

Rwanda 2 HRO

60

t.311.Rwanda 2 - HRO/jk

Berne, le 16 septembre 1968

La coopérative Trafipro au Rwanda1. Le Rwanda

Le Rwanda est situé au coeur de l'Afrique, un peu au sud de l'Equateur. 1'100 km le séparent de l'Océan indien et 2'000 de l'Atlantique. Il a une superficie de 26'338 km<sup>2</sup> et plus de 3 millions d'habitants, ce qui représente une densité démographique de quelque 120 habitants au km<sup>2</sup>, la plus élevée d'Afrique.

L'économie du pays est basée sur la production agricole et minière. Les principaux produits agricoles d'exportation sont par ordre d'importance : le café, source la plus forte de devises, le thé, le pyrèthre. Viennent s'y ajouter les produits vivriers : haricots, manioc, patates douces, qui constituent la base de l'alimentation des Rwandais. Les bananes et le sorgho, abondamment cultivés, servent essentiellement à la fabrication de la bière domestique. Par ailleurs, l'élevage est très répandu.

L'industrie d'extraction, dont les produits les plus importants sont la cassitérite (minerai d'étain), le wolfram, le béryl, constitue après le café la deuxième source de devises du pays.

Trois groupes ethniques africains composent la population : les Hutus (90 %), négroïdes d'origine bantou; les Tutsis (9 %), éthiopiens du tronc chamite ou hamite, et les Twas (1 %), appartenant aux pigmoïdes africains.

Le passé politique du Rwanda fut marqué en 1895 par l'occupation allemande. Par la suite, le pays fut placé sous la tutelle respectivement de la Société des Nations et de l'ONU, la puissance administrante étant la Belgique. En 1962, le Rwanda a recouvré sa souveraineté. Son régime politique est celui d'une République, à la tête de laquelle se trouve le président qui exerce à la fois les fonctions de premier ministre.



## 2. Les débuts de la coopérative TRAFIPRO

La coopérative Trafipro fut fondée en 1956 par un groupe d'africains, avec l'aide d'un missionnaire belge. L'objectif poursuivi par les fondateurs était de libérer la population de l'emprise des commerçants asiatiques et européens. Dès sa création, la coopérative développa ses activités dans deux directions :

- distribution des produits de consommation courante
- commercialisation du café

La TRAFIPRO (TRAVAIL, FIDELITE, PROGRES) prit tout d'abord un essor très encourageant. Elle comptait des milliers de coopérateurs ainsi qu'une dizaine de succursales réparties sur tout le territoire rwandais. Cependant, en 1959, lors de l'éclatement des troubles politiques, ses fournisseurs suspendirent les facilités de crédit, ce qui porta un coup sérieux à son développement. Par la suite, son expansion fut complètement stoppée et ce n'est qu'à grand'peine qu'elle parvenait à maintenir un chiffre d'affaires d'ailleurs très modeste. En 1963, TRAFIPRO se trouva pratiquement au bord de la faillite.

## 3. La préparation d'un projet de coopération

### 3.1. L'étude sur place

En été 1963, lors d'une visite qu'il fit au Rwanda, le Délégué du Conseil fédéral à la Coopération technique suisse eut l'occasion de rencontrer les responsables de la coopérative et de se rendre compte de sa situation. Vu l'importance de TRAFIPRO dans la vie économique du pays, le Délégué accepta, en principe, de lui venir en aide. Il confia à M. Villiger, directeur d'achat des "Magazine zum Globus", importante maison de commerce suisse, la mise sur pied d'un projet d'assainissement et de développement de la coopérative rwandaise.

### 3.2 Le projet

Le projet présenté par M. Villiger prévoyait les mesures suivantes :

- envoi au Rwanda d'un directeur et de divers experts suisses pour reprendre en main les activités de la coopérative;
- octroi de crédits destinés au financement de l'achat des marchandises et à l'acquisition de camions;
- formation des employés rwandais.

Dans sa séance du 4 octobre 1963, le Conseil fédéral libéra un montant de Frs. 1'280'000.- destiné à la réalisation du projet. Une partie de cette somme, Frs. 186'000.- constituait une contribution à fonds perdus pour le paiement des salaires et autres frais des experts suisses, tandis que le solde de Frs. 1'094'000.- était accordé à titre de crédit remboursable en monnaie rwandaise.

Le 15 octobre 1963, une convention fut signée à Kigali, capitale du Rwanda, entre le gouvernement suisse et le gouvernement rwandais. Dans cette convention, les conditions de remboursement du crédit furent ainsi définies : "Les sommes utilisées portent intérêt au taux de 3 % l'an, à partir du 1er janvier 1967. Cet intérêt ainsi qu'un amortissement annuel d'un douzième du capital sont payables à la fin de chaque année, la première fois le 31 décembre 1967, en monnaie locale sur un compte en banque ouvert au nom du Délégué du Conseil fédéral suisse à la coopération technique. Ils seront affectés uniquement au financement d'autres actions de coopération technique suisse au Rwanda".

