

6 FEV 1980

3003 Berna, le 21-janvier-1980

27 février 1980

AU CONSEIL FÉDÉRAL

Aide financière de Fr. 7 millions à la République du Rwanda pour le financement de la centralisation des services généraux de la coopérative de distribution Trafipro

- Département des affaires étrangères. Proposition du 6 février 1980 (annexe)
 Département des finances. Co-rapport du 21 février 1980 (adhésion)
 Département de l'économie publique. Co-rapport du 18 janvier 1980 (adhésion)

Conformément à la proposition, le Conseil fédéral

d é c i d e :

Sur la base des considérations exposées dans la proposition, il est accordé à la République du Rwanda une aide financière de Fr. 7 millions à la charge du crédit de programme de Fr. 735 millions pour la coopération technique et l'aide financière (AF 21 juin 1978). Les versements seront opérés par tranches annuelles à la charge de l'Article budgétaire 202.493.03/7.

Extrait du procès-verbal (sans annexe à la proposition):

- EDA 6 pour exécution
- EFD 7 pour connaissance
- EVD 5 " "
- EFK 2 " "
- FinDel 2 " "

Pour extrait conforme:

Le secrétaire,

S. SAUNDY



6 FEV. 1980

3003 Berne, le ~~21 janvier 1980~~

AU CONSEIL FEDERAL

Aide financière de Fr. 7 millions à la
République du Rwanda pour le financement
de la centralisation des services généraux
de la coopérative de distribution Trafipro

PLAN DE LA PROPOSITION

Résumé

1. Introduction
2. Le défi du développement du Rwanda
21. Situation économique
22. Principales contraintes du développement
3. Politique de développement national
4. Caractéristiques du commerce interne au Rwanda
5. Situation de Trafipro dans l'économie nationale
51. Objectifs poursuivis par Trafipro
52. Trafipro et l'appui de la DDA
53. Résultats de gestion de Trafipro
54. Perspectives de la centralisation
6. Projet proposé
61. Phase de préparation du projet
62. Objectifs du projet
63. Bases de planification
64. Composantes du projet proposé
65. Coût du projet proposé
66. Appréciation des principaux résultats de Trafipro et Justification du projet
661. Trafipro, entreprise commerciale

- 662. Trafipro, service public
- 663. Trafipro, instrument de promotion économique et sociale
- 664. Justification du projet
- 7. Conditions du financement suisse
- 8. Affectation budgétaire
- 9. Bases juridiques
- 10. Consultation
- 11. Proposition

Annexes

PLAN DE LA PROPOSITION

1.	Introduction	1
2.	Le rôle de développement du monde	2
3.	Situation économique	3
4.	Stratégies concertées de développement	4
5.	Politique de développement national	5
6.	Caractéristiques de certains investissements	6
7.	Situation de Trafipro dans l'économie nationale	7
8.	Objectifs poursuivis par Trafipro	8
9.	Trafipro et l'appel de la DDA	9
10.	Méthode de gestion de Trafipro	10
11.	Responsabilités de la centralisation	11
12.	Projet proposé	12
13.	Plan de préparation du projet	13
14.	Objectifs du projet	14
15.	Bases de planification	15
16.	Composantes du projet proposé	16
17.	Coût du projet proposé	17
18.	Affectation des principaux résultats de Trafipro et justification du projet	18
19.	Trafipro, entreprise commerciale	19

6 FEV. 1980

t. 311 Rwanda 2 (17) - RH/CL/ZT

3003 Berne, le 21 janvier 1980

AU CONSEIL FEDERAL

Résumé

Aide financière de Fr. 7 millions
à la République du Rwanda

Le projet s'inscrit dans le cadre de l'aide fournie au Rwanda en faveur de l'entreprise coopérative Trafipro.

La vocation première de Trafipro est, d'une part, d'assurer les achats et la distribution dans tous le pays des biens de consommation courante et, d'autre part, d'organiser les achats de produits agricoles en vue de leur distribution au Rwanda ou de leur exportation.

Avec un chiffre d'affaires total de 32 millions de francs suisses et un vaste réseau de distribution qui couvre l'ensemble du pays, Trafipro joue un rôle important et spécifique dans le commerce interne du Rwanda.

Trafipro contribue, depuis dix ans, à stabiliser les prix de plusieurs produits de première nécessité et exerce un effet modérateur sur le coût de la vie; elle a introduit au Rwanda des méthodes de vente transparentes au niveau des prix et des quantités; enfin, son extension a permis d'améliorer l'approvisionnement des régions les plus défavorisées du pays.

Il apparaît aujourd'hui que, si Trafipro veut continuer à poursuivre ses objectifs commerciaux dans l'intérêt de la population, elle se doit d'adapter ses méthodes de gestion à sa taille et aux nouvelles conditions du marché. Une des principales mesures qui s'imposent à l'heure actuelle est la centralisation géographique de tous les départements de l'entreprise.

Pour la réalisation de ce projet, la Suisse se propose d'octroyer au Gouvernement du Rwanda une aide non-remboursable de 7 millions de francs. Ce montant sera rétrocédé à Trafipro sous forme de crédit à des conditions favorables.

Les intérêts et le remboursement du crédit seront versés dans un fonds spécial qui sera utilisé pour le financement d'actions de développement, selon les priorités du programme de coopération de la Suisse au Rwanda.

1. INTRODUCTION

La présente proposition concerne l'octroi d'une aide financière non-remboursable de Fr. 7 millions à la République du Rwanda, à la charge du crédit de programme de Fr. 735 millions pour la coopération au développement et l'aide financière en faveur des pays en développement (AF 21 juin 1978). L'équivalent en francs rwandais du montant de l'aide sera rétrocédé, à des conditions favorables, à la coopérative de distribution Trafipro pour financer la construction et l'aménagement des bâtiments permettant la centralisation de tous les services de base de l'entreprise (direction, achats, stockage, garages, formation). Les intérêts et le remboursement du crédit, accordé par le Gouvernement rwandais à Trafipro, seront versés dans un fonds spécial pour le financement d'actions de développement à définir d'un commun accord entre la Suisse et le Rwanda.

2. LE DEFI DU DEVELOPPEMENT DU RWANDA

21. Situation économique

Le Rwanda, avec une population recensée, en 1978, à 4,8 millions d'habitants, pour une superficie de 26.340 km² est un des pays au taux d'occupation des terres le plus élevé du Tiers-Monde.

Le revenu annuel par habitant ne dépasse pas \$ 100 dont moins de la moitié est perçue sous forme monétaire. Vu la précarité des conditions de vie des populations rurales (env. 95 %), le pays est considéré comme l'un des plus pauvres du monde. Toutefois, il est à relever que les disparités sociales sont exceptionnellement faibles et que la distribution des revenus et des richesses est encore assez égalitaire.

Les terres arables sont relativement fertiles et constituent la principale source de revenu du pays qui ne dispose, comme richesses naturelles connues, que de quelques gisements de cassitérite et de wolfram.

L'économie est dominée par le secteur agricole. Plus de 90 % de la population vit de l'agriculture. Ce secteur contribue avec plus de 68 % au produit intérieur brut et près des 2/3 des exportations sont attribuables aux produits agricoles (café, thé, pyrèthre) qui assurent une proportion importante des recettes gouvernementales.

Le secteur secondaire, qui comprend la petite industrie minière, l'industrie alimentaire, la construction et les activités artisanales, représente environ 12 % du PIB (1976). La production tertiaire, qui comprend le commerce et les autres services (hôtellerie, transport, banque, ainsi que l'Administration publique), contribue quant à elle à 20 % du PIB.

La situation géographique du Rwanda constitue une contrainte à son développement économique. Le Rwanda est un pays enclavé situé à 1.200 km à vol d'oiseau de l'Océan indien. Aucun cours d'eau navigable ne permet l'accès à cette mer ni à l'Océan Atlantique. Le Rwanda est tributaire pour ses échanges avec l'étranger des ports des pays du littoral et de la bonne volonté politique des pays voisins. Le réseau des voies de communication internationale est surtout routier, le fret aérien n'étant pas très développé. La voie principale pour l'import/export passe par l'Ouganda et le Kenya pour rejoindre le port de Mombasa. Le coût élevé des transports internes et externes constitue un élément important dans la formation des prix intérieurs, ainsi que des prix à l'importation et à l'exportation.

22. Principales contraintes du développement (cf. annexe 1).

Le développement économique du Rwanda est entravé par plusieurs facteurs, décrits à l'annexe 1 :

1. La précarité de l'équilibre alimentaire
2. Le sous-emploi et l'inadaptation de la formation
3. Les déséquilibres financiers.

3. POLITIQUE DE DEVELOPPEMENT NATIONAL (cf. annexe 2)

Le Gouvernement rwandais poursuit, surtout depuis l'instauration en 1973 de la II^{ème} République, une politique active de développement dont les principes sont décrits dans le second plan quinquennal de développement (1977-81).

Les grandes lignes de ce plan, en particulier en ce qui concerne ses priorités et la croissance escomptée, sont exposées à l'annexe 2.

4. CARACTERISTIQUES DU COMMERCE AU RWANDA

En 1975, les biens de consommation représentaient 56 % du total des importations au Rwanda; le reste comprenait les biens d'équipement (32 %) et les biens d'approvisionnement (12 %). Plus de la

moitié des devises utilisées au financement des biens de consommation ont servi à l'importation de textiles et de produits alimentaires.

Depuis 1975, la situation n'a pas beaucoup évolué et la majorité des produits de base non agricoles restent des produits importés. Quelques industries nationales commencent à naître, mais elles sont loin de satisfaire les besoins nationaux.

La demande des biens de consommation et d'équipement s'est accrue au cours de ces dernières années, proportionnellement plus rapidement que la production intérieure. La hausse très forte des prix des biens importés a également accentué le déficit de la balance commerciale et a entraîné une détérioration constante des termes de l'échange.

Le système du commerce au Rwanda s'exerce dans le cadre d'une économie "de marché" caractérisée par la libre concurrence mais sous contrôle de l'Etat pour les licences d'importation et la fixation des prix de certains produits.

L'activité d'importation est exercée par un nombre limité de sociétés commerciales privées, installées à Kigali, pratiquant pour la plupart un système de vente "cash and carry". La prédominance des étrangers dans l'importation/exportation favorise le monopole et freine le contrôle des prix à ce niveau.

Le commerce intérieur est caractérisé par l'existence d'un grand nombre de détaillants, dont une part fait du commerce à titre d'activités secondaires et inofficielles, échappant ainsi aux lois et règlements qui régissent le commerce et l'emploi. De plus, la dispersion de l'habitat et la prédominance de l'économie d'auto-subsistance freinent le développement de centres de commerce. De ce fait, beaucoup de commerçants ont tendance à s'installer dans les quelques villes et les postes frontaliers pour mieux se livrer au commerce spéculatif et à la fraude. La concentration des points de vente dans les centres urbains, tout en créant une situation de vive concurrence en ville, permet de jouer, dans les campagnes, sur les pénuries et de fausser les prix.

