaison la plus économique avec la mer, c.à.d. RUHENGRI - KIGALI - GITARAMA - NYANZA - BURARE - SHANGUGU et KIGALI-DAR-ES-SALAM, via USUMBURA. D'autre part, un service régulier sur le LAC KIVU par bateaux (passagers et fret) devrait assurer la liaison entre les principales villes bordant le Lac. Enfin, outre une nette amélioration de l'infrastructure des plaines d'aviation existantes et des modèles d'avion qui assurent leur liaison entre elles et KIGALI - ENTEBE, l'Etat

rwandais aurait tout intérêt d'une part d'utiliser ses nombreux lacs, suffisamment distants les uns des autres, en des bases pour hydravions (passagers et fret) et d'autre part, de s'approprier par voie de convention bilatérale avec la République Congolaise - Léopoldville de l'aéroport national de GOMA qui desservirait sa proche voisine GISENYI (centre touristique par excellence : la station balnéaire, les volcans, les lacs, la région de RUHENGARI, les parcs nationaux et volcans de l'OUGANDA, le lac Albert et son parc national par l'OUGANDA, et bien d'autres possibilités touristiques exploitables par embranchement sur les parcours -SAFARI du Nord et de l'Est africain à des conditions semblables et à titre de réciprocité aux accords passés entre les Républiques Rwandaise et Congolaise réglementant l'usage de l'aéroport de KAMEMBE par les congolais et étrangers se rendant à BUKAVU.

Puisque nous parlons de transports, toujours d'ailleurs dans le contexte général d'une politique de commerce extérieur, signalons au passage qu'il serait ardemment souhaitable que dorénavant les autorités rwandaises suppriment, sauf en cas exceptionnel et nettement justifié, toute importation de véhicules automobiles et de transports neufs qui reviennent très chers à l'Etat (hémorragie de devises inutiles), d'autant plus lorsqu'on connaît l'usage peu soigneux qui en est fait, l'état des routes, la difficulté d'obtenir les pièces de rechange, un bon entretien des véhicules, la manière dont ils sont réparés, etc. Dans ces conditions, rien n'empêche, dans l'intérêt même de l'équilibre de la balance commerciale du pays (environ 10 % des importations) de ne plus importer que des véhicules d'occasion en fort bon état de marche et sous garantie technique totale, d'autant plus lorsque l'on sait qu'en Europe des véhicules qui ont à peine roulé 20 à 25.000 km maximum peuvent s'obtenir à moins que la moitié de leur prix de vente et qui pour ici feraient encore en excellent usage. Quant au sort qui serait réservé dorénavant aux importateurs d'automobiles neuves dans le pays, celui-ci ne serait autre que l'approvisionnement uniquement en pièces de rechange et pneus, la réparation et l'entretien consciencieux des véhicules, la création un peu partout de garages et la formation des techniciens dans le pays, ce qui serait déjà bien suffisant et heureux ainsi. La Belgique étant la mieux placée en cette spécialité, il serait aisé de passer un accord avec une firme sérieuse en la matière, et aux services étatiques rwandais de mécanisation de vérifier le bon ordre technique des véhicules d'occasion importés.

Par contre, l'installation dans le pays de tout montage de véhicules automobiles, de transport et de tracteurs ou engins mécaniques neufs serait heureux, souhaitable et facilité, et permettrait au Rwanda d'exporter en ce domaine.

En ayant abordé le tourisme lorsque nous parlions des transports, un fait est certain qu'en ce domaine tout est à faire, et Dieu sait combien le tourisme peut profiter intensément à la balance des paiements d'un pays. Pour beaucoup de pays, le tourisme est en importance la première activité économique, mais bien sûr celui-ci requiert une infrastructure adéquate, un in-

vestissement global assez conséquent mais rentable à moyen terme, une propagande sous toutes ses formes et une organisation tant à l'étranger principalement qu'à l'intérieur du pays, etc. Mais qui veut en "gagner" doit pouvoir en "dépenser" judicieusement, d'autant plus lorsqu'on est en possession d'un si beau pays qu'est le Rwanda et en une aussi attractive région d'Afrique qu'est l'Est africain. Si les possibilités de réussite sont réelles, comme c'est le cas, mais que les moyens manquent, vu l'importance de l'enjeu, le mieux en est de s'en remettre pour une grande partie aux bons soins de sociétés américaines et/ou européennes spécialisées en ce domaine. De toute manière, à l'heure actuelle avec les matériaux modernes à bon marché de construction légère, il y a moyen de construire des motels en nombre suffisant à l'endroit des plus beaux sites touristiques sans de trop grandes dépenses.