La convention prévoyait aussi que la gestion de la coopérative serait confiée à un directeur suisse, pourvu de toutes les compétences nécessaires à l'exercice de ses fonctions. Dans une lettre au gouvernement rwandais, le Conseil d'Administration de TRAFIPRO - société dotée de la personnalité juridique - devait par la suite accepter les termes de la convention passée entre les deux gouvernements.

#### 4. La réalisation du projet

La réalisation du projet fut confiée au Service de la coopération technique suisse. Les "Magazine zum Globus" prêtèrent leur concours à l'achat des premières marchandises.

##### 4.1. Les difficultés du début

En mars 1964, M. Villiger, désigné comme premier directeur suisse du projet, arriva au Rwanda. Il était secondé par 4 employés suisses, chargés de s'occuper respectivement de la comptabilité, des transports et des constructions, des achats et des ventes, et de la commercialisation du café.

Les experts suisses n'eurent pas la tâche facile. Les coopérateurs avaient totalement perdu confiance en leur coopérative, devenue incapable de rendre les services que l'on escomptait d'elle. Elle n'était même plus en mesure de payer aux coopérateurs le café acheté lors des campagnes précédentes.

D'autres difficultés vinrent s'y ajouter :  
Les employés rwandais de la TRAFIPRO n'avaient reçu aucune formation commerciale et n'étaient donc pas à la hauteur de leur tâche. Les réserves en devises de la Banque Nationale du Rwanda étant minimes, toutes les importations furent contingentées, de sorte que l'approvisionnement de la coopérative en marchandises devint précaire.

##### 4.2. L'évolution du projet durant les deux premières années (1964/65)

Malgré ces difficultés, les experts suisses réussirent à développer très rapidement les activités de la coopérative. Ainsi, le chiffre d'affaires en marchandises passa de Fr.Rw. 4,64 Mio en 1963 à Fr.Rw. 28,071 Mio en 1964 et à Fr.Rw. 116,049 Mio en 1965. Les achats de café limités à quelques centaines de tonnes en 1963 atteignirent 1'734 tonnes en 1965.

- 5 -

Parallèlement, le nombre de succursales fut porté de 11 (1963) à 25 (1965) et dans la même période le nombre des coopérateurs passa de 8'000 à 51'000.

Le compte de profits et pertes des années 1964/65 fit ressortir une évidente rentabilité.

L'impact de la coopérative sur le commerce local se fit de plus en plus sentir : TRAFIPRO exerça une action favorable sur le niveau des prix des articles de grande consommation et rendit plus difficiles les abus de certains commerçants avides de profits souvent malhonnêtes.

#### 4.3 L'évolution du projet durant les deux dernières années (1966/67)

Pendant cette période, l'essor vigoureux de TRAFIPRO se poursuivit tout d'abord, mais par la suite, il fut brusquement stoppé par des événements en grande partie indépendants de la volonté de ses dirigeants.

En avril 1966, les autorités rwandaises décidèrent une réforme monétaire et dévaluèrent leur franc. Cette mesure fut accompagnée de la suppression du système de contingentement des importations. TRAFIPRO et tous les autres importateurs commencèrent alors à importer de grandes quantités de marchandises afin de satisfaire les besoins de la population qui - sans le système du contingentement - était insuffisamment approvisionnée.

Mais il se révéla rapidement que la capacité d'absorption du marché rwandais avait été surestimée. Dès lors, de nombreuses entreprises, y compris TRAFIPRO, se trouvèrent aux prises avec de sérieuses difficultés d'écoulement des marchandises qu'elles avaient stockées en quantité par trop importante.

A TRAFIPRO, d'autres difficultés apparurent : certains employés rwandais détournèrent des fonds. D'autre part, à la suite de l'augmentation rapide du nombre de succursales, beaucoup de frais, surtout les frais de transport, subirent un accroissement plus que proportionnel.

./.

- 6 -

Malgré cela, le chiffre d'affaires continuait à croître; il atteignit Fr.Rw. 167 Mio en 1966 et Fr.Rw. 176 Mio en 1967. Les achats de café, après avoir dépassé 3'000 tonnes en 1966, se situaient en 1967 aux environs de 2'100 tonnes.

En revanche, durant les années 1966/67, le compte de profits et pertes accusa un déficit d'exploitation.

## 5. La situation actuelle de TRAFIPRO

Pour remédier à la situation que nous venons de décrire, les mesures suivantes furent prises par la direction de TRAFIPRO, d'entente avec le Conseil d'Administration :

- fermeture de quelques succursales particulièrement déficitaires et concentration des ventes sur les agglomérations relativement importantes;
- concentration des achats de café sur les régions productrices principales;
- restructuration et réduction à 100 articles de l'assortiment de marchandises;
- renforcement des contrôles internes et perfectionnement accru des employés rwandais.

Les effets de ces mesures se font déjà sentir par l'augmentation sensible du chiffre d'affaires et par la baisse "relative" des frais d'exploitation, de sorte qu'à fin 1968, la situation financière de TRAFIPRO sera vraisemblablement de nouveau assainie.