Le deuxième Plan national de développement résume la situation dans les termes suivants :

"Cette situation (du commerce intérieur) a pour effet

- la constitution de stocks spéculatifs de certains produits et l'approvisionnement irrégulier du marché interne;
- la constitution d'une classe de commerçants nationaux ne connaissant d'autres lois de marché que la maximisation des profits par la spéculation et la fraude."

La population des consommateurs est dans l'ensemble inorganisée. Elle a peu d'expérience dans le domaine des échanges monétaires et ignore parfois les notions de poids, de mesure et de quantité des produits manufacturés. Le pouvoir d'achat de la majorité des consommateurs étant faible, ceux-ci n'achètent que des biens de toute première nécessité (sel, allumettes, savon, houes, tissu, etc.); une hausse des prix n'a dès lors que peu d'effets à court terme sur la demande, ce qui laisse porte ouverte à la spéculation. Ceci, dans un pays où les ruptures de stock sont fréquentes du fait des difficultés d'approvisionnement et de transport (conséquence par exemple de la fermeture des frontières ougandaises en 1979).

5. SITUATION DE TRAFIPRO DANS L'ECONOMIE NATIONALE

51. Objectifs poursuivis par Trafipro

L'entreprise coopérative Trafipro assure depuis environ 12 ans un rôle important dans le commerce interne du Rwanda. Sa vocation première est d'assurer, d'une part, les achats et la distribution de biens élémentaires de consommation, de production et d'équipement, et, d'autre part, les achats de produits agricoles en vue de leur distribution dans tout le pays ou de leur vente à l'exportation.

Trafipro est née du désir des paysans de la commune de Byimana de s'associer pour lutter contre les pratiques abusives des commerçants, se procurer à meilleur prix les marchandises, vendre de façon plus rémunératrice leur production et s'entraider en tous domaines. Vingt ans plus tard, ces objectifs sont toujours au fronton de Trafipro et son statut est celui d'une coopérative de consommation dont les activités couvrent toutes les régions du pays.

Son chiffre d'affaires total (cf. annexe 3) est, pour 1978, de l'ordre de 32 millions de francs suisses. Elle dispose d'un réseau de distribution comprenant 25 succursales réparties dans tout le pays, 20 coopératives associées et un camion-vente ambulante (cf. annexes 5 et 6).

52. Trafipro et l'appui de la DDA

C'est à l'occasion d'une grave crise de l'entreprise marquée par le manque de marchandises et de moyens de transport, que le gouvernement rwandais conçu à fin 1963, avec la Suisse, le premier projet d'aide à Trafipro. Cette aide de la DDA s'est maintenue jusqu'à ce jour et a évolué de la manière suivante :

- 1964 - 1966 : par la mise à disposition de coopérants chargés de diriger l'entreprise et par des investissements importants de la DDA, s'ouvre une phase de rétablissement de la situation financière et de forte expansion (le nombre de succursales va jusqu'à atteindre 27).
- 1967 : suite à cet essor rapide, l'entreprise se trouve confrontée à une situation difficile due à la dévaluation du FRw, à la mauvaise gestion de la campagne café et à la malhonnêteté de certains agents. Perte de l'exercice de plus de FRw 40 Mio.
- 1968 - 1970 : mise en oeuvre d'un ensemble de mesures pour stabiliser l'entreprise : gamme marchandises ramenée à 100 articles, fermeture de 4 succursales, renouvellement des parts sociales, renforcement de l'équipe de coopérants qui passe à 17. Chiffre d'affaires record en 1970.
- 1971 - 1975 : nette consolidation de l'entreprise qui voit ses bénéfices augmenter progressivement malgré les événements de 1973. Le nombre d'assistants techniques passe de 12 à 7 et plusieurs rwandais assument une fonction de chef de service. En 1973, une mission d'évaluation rwando-suisse conclut à l'importance de Trafipro pour le développement national, à la nécessité d'une plus grande décentralisation et à une modification du mode d'assistance apportée par la DDA.
- 1976 - 1979 : remise de la Direction à un Rwandais au 1er janvier 1976. Relance de l'étude de la centralisation et constitution définitive du dossier. Net accroissement du nombre de coopératives associées auxquelles Trafipro apporte un appui et ouverture de deux nouvelles succursales dans les centres urbains. Plafonnement du chiffre d'affaires en termes réels. Révision du statut des six coopérants-conseillers en vue de leur faire jouer un rôle plus actif. Contexte inflationniste et net développement de la concurrence.

53. Situation financière de Trafipro

La base statistique concernant cette section figure à l'Annexe 3 pour la période 1972-78 et à l'Annexe 4 pour la période 1979-83.

531. Compte d'exploitation

Malgré les améliorations apportées au système de comptabilité de Trafipro au cours de ces dernières années, les chiffres restent très largement insuffisants pour faire une analyse détaillée des résultats :

- par type d'activités (marchandises, commercialisation de produits agricoles, commercialisation de la bière);
- par catégorie de marchandises;
- par région;
- par catégorie de coûts.

Si l'on fait l'hypothèse cependant que la marge nette de Trafipro sur ses deux activités secondaires (commercialisation de produits agricoles et de bière) est faible, on peut tirer les conclusions générales suivantes sur l'évolution du compte d'exploitation "Marchandises" de Trafipro au cours de ces dernières années :

- (a) le bénéfice net d'exploitation sur "Marchandises" (avant impôts) a augmenté de 3.1 % du chiffre d'affaires en 1974 à plus de 8 % en 1976;
- (b) cette augmentation est principalement due à une augmentation du prix de vente des marchandises, la marge brute de Trafipro passant de 17 % en 1974 à 23 % en 1978 alors que les frais généraux "marchandises" (y compris les amortissements) n'augmentaient que faiblement en proportion du chiffre d'affaires "marchandises" (12 % en 1974, 14 % en 1978);
- (c) cette évolution de la politique des prix de Trafipro a certainement joué un rôle dans la diminution de la part du marché occupé par Trafipro dans le commerce de distribution au Rwanda depuis 1975;
- (d) les impôts ont absorbé le 45 % environ du bénéfice de Trafipro, lui laissant un bénéfice net sur "marchandises" estimé à 2.5 - 3 % du chiffre d'affaires "marchandises";
- (e) le bénéfice annuel net de Trafipro s'est élevé à 20 % environ de ses fonds propres au cours de la période 1975-78.

Du point de vue financier, cette situation est confortable pour Trafipro à court terme, mais elle pourrait devenir délicate à moyen terme si la tendance d'une diminution de la part de Trafipro dans le commerce de détail devait continuer. Sa politique de prix doit donc faire l'objet d'un examen attentif et suivi.

532. Bilan

Le ratio d'endettement de Trafipro s'est amélioré de manière constante au cours de ces dernières années pour les raisons suivantes :

- (a) réinvestissement systématique des bénéfices annuels dans l'entreprise;
- (b) augmentation du capital de FRw. 54 millions en 1975-76.

A fin 1978, les fonds propres de Trafipro se montaient à FRw. 237 millions, contre des fonds empruntés de FRw. 265 millions. Cette situation favorable pour Trafipro doit lui permettre de faire face, sans difficultés majeures, à l'augmentation rapide de son endettement en 1980-82 pour le financement du projet "Centralisation". Elle devra rester prudente cependant quant aux nouveaux engagements envisagés pour le financement de logements pour ses cadres.

54. Perspective

A la lecture des accords de coopération entre le Rwanda et la Suisse concernant Trafipro, on constate l'équivoque qui a toujours existé quant aux objectifs assignés à Trafipro. On l'a chargée de fonctions difficiles, multiples, exigeant de mener une politique de prix délicate, dans un pays au faible pouvoir d'achat, en tentant de favoriser les populations rurales. L'évolution de Trafipro au cours de ces quinze dernières années constitue un effort permanent pour concilier les deux objectifs, sociaux et économiques, qui lui ont été fixés.

Face à la nouvelle situation qui prévaut sur le marché rwandais où la concurrence devient plus vive et dispose de moyens donnés par la fraude et la spéculation, Trafipro se doit de rechercher les moyens d'une gestion toujours plus efficace de manière à ce que la marge réalisée sur les opérations commerciales permettent de poursuivre certaines actions sociales d'intérêt général.

Or, depuis plus de 10 ans, les différents responsables, tant suisses que rwandais, qui ont dirigé l'entreprise ont toujours insisté en priorité sur l'irrationalité de l'actuelle dispersion géographique des services et ont soutenu l'idée de leur centralisation.

6. PROJET PROPOSE

61. Phase de préparation du projet

Le projet de centralisation géographique des services de Trafipro a, dès 1966, fait l'objet d'études et d'ébauches de plans. Dans le début des années 1970, un premier rapport de l'Institut d'organisation industrielle de l'EPPZ fut même établi. Pourtant ce projet s'est toujours heurté, de la part des autorités rwandaises, à un problème de localisation.

Avec l'avènement de la IIème République, en 1973, qui fut marquée, en outre, par la volonté d'apaiser les rivalités régionales, les partenaires suisses et rwandais se mirent d'accord pour opter pour Kigali - la capitale - comme lieu d'implantation des futurs locaux.

En 1975, la DDA affecta un architecte pour relancer l'étude de la centralisation et procéder au choix d'un terrain. En 1976, le gouvernement rwandais mit à disposition de Trafipro une parcelle de 6,5 ha pour la centralisation de ses services dans le quartier de Kicukiro.

En 1977, la DDA et Trafipro mandatèrent l'Institut d'organisation industrielle (B.W.I.) pour conseiller Trafipro dans ses travaux de planification. En 1978, deux nouveaux architectes furent affectés pour mener à bien l'étude des variantes d'implantation, établir les plans architecturaux et définir le mode de réalisation.

C'est sous la responsabilité de la "Commission de centralisation", composée des principaux cadres rwandais et suisses de Trafipro ainsi que du représentant du B.W.I. que les travaux d'étude furent réalisés entre début 1978 et juin 1979. L'ensemble de cette phase de planification aboutit à un rapport "projet de la centralisation de Trafipro à Kigali-Rwanda" qui fut remis en juillet 1979 à la DDA.

