

2029

Lundi 4 décembre 1967.

Coopération technique avec le Rwanda:
Octroi d'un crédit de 950'000 francs
pour le développement de la Coopérative
TRAFIPRO, 5ème phase (1968).

Département politique. Proposition du 14 novembre 1967 (annexe).
Département des finances et des douanes. Rapport joint du
21 novembre 1967 (adhésion, annexe).
Département de l'économie publique. Rapport joint du 20 novem-
bre 1967 (adhésion, annexe).
Département politique. Co-rapport du 25 novembre 1967 (annexe).

Vu la proposition du département politique et d'entente avec
le département des finances et des douanes et le département de
l'économie publique, le Conseil fédéral

d é c i d e :

1) De poursuivre l'aide à la Coopérative TRAFIPRO au cours d'une
cinquième période s'étendant jusqu'à la fin de l'année 1968 en
libérant un montant de 950'000 francs à prélever sur le crédit
de programme de la Coopération technique.

L'utilisation prévue de ce montant est la suivante:

- a) 700'000 francs serviront à couvrir les frais des experts mis
à la disposition de la coopérative pour son exploitation et la
formation d'homologues rwandais;
 - b) 150'000 francs sont destinés à assurer le fonctionnement de
l'école coopérative et à couvrir les dépenses résultant de la
formation des employés de commerce nécessaires à l'entreprise;
 - c) 100'000 francs constituent une réserve générale.
- 2) Le délégué du Conseil fédéral à la coopération technique ou
l'ambassadeur de Suisse au Rwanda ou un collaborateur désigné
par ce dernier est autorisé à négocier et à conclure avec le
gouvernement rwandais un accord concernant la cinquième phase de
développement de la Coopérative TRAFIPRO. Il reçoit à cet effet
les pouvoirs nécessaires.

Extrait du procès-verbal au département politique (10 ex.) pour
exécution; au département des finances et des douanes et au départe-
ment de l'économie publique, pour leur information.

Pour extrait conforme:
Le secrétaire,

K. W. W.

t.311 Rwanda 2

Berne, le 14 novembre 1967.
No. 204/67

Distribuée

A u C o n s e i l f é d é r a l

Coopération technique avec le Rwanda:
Octroi d'un crédit de fr. 950'000.--
pour le développement de la Coopérative
TRAFIPRO, 5ème phase (1968).

I. INTRODUCTION

Jusqu'à présent, la Coopération technique a contribué au développement de la Coopérative TRAFIPRO par l'octroi d'un crédit total de fr. 5'905'000.--. De cette somme, fr. 1'631'000.-- ont été accordés à fonds perdus, fr. 3'964'000.-- à titre de prêts remboursables en monnaie locale et fr. 310'000.-- constituent un prêt remboursable en francs suisses.

La Coopérative TRAFIPRO continue d'exercer une influence bénéfique et modératrice sur les prix des biens de consommation au Rwanda. Dans une proportion de 15 à 20 %, le commerce de détail du pays s'effectue par l'entreprise de cette entreprise.

Son rôle est également important dans le secteur de la commercialisation du café; elle achète, usine et exporte le quart de la production nationale qui, cette année, sera d'environ 10'000 tonnes.

A côté de ces aspects positifs, le développement de la coopérative a connu à partir de 1966 des difficultés diverses qui mettent momentanément à l'épreuve son équilibre financier.

II. EVOLUTION RECENTE

L'activité de la coopérative a battu en brèche le monopole que les Asiatiques détenaient jusqu'en 1963 sur le commerce des biens de consommation. On peut affirmer aujourd'hui que ce monopole, dont les consommateurs rwandais faisaient les frais, n'existe plus.

L'intervention de la coopérative dans la commercialisation du café a eu également des conséquences heureuses : le paysan obtient maintenant un prix équitable pour ce produit essentiel dans l'économie du Rwanda parce que principale source de devises de l'Etat. L'action de la TRAFIPRO en général, notamment ses efforts de vulgarisation par la presse et la radio de meilleurs procédés de culture, a contribué à une lente augmentation de la production de café qui, après l'accession du pays à l'indépendance, en 1962, était tombée à un niveau très bas.

En ce qui concerne le ravitaillement du pays en biens de consommation, le rôle de la TRAFIPRO va toujours croissant. La population est régulièrement approvisionnée à des prix extrêmement raisonnables, même dans les régions les plus reculées. On a ainsi provoqué une amélioration du niveau de vie des agriculteurs rwandais.