## 6. L'organisation de TRAFIPRO

### 6.1. La coopérative

La coopérative TRAFIPRO est principalement constituée de paysans rwandais : pour acquérir la qualité de membre, chacun d'entre

- 7 -

eux est tenu à souscrire une part sociale de Fr.Rw. 100.

Les coopérateurs de chaque succursale (il y en a 24 actuellement) forment une section. Ils se réunissent au moins une fois par an pour discuter de toute question de portée locale et pour élire 2 délégués qui représenteront la section à l'assemblée générale.

L'assemblée générale se réunit au moins une fois par an pour délibérer et décider de questions telles que : modification des statuts, élection du Conseil d'Administration, approbation des comptes annuels, etc.

Le Conseil d'Administration se compose de 5 membres élus au scrutin secret par l'Assemblée générale. Ils sont choisis parmi les délégués des sections. Le Conseil d'Administration est compétent en matière d'acquisition et de vente des immeubles, d'engagement et de licenciement des employés supérieurs, d'investissements supérieurs à Fr.Rw. 500'000.-, de fixation des ristournes etc. Il contrôle, en outre, la marche générale de l'entreprise. Les gouvernements rwandais et suisse sont représentés au Conseil d'administration, mais à titre purement consultatif.

## 6.2. L'entreprise

L'entreprise TRAFIPRO comporte actuellement les départements suivants :

- achats
- ventes
- finances
- personnel, y compris formation
- transports
- garage
- café et autres produits agricoles
- constructions.

Chacun de ces départements est dirigé par un expert suisse. Bien entendu, ce dernier - et ses adjoints - se préoccupent en plus

./.

de leurs fonctions commerciales et techniques, de la formation des employés rwandais.

## 7. L'importance de TRAFIPRO pour le Rwanda

### 7.1. Importance économique

Avec ses 15 Mio de Fr. suisses de chiffre d'affaires, la coopérative TRAFIPRO est la plus importante entreprise commerciale du pays. Environ 400 employés rwandais y travaillent en permanence.

Ses principales contributions au développement économique du Rwanda peuvent être énoncées comme suit :

- en achetant le café et les autres produits agricoles à des prix rémunérateurs pour le producteur, elle l'incite à accroître la production;
- en commercialisant des articles de consommation courante à des prix avantageux partout dans le pays, même dans certaines régions éloignées, la coopérative stimule l'effort de production du paysan, car ce dernier est assuré d'obtenir en échange de son travail des articles de qualité à bon marché;
- la vente d'outils agricoles et, plus tard, de divers produits nécessaires à la production, constitue également un élément indispensable à l'amélioration de la productivité agricole;
- la politique des prix de TRAFIPRO contribue à la stabilisation du coût de la vie et freine l'inflation.

### 7.2. Importance sociologique

En Afrique, une coopérative du genre TRAFIPRO constitue un lien entre la tradition tribale et la société moderne encore en gestation.

La vie tribale est basée sur la solidarité de ses membres et non pas sur la recherche de performances individuelles. Or,



c'est là également l'un des principes fondamentaux d'une coopérative qui ne cherche pas en premier lieu de réaliser le profit maximum, mais bien plutôt de rendre service aux membres.

Toutefois, d'un autre côté, la coopérative dépasse les structures tribales traditionnelles puisqu'elle est une entreprise gérée selon des méthodes et des principes économiques modernes. Par sa participation aux activités de la coopérative, le paysan rwandais, - encore au stade de l'économie de subsistance - est de plus en plus intégré à une économie de marché. De par sa nature d'entreprise commerciale et éducative, la TRAFIPRO fait prendre conscience aux coopérateurs des réalités et des mécanismes économiques.

Le perfectionnement des employés rwandais par les experts suisses revêt aussi une importance sociale, car ces jeunes cadres deviendront peu à peu de véritables entrepreneurs capables de prendre en main les destinées de leur pays malheureusement toujours soumis à de fortes influences étrangères.

#### 8. La contribution suisse en faveur de TRAFIPRO

D'entente avec le gouvernement rwandais, la coopération technique suisse a affecté les sommes suivantes au développement de la coopérative TRAFIPRO (1963-1968) :

à fonds perdus	Fr.s.	2'581'000.-
à titre de prêt	Fr.s.	4'274'000.-
		<hr/>
total	Fr.s.	6'855'000.-
		=====

Actuellement, 16 experts suisses travaillent dans les différents départements de la coopérative. L'un d'eux, professeur dans les disciplines commerciales, se consacre presque uniquement à l'organisation de cours pour les employés de la coopérative. Dans les années à venir, l'effort de formation va encore s'intensifier : la Coopération suisse affectera à la coopérative un deuxième professeur car, en

définitive, le succès du projet dépendra de la compétence professionnelle et humaine des employés.

## 9. Conclusion

Ainsi qu'il ressort de cet exposé, la réalisation du projet TRAFIPRO est une entreprise délicate, comportant beaucoup de risques et d'où les revers et les déceptions ne sont pas exclus.

Toutefois, l'importance que revêt TRAFIPRO pour le développement du Rwanda justifie la contribution de la Confédération, contribution qui devra sans doute se poursuivre encore pendant plusieurs années.

O. Hafner