

*afa*

t.311 Turquie 1  
t.311 Turquie 8 - OP/kd

RAPPORT SUR MON VOYAGE D'INSPECTION  
EN TURQUIE DU 5 AU 16 JUILLET 1971  
DANS LE CADRE DU PROJET DE KARS/ISTANBUL

Paul Obrist



## 1. PROGRAMME SUIVI

- 5.7. Déplacement à Istanbul. Discussions préliminaires avec MM. Uhlmann (expert CT au service de l'UNICEF) et Pulat (directeur de la centrale laitière)
- 6.7. Visite du Baby Food Project en compagnie de MM. Uhlmann et Köktürk (futur chef de fabrication)  
Entretien avec le Dr. Pulat
- 7.7. Visite de la Centrale laitière avec M. Uhlmann  
Entretien avec le Dr. Pulat  
Départ pour Ankara
- 8.7. Entretien avec M. l'Ambassadeur Marcionelli  
Discussion avec M. Hüni, expert FAO c/o TSEK  
Entrevue avec les dirigeants de TSEK (MM. Unal et Azgün)  
Discussion avec M. Esat (expert CT en marketing)  
Arrivée de M. Uhlmann
- 9.7. Départ pour Kars via Erzurum avec MM. Esat et Uhlmann  
Entretien avec MM. Küffer, Ackermann (experts CT) et M. Metin Kocahan (directeur de la fabrique de poudre de lait)
- 10.7. Visite de l'école de fromagerie  
Entretien avec les experts fromagers  
Visite de la fabrique de poudre de lait  
Discussion avec M. Metin Kocahan et Mete Çakmur (ex-boursier CT et chef de fabrication et du laboratoire)  
Visite d'une coopérative de village (fromagerie) à Memzre (20 km de Kars)  
Déplacement à Büyük Zavot (40 km de Kars) et visite d'une "mandra privée (fromagerie)
- 11.7. Entretien avec les experts (problèmes personnels)  
Visite d'un alpage près de Dikme (20 km de Kars)
- 12.7 Interview du "mukhtar" (chef de village) de Memzre, responsable de la coopérative visitée le 10.7.

- Entrevue avec le Vali (gouverneur) de la Province de Kars, M. Orhan Alnettin Erbüg , en présence de ses deux assistants et de MM. Metin et Esat
- Entrevue avec M. Leni Guney, Chief of Agriculture de la Province de Kars
- Entretien final avec MM. Küffer et Ackermann
- 13.7. Déplacement à Ankara via Erzurum avec MM. Uhlmann et Esat
- 14.7. Synthèse des impressions recueillies au cours de la mission avec MM. Esat et Uhlmann
- Entretien avec MM. Marcionelli., Ambassadeur, et Stauffer, Premier Secrétaire
- Echange de vues avec les dirigeants du TSEK, MM. Unal (directeur général) et Azgün (vice-directeur)
- 15.7. Entretien final avec M. Azgün (recommandations, enregistrement des desiderata du TSEK, élaboration d'une esquisse de programme de coopération)
- Rédaction du rapport de synthèse
- Dîner avec MM. Azgün (TSEK), Hüni et Van den Berg (experts FAO) et Esat (expert CT)
- 16.7. Départ pour Genève.

## 2. LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Experts :

- M. Emile Uhlmann, CT, Baby Food Project TSEK/UNICEF
- M. Werner Küffer, CT, Ecole de fromagerie, Kars
- M. Arno Ackermann, CT, idem
- M. Tolgay Esat, CT, Direction générale TSEK

Ambassade:

- M. Marcionelli., Ambassadeur
- M. Stauffer, Premier Secrétaire

- 3 -

HQ TSEK : M. Unal, Directeur général  
 M. Azgün, Vice-Directeur  
 M. Hüni, expert FAO  
 M. Van den Berg, idem

Istanbul : M. Pulat, directeur centrale laitière  
 M. Köktürk, Chef de fabrication, Baby Food Project  
 M. Akçor, ex-boursier CT, Dpt Crème-glacée

Kars : M. Metin Kocahan, directeur de la fabrique de poudre de  
 lait  
 M. Mete Çakmur, ex-boursier CT, Chef de fabrication et du  
 laboratoire  
 M. Orhan Erbüg, Gouverneur de la Province de Kars  
 M. Leni Guney, Chief of Agriculture de la Province de Kars  
 Le Chef de village (muktar) de Memzre

### 3. EVALUATION DE LA SITUATION

#### Remarque préliminaire:

Ce rapport tient compte des observations et avis exprimés par notre Ambassade ainsi que par les deux experts (MM. Esat et Uhlmann) qui m'ont accompagné durant cette mission.

