

LE DEVELOPPEMENT DU TOURISME AU RWANDA.

1 er Plan-Programme à mettre en oeuvre à court terme

(1973-1977)

Préparé par Robert GINSBACH

Senior Consultant du Bureau de la Coopération Technique des
Nations Unies

New York

Conseiller du Bureau International du Travail

Genève

Chargé de Mission du Ministère des Affaires Etrangères, du Commerce
Extérieur et de la Coopération au Développement

Bruxelles

Kigali, le 30 juin 1972.

TABLE DES MATIERES

=====

Note de Présentation et Principes fondamentaux

Les Objectifs: Document n° 1

Les Moyens à mettre en oeuvre:

- 1° Les Moyens d'Hébergement et de Restauration;
- 2° Le Service d'Entretien des Installations;
- 3° Les Communications;
- 4° Les Fournitures Industrielles;
- 5° Le Ravitaillement Alimentaire;
- 6° Le Personnel Hôtelier et Touristique;
- 7° Les Transports Routiers;
- 8° L'Entretien des routes à priorité touristique
- 9° Les Transports aériens extérieurs et intérieurs;
- 10° Les Transports lacustres;
- 11° Le Folklore et l'Animation;
- 12° L'Artisanat et l'Industrie des Objets-souvenirs;
- 13° La Conservation et la Protection des Parcs Nationaux
et de la Forêt Équatoriale de Rugege/Niongwe

Les Mesures d'Incitation et d'Encouragement: Document n° 2

Projet de Code des Investissements Touristiques

L'Organisation Administrative: Document n° 3

Organigramme

Le Fonctionnement

Les tâches à accomplir

Projet d'Institution d'une Statistique Touristique: Document n° 4

Note de Présentation.

"... constate que le développement du tourisme est le moyen le plus efficace et le plus diversifié pour promouvoir le développement national des pays africains et malgaches associés à la Communauté Economique Européenne.....

".... En ce qui concerne le Rwanda, plus particulièrement, le tourisme est la principale, sinon la seule ressource importante pour procurer un afflux bénéfique et déterminant de devises étrangères".

Convention Yaoundé II

E.A.M. associés à la C.E.E.

1. Le bilan du tourisme mondial, en 1971, a enregistré 181 millions de touristes (+7% par rapport à 1970) et 19,9 milliards de \$ U.S. de recettes (+ 11% par rapport à 1970). Seul le manque d'équipement touristique approprié, dans la plupart des pays africains, place l'Afrique parmi les continents qui ont le moins de bénéficié de ce mouvement touristique international.
2. Les chances d'avenir du continent africain en matière de tourisme sont certaines. Tous les milieux concernés sont d'accords là-dessus et des exemples précis, Kenia et Maroc entre autres, en donnent la preuve.
3. Le Rwanda, microcosme de tout ce qui attire irrésistiblement les Européens, Américains ou Canadiens vers l'Afrique se doit de saisir, sans plus de retard, la chance unique qui s'offre à lui et d'appliquer systématiquement, avec l'assistance technologique et financière des pays amis autant que des organismes internationaux auxquels il adhère, les mesures fondamentales qu'exige le développement touristique.

.../...

4. Le présent plan-programme à court terme, qui ne peut constituer qu'une première phase du développement touristique final, s'efforce, au travers des quatre Documents qui le composent, de fournir la description précise des voies, moyens et dispositifs à mettre en oeuvre dans des délais convenables.
5. Même si l'assistance extérieure est acquise, il n'en reste pas moins qu'il appartient au seul Gouvernement de la République du Rwanda de créer ou de sauvegarder les conditions fondamentales sans lesquelles tout effort au développement touristique est ou devient sans objet.
6. A cet égard, la situation des Parcs Nationaux, à cause du massacre systématique des animaux dont les dépouilles se paient au prix fort, par de véritables bandes organisées venant, en ordre principal d'au-delà des frontières et devant lesquelles les quelques gardes sont totalement impuissants, requiert l'intervention énergique de l'armée. C'est le patrimoine sacré de la Nation qui est en jeu, car l'axiome de base du développement touristique en Afrique c'est:
Pas de Parcs Nationaux
Pas de Tourisme
7. Il va sans dire que la mise en oeuvre du plan-programme proposé, requiert que l'on dresse annuellement le bilan des réalisations en cours ou déjà terminées et que l'on dresse le "tir" là où cela apparaît nécessaire ou que l'on comble des retards survenus.
8. La réalisation systématique et méthodique du plan-programme proposé, est subordonnée, à notre avis, tout d'abord à un accord intergouvernemental, tripartite: Bruxelles-Donn-Kigali, fixant les interventions financières et matérielles de chaque gouvernement (l'ampleur de la tâche à accomplir sera circonvenue par une telle coopération) et, ensuite, à la constitution d'une Société tripartite pour le développement Touristique du Rwanda, de droit privé (sous contrôle des trois Gouvernements) pour l'exécution matérielle...

.../...

9. Ce ne sera qu'à partir du moment où il figurera dans les programmes proposés au public par les grandes organisations de voyages et que les avions "charters" arriveront régulièrement à Kigali, que le Rwanda prendra place parmi les pays touristiques de l'Afrique, car alors son industrie touristique nationale aura pris son essor définitif. C'est là précisément l'objectif final et essentiel du présent Plan-Programme.

10. Nous tenons à manifester notre profonde gratitude pour l'assistance déterminante dans l'exécution de la mission qui nous a été confiée par le Gouvernement Belge dans son souci d'assistance fraternelle au Gouvernement Rwandais, à S.E. le Président KAYIBANDA, aux Ministres du Tourisme, du Plan et de la Coopération, aux chefs des Administrations et aux personnalités rwandaises auxquels nous avons eu recours ainsi qu'à tous les coopérants et résidents belges dont les précisions et conseils nous ont grandement facilité la tâche.
Un merci tout particulier à S.E. M. l'Ambassadeur GOOSSENAERTS

Kigali, le 30 juin 1972

Robert GINSBACH

DOCUMENT N° 1

A. LES OBJECTIFS

B. LES MOYENS A METTRE EN OEUVRE

DOCUMENT N° 1

=====

A. LES OBJECTIFS

B. LES MOYENS A METTRE EN OEUVRE

- 1° Les Moyens d'Hébergement et de Restauration;
- 2° Le Service d'Entretien des Installations;
- 3° Les Communications;
- 4° Les Fournitures Industrielles;
- 5° Le Ravitaillement Alimentaire;
- 6° Le Personnel hôtelier et touristique;
- 7° Les Transports Routiers;
- 8° L'Entretien des routes à priorité touristique;
- 9° Les Transports aériens extérieurs et intérieurs;
- 10° Les Transports lacustres;
- 11° Le Folklore et l'Animation;
- 12° L'Artisanat et l'Industrie des Objets-Souvenirs;
- 13° La Conservation et la Protection des Parcs Nationaux et de la Forêt Equatoriale de Rugege/Niongwe

A. LES OBJECTIFS.

Note explicative:

Les chiffres qui ont servis de base aux calculs établissant la situation de 1971, proviennent de différentes sources de l'Administration gouvernementale, de documents élaborés par le Ministère du Tourisme et par l'Assistant technique de l'O.C.D. M. Chr. POLLET, auprès de ce Ministère, ainsi que des comptes "exploitation" de l'Hôtel des Diplomates à Kigali (Tableau I). Le choix des objectifs à atteindre à la fin du plan-programme à court terme, 1973-1977, a été fixé en fonction des renseignements relatifs à 1971, compte tenu des possibilités financières, administratives, matérielles et humaines en matière de moyens à mettre en oeuvre et des mesures législatives d'incitation et d'encouragement des investissements à appliquer.

Les commentaires explicatifs concernant chaque secteur du développement touristique forment l'objet de la partie la plus importante du présent document n° 1.

Le tableau n° II présente la progression annuelle possible et prévisible à l'heure actuelle, compte tenu des accords bi- et multilatéraux d'assistance extérieure à intervenir et des délais inévitables pour aboutir à des accords au niveau gouvernemental, ainsi que des délais pour la mise en vigueur de lois et règlements publics tels le code des investissements touristiques (Document n° 2), l'institution de l'Administration du Tourisme (Document n° 3) etc. Le taux de progression est de ce fait irrégulier. Faible au début, il est normal qu'il aille en s'accroissant, une fois une certaine vitesse de croisière atteinte, par suite de la levée des hypothèques pesant inévitablement sur la mise en route au départ qui constituent, en fait, les goulots d'étranglement qu'il s'agit de faire sauter.

Il apparaît comme admissible, sans optimisme exagéré, que les objectifs sont parfaitement raisonnables et peuvent être atteints sans rencontrer d'obstacles infranchissables à condition que les pouvoirs

- (6) il est établi que la consommation moyenne journalière d'un touriste est de 2 kg 400 de produits alimentaires;
- (7) la consommation de l'Hôtel des Diplomates répartie sur ses 16 chambres s'est élevée en 1971, à 7.860 KW d'électricité par chambre et à 245 m3 d'eau potable, également par chambre;
- (8) il s'agit ici d'une évaluation purement théorique et indicative basée sur une dépense journalière individuelle (logement, nourriture, boissons, transports, achats divers etc.) de l'équivalent de 20 \$. La dévaluation du \$, d'une part, et l'inflation continue (montée des prix) ne permettent pas d'évaluation sérieuse surtout lorsqu'elle est une projection sur l'avenir, même à court terme.

TABLEAU II

Projection sur les cinq années de démarrage

: Logements : Emplois : Nuitées : Voyageurs				
1973 :	255	:	446	: 91.800 : 23.000
1974 :	340	:	595	: 122.400 : 30.500
1975 :	500	:	875	: 180.000 : 45.000
1976 :	560	:	980	: 201.600 : 50.600
1977 :	600	/	1.050	: 216.000 : 54.000

(voir tableau I pour l'explication des chiffres)

B. LES MOYENS A METTRE EN OEUVRE.

1° Les Moyens d'Hébergement et de Restauration.

- a) Le choix des emplacements est soumis à un certain nombre de considérations qui sont autant d'impératifs à savoir: la priorité touristique des sites et régions, la répartition des lieux d'implantation d'une manière stratégique de façon que

.../...:

chaque entreprise constitue une étape idéale d'un circuit dont la durée totale équivalant de 13 à 15 jours c.à.d. égale à celle offerte sur le marché touristique pour des voyages à longue distance, en avion charter, à forfait, (plus les deux jours du voyage aller et retour), les possibilités d'accès (route et air - petit porteur) et enfin les possibilités d'approvisionnement en eau potable.

Compte tenu de ce qui précède, ainsi que des tableaux I et II, il est proposé de réaliser des implantations touristiques dans les sites suivants, en dotant chacune du nombre d'hébergements (chacun pour deux personnes) indiqué: (pour plus de facilité, les hébergements déjà existants sont portés dans la colonne 1972 et ~~aux~~ prévus pour 1977 dans la deuxième colonne) 1 avion charter = 180 à 200 personnes.

	: 1972 : 1977		
: Kigali (x)	: 84	: 163	: + 79
: P.N. Akagéra (Sud)	: -	: 65	: + 65
: P.N. Akagéra (Nord):			
: = Gabiro	: 24	: 65	: + 41
: Byumba	: -	: 15	: + 15
: P.N. des Volcans =	: -	: 65	: + 65
: env. Ruhengeri	: 14	: 14	: -
: Gisenyi	: 48	: 116	: + 68
: Kibuye (3p.m.)	: -	: 65	: + 65
: Gitarama	: -	: 10	: + 10
: Butare	: 22	: 22	: -
:			
:	: 192	: 600	: +408

(x) D'ici 1977, la capacité hôtelière, 1ère catégorie, de Kigali devra probablement atteindre 130 à 150 chambres.