62. Objectifs du projet

rapide, Une croissance* alliée à la nécessité de remplir ses objectifs économiques et sociaux, ont contraint la Coopérative Trafipro à accroître, au gré des possibilités, sa surface de locaux dans la région de Kabgayi - Gitarama. Parallèlement, elle a dû installer certains de ses services dans la capitale - Kigali - vu l'absence d'administration, de succursale bancaire et de liaison téléphonique et par télex dans sa région d'origine et pour répondre aux problèmes croissants que posait l'approvisionnement (dédouanement, assurance, etc.). Les problèmes posés par la dispersion

géographique, en attente d'un projet de centralisation, sont devenus de plus en plus aigus. Ils sont ressentis très concrètement dans la gestion quotidienne de l'entreprise vu l'absence de communication téléphonique et l'état de la route de 60 km - non goudronnée - qui relie Kigali à Kabgayi.

Aujourd'hui, 210 employés (71 %) travaillent dans la région de Kabgayi alors que 80 ont leur poste de travail à Kigali. La répartition des surfaces des bâtiments obéit sensiblement à la même proportion (2/3 Kabgayi, 1/3 Kigali). Le problème se trouve aggravé du fait que cette dispersion géographique se manifeste à l'intérieur même des différents services.

L'exemple le plus frappant est constitué par le service des stocks. Non seulement une partie des entrepôts se trouve à Kabgayi, alors que l'autre se trouve à Kigali, mais l'aménagement des différents entrepôts, qui résulte d'agrandissements successifs "provisaires", est irrationnelle. Les conséquences qui en découlent représentent des charges supplémentaires pour l'entreprise :

- coût de transport élevé avec frais de chargement / déchargement entre entrepôts;
- contrôles obligatoires chaque fois que la marchandise change de local et de sphère de responsabilité;
- difficultés de contrôle de l'état des stocks et de leur rotation, ce qui entrave la gestion rigoureuse des approvisionnements.

Sur le plan du fonctionnement général de l'entreprise, la dispersion crée actuellement un sérieux problème de communication interne qui grève la coordination et la prise de décisions.

Compte tenu de l'évolution rapide du marché au Rwanda, Trafipro, en tant qu'entreprise commerciale, sera d'autant plus efficace face à la concurrence que son organisation sera simplifiée et adaptée à ses fonctions. Le projet de réunir en un seul lieu géographique, proche du port franc et de la zone industrielle, l'ensemble des services de Trafipro, accroît les moyens dont dispose la coopérative pour atteindre ses objectifs :

- meilleure coordination entre les services et départements de l'entreprise (possibilité de réunir en quelques heures le Comité de direction alors que, jusqu'à maintenant, cela nécessitait un préavis de deux jours);
- implantation rationnelle des différents services selon les fonctions qu'ils remplissent les uns par rapport aux autres;
- amélioration des possibilités de contrôle, tant de la marchandise que de l'organisation du travail et de l'exécution des décisions;

- réduction du coût occasionné par les déplacements des cadres et employés entre Kigali et Kabgayi estimé aujourd'hui à 1,75 Mio FRw. (1'500 heures de trajet et 59'400 km par an);
- amélioration des contacts extérieurs indispensables au fonctionnement de l'entreprise : services gouvernementaux, banques, douane, dépôts carburant, concurrence.

63. Bases de planification

La planification du projet centralisation présentée dans le dossier final de projet s'appuie principalement sur les perspectives de développement de l'entreprise jusqu'en 1985.

Compte tenu des estimations des ventes de marchandises, la "Commission de centralisation" s'est basée sur une augmentation du chiffre d'affaires nominal de 10 à 15 % par an. Partant d'une inflation probable de 10 % par an, il en résulte une croissance annuelle du chiffre d'affaires réel de 0 à 5 %. Ce sont ces deux taux de croissance (minimum 0 %, maximum 5 %) qui ont été pris pour base des variantes de planification, en particulier pour le volume des constructions et les perspectives financières de l'entreprise (1979-1984).

Sur la base de ces hypothèses, un modèle d'organisation interne (prévision des effectifs et nouvel organigramme) a été établi de même qu'une estimation des besoins en surfaces, en volumes, en énergie et en équipement, pour l'ensemble des activités et des fonctions de Trafipro centralisée (cf. Annexe 7).

En ce qui concerne l'implantation et la construction, différentes variantes ont été étudiées et évaluées en fonction, premièrement, des besoins de Trafipro, secondement, des techniques les plus appropriées au Rwanda et mettant en valeur les ressources locales, et, troisièmement, des solutions les plus avantageuses financièrement.

Pour le bâtiment des stocks, il a été procédé à l'étude de 4 variantes, selon le taux de croissance (0 et 5 %) et selon la conception de stockage (conception A : stockage à hauteur de 4-6 m. à l'aide de chariots élévateurs sur étagères à palettes; conception B : méthodes actuelles de stockage manuel à hauteur de 2 m., avec ou sans palettes ou en sacs selon la nature des marchandises). L'évaluation et le choix ont été faits en fonction du coût d'investissement le plus bas, de la flexibilité du système, de l'utilisation minimale de matériel importé et des futures possibilités d'extension du stockage.

64. Composantes du projet proposé

Le projet proposé est basé sur un schéma d'implantation des différents corps de bâtiments (stock, administration, activités sociales, garage, succursale) et des zones prévues (circulation interne, parking camions, parking voitures, réserve) sur la parcelle située dans le quartier de Kicukiro.

La variante retenue présente une implantation des activités bien adaptées à la structure du terrain, permettant un accès routier aisé, réservant une bonne surface pour une éventuelle extension et offrant de bonnes conditions contre les nuisances pour le bâtiment administratif.

Les différents éléments de la centralisation sont les suivants :

- aménagement terrain et parking	30'383 m ²
- aménagement passages et entrées	332 m ²
- construction bâtiment des stocks	3'900 m ²
- construction bâtiment administratif	1'147 m ²
- construction bâtiment social	425 m ²
- construction cantine et vestiaire	779 m ²
- construction garage (et ateliers annexes)	1'177 m ²
- construction station essence	57 m ²

Total surface construite : 7'817 m² sur 6,54 ha.

Les plans de construction des bâtiments sont basés sur l'hypothèse d'un volume constant des marchandises d'ici 1985. L'étude des différentes variantes montre en effet que le chiffre d'affaires réel ne pourra guère s'accroître d'ici là. Dans le cas contraire, les conséquences ne se feraient sentir qu'au niveau des entrepôts. Or, une modification de l'équipement et de l'organisation du stock - stockage en hauteur avec équipement électro-mécanique - permettrait en cas de besoin, sans agrandir le bâtiment, d'augmenter la capacité de stockage de 40 %.

Description des bâtiments (cf. Annexe 8).

Matériaux de construction

L'équipe d'architectes qui travaille à la mise au point du projet de centralisation a concentré une partie de ses efforts sur l'étude comparative des techniques et matériaux qui valoriseraient les ressources nationales.

Les travaux de maçonnerie seront effectués en briques produites localement - non en blocs fabriqués à partir du ciment importé, comme ceci est fréquent sur les chantiers à Kigali. La couverture des toitures se fera dans la mesure du possible, avec des tuiles produites localement. Le choix des matériaux pour le sous-pavement et le sol dépendra de la charge qu'ils doivent soutenir; on donnera la préférence à l'emploi de briques cuites pour les sols où la pression ne dépassera pas 100 kg au cm².

Mode construction

En cas de contribution financière de la DDA à la centralisation de Trafipro, il est prévu que l'assistance technique dans le domaine architectural sera maintenue jusqu'à l'achèvement des travaux. La présence de coopérants expérimentés au sein du "Bureau de centralisation Trafipro" permettra de rechercher des formules originales pour la construction qui soient d'une part, moins onéreuses, et d'autre part, contribuent au développement du secteur de la construction au Rwanda. Pour cela, une étude est actuellement en cours afin de répartir les travaux de construction en plusieurs tâches qui seraient confiées à différentes entreprises nationales. Le Bureau de la centralisation agira dès lors comme organisme de coordination et de supervision des travaux.

65. Coût du projet proposé

Coût du projet à prix de décembre 1979

<u>Construction et équipement</u>	<u>FRw.</u>	<u>%</u>
- aménagement du terrain	64'711'000	16,3
- passages	1'945'000	0,7
- bâtiment stock	165'946'000	41,8
- bâtiment administratif	59'947'000	15,1
- bâtiment social	28'187'000	7,1
- bâtiment cantine et vestiaires	30'672'000	7,6
- bâtiment garage	32'888'000	8,2
- annexes garage	8'337'000	2,1
- station d'essence	4'367'000	1,1
<u>Total construction et équipement :</u>	<u>397'000'000</u>	<u>100 %</u>
	=====	=====
Travaux construction	313'600'000	79 %
Equipement	83'400'000	21 %
	<u>397'000'000</u>	<u>100 %</u>

Coût du projet à prix courants tenant compte d'un taux annuel d'inflation de 12 %

	<u>FRw.</u>
- 1ère tranche, mi 1980	132'000'000
- 2ème tranche, mi 1981	150'000'000
- 3ème tranche, mi 1982	164'000'000
	<hr/>
Coût total à prix courants	446'000'000 =====

66. Appréciation des principaux résultats de Trafipro et justification du projet

Le projet se justifie par le rôle que Trafipro joue dans le contexte socio-économique du Rwanda. Ce rôle doit être analysé en fonction de trois pôles :

- comme entreprise commerciale;
- comme service public;
- comme instrument de promotion économique et sociale de ses membres et de promotion professionnelle de ses cadres et agents.

661. Trafipro, entreprise commerciale

L'entreprise occupe dans le domaine de la distribution une place importante sur le marché, notamment dans le secteur des textiles et des vêtements (part de Trafipro estimée à environ 25 % de la consommation totale) ainsi que pour certains produits alimentaires (riz : 37 %; farine : 56 %; sucre, lait, etc.).

La gamme des produits de première nécessité qui font partie de l'assortiment de base est bonne. Un effort devrait cependant être entrepris pour éviter des ruptures de stock pour ces produits et pour élargir l'assortiment, non seulement en fonction des nouveaux besoins urbains comme ceci est déjà le cas, mais également selon l'évolution des besoins en milieu rural.

Trafipro s'efforce de toucher l'ensemble du pays par l'intermédiaire de ses 25 succursales (cf. Annexes 5 et 6) et plus récemment grâce aux conventions passées avec les coopératives associées.

