

1311 Rwanda 2

NOTE SUR LE REDRESSEMENT DE LA TRAFIPRO

Adoptée par le Conseil d'Administration
en séance du 24 juin 1993



T A B L E D E S M A T I E R E S

	Page ----
CHAP. I. BREF HISTORIQUE DE LA TRAFIPRO	1
CHAP. II. DIFFICULTES ACTUELLES ET LEURS ORIGINES	1
CHAP. III. ESQUISSE D'UN PLAN DE REDRESSEMENT	3
III.1. LE DESENGAGEMENT DE L'ETAT	3
III.2. TRANSFORMATION DE LA COOPERATIVE EN SOCIETE COMMERCIALE	4
III.3. RECONSTITUTION DES FONDS PROPRES	7
III.4. LE DESINVESTISSEMENT	
III.5. LE REDIMENSIONNEMENT DES EFFECTIFS	14
III.6. LA LIQUIDATION DE TOUS LES ARRIERES DE PAIEMENT	19
III.7. EXPLOITATION D'UN RESEAU COMMERCIAL RENTABLE	20
ANNEXES: 1. IMMEUBLES PROPOSES A LA CESSION	26
2. PREVISIONS SALARIALES	27
3. BILANS PREVISIONNELS	30
4. COMPTES D'EXPLOITATION PREVISIONNELS	31
5. BUDGET DE TRESORERIE PREVISIONNEL	34
6. COOPERATEURS ET PARTS SOCIALES AU 31/12/92	35
7. CREANCES DOUTEUSES, LITIGIEUSES OU IRRECOURVABLES	36
8. LETTRE N° 1248/FIN 13.06 DE 6 DECEMBRE 1977 DU MINISTERE DES FINANCES A LA TRAFIPRO	45

NOTE SUR LE REDRESSEMENT DE LA TRAFIPRO

I. BREF HISTORIQUE DE TRAFIPRO

Créée en 1956, la Coopérative TRAFIPRO s'est donnée pour objectifs :

- la commercialisation des biens de première nécessité
- la stabilisation des prix de ces biens au détail
- la commercialisation des produits agricoles du pays

En 1963 elle traverse une crise de croissance et le Gouvernement Rwandais signe avec la Confédération Helvétique un accord de coopération qui confie la gestion de TRAFIPRO à des experts suisses. Un prêt à long terme accordé permet d'assainir la gestion.

De 1966 à 1968, l'Entreprise traverse de nouveau une grave crise. Des mesures énergiques d'assainissement sont prises et la situation redevient normale en 1970.

En 1976 la gestion est confiée aux cadres rwandais qui relancent le dossier Centralisation initié en 1966 et achevé en 1981.

A partir de 1982 la Coopérative TRAFIPRO traverse une autre crise ayant débouché sur les difficultés actuelles.

II. DIFFICULTES ACTUELLES ET LEURS ORIGINES

Les difficultés actuelles de TRAFIPRO datent du début des années 1980 tel que le montre le tableau ci-dessous des résultats :

1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----
-94	-99	-26	+38	-33	+26	+14	+2	-127	-163

-/+ perte/bénéfique en millions de FRW.

Ces difficultés prennent source essentiellement dans une non-réalisation des objectifs très optimistes assignés au projet Centralisation.

Ce projet était financé intégralement par des fonds étrangers donnés par la Suisse à l'Etat Rwandais qui les a rétrocédés sous forme de prêt à la Coopérative TRAFIPRO.

L'enveloppe total du prêt de Frw 345.000.000 majoré d'un crédit B.R.D. de Frw 160.000.000 et de leurs intérêts, est venu déséquilibrer la structure financière de l'Entreprise.

En y incorporant le prêt en question, le rapport fonds propres/fonds étrangers devint 19% du bilan dès la première année suivant l'achèvement des travaux. Ceci entraîna un accroissement des intérêts et compliqua la trésorerie.

Au facteur Centralisation décrit ci-dessus sont venus s'ajouter des circonstances aggravantes suivantes :

- développement des voies de communication et des circuits de commercialisation avec comme corollaire la multiplicité d'opérateurs économiques mieux avisés. Ceci eu pour conséquence sur TRAFIPRO un effritement des marges et une perte de parts de marché.
- diverses crises et autres situations macro-économiques ayant pesé négativement ces dix dernières années sur les entreprises dans beaucoup de secteurs (guerre, famine, dévaluation,...)
- le maintien d'activités sociales sans marge réelle au profit des coopérateurs et du pays en général (prix unique partout, ramassage de café, coopératives associées...).

Toutes ces situations précitées ont conduit l'entreprise à une situation qui pourrait se résumer comme suit :

- surinvestissement dû à un réseau de 43 points de vente dont 20 ne génèrent que des pertes sans compter les camions et bateaux destinés à leur approvisionnement et tournant à moins de leur capacité.
- sureffectif lié au réseau ci-dessus
- surendettement caractérisé par une absence de fonds propres, les pertes des exercices précédents ayant absorbé la totalité du capital.

III. ESQUISSE D'UN PLAN DE REDRESSEMENT

Le redressement général de Trafipro doit s'articuler autour des principaux axes suivants :

- a. le désengagement de l'Etat;
- b. la transformation de la forme coopérative en une Société commerciale;
- c. la reconstitution des fonds propres;
- d. le désinvestissement, par cession des actifs non productifs;
- e. le redimensionnement des effectifs;
- f. la liquidation de tous les arriérés de paiement envers l'Etat, les banques, les fournisseurs, etc...
- g. l'exploitation d'un réseau commercial viable (fermeture de toutes les succursales non rentables), la dynamisation de la gestion commerciale et le renforcement du contrôle de gestion par la mise en place d'outils appropriés.

III.1. LE DESENGAGEMENT DE L'ETAT

Avec la structure actuelle, la Société Trafipro est en violation de la loi n° 31/1988 du 12 octobre 1988 relative aux sociétés coopératives, dans la mesure où l'Etat détient des parts équivalant à 118.343.017 Frw sur un total de 128.685.026 Frw, soit plus de 90 % du capital social, alors que les autres 63.167 membres détiennent l'équivalent de 10.344.009 Frw.

Cette situation est en contradiction avec la législation en vigueur qui oblige tous les membres d'une société coopérative à détenir chacun une part égale.

