

Exemplaire corrigé

REPUBLIQUE RWANDAISE

MINISTERE DE L'INFORMATION ET DU TOURISME

RECOMMANDATIONS ET PLAN

POUR LA MISE EN PLACE

D'UN OFFICE RWANDAIS DU TOURISME

D'UN INSTITUT NATIONAL DES PARCS RWANDAIS

ET

D'UNE SOCIETE RWANDAISE DE PROMOTION TOURISTIQUE

Février 1972

CHAPITRE I - DU TOURISME EN GENERAL
ET DU TOURISME EN REPUBLIQUE RWANDAISE

1. Nous rappelons quelques uns des phénomènes de base du tourisme en général et en particulier du tourisme dans les pays de l'Afrique du Centre et de l'Est.
2. Le succès ou l'échec du tourisme dépend de la faculté de coopération dans des domaines variés relevant d'autorités différentes.
3. Le conseil Economique et Social des Nations Unies constate dans un ouvrage de 1971 que l'initiative privée est indispensable pour développer le tourisme et celle-ci ne peut accomplir grand chose si les conditions nécessaires ne sont pas créées par le Gouvernement (Rapport C.E.S. E/CN.14/TRANS/41/Rev du 5 août 1971)
4. Ce même ouvrage constate que l'expansion, la consolidation, le développement de l'infrastructure touristique des pays du centre et de l'Est de l'Afrique dépassent les moyens financiers d'un seul Etat et nécessitent aussi bien la coopération d'Etats voisins que l'apport d'aides extérieures qu'elles soient sous forme de prêts ou d'investissements privés.
5. L'Etat dans les pays d'Afrique centrale doit jouer un rôle plus important dans le développement du tourisme que dans les pays à tourisme traditionnel tels que l'Europe et les USA.
6. Quatre ouvrages importants ont été réalisés sur les possibilités et la réalité touristiques de la République Rwandaise. Il s'agit des rapports suivants:
 - Etude du "Groupe Structures" 1970
 - "Expertise préliminaire" du Dr. V. TLUSTY 1970
 - "Ecologie des Parcs nationaux du Rwanda" C.A. SPINAGE 1969/1970
 - "Considérations sur la structure du tourisme en République Rwandaise" Ch. POLLET, décembre 1971.
7. Ces études démontrent incontestablement que la République possède les éléments naturels qui favorisent le développement du tourisme: un climat favorable et ensoleillé, des parcs nationaux, des sites balnéaires, la beauté scénique, un folklore intéressant; en résumé un capital touristique pouvant donner naissance au tourisme international.
8. Par contre les études mettent en évidence la faiblesse de l'infrastructure (insuffisance de la capacité hôtelière) et le manque de dispositions administratives qui favorisent à l'épanouissement de l'infrastructure. Elles révèlent les intentions positives d'aides étrangères et de capitaux privés vis-à-vis de la République du Rwanda. Elles établissent des priorités, elles montrent l'importance économique que pourrait avoir le tourisme comme source de devises étrangères.
9. Toutes soulignent la nécessité de créer un organisme centralisateur qui coordonne la politique touristique et favorise un climat d'investissement. Elles recommandent donc la création d'un OFFICE RWANDAIS DU TOURISME.
10. Un statut juridique pour cet Office a été étudié il y a deux ans, un exposé des motifs a été établi (1). Les autorités du pays se penchent à nouveau sur la question. La création de cet Office est liée directement à la libération de deux tranches de l'aide Belge PT 27/70 et 1971/75 totalisant 307 millions.
11. La création de cet Office est plus vitale que jamais si le tourisme doit prendre un essor dans la République et si l'on veut y voir des investissements hôteliers.

(1) "Considérations sur l'organisation et l'exploitation d'un Office du Tourisme en République Rwandaise"
Ministre Fr. MIMANI - août 1970.

CHAPITRE II. POUR LA CREATION D'UN OFFICE RWANDAIS DU TOURISME

Cet Office ramènerait sous son patronage tout ce qui a trait à l'ensemble touristique du pays.

Il s'agit en bref:

- des hôtels appartenant à l'Etat
- des Parcs nationaux
- de la Chasse
- de l'animation touristique de certains lieux
- de certains aspects du folklore et de l'artisanat

12. La nécessité de ramener sous un seul organisme la gestion de ce patrimoine national est impérative pour sa mise en valeur. Elle est évidente si l'on considère que faire du tourisme est mettre sur pied une nouvelle forme d'industrie. Il y a 40 ans on découvrait des minerais au Rwanda. La découverte des minerais entraînait la création d'un département minier gérant son budget, légiférant, contrôlant, encourageant les développements miniers.
13. Quand on parle agriculture toute personne comprend la valeur d'un Ministère de l'Agriculture. Aucune personne éduquée ne songerait à douter du bien fondé d'un organisme tel que l'OCIR. En d'autres termes quand on parle "café" ou "thé" on sait qu'il faut derrière la production agricole une stratégie de vente et de contrôle de qualité. Cette stratégie n'est pas neuve elle est connue d'un certain public. L'image de ce parastatal est bien acceptée.
14. Il n'en va pas de même quand on parle de tourisme. La logique et la stratégie à la base du tourisme échappent encore à la majorité des non-informés tant Européens que Rwandais. C'est compréhensible quand on considère que l'industrie touristique en Afrique est jeune de dix ans. Elle appartient au XX^e siècle, elle a des lois subtiles, changeantes et complexes.
15. D'aucuns considèrent encore la création d'un Office Rwandais du Tourisme comme un luxe. Pour convaincre ces adversaires de la nécessité économique et administrative d'un Office Rwandais du Tourisme, contentons-nous de constater une série de faits touristiques en périphérie du Rwanda et comparons-les à la réalité rwandaise. Nous relatons, nous chiffrons.
16. En 1967 pour l'Europe de l'Ouest l'industrie touristique représentait un mouvement intérieur brut de \$ 7.888 milliards. Fin 1971, le tourisme au sens large est devenu la plus grande industrie mondiale. De 1961 à 1965, les exportations des pays africains n'ont augmenté que de 61 % (cfr. "UN Yearbook of International Statistics") alors que le tourisme africain accuse une augmentation en 3 ans seulement (1963 à 1965) de 177 %.
17. En 1969, le nombre de visiteurs était:
 - au Kenya: 293.314 Recette brute ± Fr.Rw. = 1.179.000.000
 - en Uganda: 73.980 Recette brute ± Fr.Rw. = 725.000.000
18. La recette touristique brute de l'Uganda plafonne à 1.000 millions en 1971. La recette touristique brute de la République Rwandaise oscille aux environs de Fr.Rw. 8.110.000. Le tourisme du Rwanda reste un accident, il n'est pas une industrie (1).

