



Ouvert au public

Clare Akamanzi explique comment le Rwanda encourage l'expansion du secteur privé

CLARE AKAMANZI passe son temps à imaginer des solutions novatrices en vue de favoriser l'expansion économique de son pays. En sa qualité de directrice générale du conseil de développement du Rwanda (CDR), organe gouvernemental pluridisciplinaire qui offre un guichet unique aux investisseurs, M^{me} Akamanzi a reçu nombre d'éloges pour la qualité de l'environnement propice aux affaires de son pays, qui a récemment été classé deuxième au palmarès de la Banque mondiale sur la facilité de faire des affaires. Avant de prendre ses fonctions à la tête du CDR, M^{me} Akamanzi a dirigé le conseil stratégique et politique de Paul Kagame, président du Rwanda. Elle a aussi représenté le Rwanda en qualité d'attachée commerciale à Londres et de négociatrice à l'Organisation mondiale du commerce à Genève. Elle est titulaire d'un diplôme de droit et d'une maîtrise en commerce international et politiques d'investissement. Elle s'est entretenue au début du mois de mars avec Andrew Kanyegirire de *F&D*.

F&D : Comment le CDR encourage-t-il le secteur privé à contribuer au développement du Rwanda ?

CA : Nous cherchons à faire du Rwanda une plaque tournante mondiale pour les entreprises, les investissements et l'innovation. Nous avons pour tâche de promouvoir les investissements et les exportations. Nous proposons toute une gamme de services pour répondre aux besoins du monde des affaires : négocier des contrats avec le secteur privé, aider les investisseurs à obtenir des concessions, et régler les différends. Nous sommes aussi chargés de la privatisation des biens publics et de la promotion du tourisme, ce qui inclut la gestion des parcs nationaux.

Depuis la création du CDR en 2009, le climat des affaires s'est amélioré au Rwanda et le secteur privé a contribué davantage à la croissance économique. Il y a environ 25 ans, nous étions totalement tributaires de l'aide extérieure, mais aujourd'hui, nous sommes autonomes à 86 %, ce qui veut dire que l'aide ne représente plus qu'environ 14 % de notre budget. En moyenne, le secteur privé crée maintenant environ 38.000 emplois par an, dont une grande partie à l'intention des jeunes.

F&D : Comment avez-vous amélioré le climat commercial ?

CA : En association avec le ministère de la Planification économique, nous avons longuement réfléchi aux secteurs qui ont besoin de l'engagement du secteur privé, aux problèmes qui se posent et à la manière dont ces secteurs peuvent contribuer à la création de richesse et d'emplois pour les Rwandais. Cette réflexion a été très approfondie et il ne faut pas s'étonner aujourd'hui que le rapport *Doing Business* de la Banque mondiale classe notre pays au 29^e rang dans le monde et à la 2^e place en Afrique. Il y a quelques années, nous étions au 150^e rang. Cela résulte d'un petit nombre de réformes visant à simplifier les processus de création d'une entreprise, d'enregistrement des actifs, de déclaration des impôts et d'accès aux informations fiscales. De nos jours, il suffit de 6 heures pour enregistrer une entreprise. Dans certains cas, le recours aux solutions numériques a joué un rôle essentiel.

Nous avons aussi décidé de promouvoir le Rwanda comme un pays où il fait bon s'établir et fonder une entreprise. L'an dernier, le montant des investissements s'est chiffré à 2 milliards de dollars. En 2010, il s'établissait à 318 millions de dollars. Nous avons donc fait des progrès considérables en huit

ans, ce qui prouve que les réformes que nous instituons fonctionnent. Certains des investissements sont d'ordre pratique, et nous en sommes très fiers. Par exemple, Volkswagen construit des voitures au Rwanda. Nous avons une société latino-américaine, Positivo, qui assemble des ordinateurs. Nous avons une société américano-nigérienne, Andela, qui prévoit de former 700 programmeurs locaux. Et il y a aussi une entreprise qui a commencé à raffiner notre coltan. Si l'on détaille les 2 milliards de dollars que nous avons engrangés, on voit qu'il s'agit d'investis-

« Il y a environ 25 ans, nous étions totalement tributaires de l'aide extérieure, mais aujourd'hui, nous sommes autonomes à 86 %. »

sements dans des secteurs qui aident à transformer la vie des Rwandais en leur assurant des emplois, des revenus et une plus large diversification économique.