La Coopérative TRAFIPRO n'a eu un impact sur les prix de vente des biens de consommation et sur les prix d'achat du café que grâce à une expansion rapide qui en a fait une entreprise quasi nationale. Cette expansion ressort d'une part de l'augmentation du nombre des succursales qui passent de 11 (1963) à 27 (1966) et, d'autre part, de celle du chiffre d'affaires qui de fr. rw. 45'000'000 en 1964 a atteint fr. rw. 374'000'000 en 1966.

L'expansion rapide de la coopérative a eu malheureusement aussi certains désavantages. C'est ainsi que la formation du personnel rwandais a subi un fort retard. Par rapport aux tâches qui lui incombent, la formation du personnel est encore très insuffisante et

doit de ce fait être considérablement poussée.

En outre, le dynamisme mis dans l'expansion a eu pour conséquence un relâchement des contrôles sur le fonctionnement interne de l'entreprise, ce qui explique aussi dans une certaine mesure les difficultés actuelles. Ce sont cependant des répercussions de la réforme monétaire d'avril 1966 qui sont principalement à l'origine de ces difficultés.

Escomptant une forte demande en biens de consommation immédiatement après la dévaluation du franc rwandais et la suppression du système de contingentement, la direction de la Coopérative TRAFIPRO procéda à des achats importants de manière à pouvoir augmenter ses ventes sitôt après la réforme. Cette spéculation, faite d'ailleurs par la plupart des commerçants, se révéla inexacte, ce qui est excusable étant donné l'absence presque totale de statistiques et d'études du marché dans ce pays. De nombreuses entreprises se trouvèrent, comme TRAFIPRO, aux prises avec de sérieuses difficultés d'écoulement des marchandises qu'elles avaient stockées en quantités exagérées. Elles furent encore accentuées en ce qui concerne TRAFIPRO par le fait que divers articles achetés ne trouvèrent pas parmi la population l'accueil prévu. En plus, les détournements commis au même moment par quelques employés rwandais aggravèrent la pression sur la trésorerie de l'entreprise.

III. MESURES ADOPTEES POUR AMELIORER LA SITUATION.

Pour remédier à cette situation, des dispositions furent prises en automne 1966. On procéda à une réallocation des crédits que la Coopération technique avait mis à la disposition de TRAFIPRO pour lui permettre d'améliorer son équipement d'exploitation (matériel roulant, usinage de café, entrepôts et silos, constructions). Une somme de fr. 440'000.-- fut prélevée sur les crédits octroyés pour 1966/67 (so montant à fr. 1'745'000.-- pour les deux années) afin de renforcer le fonds de roulement. En outre, pour procurer davantage de liquidités à l'entreprise, la caution de la Confédération, garantissant auprès de la United Overseas Bank à Genève le paiement des marchandises achetées, fut élevée de 1 million à 2 millions de francs.

Les difficultés ayant fait toucher du doigt les dangers d'une expansion trop rapide, il fut décidé de consolider l'entreprise dans le domaine des finances et de l'organisation et, aussi, de comprimer l'assortiment des articles vendus afin de réduire les risques de mévente.

Les ventes sont autant que possible développées dans les succursales des agglomérations relativement importantes; dans ce but, les locaux et l'équipement sont améliorés. Cet effort qui donne de bons résultats compense dans une certaine mesure le faible chiffre d'affaires que réalisent les succursales des régions excentriques, lesquelles sont néanmoins nécessaires si l'on veut réellement contribuer au ravitaillement de la population jusque dans les régions les plus reculées.

Le contrôle exercé sur les employés rwandais a été renforcé, en particulier par l'envoi de trois jeunes commerçants suisses et par l'augmentation du nombre des contrôleurs rwandais, notamment dans le domaine de la commercialisation du café. De plus, un système de rémunération et de sanctions pour les gérants de magasin a été mis en pratique afin de réduire dans toute la mesure du possible les cas de négligence et les détournements.

Un plan à long terme est en voie d'élaboration en vue de fixer les étapes du développement futur de l'entreprise, y compris celles de la formation du personnel rwandais et du désengagement progressif des experts suisses. De plus, l'établissement des budgets annuels sera complété et perfectionné, leur contrôle plus strict. Le Délégué disposera ainsi d'informations précises sur l'évolution de la situation financière, et cela à intervalles rapprochés.

IV. POURSUITE DE L'ACTION

La poursuite de l'action pendant une nouvelle phase se justifie à notre avis pleinement; en effet, l'impact de la coopérative sur l'économie du Rwanda et sa population reste considérable et mérite même d'être renforcé. En outre, le projet TRAFIPRO est connu et apprécié dans d'autres pays africains, et tout récemment, les gouvernements de Tanzanie et de Madagascar ont adressé au Délégué des demandes de

coopération technique dans le domaine des coopératives en se référant aux succès de la coopérative rwandaise.