Puisque nous avons parlé de propagande, il serait bon d'évoquer également les besoins du pays en matière d'information par la presse, la radio et même à prévoir la télévision où beaucoup reste à faire. Ce qui importe surtout en ce domaine c'est que les programmes soient sélectionnés en fonction des buts éducatifs, professionnels et culturels à atteindre, compte tenu du niveau mental de la population, de sa promotion sociale et de ses besoins réels; il faudrait donc des émissions d'ordre pratique, pédagogique et morale. Par l'information on peut rapidement faire changer les habitudes des populations, les inciter à progresser et à concevoir en fonction des impératifs sociologiques de leur temps. Ici encore, un concours conjoint, coordonné et cohérent entre les Missions, l'Administration et l'Assistance technique serait souhaitable.

Comme nous le voyons, la tâche dans son ensemble est immense par rapport aux nombreux objectifs à atteindre et les moyens financiers de toutes provenances et natures dont on dispose en propre ou dont on bénéficie. Puisque d'une part, tout ce tient, que l'économie et le développement d'une nation ont leurs lois propres qui sont étrangères à toute idéologie sociale d'où qu'elle puisse venir, que la seule réalité économique et sociale est celle de la productivité et de l'intelligence (et pour preuve, les devises étrangères les plus fortes sont celles où la productivité est la plus élevée et la technologie la plus évoluée et non nécessairement celles des pays potentiellement les plus privilégiés en richesses du sol et du sous-sol) et que d'autre part, tout progrès n'est réellement possible que dans une action réfléchie, coordonnée, cohérente, rapide, continue, personnelle spécialement et en coopération avec autrui pour autant que de besoin, nous allons aborder dans les chapitres suivants la manière dont nous concevons pouvoir remplir notre mission de commerce extérieur compte tenu du contexte général que nous venons de passer rapidement en revue et dont si nous avons à en tenir compte, nous n'avons en tout cas pas à l'approfondir.

Le cadre général dont est tributaire l'exécution de notre mission, nous a enseigné en tout cas en gros nos possibilités d'expansion et les limites de nos moyens tout à l'intérieur qu'à l'extérieur, et nous a de la sorte fourni les coordonnées dont nous aurons à tenir compte lors de l'élaboration de notre politique de commerce extérieur.

Nous savons notamment que les dirigeants rwandais ont eu la sagesse d'établir un code d'établissement et d'investissements très libéral, souple et intéressant à la fois pour les étrangers qui sont désireux de mettre à profit au Rwanda leurs capitaux et savoir-faire, et qu'ils ont prévu à cet effet tout un échelonnement de facilités, avantages et garanties selon la nature et l'importance des activités à entreprendre, sous réserve cependant du respect par les investisseurs de leurs plans et prévisions, ce qui est tout à fait normal, tout privilège implique en retour des obligations.

Nous connaissons les domaines dans lesquels une intervention financière et technique permettrait de réduire appréciablement les importations et d'envisager ou d'accroître l'exportation en général.

Nous sommes d'accord à ce que la Belgique, étant donné son aide financière, monétaire et technique, puisse profiter en priorité des avantages de commerce extérieur à conditions égales de qualité, prix et services offerts ou consentis.

Nous n'ignorons pas non plus que les transports tant intérieurs qu'internationaux devraient inciter les dirigeants rwandais à opérer leurs échanges dans la plus grande mesure du possible avec les Etats limitrophes, compte tenu bien entendu de la balance des comptes avec ces pays et des disponibilités en devises.

Nous savons également qu'à défaut de disponibilité en devises, il est toujours possible de faire du troc ou d'échanger des matières premières contre d'autres ou des biens d'équipements.

Nous sommes convaincu qu'il nous faudra dorénavant contrôler efficacement toutes les entrées et sorties, en marchandises et valeurs du territoire, fussent-elles mêmes invisibles, réglementer sévèrement le commerce d'importation en ses prix pratiqués, sa décentralisation, sa spécialisation et ses services de distribution, de réparation et d'approvisionnement en pièces détachées et accessoires.

Il nous faudra être au courant dorénavant des cours pratiqués des matières premières (café, thé, cassitérite, etc.) sur les marchés internationaux, des prix en général de tout ce dont le Rwanda doit nécessairement importer sur ces mêmes marchés et de tous les produits dont il est susceptible d'exporter lui-même à l'étranger, d'une ventilation complète et chiffrée et de l'ordonnement de tous les besoins réels à l'importation.

Enfin, nous sommes conscients que toute action cohérente de commerce extérieur nécessite une représentation permanente sur les principales places étrangères, une politique de présence partout où se manifestent les rencontres commerciales internationales, des études et une centralisation de toutes les données statistiques et informations commerciales permettant de préciser toujours davantage le comportement à adopter, des contacts réguliers, par l'intermédiaire de commissions mixtes, avec tous les départements ministériels et organes étatiques susceptible d'intéresser ou d'être intéressé le ou par le commerce extérieur, etc. que dans le cadre de notre action à l'étranger, nous aurons à susciter l'intérêt des personnes désireuses de visiter le pays en touristes, de s'y établir et à y investir, des organismes étatiques étrangers susceptibles d'aider financièrement, techniquement, commercialement, culturellement (bourses d'études, fondation d'instituts d'enseignement et d'échanges, contrats

d'assistance technique, recrutement d'experts, etc.) le Rwanda.