#### 3.1 Baby Food Project Istanbul

1) Les travaux de construction et d'installation sont pratiquement achevés. Le personnel effectue actuellement les finitions du bâtiment et se livre au nettoyage, à la remise en état et au contrôle systématique des installations et machines sous la direction de M. Uhlmann (qui fournit un excellent travail et est fort apprécié par le personnel et les dirigeants de TSEK). L'ensemble laisse une bonne impression comparé au niveau du pays.

Les premiers essais de fabrication pour la mise au point du produit définitif ont été effectués récemment. Il est actuellement soumis à un contrôle bactériologique et chimique.

-- 4 --

Quelques matières premières font encore défaut (arôme, sels minéraux) elles seront à disposition très prochainement (assurance de TSEK).

Le démarrage de la fabrication est prévu au début d'août.

- 2) Les principaux problèmes à résoudre sans délai sont les suivants:
- le calcul des coûts doit être revu; il apparaît en effet que le prix de vente proposé par l'UNICEF ne tient pas suffisamment compte d'un certain nombre de facteurs décisifs (évaporation, gaspillage), et est basé sur une capacité de production surestimée. L'UNICEF ne prévoit aucune perte, alors que le projet similaire réalisé en Algérie souffre des pertes de 20 à 50% (c/o Wander 1 0/00). La capacité de production prise en considération est de 900t/an, alors que selon les calculs de M. Uhlmann, l'installation ne pourra produire qu'environ 500 t/an.
  - le différentiel sur la méthode de marketing entre l'UNICEF et TSEK se doit d'être planifié au plus vite (M. Uhlmann ne peut rester que 6 mois au maximum pour former le personnel et lancer la fabrication, il est donc absolument indispensable qu'elle puisse débiter dès que possible). Il semble bien que dans cette affaire le point de vue de TSEK soit le meilleur (distribution du produit par les pharmacies et drogueries avec l'appui des médecins). L'UNICEF voudrait le distribuer directement dans les magasins. L'expérience de Wander en Espagne montre que la première solution a donné d'excellents résultats (l'appui des médecins est essentiel pour assurer en un premier temps la popularité d'un produit de cette nature).
  - le personnel à disposition est de bonne qualité et dévoué à sa tâche selon M. Uhlmann, et sera capable d'assurer l'exploitation de l'usine d'une manière autonome après la période initiale de lancement. Le chef de fabrication qui a suivi un stage en Suisse et en Hollande apparaît à la hauteur de sa tâche. Cependant la stabilité du personnel ne pourra être atteinte que si l'échelle des salaires est améliorée. Il est essentiel que TSEK

prête toute l'attention voulue (à plus ou moins brève échéance) à ce problème. Dans les conditions actuelles, aucune garantie ne peut être donnée quant à un fonctionnement rationnel de l'usine dans le futur (attraction très forte exercée par le secteur privé).

- 3) Etant donné la complexité des installations (technologie la plus avancée !) et pour autant qu'il n'y ait pas de services après vente gratuits (ou qu'ils soient insuffisants) de la part des fournisseurs, il serait indiqué d'envoyer un technicien suisse une fois par an durant quelques années pour assurer le contrôle et le maintien des installations (env. 10 jours/an, par ex. M. Uhlmann ou un technicien de Gerike)
- 4) L'UNICEF devrait être rendue attentive aux problèmes posés par le choix technologique pour ses nouveaux projets en Iran et en Inde. Wander par exemple a adopté une technique plus simple mais aussi plus sûre pour son usine de Barcelone. J'ai abordé cette question avec les dirigeants de TSEK; ils se sont montrés absolument imperméables à toute idée de technologie intermédiaire (rôle pilote et de démonstration à jouer par TSEK excluant toute technologie qui n'appartient pas à la dernière génération).