Pendant la prochaine phase du développement de la TRAFIPRO, notre aide ne consistera plus en l'octroi de crédits destinés à équiper la coopérative en matériel, bâtiments divers, etc., l'entreprise devant être en principe en mesure de faire face elle-même à ces besoins. Notre aide se bornera à mettre à disposition des experts et à augmenter les moyens permettant d'accélérer la formation des cadres et employés rwandais.

L'expérience ayant prouvé que les experts n'ont pas trouvé le temps indispensable à la formation de leurs homologues rwandais, il s'est révélé nécessaire d'augmenter leur effectif.

En outre, un instituteur rwandais sera adjoint au directeur/professeur de l'école coopérative qui doit s'occuper aussi de la publication du journal coopératif ainsi que des émissions radiophoniques de propagande et de vulgarisation agricole. Une bibliothèque pourvue des manuels techniques nécessaires complétera l'équipement didactique de l'école. Des bourses d'étude sur place ou à l'étranger seront attribuées aux élèves les plus méritants.

V. FINANCEMENT

Nous prévoyons une nouvelle répartition des dépenses concernant la mise à disposition des experts. Jusqu'à présent, la coopérative assumait le paiement en monnaie locale d'un tiers de leurs salaires, les logements nécessaires devant être fournis par le Gouvernement rwandais. Cependant, comme ce dernier n'est pas en mesure de faire face à cet engagement, la coopérative dut prendre elle-même en charge les dépenses résultant du logement des experts, ce qui pèse lourdement sur les frais d'exploitation de l'entreprise,

La Coopération technique assumera donc dorénavant la totalité des salaires des experts et les dépenses de voyage; par contre, la coopérative prendra en charge leur logement et les indemnités kilométriques résultant de leurs déplacements professionnels (sauf pour le directeur de l'entreprise et le directeur/professeur de l'école coopérative).

Ce mode de faire, qui avait été adopté pour la première phase du projet, puis abandonné par la suite, a l'avantage d'éviter certaines complications. Il correspond du reste à la pratique adoptée pour d'autres projets de la Coopération technique.

VI. BUDGET

Traitements des experts	fr. 570'000.--	
Frais de voyage de tous les experts et indemnités kilométriques pour le directeur de l'entreprise et les professeurs	" 60'000.--	
Imprévus et divers	" 70'000.--	700'000.--
Ecole coopérative, journal et autres frais pour la formation des employés rwandais (y compris équipement de la bibliothèque, formation d'ad- jointes et bourses d'étude sur place ou à l'étranger, salaire d'un insti- tuteur)	fr.	150'000.--
Réserve générale	"	100'000.--
		<hr/>
	fr.	950'000.--
		<hr/> <hr/>

*

*

*

Vu ce qui précède, le Département politique fédéral

p r o p o s e :

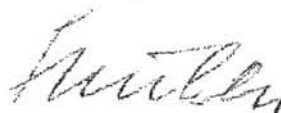
- 1) de poursuivre son aide à la Coopérative TRAFIPRO au cours d'une cinquième période s'étendant jusqu'à la fin de l'année 1968 en libérant un montant de fr. 950'000.-- à prélever sur le crédit de programme de la Coopération technique.

L'utilisation prévue de ce montant est la suivante :

- 7 -

- a) fr. 700'000.-- serviront à couvrir les frais des experts mis à la disposition de la coopérative pour son exploitation et la formation d'homologues rwandais;
 - b) fr. 150'000.-- sont destinés à assurer le fonctionnement de l'école coopérative et à couvrir les dépenses résultant de la formation des employés de commerce nécessaires à l'entreprise.
 - c) fr. 100'000.-- constituent une réserve générale.
- 2) Le Délégué du Conseil fédéral à la Coopération technique ou l'Ambassadeur de Suisse au Rwanda ou un collaborateur désigné par ce dernier est autorisé à négocier et à conclure avec le Gouvernement rwandais un accord concernant la cinquième phase de développement de la Coopération TRAFIPRO. Il reçoit à cet effet les pouvoirs nécessaires.

DEPARTEMENT POLITIQUE FEDERAL



Pour rapport joint aux :

Département fédéral des Finances et des Douanes
Département fédéral de l'Economie publique

Extrait du procès-verbal

au Département politique (en 20 exemplaires) pour exécution;
au Département des Finances et des Douanes et
au Département de l'Economie publique (2 exemplaires à chacun)
pour leur information.