- b) L'Equipement, de chaque installation d'hébergement et de restauration est dicté par les fonctions qu'elle aura à remplir, celles-ci n'étant pas identiques pour toutes. Ainsi celles qui se situent dans des centres urbains (Kigali et Gisenyi) auront l'équipement traditionnel de l'hôtellerie classique y compris, d'une façon très impérative, une piscine. Quant aux installations implantées hors de centres urbains ou celles servant de relais-étapes (Byumba et Gitarama) entre deux installations, elles auront, pour des raisons

impérieuses expliquées ci-après, du type hôtellerie-pavillonnaire et constitueront des entités communautaires complètes et indépendantes disposant de: restaurant, bar, magasin d'objets souvenirs, bloc pour chauffeurs et personnel, pompe et filtrage d'eau, canalisations et fosses septiques pour l'évacuation des eaux usées, groupe électrogène pour l'énergie électrique, station de premier secours (piqûres, morsures, fractures, brûlures etc.) poste de radiophonie relié à une centrale permanente située à Kigali et clôture là où la sécurité l'exige. Ceci concerne les installations que nous appellerons "villages touristiques": P.N. Akagéra-Sud, P. N. Akagéra-Nord (Gabiho), P.N. des Volcans et Kibuye. Il serait utile de prévoir dans les villages situés dans les 2 Parcs Nationaux un petit parc-automobile (véhicules tous terrains) et une station-service pour les touristes venant en petits-porteurs et ceux dont les véhicules ne sont pas adaptés aux pistes à parcourir pour effectuer les visites "à ne pas manquer". L'approvisionnement de ces villages nécessite également des véhicules utilitaires.

- c) Les caractéristiques des différentes installations d'hébergement et de restauration sont les suivantes: 1° les hôtels traditionnels nouveaux à Kigali et Gisenyi, seront de 1ère catégorie, de hauteur raisonnable de façon à s'intégrer dans le paysage sans le détériorer (grattes-ciel) et de couleurs choisies dans la même optique. Au sujet de l'hôtel proposé pour Gisenyi, nous avons choisi un emplacement qui nous paraît idéal pour les raisons suivantes: dimensions de plus d'1 ha 300, au centre de la promenade des palmiers, face au lac, parc d'arbres parfaitement entretenu, de plus la propriété est à vendre à bon prix. Renseignements pris elle appartient au Dr. D'HOOGHE demeurant à Knokke en Belgique. A Kigali grâce au nouvel hôtel en construction (60 chambres) et à l'agrandissement décidé de l'Hôtel des Diplomates (24 chambres) on obtiendra rapidement les 79 nouvelles chambres prévues. 2° Pour les villages touristiques, P.N. Akagéra-Sud, P.N. Volcans, Kibuye et les relais-étapes de Byumba et de Gitarama on adoptera le style cases africaines d'aspect extérieur et le confort moderne à l'intérieur (douche, lavabo et W.C.). Cette architecture aura l'avantage de procurer une ambiance typiquement africaine qui attirera les visiteurs extra-africains en; en le fera plus facile à vendre. Les avantages à l'industrie du bâtiment et du mobilier national puisque à peu de chose

près les matériaux de construction et le mobilier ainsi que la main-d'œuvre sont sur place et leur utilisation procurera travail et revenus à de nombreuses familles rwandaises. Seules les installations sanitaires et électriques ainsi que quelques matériaux (tôles et poutrelles) devront être importées. L'intérieur (4m x 4m = 16m²) disposera, outre les sanitaires, de 2 lits, 2 fauteuils, 1 table, 1 commode et des porte-manteaux et l'extérieur de forme ronde (les vides serviront d'isolation) sera en bambou, paille et bois selon la tradition africaine.

- d) Le coût de la construction est évidemment à la base de tout ce qui précède. En effet, une récente étude de la Commission Economique pour l'Afrique des Nations Unies, publiée sous la cote E/CN.14/Trans/54, le 10 mars 1972, nous apprend que le coût de la construction d'une chambre d'hôtel de 1^{ère} catégorie se chiffre à 22.800 \$ au Rwanda, à 18.300 \$ en Ouganda, à 18.000 \$ en Tanzanie et à 11.200 \$ au Kénia (tous prix 1970-71). Ces prix de construction débouchent automatiquement sur des prix de vente dans lesquels le Rwanda serait en position peu concurrentielle. Il se fait que le chiffre concernant le Rwanda se trouve confirmé par les calculs du coût de la construction du nouvel hôtel qui s'élève à Kigali. On arrive ainsi à un prix de 2.000.000 Frcs. rwandais par chambre de 1^{ère} catégorie.

Or, s'il est d'une pratique courante chez les organisateurs de voyages en ^{"chambres"} ~~chambres~~, à longue distance et à forfait, d'offrir à leurs clients, en quelque sorte en prime, quelques jours de séjour dans des hôtels plus luxueux, le surplus de ces frais est compensé par des séjours dans des installations attrayantes et confortables mais de prix plus économiques. Dans les villages touristiques proposés et décrits sous c) ci-dessus, les bungalows-cases, d'après les renseignements recueillis dans les milieux intéressés de Kigali, ne coûteraient, "clefs sur porte" et complètement meublés, qu'au maximum 400.000 frcs. rwandais, ce qui signifie que pour le prix d'une chambre d'hôtel de 1^{ère} catégorie on obtiendra 5 bungalows-cases (les prix des chambres ou bungalows à 2 personnes sont calculés sur le coût total de l'ensemble de la construction entièrement équipée et meublée).

Ceci est évidemment décisif pour la décision de construire des installations touristiques à construire, outre les autres avantages déjà mention-

nés.

Un calcul sommaire et provisoire laisse apparaître une rentabilité initiale de 8 à 9 % , celle-ci devant aller en s'augmentant par la suite.

- e) La gestion et le remplissage posent évidemment des problèmes particulièrement importants dont les solutions conditionnent l'avenir même du développement touristique. Parmi les solutions diverses possibles la meilleure est celle pratiquée déjà avec le plus grand succès, par la "Deutsche Hotelgesellschaft für Entwicklung" (Directeur général le Dr. DULTMANN) qui est une émanation du Ministère Allemand de la Coopération et avec laquelle il y a eu déjà certains contacts du Ministère du Tourisme. Cette société groupe financiers, sociétés hôtelières, agences de voyages et compagnies charters allemands et elle est même en mesure et outillée, à condition qu'elle soit intéressée, par une participation à des investissements touristiques ^{de} en fournissant des capitaux, des spécialistes de la construction et de l'aménagement, des spécialistes de la gestion et de l'exploitation, en plus du remplissage grâce aux transporteurs aériens et aux organisateurs-vendeurs qui en font partie. Il y a bien entendu d'autres formules possibles, location à des entreprises de voyages spécialisées, gestion par l'intermédiaire de spécialistes etc. ... mais la première solution est à coup sûr celle qui offre le plus de garanties quant à la certitude du succès.
- f) Compte tenu de tout ce qui précède, on est en mesure d'évaluer le total de l'investissement nécessité par l'équipement en moyens d'hébergement et de restauration à savoir:

1° hôtels 1ère catégorie: 147 chambres à 2 millions de francs rwandais = 294 millions de francs rwandais.

2° hôtels pavillonnaires: 264 bungalows à 400.000 francs rwandais = 104,4 millions de francs rwandais.

Le financement des 80 chambres, à Kigali, étant, aux dernières nouvelles, assuré, il ne reste plus qu'à trouver le financement (privé) de l'hôtel de Gisenyi. Le Dr. RING, Président du Bureau pour l'encouragement des Investissements dans les Etats Africains et Malgache associée à la C.E.E. à Bonn a déjà manifesté son intention positive au sujet de cet investissement.

.../...

Le principe d'application du circuit touristique auquel doit aboutir la première phase du développement touristique du Rwanda qui fait l'objet et est l'objectif de la présente étude est le suivant:

les occupants des avions-charters (chaque arrivée correspond à un départ de 180 à 200 personnes) sont répartis en deux groupes (de 90 à 100 personnes) le premier parcourant le circuit suivant le programme ci-après:

- 1er jour: Voyage aller: Europe-Kigali
- 2 è jour: Kigali- Village Akagéra II (entrée Sud du Parc)
- 3 è jour: Akagera II - Gabiro (P.N.A.I. Nord)
- 4 è jour: Gabiro - Byumba - Village P.N. des Volcans
- 5 è jour: Visite du P.N. des Volcans
- 6 è jour: Visite de la région des Lacs
- 7 è jour: Village P.N. Volcans - Gisenyi
- 8 è et 9 è jour: Séjour à Gisenyi
- 10 è jour: Gisenyi - Kibuye (en bateau)
- 11 è et 12 è jour: Kibuye
- 13 è jour: Kibuye - Gitarama - Kigali
- 14 è jour: Kigali
- 15 è jour: Voyage retour Kigali -- Europe.

Le deuxième groupe effectuera le parcours dans le sens inverse, suivant le programme ci-après:

- 1er jour: voyage aller Europe -- Kigali
- 2 è jour: Kigali
- 3 è jour: Kigali - Gitarama - Kibuye
- 4 è et 5 è jour: Kibuye
- 6 è jour: Kibuye - Gisenyi (en bateau)
- 7 è jour: Gisenyi - Village du P.N. des Volcans
- 8 è jour: Visite du P.N. des Volcans
- 9 è jour: Visite de la région des Lacs
- 10 è jour: Village P.N. Volcans - Byumba - ~~Gisenyi~~
- 11 è jour: Gabiro (P.N. Akagéra I Nord)
- 12 è jour: Gabiro - Village Akagéra II (Sud)
- 13 è jour: Village Akagéra II (Sud) - Kigali
- 14 è jour: Kigali
- 15 è jour: Voyage retour.

D'après ce programme les deux groupes se rejoignent à Gisenyi.

où se feront les transbordements bateau-minibus. le nombre des logements aux étapes a été fixé en fonction de ce programme qui déplace chaque fois 90 à 100 personnes et les autres touristes individuels ou I.T. (Inclusive Tours 15 à 30 personnes) qui seront sur le circuit indépendamment des touristes venus en charters.

Il y a lieu de préciser qu'entre Gabiro et le Village Akagéra II (Sud) il faut prévoir l'installation d'un Pick-Nick couvert où les touristes consommeront leurs paniers-repas fournis au départ de chacun des Villages Touristiques de Gabiro et du P.N. Akagéra II. A partir du moment où l'équipement hôtelier est réalisé, vont se poser un certain nombre de problèmes qui exigent des solutions appropriées, notamment:

2° L'Entretien des Installations électriques, des sanitaires, du mobilier et de la décoration.

En effet, l'usage permanent de ces installations entraîne forcément des usures et des réparations continuelles et il est impensable de risquer, et le mécontentement des clients, et la détérioration de ces installations coûteuses.

Pour y pallier, en même temps que pour assurer le bon fonctionnement, il est proposé d'avoir recours au même système que celui qui a fait ses preuves, d'une façon exemplaire, au Maroc pour la chaîne d'hôtels et de gîtes d'Etapes appartenant à l'Etat Marocain: la République Fédérale d'Allemagne, à la demande du Gouvernement Marocain, a fait don, dans le cadre de son assistance technique, de deux camions-ateliers. Ceux-ci étaient occupés par deux spécialistes- l'un chauffeur-électricien et l'autre plombier-serrurier ayant l'un, au surplus des connaissances de menuiserie et l'autre de peinture-décoration. Ces deux camions étaient, par ailleurs équipés d'un outillage approprié et d'un certain nombre de pièces de rechange courantes. Chacun d'eux circulait, en permanence, d'un hôtel à l'autre dans un rayon déterminé.

Pour assurer la continuité, on plaça à titre d'apprentis, sur chaque camion, deux à trois Marocains qui au bout d'un certain temps furent en mesure de prendre le relèvement des spécialistes allemands.

Le financement, dans ce cas précis se bornait à l'entretien des camions et à leur carburant, donc à un minimum, en plus du renouvellement périodique du stock de pièces de rechange, le logement et la nourriture étant fournis par les hôtels. Reste à considérer les salaires des assistants rwandais.