3. COMPETENCES ET POUVOIRS D'UNE

DIRECTION GENERALE DE COMMERCE EXTERIEUR.

De ce qui précède, on s'aperçoit aisément de l'importance de la fonction ministérielle du commerce extérieur, fonction que nous n'avons fait d'ailleurs qu'effleurer, vu l'ampleur de la tâche à accomplir en ce domaine. Pour pouvoir accomplir sa mission de manière ordonnée, programmée et systématique à la fois, faudrait-il encore que le Service du commerce extérieur jouisse des moyens, attributions et pouvoirs indispensables à la réalisation de sa vocation. Or, mille fois hélas, dans l'état actuel des réglementations existantes, ce service ne peut valablement rien entreprendre.

Il existe bien un service de commerce extérieur au Ministère des Finances et du Commerce Extérieur, il est même renseigné à l'organigramme (peu fonctionnel, soit dit en passant) de ce Ministère, mais en fait, contre toute attente, il n'est que purement figuratif et dépouillé de toutes attributions, de tous moyens d'action et de toute organisation normalement dévolus à l'étranger à des organismes semblables.

Cependant, à supposer que ce service reçoive un jour la place qui lui revient dans le dispositif administratif de l'Etat et puisse exercer son rôle capital pour le développement du pays, alors il lui faudra agir sur deux plans, sur le plan intérieur et sur le plan extérieur, à la manière qui sera exposée au cours de ce chapitre.

a. - Sur le plan intérieur, dans l'état actuel des choses, l'Ordonnance-loi du 15 mai 1964 organise le régime des changes et du commerce extérieur et la loi du 14 juillet 1964 qui en entérine les dispositions attribue explicitement la fonction de politique générale (direction) et du commerce extérieur à une commission dite des Devises et Licences, sorte d'anti-chambre de la Banque Nationale qui en applique les décisions!

De la sorte, la politique générale du commerce extérieur, qui normalement et en toute logique devrait être élaborée, conçue, modifiée le cas échéant et en tout cas arrêtée au Ministère des Finances et du Commerce Extérieur, puisque seul son Ministre devrait en être responsable, n'est ni plus ni moins décidée par une commission dont le rôle ne devrait être autre que consultatif, comme partout ailleurs!

Dans ces conditions, quel rôle peut jouer le Service de commerce extérieur? De plus, au sein de la dite Commission des Devises et Licences, outre le Ministre des Finances et du Commerce Extérieur qui peut fort bien ne pas pouvoir siéger lors des réunions, aucun autre délégué ou représentant du Service de Commerce Extérieur, cependant intéressé au premier chef de ce qui débat en cette commission, n'est prévu pour prendre part aux discussions en l'absence éventuelle du Ministre compétent, alors qu'outre le Gouverneur de la Banque Nationale font encore partie de la Commission, un délégué de la Banque Nationale qui en est le Secrétaire, un représentant du Ministère de l'Economie, un autre du Plan, un des banques agréées et enfin un de la Chambre de Commerce du Rwanda, tous ministères secondairement intéressés et com-

pétents en matière de politique de commerce extérieur.

Il semblerait à la vérité que la Banque Nationale, par l'entremise de la Commission des Devises et Licences, se soit attribués les pleins pouvoirs en la matière alors qu'en tant qu'Institution, son rôle n'aurait dû être autre que d'appliquer et contrôler les directives qui normalement devraient être élaborées et conçues par le Service de Commerce Extérieur et arrêtées par le Ministre des Finances et du Commerce Extérieur.

Autre anomalie, il n'est même pas prévu à quelle majorité la Commission des Devises et Licences adopte ses décisions ou plutôt ses directives de commerce extérieur. Ce qui permet à ce qui ne devrait être que consultatif, la confusion fonctionnelle générale des ministères et institutions y aidant, d'être régalien.

D'ailleurs, pour qui est juriste et parcourt attentivement l'ensemble des textes législatifs réglementant le commerce extérieur, il n'est pas difficile de s'apercevoir que l'Institution de la Banque Nationale s'est attribuée, par l'abus de compétences et de prérogatives en de nombreux domaines, de véritables pouvoirs ministériels sans pour autant en supporter les responsabilités devant le Parlement et la Présidence de la République et du Gouvernement.

Sans vouloir nécessairement mettre en doute la compétence des experts-auteurs de ces réglementations confuses et inadéquates ou inappropriées dont la Banque Nationale n'a d'ailleurs pas le monopole, il se pourrait que dans le passé il y aurait eu nécessité de promulguer de la sorte. Toujours est-il qu'aujourd'hui et étant donné notre présence et notre mission, il serait souhaitable que les choses rentrent dans leur ordre logique au mieux de l'efficience des institutions de l'Etat.