(1) Dans le rapport "Considérations sur la structure du Tourisme en République Rwandaise", nous estimons le mouvement touristique et hôtelier à Fr.Rw. 47.400.000. Or 89,5 % de l'occupation hôtelière du Rwanda en 1969 était attribuable aux Résidents (Expertise préliminaire du Dr. V. TLUSTY, pages 16 et 17). Cette situation s'est peu modifiée en 1971. Les autres 10,5 % seraient attribuables à des étrangers non-résidents de passage et moins de 5 % de ces visiteurs seraient des touristes internationaux. ...
(suite en bas de la page suivante)

19. La comparaison des chiffres précités nous amène à nous poser la question: pourquoi cet écart?
Une des raisons majeures nous semble-t-il, au non-développement du Tourisme en République Rwandaise, est le manque de coordination et d'un plan global de développement touristique.
20. On constate une dispersion du patrimoine national touristique entre divers Ministères, ce qui empêche la République de mener une politique de développement touristique de front commun qui serait efficace.
21. Dans le domaine hôtelier par exemple, les tractations pour construire un hôtel de 60 chambres durent depuis plus de 2 $\frac{1}{2}$ ans (Cie Rwandaise d'Hôtellerie et de Tourisme).
22. Une Compagnie Danoise qui dans une lettre du 25 mars 1969 s'offrait à collaborer au développement du Tourisme se voit demander une étude en décembre 1971..., soit deux années plus tard.
Sur le plan foncier, les lenteurs rencontrées dans le transfert des titres de propriété est un obstacle au développement du Tourisme.
23. Une des conditions de voir les investissements touristiques se faire en République Rwandaise est que le Parc National de la Kagere et le Parc National des Volcans soient le plus rapidement possible en élément constitutif à part entière de l'offre touristique du Rwanda. Hélas, l'Agriculture, qui a les parcs dans ses attributions ne sait pas penser Tourisme et les mettre en valeur. (1)
24. Dans le domaine des Parcs Nationaux, on constate donc qu'une partie du patrimoine touristique national est rudement compromise.
Nous citons:

- la poussée des populations dans le Parc National des Volcans
- le manque de répression du braconnage de certains corps au service de la Nation appelés à résider dans cette région.
- le manque de répression du braconnage des autochtones
- les deux parcs sont dotés de lois et de formalités administratives vétustes et non adaptées aux besoins du Tourisme
- un projet d'irrigation est à l'étude pour le Nord du domaine de Chasse. Il sera utile au pays; mais jusqu'à ce jour, il semble n'avoir eu aucune préoccupation en ce qui concerne l'avenir du Parc - (cfr. "Ecologie des Parcs Nationaux du Rwanda" - SPINAGE, pages 17 à 20.. appendix "Domaine de Chasse du Mutara")
- il paraît qu'un projet de détournement de la rivière Akagera est à l'étude en Tanzanie. Certes la Tanzanie en bénéficiera. A ce jour, les autorités rwandaises au courant de ce projet semblent n'avoir pas jugé utile d'aviser le Tourisme de ce projet (cfr. "Ecologie des Parcs Nationaux du Rwanda" SPINAGE, pages 53 à 55).

Or, à court terme, une tranche de Fr.Rw. ± 135 millions, disponible sera investie pour développer le Tourisme dans ce Parc et mettre en valeur par le Tourisme tout l'Est du pays.

A première vue il semble que le projet précité aille directement à l'encontre de la valorisation touristique du pays et de tout l'Est du pays.

(1, p.2 suite):

... Dans ce cas moins de 5% de la recette touristique brute du pays serait du Tourisme international, soit 5% = Fr.Rw. 2.370.000. Le Tourisme interrégional des résidents joue sans doute actuellement un rôle plus important dans l'économie du pays que le Tourisme international, mais nous ne savons pas le calculer étant donné le manque d'orientation de la statistique. Nous avons doublé la recette estimée du Tourisme international pour avoir une recette estimée du Tourisme interrégional: soit Fr.Rw. 2.370.000 + 4.740.000 = Fr.Rw. 8.110.000, qui seraient attribuables au Tourisme pur.

- (1) Il ne s'agit pas d'accuser, nous constatons des faits bien précis pour montrer qu'en réalité le pays n'a pas de pensée touristique ni de coordination pour le développement global touristique.

25. Des conflits légitimes naissent entre l'Agriculture et le Tourisme et dans le cadre des priorités du Pays, sans coup férir, le Tourisme est négligé.

26. Sur le plan des investissements privés: quand on examine l'affluence des capitaux privés dans le Tourisme, on constate que la République Rwandaise n'a pas encore décroché d'investisseurs privés valables sauf un, la Compagnie Internationale de Gestion (\pm 135 millions).

Pendant le temps qu'ont duré les tractations avec cette société, les investissements privés et d'Etat, dans le Tourisme dans l'Est-Africain frise les 3 milliards de francs rwandais.

Notre médiocre résultat peut être imputé au fait que des investisseurs qui viennent au Rwanda se voient renvoyés d'un Ministère à l'autre sans finalement trouver la position rwandaise précise sur le plan de l'investissement considéré.

En fait les barrières administratives et le manque apparent d'orientation touristique ou commerciale sont considérées comme un élément négatif par le secteur privé.

X
X X

27. Sans entrer dans le détail des calculs économiques qui sont complexes et qui doivent compter sur une quantification exacte de tous les arguments pour pouvoir être valables, nous pouvons chiffrer le flux touristique possible et ses recettes brutes pour le pays. Ceci implique une planification dès le départ.

28. Nous nous expliquons: un hôtel de 120 chambres est dans la première phase de sa construction à Kigali (Cie Rwandaise d'Hôtellerie et de Tourisme). Un nouveau projet de 240 chambres au départ est à l'étude pour Gisenyi. L'addition de 240 chambres à Gisenyi, soit \pm 470 lits entraînerait à elle seule un flux de 16.000 touristes par an en se basant sur une occupation de 70 % de la capacité qui assurerait la rentabilité de cet hôtel.
Ce flux représenterait à lui seul en devise de US \$ 1.345.000 annuellement. (1)

29. Une ébauche de planification fait ressortir qu'en 1976 la République Rwandaise devrait disposer de 1.200 lits dans la région du Lac Kivu et de 240 lits dans la région du Parc de la Kagura. Ceci correspond \pm à un investissement de US \$ 10 millions dont bénéficieraient divers secteurs économiques. Les retombées économiques du Tourisme profitent à une série de secteurs de l'économie. Ceci correspond à l'hébergement de quelques 40.000 visiteurs par an. Cette projection est faite sans optimisme inconsidéré. Aujourd'hui, l'arrivée des Jumbojets à Nairobi crée une nécessité supplémentaire d'hébergement pour ses visiteurs s'étalant jusqu'au Rwanda. (2)

30. En se basant sur la dépense moyenne par visiteur de \$ 28 au Uganda (statistiques - UIOOT-1970), nous pouvons affirmer que la dépense du touriste au Rwanda sera plus élevée. Estimons la à US \$ 30 par jour et prenons 4 nuitées par visiteur; ceci nous donne comme recette brute touristique:
- US \$ 30 x 4 nuitées = US \$ 120 x 40.000 = US \$ 4.800.000.

(1) Les coefficients de calcul sont 118.600 nuitées.
Juin à septembre utilisation à presque 100 %.
Novembre à janvier utilisation à environ 92 %
Pour les 5 autres mois, utilisation à environ 33%
(Expertise préliminaire Dr. V. TLOSTY).

(2) Le Kenya cherchant à maintenir la quasi hégémonie de Nairobi en tant que point d'impact touristique de l'Est-Africain dans une optique et une conception très large de sa politique touristique n'hésite pas à diriger ses visiteurs vers les pays limitrophes. En offrant le plus grand éventail de possibilités touristiques, Nairobi reste la capitale touristique de l'Est-Africain.