3° Les Communications

entre les établissements hôteliers sont d'une importance capitale pour leur fonctionnement et le service à clientèle: ravitaillement, réservations, annulations, cas d'urgence etc. Souvent situés à l'écart des centres urbains, ils doivent pouvoir communiquer à tout instant avec une centrale (Kigali), servant en même temps d'intermédiaire et d'agent de liaison entre eux. Il y a lieu de créer un réseau de communications par radio-phonie grâce auquel ce problème vital peut-être résolu. L'évaluation du coût d'une telle installation devra être faite par des spécialistes.

4° Les Fournitures Industrielles:

électricité et eau potable, se monteront comme il est indiqué au Tableau I, en 1977, à plus ou moins 4.700.000 KW. respectivement 147.000 m3, compte tenu de l'auto-approvisionnement de certains villages touristiques comme ceux du P.N. Akagéra I (Gabirol) et P.N. Akagéra II (Sud) par exemple. Toujours est-il que les responsables pour la production de courant électrique et d'eau potable doivent dès à présent se pencher sur cet accroissement important de la consommation. Ils devront également trouver des solutions appropriées afin de supprimer les coupures presque régulières car il est impossible que la clientèle payante des établissements hôteliers soient privée de la possibilité de faire toilette et du confort auquel elle a légitimement droit. Les hôteliers, pour leur part, courent des risques certains en ce qui concerne les provisions alimentaires périssables quand leurs chambres froides et leurs réfrigérateurs sont régulièrement privés de courant électrique. Nous n'ignorons cependant pas qu'actuellement ces investissements importants sont faits et d'autres prévus pour l'extension et l'amélioration du réseau électrique.

.../...

5° Le Ravitaillement Alimentaire

prendra, dès 1977, une importance particulière, puisque, comme indiqué au Tableau I, son volume se montera à quelques 520.000 Kg pour l'ensemble des établissements touristiques prévus. L'indice de la consommation journalière moyenne d'un touriste de 2 Kg 400 a été obtenu par les recoupements et recherches des experts scientifiques et économiques du tourisme.

Comme il est impensable que les paysans-producteurs de produits agricoles qui constituent l'essentiel de ces produits alimentaires, offrent individuellement leurs surplus à la vente parce que en quantités trop réduites, on devra forcément en venir, dans les régions environnant les centres d'hébergement et de séjour, à la création de coopératives d'achat, de transport et de vente où seront groupés les paysans producteurs. L'optique actuelle de la production limitée à la subsistance de la famille, évoluera vers la production à la vente, rémunératrice et payante, capable d'exercer une influence bénéfique sur l'élévation du niveau de vie et les conditions sociales de ces paysans.

6° Le Personnel

nécessité par les établissements hôteliers et les entreprises touristiques et de transports se chiffrera, selon le tableau I, à quelque 1050 unités en 1977. C'est beaucoup, quand on songe que la formation du personnel qualifié, sans parler des cadres moyens, demande au moins deux années de formation théorique et pratique. Quant à la main-d'oeuvre pour les emplois inférieurs qui constitue le plus grand nombre, les stages, pratiques, de formation "sur le tas" sont beaucoup moins longs et moins onéreux à organiser. Il est proposé d'envisager les solutions suivantes pour résoudre, dans des délais convenables, le problème crucial de la formation du personnel nécessité par le développement touristique. Bénéfique sur le plan social parce que générateur d'emplois bien rémunérés et partant utilisateur des ressources humaines à tous les niveaux le tourisme s'avère, considéré sous cet aspect, comme appoint appréciable du développement national.

formation "sur le tas" accéléré, doté de l'équipement approprié et situé en un lieu approprié. Le début de ce centre devrait pouvoir être de 50 à 60 éléments par an ou par fraction d'année.

Le financement des constructions, de l'équipement et du fonctionnement devraient être, étant donné leur importance vitale dans le développement touristique et du développement national tout court, trouvé dans le cadre des assistances bi-latérales dont le Rwanda bénéficie déjà de la part des pays amis, développés en matière de tourisme et, de ce fait, parfaitement informés des besoins dans ce domaine précis.

Les cadres dirigeants étrangers seront, comme prévu dans le Document n° II "Projet de Codes des Investissements", recrutés dans la proportion de 1/5. Ils seront les instructeurs des employés rwandais qui accèderont, le temps et la pratique journalière aidant, graduellement à des postes de responsabilité et prendront la relève en temps voulu.

7° L'Entretien des routes à priorité touristique (c.à.d. celles qui se trouvent sur le parcours du circuit proposé) pose également un problème important et imposera une révision de la technique appliquée actuellement. La circulation d'un convoi de 15 à 16 minibus sur les axes reliant les différents centres hôteliers, soulèvera, en périodes sèches, des nuages de poussière qui incommoderont sérieusement les passagers, les priveront de la vue des paysages et transformeront les excursions en corvées pénibles sans parler des cahots continuels sur des surfaces fort inégales. Il y a lieu d'étudier, dès à présent, les moyens de pallier à ce grave inconvénient.

Nous n'ignorons pas que des études sont en cours pour l'asphaltage progressif des routes principales et nous nous réjouissons d'ores et déjà de l'exécution, dans un avenir pas trop éloigné, des projets élaborés à ce sujet. L'effet sur le trafic avec les pays voisins, déjà important actuellement, comme le démontre le Tableau I, sera d'un appoint considérable pour le développement du tourisme régional qui représente déjà et va continuer à représenter une part impor-

damentale du tourisme au Rwanda.

8° Les transports touristiques routiers connaîtront, par la force des choses, un développement spectaculaire quand on sait qu'un minibus, qui sera le moyen de transport idéal sur les routes du Rwanda, ne peut transporter qu'un maximum de 6 personnes.

Nous avons vu que les avions charters débarqueront entre 180 et 200 personnes qui effectueront le parcours du circuit, répartis en deux groupes d'importance égale. Il résulte de cela que le convoi de chaque groupe comportera de 15 à 17 minibus.

Les véhicules représenteront, vers 1977, un parc de 40 à 50 minibus dont l'achat incombera exclusivement au secteur privé. Ce n'est donc pas par hasard que le projet de "Code des Investissements Touristiques" Document n° 2 inclue des dispositions particulières à ce sujet.

9° Les transports aériens, tant extérieurs qu'intérieurs, connaîtront une extension d'envergure tant en fréquence, qu'en volume de passagers. On assiste d'ores et déjà à un intérêt accru de la part des compagnies aériennes. A Sabena vient de s'ajouter Air-Zaïre avec une liaison Kigali-Francfort et il est déjà question, sans qu'il y ait, toutefois confirmation, de services Paris-Kigali par Air-France et de Kigali-R.F. Allemande par Lufthansa.

A ce trafic régulier qui permettra l'augmentation très sensible des groupes I.T. (Inclusive Tours) organisés par les compagnies aériennes, à prix économiques, tout compris, pour des groupes d'au moins 15 personnes, viendra s'ajouter le trafic irrégulier dit "charter" dont il est question plus haut, à différentes reprises.

Il résulte de ce qui précède que les installations de l'aéroport de Kigali devront satisfaire à des besoins considérablement amplifiés qui exigent une étude sérieuse, de même que les méthodes de contrôle de la douane, de la police et des services sanitaires demandent à être adaptés à des exigences nettement accrues. Le problème est important parce que l'accueil, à l'arrivée, donne une première impression de l'hospitalité rwandaise et celui, au départ, une dernière image de la courtoisie vis à vis des amis internationaux venus en visite avec leur sympathie et leurs devises.

.../...

On devra forcément organiser un service régulier par autocar entre l'aéroport et Kigali pour assurer les arrivées et les départs des passagers. Ce problème a été résolu au Sénégal, grâce au don de 5 autocars, de 40 places, par cinq grandes villes de la R.F. d'Allemagne. Pourquoi pareille solution ne serait-elle pas possible à Kigali?

Le trafic aérien au moyen d'avions de tourisme dits "petits porteurs" a déjà pris et prend toujours davantage d'extension dans le monde. Il faudra en tenir compte et porter une attention particulière à l'amélioration des pistes déjà existantes, notamment à Gabiro, et aux installations de service desservant ces pistes. (handling-carburant)

10° Pour débloquer la situation, en cul-de-sac, de Gisenyi et de Kibuye, et pour parfaire le circuit qui est l'objectif de ce premier plan de développement touristique, il est indispensable de réaliser la mise en service soit d'un bateau à 100 places ou de deux bateaux à 50 places entre ces deux centres touristiques. Cette solution, à notre point de vue idéale, est, d'une part, beaucoup plus économique que celle de la mise en état de la route de montagne fort difficile et actuellement inaccessible à des convois touristiques importants et, d'autre part, d'un attrait supplémentaire incontestable pour les visiteurs et touristes qui n'auront qu'à se féliciter de ces excursions sur le lac Kivu. La rentabilité, quelque peu aléatoire à l'heure actuelle, des installations touristiques, surtout celle de Kibuye, sera assurée, en tout état de cause, grâce à ce service dont les problèmes techniques et financiers trouveront à coup sûr des solutions appropriées.

11° Le Folklore est appelé à jouer un rôle de premier ordre dans l'accueil et les distractions des touristes ainsi que dans l'impact social et culturel du tourisme sur les populations des régions touristiques concernées. Outre l'excellente troupe nationale de danseurs on devra s'attacher à réanimer et à organiser des groupes régionaux qui pourront se produire à jours fixes dans les villages touristiques et dans les centres d'hébergement, contre

.../...

palement. Ils permettront aux visiteurs étrangers de nouer des contacts humains enrichissants, ceux-ci étant pour beaucoup de touristes un des objectifs de leurs voyages. On ne visite pas un pays sans attacher un intérêt particulier à ses habitants, aux coutumes et traditions, à leur mode de vie et à leurs problèmes journaliers. Le folklore en est l'expression qui aura l'impact le plus marquant à ce sujet.

Pour ce faire, il faut évidemment entreprendre une campagne de recrutement et d'information auprès des populations concernées et mettre au point tout un programme visant la présentation des danseurs, les instruments de musique ou de rythme, la chorégraphie, les chants et les conditions de rémunération sans oublier l'ordonnance du déroulement des spectacles. Les touristes y trouveront leur plaisir et les acteurs des rémunérations intéressantes.

12° Il est prouvé que plus ou moins 10 % des dépenses journalières d'un touriste sont consacrés à des "achats" dont l'essentiel pour des objets-souvenirs de fabrication artisanale, par conséquent caractéristiques pour l'art populaire.

Considérant ce qui précède et compte tenu de la dernière colonne du Tableau I on peut s'imaginer la source énorme, le mot n'est pas trop fort, de recettes et de revenus que constituera la production, l'exposition et la vente d'objets-souvenirs typiquement rwandais et africains dont les matières premières (bois, bambous, paille, pierre, terre-cuite etc.) sont gratuites et inépuisables. Il appartient aux autorités concernées de se pencher, dès à présent, sur cet aspect particulier du développement touristique qui postule l'organisation d'une campagne d'information appropriée auprès de la population, l'examen des méthodes de fabrication, la sélection des objets proposés à la fabrication, leur exposition là où les touristes se rassemblent et séjournent et leur vente. Les profits à attendre seront une récompense égale à des revenus intéressants et nouveaux et à une élévation du niveau de vie de nombreuses familles.

.../...

13° La Conservation, la sauvegarde et la Protection des Parcs Nationaux et de la Forêt Equatoriale de Rugege/Niongwe.

Le problème crucial dont la solution est à la base et la "condition sine qua non" de tout le développement touristique et de la protection efficace du patrimoine naturel de la nation. Nous irons jusqu'à dire que toute ingérence dans le milieu naturel des animaux, d'ailleurs, en principe déjà protégés par la loi, est un "crime" contre la substance du pays et un attentat contre les générations futures, par conséquent punissable des peines les plus sévères.

En effet, l'examen objectif et réaliste des raisons qui attirent le touriste européen ou américain vers l'Afrique et met cette dernière en position avantageuse vis à vis des autres continents tous ouverts et accessibles à ces touristes, c'est précisément "la réalisation d'un rêve d'enfance" la rencontre avec les animaux fabuleux, en liberté, dans leur milieu naturel, les autres raisons: la nature, le climat et les hommes avec leurs coutumes, leur mode de vie et les produits de leur artisanat ne sont que complémentaires. Il est clair qu'en cas de disparition de la faune d'Afrique celle-ci perd toute chance sur le marché touristique international où le mot "safari" est devenu le "sésam" de l'Afrique touristique.