De ces anomalies, on en retrouve un peu partout dans les autres départements ministériels, conséquence inéluctable du manque flagrant de coordination, de cohésion et de direction de l'assistance technique en général, d'où qu'elle vienne, et de la tendance qu'ont les experts et techniciens à gâter les choses en perdant le bon sens des réalités et de la simplicité, en imposant parfois aux administrations des pays sous-développés des réglementations de loin trop complexes par rapport à leur degré d'évolution économique et administrative, à leurs moyens de les observer et de les faire appliquer et au profit réel qui pourrait en résulter. Il est absolument inutile d'imposer aux pays sous-développés des expériences de pays sur-développés tant que les premiers n'auront pas franchi les diverses étapes d'évolution qui les séparent des seconds. N'oublions pas que les réglementations actuelles des pays sur-développés (par rapport à la moyenne de développement des nations dans le monde) sont le résultat de la complexité de leur propre existence interne (de leur économie et de leur système) et que vouloir les imposer là où tout devrait encore être simple serait une grave erreur de jugement, lourde en conséquences.

Il faudrait donc que l'on revienne à une plus saine conception de la fonction administrative par la refonte de certains de ses départements ministériels et institutions, par la simplification de ses méthodes de travail, ce qui permettra à coup sûr de gagner en efficience et en exhaustivité.

Il faudrait arriver à redistribuer, dans le cadre d'un organigramme réellement fonctionnel, les tâches respectives à chaque Ministère et à chacun des organes ou institutions

de département ministériel, les répartir harmonieusement et les définir de manière à éviter le plus possible des chevauchements de compétences, de responsabilités et d'autorité. Il faudrait arriver à une synchronisation parfaite de tous les rouages de l'Etat, ce qui implique une répartition horizontale rationnelle des responsabilités entre les ministères et leurs organes ou institutions respectifs et une répartition verticale à l'intérieur de chacun de ceux-ci en fonction de la position hiérarchique de chacun des responsables.

Quant à la rédaction des réglementations, elle devrait veiller à être toujours de bon sens par rapport à l'objectif primordial à atteindre ou au profit à retirer; simple dans son exposé, ses termes et sa présentation; concise, explicite et complète dans le régime qu'elle instaure, modifie ou réforme; délimitative en ses généralités et particularités selon la portée désirée; etc.

L'application des réglementations devraient toujours pouvoir faire la part des choses entre l'esprit et la lettre, l'essentiel et le détail, le principe et l'exception ou les situations particulières, ^{en} un mot, entre l'intérêt réel de l'économie du pays et les urgences à cet effet, ^{et} ce qui ne l'est pas, sans parti-pris ou favoritisme.

Les remarques nous estimons devoir faire dans l'intérêt de la fonction publique l'ayant été, voyons maintenant quelles devraient être les attributions qui normalement incomberaient au Service du Commerce Extérieur sur le plan national:

A. - L'élaboration et la détermination de la politique générale du commerce extérieur à entreprendre, et à cet effet :

1. - recevoir en première main toutes les demandes, d'où qu'elles viennent, d'importation (licences préalables) et d'exportation (déclarations préalables), émanant de toutes personnes morales ou physiques, privées ou publiques et en déterminer le cas échéant les modalités d'octroi suivant l'intérêt et l'urgence que représente pour l'économie du pays les dites demandes, la position de la balance des paiements ou la situation des échanges quantitatifs entre pays dans le cadre d'accords de commerce et les disponibilités en devises lorsqu'il s'agit d'importations nécessitant une ouverture de crédit;

En principe, les modalités de paiement, sauf cas particuliers, doivent rester du ressort de la Banque Nationale.

Seule le Service de Commerce Extérieur devrait être à même d'estimer de l'opportunité de toutes les demandes de cette nature et de donner les suites qu'il convient.

A la Banque Nationale ensuite d'appliquer les décisions arrêtées par le Ministre des Finances et du Commerce Extérieur et de contrôler le respect des modalités d'application;

2. - décider régulièrement des produits qui devraient figurer dans des listes spéciales de contingentement à l'importation selon leur classification d'intérêt du point de vue de l'équilibre de la balance commerciale et de priorité du point de vue du développement éco-

nomique du pays.