### 3.2 Centrale laitière Istanbul

- 1) L'usine traite actuellement 25 t de lait par jour. Par rapport aux 6 premiers mois de l'année dernière, la progression dans la collection du lait est de 18% alors que la progression dans les ventes est de 33%. La capacité utilisée actuellement est de 30% env. (possibilité 90t/jour). Le lait pasteurisé absorbe 80% de la production, le yoghourt et l'ayran le 15% (autres produits et gaspillage env. 5%).
- 2) Les principaux problèmes à résoudre actuellement sont les suivants:
  - personnel : les remarques concernant le Baby Food Project sont également valables pour la Centrale laitière (cadres qualifiés)
  - aspects techniques: une solution devrait être apportée dès que possible aux problèmes suivants :
    - i) la remplisseuse actuelle atteint sa capacité maximum à 100%

- 6 -

- (bottling unit). Le doublement des installations s'avère indispensable (utilisation du solde de crédit ?)
- ii) une nouvelle cave d'incubation pour yoghourts doit être créée (capacité actuelle insuffisante). Le coût d'une telle opération n'est pas élevé et peut facilement être supporté par TSEK.
  - iii) il est indispensable d'envisager une révision et un contrôle périodiques des installations pour assurer un amortissement convenable de l'équipement. Un premier pas dans ce sens serait d'utiliser pleinement les services après vente offerts gratuitement par les fournisseurs, notamment par Alfa Laval, principal fournisseur. Ces possibilités ne semblent par avoir été utilisées d'une façon systématique par TSEK. Pour assurer l'entretien à long terme, l'octroi d'une bourse pour la formation d'un technicien sur les différentes installations se trouvant dans l'usine devrait être sérieusement envisagée par la CT.
  - iv) la machine à faire les sucettes (dpt ice-cream) n'est toujours pas en activité. Avant d'envisager une opération de notre côté, TSEK devrait essayer d'obtenir les services de la firme en question (Gram Denmark)
  - v) l'extrudeuse (plastimécanique), faute de matières premières, n'a pas encore été en mesure de produire les rouleaux de plastique pour les différentes empaqueteuses. Il s'agit d'un investissement important qui dort. D'autres extrudeuses sont maintenant en activité en Turquie. TSEK a laissé échapper une chance de pouvoir approvisionner une grande partie du marché turc.
  - vi) le stock de pièces de rechange est nettement insuffisant. Pour plusieurs départements, elles font défaut (homogénéisation, remplisseuse). Un stock de pièces critiques est indispensable pour une exploitation continue (utilisation du solde de crédit ?)
- approvisionnement: l'accent doit être mis en priorité sur la collection du lait. Contrairement à l'année dernière, l'usine pourrait vendre plus qu'elle ne produit. L'installation d'une

"old storage chain" (tanks, de faible capacité, env. 2 t) est en cours d'étude (rayon de 100-120 km autour de l'usine en Thrace). La création des deux grands collecteurs s'est révélée coûteuse et moins efficace que prévue.

- marketing: côté vente, un "marketing team" au niveau de l'usine devrait être constitué, le parc des véhicules augmenté et un système de primes institué pour les distributeurs (création d'"incentives"); les mesures proposées par M. Esat dans ce sens devraient trouver application dès que possible (partiellement en cours de réalisation).

### 3.3 Fabrique de poudre de lait de Kars

1) Le faible taux d'utilisation de la capacité installée (14t/jour pour une capacité nominale de 60t/jour/1 équipe, en progression toutefois sur l'année dernière) trouve en grande partie son explication dans les faits suivants:

- l'absence (ou l'insuffisance de communications entre l'usine et les paysans. On a pas suffisamment cherché à intéresser les paysans au projet dès le début de sa mise en oeuvre. Actuellement encore, l'usine ne mène pas une politique active pour améliorer ses relations avec les paysans ou regagner la confiance ébranlée. Cette carence s'explique en partie par l'insuffisance des moyens à disposition pour entrer réellement en compétition avec les structures traditionnelles (distribution de crédits à l'avance, moyens matériels pour mettre en place un vrai système de collection...). Il n'empêche que si l'on avait cherché à établir des contacts avec les paysans sur une base plus systématique, notamment avec les pseudo-coopératives déjà constituées, il eût été possible d'obtenir d'emblée davantage de lait. L'interview du chef du village de Memzre, même s'il faut interpréter ses dires avec prudence, a été significatif (les paroles du Gouverneur vont dans le même sens); il a démontré d'autre part qu'il y avait de l'épargne locale. Les coopératives participent à raison de 50% à l'usine de concentrés pour le



pour le bétail actuellement en construction à Kars; par ailleurs, la coopérative de Memzre a exigé un investissement d'env. Fr 105'000. dont la moitié a été versée par les villageois (rapatriement des fonds gagnés en Allemagne par les travailleurs émigrés).