Ce qui précède étant clairement et nettement établi et entendu, il y a lieu de voir quelles initiatives et mesures s'imposent pour défendre le patrimoine naturel du Rwanda à la fois contre ceux qui imaginent, sous des prétextes arbitraires ou dans l'ignorance des réalités, des projets dont l'effet final sera à rebours et ceux qui, par méchanceté ou esprit sordide de lucre, s'ingénient à détruire le capital le plus précieux et le plus inestimable de la nation.

Dans l'état actuel de la situation dans les deux Parcs Nationaux de l'Akagéra et des Volcans et de la Forêt Equatoriale de Rugege/Niongwe, une constatation s'impose impérieusement, c'est celle de l'urgence au premier degré d'actions immédiates car de tous les côtés et à tous les égards les tentatives se préparent ou sont déjà en cours pour réduire et finalement faire disparaître les parcs et leurs animaux. Il est clair que ceux qui voudront investir au Rwanda et construire des installations touristiques

exigeront eux aussi des garanties sérieuses quant à la subsistance des parcs et de leurs animaux condition première pour obtenir la rentabilité de leurs investissements.

Le redressement de situation de fait, l'amendement de certains projets et l'application systématique et efficace d'une organisation et d'une protection méthodique postulent le concours et l'intervention de la plus haute autorité, celle du Président de la République lui-même. Cette autorité est seule en mesure de garantir la sauvegarde de ce patrimoine irremplaçable. On a déjà compris le problème de cette façon ailleurs en Afrique, où l'autorité en la matière est assumée par les chefs d'Etats eux-mêmes, et où on se félicite d'avoir obtenu les meilleurs résultats. Au Sénégal, notamment, où nous avons pu constater de visu les bienfaits d'une situation idéale à cet égard.

Le Chef de l'Etat aura à sa disposition un Institut National des Parcs Nationaux et de la Conservation de la Nature, géré par des spécialistes et doté de moyens financiers, matériels et humains suffisants pour mener à bien ses tâches et entreprises. Un projet de loi excellent a été préparé et devrait pouvoir être soumis à l'approbation du Parlement lors de sa prochaine session. D'autre part, les propositions préparées pour être incluses, dans le Plan Quinquennal et relatives aux besoins financiers, matériels et humains de la gestion, de l'administration et de la protection des Parcs Nationaux devraient rencontrer un accueil favorable permettant leur mise en oeuvre dans des délais rapprochés.

Certains crédits de l'assistance bi-latérale destinés à l'entretien et à la protection des Parcs devraient pouvoir être débloqués et utilisés suivant leur destination première.

Ce qui pour certains, peu informés, apparaît comme futilité, devrait enfin être reconnu comme instruments de travail de première importance eu égard aux grandes étendues à surveiller, telles jumelles ou talkie-walkies. Par comparaison nous posons la question : quels gardes-chasses, en Europe, exercent leurs fonctions sans utiliser des jumelles?

Il est évident que tout projet, de quelque nature que ce soit, soumis à l'approbation de Gouvernement doit rencontrer son intérêt voire son approbation. Il est, à l'heure actuelle où les projets

.../...

deviennent de plus en plus nombreux, devenus indispensable d'instaurer une harmonisation entre ces projets qui vont trop souvent à l'encontre les uns des autres dans leur résultat final.

Ainsi certains projets fort utiles et attrayants vont à l'encontre du développement touristique et de la conservation de la nature. Nous en citons quelques uns: les projets suisse et FED (plantations de thé et routes qui en découlent) dans la région de la Forêt Equatoriale de Rugege/Niongwe, le projet "Pyrèthre" dans la région du Parc National des Volcans et le projet de la navigabilité de l'Akagéra, rivière qui vient de nulle part, ne traverse aucune région habitée et de production au Rwanda et aboutit finalement au lac Victoria, lui-même sans communication avec la mer.

Nous ne contestons pas, et nous serions mal inspiré de le faire, l'utilité voire la nécessité sur d'autres plans de tels projets, mais nous nous devons de mettre en garde contre des réalisations qui, si elles ne tiennent pas compte des autres intérêts majeurs qui seront lésés s'il n'en est pas tenu compte, iront finalement à l'encontre des intérêts du pays.

Le Comité Interministériel du Tourisme dont l'institution est prévue (voir Document n° 3) devrait pouvoir émettre un avis sur l'approbation de tout projet touchant directement ou indirectement le développement touristique. Les aléas seraient ainsi réduits à un minimum compatible avec tous les intérêts nationaux en jeu. Une action, d'une urgence particulière s'impose actuellement, pour sauver les éléphants (100 à 150 animaux), emprisonnés dans la "Bugesera", espèce qui a complètement disparu du Parc National de l'Akagéra. La pointe extrême de la Bugesera se trouve à quelque 25 Km de la limite du Parc, distance pouvant être parcourue par le troupeau en une journée si on entreprenait une action appropriée pour le "pousser" vers le Parc. Cette opération, parfaitement réalisable selon les spécialistes que nous avons consultés, entraînerait forcément des dégâts inévitables dans les terrains cultivés que le troupeau devrait traverser (il s'agit de 3 communes). Les paysans devraient être indemnisés et pour ces dégâts et pour les inconvénients liés à cette opération, mais tout compte fait elle ne peut se solder que par un profit pour le pays, en fin de compte.

C'est, en effet, une occasion unique de sauver cette espèce d'animaux, en voie de disparition complète au Rwanda, et d'augmenter d'une façon sensible et spectaculaire l'attractivité du parc et le plaisir des touristes qui tous, actuellement, déplorent l'absence d'éléphants dans ce parc. L'équilibre écologique du parc exige, par ailleurs la présence de ces animaux qui vivent de certaines espèces d'arbres qui prolifèrent d'une façon nuisible dans l'Akagéra actuellement.

La situation des gorilles (100 à 150 individus) dans le Parc National des Volcans devient elle aussi tragique et risque de faire fuir ceux-ci définitivement vers le Zaïre et le Parc Albert où la protection des animaux est extrêmement efficace. Si cela devait se produire, le Rwanda perdrait une attraction exceptionnelle et de premier ordre parce que cette espèce d'animaux est devenue extrêmement rare et très recherchée et est, à elle seule, susceptible d'attirer de nombreux visiteurs dans cette région particulière. Ce n'est pas sans motif sérieux que le National Geographic Magazine (U.S.A.) entretient une mission permanente à proximité de cette colonie de gorilles, le Gouvernement rwandais doit, à plus forte raison, y vouer une sollicitude particulière.

La protection des Parcs Nationaux et de leur faune devrait être double: brigades mobiles à l'intérieur et chaîne de postes fixes à la frontière intérieure. Cette chaîne devrait être appuyée par des postes militaires auquel on aura recours en cas de besoin, car les braconniers armés de lances, de flèches, de couteaux et munis de leurs pièges de toute sorte (rarement des armes à feu) agissent par bandes allant souvent jusqu'à 40 individus et représentent un danger réel pour les seuls gardes. Il va sans dire que l'équipement à tous égards, la rémunération et les primes de prises devraient être tels qu'ils constituent non seulement un encouragement à la tâche, mais encore une émulation à l'efficacité.

DOCUMENT N° 2

MESURES D'INCITATION ET D'ENCOURAGEMENT.

AVANT-PROJET D'UN CODE DES INVESTISSEMENTS TOURISTIQUES.

EXPOSE DES MOTIFS.

Le Gouvernement, dans le but d'accélérer le développement national, a promulgué une loi du instituant un code des investissements axé essentiellement sur le développement industriel, commercial ou agricole.

L'Industrie touristique ne fait pas partie des objectifs spécifiques visés par ce Code. Ceci semble expliquer pourquoi dans ce secteur particulier, aucun investissement n'a été enregistré depuis l'application de cette loi et de ce code.

Il est connu que tous les pays en voie de développement, qui se sont attachés sérieusement à développer à tout prix un tourisme national, disposent d'un Code des investissements ayant le développement du tourisme comme objectif essentiel. Il est certain que les avantages substantiels offerts par ces pays ont détourné de nombreux investisseurs potentiels du Rwanda où des contacts répétés sont restés sans suite. Les pays en question recueillent déjà maintenant l'essentiel des recettes touristiques mondiales dont 6 à 7 % reviennent actuellement à l'Afrique. Un avenir certain s'offre à notre continent et à ceux de ses pays dont la vision d'avenir leur inspire la confiance nécessaire pour mettre des mesures appropriées en oeuvre.

Etant donné les impératifs imposés par le développement touristique, on voit mal comment on pourrait intégrer des mesures d'incitation et d'encouragement en sa faveur dans un Code général dont les dispositions ne le concernent pas directement.

D'autre part, des notions bien propres à l'activité industrielle et commerciale tels que production ou transformation de matières premières, emballages et expéditions, bénéfices sur marchandises etc... n'ont rien à voir avec les exportations invisibles et les services que représente l'industrie touristique.

La concurrence que le secteur du tourisme international exige que le développement touristique national jouisse d'une faveur particulière pour que puissent être rendues productives des ressources aussi exceptionnelles que le climat, les sites naturels, les lacs, le folklore, la faune et la flore, les valeurs artisanales et culturelles qui constituent le capital de base du tourisme rwandais sans compter les immenses avantages économiques, financiers et sociaux pouvant en résulter et les profits directs pour la paysannerie.

Faute de mesures particulières en faveur du développement touristique, la stagnation que l'on constate dans le secteur du tourisme continuera et le Rwanda restera en marge des bienfaits de l'activité touristique mondiale, qui s'est chiffrée à 181 millions de touristes et 199 milliards de \$ U.S. en 1971.

Le but du présent code consiste précisément à assurer définitivement le démarrage du tourisme qui, jusqu'à présent, n'est resté qu'un espoir.

PROJET D'UN CODE DES INVESTISSEMENTS TOURISTIQUES.

TITRE Ier. GENERALITES

ARTICLE Ier. Les personnes physiques ou morales quelque en soit la nationalité, régulièrement établies au Rwanda ainsi que toutes personnes physiques ou morales étrangères désirant s'établir, construire et exploiter des installations touristiques d'hébergement ou de distraction au Rwanda pourront demander à bénéficier des avantages faisant l'objet du présent Code.

Toutefois, les investisseurs étrangers ou résidents devront satisfaire aux dispositions du présent code concernant des garanties pour l'Etat Rwandais en même temps que par les investisseurs et telles qu'elles sont édictées dans le présent code.

ARTICLE 2. - Sont considérés au sens du présent code comme personnes physiques ou morales, toutes personnes ou sociétés qui ont satisfait aux dispositions des lois rwandaises, aux obligations administratives relatives aux autorisations de séjour et aux autorisations d'exercer d'une activité à caractère commercial.

ARTICLE 3. - Le droit au rapatriement des capitaux étrangers et des bénéfices réalisés est subordonné aux dispositions du présent Code qui définit dans quelles conditions ce rapatriement pourra avoir lieu.

ARTICLE 4. - Toutes les entreprises touristiques déjà établies au Rwanda ou venant s'y établir après la mise en vigueur du présent code, pourront bénéficier des mêmes avantages pour des transformations ou des aménagements à condition qu'un nombre d'au moins 20 chambres ou 40 lits soit l'objet de ces investissements.

TITRE II.- LA PRESENTATION DES DOSSIERS -

ARTICLE 5. - Pour prétendre au bénéfice du régime défini par le présent code en faveur des investissements touristiques, les intéressés devront soumettre un dossier au Ministre du Tourisme constitué par :

- 1°/-un jeu de plans d'aménagement du terrain, de l'architecture des constructions envisagées (indiquant également les formes et les couleurs), des canalisations et de l'évacuation des eaux usées ainsi que de la décoration intérieure.
- 2°/-un calcul exact du coût de la construction, notamment du gros oeuvre, de l'équipement intérieur et de l'équipement complémentaire distractif et sportif (piscine, tennis, etc...) ainsi que de la décoration et du mobilier.
- 3°/-la preuve matérielle de l'existence du financement du projet.
- 4°/-le calcul de la rentabilité du projet.