Actuellement, nous connaissons que deux listes de produits, la liste A pour les produits de première nécessité et la liste B pour les produits de nécessité secondaire, cependant rien n'empêcherait de créer au besoin d'autres listes de régimes intermédiaires de contingentement;

3. - déterminer les régimes de taxation (tarifs douaniers) applicables à l'entrée des produits et éventuellement à la sortie du territoire pour autant que de besoin, selon leur usage (simplement en transit, en séjour temporaire, pour être réexportés par la suite, pour y subir une transformation et retourner dans le pays d'origine ou y être exportés ailleurs, ou enfin pour y être consommé sur place) et selon leur nature (matières premières, biens d'équipement, produits semi-finis, produits achevés, produits de première nécessité, etc.);

Ces régimes de taxation spécifique à l'entrée du territoire devraient faire davantage l'objet d'une politique de développement national que de dispositions traditionnelles d'accords bilatéraux ou de conventions multilatérales avec l'étranger qui ne tiennent pas suffisamment compte de l'intérêt réel du pays. D'ailleurs le régime de tarification actuelle ne serait autre que celui qui était d'application au Congo-ex-Belge et par conséquent ne pourrait convenir idéalement à la situation actuelle du Rwanda qui a ses particularités économiques. C'est ainsi que la tarification et toutes autres dispositions commerciales du Marché Commun Européen ne devraient obliger le Rwanda que dans la mesure où son intérêt national ne lui commande pas d'orienter ailleurs et de manipuler autrement son commerce extérieur, d'ailleurs le principe de la sauvegarde des intérêts économiques des Etats associés est explicitement prévu;

4. - agréer toutes les firmes commerciales qui vivent essentiellement de l'importation et en réglementer et contrôler leur activité en fonction de l'intérêt national, c'est à dire de leur spécialisation, de leurs services réels rendus à la clientèle (réparation, approvisionnement et fourniture de pièces détachées ou accessoires, etc.), de leur réseau de distribution, de leur utilisation en personnel rwandais, de leur pratique en matière de prix d'achat et de vente, et conditions de vente, etc.;

5. - suivre les cours des matières premières (mercuriales) que le Rwanda importe et exporte, de même que les prix pratiqués à l'étranger aux sources principales d'approvisionnement en matériaux de construction, biens d'équipement et de consommation;

En effet, il n'est de secret pour personne, qu'une grande distorsion existe entre les prix de gros et de détail pratiqués dans les pays voisins du Rwanda de langue anglaise et ceux ayant cours dans le pays, parfois même plus du simple ou double !

Dans de nombreux cas, l'achat direct aux sources d'approvisionnement, si éloignées soient-elles, se

révélerait de loin plus profitable à l'économie rwandaise, faudrait-il encore que les producteurs acceptassent de fournir directement au Rwanda ou de le faire par l'entremise de sociétés mixtes établies à l'étranger et à créer à cet effet?

6. --prédéterminer tous les besoins par produits et en montants de devises à l'importation, à la veille de chaque exercice annuel, compte tenu des fluctuations saisonnières du volume de leur consommation (produits de consommation courante) et de l'opportunité de leur utilisation (biens d'équipement);
7. -- effectuer des études statistiques commerciales et d'échanges relatives à tous les besoins, possibilités et problèmes de commerce extérieur;
8. -- rédiger et publier un bulletin d'informations commerciales (périodique) et statistique destiné à l'information intérieurs et à la propagande extérieure par l'entremise des postes diplomatiques, commerciaux et de tourisme rwandais à l'étranger;
9. -- négocier de Kigali des conventions commerciales bilatérales, régionales et multilatérales, privées et publiques, de toutes natures avec l'étranger (échanges, troc, transports, exploitations, entreprises, licences, etc.);
10. -- recrutement et formation à Kigali de candidats rwandais susceptibles de remplir ultérieurement des fonctions de conseillers commerciaux ^{aux} postes diplomatiques (New-york, Londres, Paris, Bruxelles, Tokio), et dont la nature des fonctions sera détaillée plus loin;
11. -- participer aux réunions régulières de commissions consultatives mixtes dont nous provoquerons la création et dont l'objet sera précisément d'assurer la coordination entre les divers départements ministériels et institutions étatiques susceptibles d'être intéressés par notre activité de commerce extérieur et / ou dont le concours peut nous être si pas indispensable du moins être utile;

La coordination n'existant pas actuellement entre notre Service de Commerce Extérieur et la Banque Nationale, pas plus d'ailleurs avec la Présidence de la République, les Ministères des Affaires Etrangères, de l'Economie, de Plan et autres départements ministériels intéressés, nous la provoquerons, l'organiserons et la maintiendrons!

12. --tenir le contentieux administratif afférent aux différentes fonctions passées en revue pour ce qui est tant des attributions du Service du Commerce Extérieur sur le plan national que nous venons de voir que pour celles relatives à l'action à l'étranger du Service du Commerce Extérieur et que nous allons énumérer ci-après;

B. - La mise en oeuvre d'une promotion de commerce extérieur rwandais outre-mer, et à cet effet:

- 1.-- participer aux conférences internationales dont les sujets de discussion, de négociation ou d'accord au sein d'organismes tels que l'O.N.U., le G.A.T.T., la C.E.E., l'A.E.L.E., l'O.U.A., etc. intéressent direc-

tement ou indirectement le commerce extérieur rwandais;