31. Or sur une période de quatre ans, on prévoit un allongement de la durée de séjour, une extension de l'offre en marchandise, services et prestations touristiques (vente d'objets d'art, location de taxis, bars, dancing, locations de bateaux, souvenirs, cartes postales, timbres etc...) qui font que dans les quatre ans la dépense de séjour au Rwanda augmenterait de \$ 30 par visiteur portant leur dépense à \$ 150 par tête.
Dès lors, \$ 150 x 40.000 = US \$ 6.000.000.

x

x x

32. Le rôle moteur de l'Etat sur le plan Tourisme existe indépendamment du système social. Nous nous expliquons: que l'optique soit la libre entreprise ou que l'optique soit socialisante, tout pays a besoin pour développer son Tourisme de:

- créer l'infrastructure nécessaire à l'échelon national et zonal
- protéger la nature (parcs nationaux, réserves d'animaux, zones de chasses, plages)
- encourager les danses folkloriques, le folklore en général et son artisanat traditionnel
- former les cadres professionnels du Tourisme et de l'industrie hôtelière
- orienter une publicité vers l'étranger
- développer sa politique de transport en tenant compte des besoins du Tourisme
- offrir les prestations touristiques à la hauteur de la concurrence des pays limitrophes
- réduire les formalités administratives faisant obstacle au Tourisme
- assouplir, dans les pays de libre entreprise, sa législation financière pour favoriser les investissements et l'épanouissement du secteur hôtelier.

x

x x

33. C'est le rôle d'un OFFICE RWANDAIS DU TOURISME d'encourager ces actions professionnellement; de veiller à ce que cet ensemble du patrimoine national soit mis en valeur. Comme un UCIR qui, sur le plan agricole, veille à la vente et à la qualité de la production, un Office du Tourisme veille à la mise en valeur et à la qualité de l'offre touristique du pays.
34. Ce qui a été dit plus haut (paragraphes 16 à 26) nous montre que la coordination ne se fait pas automatiquement. Des obstacles sérieux la ralentissent. Or, le succès du tourisme dépend de la faculté de coopération dans les domaines variés relevant d'autorités différentes (paragraphe 2).
35. La première étape vers une coordination peut se faire par une mesure administrative de l'Etat: la création d'un OFFICE RWANDAIS DU TOURISME. Cette mesure serait suivie d'un plan de développement touristique dans le cadre d'une politique touristique. (1)
Examinons maintenant comment pratiquement on pourrait structurer cet OFFICE RWANDAIS DU TOURISME.

(1) Cfr. lettre du Secrétaire d'Etat au Plan National de Développement, Réf. 1982/P.N.8.01.8 du 30 novembre 1971, au Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage.

36. Cet organisme aborderait globalement la question du développement touristique et, de par sa fonction, influencerait les divers secteurs et départements de l'administration qui, par leur activité, affectent directement ou indirectement la politique touristique.

L'essentiel est donc que l'OFFICE RWANDAIS DU TOURISME (O.R.T.) soit doté d'une autorité suffisante pour représenter les intérêts du Tourisme lorsque sont prises des décisions en la matière, pour émettre des propositions et pour conseiller les départements ministériels sur les aspects touristiques des domaines relevant de leur compétence.

Cet organisme veille directement ou indirectement à la mise en oeuvre des politiques et des programmes gouvernementaux.

De par son statut indépendant, un Office National du Tourisme peut prendre des initiatives en vue d'assurer une coordination entre les ministères et avec d'autres organismes intéressés au Tourisme.

37. Il a paru souhaitable, dans la plupart des cas de création d'un Office National du Tourisme, de créer un organe autonome jouissant d'une plus grande liberté administrative et d'une plus grande souplesse que celle qui est de règle pour les services gouvernementaux.

Il est apparu en effet que les procédures administratives habituelles auxquelles seraient astreints les services de ce genre compromettraient l'efficacité des opérations financières et autres, car la rapidité des décisions prises face aux offres et modifications du marché est un élément crucial.

Ces considérations ont d'autant plus de poids qu'il va exister des liens étroits entre le secteur commercial et que l'Etat par le truchement d'un organisme public va participer aux investissements ou à la commercialisation des hôtels par exemple. (1)

Le Conseil d'Administration se compose généralement de fonctionnaires des ministères intéressés au Tourisme à divers titres et d'autres personnes désignées par le Gouvernement en raison de leur compétence particulière.

(1) C'est déjà le cas avec la Compagnie Rwandaise d'Hôtellerie et de Tourisme.

CHAPITRE III. L'OFFICE NATIONAL DU TOURISME
EN REPUBLIQUE RWANDAISE

DISPOSITIF DE MISE EN PLACE

38. Cet organisme parastatal en rassemblant sous son patronage l'ensemble du patrimoine touristique national se trouvera à la tête d'un capital imposant.
L'inventaire et la capitalisation du patrimoine touristique national sont un travail complexe; il faudra plusieurs mois pour le compléter. Le rapport "Considérations sur la Structure du Tourisme en République Rwandaise" en donne une idée de grandeur très élémentaire. Le mémoire "Considération sur l'organisation et l'exploitation d'un Office du Tourisme en République Rwandaise" du Ministre MINANI (août 1970) présente en bloc sa fonction, son organigramme et ses besoins. Il s'agit d'un ORT fonctionnant dans un absolu économique acquis. Nous examinerons en détail les besoins en personnel de cette organisation dans le chapitre IV.
39. Des autorités conscientes de l'importance de la bonne gestion de ce patrimoine ont exprimé leur crainte que ce parastatal ne fonctionne pas, ou ne devienne un gouffre à millions.
Cette observation est fondée si l'on ne fait pas la distinction entre les attributs "rentables" dans le patrimoine touristique et les attributs "non rentables" qui tout en faisant partie de l'infrastructure touristique générale contribuent à la mise en valeur et à la rentabilisation du "Rentable".
Nous nous expliquons: considérons le cas des Parcs Nationaux.
Il est démontré par l'Est-Africain qu'aucun Parc ne couvre ses frais de personnel et d'entretien avec ses rentrées. Si en deux ans et annuellement le PNK recevait 20.000 visiteurs, il n'aurait toujours qu'une recette moyenne de Fr. 400 par visiteur, soit 8.000.000 de rentrées.
40. Un hôtel de 200 lits dans le Parc National de la Kagera devra veiller à une occupation de 70 % pour se rentabiliser et accusera des bénéfices.
41. C'est donc grâce à l'existence et à l'entretien du Parc National de la Kagera que non seulement la construction d'un hôtel s'y justifie, mais que le touriste est encouragé à séjourner en République Rwandaise. Un des éléments qui contribuera à retenir le touriste quatre nuitées dans ce pays est l'existence du Parc qu'il va visiter. C'est parce que ce Parc est à une étape aisée de Gisenyi qu'il peut décider de passer de Gisenyi au Parc National de la Kagera ajoutant une attraction nouvelle à son voyage.
Or, en se rendant de Gisenyi à Gabiro et en y passant une nuit, en mangeant, en buvant et en louant un véhicule, ce même visiteur a dépensé \$ 30 par jour; 20.000 visiteurs laisseraient donc dans le pays en allant visiter le Parc de la Kagera quelques \$ 600.000. Cet argent ne va pas dans les caisses du Parc, mais c'est le Parc qui est la cause de ces retombées économiques.
42. Les Parcs font partie de l'Offre touristique du pays et de la "structure générale" touristique; l'Etat doit donc, d'une manière ou d'une autre, subsidier ses Parcs nationaux.
43. Pour le démarrage, la Belgique s'offre à approvisionner ce budget.
44. Les paragraphes suivants vont se pencher sur le problème des attributions, c'est-à-dire de la répartition des attributs directement rentables qui détermineront une exploitation rationnelle du patrimoine touristique.