Le service rendu directement aux consommateurs est appréciable quant au maintien d'un pouvoir d'achat suffisant. En 1973, la mission d'évaluation a estimé qu'une famille achetant chaque année pour FRw. 2'000.- de marchandises à Trafipro aurait dû payer FRw. 2'200 - 2'400 chez les commerçants ruraux. A cet avantage estimé à FRw. 200 - 400 par année dans l'hypothèse ci-dessus, il faut ajouter l'effet exercé par Trafipro sur le niveau des prix en général par la concurrence qu'elle a introduite dans le secteur de la distribution. On estime que les prix des marchandises vendues par Trafipro seraient majorées de 20 à 30 % par les commerçants si Trafipro n'existait ou décidait de fermer ses portes. Les prix pratiqués actuellement par Trafipro sont proches de ceux pratiqués par les commerçants privés. Le premier avantage mentionné ci-dessus est donc nettement plus faible qu'il ne l'était en 1973. Le deuxième avantage (effet de pression sur les prix dès la présence de Trafipro) continue d'être substantiel et correspond à une augmentation du pouvoir d'achat d'environ 10 % pour une famille disposant d'un revenu de FRw. 5'000 par année et qui dépenserait FRw. 2'000 pour la consommation de produits offerts par Trafipro.

Contrairement aux autres commerçants qui pratiquent des prix différents selon les endroits, seule Trafipro applique un système de prix unique et affiché partout où ses succursales sont implantées.

Alors que les autres importateurs pratiquent un commerce de gros concentré dans la capitale, Trafipro distribue elle-même ses produits jusque dans les coins les plus reculés du pays. Il est hors de doute que les frais d'exploitation de Trafipro se trouvent fortement grevés par ces coûts de distribution. En 1973, la mission d'évaluation estimait que le coût du transport du stock central de Kabgayi à la succursale de Kamembe atteignait 1 FRw. par kg. Ceci n'est pas négligeable pour un produit de grande consommation et de faible marge (pour le sucre, prix FRw. 9 en 1973, marge brute de FRw. 1,35).

L'activité de commercialisation de produits agricoles est surtout significative pour le café. Depuis 1972, Trafipro assure le ramassage de 25 % de la production nationale de café. Le rôle de Trafipro, quant aux autres productions agricoles, reste faible vu la création de nouveaux organismes para-stataux chargés de leur commercialisation et de leur stockage.

En tant qu'entreprise commerciale, les résultats atteints par Trafipro doivent être jugés comme satisfaisants bien que pour garantir une saine gestion commerciale et financière, certaines mesures s'avèrent nécessaires :

- maintien, si ce n'est augmentation, du chiffre d'affaires réel par succursales au cours des années tout en gardant dans l'assortiment les articles de base à des prix compétitifs et sans ruptures de stock;
- le chiffre d'affaires annuel pour toute nouvelle succursale à construire à l'avenir devrait se trouver dans un rapport de trois à quatre fois supérieur à la somme investie pour sa construction;
- l'entreprise devrait assurer un amortissement suffisant de tous les investissements selon leur durée de vie effective afin de maintenir la substance réelle de l'entreprise.

En voyant l'enrichissement rapide de certains commerçants, il a été possible de croire qu'un organisme coopératif faisant du commerce pourrait, lui aussi, faire des bénéfices et dès lors subventionner des actions d'ordre social. Or, la gestion de Trafipro a montré que :

- les profits les plus élevés ne viennent pas inévitablement des marges elles-mêmes, mais souvent des fraudes et des spéculations, procédés que Trafipro interdit et que son action seule ne suffit nullement à supprimer;
- d'autres sources de profits proviennent de services que Trafipro ne rend pas, en particulier le crédit (par exemple crédit sur récolte);
- des commerçants privés, par l'organisation familiale du travail et par leur persévérance, consacrent plus de temps et de diligence, sans doute, que des employés salariés disposant d'une garantie d'emploi;
- des dégradations importantes grèvent le secteur commercial où l'on constate le pillage fréquent des articles importés en transit, des vols, des détournements de fonds par des employés et des gérants. La lenteur de la justice n'est pas un facteur qui vient encourager les efforts de contrôle menés par la direction de l'entreprise.

662. Trafipro, service public

La mission d'évaluation relève que si Trafipro avait limité sa vocation :

- à la distribution de tous les biens, même de semi-luxe ou de luxe,
- à l'ouverture de centres de distribution où la rentabilité est assurée,

- à l'ouverture de centres de collecte où les frais de gestion et de transport ne compromettent pas la rentabilité,

elle pourrait être considérée - même avec son statut coopératif - comme n'importe quelle entreprise commerciale.

Or, la mission que Trafipro s'est engagée à remplir, avec l'appui moral des autorités et l'assistance de la DDA, est de mettre à la disposition des populations des biens de consommation, de production et d'équipement sur l'ensemble du territoire et à des prix uniformes, afin de limiter la spéculation sur la rareté des produits et de faire des bénéfices exagérés aux dépens du consommateur.

Trafipro, par sa réputation de vente en confiance, a permis de lutter contre l'ambiance de méfiance qui régnait dans les relations marchandes. L'entreprise a calculé son prix; elle donne à chaque acheteur les mêmes chances. L'acheteur sait qu'il a le droit de compter sur le prix, sur la quantité, sur le poids annoncé.

De plus, la politique de prix constants adoptée par Trafipro semble avoir eu un impact important : chaque citoyen du Rwanda, si éloigné soit-il de la capitale ou du chef-lieu préfectoral, a l'impression d'être traité comme les autres sur le plan des achats courants.

Outre le fait que Trafipro assure la distribution de produits essentiels dans certains lieux où l'espoir de rentabilité est fort limité, il faut relever que Trafipro est la seule institution à assurer le rôle de régularisation des prix des produits de première nécessité. Le gouvernement accorde beaucoup de prix aux effets de stabilisation des prix de Trafipro au niveau du commerce interne. Elle ne lui accorde cependant pas toujours tout l'appui souhaité considérant que Trafipro a "réussi" et sous-estimant la fragilité d'une entreprise poursuivant des objectifs aussi complexes.

Trafipro, enfin, peut être considérée comme un outil de la politique de développement par l'action intensive de formation de cadres moyens, dont certains ont aujourd'hui une place de cadres dans d'autres entreprises rwandaises.

563. Trafipro, instrument de promotion économique et sociale

La dimension coopérative apporte de nouvelles obligations dont toute société commerciale privée et tout service public n'a pas à se préoccuper vis-à-vis de ses employés et de ses clients.

La mission d'évaluation de 1973 concluait à un échec relatif de Trafipro, sur le plan coopératif. L'influence des associés sur la politique de l'entreprise reste très restreinte et le centralisme, auquel ont conduit les différentes crises traversées par l'entreprise, ne permet pas de penser que les comités locaux refassent de la succursale de Trafipro leur coopérative. Le capital social reste très stationnaire et la fixation des objectifs de l'entreprise et son contrôle par l'Assemblée générale des associés restent très formels. Mais à la décharge des responsables, il faut reconnaître que promouvoir à la fois un mouvement coopératif à partir de la base et un réseau de commercialisation à partir du sommet constitue en soi un pari dont les chances de réussite sont réduites.

Le bilan de ces dernières années, sur le plan coopératif, n'est cependant pas négatif. Certes, dans l'organisation actuelle, l'associé est seulement un client et un fournisseur. Il garde, cependant, quelques avantages, qu'il s'agisse de la ristourne annuelle ou des services qu'offrent Trafipro en matière d'information (journal de bonne tenue) et de formation. Le plus important réside, cependant, dans les efforts entrepris par Trafipro pour promouvoir le mouvement coopératif en apportant son appui à une vingtaine de coopératives locales souhaitant développer une activité commerciale. Pour qu'une telle action garde tout son sens, Trafipro devra consentir dans les prochaines années un effort important pour la formation des responsables, des gérants et des membres de ces coopératives rurales de manière que, passé la période d'euphorie du lancement, elles soient à même de gérer leur commerce, voire de le développer.

Ces coopératives "associées" à Trafipro peuvent constituer, si elles sont prospères, un atout énorme permettant à Trafipro d'accroître la distribution à l'intérieur du pays. Cependant, si elles n'atteignent pas un certain seuil de rentabilité, elles risquent de constituer une charge pour Trafipro qui ne pourra éviter de leur apporter temporairement encadrement et assistance.

664. Justification du projet

Le projet se justifie par ses effets sur l'amélioration de la gestion de l'entreprise pour renforcer le rôle socio-économique joué par Trafipro au Rwanda.

Les analyses effectuées par les consultants en gestion d'entreprise, mis à disposition de Trafipro par la DDA, ont toutes souligné qu'il n'est désormais plus possible de gérer et de contrôler efficacement une entreprise de la taille de Trafipro si l'actuelle dispersion géographique des services est maintenue. Une centralisation des départements de l'entreprise permettra, en effet, de contenir les coûts d'exploitation.

Vu dans le contexte du développement global du Rwanda :

- Trafipro est la seule institution sur laquelle le Gouvernement peut s'appuyer pour exercer un effet stabilisateur sur les prix des biens de consommation courante et pour assurer le stockage et la distribution des principaux produits alimentaires;
- c'est grâce à la présence de Trafipro sur le marché que les abus des commerçants privés peuvent être réduits en nombre et en proportion. Cet aspect est particulièrement valable pour les régions les plus défavorisées du pays où les commerçants ont une plus grande marge d'action.

Une tentative de calcul de rentabilité entreprise par le "Betriebswissenschaftliches Institut" (BWI - ETHZ) indique que le taux de rentabilité économique du projet se situe autour de 26 %. Il faut cependant relativiser la portée d'un tel calcul au Rwanda. Des prévisions statistiques au-delà d'une période de 5 à 10 ans restent très aléatoires et ne permettent pas ainsi des calculs de rentabilité fiables.

L'ensemble des problèmes que rencontre la gestion courante de l'entreprise ne se trouveront pas tous résolus par la Centralisation et d'autres mesures devront l'accompagner pour renforcer le rôle commercial de Trafipro. De plus, l'amélioration de la gestion ne doit pas être conçue comme un tout en soi mais être mise au service de la fonction sociale de la coopérative.

A cet effet, le projet a été conçu de manière à limiter autant que possible de tels risques. Premièrement, les conditions financières ont été fixées de sorte à encourager Trafipro à travailler le plus efficacement possible sans pour autant pousser l'entreprise à rechercher exclusivement le profit. Secondement, un ensemble de mesures complémentaires feront l'objet d'un nouvel accord d'"Appui à la Coopérative Trafipro" (cf. point 7) afin d'assurer l'équilibre entre les fonctions commerciales et sociales de l'entreprise et de garantir au mieux la réalisation des objectifs de développement que se fixe cette aide financière.