2. - participer à l'étranger aux discussions, négociations et signatures de traités de commerce, d'établissement, d'unions régionales et de conventions internationales, (rédaction des avant-projets de traités, des documents de base et d'ordres du jour, des discussions ou de programmes de travail comprise);
3. - création et mise en place d'Offices Commerciaux et de Tourisme dans les principales métropoles ou postes diplomatiques à l'étranger (New-york, Londres, Paris, Bruxelles, Anvers, Bonn, Hambourg, Rome, Tokio, etc.); Ces Offices rempliront un double objet d'information et d'activités :
 - a) d'informer les étrangers, à commencer par ceux des pays les plus dynamiques et en mesure de venir en aide au Rwanda, sur existence du Rwanda (sa géographie, son histoire, sa politique, son économie), ses beautés touristiques et les moyens et voies d'y accéder, les avantages de s'y établir et possibilités d'échanges et d'investissement, (codes, réglementations et régimes) etc.; toute cette propagande se fera par des contacts humains aux Offices mêmes entre les visiteurs et les conseillers commerciaux et leurs adjoints, par la diffusion de monographies, de dépliants publicitaires, de bulletins ou périodiques d'informations commerciales et autres, par des reportages publicitaires ou non dans la presse étrangère, par des interviews à la radio ou à la télévision, par des projections cinématographiques dans le cadre de réceptions officielles, etc.
 - b) d'informer les autorités responsables et intéressées rwandaises, par l'intermédiaire des conseillers commerciaux et leurs adjoints, sur toutes les possibilités d'exportation de produits naturels et manufacturés rwandais compte tenu des tarifs douaniers et réglementations (formalités) en vigueur à l'étranger, sur les résultats de leurs démarches en vue d'attirer des capitaux à des fins industrielles, des touristes, de la main d'oeuvre et des techniciens qualifiés, des artisans et exploitants agricoles possédants, d'obtenir des crédits et aides financières sous diverses formes (bourses scolaires et universitaires, assistance technique et culturelle, etc.).

Ces Offices serviront également de centres permanents de documentation (bibliothèque) et d'exposition des produits agricoles (échantillons) et de l'artisanat rwandais;

4. - recruter, sélectionner, former et nommer les conseillers commerciaux qui seront responsables de la gestion (administration et organisation) des Offices d'Informations Commerciales et de Tourisme lorsque ces Offices seront indépendants des postes diplomatiques (ambassades et consulats);

Budgétairement, lorsque ces Offices dépendront des postes diplomatiques, ils seront imputés au budget

du Ministère des Affaires Etrangères mais en tout état de cause, fonctionnellement, leur personnel dépendra du Ministère des Finances et du Commerce Extérieur.

Etant donné l'importance du rôle des conseillers commerciaux, leurs multiples activités économiques et commerciales, et les résultats positifs dont on attendra d'eux, il est souhaitable qu'au départ et pendant les premières années que leurs diverses fonctions soient remplies par des personnes dûment expérimentées (qualifiées et introduites en hauts lieux) des milieux des grandes affaires, donc par des étrangers auxquels on adjoindrait des stagiaires (un par conseiller) rwandais qui assureraient ultérieurement la relève.

Il y a de fortes chances même que ces conseillers commerciaux fourniront au besoin les bureaux indispensables à l'exercice de leurs fonctions, qu'ils accepteront de prêter gratuitement en échange des prérogatives diplomatiques (avantages et immunités) qui leur seront accordées.



Les conseillers commerciaux auront notamment pour tâches : de lancer des appels d'offres à l'étranger pour les adjudications en fournitures et biens d'équipement intéressant l'Etat rwandais, de renseigner le Service de Commerce Extérieur sur les cours des matières premières et les prix des produits manufacturés, de promouvoir l'implantation d'entreprises nouvelles au Rwanda et le tourisme, de prospecter des débouchés nouveaux et conditions avantageuses pour les produits rwandais à l'étranger, de créer des sociétés mixtes d'import-export entre le Rwanda et leur pays, de faire acte de présence en toutes occasions et de défendre les intérêts rwandais lors de toutes manifestations publiques et internationales se déroulant dans leur secteur géographique respectif notamment lors de Foires Internationales et Expositions Universelles, au sein de conférences internationales et de réunions de groupements professionnels et de chambres de commerce;

5. - organiser la participation du Rwanda (exposition de produits naturels et de l'artisanat, de vues des plus beaux sites du pays, de documentation relatives l'activité économique du pays) aux Foires Internationales les plus payantes.

En tout état de cause, il serait vain d'escompter un développement appréciable du volume des échanges si aucune action à l'étranger ne devait être entreprise par le Service de Commerce Extérieur, et l'expérience prouve que de telles dépenses se révèlent toujours productives à plus ou moins brève échéance. Le résultat sera fonction du choix des conseillers, de l'organisation de l'action extérieure et des moyens consentis à cet effet.