45. L'OFFICE RWANDAIS DU TOURISME se trouvant à la tête de diverses opérations et éléments touristiques, il les sépare radicalement sur le plan de l'exploitation en prenant comme critère de séparation la rentabilité et la nature des éléments. Dès lors, nous faisons le classement suivant:

O. R. T.

<u>ELEMENTS DE LA STRUCTURE GENERALE</u>	<u>ELEMENTS DE LA STRUCTURE SPECIFIQUE NON RENTABLES DIRECTEMENT</u>	<u>RENTABLES</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Parcs nationaux - Chasse 	<ul style="list-style-type: none"> - Artisanat - Folklore (ballets) - Animation touristique de Gisenyi - Kibuye (bâtsaux) - Formation du personnel hôtelier - Publicité générale 	<ul style="list-style-type: none"> - Exploitations hôtelières

En une phrase, le même coup de plume qui crée l'ORT créerait deux autres organismes chepeautés par l'ORT.

Le premier serait "l'Institut National des Parcs Rwandais" (INPR), à qui l'ORT confie la gestion des Parcs nationaux avec ses problèmes de la conservation et l'étude de l'écologie qui sont d'un caractère scientifique et pratique distincts.

Le deuxième serait une "Société Rwandaise de Promotion Touristique" (SRPT) qui serait chargée de gérer selon les normes de l'économie et du commerce toutes les opérations hôtelières de l'Etat.

Compte tenu du projet de statut de l'ORT, voici comme nous schématisons la scission du patrimoine touristique national et des attributs s'y rattachant:

<u>O. R. T.</u>		
INSTITUT NATIONAL DES PARCS RWANDAIS <ul style="list-style-type: none"> - Parcs nationaux - Chasse 	<ul style="list-style-type: none"> - Artisanat - Folklore - Animation touristique des centres - Formation du personnel hôtelier - Publicité générale - Politique touristique 	SOCIETE RWANDAISE DE PROMOTION TOURISTIQUE <ul style="list-style-type: none"> - Exploitations hôtelières de l'Etat

46. On pourrait dire également que nous faisons la distinction entre la politique touristique (Coordination) et sa mise en oeuvre (Exécution) par des organismes "outils" sur le plan général.

L'ORT devra statutairement présenter un budget scindé en trois, qui comprend:

- 1) Son budget à lui, Office Rwandais du Tourisme
- 2) Le budget de l'Institut National des Parcs Rwandais
- 3) Le budget de la Société Rwandaise de Promotion Touristique

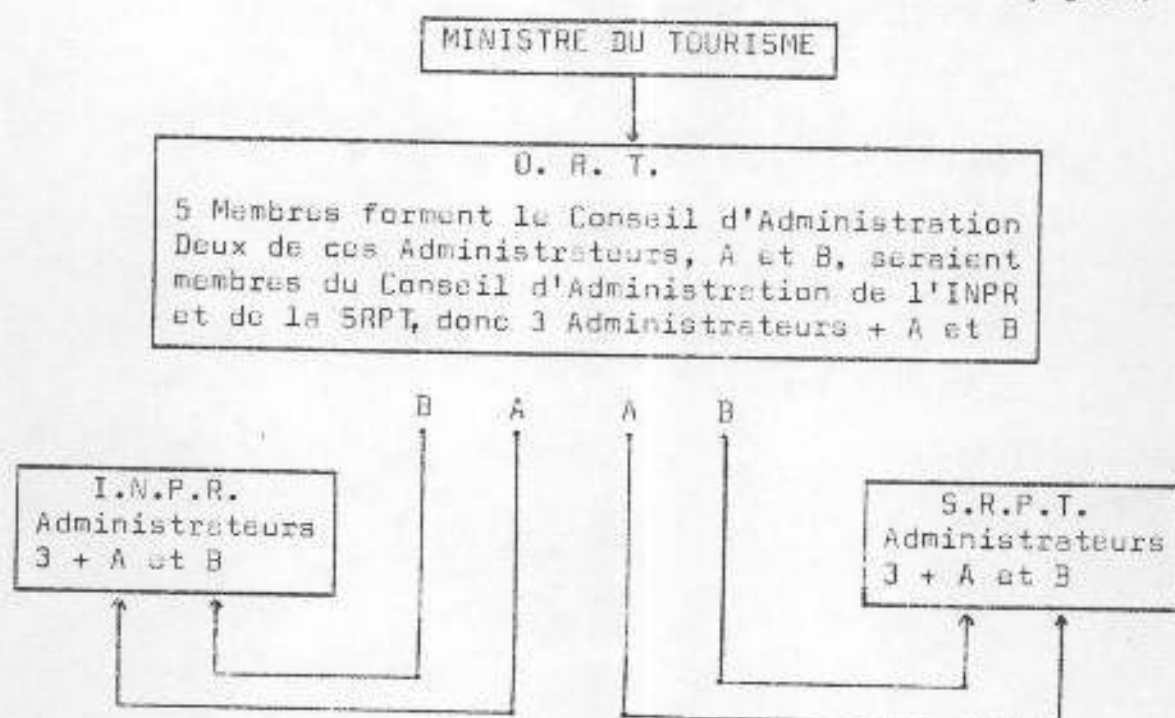
Chacun de ces parastataux aurait un compte en banque distinct et une comptabilité séparée.

47. Pour assurer la coordination et l'équilibre entre ces trois organismes dont chacun joue un rôle distinct dans le Tourisme, 2 des administrateurs de l'ORT feront partie et de l'Institut National des Parcs Rwandais et de la Société Rwandaise de Promotion Touristique.

Il a été suggéré que l'Institut National des Parcs Rwandais soit rattaché directement à la Présidence, comme c'est le cas pour certains pays. N'est-ce pas surcharger la Présidence? Ne faudrait-il pas rattacher ces organismes à une autre haute personnalité?

SCHEMA ORGANIQUE DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

(VOIR P. 20 - APPENDIX I, § 64)



48. En ce qui concerne la "Société Rwandaise de Promotion Touristique", elle serait dotée à son départ du capital des hôtels du pays qui sont considérés comme rentables: Kiyovu - Diplomates - actions de la Compagnie Hôtelière Rwandaise - Hôtel de l'Akagora - Guest-House Gabiro. Sa première tâche serait de commercialiser et rentabiliser au maximum ces établissements et d'assurer les contrats de gérance. En vendant une partie des actions de ces hôtels à un ou plusieurs groupes internationaux hôteliers qui en assureraient la gérance et l'extension, la Société Rwandaise de Promotion Touristique pourrait envisager de récupérer quelques dizaines de millions en devises étrangères. Ces sommes seraient à leur tour réinvesties dans le secteur hôtelier où elles seraient les plus productives. En partant du bon pied, la SRPT ferait des bénéfices et serait l'organe financier du développement hôtelier du pays, base de la nouvelle infrastructure. En créant cette société, l'Etat ne fait que suivre les méthodes de développement mises sur pieds en Uganda quand a été créée la Société "Uganda Hotels Ltd". Au Kenya, c'est le rôle assumé par la "Kenya Tourist Corporation". En Tanzanie, c'est le rôle joué par la "Tanzania Tourist Corporation" avec sa subsidiaire la "Tanzania Hotel Investments Ltd". La SRPT relancera les financiers intéressés aux investissements en République Rwandaise et s'efforcera de leur faciliter toute la besogne administrative préalable à l'investissement. C'est elle qui, dans le cadre d'une étude du marché, établira un programme de développement national et d'économie touristique zonale. Elle sera l'associée rwandaise du plein pied avec des compagnies hôtelières internationales.