.../...

5°/- pour tous les investisseurs Rwandais, la quittance des derniers impôts échus.

Ce dossier devra être présenté en 5 exemplaires.

ARTICLE 6.- Le Ministre du Tourisme procédera à l'examen et à la vérification des pièces constituant le dossier.

ARTICLE 7.- Toutefois, pour l'introduction de la demande préalable d'agrément, l'investisseur pourra présenter au lieu du projet complet, un avant-projet sommaire dans la forme définie à l'article 5. L'agrément accordé sur l'avant-projet ne sera définitif qu'après approbation du projet complet. La convention d'établissement précisera le délai accordé à l'investisseur pour présenter son dossier définitif.

TITRE III.- LE COMITE INTERMINISTERIEL DU TOURISME -

ARTICLE 8.- Lorsque les dossiers auront été approuvés par le Ministre du Tourisme, ils seront soumis par ce dernier à l'approbation du Comité Interministériel du Tourisme siégeant en qualité de Comité des Investisseurs Touristiques.

ARTICLE 9.- Le Comité Interministériel du Tourisme sera constitué par les Ministres chargés des Départements suivants:

- Finances (aspects financiers et autres)
 - Travaux Publics et de l'Energie (infrastructure)
 - Postes, Télécommunications et Transports (communications)
 - Agriculture et Elevage (problèmes fonciers - Parcs Nationaux)
 - Intérieur et Affaires judiciaires (formalités d'établissement et d'enregistrement)
 - Coopération Internationale (aspects en rapport avec les dispositions du Plan National de Développement)
 - Information et Tourisme
 - Secrétariat d'Etat au Plan National de Développement
- ~~Parque Nationale de Base de l'Investissement~~

Le Secrétariat est assuré par le Ministre du Tourisme qui sera en même temps le rapporteur général du Comité. Le Président du Comité sera nommé par le Président de la République. Il en sera de même pour le Président Suppléant.

ARTICLE 10.- Tous dossiers soumis à l'avis du Comité bénéficient du caractère d'urgence et en tout état de cause, devront être examinés dans un délai ne pouvant excéder trois mois.

TITRE IV. - LES ZONES A PRIORITE TOURISTIQUE -

ARTICLE 11. - En prévision du développement du tourisme, certaines parties du territoire national seront déclarées zones à priorité touristiques, conjointement par le Ministre du Tourisme, le Ministre des Travaux Publics, le Ministre des Postes, Télécommunications et Transports, le Ministre de l'Agriculture et de l'Elevage et le Ministre du Plan.

ARTICLE 12. - Chaque zone à priorité touristique fera l'objet d'un plan d'aménagement tenant compte de la délimitation des zones d'implantation des installations touristiques ainsi que des zones "non-aedificandi" destinées à protéger ces installations contre toute initiative de nature à porter préjudice au caractère touristique de la zone.

Sur la base de ces plans, seront fixés les indices de saturation limitant le nombre d'hébergements à implanter.

ARTICLE 13. - Le fait de fixer et de délimiter des zones "à priorité touristique" implique le blocage de terrains pour anihiler toute spéculation foncière et garantir la conservation intacts des sites.

ARTICLE 14. - Dans les cas où des terrains situés dans une zone à priorité touristique appartiennent à des particuliers, ceux-ci seront expropriés par une procédure d'urgence et indemnisés sur la base d'un tarif fixé contradictoirement entre le ministère du Tourisme, le Ministère des Finances, le Ministère de l'Agriculture et de l'Energie et les propriétaires, sans préjudice de la législation en vigueur en la matière, à moins que le propriétaire désire devenir lui-même investisseur touristique dans les conditions fixées par le présent Code.

ARTICLE 15. - Les zones à priorité touristique seront choisies en dehors des zones urbaines. Dans ces dernières seront sélectionnés les terrains susceptibles de recevoir dans les meilleures conditions de nouvelles implantations à caractère touristique.

TITRE V. -LES AVANTAGES CONSENTIS AUX INVESTISSEMENTS TOURISTIQUES-

ARTICLE 16. -D'une façon générale les avantages suivants sont accordés aux investisseurs créant des installations touristiques.

- 1^o/- Location des terrains pour une période d'au moins 30 ans. Cette durée peut être prolongée suivant l'importance de l'investissement. Les locataires de terrains seront exemptés de tout loyer pendant les 5 premières années. Le loyer sera payable à partir de la 6^{ème} année, et indexé sur le chiffre d'affaires de l'entreprise à concurrence de 1,5 % de ce dernier. En fonction de l'importance de l'investissement l'Etat pourra louer, à titre gracieux, le terrain nécessaire à l'installation touristique.
- 2^o/- L'Etat prend à sa charge les travaux d'infrastructure et de réseaux primaires c'est-à-dire: voies d'accès, eau potable, électricité, téléphone, raccordement au réseau de la canalisation quand ces dernières doivent être utilisées.
- 3^o/- Tout investissement créant des entreprises touristiques bénéficiera pendant la période de construction et les cinq premières années de la mise en exploitation, de l'exonération totale des impôts directs et indirects.
- 4^o/- Pendant la période de construction, c'est-à-dire la période comprise entre la mise en chantier et le début de l'exploitation, les investisseurs seront autorisés à importer sans taxe ni droit de douane, les matériaux et appareils d'équipement électrique, sanitaire et autres, ainsi que les matériels et appareils nécessités par l'équipement complémentaire distractif et sportif tels canots à moteur, matériel pour piscines, matériel pour l'évacuation des eaux usées et les canalisations.

Les quantités de matériels et d'appareils demandées par le constructeur, seront examinées et fixées par le Comité Interministériel du Tourisme sur proposition de son représentant Général le Ministre du Tourisme, proportionnellement à l'importance économique des installations.

Les matériels et appareils importés, sous le régime de la détaxation ne pourront être ni vendus ni sous-loués à des tiers sous peine de confiscation et du paiement du double des droits normalement prélevés sur de telles importations, à moins de constatation de vétusté réelle.

Les dispositions ci-dessus énumérées seront en partie ou en totalité étendues à tous risques dans la mesure où une société de gestion et d'exploitation est liée par contrat, approuvé par le Ministre du Tourisme, à une société propriétaire de l'installation touristique qui aura auparavant été agréée à l'un des régimes du présent titre.

Ces dispositions sont applicables à tous les investissements nationaux ou étrangers.

TITRE VI. - DES OBLIGATIONS DES INVESTISSEURS -

ARTICLE 17. - Les investisseurs qui auront bénéficié en totalité ou en partie des avantages énumérés dans les articles 15 et 16 ainsi que les exploitants liés par contrat à ces investisseurs auront à observer les dispositions suivantes sous peine d'annulation des avantages consentis.

1^o/- Interdiction de cession des installations à des tiers pendant la durée de l'exonération d'impôts sauf en cas de force majeure dûment constaté.

Toute cession d'entreprise touristique devra réserver la priorité à des acheteurs de nationalité rwandaise, personnes physiques et morales, qui auront fait preuve de solvabilité et de l'existence du financement du rachat.

2^o/- En cas de décès ou de faillite de l'entreprise, l'Etat sera indemnisé par priorité des frais qui lui auront été occasionnés par les travaux d'infrastructure, la valeur du terrain et des exemptions de taxes et d'impôts consentis à l'investisseur à moins que l'acquéreur accepte de prendre à sa charge la totalité de l'actif et du passif de la faillite.

3°/- Les investisseurs sont obligés d'occuper au moins 80 % d'effectifs Rwandais pendant les 10 premières années d'exploitation. Ce pourcentage sera porté à 90 % à partir de la 11ème année.

Les effectifs étrangers concernent uniquement les cadres de direction et supérieurs employés dans les entreprises.

4°/- Le rapatriement des capitaux étrangers ainsi que les transferts des bénéfices annuels réalisés, pourront se faire à partir de la 6ème année d'exploitation de l'entreprise à condition que les impôts dûs à partir de cette année aient été acquittés au préalable. Le rapatriement des capitaux étrangers ne pourra excéder des tranches annuelles de 1/5 ème du montant total investi.

Il sera prélevé un pourcentage de ~~20%~~^{25%} sur les bénéfices nets au profit d'un fonds national d'investissement. A partir du moment où l'investissement est soumis à cette retenue, il aura la possibilité d'utiliser, en priorité, pendant trois ans, des fonds qu'il aura ainsi déposés pour développer son entreprise. Passé cette période de trois années, les sommes versées au fonds restent acquises à ce dernier. Les crédits recueillis et acquis au fonds national d'investissements, seront utilisés pour financer les charges d'infrastructure assumées par l'Etat telles qu'elles sont prévues au paragraphe 2, titre V, article 15 du présent code.

Les investisseurs s'obligent à respecter toutes autres dispositions de la législation rwandaise auxquelles sont soumises d'une façon générale les entreprises tel que défini à l'article 2 du présent Code. Une délégation du Comité Interministériel du Tourisme inspectera les installations et après vérification proposera au Ministre du Tourisme la délivrance d'une licence d'exploitation touristique aux investisseurs.

ARTICLE 18.- L'Etat garantit la stabilité des charges fiscales de toute nature résultant directement des impôts, droits, taxes et redevances telles qu'elles ont existé à la date d'approbation du projet, tant dans leur assiette que dans leur taux et leurs modalités de perceptions jusqu'

à la fin de la période d'exemption prévue dans l'article 15 pour une nouvelle durée égale à cette dernière.

Cette garantie pourra être étendue jusqu'à l'amortissement complet de l'investissement.

ARTICLE 19.— Dans le but de promouvoir également les transports touristiques par autocars, les Agences de voyage ainsi que les entreprises de transports notoirement connues comme spécialisées en matière de transports touristiques par autocar à l'exclusion de transports en commun réguliers ou irréguliers, sont autorisées à demander le bénéfice de l'importation sans droit de douane ni de taxes, ^{de quatre millions} d'un autocar touristique chacune par an. Les établissements touristiques situés à l'écart des centres urbains pourront également bénéficier de cette mesure si la preuve de la nécessité de transports de la clientèle est fournie.

ARTICLE 20.— Pour pouvoir bénéficier des avantages énumérés à l'article 19, les intéressés doivent en faire la demande au Ministre du Tourisme en joignant les documents suivants:

- a) la preuve d'être établi régulièrement au Rwanda selon les dispositions relatives à ce sujet.
- b) la preuve matérielle de l'existence du financement de l'achat
- c) une description complète du véhicule à importer. Ce véhicule doit être muni de tout le confort moderne.
- d) l'engagement de ne pas utiliser le véhicule à d'autres fins que des transports, circuits et excursions touristiques.
- e) l'engagement écrit de ne pas vendre le véhicule avant cinq années d'utilisation depuis la date inscrite sur la carte grise sauf constat de vétusté ou paiement des droits et taxes sur la valeur résiduelle.

En cas du non observation d'une de ces dispositions, les intéressés seront privés des avantages consentis et tenus de payer le double des droits et taxes d'importation.

ARTICLE 21.— Les intéressés qui auront été autorisés à importer sans droits de douane ni de taxes un véhicule de transports touristiques, seront exemptés de l'impôt sur le revenu pendant la période pendant

la première année de l'utilisation à moins de n'avoir pas observé les dispositions de l'article 20.

ARTICLE 22. - Toutes les dispositions légales et législatives contraires aux dispositions du présent Code sont suspendues. Cette suspension ne pourra être levée que par décret à la demande du Comité Interministérielle du Tourisme.

ARTICLE 23. - Tous litiges pouvant surgir quant à l'application des dispositions du présent Code seront soumis à l'arbitrage du Président de la République, Chef de l'Etat.