Evidemment, tout cet ensemble de fonctions de commerce extérieur tant sur le plan national qu'à l'étranger ne pourra s'accomplir convenablement que dans la mesure qu'une organisation rationnelle et dynamique puisse exister au Ministère des Finances et du Commerce Extérieur. Une telle organisation ne peut se manifester va-

lablement dans les faits que si elle est l'émanation d'un organigramme fonctionnel parfaitement bien adapté à l'ensemble des prestations fournies par le Ministère des Finances et du Commerce Extérieur.

4. ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DU MINISTERE DES FINANCES ET DU COMMERCE EXTERIEUR

Tel que nous le connaissons et qu'il a été établi par une circulaire en date du 15 mai 1964, il est imparfaitement dressé et incomplet surtout en ce qui concerne sa partie relative au commerce extérieur.

En toute logique et en fait, il devrait s'articuler selon deux grandes divisions politiques correspondant et découlant des deux principales responsabilités mêmes du Ministère des Finances et du Commerce Extérieur, à savoir: une Direction Générale de la Politique du Commerce Extérieur dont Mr. G. DELHOVE serait responsable, et une Direction Générale de la Politique des Finances.

Ces deux grandes Directions Générales de la Politique correspondent au niveau fonctionnel de la conception ou de la responsabilité conceptionnelle d'un part de la manipulation des Finances et d'autre part de celle du Commerce Extérieur le Ministre se trouvant placé au niveau suprême de la responsabilité ministérielle, c.a.d. à celui de la décision finale.

Ces deux grandes Directions Générales de niveau conceptionnel coiffent à leur tour plusieurs services qui leur sont respectivement subalternes, de niveaux soit d'élaboration, dont pour les Finances la direction du budget, anciennement le service du budget, et pour le Commerce Extérieur la direction des Etudes du Contentieux, de l'Information et de la Documentation, anciennement Service du Commerce Extérieur, soit d'exécution dont pour les Finances le service de la comptabilité publique et le service des impôts et pour le Commerce Extérieur le service des douanes.

Le Secrétariat Général qui hiérarchiquement parlant pourrait paraître d'un niveau plus élevé que celui des deux grandes directions politiques (niveau de conception) n'en demeure pas moins de par la nature de sa fonction un niveau d'exécution, de secrétariat et de coordination administrative (personnel, appointements, fournitures de matériel de bureau, notes de service, audiences près le Ministre, convocations et ordres du jour des réunions de Son Excellence Monsieur le Ministre, etc.).

Concernant la Direction Générale de la Politique du Commerce Extérieur, en outre il y a lieu de compléter celle-ci par une brochette de commissions mixtes (interministérielles) de niveau fonctionnel ou de responsabilité consultative, à savoir : Commerce Extérieur (C.E.) - Présidence de la République, C.E. - Banque Nationale (anciennement Commission des Licences et Devises), C.E. - Affaires Etrangères, C.E. - Affaires Economiques, C.E. - Plan et Coopération Technique, C.E. - Travaux Publiés.

Les fonctions attribuées à la Direction Générale de la Politique du Commerce Extérieur sont en fait celles de l'action à l'étranger et outre-mer du commerce extérieur, tandis que celles qui sont de ressort de la Direction des Etudes, du Conten-

C O N C L U S I O N .

La tâche à accomplir est immense avons-nous dit; lors de notre intriduction, mais l'enjeu en vaut réellement la peine parce qu'il y a suffisamment de facteurs favorables à valoriser. De par expérience en promotion d'entreprises, nous savons qu'il n'y a pas de problème insoluble pour les dirigeants qui savent s'entourer de collaborateurs et d'experts compétents sur la base de critères strictement scientifiques, moraux et d'expérience professionnelle (le choix de ceux-ci est le plus souvent le véritable problème de l'assistance technique!). On peut affirmer que 80% d'un problème est d'ordre humain et 20% d'ordre technique, que dans 80% des cas les dirigeants ont à se faire avant tout violence à leurs habitudes (discipline), à leur manière de concevoir les choses (logique), à leurs méthodes de travail, (productivité), etc. La prospérité d'une entreprise ou d'un Etat est avant tout question de travail, de méthode, d'organigramme fonctionnel et d'esprit d'initiative (risques calculés). Une entreprise quelle qu'elle soit vaut ce que vaut sa direction, indépendamment de toute idéologie. Des problèmes, il y en aura toujours à solutionner, c'est le propre même de l'existence, mais ce qui compte c'est d'en avoir dans le sens du progrès!

En termes économiques, il n'y a pas trente-six manières d'obtenir un maximum d'efficience et de profit d'une situation donnée mais bien une seule dont doit s'inspirer toute politique, d'où la nécessité d'instaurer dans les faits un régime d'économie libre mais concertée, programmée et autoritaire ou de contrainte en ses applications décidées et leur contrôle. Il est grandement nécessaire au Rwanda que le pourcentage d'accroissement du revenu national brut soit d'au moins égal à celui du stricte minimum critique qu'est celui du taux de développement de la population qui est de 3,5%. Le taux annuel d'accroissement du produit national brut devrait même être de 7%!!! au minimum compte tenu du quasi néant industriel et valorisation agricole devant lequel nous nous trouvons et du volume des investissements sociaux à devoir entreprendre (construction d'habitations et de bâtiments administratifs et ateliers)!