49. Nous avons schématisé les attributs, schématisons les activités de base de chaque organisme en ses débuts. Elles s'étalent sur une période de 6 mois à 5 ans selon leur priorité et leur importance.

ACTIVITES DE L'"OFFICE RWANDAIS DU TOURISME"

O. R. T.

1. Centralisation d'une documentation touristique valable devant servir à l'orientation de la politique touristique du pays: documents UIDOT, CNUCED, revues professionnelles, guides des agences, des tours operators, etc...
2. Mise à jour, réorganisation et tenue de la statistique hôtelière.
3. Etablissement d'une liste d'adresses de tous les organismes, sociétés, etc... qui doivent être documentés régulièrement sur le mouvement touristique au Rwanda.
4. Amorçage de l'image touristique destinée à l'extérieur du pays:
 - a) édition d'un nouveau dépliant sur le Rwanda
 - b) constitution d'une documentation photographique sur le pays
 - c) édification d'un stand pour le tourisme qui pourra être exhibé aux foires commerciales ainsi qu'à diverses manifestations du genre expositions, etc...
5. Coordination des groupes de ballets folkloriques de Gisenyi et Kigali. Formation de ces groupes sur des bases plus économiques et rationnelles. IDEM POUR TOUTES LES PREFECTURES.
6. Dans le domaine de l'artisanat avec le Ministre du Commerce, constitution d'une documentation sur les centres artisanaux du pays et leur spécialisation.
7. Rationalisation de l'exploitation de la vedette de Gisenyi.
8. Programme d'embellissement de la ville de Kigali; constitution d'un Syndicat d'Initiative de Kigali.
9. Formation du personnel hôtelier (recherche de capitaux et organisation d'un centre de formation) avec le Ministère compétent.
10. Formulation d'une politique touristique sur base des documents et des recherches de la S.R.P.T.
11. Ouverture de bureaux ou représentations étrangères éventuelles (1976).
12. Public Relations:
 - a) édition d'un bulletin trimestriel touristique bilingue: français - anglais - allemand: "Rwanda Review" (avec contenu publicitaire)
 - b) émissions hebdomadaires touristiques (10 minutes), avril 1972
 - c) diffusion du film documentaire sur le Rwanda, réalisé en 1970.
13. Par le truchement du Syndicat d'Initiative et de toute autre organisation pouvant s'y prêter, favoriser la création du Musée National Rwandais à Kigali.
14. Aménagements de sites touristiques et de gîtes dans toutes les préfectures notamment dans les zones des sources du Nil (Gikongoro) de la forêt de Cyangugu, des chutes de Rusumo, Byumba, Kibuye et Butare.
15. Signalisation routière dans TOUTES LES PREFECTURES.

S. R. P. T.

Est une Société par actions; ces actions peuvent appartenir à l'O.R.T.

La SRPT sera chargée de constituer un comité consultatif permanent. Ce comité est composé de représentants des compagnies de transport, des agences de voyages, des banques, des hôteliers et de personnes représentatives des industries touchant de loin ou de près au Tourisme.

1. Sur le plan financier	2. Etudes de Marché	3. Dispositions administratives	4. Publicité
<p>A. Etude de l'introduction des mesures de développement</p> <p>B. Examens des possibilités d'investissement avec la Banque Rwandaise de Développement</p>	<p>Délimitation des zones touristiques du pays et élaboration d'études d'économie zonale</p> <p>- Premières études d'économie zonale de Gisenyi - Ruhengeri, Gikongoro - Butaro, Cyangugu - Kibuye, Byumba - Kibungo, Kigali - Gitarama</p>	<p>- Etude du droit codifié pour en extraire les freins au Tourisme et prises de dispositions pour l'abrogation de ces obstacles</p>	<p>- Etude de la publicité pour la période intermédiaire 1973 - 1975</p> <p>- Mise au point de la campagne publicitaire pour l'année 1975</p>
<p>C. Recherche de capitaux extérieurs pour les développements hôteliers</p> <p>D. Prises de contact avec les groupes hôteliers, Offices du Tourisme et les Tours operators des pays limitrophes</p>		<p>- Elaboration du nouveau code des investissements hôteliers avec les Ministères responsables</p> <p>- Pour 1976, création de la législation hôtelière</p>	<p>- Etude de la publicité inté-érée avec la SABENA, EAST AFRICAN AIRWAYS, AIR FRANCE et les pays limitrophes</p> <p>- Publication d'un dépliant touristique couvrant le triangle Kigali - Akagera - Gisenyi avec l'inclusion des centres d'hébergement autant que possible</p>
<p>E. Rationalisation de l'exploitation des établissements hôteliers de l'Etat ou associés -Diplomates, Kiyovu, G.H.Cabiro, Hôtel de l'Akagera, G.H.Kibuye-</p>			