- l'incohérence, dans la gestion de l'entreprise. A titre d'exemple, l'ancien directeur issu des clans locaux (M. Zeki Yilmaz, ex-boursier CT, actuellement dans le secteur privé) a appliqué avant tout sa propre politique (collusion avec les clans locaux, acceptation de lait frelaté, ignorance de certains paysans). Il a été heureusement écarté par TSEK. Autre exemple: le contrôle à la réception du lait n'est pas exercé strictement, ce qui contribue à décontenancer et à empêcher la formation d'une discipline chez les paysans (tantôt on accepte, tantôt on refuse le même lait sans fournir d'explication suffisante au paysans). De plus, l'usine qui est souvent responsable des pertes (lait trop "mûr" ou gâté) en raison de la mauvaise organisation du système de collection et du manque de discipline (le lait stationne trop longtemps dans les bidons en plein soleil avant le passage du camion) en fait endosser la responsabilité aux paysans.

- l'absence de coordination entre les offices des ministères intéressés (Ministère de l'Agriculture et des Affaires Rurales). Chaque ministère travaille en vase clos. C'est ainsi que dans la région de Kars, le MAR a patronné la création de 26 coopératives (la plupart des fromageries) sans qu'une coopération s'installe avec le MA. promoteur de l'usine (TSEK), 100 à 150 autres coopératives sont en cours de création ! Actuellement ces coopératives qui fabriquent du fromage éprouvent des difficultés d'écoulement, les canaux de vente n'étant pas encore constitués (situation qui avantage les fromagers privés, car ainsi on "gèle" la production et on réduit la concurrence). Une meilleure coordination aurait sans doute permis d'éviter de tels goulots d'étranglement (achat du lait à un taux rémunérateur, approvisionnement rationnel de l'usine, commercialisation des produits par TSEK).

- la réaction des fromagers privés (spéculateurs traditionnels) et l'incapacité d'une entreprise d'Etat à lutter avec les mêmes méthodes contre ces derniers (absence de flexibilité), notamment en matière de crédit.
- 2) Le facteur le plus positif de la création de l'usine a été sans doute la hausse générale entraînée sur le prix du lait payé aux producteurs de la région.
- 3) Les principaux problèmes à résoudre actuellement sont les suivants:
- aspects techniques: les remarques générales émises pour Istanbul (entretien, contrôle, pièces de rechanges) et les solutions proposées sont encore plus valables pour Kars. D'une manière générale, on peut affirmer que les conditions d'exploitation sont bien moins favorables qu'à Istanbul, de même les installations sont moins bien entretenues.
  - personnel: sans sousestimer les conditions locales très difficiles (climat rude, infrastructure insuffisante, manque d'énergie) qui détériorent plus rapidement les installations, machines, bâtiments et matériel roulant, une part considérable de cet état de fait est imputable au faible niveau technique du personnel, à son manque d'expérience et aussi, facteur non négligeable, à son désintérêt à travailler à Kars (les cadres qui s'y trouvent aspirent à s'en aller, les meilleurs ne veulent pas y venir !) Les salaires très bas ne contribuent évidemment pas à atténuer cet état de fait (d'où absence de continuité dans la direction et l'exploitation); le directeur change chaque 12 à 18 mois). Sans oublier les inconvénients signalés plus haut (cf Zeki Yilmaz) , un début de solution pourrait être entrevu en formant du personnel local. Dans cette perspective, une participation de notre part à la formation d'un chef de fabrication ou d'un manager devrait être favorablement considérée.
  - approvisionnement: tout le problème du ramassage du lait doit être revu en fonction du contexte évoqué sous le point 3.3.1)

Le système actuel est irrationnel et non économique. La livraison de 14-15t de lait s'échelonne sur 15 heures !

Dans le cadre de la mise en place d'un système cohérent, une contribution de notre part est également souhaitable (mise à disposition de M. Esat, formation d'un spécialiste en hygiène laitière dont la tâche serait ensuite de former les contrôleurs laitiers pour chaque village faisant partie du réseau de collection et un team d'inspecteurs laitiers itinérants).