3003 Bern, den 21. November 1967

AusgeteiltAn den B u n d e s r a t

Technische Zusammenarbeit mit
Rwanda, Beitrag 1968 von
950'000 Fr. an die TRAFIPRO

M i t b e r i c h t

des Eidg. Finanz- und Zolldepartementes
zum Antrag des Eidg. Politischen Departementes
vom 14. November 1967

Das Finanz- und Zolldepartement kann sich mit dem Antrag einverstanden erklären, sieht sich jedoch zu den nachstehenden Bemerkungen veranlasst.

Trotz allen Mahnungen hat der zweite Projektleiter die TRAFIPRO zu einer Mammutgenossenschaft mit über 60'000 Mitgliedern und 28 Filialen aufgebläht bei einer nur schmalen Basis an Eigenkapital. Durch Fehldispositionen und Masseneinkäufe von schwer oder überhaupt nicht absetzbaren Waren ist die vom Bund mit Millionenkrediten unterstützte Unternehmung an den Rand des Bankrottes getrieben worden. Auch wenn die Krise jetzt notdürftig überbrückt zu werden scheint, ist in Afrika, dem "Grab der Genossenschaften", eine derartige Unternehmung ohne einen kostspieligen Stab von Europäern überhaupt nicht funktionsfähig. Die schweizerischen Experten, deren Gehälter laut Antrag nun ausschliesslich vom Bund bezahlt werden sollen, sind denn auch sehr stark vermehrt worden. Dieser Zustand kann aber nicht Ziel der Entwicklungshilfe sein. Die Konzeption des Projektes TRAFIPRO bedarf daher einer grundsätzlichen Ueberprüfung.

EIDG. FINANZ- UND ZOLLDEPARTEMENT



Roger Bonvin

Distribué

Rwanda 875.0.2 - Ve

Rapport joint

concernant la proposition du 14 novembre 1967 du Département politique fédéral relative à la coopération technique avec le Rwanda TRAFIPRO, 5e phase (1968)

La proposition du Département politique n'appelle pas de réserve particulière de notre part. Nous constatons avec satisfaction que la TRAFIPRO a obtenu des succès incontestables en parvenant notamment à élever les revenus des agriculteurs rwandais.

Le développement de la Coopérative n'a toutefois pas pu se faire sans causer, ces dernières années, certains soucis aux autorités fédérales. Nous espérons que les difficultés survenues, en partie inhérentes à une entreprise de cette envergure, seront progressivement surmontées. Le plan de réorganisation de la TRAFIPRO, actuellement en chantier, devrait remédier aux défauts de structure existant encore et permettre, nous l'espérons, à la Coopérative de prendre successivement elle-même à sa charge les frais d'expert et de formation professionnelle des employés, frais qui, pour le moment, sont supportés par le budget de la Coopération technique.

Compte tenu de ce qui précède, nous pouvons nous déclarer d'accord avec la proposition du Département politique d'octroyer un crédit de Frs. 950'000.- pour le développement de la TRAFIPRO.

DEPARTEMENT FEDERAL DE L'ECONOMIE PUBLIQUE

sig. Schaffner

t.311 Rwanda 2

Bern, den 25. November 1967.

An den Bundesrat

V e r n e h m l a s s u n g

zum Mitbericht des Finanz- und Zolldepartements vom 21. November 1967 zum Antrag des Politischen Departements vom 14. November 1967 betreffend Kreditbewilligung von Fr. 950'000.-- für die Weiterführung im Rahmen der technischen Zusammenarbeit des Projekts TRAFIPRO in Rwanda.

In seinem Mitbericht vom 21. November 1967 erklärt sich das Finanz- und Zolldepartement mit unserem Antrag vom 14. November 1967 einverstanden.

Er wirft einige Fragen auf, auf welche wie folgt geantwortet wird :

Auch wir sind der Meinung, dass die Konzeption der Genossenschaft TRAFIPRO einer Ueberprüfung bedarf. Wir sahen schon seit einiger Zeit vor, Herrn Dr. Villiger, Berater des Delegierten für dieses Projekt, mit einem entsprechenden Auftrag nach Rwanda zu senden und einen langfristigen Entwicklungsplan der Genossenschaft aufzustellen. Dr. Villiger wird in den nächsten Tagen abreisen und uns noch Ende dieses Jahres Bericht erstatten.

Die gegenwärtige Anzahl von 14 schweizerischen Experten erklärt sich aus der Notwendigkeit, die Anstrengungen zur Ausbildung der rwandischen Angestellten zu verstärken.

EIDGENOESSISCHES POLITISCHES DEPARTEMENT

Spühler
(Spühler)