Les états financiers ont été corrigés dans le sens de la loi supra mentionnée et la part de l'Etat en tant que coopérateur est de 100 Frw. Le montant de 118.343.017 Frw est considéré comme des apports faits par l'Etat dans le but de soutenir et encourager l'action coopérative et des missions d'intérêt public décidées par le Gouvernement et qui ont été réalisées par la Trafipro (voir lettre n° 1248/Fin 13.06 du 6 décembre 1977 que le Ministre des Finance a adressée à la Trafipro - Annexe 8).

Par ailleurs, il est précisé dans cette lettre que ces subventions n'ont pas été accordées dans une perspective capitaliste et que l'Etat ne revendique pas d'autre ristourne que celle revenant à chaque coopérateur individuellement.

La décision de désengager l'Etat du capital de la Trafipro a été adoptée par le Gouvernement et communiquée par le Ministre des Finances (voir lettre n° 676/IGF 10.00/EP du 28/03/1993).

En application de cette décision, il est prévu de déduire la part statutaire de l'Etat du capital souscrit (5.848.367 FRW). De cette façon, elle viendra à due concurrence en déduction des pertes cumulées de la coopérative (299.166.309 FRW).

III.2. LA TRANSFORMATION DE LA COOPERATIVE EN SOCIETE COMMERCIALE

Dans le but d'adapter les objectifs de la Trafipro à l'environnement économique et financier actuel, il est estimé que l'adoption de la forme société commerciale permettrait de redresser les activités et de faire face à de nouveaux défis, grâce notamment à la mise en place de structure de gestion dotées d'une autonomie opérationnelle suffisante.

La seule forme juridique commerciale accessible à la Trafipro restructurée est la société à responsabilité limitée, SARL, en raison notamment de la dimension de la nouvelle société et du capital adapté à ses activités. En effet, la constitution d'une SARL ne nécessite qu'un capital minimum de 500.000 Frw alors que celle d'une société anonyme exigerait un capital d'au moins 100 millions de Frw que les anciens coopérateurs et les nouveaux actionnaires ne pourraient raisonnablement réunir.

La nouvelle structure va renforcer le pouvoir des actuels coopérateurs au niveau de la prise de décision, en l'occurrence la nomination des organes de la société (Conseil d'Administration, Direction). C'est pourquoi il est prévu de transformer en tout ou en partie les 27 sections des coopérateurs en sociétés coopératives dotées de la personnalité juridique qui soient capables de devenir actionnaires de la TRAFIPRO SARL à constituer, faisant apport de leurs lots respectifs des parts de leurs membres coopérateurs, au titre de la libération correspondante de leurs parts de capital dans la SARL.

Cette étape de la transformation des sections de coopérateurs en sociétés coopératives dotée de la personnalité juridique est importante pour les raisons suivantes:

- d'une part, elle permet de maintenir les parts des anciens coopérateurs qui souhaiteraient garder leurs intérêts dans la nouvelle société, sans nécessairement procéder à de nouveaux versements de fonds;

- d'autre part, elle facilite la reconstitution des fonds propres dans la mesure où les parts des coopérateurs serviront de base pour la souscription du capital de la nouvelle société à constituer.

- enfin, il s'agit d'un artifice juridique efficace pour contourner la liquidation obligatoire de la Trafipro au cas où les coopérateurs et l'Etat se retireraient complètement de la société avant la reconstitution d'une nouvelle SARL.

La liquidation conventionnelle ou judiciaire de la TRAFIPRO nuirait principalement aux coopérateurs, pour des raisons évidentes : ils perdront d'office leurs parts qui serviront à désintéresser prioritairement les créanciers de la coopérative.

Ils ont donc intérêt à maintenir leurs parts sociales dans le capital de la nouvelle société dans laquelle leurs parts seraient converties en actions nominatives, avec la possibilité d'en actualiser la valeur en y incorporant les ristournes non versées et en les ajustant en fonction de l'érosion monétaire.

a) Processus de transformation de la coopérative TRAFIPRO en société commerciale

La seule manière de défendre les intérêts financiers des coopérateurs et, simultanément, de donner à la TRAFIPRO un statut juridique propice à la mise en application de son plan de redressement est donc de transformer en tout ou en partie les 27 sections de coopérateurs en personnes morales actionnaires de la SARL TRAFIPRO à constituer, faisant apport de leurs lots respectifs des parts de coopérateurs, à titre de libération correspondante de leurs parts de capital dans la nouvelle société.

Toutefois, il sied de souligner que tous les coopérateurs ne seront pas obligés de souscrire leurs participations à travers la formule des sections de la Trafipro transformées en société coopératives. Ceux qui en auront les moyens pourront souscrire individuellement au capital de la SARL TRAFIPRO sans qu'il leur soit interdit de devenir membre d'une coopérative actionnaire de ladite SARL.

Les participations des différentes sections seront arrondies (par une incorporation de la quotité nécessaire des intérêts et réserves) de manière à uniformiser le nombre des parts détenues par chaque actionnaire, en un nombre entier d'action dont la valeur serait alors de 10.000 Frw chacune. Le solde des réserves disponibles sera distribué aux nouvelles coopératives constituées après la réalisation des désinvestissements prévus dans le plan de restructuration et en procédant à des péréquations nécessaires (les opérations d'arrondi auront créé des disparités que ces distributions permettront de corriger).

b) Nécessité de la transformation de sections de la TRAFIPRO en coopérative et justification de leurs objets social.

Dans le but de sauvegarder, à la fois, l'esprit de la législation rwandaise en vigueur en matière de sociétés coopératives et les principes qui gouvernent le financement et le risque de toute entreprise commerciale, il sera indispensable que le processus de transformation des sections en coopératives distinctes et autonomes soit laissé au libre choix des coopérateurs.

Chaque coopérateur pourra donc :

- soit accepter de devenir membre d'une nouvelle coopérative (celle de sa section), et par cette participation, actionnaire indirect de la SARL TRAFIPRO;
- soit décider de se retirer de la Trafipro (laquelle n'existera plus en tant que coopérative), ce qui entraînera nécessairement le remboursement de sa mise dans la Trafipro.