- marketing: le calcul des coûts de production doit être étudié avec précision de manière à établir d'une façon consciente les marges de profits, les prix de vente et la ventilation de la production. L'analyse des relations actuelles et futures entre Kars et Istanbul (et les autres usines de TSEK) devrait également figurer au tableau des tâches à accomplir. Actuellement, les produits sont vendus sans peine (fromage, beurre, poudre de lait). En cas d'augmentation rapide de la production de poudre certains problèmes d'écoulement pourraient surgir du fait de la concurrence posée par la poudre de lait donnée au titre de l'aide (dons alimentaires de la CEE, UNICEF,...) et écoulée ensuite par le marché noir au tiers du prix de la poudre de Kars ! Jusqu'ici, la poudre a été vendue en partie à l'armée, en partie à l'usine d'Istanbul qui l'utilise pour ses propres besoins (yoghourt, 100t/an à l'avenir pour le Baby Food Project) ou la revend à des tiers (biscuiterie, chocolaterie...)

#### 3.4 Ecole de fromagerie de Kars

- 1) Contrairement aux prévisions, l'école de fromagerie n'a toujours pas été ouverte par TSEK. La prolongation de la présence des deux experts fromagers (MM. Küffer et Ackermann) ne saurait dès lors se justifier puisqu'ils avaient été engagés d'une part pour procéder à des essais de fabrication de fromages (gruyère, tilsit...) et initier de jeunes Turcs aux nouvelles méthodes de fabrication introduites (objectif partiellement atteint), et d'autre part pour prêter main forte à l'école de fromagerie pour les travaux

pratiques au moment de sa mise en fonctionnement. Aucune date précise n'a encore été fixée par TSEK. Dans ces circonstances et étant donné les difficultés rencontrées tout au long de l'exécution de la première partie du programme, la décision de retrait semble la seule logique (MM. Küffer et Ackermann ont quitté Kars le 15 juillet sauf contretemps de dernière heure), la durée du mandat ayant été d'ailleurs fixé à une année d'entente avec TSEK. Actuellement nos experts étaient pratiquement devenus des employés de TSEK occupés à la fabrication du fromage (ce qui n'était pas le but de l'exercice.)

- 2) M. Küffer a certes accompli avec M. Ackermann un excellent travail malgré les difficultés tant humaines que matérielles rencontrées sur place dès le début. Les essais de fabrication ont débuté un mois après son arrivée (ce qui est une performance) avec du matériel provisoire. Le montage et la mise au point des différentes installations ont suivi, progressivement, de même que l'aménagement des caves à maturation. Actuellement la partie productive de la fromagerie est en bon état de fonctionnement et tout à fait apte à remplir son office. Par contre, le reste du bâtiment (salles de classes, étage supérieur) n'est pas entretenu et se délabre rapidement.

La qualité du fromage obtenu, notamment le gruyère, s'est avérée excellente et trouve facilement preneurs sur le marché. Actuellement plusieurs tonnes de gruyère achèvent de mûrir dans les caves.

- 3) Deux fromagers et deux aides-fromagers ont été formés par M. Küffer. Malgré leur faible niveau intellectuel et leur qualification rudimentaire, ils devraient être à même de continuer la fabrication du gruyère (à l'exception des autres pâtes pour lesquelles ils ne sont pas suffisamment qualifiés) avec un minimum de discipline (application stricte des instructions). Malheureusement, il est à craindre que l'animosité qui existe entre l'actuel chef de la fromagerie, un ingénieur agronome entré en fonction depuis un mois et qui a reçu une formation accélérée de M. Küffer,

-- 12 --

et le reste du personnel ne joue un rôle néfaste sur la qualité de la production ou même sur la continuité de l'exploitation.

- 4) Les difficultés de communication et l'hostilité déclarée tant à l'égard du directeur de l'usine que de M. Küffer par la seule interprète disponible ont certainement joué un rôle très négatif et a été à l'origine de bien des retards et malentendus. Il n'empêche que le soutien du directeur et même de TSEK ont été insuffisants même si M. Küffer a eu tendance parfois à considérer ses problèmes comme les seuls problèmes et a commis quelques erreurs psychologiques. Certaines insuffisances signalées dès le début n'ont toujours pas eu de suite.
- 5) Dans la conjoncture actuelle et si nous entendons encore apporter notre appui technique à cette réalisation, il faut attendre d'être en possession du programme définitif du TSEK avant de nous prononcer.