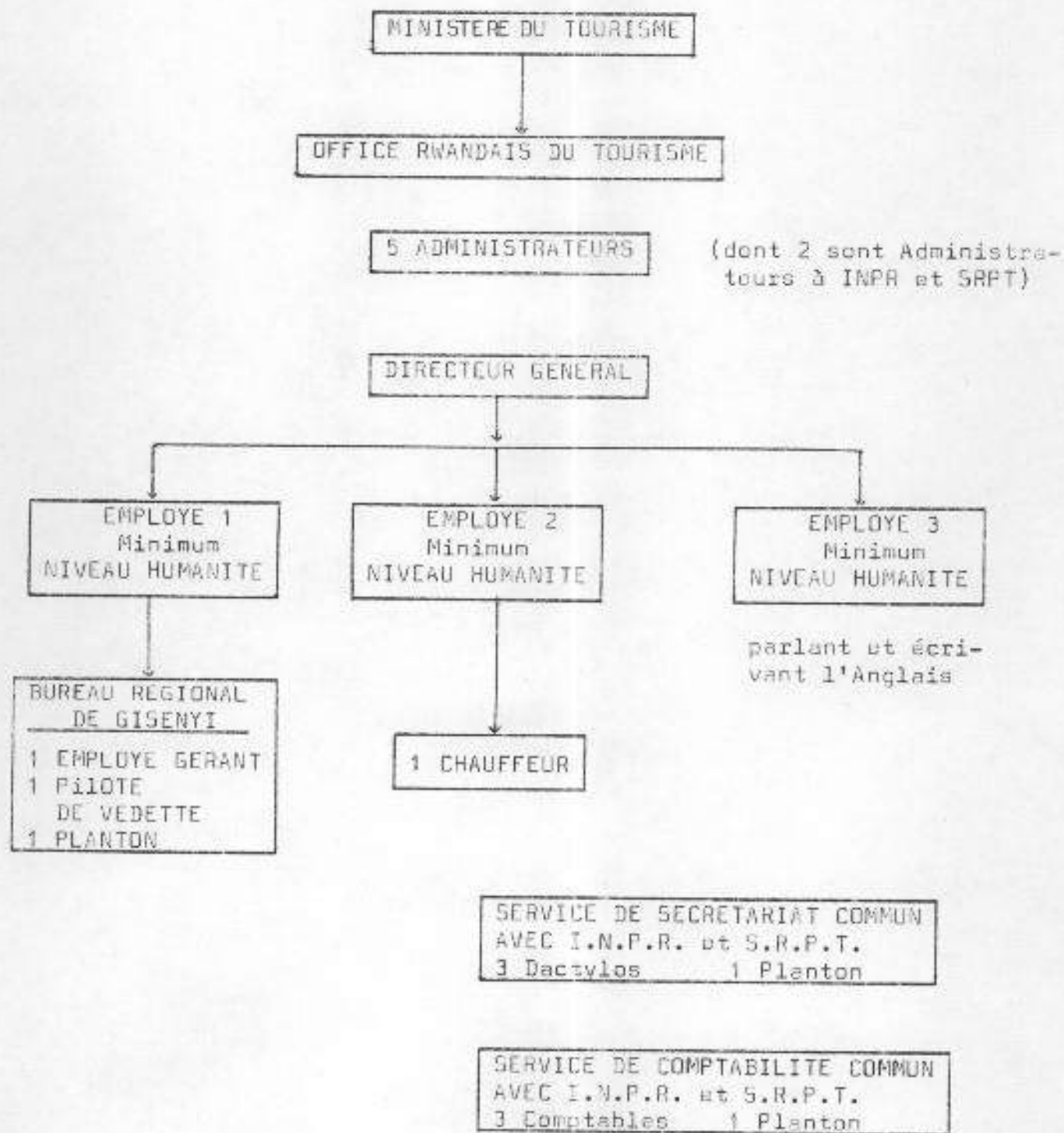
CHAPITRE IV. BESOINS EN PERSONNEL DE L'ORT et DE LA SRPT

51. Il s'agit de mettre en place deux organismes "outils" avec le strict minimum de personnel et de moyens pour faire face aux tâches à accomplir. Ces organismes devraient fonctionner avec souplesse et efficacité.

Vers l'année 1976, quand la République bénéficiera d'une infrastructure touristique neuve et plus importante, les fonctions de ces organismes prendront de nouvelles dimensions et au fur et à mesure que cette évolution et des investissements dans le secteur touristique, du personnel supplémentaire sera recruté.

Nous insistons sur la polyvalence des éléments qui seront engagés au début de l'opération. Il est quasi indispensable de parler Anglais quand on traite du Tourisme. Il sera de la responsabilité du Directeur général et des Conseillers techniques de parfaire leur formation et de les orienter.

Il faudra peut-être considérer un stage dans certains organismes à l'étranger pour ouvrir l'esprit et familiariser ces éléments avec certains aspects du Tourisme qu'on ne peut encore observer en République Rwandaise.



Attribution des fonctions

1. DIRECTEUR GENERAL: - Coordonne et surveille tous les divers secteurs d'activité de l'ORT
- Reçoit la correspondance et distribue les tâches
- Dirige la gestion de ses crédits et les prépare avec la Comptabilité
- Assure les contacts avec divers Ministères et coordonne l'action sur le plan touristique de l'ORT avec celle de la SRPT et des Parcs
- Assure la participation de l'ORT aux foires internationales ou régionales
- Constitue et réunit le Syndicat d'Initiative de Kigali
- Assure la formation de son personnel et pousse à la création d'un centre de formation pour le personnel hôtelier.

2. EMPLOYE 1: - Statistiques
- Rationalisation de la vedette
- Contrôle du Bureau Régional de Gisenyi
- Répond aux lettres de demande d'information des agences et particuliers
- Assure les contacts radio des émetteurs du Tourisme et leur entretien.

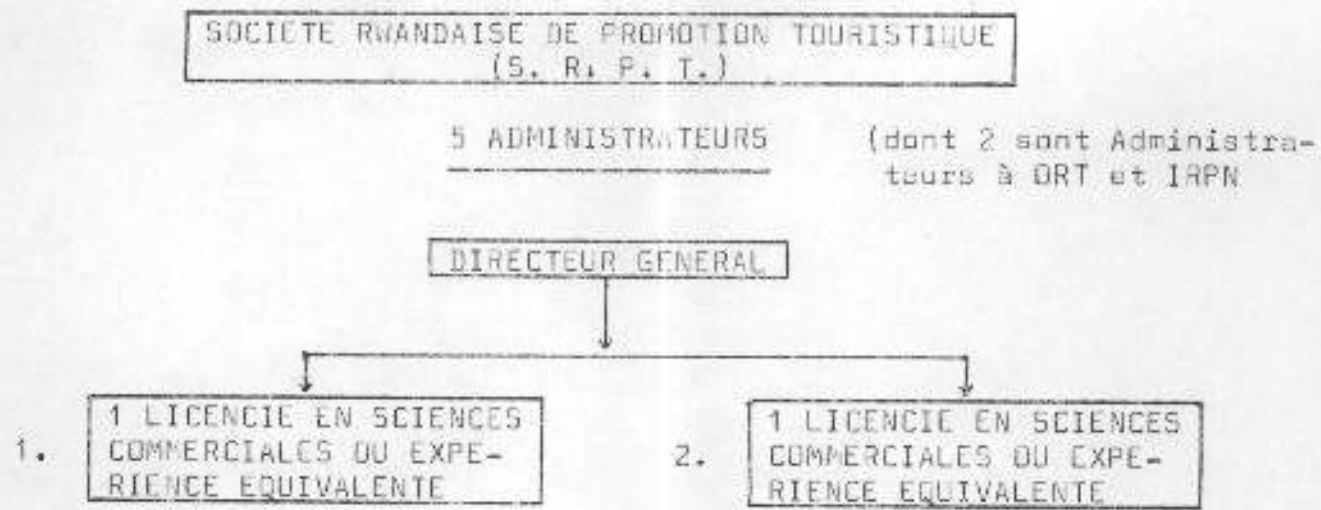
- BUREAU REGIONAL GISENYI: - Documente les visiteurs
- Exploitation de la vedette avec système réservation rationnel
- suit sur place certains aspects des développements hôteliers.

3. EMPLOYE 2: - Classement documentation
- Mailing list
- Classement documentation photographique
- Diffusion de film
- Classement émissions radio
- Stockage de l'équipement touristique

4. EMPLOYE 3: - Publicité: ébauche du nouveau dépliant
- Chargé de la rédaction du bulletin trimestriel
- Coordination des ballets
- Fait les émissions radio

53.