7. CONDITIONS DU FINANCEMENT SUISSE

La DDA se propose de contribuer au financement des 4/5 du coût budgété pour le projet centralisation, en apportant une aide financière de FRw. 360 mio au Gouvernement rwandais, aux conditions suivantes :

Engagement du Gouvernement rwandais

- réalisation des infrastructures de desserte nécessaires au projet centralisation (route d'accès, conduites d'eau et d'électricité);
- exonération de droits de douane pour le matériel importé dans le cadre de la centralisation Trafipro;
- déclaration du Gouvernement concernant les objectifs opérationnels poursuivis par Trafipro dans le cadre du commerce de distribution au Rwanda;
- rétrocession de l'aide financière suisse à Trafipro pour le financement de la centralisation aux conditions suivantes : prêt de FRw. 360 mio, au taux d'intérêt annuel de 2,5 %, remboursable en 25 ans, y compris une période de grâce de dix ans;
- les intérêts et le remboursement du crédit au Gouvernement seront versés dans un fonds spécial pour le financement d'actions de développement à définir de commun accord entre les deux Parties.

Engagement de Trafipro

- recherche de personnel expérimenté pour renforcer, au sein de l'entreprise, les capacités de gestion des services commerciaux et du département de l'exploitation;
- confier un mandat à une Société de consultants qui puisse, deux fois l'an, procéder à un travail d'analyse financière, de révision et de conseil en gestion;
- recourir pour le solde du financement du projet centralisation, soit 1/5 du total, au crédit bancaire aux conditions locales.

8. AFFECTATION BUDGETAIRE

L'aide financière proposée de Fr. 7 millions sera affectée au crédit de programme de Fr. 735 millions concernant la continuation de la coopération technique et de l'aide financière en faveur des pays en développement (AF 21 juin 1978). Le financement de ce projet sera imputé à l'article budgétaire 202.493.03/7. Les versements seront effectués à raison de Fr. 2 millions à la charge du budget 1980, Fr. 3 millions à la charge du budget 1981, et 2 millions à la charge du budget 1982.

9. BASES JURIDIQUES

En vertu de l'Article 24, alinéa 3, de la Loi fédérale du 18 décembre 1968 sur les finances de la Confédération (RS 611.0), le Conseil fédéral est compétent pour régler la répartition des crédits de programme. Selon l'Article 15, premier alinéa, de l'Ordonnance du 12 décembre 1977 concernant la Coopération au développement et l'aide humanitaire internationale (RO 1978-25), le Conseil fédéral décide des mesures dont le coût prévisible atteint ou dépasse cinq millions de francs.

L'Article 10, de la Loi fédérale du 19 mars 1976 sur la Coopération au développement et l'aide humanitaire internationales (RO 1977-1352) donne au Conseil fédéral la compétence de conclure des accords internationaux portant sur des mesures telles que celles d'aide financière. Selon l'Article 21, de l'Ordonnance du 12 décembre 1977 concernant la Coopération au développement et l'aide humanitaire internationales, le Conseil fédéral a délégué cette compétence à l'Office responsable, en l'occurrence la Direction de la coopération au développement et de l'aide humanitaire.

10. CONSULTATIONS PREALABLES

Office fédéral des affaires économiques extérieures : d'accord.

Administration fédérale des finances : d'accord.

11. PROPOSITION

Sur la base des considérations exposées ci-dessus, nous vous proposons d'accorder à la République du Rwanda une aide financière de Fr. 7 millions à la charge du crédit de programme de Fr. 735 millions pour la coopération technique et l'aide financière (AF 21 juin 1978). Les versements seront opérés par tranches annuelles à la charge de l'Article budgétaire 202.493.03/7.

DEPARTEMENT FEDERAL
DES
AFFAIRES ETRANGERES

(Pierre Aubert)

ANNEXE I
(Page 1)

PLAN DES ANNEXES

PRINCIPALES CONTRAINTES DU DEVELOPPEMENT DU RWANDA

- ANNEXE I : Les principales contraintes du développement du Rwanda
- ANNEXE II : Les grandes lignes de la politique nationale de développement du Rwanda
- ANNEXE III : Evolution du bilan et du compte pertes et profits de Trafipro, 1972 - 1978 :
- Tableau I : Bilan 1972 - 1978
 - Tableau II : Compte des pertes et profits 1972 - 1978
- ANNEXE IV : Comptes prévisionnels :
- Tableau I : Bilan 1979 - 1983
 - Tableau II : Comptes des pertes et profits 1979-1983
 - Tableau III : Plan de trésorerie 1979 - 1983
- ANNEXE V : Carte d'implantation des succursales
- ANNEXE VI : Carte d'implantation des coopératives associées
- ANNEXE VII : (1) (2) (3) projet centralisation :
- Nouvel organigramme
 - Besoins en surfaces
 - Définition des variantes
- ANNEXE VIII : Bâtiments prévus pour centralisation
-

PRINCIPALES CONTRAINTES DU DEVELOPPEMENT DU RWANDA

Le développement économique du Rwanda est entravé par plusieurs facteurs :

1. La précarité de l'équilibre alimentaire

Le pays connaît une sous-alimentation latente et une malnutrition de certaines classes de la population dans plusieurs régions. Une mauvaise récolte, d'ailleurs, suffit à remettre en question l'équilibre alimentaire du pays.

On ne saurait considérer que ce problème sera résolu du simple fait de la croissance globale de la production nationale et des revenus. D'autre part, la croissance démographique de 2,6 % par an est très forte et signifie un accroissement de la population de 125'000 habitants chaque année. D'autre part, la rareté des terres de culture se fait déjà sentir dans de nombreuses régions et l'on assistera à une réduction continue de la superficie moyenne des exploitations, qui n'est aujourd'hui que de 110 ares. Cette réduction va handicaper les efforts de productivité, amener les paysans à se replier vers l'auto-consommation et accentuer le chômage déguisé - surtout chez les jeunes.

La croissance de la productivité agricole risque, dès lors, de ne jamais atteindre le rythme de croissance de la population, et encore moins de le dépasser.

2. Le sous-emploi et l'inadaptation de la formation

Le plan estime qu'il y a une sous-utilisation du potentiel humain, premièrement, par la faiblesse des capacités productives utilisées en milieu rural et, secondement, par le manque de Rwandais ayant bénéficié d'une formation privilégiant les qualifications techniques et l'adaptation au milieu. Le Gouvernement mène des actions pour résorber le chômage et pour améliorer la productivité du travail dans tous les secteurs d'activités socio-économiques. Cependant, il n'est envisagé que la création de 10'000 emplois industriels nouveaux pendant le plan quinquennal, alors que chaque année ce sont plus de 50'000 jeunes qui arrivent à l'âge de travailler.

3. Les déséquilibres financiers

Le déficit structurel du Budget introduit dans l'économie diverses contraintes qui freinent le développement. En effet, il accentue le mouvement importé de hausse des prix par une création inflationniste de monnaie, il limite considérablement les possibilités d'investissement par le Budget de développement et pompe, enfin, une part importante du crédit bancaire.

Pour faire face à son état de pauvreté, le Rwanda fait appel à l'aide extérieure. Le développement du pays est devenu, en fait, dépendant des contributions des Institutions de coopération puis- que, en 1975, elles se sont élevées à près de 5 milliards de francs rwandais, ce qui représente un montant supérieur aux dépenses totales de l'Etat pour la même année.

Le pays connaît une sous-alimentation latente de ses populations de certaines classes de la population dans plusieurs régions. Une mauvaise récolte, d'ailleurs, suffit à remettre en question l'ad- quitude alimentaire du pays.

On ne saurait considérer que ce problème sera résolu du simple fait de la croissance globale de l'économie nationale et des revenus. D'autre part, la croissance démographique de 2,8 % par an est une force et signifie un accroissement de la population de 117'000 ha- bitants chaque année. D'autre part, la terre des terres de culture ne se fait déjà sentir dans de nombreuses régions et l'on assiste à une réduction continue de la superficie moyenne des exploita- tions, qui n'est aujourd'hui que de 110 ares. Cette réduction va handicaper les efforts de productivité, amener les paysans à se replier vers l'auto-consommation et accentuer le chômage déguisé surtout chez les jeunes.

L'accroissement de la productivité agricole risque, dès lors, de ne jamais atteindre le rythme de croissance de la population, et encore moins de la dépasser.

La sous-emploi et l'insécurité de la formation

Le plan national qu'il y a une sous-utilisation du potentiel humain généralement par la faible des capacités productives utilisées en milieu rural et, secondement, par la manque de Rwanda ayant bénéficié d'une formation qualifiante les qualifications techni- ques et l'adaptation au milieu. Le Gouvernement n'a pas réussi pour résoudre le chômage et pour améliorer la productivité du tra- vail dans tous les secteurs d'activités socio-économiques. Cepen- dant, il n'est envisagé que la création de 10'000 emplois indus- triels nouveaux pendant le plan quinquennal, alors que chaque année ce sont plus de 50'000 jeunes qui arrivent à l'âge de travailler.

Les dépenses militaires

Le déficit structurel du Budget introduit dans l'économie divers- contraintes qui freinent le développement. En effet, il résulte de l'augmentation des dépenses de hausse des prix par une inflationniste de manière, il limite considérablement les possibilités d'investis- sement par le budget de développement et, enfin, une part impor- tante du crédit bancaire.

LES GRANDES LIGNES DE LA POLITIQUE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT DU RWANDA

Le Gouvernement de la IIème République du Rwanda, au pouvoir depuis 1973, poursuit une politique active de développement définie dans le Deuxième plan quinquennal (1977-81). Ce plan est centré, en priorité, autour d'un programme intégré de développement rural qui a pour mission de mettre en oeuvre, à moyen terme, les réformes structurelles nécessaires à l'augmentation de la production alimentaire, à la formation des jeunes, à l'amélioration des conditions de vie individuelles et collectives, et à la réduction de la dépendance vis-à-vis des sources d'aide extérieures.

Les autres secteurs, tels l'industrie, l'exploitation minière, le commerce, la construction, le transport et le tourisme sont appelés à jouer un rôle de support pour atteindre l'objectif fondamental d'accroissement de la production nationale en dehors de laquelle aucun progrès réel ne saurait apparaître au niveau des conditions de vie. L'objectif de croissance économique fixé par le Deuxième plan est de 5,9 % par an.

Tableau 1 : croissance du PIB par secteur : agrégats et taux comparés (en milliards de FRw. de 1976)

	1976		1981		Taux de croissance annuel (perspective)
	montant	%	montant	%	%
- agriculture	30.4	56.7	38.8	54.1	5.0
- industrie	11.1	20.7	15.6	21.8	7.1
- mine	1.1	2.0	1.6	2.2	7.5
- commerce	6.1	11.3	8.8	12.3	7.5
- autres	5.0	9.3	6.9	9.6	6.8
T o t a l	53.7	100.0	71.7	100.0	5.9
	====	=====	====	=====	===

L'ensemble des investissements prévus par le 2ème Plan pour la période 1977-81 requiert un financement de l'ordre de 600 millions de dollars, dans lequel les aides extérieures vont entrer pour près de 70 %.