### 3.5 Relations Kars - Istanbul

Celles-ci devraient être réexaminées avec attention par TSEK au cours des diverses études en cours ou à effectuer à Kars et Istanbul au sujet de l'approvisionnement (cf plus haut pt 3.2 et 3.3) de manière à ne pas perdre de vue les objectifs initiaux. Il faut inciter les dirigeants de TSEK à ne pas chercher à s'approvisionner trop profondément dans la Thrace (plus de 100 à 120 km de l'usine) mais plutôt à utiliser les capacités potentielles offertes par la région de Kars. La mise en valeur du potentiel laitier représente en effet un intérêt économique plus grand pour les paysans de Kars que pour ceux de Thrace pour lesquels le lait ne constitue pas la ressource première et qui peuvent le commercialiser avec moins de difficultés (Edirne, par ex.) Actuellement la reconstitution de la poudre de Kars sous forme de lait parteurisé frais rencontre encore des difficultés d'ordre légal qu'il faudra lever (loi alimentaire en vigueur) . . .

#### 4. RESULTATS DE MES DISCUSSIONS AVEC TSEK

##### 4.1 Remarques préliminaires

Depuis l'arrivée au pouvoir du nouveau gouvernement, de nombreuses têtes sont déjà tombées. Il est très probable que l'actuel directeur de TSEK, M. Unal, sera à son tour prochainement remplacé (par un économiste de valeur, selon les bruits ?).

M. Unal s'est plu à relever le rôle pilote joué par la Coopération technique dans le démarrage de l'industrie laitière en Turquie et a émis l'espoir que la fin de l'accord de coopération de 1964 ne signifiera pas la cessation de toute aide de notre part, mais que certaines actions spécifiques de "follow up" pourront encore être réalisées en commun à l'avenir pour la consolidation du projet.

Au cours de mes différentes discussions, il m'a été possible de saisir au passage quelques allusions au sujet de la responsabilité endossée par certains de nos experts dans les décisions prises en son temps et qui sont actuellement sources de problèmes (par ex. école de fromagerie, choix de la pasteurisation au lieu de la stérilisation, capacité de l'usine de Kars, prise en considération insuffisante des structures traditionnelles).

4.2 Les différents problèmes évoqués au pt 3 ont été passés en revue avec TSEK. Les possibilités d'actions futures de TSEK pour assainir la situation se résument aux suivants :

##### 1) mesures générales

- personnel: Les possibilités d'intervention de TSEK sont minimes à tous les échelons. Les salaires sont fixés par la loi applicable à toutes les entreprises d'Etat; une perspective d'amélioration existe pourtant puisque le gouvernement vient d'annoncer une réforme de la loi (meilleure rémunération du personnel qualifié d'ici six mois !)

- coordination en matière agricole: une nouvelle loi (Agricultural Law) est en cours d'élaboration. Au terme de cette loi, il sera possible d'obtenir une meilleure collaboration entre les différents

ministères s'occupant du secteur agricole et rural notamment en matière d'industrie laitière où la position de TSEK sera renforcée. TSEK a déjà entrepris des démarches (State Planning Organization) pour assurer une meilleure coopération et s'est engagé à poursuivre son action dans cette voie (par ex. pour les problèmes de Kars, l'utilisation des dons sous forme de produits laitiers).

- crédit agricole: les nouveaux statuts de TSEK en cours d'élaboration et l'augmentation de son capital-action (TL 250 millions au lieu de TL 75 millions) permettront à TSEK d'avoir une politique active dans ce domaine (distribution de crédits à l'avance aux paysans) et de soutenir la concurrence des entrepreneurs privés. Pour 1971, TSEK a obtenu de la Banque Agricole un crédit de TL 3 millions pour une première action dans la région de Kars (automne 1971).

## 2) problèmes particuliers Kars - Istanbul

TSEK s'efforcera de résoudre selon le degré de priorité et ses possibilités les problèmes spécifiques évoqués au point 3 et retiendra les divers suggestions présentées. TSEK se préoccupe du reste déjà de trouver une solution à la plupart des problèmes soulevés (marketing, approvisionnement, problèmes techniques) dont certains sont en passe d'être résolus (mise en activité de l'extrudeuse par ex.).