O. R. T.



VERS 1974, ENGAGEMENT A CONSIDERER D'UN LICENCIE EN DROIT

SERVICE DE SECRETARIAT ET DE COMPTABILITE COMMUNS
AVEC L'DRT et L'IRPT

54. SOCIETE RWANDAISE DE PROMOTION TOURISTIQUE (S.R.P.T.)

Attribution des fonctions

DIRECTEUR GENERAL :

- 1- Est responsable de la bonne gestion du portefeuille de la SRPT
- 2- Est responsable des négociations avec les firmes extérieures ou intérieures voulant investir dans le Tourisme
- 3- Participe aux missions de contact à l'étranger avec les groupes financiers, agences de voyage et Offices du Tourisme
- 4- Étudie avec son équipe l'introduction de mesures de développement et suit leur mise en oeuvre
- 5- Reçoit le courrier et répartit les tâches entre ses deux employés
- 6- Prend l'initiative avec le Comité Consultatif et l'ORT de faire appel à divers experts et conseillers pour l'étude des domaines dans lesquels la SRPT ne possède pas de spécialiste
- 7- Veille à l'exploitation commerciale rationnelle et à l'expansion éventuelle des hôtels d'Etat
- 8- Au fur et à mesure de son travail, notera les freins légaux ou administratifs au développement du Tourisme et les rapportera au Comité Consultatif ainsi qu'au Directeur général de l'ORT.

EMPLOYE 1 et EMPLOYE 2

- 1- Etude de la publicité pour la période intermédiaire 1973 - 1975
- 2- Mise au point d'une campagne publicitaire plus conséquente pour l'année 1975/76 qui incluerait les nouveaux centres d'hébergement
- 3- Publication d'un dépliant touristique couvrant les circuits intégrables du triangle Kigali - Akagera - Gisenyi - avec l'accent sur les attractions et les beautés scénique de cette région. Le but de ce dépliant serait de faire connaître ces circuits intégrables aux pays limitrophes et aux Agences de voyage extérieures
- 4- Amorcer ou exécution des études leurs confiées par la Direction générale.

55. BUDGET DU PERSONNEL O.R.T.

	Base mensuelle	Fr. Rw. annuellement
1 Directeur général	22.000	264.000
3 Employés: niveau humanité + expérience commerciale	8.000	288.000
1 Chauffeur	4.000	48.000
<u>Bureau Régional de Gisenyi</u>		
1 Chef de Bureau	12.000	144.000
1 Pilote de vedette	4.000	48.000
1 Planton	2.000	24.000
total:		816.000

BUDGET DU PERSONNEL S.R.P.T.

	Base mensuelle	Fr. Rw. Annuellement
1 Directeur général	22.000	264.000
3 Licenciés en Sciences commerciales (1 Docteur en droit)	16.000	576.000
total:		840.000

BUDGET DES SERVICES COMMUNS

	Base mensuelle	Fr. Rw. annuellement
3 Comptables	8.000	288.000
3 Dactylos (niveau humanité)	6.300	226.800
2 Plantons	2.000	48.000
total:		562.800

57. RECAPITULATION DES BUDGETS PERSONNEL O.R.T. - S.R.P.T.

	annuellement
O.R.T.: 8 employés	816.000
S.R.P.T.: 4 employés	840.000
Services communs (Comptabilité, Dactylographie): 8 employés	562.800
Soit au total: 20 employés	total: 2.218.000

Nous constatons que dans l'état actuel des choses, certains de ces employés sont rattachés au Ministère de l'Information et du Tourisme. Le Bureau Régional de Gisenyi fonctionne déjà. Toute la machine touristique de l'ORT et de la SRPT serait donc mise en place par le recrutement de quelques nouveaux éléments. Notons la simplicité de ces deux organismes.

L'ORT - l'INPR et la SRPT travaillent en liaison étroite devraient partager le même bâtiment administratif: ils doivent travailler ensemble et en fait partagent les mêmes services de Secrétariat et de Comptabilité.

(1) La rémunération des membres du Conseil d'Administration est à fixer par le Président.

58. EBAUCHE DU BUDGET DE FONCTIONNEMENT POUR L'ANNEE I
Q.R.T. - S.R.P.T.

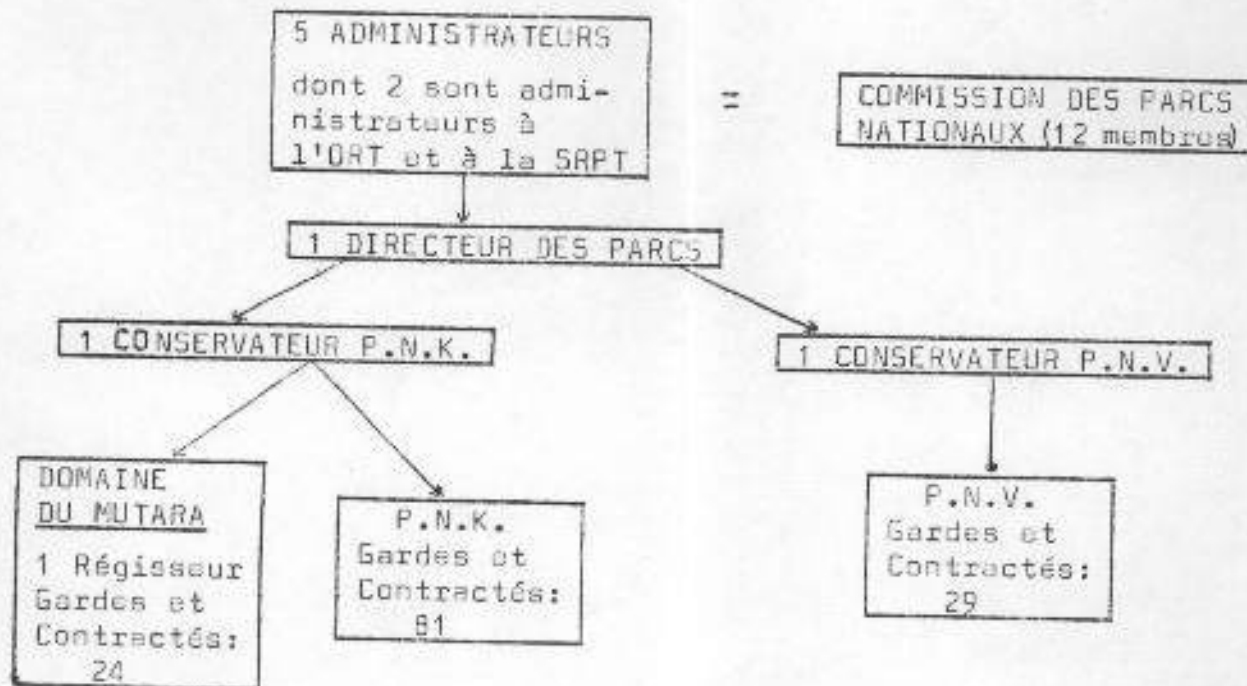
Personnel	2.218.000
Bâtiments (nouveau bâtiment)	2.200.000
Meubles (classeurs, etc...)	900.000
Dépenses de fonctionnement (timbres, téléphones, télégraphes)	700.000
Dépenses d'économat bureau	600.000
Stand publicitaire pour foires	700.000
Constitution de la documentation photographique de base	600.000
Constitution de la documentation générale de base	200.000
Dépliants et publicité (année I et 2)	5.000.000
Missions à l'étranger	1.200.000
Achat d'un véhicule VW microbus	395.000
Entretien de ce véhicule (15.000 kms par an, à 15 frs le km)	225.000
Frais de déplacement à l'intérieur du pays pour 3 employés x 50 jours x F 630, soit	94.500
	<hr/>
	Fr.Rw. 15.032.500

N.B.: Les cachets des administrateurs sont à déterminer par le Président et payable par la République du Rwanda

59. L'INSTITUT NATIONAL DES PARCS RWANDAIS

I. N. P. R.

Structure de base



60. ATTRIBUTIONS DE LA "COMMISSION DES PARCS NATIONAUX RWANDAIS"

Quel est le rôle de cette Commission?