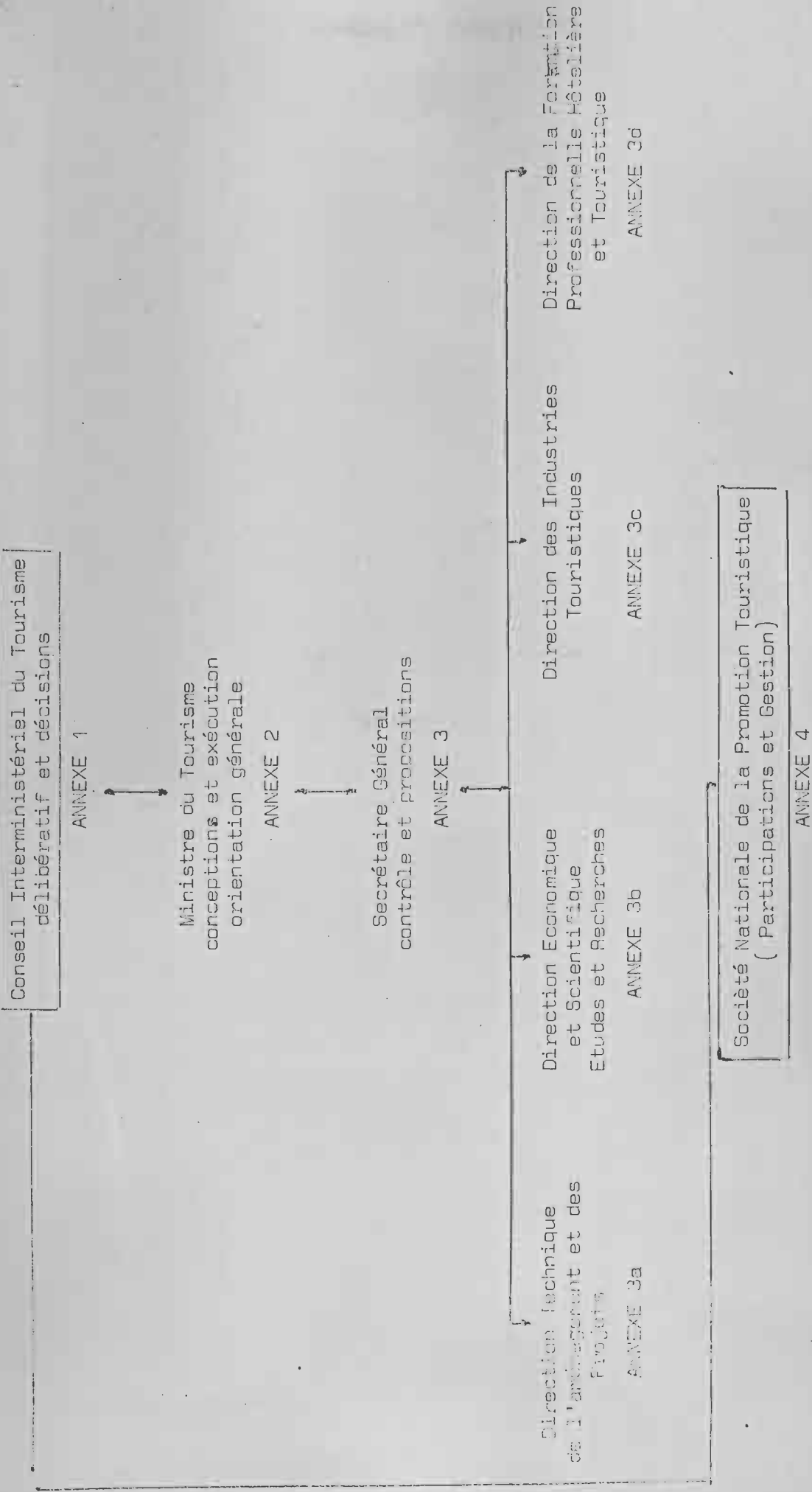
DOCUMENT N°3

SCHEMA ET STRUCTURATION DE L'ORGANISATION CHARGEE DU =====

DEVELOPPEMENT TOURISTIQUE. =====

- 1) Organigramme de l'Organisation Touristique.
- 2) Description des taches et activités aux différents échelons de l'Organisation Touristique.
- 3) Les qualifications des cadres rwandais et de leurs conseillers techniques.

STRUCTURATION ET SCHEMA DE L'ORGANISATION CHARGEE DU DEVELOPPEMENT TOURISTIQUE AU RWANDA



ANNEXE 1

Le Conseil Interministériel du Tourisme.
=====

A But: Il est nécessaire de préciser les motifs qui postulent l'institution de ce Conseil:

Le Développement du Tourisme, d'une façon générale, et l'application du programme à court terme qui fait l'objet du document n° 1, exigent une coordination permanente et rationnelle entre les Ministères-Clefs concernés en même temps que des décisions rapides. C'est la condition essentielle pour aboutir, en 1977, au démarrage définitif et pour procurer au pays les profits prévus à cette date. Le Conseil aura le droit de contrôle sur la gestion de la Société Nationale de Promotion Touristique (voir annexe H du document N° 3). Il décidera du volume et des conditions d'assistance bi- et multilatérale financière, matérielle et humaine en matière de développement touristique.

B Composition: Le Ministère du Tourisme n'étant qu'un Ministère de conception de l'orientation générale du développement du Tourisme doit, en tout état de cause, bénéficier du concours des Ministères directement concernés par l'application du programme de cinq ans. Les Ministères-Clefs sont les suivants par ordre alphabétique: Agriculture, Communications et P.T.T., Coopération, Finances, Intérieur, Plan, Travail, Travaux Publics et bien entendu le Tourisme.

Il va sans dire que tous les autres Ministères sont appelés à prendre part aux délibérations du Conseil Interministériel du Tourisme chaque fois que l'ordre du jour prévoit l'examen de problèmes qui relèvent de leur compétence.

C Structuration: Eu égard au fait qu'il s'agit de l'application d'un premier plan-programme de cinq ans, qui sera suivi d'autres, et que ce et ces plans-programmes doivent s'intégrer dans le plan général, il apparaît souhaitable et rationnel d'en confier la présidence au Ministre du Plan.

D'autre part, les Ministres de l'Agriculture et celui de la Coopération étant plus particulièrement concernés, il est recommandable de leur confier à chacun une vice-présidence.

Le Ministre du Tourisme assumera les fonctions de rapporteur général, préparera les dossiers à soumettre au Conseil ainsi que l'ordre du jour des réunions et les compte-rendus des décisions prises. Il fera automatiquement fonction de Secrétaire Général.

D Procédure: Le Président approuve l'ordre du jour et, en accord avec le Rapporteur Général, convoque et fixe les jours, heures et lieux des réunions qu'il préside. Les décisions sont prises à la majorité relative et elles engagent les Ministères concernés. Les convocations et l'ordre du jour ainsi que les documents à examiner sont transmis aux Ministres intéressés au moins 15 jours à l'avance. En cas de litiges, ceux-ci sont soumis au Chef de l'Etat qui arbitrera.

En cas d'empêchement, les Ministres peuvent se faire représenter par leurs Secrétaires Généraux auxquels ils conféreront leurs pouvoirs pour prendre valablement les décisions requises. Cette procédure évitera des retards à l'application rapide du programme en cours.

Le Conseil, régulièrement convoqué, délibère valablement quelque soit le nombre de membres présents.

E Compétences: A titre purement exemplatif et non limitatif voici les principaux problèmes relatifs au développement touristique sur lesquels le Conseil Interministériel aura à se pencher et à prendre des décisions:

Aménagement du Territoire (choix des sites et zones à priorité touristique) (SAT et ZAT) (choix des zones à aménagement différé (ZAD), Conservation et protection de la Nature, de la faune et de la flore, Problèmes fonciers, Transports intérieurs et extérieurs, Routes et aérodrômes, Communications lacustres entre Gisenyi et Kibuye, Ravitaillement Alimentaire des installations touristiques, Financement des travaux et des Services administratifs du Tourisme, Approbation des projets d'investissement extérieurs et participation de l'Etat à ces projets, (voir document N° 3 Annexe 4 - La Société Nationale de la Promotion Touristique). Application du Code des Investissements Touristiques (document N° 2), Interventions de la Coopération bi-et multilatérale, Formalités imposées aux touristes à l'entrée et à la sortie du pays, Emplois et Formation professionnelle, Production artisanale etc.

F Mise en place: La mise en place du Conseil Interministériel du Tourisme, la désignation de ses membres effectifs et la nomination des président, vice-présidents et rapporteur général devraient avoir lieu le plus rapidement possible puisque le démarrage et la mise en place du dispositif d'application du programme de 5 ans (à court terme) sont indissolublement liés à l'activité et à l'autorité du Conseil. Le décret relatif à l'institution devrait, à la lumière de ce qui précède, bénéficier d'une procédure d'urgence tout comme celui relatif au code des investissements touristiques, le 1^{er} janvier 1973 étant la date de la mise en route du programme général du développement touristique.

ANNEXE 2

LE MINISTRE DU TOURISME

Le Ministre en charge du Département du Tourisme est évidemment le personnage central et moteur du développement et du fonctionnement de l'industrie touristique.

La conception et l'orientation du développement touristique sont ses prérogatives dont découleront toutes initiatives et activités telles qu'elles sont énumérés à l'annexe 1, paragraphe E du document n° 3. Il doit pouvoir disposer à la fois de services techniques tels qu'ils sont définis et décrits aux annexes 3a, 3b, 3c et 3d du présent document n° 3, et du personnel compétent qui fait l'objet de l'annexe 5 de ce même document n° 3. Le recrutement de ce personnel ne devrait pas rencontrer d'obstacle ni financier, ni administratif. Il est évident que les crédits budgétaires qui lui sont alloués annuellement doivent être tels qu'ils soient capables de couvrir toutes les dépenses administratives et de fonctionnement dont l'ordre de grandeur ira forcément croissant parallèlement à l'activité touristique elle-même. Il est clair qu'il s'agit en l'occurrence de dépenses productives qui auront une contrepartie sans cesse grandissante dans les recettes diverses de l'Etat et l'assiette fiscale. La mise en place des services techniques du Ministère du Tourisme postule la solution du problème important de locaux appropriés capables d'abriter convenablement le personnel et d'accueillir dignement les très nombreux visiteurs étrangers avec lesquels ce personnel sera en contacts suivis et permanents.

LE SECRETAIRE GENERAL

En tant que fonctionnaire le plus élevé en rang donc à la fois nanti de l'autorité et de la responsabilité la plus grande, le Secrétaire Général exercera le contrôle des services et présentera au Ministre toute proposition utile suggérée par les Services et préparée par ceux-ci. Il ne s'agit ici bien entendu que de la technicité du développement touristique, l'aspect administratif de ses compétences n'étant en rien l'objet du pré-

.../...

sent document. Il sera responsable de la préparation et de la présentation des dossiers que le Ministre soumettra à l'approbation du Conseil Interministériel du Tourisme.

LA DIRECTION TECHNIQUE DE L'AMENAGEMENT ET DES PROJETS
=====

Cette direction aura les tâches suivantes:

- définir et sélectionner les zones et sites à vocation touristique (Z.A.P., S.A.T., Z.A.D.) ;
- proposer des projets régionaux d'aménagement tenant compte de la super-structure, de l'infrastructure, des espaces verts et des espaces habités. Ces plans régionaux tiendront compte autant des besoins du Tourisme que de ceux des autres activités nationales telles l'Agriculture, les Mines etc. pour éviter tout empiètement préjudiciable d'un secteur sur l'autre dans l'immédiat et dans le futur;
- définir la nature, le genre, la qualité, les dimensions des implantations touristiques et des besoins structurels et commerciaux y relatifs;
- déterminer les emplacements de chaque implantation touristique;
- elle se basera dans ses études sur la nature, la mode, l'évolution et les besoins se manifestant sur le marché touristique ainsi que sur les initiatives mises en oeuvre dans les pays concurrents;
- elle se tiendra en liaison étroite avec les services intéressés des autres Ministères;
- renseignera et conseillera sur le plan des programmes techniques d'implantation;
- examinera et contrôlera les dossiers relatifs à des investissements touristiques notamment: les plans de construction,
leur architecture,
leur aménagement intérieur,
leur confort,
leur équipement intérieur,
et extérieur (complémentaire),

.../...

la nature des matériaux en fonction des besoins du climat,

les calculs de la construction, de l'aménagement et de l'équipement,

les calculs de rentabilité,

les études de marchés.