Pour soutenir ces efforts, quelques actions spécifiques de la CT sont encore souhaitables (cf pt 3 et pt 5).

## 3) Ecole de fromagerie

Selon TSEK, le retard survenu dans l'ouverture de l'école est dû en bonne part à la raison suivante : le programme d'enseignement proposé par la CT (1970) s'est révélé en fait inadapté aux besoins et aux possibilités (niveau trop élevé) et par conséquent **inapplicable** tel quel. TSEK a donc entrepris de mettre au point un nouveau programme basé sur des stages de courte durée, plus conforme au niveau intellectuel des candidats et aux exigences professionnelles immédiates. Selon TSEK l'école pourrait être

ouverte cet automne, mais en fait rien n'est encore sûr. Une action de notre part n'est à envisager qu'aux conditions fixées au pt 5 et qui ont été soumises à TSEK.

#### 4) Statut final du projet

TSEK n'a pas perdu de vue l'objectif primitif du projet consistant dans la reprise des usines par des coopératives de producteurs, mais a confessé que rien n'avait encore été entrepris dans ce domaine. Il s'agit, pour TSEK, d'un objectif à très long terme, qui ne sera pas abandonné, mais qui reste subordonné à l'assainissement préalable de la situation économique et financière des deux usines. Pour les projets futurs, le capital constitué sera en général mixte (TSEK et tiers); la participation financière de TSEK variera en fonction des possibilités régionales d'investissement; la répétition du cas de Kars - Istanbul ne sera plus qu'exceptionnel.

#### 5) Crédit d'aide financière

TSEK serait désireux de pouvoir utiliser une partie du solde du crédit dans le cadre de son programme de consolidation (cf pts 3 et 5), notamment pour l'acquisition de pièces de rechange, d'un appareil pour le conditionnement du lait pasteurisé à Istanbul et pour l'installation d'une "cold chain storage" dans la Thrace (achat de tanks avec installation de réfrigération).

### 5. PROGRAMME DE COOPERATION TECHNIQUE (propositions à discuter)

#### 5.1 Experts

##### 1) Marketing expert (siège TSEK)

- proposition: prolongation du contrat de M. Esat pour un an (1972)

- conditions:

i) l'activité de M. Esat devra être concentrée en priorité sur le programme suivant :

1970 :

- participation au calcul des coûts de production et à la commercialisation du "baby food" en collaboration avec MM. Erzik



- 16 -

et Uhlmann (UNICEF)

- analyse des coûts de production et établissement d'une politique des prix pour la centrale laitière d'Istanbul
- contribution à la mise en application d'un système de primes à Istanbul

1971:

- participation à la réorganisation du système de collection du lait à Kars et à la mise en place des nouvelles structures (amélioration du ramassage)
- idem pour Istanbul
- en coopération avec M. Van den Berg (expert FAO), établissement des coûts de production, calculation des "break even points", des marges de profits, et formulation d'une politique des prix et de la production (production-mix) pour la fabrique de Kars
- établissement des canaux de distribution les plus profitables et mise au point d'une politique de vente pour les produits de Kars
- assistance dans la réalisation des propositions et suggestions déjà formulées par l'expert pour développer la pénétration horizontale et verticale dans le marché (différentes usines de TSEK)
- assistance dans la création d'un "central marketing Dpt" au siège de TSEK et d'un "marketing team" au niveau de chaque usine, participation à la formation du personnel rattaché à ces organismes
- suggestions pour l'amélioration des ventes à Adama

ii) TSEK devra s'engager à

- constituer le "marketing Dpt" au siège central
- mettre à disposition de l'expert les homologues nécessaires pour la constitution des "marketing teams" au niveau de chaque usine
- assurer la coordination de l'activité de M. Esat avec celle des autres experts travaillant pour le compte de TSEK dans des domaines apparentés

- 17 -

iii) les charges matérielles seront réparties comme jusqu'ici entre la coopération technique et TSEK

2) mécaniciens (mission courte durée - env. 3 semaines)

pour le contrôle et la constitution d'un stock de pièces de rechange pour les usines de Kars et Istanbul

- proposition: envoi d'un mécanicien ayant déjà travaillé dans les deux usines (par ex. Widmer)
- conditions : préparation de la visite par TSEK, collaboration assurée au niveau des usines lors du passage de l'expert
- délai : exécution entre septembre/octobre 1971, selon disponibilité de l'expert

3) fromagers

MM. Küffer et Ackermann ont été retirés de Kars (15.7.71) pour les raisons évoquées plus haut (pt 3.4). Des raisons personnelles ont également joué. Ils ne seront pas remplacés (cf pt 5.2.2))

4) experts pour le "Baby Food Project"

En plus de ses assignations à la fabrique d'aliment de sevrage, M. Uhlmann sera à disposition de TSEK pour les problèmes d'ordre technique se posant à la Centrale laitière.