Nous avons passé en revue une série de réalisations à entreprendre dans le pays (plusieurs dizaines!), sans avoir eu la prétention de toutes les mentionner parce que là n'était ni notre but et n'est ni l'objet de notre mission, nous avons suggéré dans les grandes lignes les moyens d'y parvenir, notamment le moyen d'entrée en franchise dans le territoire rwandais de tout matériel de production déclassé en Europe (d'où évitement de sorties en devises pour l'équipement industriel du pays), nous avons enfin donné notre avis sur la manière dont il fallait concevoir le commerce extérieur et l'organiser en vue de l'indispensable développement des échanges, aux autorités gouvernementales rwandaises, dirigeants d'entreprises et experts-techniciens maintenant de prendre leurs responsabilités. Pour notre part, nous restons au service de tous en responsables en général et prions notre Ministre des Finances et du Commerce Extérieur de daigner nous faire part au plus pressé des interventions qu'il souhaiterait nous voir exécuter.

Ce premier rapport-diagnostic d'ensemble de la situation du pays sera suivi d'autres pour autant que le besoin

sur des programmes de travail précis et d'utilité pratique, et de toute manière nous souhaitons pouvoir être efficace (dans la mesure des attributions, pouvoirs et moyens qui nous seront, souhaitons-le, accordés) en notre contribution attendue à la mise en oeuvre d'une organisation de commerce extérieur.

Notre efficacité, il faut bien le dire et nous terminerons hélas par là, sera également tributaire des conditions matérielles et de logement qui nous seront réservées. Il n'est pas normal qu'aucun logement ne nous ait été réservé lors de notre arrivée à Kigali, alors que nous étions, d'après les autorités belges, impatientement attendus par Monsieur le Ministre des Finances avec villa mise à notre disposition! Il est encore moins normal qu'un mois après notre arrivée à Kigali, ce problème de logement ne soit toujours pas solutionné en notre faveur alors qu'entre-temps d'autres experts, tant belges que français, suisses, allemands, canadiens, américains, etc? trouvaient avec l'appui dynamique de leurs autorités diplomatiques (onusiens compris) le moyen de se loger! même de grade beaucoup moins élevé que le nôtre! alors que les pays qu'ils représentent ne contribuent en rien au soutien de l'économie et de la monnaie du Rwanda! C'est plus pour nous une question de dignité que de confort!

Puisqu'il y a sérieusement crise de logement, que les autorités du Ministère des Travaux Publics prennent leurs responsabilités et fassent preuve d'autorité notamment en tenant un inventaire de toutes les disponibilités potentielles de logement à Kigali et ailleurs où le problème se pose, un échéancier des arrivées et départs, un fichier des experts et techniciens de toutes provenances en fonction de leur grade, de leur curriculum-vitae, de l'objet et de la durée de leur mission, les personnes qui les accompagnent, etc. Les autorités rwandaises, d'autre part ne devraient pas autoriser notamment que les étrangers règlent la succession de leur logement au moment de leur départ entre-eux, que les ambassades fassent la loi, que des logements soient loués sans occupant, que des experts et techniciens célibataires puissent disposer de plus de trois pièces par personne, que les locataires le plus offrants aient droit d'accaparement, que le personnel des ambassades soit démesurément trop nombreux par rapport à leur utilité, etc. Aux ambassades et organismes d'assistance technique autres que belges à bâtir eux-mêmes pour leur personnel s'ils veulent se maintenir et s'accroître et non aux techniciens belges de toujours supporter les traitements les moins favorables à tous points de vue! Que de part et d'autre on remplisse ses obligations et prenne les mesures les plus appropriées et énergiques à cet effet car toute crise de logement non maîtrisée ne peut que nuire au développement harmonieux des rapports entre individus et communautés et favoriser la hausse du coût de la vie. L'économie est affaire sérieuse, ni du laisser-aller, ni de l'improvisation mais du progrès en tous domaines.

Comme vous le voyez, nous avons été sincère depuis le début de notre rapport, nous avons tenté d'être complet dans notre tour d'horizon de l'ensemble des problèmes qui se posent au développement de l'économie du pays, nous avons dit à chacun "sa vérité" indifféremment des diverses réactions que celle-ci suscitera. En agissant de la sorte, nous sommes convaincus d'avoir été plus utile à tout le monde qu'en cachant soit totalement, soit partiellement la vérité. L'assistance technique n'étant pas et ne devant pas être de la diplomatie mais bien une contribution effective, nous croyons plutôt en la supériorité de la franchise des opinions.

Dr. Georges P.H. DELHOVE