- enseignera les investisseurs et exploitants sur les besoins techniques et les conseillera à ce sujet;
- définira les formes et les couleurs des constructions;
- élaborera des plans types idéaux pour chaque genre d'établissement hôtels, motels, bungalows, villages de vacances, installations de jeux sportifs et récréatifs.

LA DIRECTION DES INDUSTRIES TOURISTIQUES.
=====

Cette direction remplit en fait les fonctions d'un Office de Tourisme à savoir:

- étudier les moyens de transport les plus rapides, confortables et économiques en fonction de l'origine, du pouvoir d'achat et de la situation socio-professionnelle de la clientèle;
- examiner les besoins de l'accueil à l'arrivée et des facilités au départ;
- étudier la coordination (horaires et tarifs) entre les différents moyens de transport; avions, bateaux, autocars, taxis ou voitures en location;
- étudier la meilleure utilisation de toutes les ressources de la région: naturelles (faune, flore, chasse, pêche, ect...) historiques, culturelles, folkloriques (coutumes, costumes, danses, chants, musique), artisanales (objets-souvenirs) et agricoles (fruits et légumes);
- dégager les possibilités de liaison entre régions et centres touristiques de façon à aboutir à des circuits touristiques équipés de toutes les attractions, facilités et services nécessaires;
- proposer tous circuits, itinéraires et visites aux agents de voyages et organisations de tourisme étrangers et les assister dans la mise au point, et la réalisation et l'utilisation de ceux-ci;
- contrôler l'activité et l'utilisation des guides, guides-interprètes et hôtesses touristiques;
- élaborer et de proposer aux intéressés toutes possibilités de chasse et safaris et d'en élaborer les tarifs, en accord avec le ou les ministères concernés;
- surveiller et de contrôler l'utilisation de véhicules et outillage appartenant au ministère et d'en assurer l'entretien et le service;

- étudier les meilleures conditions de fonctionnement, de rendement et de service des entreprises touristiques;
- proposer les meilleures solutions aux relations entre les services touristiques: agences de voyage, transporteurs, guides et guides-interprètes, hôtesses etc...

La direction des Industries Touristiques disposera, en outre des services suivants:

- 1° un Service de Presse, de la Radio et de la TV.
- 2° un Service de la Publicité.
- 3° un Service d'Accueil et de réception, qui s'occupera de tout ce qui concerne des voyages d'études à effectuer par des Professionnels de l'Information et du voyage: sélection des invités, programmes des visites, transports, logements, réceptions, repas, documentations etc...
- 4° un Service des Publications.
- 5° un Service des Films et Photos.
- 6° un Service des Vitrines et Expositions.
- 7° un Service des Loisirs et de l'Animation orienté vers le folklore, les Arts, l'artisanat, le paysannat et les sports.
- 8° un Service des Bureaux Régionaux et Locaux d'Accueil et de Renseignements Touristiques.

LA DIRECTION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE HOTELIERE ET TOURISTIQUE
=====

Cette Direction aura deux services:

- a) Le service de l'enseignement:
- b) Le service de la formation pratique:

1°/- Le service de l'enseignement:

- a) Elaborera les programmes d'études et d'application pratique des différents échelons de l'enseignement touristique et hôtelier notamment dans le cadre d'un Centre de formation à créer à Kigali dans les meilleurs délais.

Le but de ce Centre de formation sera de former des professionnels et pratiquants d'entreprises et administrations ^{humanitaires, hôteliers, etc.} ~~ou complémentaires~~ ^{si possible, privés ou complémentaires;} agences de voyages, bureaux, services et administrations publiques et privés de tourisme, compagnies de transport (services commerciaux, guides et guides-interprètes, hôtesses etc... Le programme d'étude de ce centre devrait être inspiré par celui des instituts provinciaux hôteliers et touristiques qui fonctionnent avec succès en Belgique.

- b) Etudiera, en collaboration avec la Direction Technique, le coût de la construction, de l'équipement et du fonctionnement de ce centre, en rapport avec les besoins en main d'oeuvre des établissements prévus dans le plan de développement à court terme, objet du Document n° 1 de la présente étude. Il pourra, le cas échéant faire appel dans ce but au Service: VTB-Clérical du Bureau International du Travail à Genève, en soulignant l'extrême urgence de ce projet. (Demander l'appui du Représentant Résident des Nations Unies à Kigali).
- c) concevra, rédigera, éditera et publiera tous documents, études, articles et livres susceptibles de contribuer à créer des moyens d'enseignement valables et utiles.

.../...

2°/- Le Service de la Formation Pratique:

- a) étudiera et proposera toutes méthodes, moyens, équipement et outillage pour procurer une pratique et une expérience professionnelle aux élèves des écoles qui se destinent à une carrière touristique. Il s'inspirera des expériences faites dans d'autres pays à intérêts similaires en matière d'hôtels-écoles à autofinancement et de centres de formation pratique accélérée dans le genre de celui qui est proposé pour Kigali;
- b) étudiera et mettra en pratique toute initiative et méthode pour former les cadres inférieurs selon des normes valables dans le pays compte tenu du système appliqué actuellement à l'Hôtel des Diplomates;
- c) évaluera les besoins en effectifs en fonction des projets d'aménagement et d'équipement;
- d) élaborera toutes mesures pouvant aboutir à des accords inter-pays sur la main d'oeuvre de l'hôtellerie et entreprises similaires avec d'autres pays;
- e) examinera l'attribution de bourses à des bénéficiaires sélectionnés à l'avance;
- f) examinera et proposera toutes formules pouvant aboutir à des stages de perfectionnement dans des entreprises spécialisées à l'étranger et dans des entreprises touristiques rwandaises.

LA SOCIETE NATIONALE DE LA PROMOTION TOURISTIQUE

===== PARTICIPATION ET GESTION =====
=====

A. Exposé des motifs:

La mise en application de Code des Investissements Touristiques (Document n°2) aura un certain nombre de conséquences: la relance et le déblocage des propositions diverses faites précédemment au sujet d'investissements touristiques, l'arrivée d'autres projets; un accueil favorable de la part du Gouvernement, ou d'organismes internationaux des demandes de crédits pour des réalisations décidées par le Gouvernement rwandais. D'autre part, la gestion des établissements d'hébergement appartenant à l'Etat s'effectue actuellement d'une manière improvisée sous l'autorité et la responsabilité de plusieurs Ministères dont d'une façon pour le moins peu homogène et pas du tout ^{un} ~~con~~forme et commerciale.

Les perspectives d'avenir, autant que la situation hybride actuelle, exigent, sans discussion possible, une solution radicale, méthodique et efficace assurant à l'Etat, dans tous les cas, une participation financière et commerciale conforme à ses intérêts en même temps qu'une gestion rationnelle et commerciale des entreprises.

Pour ce faire, il faut exclure à priori l'Administration avec toutes ses servitudes qui sont à l'opposé de la dynamique et de l'initiative privée tant commerciale que financière et son anonymat vis à vis des investisseurs en puissance.

Accueillir, faciliter et participer tel doit être l'orientation future dans ce domaine. Pour ce faire il y a lieu de créer une Société parastatale de droit privé et indépendante mais sous contrôle du Conseil Interministériel du Tourisme, dont la Direction sera confiée aux plus hauts personnages de la République et la gestion journalière à un directeur spécialisé et expérimenté en affaires immobilières, financières et commerciales.

.../...

B. Fonctions:

La Société Nationale de la Promotion Touristique (Participations et Gestion), en abrégé SONAPROT, sera chargée de représenter les intérêts de l'Etat dans tout investissement touristique et d'y participer en tant que partenaire à part entière en fonction des apports divers qui lui sont propres et fondamentaux pour les projets: terrains, infrastructures primaires, fournitures industrielles etc... Elle sera l'interlocuteur unique des investisseurs étrangers et l'intermédiaire entre ceux-ci et les autorités chargées du développement touristique de la République Rwandaise.

Au cours des années à venir et conformément aux dispositions du Code des Investissements Touristique (Document n° 2), elle deviendra le propriétaire unique de l'ensemble des entreprises touristiques créées, lancées et prospérant dans le pays par son entremise et son concours. Elle deviendra peu à peu le contribuable le plus important pour le Trésor Public.

La "SONAPROT" sera parallèlement l'interlocuteur des locataires ou gestionnaires des établissements déjà existants et appartenant à l'Etat, qui lui seront transférés en toute propriété.

Du fait que la "SONAPROT" restera soumise au contrôle du Conseil Interministériel du Tourisme son lien avec la plus haute autorité en matière de développement touristique sera permanent et indissoluble de l'Etat lui-même.

C. Structuration:

Le statut juridique de la SONAPROT pourrait être celui d'une société de droit privé sous contrôle de l'Etat, avec un Conseil d'Administration et une Direction responsable de la Gestion journalière sous la supervision d'un Administrateur-Délégué investi par le Conseil d'Administration.

Les membres du Conseil d'Administration devraient être choisis parmi les représentants de l'Assemblée Nationale, de la Banque Nationale, de la Banque Nationale pour le Développement, des plus importants groupements commerciaux sous contrôle de l'Etat tel l'OCIR par

.../...

exemple et ^{les} ~~des~~ membres du Gouvernement ne siégeant pas au sein du Conseil Ministériel du Tourisme puisqu'il n'est pas possible d'être juge et parti en cette matière.

Toutes autres dispositions devant figurer dans le statut légal instituant la SONAPROT seront à déterminer par les services ou hommes de loi compétents en la matière.

ANNEXE 5

1) LES QUALIFICATIONS DES DIRECTEURS DES SERVICES TECHNIQUES DU
MINISTÈRE DU TOURISME

2) LES QUALIFICATIONS DES CONSEILLERS TECHNIQUES ÉTRANGERS DÉLÉGUÉS
AUPRÈS DES DIRECTEURS DES SERVICES TECHNIQUES

a) Direction Technique de l'Aménagement et des Projets:

Le cadre rwandais: Architecte diplômé ayant des notions de paysa-
gisme et d'économie, de préférence avec quelques
années de pratique et des connaissances en ma-
tière de constructions touristiques et hôtelière

L'assistant technique: les qualifications sont identiques à celles
du cadre rwandais mais une expérience profession-
nelle d'au moins dix ans est indispensable.

A titre d'adjoint administratif; chargé des chantiers: M. MAHAUDEN

b) Direction Economique et Scientifique:

Le cadre rwandais: Docteur ou Licencié en sciences économiques

ou

Diplômé en Sciences Touristiques du niveau
universitaire

ou

Docteur en Droit avec spécialisation dans le
domaine économique

L'assistant technique: Diplômé en Sciences Touristiques au niveau
universitaire avec une expérience d'au moins
cinq années comme cadre responsable dans un
organisme international ou national du tourisme,
à défaut du diplôme mentionné, celui au niveau
universitaire en sciences économiques mais avec
la même expérience professionnelle.

c) Direction des Industries Touristiques:

Le cadre rwandais: Bachelier avec diplôme ayant des connaissances
solides d'anglais ou d'allemand. La préférence

ira au candidat qui aura déjà exercé dans un des domaines suivants: agence de voyage, journalisme, publicité ou transports aériens ou routiers.

L'assistant technique: même niveau d'études et mêmes domaines d'activité mais avec une expérience pratique d'au moins dix années. La préférence doit être donnée à une connaissance approfondie de l'Afrique, des Africains et des multiples ressources des pays d'Afrique.

M. Christian POLLET doit être considéré comme candidat idéal à ce poste. J'ai pu en juger par expérience.

d) Direction de la Formation Professionnelle Hôtelière et Touristique

Les cadres rwandais: 2 Bacheliers avec diplômes ayant déjà exercé dans le domaine de l'utilisation des ressources humaines (Ministère du Travail) ou celui de l'enseignement technique (Ecoles Techniques).