F&D : Quels sont les facteurs qui ont le plus concouru à promouvoir les réformes ?

CA : Les efforts concertés du gouvernement visant à transformer le pays ont été cruciaux et une preuve de volonté politique. Le cabinet, un comité directeur et le président en personne ont cherché avec le plus grand intérêt à comprendre les réformes proposées. Le président Kagame a pris le temps de nous recevoir et de nous écouter, ce qui était très important à nos yeux, parce que sans engagement à ce stade, il peut être difficile de se lancer dans des initiatives nouvelles, audacieuses et même risquées.

Je vous donne un exemple : nous voulions automatiser le système d'enregistrement des entreprises. Il fallait pour ce faire supprimer les sources de revenus de certains acteurs privés. Pour faciliter le démarrage d'une entreprise, nous devions éliminer l'étape exigeant de chaque société qu'elle présente ses actes ou statuts constitutifs. Nous avons estimé le coût de l'établissement de ces documents par un cabinet juridique à environ 400 dollars, ce qui était clairement rédhibitoire. Cependant, si nous supprimions cette

étape, les cabinets juridiques perdraient leur clientèle. C'était une décision audacieuse qui demandait un appui politique pour réussir. Mais nous sommes parvenus à démontrer que s'il est coûteux et difficile de monter une entreprise, le secteur privé ne peut pas se développer. À l'époque, nous enregistrons en moyenne environ 500 sociétés, alors que de nos jours, nous en enregistrons près de 13.000 par an. La volonté politique nous a aidé à démontrer qu'une perte à court terme peut se changer en un gain à plus long terme.

F&D : À quels obstacles vous êtes-vous heurtés ?

CA : Nous avons essentiellement deux problèmes. Premièrement, le Rwanda est un pays enclavé. Le coût élevé des transports, des marchandises importées notamment, est évident dans presque tous les secteurs économiques, d'où une surcharge de coût pour le Rwanda. Deuxièmement, bien que nous ayons très bien réussi à alléger les lourdeurs administratives, nous devons faire davantage pour réduire le coût global des affaires. Nous devons faire baisser le coût des financements, de l'énergie et des infrastructures. Nous avons essayé de mettre en place de nombreuses réformes dans ce but, mais il faut encore remédier aux lourdeurs structurelles qui subsistent.

F&D : Quelle est au juste votre démarche pour surmonter ces obstacles et quel lien a-t-elle avec les réformes que vous promouvez ?

CA : Dans notre réflexion sur l'avenir du Rwanda, nous prenons en compte les avantages et les obstacles présents dans notre pays. C'est pourquoi nous souhaitons constituer une source de connaissances et de services, car ce secteur ne repose guère sur les transports et la logistique. Nous avons aussi commencé à promouvoir le tourisme de loisir, notamment la visite du parc national où vivent les gorilles des montagnes. Nous avons aussi créé un nouvel organisme (MICE) chargé des réunions, incitations, conférences et expositions, qui engrange déjà près de 10 % des recettes touristiques. Il s'agit du pan le plus dynamique de notre secteur touristique, grâce auquel nous faisons du Rwanda une plaque tournante pour l'organisation d'événements au plan régional et mondial. C'est ainsi que nous avons investi dans le secteur des services en vue de remédier aux problèmes que pose l'enclavement de notre pays. **FD**

Cet entretien a été abrégé et révisé par souci de clarté.