Le total des emplois salariés, tant dans les activités artisanales que dans le secteur dit "moderne", est prévu de passer de 125'000 personnes en 1977 à 166'000 en 1981 y compris les expatriés qui sont au nombre de 2'900 en 1977 et passeraient à 3'850 en 1981.

Selon la Banque mondiale (2), quoique les perspectives présentées par le 2ème Plan répondent bien aux problèmes auxquels se trouve confrontée l'économie rwandaise, les objectifs n'en sont pas moins assez ambitieux et il n'est pas sûr que le Gouvernement ait tous les moyens de sa politique.

Le Gouvernement de la République rwandaise a adopté en 1977, pour la période 1977-81, un plan quinquennal de développement économique, social et culturel. Ce plan a pour objectif de promouvoir la croissance économique et de réduire la dépendance vis-à-vis des sources d'aide extérieures.

Les autres secteurs tels que l'industrie, l'agriculture, le transport, le tourisme et le logement sont considérés comme jouant un rôle de support pour atteindre l'objectif fondamental d'accroissement de la production nationale en dehors de l'aide étrangère. Le plan prévoit également un niveau des conditions de vie et de l'emploi de population économique fixé par le Gouvernement pour la période 1977-81.

Tableau I : Evolution du PIB par secteur : agricole et non agricole (en milliards de Rw. de 1976)

Année (quadrant)	1976		1978	
	Montant	%	Montant	%
1976	10.0	100	10.0	100
1977	10.5	105	10.5	105
1978	11.0	110	11.0	110
1979	11.5	115	11.5	115
1980	12.0	120	12.0	120
1981	12.5	125	12.5	125

- (1) Source : 2ème Plan quinquennal de développement économique, social et culturel 1977-81, République rwandaise. La structure de la PIB en trois grands secteurs ne se modifiera que lentement.
- (2) Rwanda-Staff appraisal report of a second IDA Credit - BRD - March 1979.

(en 1000 Frw.)

Pos	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978
<u>A C T I F</u>							
01	32.360	24.622	20.000	20.045	47.558	39.614	68.872
02					8.200	8.200	8.200
03							7.800
04	69.378	78.734	134.113	164.825	206.410	183.145	234.941
05	618	23.501	20.222	18.037	52.312	32.362	37.581
06	8.088	16.161	12.246	12.580	19.254	33.835	62.868
07	21.039	41.082	14.903	28.457	39.897	76.493	82.801
	<u>131 483</u>	<u>184 100</u>	<u>201 484</u>	<u>243 944</u>	<u>373 631</u>	<u>373 649</u>	<u>503 063</u>
<u>P A S S I F</u>							
08	23.134	38.843	45.572	98.065	162.274	193.046	237.573
09	51.208	43.178	44.382	35.147	35.147	27.147	27.147
10	27.352	54.205	28.057	41.706	41.272	48.491	52.143
11	29.789	47.874	83.473	69.026	134.938	104.965	186.200
	<u>131 483</u>	<u>184 100</u>	<u>201 484</u>	<u>243 944</u>	<u>373 631</u>	<u>373 649</u>	<u>503 063</u>
12	4.422	6.075	6.625	26.860	39.408	31.141	44.853

Hypothèses : 1. Centralisation : Fr.Rw. 446 mio; BRD : Fr.Rw. 90 (10%, 15 (3) ans); CH : Fr.Rw. 356 mio (2.5%, 25 (10) ans)
2. Volume Marchandises constant, Inflation 10 %

	1979	1980	1981	1982	1983
<u>I. BILAN</u>					
<u>Actif</u>					
Immeubles / Véhicules	74.696	89.156	102.839	120.189	137.222
Centralisation "2 3"		132.000	282.000	446.000	423.700
Portefeuille / Cautions	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Crédit à long terme	8.000	10.000	10.000		
Stocks	250.000	275.000	302.000	333.000	366.000
Provisions Crédit documentaire / Cautions	30.000	33.000	36.000	40.000	44.000
Débiteurs et Dépôts	70.000	75.000	75.000	80.000	85.000
Banques / Caisses	30.650	35.518	46.230	54.498	68.943
Total Actif	473.346	659.674	864.069	1.083.687	1.129.865
<u>Passif</u>					
Capitaux Propres	262.346	308.674	354.069	401.687	438.865
Crédit Centralisation		132.000	282.000	446.000	446.000
Exigible à long terme	16.000	12.000	8.000	4.000	
Exigible à moyen terme	55.000	57.000	60.000	62.000	
Exigible à court terme	140.000	150.000	160.000	170.000	180.000
Total Passif	473.346	659.674	864.069	1.083.687	1.129.865
BENEFICE DISPONIBLE (après Taxe)					

Hypothèses : 1. Centralisation : Fr.Rw. 446 mio; BRD : Fr.Rw. 90 (10%, 15 (3) ans); CH : Fr.Rw. 356 mio (2.5%, 25 (10) ans)

2. Volume Marchandises constant, Inflation 10 %

	1984	1985	1986	1987	1988
<u>I. BILAN</u>					
<u>Actif</u>					
Immeubles / Véhicules	155.415	176.095	198.916	223.867	250.612
Centralisation "2 3"	401.400	379.100	356.800	334.500	312.200
Protefeuille / Cautions	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Crédit à long terme					
Stocks	403.000	443.000	487.179	536.000	590.000
Provisions Crédit documentaire / Cautions	50.000	55.000	60.500	66.550	73.205
Débiteurs et Dépôts	85.000	90.000	95.000	100.000	100.000
Banques / Caisses	73.478	80.075	85.213	90.741	102.704
Total Actif	1.178.293	1.233.270	1.293.608	1.361.658	1.438.721
<u>Passif</u>					
Capitaux Propres	481.243	529.270	583.608	644.658	712.721
Crédit Centralisation	440.000	434.000	428.000	422.000	416.000
Exigible à long terme					
Exigible à moyen terme	67.000	70.000	72.000	75.000	80.000
Exigible à court terme	190.000	200.000	210.000	220.000	230.000
Total Passif	1.178.293	1.233.270	1.293.608	1.361.638	1.438.721
BENEFICE DISPONIBLE (après Taxe)					

Hypothèses : 1. Centralisation : Fr.Rw. 446 mio; BRD : Fr.Rw. 90 (10%, 15 (3) ans); CH : Fr.Rw. 356 mio
(2.5%, 25 (10) ans)
2. Volume Marchandises constant, Inflation 10 %

	1979	1980	1981	1982	1983
II. PERTES ET PROFITS					
Chiffre Affaires Marchandises	994.944	1.127.439	1.240.183	1.364.202	1.500.622
Chiffre Affaires Bière	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000
Chiffre Affaires Prod. Agricoles	650.000	700.000	750.000	800.000	850.000
Chiffre Affaires Total	1.655.944	1.838.439	2.001.183	2.175.202	2.361.622
Prix Revient Marchandises	776.056	879.402	967.343	1.064.078	1.287.534
Prix Revient Bière	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Prix Revient Prod. Agricoles	627.250	675.500	723.750	772.000	820.250
Prix Revient Total	1.413.306	1.564.902	1.701.093	1.846.078	2.000.735
Marge brute Marchandises (22 %)	218.888	248.037	272.840	300.124	330.137
Marge brute Bière (10 %)	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Marge brute Prod. Agricoles (3,5 %)	22.750	24.500	26.250	28.000	29.750
Marge brute Total	242.638	273.537	300.090	329.124	360.887
Frais d'Exploitation	154.421	164.363	180.800	198.880	218.768
Réduction Frais d'Exploitation			-1.344	-1.344	-1.344
Intérêt Centralisation			8.280	14.560	17.900
Amortissements	23.176	25.540	30.417	31.050	36.267
Amortissements Centralisation (5 %)					22.300
Amortissement 16 Maisons (5 %)					
Bénéfice d'Exploitation	65.041	80.883	65.937	71.078	53.196
Résultat Extraordinaire	-20.000	600	600	600	600
Bénéfice d'Entreprise	45.041	84.233	82.537	86.578	67.596
Impôt sur Bénéfice (45 %)	20.268	37.905	29.941	32.255	24.208
Bénéfice disponible	24.773	46.328	45.395	47.618	37.178
CASH FLOW (22 + 17 + 18 + 19)	68.217	107.023	101.954	107.728	117.368
CASH FLOW après impôt (25 - 23)	47.949	70.356	72.385	76.128	80.150

Hypothèses : 1. Centralisation : Fr. Rw. 446 mio; BRD : Fr. Rw. 90 (10%, 15 (3) ans); CH : Fr.Rw. 356 mio (2.5%, 25 (10) ans)
2. Volume Marchandises constant, Inflation 10 %

	1984	1985	1986	1987	1988
II. PERTES ET PROFITS					
Chiffre Affaires Marchandises	1'650.684	1.815.752	1.997.328	2.197.060	2.416.766
Chiffre Affaires Bière	11.000	950.000	1.000.000	1.050.000	1.100.000
Chiffre Affaires Prod. Agricoles	900.000	2.765.752	2.997.328	3.247.060	3.516.766
Chiffre Affaires Total	2.561.684	1.416.287	1.557.916	1.713.707	1.885.077
Prix Revient Marchandises	1.287.534	916.750	965.000	1.013.250	1.061.500
Prix Revient Bière	10.000	2.333.037	2.522.916	2.726.957	2.946.577
Prix Revient Prod. Agricoles	868.500	399.465	439.412	483.353	531.689
Prix Revient Total	2.166.034	33.250	35.000	36.750	38.500
Marge brute Marchandises (22 %)	363.150	432.715	474.412	520.103	570.189
Marge brute Bière (10 %)	1.000	264.709	291.180	320.298	352.328
Marge brute Prod. Agricoles (3.5 %)	31.500	-1.344	-1.344	-1.344	-1.344
Marge brute Total	395.650	16.700	16.100	15.500	14.900
Frais d'Exploitation	240.645	43.720	17.979	52.949	58.855
Réduction Frais d'Exploitation	-1.344	22.300	22.300	22.300	22.300
Intérêt Centralisation	17.300	-	-	-	-
Amortissements	40.207	75.030	87.697	101.000	114.850
Amortissements Centralisation (5 %)	22.300	600	600	600	600
Amortissements 16 Maisons (5 %)	-	87.230	98.797	111.000	123.750
Bénéfice d'Exploitation	63.842	34.034	39.734	45.720	51.953
Résultat Extraordinaire	600	47.977	54.338	61.050	68.063
Bénéfice d'Entreprise	77.142	146.650	163.576	181.849	201.615
Impôt sur Bénéfice (45 %)	28.999	75.378	80.904	132.124	145.617
Bénéfice disponible	42.428	-	-	-	-
CASH FLOW (22 + 17 + 18 + 19)	131.949	114.850	114.850	114.850	114.850
GASH FLOW après impôt (25 - 23)	98.945	75.378	80.904	132.124	145.617

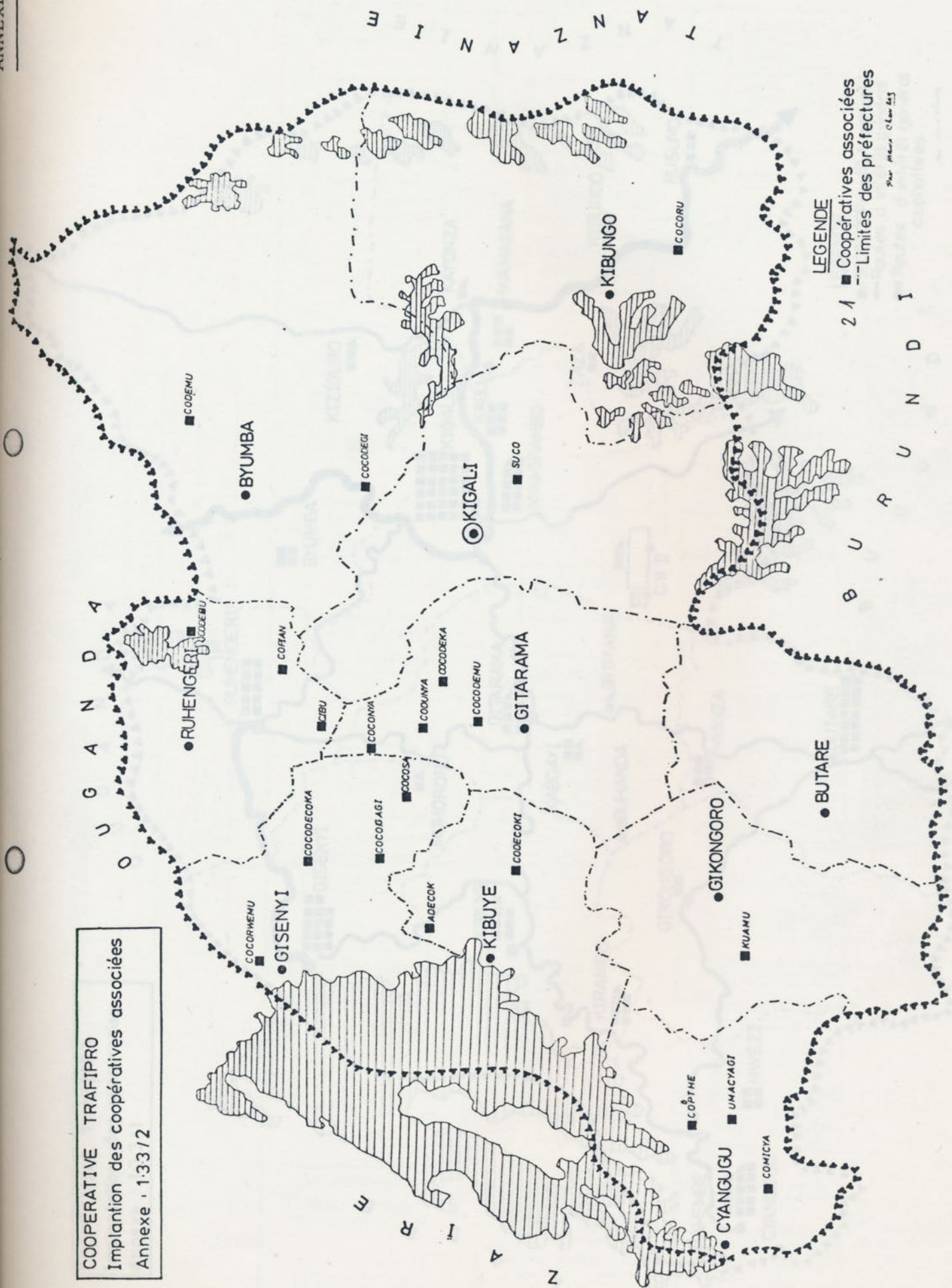
Hypothèses : 1. Centralisation : Fr.Rw. 446 mio; BRD : 90 (10% (3) ans); CH : Fr.Rw. 356 mio (2.5%, 25 (10) ans)
2. Volume Marchandises constant, Inflation 10 %

	1979	1980	1981	1982	1983
RESSOURCES					
Bénéfice net	24.773	46.328	45.395	47.618	37.178
Equipement : Centralisation		132.000	150.000	164.000	
Equipement : MT	2.857	2.000	3.000	2.000	3.000
CT		10.000	10.000	10.000	10.000
Remboursement Crédit CT				10.000	
Amortissement : Centralisation					22.300
Amortissement : Bâtiments, Succursales, Matériel roulant	23.176	25.540	30.417	31.050	36.267
Diminution Provision Crédit documentaire/Cautions	7.581				
DIMINUTION TRESORERIE	52.151				
Total Ressources	110.538	215.868	238.812	264.668	108.745
DEPENSES					
Augmentation Portefeuille	1.800				
Augmentation Stocks	15.059	25.000	27.000	31.000	33.000
Augmentation Débiteurs	7.132	5.000	5.000	5.000	4.000
Augmentation Crédit documentaire/Cautions		3.000	3.000	4.000	
Augmentation Prêts LT	200	2.000			
Remboursements : -Equipement CT	46.200				
-Equipement LT	15.147	4.000	4.000	4.000	4.000
-Centralisation					
-Maisons					
Investissements : -Centralisation		132.000	150.000	164.000	
-Bâtiments / Succursales	24.000	16.000	17.600	19.400	21.300
-Matériel roulant	5.000	24.000	26.500	29.000	32.000
AUGMENTATION TRESORERIE	110.538	215.868	238.812	264.668	108.745
Total Dépenses					

Hypothèses : 1. Centralisation : Fr.Rw. 446 mio; BRD : 90 (10% (3) ans); CH : Fr.Rw. 356 mio
 (2.5%, 25 (10) ans)
 2. Volume Marchandises constant, Inflation 10 %

	1984	1985	1986	1987	1988
RESSOURCES					
Bénéfice net	42.428	47.977	54.338	61.050	68.063
Equipement : Centralisation					
Equipement : MT	2.000	3.000	3.000	2.000	5.000
Equipement : CT	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Remboursement Crédit CT					
Amortissement : Centralisation	22.300	22.300	22.300	22.300	22.300
Amortissement : Bâtiments, Succursales, Matériel roulant	40.207	43.720	47.979	52.949	58.855
Diminution Provision Crédit documentaire/Cautions					
DIMINUTION TRESORERIE					
Total Ressources	116.935	126.997	136.617	149.299	164.218
DEPENSES					
Augmentation Portefeuille					
Augmentation Stocks	37.000	40.000	44.179	48.821	54.000
Augmentation Débiteurs	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Augmentation Crédit documentaire/Cautions	6.000	5.000	5.500	6.050	6.655
Augmentation Prêts LT					
Remboursements : -Equipement CT					
-Equipement LT					
-Centralisation		6.000			
-Maisons					
Investissements : -Centralisation					
-Bâtiments / Succursales	23.400	25.700	28.300	31.200	34.200
-Matériel roulant	35.000	38.700	42.500	46.700	51.400
AUGMENTATION TRESORERIE	4.535	6.597	5.138	5.528	11.963
Total Dépenses	116.935	126.997	136.617	149.299	164.218