Le principal objet social des coopératives à constituer, et qui deviendront actionnaires de la SARL TRAFIPRO, sera de représenter et défendre les intérêts financiers de leurs membres auprès de la SARL TRAFIPRO, de veiller à ce que leurs épargnes investies dans l'entreprise soient protégées et fructifiées suffisamment, et que leurs revenus (dividendes) soient diligemment et équitablement versés à leurs bénéficiaires.

Le second objet social de ces coopératives sera de sensibiliser leurs membres et de les organiser en vue de mobiliser leurs épargnes et de les placer dans des emplois aussi rémunérateurs que possible (à travers des augmentations de capital de la TRAFIPRO SARL ou autrement).

Le troisième objet social sera de proposer à leurs membres et, le cas échéant, d'organiser les modalités de prêts mutuels garantis par les réserves non redistribuées (à partir de la distribution initiale des réserves résiduelles ou des distributions ultérieures de dividendes).

III.3. RECONSTITUTION DES FONDS PROPRES

Selon les états financiers provisoires, le passif de TRAFIPRO est structuré comme suit au 31 décembre 1992 :

- Fonds propres	: - 170.479.283	- 24 %
- Subvention	: 15.310.000	2 %
- Fonds étrangers	: 873.227.930	122 %

Ces fonds étrangers qui représentent 122 % du bilan placent l'entreprise dans une incroyable totale vis à vis des banques et des autres opérateurs économiques.

Beaucoup de scénarios ont été envisagés pour rééquilibrer la structure financière, il s'agit notamment :

- de l'ouverture du capital aux tiers pour au moins Frw 400.000.000.-
- de la cession de l'immeuble abritant la Centrale de TRAFIPRO pour un montant oscillant entre 400.000.000 et 600.000.000 Frw.

Cette première solution d'ouvrir le capital aux tiers pour Frw 400.000.000 s'est avérée irréalisable compte tenu de la situation socio-économique et politique du pays, ce qui fait que l'on peut compter uniquement sur la réalisation de certains actifs dont notamment la Centrale TRAFIPRO pour régler ces problèmes de déséquilibre financier et de surendettement.

III.4. LE DESINVESTISSEMENT

Au 31 décembre 1992, l'actif de TRAFIPRO se présente comme suit:

Actif -----	MONTANT -----	% -----
<u>VALEURS IMMOBILISEES</u>	: 359.499.449	50
<u>VALEURS D'EXPLOITATION</u>	: 231.732.805	32
<u>VALEURS REALISABLES</u>	: 108.687.799	15
<u>VALEURS DISPONIBLES</u>	: 18.138.594	3
TOTAL GENERAL	: 718.058.647	100

Au niveau des valeurs immobilisées, il est à noter que l'immeuble abritant la Centralisation représente 72 % des actifs immobilisés et 36 % des actifs totaux au moment où le disponible est presque inexistant et que les valeurs d'exploitation sont plus de 32 %, constituées en grande partie d'articles invendables ou à liquider à perte.

C'est pourquoi, aux yeux des analystes financiers et des gestionnaires avisés, il est impensable de garder des immobilisations énormes dans une entreprise sans liquidité et surendettée. Le meilleur remède à appliquer dans ce cas n'est autre que la transformation d'une partie de ces valeurs immobilisées en actifs circulants.

HYPOTHESES ET SOLUTION PRECONISEE SUR LA CESSION DES ACTIFS IMMOBILISES

Le surinvestissement est l'un des problèmes qui a abouti à la situation critique actuelle de la Trafipro. Ce problème de surinvestissement et la survie probable de l'entreprise serait résolu principalement par la cession de la Centrale Trafipro et des divers immeubles abritant les succursales. Pour ce faire, et en vue d'optimiser les chances de la nouvelle entreprise à créer, trois hypothèses sont envisageables:

1. La cession de la "Centralisation" et de tous les immeubles abritant les succursales,
2. La cession de la "Centralisation" et les immeubles abritant les succursales, sauf le Super Discount, T2000, Gisenyi-Cent. et Butare.
3. La cession de la "Centralisation" et de tous les immeubles abritant les succursales, sauf celles implantées dans le centre ville de Kigali, soit, T 2000, Super Discount et Kigali 06.

L'optique de désinvestissement est de donner à la nouvelle entreprise une assise beaucoup plus solide et plus convaincant en remboursant une grande partie de dettes et en disponibilisant un fonds de roulement suffisant pour la relance des activités.

Dans ce cadre, chacun des trois scénarios sera testé en tenant compte des contraintes suivants:

- Disponibilisation du montant nécessaire pour rembourser les exigibles dès la cession des actifs (FRW 464.776.000)
- Disponibilisation d'un fonds de roulement pour relancer les activités.
- Dresser un bilan d'ouverture qui présente une structure financière équilibrée en tenant principalement compte du capital initial nécessaire et un équilibre entre l'endettement et les fonds propre qui garantit la crédibilité et la rentabilité de l'entreprise.

Au 31 décembre 1992, le bilan de la Trafipro se présentait comme suit:

(En milliers de Frw)

A C T I F		P A S S I F	
-----		-----	
Immobilisées	359.499	Capital social	128.687
Stocks	231.733	Subvention	15.310
Débiteurs	108.688	Résultat	-163.522
Disponibles	18.139	Pertes reportées	-135.644
		Dettes à L.T.	253.196
		Dettes à M.T.	60.977
		Dettes à C.T.	559.055
	-----		-----
	718.059		718.059
	=====		=====

Quant au Compte d'exploitation, il se présentait de la façon suivante :

(En milliers de Frw)

Chiffre d'affaires	746.962
Stocks vendus	654.856
Marge brute	92.106
Matières & fournit.consom.	23.364
Transports consommés	4.273
Autres services consommés	9.894
Charges & pertes diverses	5.380
Frais du Personnel	68.064
Impôts et taxes	4.592
Intérêts payés	56.987
Amortissements	34.659
Autres recettes	9.745
Intérêts reçus	623
Résultat d'exploitation	-104.739
Résultat hors exploit.	-100.938
Résultat s/cession d'actifs	42.154
Résultat de l'exercice	-163.523

A première vue, le bilan est complètement déséquilibré et par conséquent décourage tout bailleur de fonds.

Les pertes trop élevées ont absorbé l'intégralité du capital social. Les dettes représentent 679 % du capital et les actifs immobilisés couvrent moins de 50 % de celles-ci. Il en est de même de l'ensemble d'autres actifs (exploitation, réalisables et disponible) par rapport à ces mêmes dettes. Aussi, une restructuration bilantaire profonde s'impose.

1. Cession de la centralisation et tous les immeubles

Selon l'annexe n° 1, la valeur estimée de toutes les cessions se présente comme suit, étant entendu que la nouvelle structure de la Trafipro exigera aussi la vente des véhicules qui ne sont pas indispensables:

- Cession immeubles	671.000.000
- Cession véhicules	25.500.000
- Cession actions B.C.R.	23.000.000
- Autres cessions	3.000.000

	722.500.000

Le rabaissement des lignes de crédit, les charges fiscales à payer sur la cession des immeubles et le remboursement des dettes diverses s'élèvent quant à eux à FRW 464.776.000.

Il est entendu que la différence (Frw 257.724.000) constitue le fonds disponible si tous les immeubles sont vendus en même temps, auquel il faudrait ajouter la valeur des actifs résiduels éventuels (Immobilisations, Stocks et Débiteurs) pour dresser un bilan d'ouverture.

Toutefois le montant de la cession est à prendre avec réserve pour les raisons suivantes:

- Impossibilité de réaliser tous les immeubles en même temps par manque de preneurs; c'est pourquoi certains immeubles difficilement cessibles sont portés en poste de "réalisables".
- Variation probable du montant de réalisation de ces immeubles et d'autres actifs qui dépendra principalement du marché immobilier.

Bilan d'ouverture dans cette hypothèse

<u>ACTIF</u>		<u>PASSIF</u>	
Matériel roulant	14.000.000	Capital soc.anc	2.915.000
Mobilier	3.000.000	Parts soc.membres	2.933.000
		Int.& rist.capital.	4.496.000
		Provisions pr	
Stocks	102.323.000	litiges	20.000.000
Débiteurs	61.749.000	Tiers créanciers	
Réalisables		-Court terme	108.783.000
(Immeubles)	32.300.000	-Moyen terme	182.799.000
Disponible	225.424.000	-Divers C.T.	116.870.000
	-----		-----
	438.796.000		438.796.000

Il reste entendu que cette configuration du bilan suppose la réalisation de tous les immeubles en disponible, les valeurs d'exploitation sont estimés à 45 % et les réalisables à 56 % de leur valeurs au bilan du 31 décembre 1992.

Avantages de cette hypothèse

- Le fonds de roulement est assez important; l'entreprise ne sera plus acculée aux menaces des dettes et aux chantages des bailleurs des fonds.

Inconvénients de l'hypothèse.

- Trafipro n'a plus de garantie pour les banquiers après avoir été dessaisie de tous ses immeubles.
- Les charges en loyer risquent d'étouffer la bonne marche de l'entreprise. En effet, si celle-ci s'oriente vers le commerce de gros et de semi-gros, il faudra louer jusqu'à l'immeuble abritant le stock et les bureaux administratifs.
- Il n'est pas sûr qu'en louant pour nos succursales, qu'on puisse trouver d'immeubles répondant aux exigences du commerce de détail (localisation, surface, prix de location, etc...).
- Le disponible est trop élevé; à moins d'en placer une partie, sa gestion est délicate avec le risque d'éparpiller les efforts, du côté l'assortiment et tomber encore dans la démesure. En outre, les banquiers et les autres bailleurs des fonds exigeront un remboursement supplémentaire de leur créances devant un niveau de trésorerie aussi élevé.

2. Cession de tout les immeubles sauf le Super Discount, T2000
Butare et Gisenyi-Centre

Dans cette hypothèse, le résultat de cession serait de Frw 619.500.000 et le fonds disponible après le remboursement des dettes exigibles serait de Frw 122.424.000 déduction faite de la valeur d'immeubles à vendre ultérieurement. Le bilan d'ouverture de la nouvelle maison se présenterait comme suit:

<u>ACTIF</u>		<u>PASSIF</u>	
Immobilisées	100.000.000	Cap.soc.anciens	2.915.000
Mat.roulant	14.000.000	Parts soc.membres	2.933.000
Mobilier	3.000.000	Int.& rist.capital.	4.496.000
Stocks	102.323.000	Prov.pr litiges	20.000.000
Débiteurs	61.749.000	Tiers créancier	
Immeubles réalis.	32.300.000	- Court terme	108.783.000
Disponibles	125.424.000	- Moyen terme	182.799.000
		- Divers	116.870.000
	<hr/>		<hr/>
	438.796.000		438.796.000

Avantages dans cette hypothèse

Ces avantages sont les mêmes que ceux de l'hypothèse n° 2 ci-dessus, en y ajoutant en plus :

- Les valeurs immobilisées seraient ramenées à un niveau modeste qui garantit amplement les lignes de crédit résiduelles.
- La nouvelle entreprise serait dotée d'un fonds de roulement suffisant en égard à son nouveau dimensionnement .
- Le disponible n'est pas très élevé et permettrait une relance d'activité sans démesure.

Inconvénients dans cette hypothèse

- Le loyer d'un magasin remplaçant Kigali 06 pourrait hypothéquer la rentabilité du magasin.

3. Cession de la Centralisation et d'une partie des immeubles abritant les succursales.

Ce scénario suppose que les immeubles abritant T2000, Kigali 06 et Super Discount ne seront pas réalisées, ce qui ramène le résultat sur la cession de Frw 722.500.000 à Frw 597.500.000. Le fonds disponible après cession diminuerait également. Il serait réduit de Frw 225.424.000 à Frw 100.424.000, déduction faite de la valeur d'immeubles à réaliser plus tard.

Dans ce cas, le bilan d'ouverture se présenterait comme suit:

ACTIF		PASSIF	
Immobilisées	125.000.000	Capital soc.ancien	2.915.000
		Parts soc.membres	2.933.000
Mat.roulant	14.000.000	Int.& ris.capital.	4.496.000
Mobilier	3.000.000	Prov.pr litiges	20.000.000
Stocks	102.323.000	Tiers créanciers	
Débiteurs	61.749.000	- Court terme	108.783.000
Immeubles réal.	32.300.000	- Moyen terme	182.799.000
Disponibles	100.424.000	- Divers	116.870.000
	438.796.000		438.796.000

Avantages dans cette hypothèse

- La nouvelle société garderait les succursales leaders qui assurent plus de 70 % du chiffre d'affaires de l'entreprise.
- L'entreprise écarte la solution de devoir louer un immeuble dans le centre-ville de Kigali où le taux du loyer est le plus élevé du pays.

- Etant donné que le stock central et l'immeuble administratif auront été cédés, la nouvelle société n'aura pas le problème de dépôt et de bureau: moyennant une petite modification, l'immeuble Super Discount et Quincaillerie est tout indiqué pour abriter ces services.
- Avec les immeubles qui restent, les lignes de crédit nécessaires pour les opérations d'importations sont largement couvertes.

Inconvénients dans cette hypothèse

- Les actifs immobilisés sont encore assez élevés.

4. Conclusions et explication de certains postes du bilan

De ces trois hypothèses, la dernière est la plus crédible pour les raisons suivantes :

- Elle permet de remplacer la Centrale par un autre immeuble de moindre importance mais remplissant les mêmes avantages et les mêmes fonctions (Super Discount).
- Le disponible résiduel, si modeste soit-il, permet de relancer les activités d'importations et désintéresser au fur et à mesure les autres créanciers.
- Les immeubles qui restent suffisent pour servir de garantie aux banques qui financent une partie des activités de la nouvelle entreprise.
- La structure financière du bilan, particulièrement la proportion entre les fonds propres et l'endettement n'est pas inquiétant du fait qu'elle retrouve l'équilibre dès le deuxième exercice d'activité de la nouvelle société, les dettes à court et à moyen terme ayant été payées au cours des 2 premiers exercices.

Les immobilisées : ce poste comprend la valeur réévaluée de bâtiments qui resteront dans le patrimoine de la nouvelle société. Cette réévaluation a été opérée en tenant compte de la situation du marché immobilier du moment. Elle s'est faite de la façon suivante :

T2000	50.000.000
Super Discount	40.000.000
Kigali 06	35.000.000

Le matériel roulant comprend :

2 camions mercedes	8.000.000
2 camionnettes Mazda	3.000.000
2 voitures	3.000.000

Au 31 décembre 1992, la valeur des stocks était de Frw 231.732.805 après déduction des provisions. Il est estimé que la nouvelle société pourrait hériter d'un stock de Frw 102.323.000, compte tenu de :

- ventes effectuées depuis le 1er janvier 1993 jusqu'au moment de la constitution de la nouvelle société;
- une provision supplémentaire eu égard à la qualité d'articles qui resteront en stock.

Les débiteurs : au 31 décembre 1992, les valeurs réalisables se chiffraient à Frw 108.687.799 après déduction des provisions. Eu égard à la qualité de ces débiteurs, il a fallu constituer une provision supplémentaire estimée à 56 % en moyenne. Le montant de cette provision est détaillé à l'annexe 7.

L'annexe 6 donne les détails des parts sociales par sections. Il faut ajouter à la valeur de ces parts les intérêts et les ristournes capitalisés (Frw 4.496.000) pour obtenir le montant du capital social.

La provision pour litiges estimée à Frw 20 millions sera destinée à payer les dommages et intérêts certains, nés essentiellement des litiges avec l'ex-personnel de la Trafipro licencié. La majorité de cas obtient gain de cause devant les cours et tribunaux contre la Trafipro.

Les tiers créanciers : après désintéressement de principaux bailleurs des fonds pour un montant de Frw 464.776.000, il restera encore des créanciers pour Frw 408.452.000 repartis en court et moyen termes.

III.5. LE REDIMENSIONNEMENT DES EFFECTIFS

La réduction du réseau commercial, au mois de mai 1992, qui est passé de 43 points de vente à 16 avec la fermeture des succursales non rentables a entraîné une réduction de l'effectif du personnel tant au front de vente qu'à la Centrale. Avant cette fermeture TRAFIPRO comptait 197 agents au front de vente et 150 à la Centrale. Comme le montre le tableau qui suit, au 1.1.1993, la COOPERATIVE TRAFIPRO comptait un effectif de 180 agents qui, avec le nouveau projet de redressement, serait réduit à 63 personnes.

TABEAU DES EFFECTIFS DU PERSONNEL AVANT ET APRES SA REDUCTION

SERVICES	EFFECTIF AU 1/1/93 (AVANT REDUCTION)	EFFECTIF AU 1/1/93 (APRES 1ère REDUCTION)	PROJET (2ème REDUCTION)
1.1. DIRECTION	3	2	7
1.2. SECRETAIAT DE DIRECTION	4	2	-
TOTAL	7	4	7
2.1. SERVICE COMMERCIAL	3	1	1
2.2. BUREAU DES ACHATS	8	5	2
2.3. BUREAU DES VENTES ET APPR!	28	14	13
2.4. STOCKS	34	12	-
TOTAL	73	32	16
3.1. SERVICES ADM. & FINANC.	4	2	1
3.2. BUR. CPTÉ & INFORMATIQUE	10	7	4
3.3. BUREAU PERS. & AFF. GENE.	4	4	15
3.4. ENTRETIE GENERAL	39	20	-
TOTAL	57	33	20
4.1. DIRECTION D'INSPECTION	2	1	-
4.2. CONTROLE INTERNE	8	5	-
4.3. CONTENTIEUX	3	3	-
TOTAL	13	9	-
SUCCESSALES	197	102	20
TOTAL GENERAL	347	180	63

L'affectation détaillée au sein des Services et le projet d'organigramme sont présentés dans les pages qui suivent.

PREVISION DES EFFECTIFS DU PERSONNEL

<u>SERVICES</u>	<u>PREVISIONS</u>
<u>1.1. DIRECTION</u>	- Directeur =1 - Secrétaire =1 - Chauffeur du Directeur et chargé du courrier =1 - Inspection et Contentieux =3 - Veilleurs =1 ----- s/total 1 =7 -----
<u>2.1. SERVICES COMMERCIAL</u>	- Chef de service =1
<u>2.2. BUREAU DES ACHATS</u>	- Responsable =1 - Employé =1
<u>2.3. BUREAU DES VENTES</u>	- Responsable =1 - Employé chargé de l'évaluation et recherche marketing =1 - Employé chargé de la gestion de stock =1 - Chef d'équipe =1 - Chauffeur c-r =2 - Chauff. camionnette =1 - Boy-chauffeur =2 - M.O =4 s/total =16 -----
<u>3.1. SCE ADMN.&FINANCIER</u>	- Chef de service =1
<u>3.2. BUREAU CPTÉ & NFORMATIQUE</u>	- Responsable =1 - Comptables =2 - Opérateur chargé de la facturation et des statistiques =1
<u>3.3. BUREAU DU PERSONNEL ET DES AFFAIRES GENERALES</u>	- Responsable =1 - Employé chargé des dossiers de la CSR et de la TPR ET décomptes =1 - Employé chargé des dossiers du personnel, des salaires, cautions et congés =1

- Econome chargé
du magasin matériel
et pièces de rechange=1
- Mecanicien =1
- Aide-mécanicien =1
- Planton =1
- Balayeur =1
- Chauffeurs voitures =2
- Secrétaires =2
- Veilleurs =3

s/total		20
TOTAL CENTRALE		43

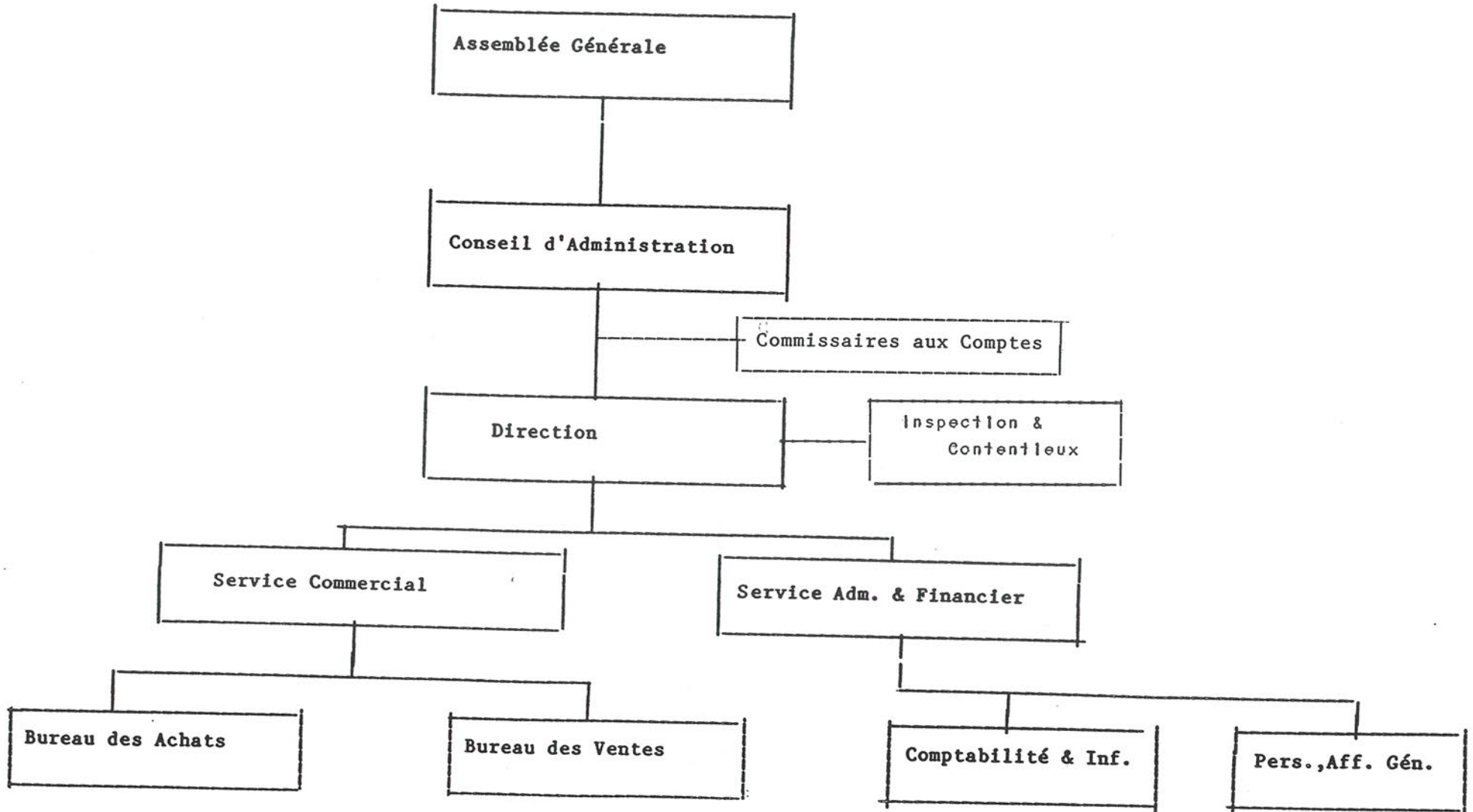
REPARTITION DU PERSONNEL DES SUCCURSALES

SUCCURSALES	PREVISIONS			
	V	M.O	Z	TOTAL
45.06 KIGALI	3	1	2	6
45.31 T 2.000	5	1	4	10
KIOSQUE GIKONDO	1	-	1	2
KIOSQUE REMERA	1	-	1	2
TOTAL SUCCURSALES	10	2	8	20

TOTAL CENTRALE + SUCCURSALES = 63

LEGENDE: V = Vendeurs
 ----- M.O = Manoeuvres
 Z = Zamu (veilleurs)

PROJET DE NOUVEL ORGANIGRAMME



III.6. LA LIQUIDATION DE TOUS LES ARRIERES DE PAIEMENT

Comme signalé, les fonds étrangers représentent 122% du bilan.
Il s'agit :

- des crédits à long terme pour Centralisation et 16 maisons	:	253.195.970
- diverses dettes à court et moyen terme y compris les arriérés de paiement se rapportant à :	:	620.031.960
- assureurs et divers fournisseurs	:	164.516.396
- aides alimentaires	:	162.777.868
- crédocs impayés	:	17.429.778
- crédit suisse centralisation	:	92.071.260
- intérêt sur crédit suisse	:	18.899.279
- crédit B.R.D.	:	19.436.025
- ICHA, TPR, CSR	:	50.340.934
- ligne de crédit (B.C.R., BK & BACAR)	:	160.663.563

Le résultat de cession de la Centrale TRAFIPRO serait incorporé au capital et résoudrait le problème de liquidités et de trésorerie. Tous les arriérés de paiement seraient réglés immédiatement et les dettes à long terme pourraient être remboursées suivant les modalités à négocier avec les bailleurs.

D'après l'annexe 5, il sera remboursé plus de Frw 464 millions de dette, soit plus de 53 % de l'ensemble de dettes, dès la cession de la Centrale Trafipro. Le prêt suisse, élément le plus important du lot, sera réduit de moitié en principal et tous les arriérés d'intérêts seront liquidés en même temps.

Les lignes des crédits bancaires seront ramenées à des proportions déjà convenues avec eux et tous les crédits échus et impayés seront liquidés de la façon suivante :

	<u>Crédit</u>	<u>A ramener à</u>	
B.C.R.	50.227.623	20.000.000	*
B.K.	74.747.070	50.000.000	
B.K.	3.500.000	0	
Impayés B.C.R.	15.000.000	0	
Impayés B.K.	13.547.000	0	

* Chiffres de la comptabilité Trafipro au 7 juin 1993.

Les arriérés fiscaux, ceux dûs à la Caisse sociale ainsi que les montants dûs au Trésor public à titre de redevance due lors des cessions des immeubles, seront payés immédiatement après la cession envisagée. Le remboursement de l'aide alimentaire japonaise commercialisée par la Trafipro en 1985 sera reparti sur 4 ans, tandis que celle du Canada et du PAM se feront immédiatement. Le remboursement du prêt BRD suivra son cours normal.

Les nouveaux articles dont il est question sont notamment le matériel et fournitures informatiques (ruban, listing,...), le matériel scolaire, le matériel et fourniture de bureau (machine à écrire, ruban,...) les appareils audio-visuels (radio, téléviseur, magnétoscope,...) les jouets pour enfants, engrais chimiques, matériels de plomberie, matériel de communication (téléphone et ses accessoires), matériels d'installations électriques (cables, prises....) et les cosmétiques.

Concernant les articles qui vont avec la mode on peut citer les tissus, les pantalons, les costumes, les robes, les blouses et les souliers pour dames.

Concernant ces groupes de produits dont le marché est sûr nous pensons notamment :

- Aux produits d'alimentation de base tels que le riz, le sel, le sucre, le lait etc... Il en est de même du côté ménage pour les savons et l'équipement de base du ménage.
- Aux tissus et robes, souliers et cosmétiques pour filles et dames. Notons que la propension à dépenser pour cette catégorie est très grande. Il en est de même pour les costumes, les pantalons, les chemises et souliers pour hommes. Nous pensons surtout à la catégorie des jeunes de 12 à 35 ans.
- Aux articles pour enfants : Aliment, habits, jouets, vélos, articles de toilettes (savons, poudre...).
- Aux matériels et fournitures informatiques. Ce domaine n'est pas encore saturé et la Trafipro devrait y jouer un rôle significatif. Il en est de même pour les appareils et matériel audio-visuels qui constituent un marché important.
- Aux matériels de communication (téléphone à distance, les appareils à la mode, les répondeurs automatiques...).
- A l'engrais chimique qui devrait être vulgarisé à travers tout le pays.

Les tableaux qui suivent présentent la définition de l'assortiment approprié à chaque point de vente faisant partie du nouveau réseau commercial.

4°A la nouvelle politique de la marge

Le montant des marges dépend en général des produits distribués, de l'état de la concurrence, de la méthode de vente employée.

Notre assortiment comprend maintenant les produits de base à très grande rotation mais à faible marge compte tenu de la concurrence qui s'est beaucoup développée ces dernières années dans le commerce de détail. C'est le cas de produits de base d'alimentation et de ménage. Il en sera de même pour les produits saisonniers tels que les tissus pour écoliers et le matériel scolaire.

Cet assortiment comprendra également des produits dont la fréquence d'achat est peu élevée et prix unitaire important (article de nouveauté, bien durables). En général, la marge de ces produits est élevée.

Nous nous fixons dans ces cas un objectif d'une marge moyenne de 15% . Les marges varieraient dans chaque groupe comme suit :

- Alimentation : entre 5 et 25 %
- Ménage : entre 5 et 30 %
- Tissus et textile : entre 15 et 30 %
- Construction et Transport : entre 10 et 25 %

Ces faibles marges répondent à notre souci d'augmenter les ventes en gros qui devraient atteindre au moins la moitié de notre chiffre d'affaires annuel.

Ces faibles marges et nouveautés permettraient les Supermarché T-2.000 de redevenir populaire et d'attirer beaucoup plus de clients.

ASSORTIMENT PAR SUCCURSALE

<u>ALIMENTATION</u>	T 2000	KIGALI 06	K.REMERA	K.GIKONDO
Huiles végétales	X	X	X	X
Sucre	X	X	X	X
Lait en poudre	X	X	X	X
Riz	X	X	X	X
Aliments pour Enfants	X	X	X	X
Sel de cuisine	X	X	X	X
Farine de blé	X	X	X	X
Pâtes alimentaires	X	X	O	O
Jus des fruits	X	X	X	X
Café moulu	X	X	X	X
Thé du pays	X	X	X	X
Miel du pays	X	X	X	X
Levures	X	X	X	X
Sauces	X	X	X	X
Vins	X	X	X	X
Liqueurs	X	X	X	X
<u>TISSUS</u>				
Tissus pour dames	O	X	O	O
Wax	X	X	O	O
Flanelle	O	X	O	O
Popeline bleue merc.	O	X	X	X
Popeline imprimée	O	X	X	X
Khaki tropical	O	X	X	X
Popeline blanche	O	X	X	X
Tissus pr pantalon	O	X	O	O

<u>TEXTILES</u>	T 2000	KIGALI 06	K.REMERA	K.GIKONDO
Couvertures	X	X	O	O
Costumes	X	X	O	O
Matelas		X	O	O
Draps de lit	X	X	X	X
Chaussettes	X	X	X	X
Chemises	X	X	O	O
Essui-mains	X	X	X	X
Valises	X	X	O	O
Chaussures	X	X	O	O
Robes pour Dames	X	X	O	O
Parapluie	X	X	X	X
<u>CONSTRUCTION & TRANSPORT</u>				
Réglettes	X	X	O	O
Tôles	O	X	O	O
Tubes fluor.+ Ampoules	X	X	X	X
Ciment	O	X	O	O
Clous	O	X	X	X
Houes	O	X	X	X
Pneus	O	X	O	O
Triplex	O	X	O	O
Articles de plomberie	O	X	O	O
Installations électriques	X	X	O	O
Vélos	X	X	O	O