Les assistants techniques: 1^o Cadre dirigeant d'une Ecole Hôtelière reconnue par l'Etat, avec au moins cinq années d'exercice à un poste responsable en matière d'enseignement en hôtellerie.

M. MEERSSEMAN doit être considéré comme candidat idéal à ce poste qu'il pourra continuer à cumuler avec la gestion de l'Hôtel des Diplomates à condition de pouvoir disposer d'éléments de la valeur de ceux en place actuellement (Chef de cuisine et chef de restaurant).

2^o Cadre dirigeant d'une Ecole de Tourisme reconnue par l'Etat, avec au moins cinq années d'exercice à un poste responsable en matière d'enseignement en tourisme.

e) Direction de la Société Nationale de la Promotion Touristique/Participations et Gestion.

Le cadre rwandais: Diplômé ou Licencié en Sciences Commerciales et Financières ou Dr. en Droit ayant déjà exercé dans le monde des affaires: Société Immobilière, Banque, Société Commerciale etc. à un poste dirigeant.

L'Assistant technique: Mêmes qualifications et diplômes mais avec une expérience d'au moins dix ans avec des responsabilités de départements et de personnel (fondé de pouvoir).

Note complémentaire de l'Annexe 5

D'une façon générale, il est recommandé de s'assurer, au moment du recrutement des conseillers techniques, de leurs aptitudes sur le plan des contacts humains, de leurs capacités pédagogiques et de leurs facultés d'assimilation à l'ambiance et aux conditions particulières des milieux rwandais.

Faute de disposer de telles qualités le climat de confiance indispensable pour la réussite de leur mission ne pourra s'établir que difficilement et ils risquent d'aller au devant d'échecs qui mettront en cause l'essence même de la politique d'assistance poursuivie par le Gouvernement belge à grands frais.

Le développement du tourisme est à coup sûr le domaine qui, sur le plan nationale du Rwanda, est appelée à étendre ses bienfaits sur les plus grandes couches de la population et les milieux les plus divers. Il est, de ce fait, nécessaire d'appliquer certains critères particuliers pour s'assurer de la réussite de cette initiative particulière qu'est le développement d'une industrie touristique prospère.

DOCUMENT N° 4

PROJET D'INSTITUTION D'UNE STATISTIQUE TOURISTIQUE .

PROJET D'INSTITUTION D'UNE STATISTIQUE TOURISTIQUE

En raison de l'importance du tourisme dans le développement économique et social du Rwanda, il s'avère nécessaire d'établir périodiquement des données précises expliquant son évolution et permettant de déterminer les moyens à mettre en oeuvre pour son développement rationnel et progressif. L'absence de disposer de renseignements valables, le Gouvernement en restera réduit à des hypothèses très aléatoires qui aboutissent infailliblement à des erreurs coûteuses dont on ne peut accepter les risques.

Actuellement, le mouvement touristique ne fait l'objet d'aucun recensement officiel et il n'est pas possible d'en connaître exactement l'ampleur, abstraction faite des renseignements que peuvent fournir la police, certaines compagnies privées de transport aérien ou les agences de voyage. Autant l'Administration, que les promoteurs ont besoin de précisions notamment sur:

- les pays de provenance et la durée du séjour:
- le nombre de touristes:
- les lieux et régions préférés par les différentes nationalités:
- le genre d'établissements rechercher et les catégories préférées:
- les périodes de pointe et leur durée.

Ceci permettra de localiser l'établissement à construire et d'en déterminer l'importance. Les pouvoirs publics ont besoin eux aussi de ces mêmes renseignements pour orienter les investissements vers une rentabilité assurée et appliquer à la promotion l'impulsion et l'orientation nécessaires pour en garantir l'efficacité entière.

C'est pourquoi une enquête permanente est nécessaire, celle-ci ne peut se faire que dans les établissements d'hébergement au moyen d'un système de recensement approprié.

Les principaux objectifs de l'enquête à entreprendre sont les suivants:

- répartition géographique des touristes logeant dans les hôtels et autres établissements d'hébergement;
- durée moyenne de séjour dans ces établissements;
- taux d'occupation hôtelière;
- répartition socio-professionnelle des touristes;
- répartition des touristes selon les pays de résidence;
- évaluation des dépenses effectuées.

On peut utiliser à cet effet le bulletin individuel que doit remplir chaque client désirant occuper une chambre dans un hôtel ou un établissement similaire.

Cette méthode a l'avantage de n'apporter aucun supplément de travail à l'hôtelier puisqu'elle entre dans le cadre de ses activités habituelles (faire remplir la fiche individuelle destinée à la Sûreté est une obligation pour tout pensionnaire).

Compte-tenu des objectifs de notre enquête, la fiche d'hôtel peut être définie comme suit:

"C'est un bulletin individuel destiné à recevoir un certain nombre de renseignements relatifs aux personnes descendues contre paiement dans un hôtel ou un établissement similaire; ces renseignements ont trait à l'état civil de la personne considérée, à sa nationalité, à sa profession, à son âge, à sa durée de séjour, au but de son voyage et à la nature de la pièce produite pour l'appui de ces renseignements".

La fiche telle qu'elle a été définie permettra aux services de la Sûreté Nationale un pointage immédiat aux archives locales dans le but de vérifier si les titulaires de ces bulletins individuels ne font pas l'objet de recherches judiciaires ou administratives ou s'ils ne figurent pas parmi les personnes suspectes et dont les déplacements sont à surveiller; c'est en plus un moyen de contrôler la durée des séjours.

Pour le service central des statistiques, cette fiche servira à obtenir des statistiques sur le tourisme intérieur et "international".

On comprend donc pourquoi cette fiche s'étend aux femmes mariées même quand elles sont accompagnées de leurs maris.

L'hôtelier ou le responsable d'un établissement similaire est tenu de vérifier la véracité des renseignements fournis par les clients.

EXECUTION DE L'ENQUETE

L'objet de la statistique touristique est, comme nous l'avons signalé "la fiche individuelle" qui doit être dressée par les hôteliers ou les responsables des autres établissements similaires, et ce conformément au modèle qui leur sera communiqué.

Les renseignements intéressant le service central des statistiques seront reproduits automatiquement grâce à un double. En face des renseignements se trouvent des cases réservées à la codification au sein du service des statistiques.

Chaque jour, les fiches seront déposées avant midi, au poste de police le plus proche; le responsable de ce poste adressera les doubles au service central des statistiques.

Un contrôle permanent par sondage doit être fait, la méthode de ce contrôle consiste à compter le nombre de clients qui se sont présentés à l'établissement touristique les jours 1, 5, 15, 22, 29 du mois pour occuper une chambre et qui figure dans le registre ad hoc des hôtels. Ces chiffres seront confrontés avec ceux inscrits dans un dossier, rempli par les agents du service central des statistiques donnant le nombre de fiches reçues par hôtel, par localité et par jour.

Au même temps on profitera de ce contrôle pour ajuster la durée probable du séjour qui, est connue qu'approximativement, on déterminera alors un coefficient qu'on appellera coefficient "d'optimiste" ou de "pessimiste" qu'on a dans la réponse à la durée probable du séjour.

L'enquêteur remplira un questionnaire indiquant la durée exacte effectuée par le client x avant occupé la chambre x pendant les jours 1, 5, 15, 22, 29, du mois en cours.

On divisera à cet effet le pays en zones et on assignera au début de chaque mois des enquêteurs chacun dans une zone pour recueillir les renseignements permettant de remplir le tableau dont l'entête est la suivante:

.../...

Pays de résidence	Unités	Unités	Différence	$\frac{4}{2} = C$
(1)	Fiches pour les jours 1, 18, 19, 22, 29	Registre pour les jours 1, 8, 15, 22, 29	(2) - (3)	
	(2)	(3)		zmi

C zmi étant le coefficient d'optimisme ou de pessimisme qu'on a dans la réponse "durée probable du séjour". En résumé cela revient à réaliser un contrôle par sondage systématique de période 7 dans le temps. Cette période sera révisée chaque année.

DOMAINE D'ETUDE

Domaine géographique: l'étendue géographique de l'enquête est l'ensemble du ~~territoire~~ Rwanda.

Domaine technique: l'enquête vise tous les clients de l'hôtel ou de l'établissement similaire.

Corrélation: l'enquête intéresse l'ensemble des hôtels, les villages de vacances, les centres balnéaires, les auberges de jeunesse et les centres d'accueil; comme elle requiert les renseignements se rapportent aux clients des hôtels et des établissements similaires.

MOYENS A METTRE EN ŒUVRE POUR LA RÉUSSITE DE L'ENQUÊTE

Il va sans dire qu'une collaboration étroite de tous les services intéressés par le développement du tourisme est plus que souhaitable et constitue la base même de la réussite d'une telle enquête.

La compréhension de ce système par les intéressés est nécessaire, aussi un séminaire doit être organisé avant le lancement de l'enquête pour informer les hôteliers et les persuader qu'ils seront les principaux bénéficiaires des résultats, ils devront veiller sur la véracité des renseignements fournis par les clients et exécuter consciencieusement leur travail, le tout avec coopération et les services de la Statistique nationale.

Questions	Nationalités	Code	1 ^{er} de col.
Nationalité	Est-Africains Ouest-Africains Nord-Africains Français Britanniques Allemands Scandinaves Belges Italiens Suisses Autres pays Européens Américains Canadiens Autres pays Américains Sans réponse	01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12 13 14 15 16	: : : : 11 & 12 : : : : : : : : : : :
7 Pays de résidence	Kenya Canada Côte d'Ivoire France Angleterre & Irlande Allemagne Scandinavie Belgique Italie Suisse Autres pays d'Europe U.S.A. Canada Autres pays du monde Sans réponse	01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12 13 14 15	: : : : : 13 & 14 : : : : : : : : :
8 Enfants de 15 ans	1 enfant 2 enfants 3 enfants, 4 enfants Sans réponse	1 2 3 4	: : : :
9 Date du voyage	Tourisme Autre S.R.	1 2 3	: : :

Arrêté :

ARTICLE 1. Il sera dressé régulièrement par le service central des statistiques une statistique détaillée de toutes les personnes ayant logé dans un hôtel ou un établissement d'hébergement similaire.

ARTICLE 2. Doit fournir les renseignements quiconque loge des personnes à titre temporaire contre rémunération.

ARTICLE 3. L'objet de cette statistique est le bulletin individuel défini comme suit:

"C'est un bulletin individuel destiné à recevoir un certain nombre de renseignements relatifs aux personnes descendues dans un hôtel ou un établissement similaire, ces renseignements ont trait à l'état civil de la personne considérée, à sa nationalité, à sa résidence, à sa profession, à son âge, à sa durée présumée du séjour, au but de son voyage et à la nature de la pièce d'identité produite à l'appui de ces renseignements.

Ces fiches seront remplies par les clients; les propriétaires des établissements visés par l'enquête, vérifieront la véracité des renseignements fournis.

ARTICLE 4. Les personnes exploitant les entreprises et établissements visés à l'article 2 doivent adresser chaque jour avant midi les fiches dûment remplies au service de la Sûreté Nationale qui communiquera le jour même les doubles au service central des statistiques.

ARTICLE 5. Un contrôle par la méthode du sondage probabiliste, permettant en plus d'ajouter la durée probable de séjour, sera effectué par le service central des statistiques.

ARTICLE 6. Les intéressés qui ne se conforment pas à l'article 4 seront passibles d'amendes prévues par la loi.

ARTICLE 7. Les renseignements fournis ne peuvent être utilisés que dans un but statistique. En aucun cas les renseignements individuels ne peuvent être divulgués.

Les fonctionnaires et mandataires chargés de recueillir les renseignements ou de collaborer aux travaux statistiques sont personnellement responsables de la stricte observation de cette disposition.

En conclusion, il est à noter que l'application de cette méthode ne gênera en rien le progrès du développement de l'industrie touristique bien au contraire il nous permettra de suivre l'évolution de cette industrie et de trouver les moyens pour permettre à notre jeune pays de compter ses touristes en dizaines de milliers et non plus en milliers.