COOPERATIVE TRAFIPRO
 Implantation des coopératives associées
 Annexe 1:33/2



LEGENDE
 2.1 ■ Coopératives associées
 --- Limites des préfectures

Par Mess. Clément

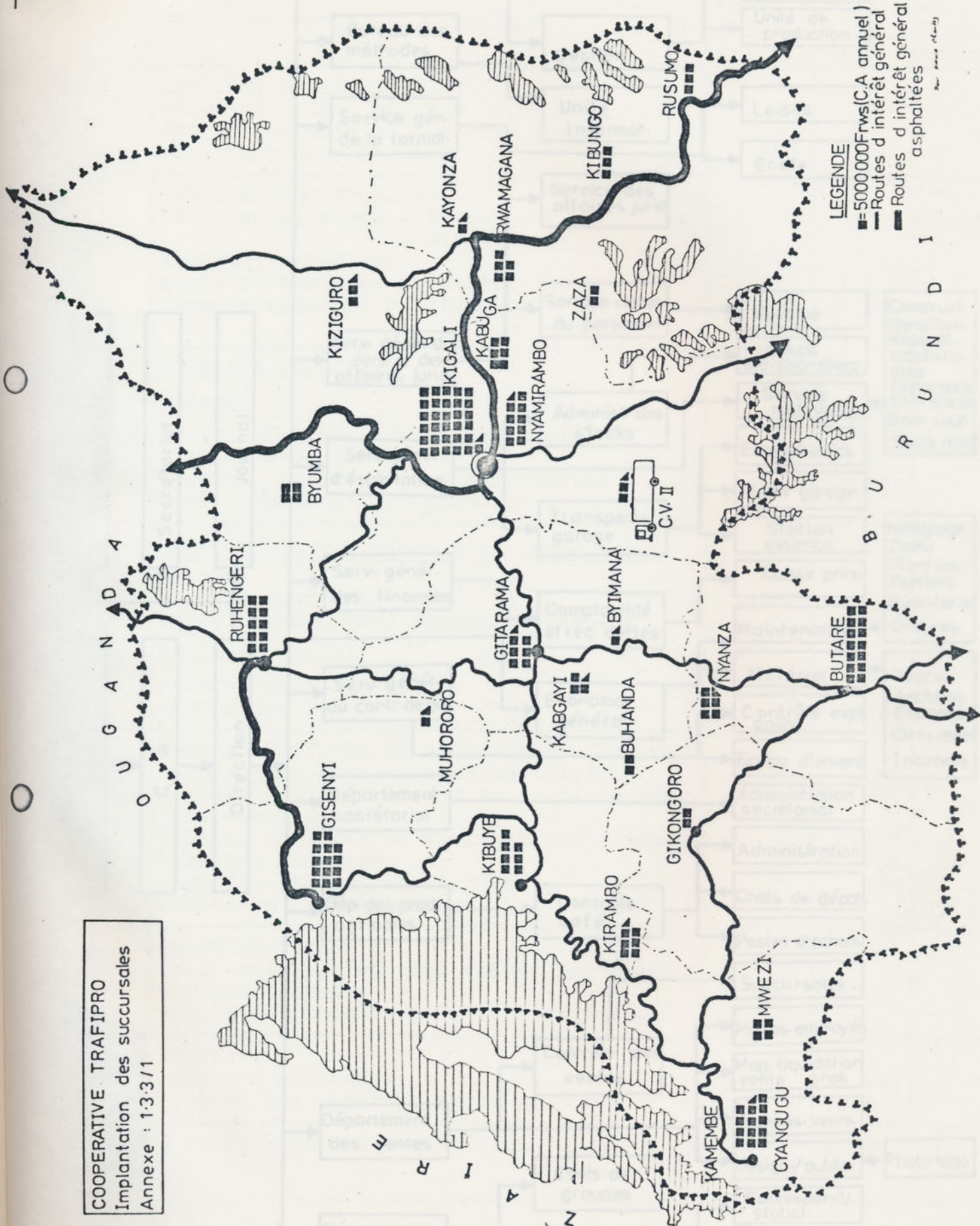
U
G
A
N
D
A

B
U
R
U
N
D
I

T
A
N
Z
A
N
I
E

M
U
R
A
Z

COOPERATIVE TRAFIPRO
Implantation des succursales
Annexe : 1-3-3/1



LEGENDE

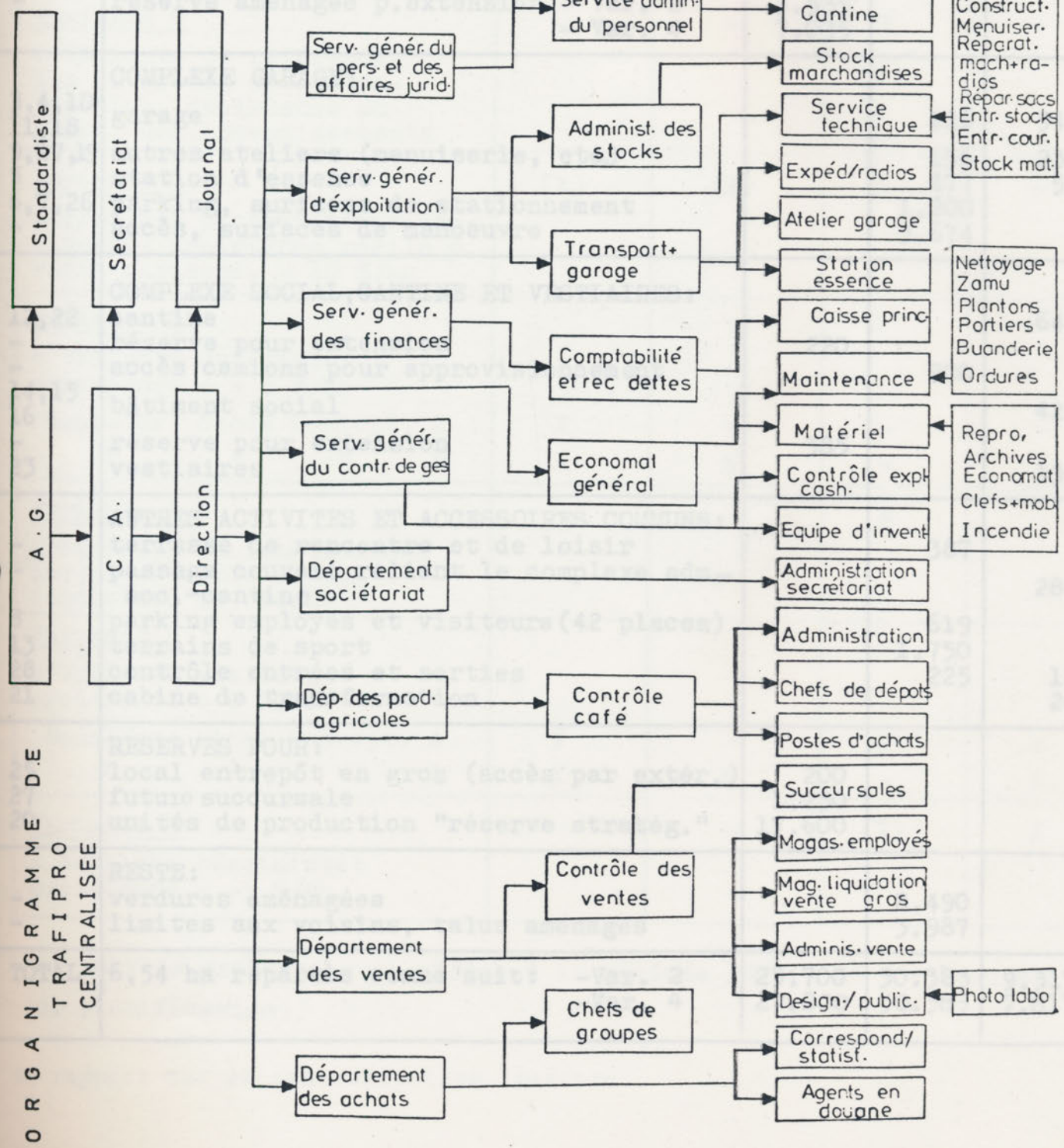
- = 5000000Fwrs (CA annuel)
- Routes d'intérêt général
- Routes d'intérêt général asphaltées

U
G
A
N
D
A

E
I
N
Z
A
N
Z
A

B
U
R
U
N
D
I

A
N
Z
A



O R G A N I G R A M M E D E
T R A F I P R O
C E N T R A L I S E E

(Tableau 2)

4.3.3 RECAPITULATION DES BESOINS EN SURFACES
POUR L'ENSEMBLE DE T-CENTRALISE

POSITION	ACTIVITES/BATIMENTS/COMPLEXES	SURFACE en m2		
		Réser- vée	Amé- nagée	Cons- truite
1 -	BATIMENT ADMINISTRATIF: bâtiment à deux niveaux entrée couverte et contrôle réserve pour extension	510		1.103 44
2 24 - -	STOCK ET ENTREPOSAGE: bâtiment et stock - Variante 2 - Variante 4 entrepôt extérieur accès et surfaces de stationnement réserve aménagée p.extension - Var. 2 - Var. 4	5.535 7.035	518 3.180	5.400 3.900
3,4,10 11,18 9,17,19 5 6,7,26 -	COMPLEXE GARAGE: garage autres ateliers (menuiserie, etc.) station d'essence parking, surfaces de stationnement accès, surfaces de manoeuvre		116 156 477 1.200 3.674	945 232 57
12,22 - - 14,15 16 - 23	COMPLEXE SOCIAL, CANTINE ET VESTIAIRES: cantine réserve pour extension accès camions pour approvisionnement bâtiment social réserve pour extension vestiaires	220 385	900	641 425 138
- - 8 13 28 21	AUTRES ACTIVITES ET ACCESSOIRES COMMUNS: terrasse de rencontre et de loisir passage couvert reliant le complexe adm.- soc.-cantine parking employés et visiteurs (42 places) terrains de sport contrôle entrées et sorties cabine de transformation		387 619 1.750 225	288 18 26
25 27 20	RESERVES POUR: local entrepôt en gros (accès par extér.) future succursale unités de production "réserve stratég."	200 1.250 17.600		
- -	RESTE: verdures aménagées limites aux voisins, talus aménagés		8.490 3.987	
TOTAL	6,54 ha répartis comme suit: -Var. 2 -Var. 4	25.700 27.200	30.383 30.383	9.317 7.817

(Tableau 3)

Dans différents chapitres* des alternatives ou "variantes" ont été définies pour les besoins de planification ou d'analyses financières. Pour faciliter la lecture du dossier le tableau ci-après contient, à titre de vue générale, un résumé de ces variantes.

Définition de la variante	Variante utilisée pour:			
	Planification entrepôt (stock)	Plans de construction+calcul coûts	Calcul de rentabilité	Prévisions financières
<u>Variante 0</u> = Variante de référence: pas de crédit de centralisation, croissance en fonct. des investissements	-	-	X	-
<u>Variante 1</u> = Première planification provisoire: croissance réelle p. vente marchand. = 10 %/an	(X)	(X)	-	-
<u>Variante 2</u> = Variante optimiste: croissance = + 5 %/an Sous-Var: Stock Concept. A " " " B	X X	- X	- -	- -
<u>Variante 3</u> Croissance en fonction des investissements et des conditions de crédit	-	-	X	-
<u>Variante 4</u> = Variante réaliste: croissance = 0 %/an Sous-Var: Stock Concept. A " " " B	X X	- X	- -	- X
<u>Variante 5</u> = Variante pessimiste: croissance = -5 %/an	-	-	(X)	X

Le taux de croissance se réfère à la période 1978 - 85 (= horizon de planification).

* du rapport sur la centralisation Trafipro

BATIMENTS PREVUS DANS LE PROJET CENTRALISATION TRAFIPRO

Bâtiment des stocks

Le volume du bâtiment des stocks est de 23'000 m³ pour une surface de 3'300 m² et 7 m. de hauteur (stockage des sacs jusqu'à 6 m.). Le personnel nécessaire à la gestion des stocks et à la manutention des marchandises est estimé à 36. La surface du bâtiment est divisée en cinq parties principales :

- quais (pour camion)
- surface de travail
- stock pour sacs
- stock en vrac
- stock sur étagères à palettes ou rayonnages simples

Bâtiment administratif

Les surfaces du bâtiment ont été établies en fonction des normes établies par poste de travail (en moyenne 5,6 m² par personne) et du nombre d'employés administratifs (91 postes réguliers) ainsi qu'en tenant compte des autres besoins des services administratifs (salle de réunion, salle des échantillons, sanitaires, etc.).

Bâtiment social

Le bâtiment comprend deux salles de cours de 15 personnes, une salle pour la formation des dactylos, une bibliothèque et un local annexe pour le matériel didactique.

Cantine et vestiaires

Ce bâtiment comprend une salle polyvalente pour réfectoire, pouvant servir à des réunions d'assemblées (150 personnes). La participation aux repas est estimée à 175 personnes (sur les 230 employés). La cuisine est subdivisée en deux parties, dont l'une se trouve à l'extérieur (préparation aliments, lavage vaisselle, cuisson au four à bois).

Complexe du garage

Les besoins ont été fixés sur la base d'un parc de véhicules comptant 10 camions et 9 voitures de service. La capacité d'accueil du garage a été calculée pour 30 % du parc camions en plus des activités courantes de lavage, vidange, graissage et soudure.

Un emplacement est réservé dans le complexe garage pour différents magasins de pièces de rechange, de matériel d'entretien, de matériel de lutte incendie et pour un atelier de menuiserie.

Station d'essence

Il est prévu deux pompes pour mazout et deux pompes pour l'essence ainsi qu'un magasin pour lubrifiants. La surface de distribution est partiellement couverte.