## 5.2 Boursiers

### 1) Remarques générales

Les bourses futures ne seront octroyées qu'aux conditions suivantes:

- la sélection devra être très minutieuse, elle impliquera obligatoirement le préavis de TSEK, de notre Ambassade, de nos experts (ou tout au moins de tiers experts se trouvant chez TSEK) et des autorités régionales dans le cas de Kars. Les boursiers devant travailler à Kars, proviendront si possible de cette région; on veillera à ce qu'ils ne soient pas liés avec les clans locaux.

- 18 -

- le contrat passé entre TSEK et le boursier sera conclu pour une période minimale de 3 à 4 ans
- les candidats devront si possible avoir une connaissance rudimentaire de l'allemand ou du français et posséder quelques expériences et qualifications dans le domaine de leur spécialisation

## 2) propositions

- formation de deux mécaniciens préposés par la suite au maintien des installations à Kars et Istanbul. Le stage à organiser par la CT (contact M. Besuchet) comprendrait un passage chez les principaux fournisseurs des usines. La sélection préliminaire pourrait intervenir au moment de la mission du mécanicien envoyé sur place pour le contrôle et la constitution des stocks. Le début du stage pourrait avoir lieu en janvier 1972
- formation d'un spécialiste en technologie laitière pour la fabrique de Kars. L'octroi de cette bourse pourrait intervenir dès qu'un candidat valable nous aura été présenté (stage à proposer par la CT en collaboration avec d'anciens experts)
- formation d'un instructeur en hygiène laitière chargé par la suite d'organiser le contrôle du lait à la réception dans les différents villages (formation d'un contrôleur par village) et de former un team d'inspecteurs laitiers itinérants. L'octroi de cette bourse sera subordonné à la mise en oeuvre du programme de réorganisation du ramassage du lait à Kars (stage à préparer avec M. Besuchet, M. Uhlmann ou M. Küffer).
- formation d'un instructeur fromager et d'un fromager pour les travaux pratiques. L'octroi de ces deux bourses sera subordonné:
  - i) à la soumission préalable du programme par TSEK (pour préavis et préparation du stage)
  - ii) à l'adoption définitive du programme d'enseignement par les ministères compétents
  - iii) au renvoi de l'ouverture de l'école jusqu'à la fin du stage des deux boursiers

Un technicien suisse pourrait assurer le "backing" des deux boursiers lors de l'ouverture de l'école pour une période d'env. 6 mois (stage à préparer avec MM. Küffer et Uhlmann).

## 6. UTILISATION DU CREDIT D'AIDE FINANCIERE

### 1) Proposition

Mise à disposition du solde du crédit pour couvrir les achats suivants :

- nouvel appareil pour le conditionnement du lait pasteurisé à Istanbul (doublement de la capacité actuelle nécessaire); système en vue: Bertopack ou Prépac
- constitution d'un stock de pièces de rechange

R. L'achat de tanks avec système de réfrigération (cold chain storage) pouvant se faire sur place, l'utilisation du crédit à cette fin n'apparaît pas possible (achats en devises étrangères)

### 2) Conditions:

Soumission préalable des propositions d'achat pour approbation par la CT

### 3) Délais

- fin novembre 71: remise des propositions d'achat pour approbation
- décembre 71 à juin 72: commande, livraison et paiement du matériel par accreditifs
- 30 juin 1972 : bouclage définitif des comptes

## 7. PROCEDURE

7.1 Envoi d'une note à TSEK avec copie au MAE par notre Ambassade précisant nos intentions, suite aux dernières lettres de TSEK, à la note du MAE du 17 juin, à notre réponse du 1er juillet et à la dernière mission sur place.

Base: programme de coopération figurant au point 5 et 6.

7.2 Suivant la réaction et l'attitude de TSEK, réalisation progressive du programme proposé.

GOLD