Elle aurait non seulement un rôle consultatif mais un droit de vote dans les décisions majeures qui concernent les Parcs Nationaux au même titre que les administrateurs.

Cette commission se composerait de personnages influents choisis dans les milieux rwandais et surtout internationaux, et qui par leur position peuvent influencer soit des secteurs financiers, soit des milieux politiques soit des organisations internationales pour la conservation de la faune; soit des organisations scientifiques.

Ces membres de la Commission des Parcs Nationaux ne touchent aucun cachet, mais leur influence serait utilisée quand les Parcs par exemple auront besoin d'argent et que l'Etat ne pourra pas y provenir. Ces membres peuvent être adroitement utilisés pour bâtir le prestige des Parcs Nationaux Rwandais dans divers coins du monde ou l'ORT ne sait se payer de la publicité.

En échange de leur patronage, les Parcs évidemment leur accorde certains privilèges, par exemple celui de circuler librement dans les Parcs quand ils viennent au Rwanda; l'Etat ou l'IRPN les logent gratuitement quand ils viennent au Rwanda dans le cadre des activités de la Commission; l'IRPN met gracieusement un véhicule à leur disposition quand ils se rendent aux Parcs.

Bref, cette Commission élargie permet en général de mieux orienter la politique des parcs nationaux et serait un atout de plus dans la politique de conservation du Rwanda.

Remarquons que le ZAIRE, le KENYA et la TANZANIE ont ainsi élargi leur Comité des Parcs Nationaux.

Sans citer de nom, nous voyons tous une série de personnages haut placés et de nationalités diverses qui approchés de la bonne manière pourraient éventuellement accepter de faire partie de cette Commission et rendre service au pays.

La compétence de cette Commission serait à déterminer clairement et ce domaine relevant du statut juridique de l'Institut National des Parcs Rwandais serait à étudier par le Conseiller Juridique à la Présidence qui oeuvre à ce statut.

61. INSTITUT NATIONAL DES PARCS RWANDAIS

Ebauche du Budget 1972-1973 (1)

1. P.N.K.

Budget ordinaire

Coût M.O.	4.484.364
Fonctionnement / matériel	1.865.280
Fonctionnement et entretiens divers	<u>500.000</u>

total: 6.849.644

<u>Budget extraordinaire:</u>	5.894.500
-------------------------------	-----------

(1) Il s'agit ici d'une modification du projet MINAGRI "Conservation et Aménagement des Parcs Nationaux et du Domaine de Chasse", Juin 1971.

2. DOMAINE DU MUTARA

Budget ordinaire

Coût M.O.	1.738.956
Fonctionnement / matériel	180.000
Fonctionnement et entretiens divers	<u>105.000</u>
total:	2.023.956

Budget extraordinaire: 1.969.100

3. P.N.V.

Budget ordinaire

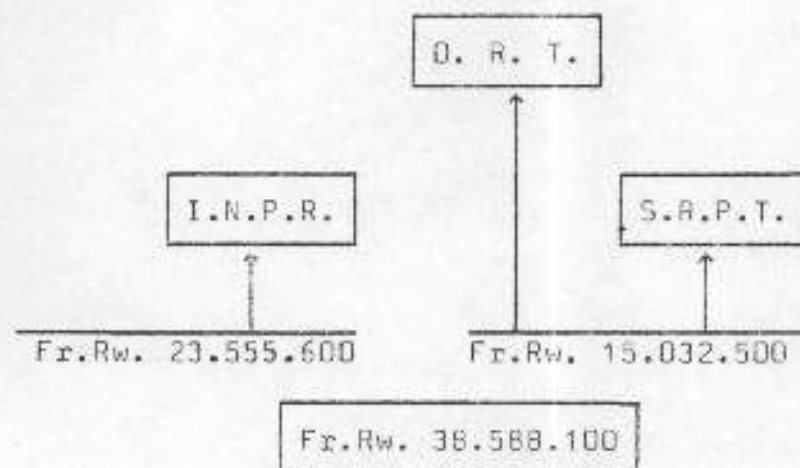
Coût M.O.	2.124.700
Fonctionnement / matériel	230.400
Fonctionnement et entretiens divers	<u>160.000</u>
total:	2.515.100

Budget extraordinaire: 4.303.300

Grand total: Budget ordinaire: 11.388.700 (1)
 Budget extraordinaire: 12.166.900

M.B.: le budget extraordinaire P.N.K. peut s'élever à plus si la G.N. conserve les bâtiments du P.N.K.

62. RECAPITULATION DES BESOINS FINANCIERS DES ORGANISMES DRT - INPR - SRPT



La Belgique accepterait de financer et l'INPR et l'DRT dans le cadre du Projet 1971/75 - et nous serons fixé sous peu de la proportion de son intervention.

(1) Dans ces budgets, n'ont pas été inclus la fonction de "Directeur des Parcs Nationaux". Un salaire annuel de Fr.Rw. 264.000 devrait être prévu pour ce poste.

REMARQUES:

I.N.P.R.: Notons qu'il y a quelques années la Garde Nationale a réquisitionné les logements des gardes et d'une partie du Personnel du Parc de la Kagera. Ces logements n'ont jamais été remis au Parc. C'est une des raisons pour lequel il est nécessaire de prévoir tôt ou tard quelques 12 millions pour reconstruire des habitations pour les gardes.
Les frais récurrents pour les Parcs seraient de Fr.Rw. 13.000.000 grosso-modo.

D.R.T. - S.R.P.T.: Les frais récurrents seraient d'environ 5.000.000 par an, publicité exclue. Les budgets publicitaires touristiques se chiffrent en relation des investissements touristiques et ne sont que l'appui logistique aux investissements privés ou autres, à la mise en valeur de l'infrastructure et aux impératifs de mise en valeur d'une région ou d'un circuit.

63. CONCLUSION

Ce document est avant tout destiné à indiquer les mesures administratives que l'Etat devrait prendre pour favoriser l'essor de l'industrie touristique.

Nous croyons avoir expliqué le pourquoi, le procédé de mise en place et le coût de ces dispositions que nous tenons comme importantes et urgentes dans le cadre des priorités du Tourisme.

Nous espérons que ce qui a été écrit répond à la requête du Secrétaire d'Etat au Plan National de Développement qui désire; nous citons: "l'harmonisation de l'installation de l'Institut National des Parcs Rwandais avec celle de l'Office Rwandais du Tourisme".

Nous vous souhaitons bonne réception et bonne lecture de ce document.

Nous vous prions de contacter la Direction du Tourisme, tél. 5217, pour tout renseignement complémentaire qui vous semblerait utile.

Février 1972

64. Appendix I

REMARQUE SUR LE SCHEMA ORGANIQUE DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Dans le schéma organique du paragraphe 47, nous avons suggéré un système de formation des Conseils d'Administration.

Après quelques échanges de vue avec diverses personnalités, nous pensons toutefois que le système ci-après serait mieux indiqué pour éviter une monopolisation des pouvoirs par les administrateurs A et B.

Nous suggérons donc l'organigramme suivant:

