



t.311 Rwanda - CP / sb

Berne, le 1er juin 1982

RAPPORT SUR LA REUNION
 DE LA COMMISSION MIXTE RWANDO-SUISSE DE COOPERATION
 TENUE A KIGALI DU 17 AU 21 MAI 1982
 PROGRAMME DE COOPERATION 1982-1984 AVEC LE RWANDA

1. Introduction

A l'exemple de la plupart des autres aides, nous discutons notre programme de coopération avec le Rwanda lors de réunions d'une commission mixte. Après les réunions de 1976 pour le programme 1976-79, de 1977 pour le programme 1977-79, et de février 1980 pour le programme 1980-81, la quatrième réunion a eu lieu en mai 1982. Elle avait pour but de passer en revue la réalisation du programme en 1980 et 1981, de discuter la poursuite des projets en cours, de retenir un certain nombre d'idées de projet pour les prochaines années. Comme les projets en cours entraînent pour 1982 et 1983 des coûts qui chargent très fortement notre budget, la période de programmation a été étendue jusqu'à 1984 pour permettre la prise en considération de quelques idées de nouveaux projets.

La délégation suisse était conduite par R. Wilhelm, directeur suppléant de la DDA, et comprenait H.-Ph. Cart et P. Fellay de la section de l'Afrique orientale, A. Schild et Elisabeth Meyer du Bureau de coordination de la DDA à Kigali, ainsi que notre chargé d'affaires a.i. au Rwanda, B. Frochaux.

2. Travaux préparatoires

Pour la première fois en 1980, chaque délégation avait, avant la réunion, déposé un memorandum précisant sa position; cette façon de faire avait eu d'heureux effets sur les débats. Elle a été poursuivie en 1982.

Les autorités rwandaises nous ont adressé début avril 1982 un memorandum passant en revue les projets en cours et suggérant une très longue liste de nouveaux projets. Bien qu'en 1980 nous ayons déjà indiqué l'ordre de grandeur de notre budget pour le Rwanda en 1982 et 1983, les suggestions de nouveaux projets



représentaient le décuple des montants disponibles. En outre, la plupart des idées avancées ne correspondaient pas aux secteurs et aux méthodes que nous avons pratiqués jusqu'à présent dans notre coopération au Rwanda.

Il semble que cet état de chose soit en partie dû au fait qu'au moment où le memorandum rwandais a été préparé plusieurs hauts fonctionnaires rwandais qui ont l'habitude de préparer les commissions mixtes étaient absents du pays. C'est du moins l'impression que notre coordinateur a recueillie lorsqu'il a eu des contacts préliminaires avec les services de la Présidence de la République pour apprécier l'importance donnée aux différents suggestions de projet par les autorités rwandaises.

La visite que l'Ambassadeur du Rwanda en Suisse a effectuée le 23 avril à Berne avant son retour au Rwanda pour participer aux travaux de la commission mixte, a permis un large échange de vues et l'a mis en mesure de préparer son gouvernement aux positions que nous allions prendre.

Arrivés au Rwanda, nous avons mis la dernière main au memorandum suisse. Après avoir rappelé le volume financier des années 1980 et 1981 et indiqué le cadre financier pour la période 1982-84, nous avons, aussi clairement que possible, résumé les lignes de force de notre programme au Rwanda, puis passé en revue les différents projets.

Le memorandum rwandais figure à l'annexe A de ce rapport, et le memorandum suisse à l'annexe B.

3. Cadre financier

Afin d'éviter une discussion en commission mixte dans laquelle nos partenaires auraient essayé d'obtenir une augmentation des fonds que nous pouvons allouer pour la coopération au Rwanda, et ainsi la prise en considération de projets supplémentaires, nous avons clairement indiqué dans notre memorandum que nos engagements en 1980 et 1981 avaient dépassé les objectifs :

1980 et 1981 (en milliers de fr. suisses)

	<u>Engagements</u>		<u>Versements</u>	
	<u>estimés</u>	<u>effectifs</u>	<u>estimés</u>	<u>effectifs</u>
- Solde au 1.1.80 d'engagements antérieurs		(10'900)		
- 1980	11'000	12'695	13'000	10'853
- 1981	<u>11'000</u>	<u>19'820</u>	<u>13'000</u>	<u>15'040</u>
TOTAL	22'000	32'515	26'000	25'893
	=====	=====	=====	=====

Ces engagements élevés vont entraîner des dépenses importantes pour les années 1982 et 1983, ce qui réduit considérablement la possibilité de nouvelles actions :

1982-1984 (en milliers de fr. suisses)

<u>Engagements</u>	<u>Cadre financier</u>	<u>pour projets en cours</u>	<u>disponible pour nouveaux projets</u>
1982	16'000	16'654	- 654
1983	12'000	8'990	+ 3'010
1984	<u>12'000</u>	<u>9'250</u>	<u>+ 2'750</u>
TOTAL	40'000 =====	34'894 =====	+ 5'106 =====

Versements

1982	13'000	15'623	- 2'623
1983	13'000	14'496	- 1'496
1984	<u>13'000</u>	<u>10'765</u>	<u>+ 2'235</u>
TOTAL	39'000 =====	40'884 =====	- 1'884 =====

En réalité nous avons prévu un cadre financier d'environ SFr. 15 mio par an pour les versements. Ce montant implique toutefois que près de 1/3 du budget de la Section de l'Afrique orientale sera dépensé au Rwanda, ce qui, par rapport aux besoins des autres pays, est un peu trop élevé. La tendance devrait donc être à une certaine compression des dépenses.

4. Déroulement des discussions

Le climat de dialogue qui avait marqué la réunion de 1980 a également caractérisé celle de 1982. Les discussions ont été franches et nous avons pu aborder les différentes questions qui se posent dans la réalisation des projets en cours de façon assez directe; une commission mixte n'est bien sûr pas le lieu où des problèmes techniques peuvent être résolus, mais les discussions tenues et les réactions enregistrées vont servir de base à l'action de notre bureau de coordination et de nos coopérants responsables de projet au cours des prochains mois.

Dans notre memorandum, nous avons tenu à bien expliquer les lignes de force de notre coopération au Rwanda (cf. pages 4 à 6) : l'appui aux communes, la création d'emplois en tenant compte du développement équilibré du pays et la valorisation des ressources existantes, l'appui aux initiatives associatives et coopératives, la promotion de l'agriculture vivrière et de la sylviculture.

Il apparaît que nos partenaires rwandais se rendent mieux compte que par le passé (même si la liste des idées de projets qu'ils nous ont soumise ne le reflète pas) que nous cherchons à ce que notre coopération au Rwanda forme un tout cohérent. Aussi bien le secrétaire général du ministère des affaires étrangères et de la coopération qui dirigeait la délégation rwandaise que plusieurs membres du gouvernement avec lesquels nous nous sommes entretenus en marge la commission ont spontanément fait état de l'originalité de notre coopération, du souci dont nous témoignons pour que les projets soutenus contribuent réellement au développement du pays, de la qualité de notre engagement et de la motivation de nos coopérants. Nous avons également pu nous rendre compte combien notre coordinateur avait su entretenir de bonnes relations avec nos partenaires.

Notre étonnement a par contre été grand lorsque le ministre des finances, qui connaît bien notre pays pour avoir fait ses études d'économie à Fribourg, nous a demandé pourquoi la Coopération suisse avait décidé de changer de politique pour suivre la voie chère au Président Reagan de rapports essentiellement fondés sur le commerce et les investissements du secteur privé, alors que la forme actuelle de notre coopération répond bien aux besoins du Rwanda et donne des résultats appréciables. Il ne nous a pas été difficile de l'assurer que la politique du Conseil fédéral restait la même et que ses appréhensions, quelle que soit la source de son information, étaient dénuées de tout fondement. Nous avons appris qu'il y a quelques mois le représentant résidant du PNUD et le chef de la mission belge de coopération avaient aussi posé les mêmes questions à notre coordinateur qui les avait rassurés. Faut-il croire que certains confondent des articles parus dans la Neue Zürcher Zeitung avec la politique du Conseil fédéral qu'applique la DDA ?

Le procès-verbal des travaux de la commission (cf. annexe C) résume les discussions. Il n'y a pas lieu d'en répéter ici le contenu, mais quelques points méritent toutefois de retenir l'attention.

5. Trois projets qui sont devenus des institutions

En bientôt 20 ans de coopération avec le Rwanda, nous avons lancé et soutenu de nombreux projets. Certains ont atteint leurs objectifs, mais sont restés d'ampleur modeste de par leur nature, quelques autres n'ont pas répondu complètement à notre attente sans qu'il soit pour autant question d'échec, et quelques projets ont au fil des ans pris une importance nationale et sont devenus véritablement des institutions rwandaises.

Les projets de développement forestier qui dérivent du Projet agricole de Kibuye ont démarré lentement et après quelques tâtonnements une voie féconde a été suivie. Le Projet pilote forestier PPF est maintenant un fait bien établi, tant par ses périmètres de reboisement que par son action en milieu rural pour les reboisements villageois. Le moment est venu où l'exploitation des premiers reboisements est possible sur une échelle assez large.

Au niveau national, les techniciens et les ingénieurs forestiers rwandais formés en Tanzanie, au Kenya et au Québec grâce à des bourses suisses contribuent à la définition et à la mise en oeuvre d'une politique forestière. L'école agro-forestière de Nyamishaba qui vient de s'ouvrir permettra la formation sur place de techniciens forestiers et la direction des eaux et forêts au ministère de l'agriculture joue un rôle moteur dans la définition d'une politique d'ensemble de développement forestier.

La recherche forestière mérite d'être activée et orientée vers des applications pratiques. Notre soutien à la Division de sylviculture de l'Institut des Sciences Agronomiques du Rwanda (ISAR) doit y contribuer. Une centrale de graines fonctionne et un plan de recherches a été élaboré et sa réalisation a commencé par une petite équipe rwandaise et suisse. Les difficultés financières d'ensemble de l'ISAR et peut-être surtout la façon dont la direction générale de l'ISAR gère l'institution peuvent représenter à terme une hypothèque pour le bon fonctionnement de la division de sylviculture. Cette question doit rester présente à l'esprit et suivant l'évolution qu'elle prendra des solutions devront être proposées.

Nous avons accepté partiellement une proposition de participer à une étude pour la conservation des forêts naturelles, mais nous avons insisté pour que les autres organisations soutenant des projets forestiers (Banque mondiale, FED), y participent aussi.

Si nous n'avons pas accepté de soutenir l'idée d'une filière de sylviculture à la Faculté d'agronomie de l'Université du Rwanda (car les besoins en ingénieurs forestiers ne sont pas suffisants pour justifier le coût d'un enseignement local), nous continuerons d'accorder des bourses d'études pour la fréquentation d'Universités étrangères.

Deux idées de projet ont été retenues, qui constituent une suite logique de notre coopération dans le secteur forestier :

- d'une part la constitution d'un Fonds forestier national, organisme financier destiné à assurer la prise en charge de programmes de développement forestier et alimenté par des contributions extérieures et par le produit de l'exploitation forestière (taxes d'abattage, vente de bois aux scieries, etc.);

- d'autre part une action dont la forme doit encore être définie pour encourager les artisans du bois à développer leurs activités, à moderniser leurs ateliers et à valoriser la production de bois que permettent les reboisements parvenus à maturité.

Les Banques populaires se sont développées rapidement et offrent aujourd'hui un réseau de 62 banques locales réparties dans toutes les préfectures du Rwanda. Le Bureau d'orientation des banques populaires qui préfigure la future Union, assure les fonctions d'organe directeur, gère la caisse centrale et organise la formation du personnel. Les dépôts recueillis auprès des paysans se montent à env. SFr. 15 mio et connaissent une progression constante. Si le crédit a démarré plus lentement il a connu une évolution réjouissante depuis deux ans et représente actuellement la moitié des dépôts. Selon les règles de la Banque nationale, le crédit ne peut dépasser 55 % des dépôts, le solde étant placé auprès d'autres banques ou conservé sous forme de liquidités.

Bien que le désir des autorités rwandaises soit de voir les Banques populaires couvrir aussi rapidement que possible l'ensemble du pays, le plan de développement est mesuré : vers la fin de la décennie les Banques populaires seront au nombre de 100 et couvriront env. la moitié du pays. Il nous paraît particulièrement important de fixer le rythme d'expansion en fonction des possibilités de formation et d'encadrement du personnel local. En outre la surface géographique couverte par une banque est limitée par la nature des rapports sociaux : il faut que les coopérateurs puissent se connaître les uns les autres pour qu'ils soient en mesure d'élire au comité local des gens qui ont leur confiance et que le comité puisse juger des demandes de crédit en fonction de la confiance qu'inspirent les requérants.

Le crédit accordé montre bien quels sont les besoins essentiels de la population : sur 3000 crédits, 2000 concernent l'amélioration de l'habitat rural.

Le gouvernement cherche également à étendre le crédit agricole à travers les banques populaires. Elles peuvent certes jouer un rôle important, mais il faut se garder de constructions artificielles. Au cours des discussions qui se sont étalées sur plusieurs mois, les représentants des banques populaires ont marqué les limites du crédit agricole :

- jusqu'à présent les demandes de crédits agricoles ont été très rares : la nature des cultures et l'organisation du monde rural en sont certainement la cause; il y a peut être des besoins latents, mais pas encore de solutions techniques qui permettent d'assurer la rentabilité d'un investissement agricole et donc la capacité de repayer le prêt;

- dans le cadre du réseau existant, les banques populaires sont volontiers disposées à donner une suite favorable aux demandes de crédit agricole qui sont bancables, et la caisse centrale est prête à appuyer des projets de développement qui peuvent gérer un volet de crédit agricole dans leurs zones d'extension;
- les activités de crédit agricole au cours des deux prochaines années doivent avoir un caractère expérimental et les résultats atteints, complétés par un certain nombre d'études, devraient permettre de mieux définir quelles sont les possibilités réelles.

Le même langage a été tenu lors de la commission mixte et il semble que nos partenaires également se sont rendu compte qu'il faut parfois se hâter lentement. Nous avons bon espoir que les autorités ne vont pas se jeter tête baissée dans une entreprise aventureuse, même si elle part de bonne intention.

La coopérative TRAFIPRO continue de jouer un rôle primordial dans l'approvisionnement du Rwanda. Les constructions pour la centralisation des services de Trafipro à Kigali avancent rapidement et l'inauguration pourra en avoir lieu en décembre 1982.

La situation financière de Trafipro cause cependant de sérieux soucis. Nous avons, avec l'aide de nos consultants, procédé à un certain nombre d'appréciations qui ne laissent pas de doute sur la nécessité pour Trafipro de procéder à une augmentation de capital ou à une mesure analogue de l'ordre de SFr. 2 à 4 millions. Une sous-commission de la commission mixte a discuté préliminairement des propositions faites par le directeur général de Trafipro pour améliorer la situation. Lors d'entrevues que nous avons eues en marge des travaux de la commission avec le ministre à la présidence et le ministre des finances, nos interlocuteurs ont souligné avec force le rôle national de Trafipro; nous en avons tiré la conséquence logique qu'il appartenait en premier lieu aux autorités rwandaises de trouver avec la direction de Trafipro une solution à ces problèmes de trésorerie. La question sera étudiée par les autorités rwandaises et au besoin une mission de la DDA aura lieu en août.

Il nous a paru lors de cette mission que les représentants rwandais, plus que précédemment, comprenaient que Trafipro était une entreprise rwandaise jouissant d'un soutien suisse, et non une entreprise suisse au Rwanda.

Notre appui en conseillers est certainement encore nécessaire à relativement long terme. La gestion de l'entreprise dépend pour l'essentiel d'une meilleure liaison entre politique des achats, politique des ventes et politique financière, ce qui implique une nouvelle organisation (product managers) et une relation plus étroite entre services concernés. La Fiduciaire Columbus de Bâle a accepté depuis un an de vérifier les comptes de Trafipro et de l'appuyer par ses conseils de gestion; une continuité est ainsi assurée. La difficulté que nous avons à recruter des coopérateurs en matière de gestion, ne pourra être résolue que si nous parvenons à obtenir l'appui d'un groupe suisse de la branche.

6. Développement rural/production agricole : le penchant technocratique

Le Projet agricole de Kibuye (PAK) qui, comme son nom qui date de 1964 ne le dit pas, est un projet de développement rural intégré, devrait figurer au nombre des projets "institution". La méthode de vulgarisation agricole qui a été développée est à la base de la politique nationale de vulgarisation agricole adoptée par le ministère de l'agriculture. Cependant le PAK est le seul projet en cours pour lequel les opinions exprimées par la délégation rwandaise et la délégation suisse divergeaient profondément lors de la commission mixte.

Il y a pour l'instant au Rwanda un malaise très sensible dans tous les projets de développement rural, et non seulement au PAK. Le ministère décide de campagnes nationales, p. ex au début de 1982 pour la lutte anti-érosive, pour lesquelles il émet des décisions très précises quant aux techniques, aux méthodes, aux coûts autorisés qui doivent être appliquées à l'ensemble du pays : une démarche du haut vers le bas. La plupart des responsables de projet mettent en doute l'efficacité des techniques imposées, constatent que les méthodes choisies vont à l'encontre des systèmes de vulgarisation mis au point, doivent revoir leurs budgets et abandonner certains secteurs au projet des campagnes nationales.

En ce qui concerne le PAK, un plan d'opérations pour 1982 et 1983 avait été accepté en décembre 1981 lors de la visite conjointe du projet. La campagne nationale de lutte anti-érosive de 1982, discutée en janvier/février, oblige à remanier le budget des fonds suisses, a été prévue trop tard pour que les intrants soient disponibles à temps (p. ex. certains types d'herbes pour les talus), impose un système de paiement qui ne correspond pas à la pratique du PAK, s'insère mal dans le système intégré de vulgarisation. En outre l'agronome de préfecture applique à la lettre les instructions reçues de Kigali.

D'autre part le ministère de l'agriculture n'accorde de l'importance qu'aux activités destinées à augmenter la production agricole et donne l'impression de considérer comme un hobby des coopérants des autres activités telles que le captage des sources, l'appui aux communes pour leur infrastructure, les actions pour améliorer l'hygiène et l'alimentation. En un mot une vision productiviste devrait remplacer la vision globale du développement rural.

Un séminaire devait réunir à fin mai les responsables de projet et les dirigeants du ministère de l'agriculture pour faire le point. Nous avons préféré reporter la signature de l'accord de projet (phase 1982 à 1983) dans l'attente de clarifications. Nous avons demandé que le plan d'opérations prévu puisse être appliqué et avons proposé d'attendre les résultats de l'évaluation du PAK qui aura lieu en automne 1982 au cours d'une mission confiée à l'IRAM, pour déterminer quel devrait être l'avenir du PAK.

Le débat actuel nous amène à quelques constations et interrogations :

- au Rwanda, comme un peu partout dans le tiers-monde, l'augmentation de la production agricole et le développement rural sont perçus de façon antinomique;
- le PAK a fait porter ses efforts, et avec succès, sur l'élaboration d'une formule de vulgarisation agricole et sur l'appui aux initiatives locales de développement rural, mais est peut-être resté un peu court sur le contenu technique des changements dans la production agricole;
- le renforcement du ministère de l'agriculture par l'arrivée de cadres fraîchement émoulus des Facultés d'agronomie se traduit par une approche plus centralisatrice et plus technocratique du développement agricole;
- la faiblesse de la recherche agronomique appliqué au Rwanda est patente : sur la plupart des questions dont la réponse est déterminante pour le développement il n'y a pas de solutions éprouvées et scientifiquement fiables (p. ex. techniques de lutte anti-érosive, fertilisation des champs, semences améliorées);
- les projets de développement rural/agricole s'insèrent difficilement dans les structures des préfectures rwandaises; les projets ont peut-être développé des structures propres trop compliquées pour être reprises par l'administration rwandaise, et cette dernière s'est probablement développée selon des lignes qui ne correspondent pas aux exigences du développement rural.

En conclusion provisoire, l'apport du PAK nous paraît avoir joué un rôle important pour la préfecture de Kibuye et pour la fixation de politiques à l'échelle nationale, mais il faut savoir se remettre en question et chercher de nouvelles voies en fonction d'une réalité changeante. L'évaluation prévue et le dialogue avec nos partenaires doit nous y aider.

7. Un nouvel axe de coopération : l'artisanat rural

La promotion de l'artisanat est une priorité que nous avons retenue depuis fort longtemps pour notre programme de coopération. Force est toutefois de reconnaître que les idées concrètes non pas été très abondantes. La formation donnée sur les différents chantiers de construction que la DDA a financés a permis à plusieurs Rwandais d'acquérir l'expérience nécessaire pour se mettre ensuite à leur compte. Cette formule continue d'être appliquée sur les chantiers actuels.

Le projet d'appui aux potiers traditionnels pour améliorer les techniques de production (choix des argiles, construction de fours, méthodes de cuisson) et développer de nouveaux produits (plaques de sol, tuyaux, braseros, marmites avec couvercle) connaît un développement très réjouissant. En particulier les

- 10 -

braseros paraissent être très bien reçus par la population, mais ils nécessitent encore quelques adaptations pour augmenter leur solidité. Un brasero coûte environ SFr. 2.- et permet de cuire les repas en économisant 50 % du bois et des branchages utilisés avec le système traditionnel d'une marmite ouverte posée sur trois pierres.

Lors de la commission mixte, nous avons accepté d'examiner deux idées de projets pour la promotion de l'artisanat : d'une part l'artisanat du bois (scieries, menuiseries, etc.) qui peut maintenant être alimenté par les coupes faites dans les reboisements qui sont arrivés à maturité. D'autre part l'étude d'une briqueterie semi-industrielle qui répondrait au besoin de briques de bonne qualité pour les constructions dans les centres. Les dossiers de ces projets doivent encore être élaborés, tant en ce qui concerne les choix technologiques que les méthodes d'organisation. Notre idée de départ est celle d'un appui de coopération technique, allié à une ligne de crédit à la Banque rwandaise de développement pour le financement des installations de petits entrepreneurs et artisans indépendants.

Dans le même ordre d'idée, il faut encore mentionner le projet d'appui au "secteur non structuré" (artisanat spontané à la périphérie de Kigali) qui va commencer dans le cadre d'une aide associée avec le BIT.

8. Secteurs qui restent à l'ordre du jour

Si nous avons dû répondre négativement à la plupart des idées de projets soumises, soit parce qu'elles ne correspondaient pas aux priorités de notre programme de coopération, soit parce que les fonds nécessaires n'étaient pas disponibles, nous avons accepté la possibilité de revenir, lors de la prochaine commission mixte, sur deux secteurs :

- les télécommunications rurales dans le cadre du plan d'ensemble élaboré par l'Union internationale des télécommunications (UIT) qui avaient déjà été retenues en 1980, mais pour lesquelles aucun projet n'a été réalisé par manque de fonds de notre part;
- la formation technique formelle et informelle.

9. Accords de projet

La tenue de la commission mixte a également été l'occasion de procéder à la signature de trois accords de projet :

- Banques populaires du Rwanda (phase 1982-1984)
- Projet pilote forestier (phase 1982-1983)
- Appui à la Direction des Eaux et Forêts (phase 1982-1983)

./.

10. Ampleur du programme 1982-1984

Le tableau en annexe au procès-verbal de la commission mixte donne les prévisions d'engagements et de versements telles qu'elles ressortent des travaux de la commission (en milliers de SFr.) :

	<u>Engagements</u>			<u>Versements</u>		
	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>
Projets en cours	16'654	8'990	9'250	15'623	13'496	10'265
Nouveaux projets	-	4'250	2'500	-	2'150	3'100
Total général	16'654	13'240	11'750	15'623	15'646	13'365
Cadre financier prévu	16'000	12'000	12'000	13'000	13'000	13'000
Ajustements	- 654	-1'240	+ 250	-2'623	-2'646	- 365

Les remarques faites au point 3 ci-dessus restent valables : ces montants sont un peu trop élevés par rapport à l'ensemble des fonds actuellement à disposition de la section de l'Afrique orientale et une certaine compression des dépenses serait la bienvenue, à moins que ces fonds ne soient accrus.

11. Bureau de coordination à Kigali

La réunion de la commission mixte nous a donné l'occasion de nous rendre compte du bon travail effectué par notre coordinateur, M. Schild, et son adjointe Mme E. Meyer.

Cet automne M. Beti prendra la succession de M. Schild et au début de 1983 le Bureau de coordination sera renforcé par l'affectation d'un réviseur, M. Rappo.

Le bâtiment administratif construit par la DDA au centre de Kigali (qui au rez-de-chaussée abrite la chancellerie de l'ambassade) sera occupé dès juin 1982 et offrira des conditions idéales de travail.

12. Conclusions

Le travail effectué lors de la commission mixte a permis de vérifier une fois de plus l'importance de la souplesse de nos procédures. Si nous voulons continuer de mettre l'accent sur la qualité de nos apports, sur leur adaptation aux réalités rwandaises, nous devons savoir adapter nos budgets et développer des méthodes de gestion financière qui allient la souplesse à la rigueur.

Notre approche souvent très pragmatique a généralement été un facteur non négligeable de l'impact de nos projets. Ce pragmatisme s'insère toutefois dans une politique d'ensemble de coopération dont la cohérence s'est affirmée au fil des ans. La connaissance que nous avons acquise du Rwanda facilite le dialogue avec nos partenaires et permet que les projets nouveaux profitent de l'expérience accumulée.

C'est dans ce cadre que l'institution d'une commission mixte prend tout son sens. La prochaine aura lieu en principe durant le dernier trimestre de 1984.

COOPERATION AU DEVELOPPEMENT
ET AIDE HUMANITAIRE

Le Directeur-suppléant

Wilhelm
R. W i l h e l m

Annexes :

- A) Memorandum rwandais
- B) Memorandum suisse
- C) Procès-verbal de la commission mixte



SAL

an	HTR	R/	1/1		a/a
Datum	24.6	24.6			SL
Visa					SL
EDA		24.06.82		-9	
Ref. p.B.55.40.Rwanda					

Bitte dieses Zeichen in der Antwort wiederholen
 Prière de rappeler cette référence dans la réponse
 Pregasi rammentare questo riferimento nella risposta

t.311 Rwanda - CP / sb

Sachbearbeiter
 Collaborateur
 Collaboratore

H.-Ph. Cart

Tel.031/61

34.68

- Division politique II, DFAE
- Secrétariat général DFAE
- Service du développement OFAEE
- Monsieur l'Ambassadeur
 Jaccaud, Nairobi
- Monsieur l'Ambassadeur Raeber,
 en mission à Kigali
- Monsieur Frochoux, ch. aff.
 a.i., Kigali
- Ambassade de Suisse à l'attn
 des coord. DDA
 à Kigali (3x)
 Nairobi
 Dar es Salaam
 Tananarive

Berne, le 23 juin 1982

Commission mixte rwando-suisse de coopération au développement

Veillez trouver ci-joint un exemplaire du rapport de la délégation suisse à la commission mixte rwando-suisse de coopération au développement, qui s'est tenue à Kigali du 17 au 21 mai 1982.

COOPERATION AU DEVELOPPEMENT
 ET AIDE HUMANITAIRE

Le Directeur-suppléant

R. W i l h e l m

Annexe : ment.