<u>MENAGE</u>	T 2000	KIGALI 06	K.REMERA	K.GIKONDO
Verre à boire	X	X	O	O
Insecticides	X	X	X	X
Enaillés	O	X	X	X
Savons	X	X	X	X
Dentifrices	X	X	X	X
Bassins & Seaux	X	X	O	O
Cosmétiques	X	O	O	O
Matériels scolaires	X	X	X	X
Matériels de bureau	X	X	O	O
Fers à repasser électriques	X	X	O	O
Couverts de table	X	X	O	O
Verrerie	X	X	O	O
Ustensiles de cuisine	X	X	O	O
Réchauds électriques	X	X	O	O
Papier hygiénique	X	X	X	X
Engrais chimiques	O	X	O	O
Matériel de Communication	XX	O	O	O
Mat.& fourn. informatiques	XX	O	O	O
Mat.& appareils Audio-visuels	XX	O	O	O
Cuisinières	XX	X	O	O
Frigos	XX	X	O	O
Congélateurs	XX	X	O	O

X Article faisant partie de l'assortiment du magasin.

O Article exclu de l'assortiment du magasin.

XX Ces articles feront l'objet d'un rayon à part.

4°A la nouvelle politique de la marge

Le montant des marges dépend en général des produits distribués, de l'état de la concurrence, de la méthode de vente employée.

Notre assortiment comprend maintenant les produits de base à très grande rotation mais à faible marge compte tenu de la concurrence qui s'est beaucoup développée ces dernières années dans le commerce de détail. C'est le cas de produits de base d'alimentation et de ménage. Il en sera de même pour les produits saisonniers tels que les tissus pour écoliers et le matériel scolaire.

Cet assortiment comprendra également des produits dont la fréquence d'achat est peu élevée et prix unitaire important (article de nouveauté, bien durables). En général, la marge de ces produits est élevée.

Nous nous fixons dans ces cas un objectif d'une marge moyenne de 15% . Les marges varieraient dans chaque groupe comme suit :

- Alimentation : entre 5 et 25 %
- Ménage : entre 5 et 30 %
- Tissus et textile : entre 15 et 30 %
- Construction et Transport : entre 10 et 25 %

Ces faibles marges répondent à notre souci d'augmenter les ventes en gros qui devraient atteindre au moins la moitié de notre chiffre d'affaires annuel.

Ces faibles marges et nouveautés permettraient les Super Marché T-2.000 de redevenir populaire et d'attirer beaucoup plus de clients.

A N N E X E S

Annexe 1
-----IMMEUBLES TRAFIPRO

<u>LIEU/IMMEUBLE</u>	<u>DATE</u> <u>D'ACQUIS.</u>	<u>VALEUR</u> <u>D'ACQUIS.</u>	<u>VALEUR</u> <u>RESIDUEL.</u>	<u>VALEUR ESTIMEE</u> <u>DE REALISATION</u>
1. MWEZI	1964/89	1.313.725	828.505	500.000
2. KIRAMBO	1965/85	806.226	207.706	500.000
3. MUSHAKA	1980/86	8.475.440	3.515.176	2.500.000
4. RUBENGERA	1982/89	5.798.650	2.622.729	2.000.000
5. KABUGA	1978/87	7.442.889	2.060.407	3.000.000
6. KIBUYE	1965/86	767.740	35.560	3.500.000
7. NYAMIRAMBO	1976	11.130.632	1.669.590	8.000.000
8. BYIMANA	1958/83	430.482	42.926	300.000
9. RUHANGO	1979/89	7.516.935	2.699.135	2.000.000
10. RUSUMO	1966/90	1.176.049	391.367	700.000
11. NYAMATA	1979/85	9.142.005	3.133.491	5.000.000
12. GISENYI-LAC	1983/89	6.643.896	1.134.560	5.000.000
13. KIGALI 06	1959/89	3.037.231	1.339.501	35.000.000
14. KAYONZA	1966/89	136.400	14.561	1.000.000
15. GITARAMA	1968/87	2.433.776	904.758	6.000.000
16. CENTRALE	1982	368.712.942	258.099.062	400.000.000
17. KICUKIRO	1983	15.162.241	11.563.063	-
18. KAMEMBE	1965/87	2.637.624	791.006	8.000.000
19. RWAMAGANA	1969/89	3.147.149	1.744.150	3.000.000
20. KIBUNGO	1959/89	1.348.660	365.545	2.500.000
21. RUHENGERI	1965/87	3.196.500	1.708.592	4.000.000
22. NYANZA	1965	800.000	1	3.500.000
23. MUKAMIRA	1980/84	7.189.124	3.140.357	3.000.000
24. T2000	1979/83	15.450.957	5.529.012	50.000.000
25. SUPER DISC.	1966/88	13.526.346	3.342.058	40.000.000
26. GISENYI-CENT.	1968/87	5.077.387	2.893.042	5.000.000
27. BUTARE	1965	2.433.776	1	5.000.000
28. MAISON PARC.696	66/90	4.787.305	2.039.766	8.000.000
29. 16 MAISONS	1981/87	87.192.481	60.962.509	64.000.000
TOTAUX			372.778.136	671.000.000

Les immeubles à garder : T2000, Super Discount, et Kigali 06.

Ceux qui sont portés en réalisables : Mwezi, Kirambo, Mushaka, Kabuga, Byimana, Ruhango, Nyamata, Kayonza, Kamembe, Rwamagana, Kibungo, Ruhengeri et Mukamira.

Ceux qui seront vendus en même temps que la Centrale : Rubengera, Kibuye, Nyamirambo, Rusumo, Gisenyi-lac, Gisenyi-centre, Gitarama, Nyanza, Butare, 16 maisons et la maison sise parcelle 696.

Véhicules proposés à la cession en même temps que la Centrale :
1 Camion Mercedes : 4.000.000, 2 Camions tracteurs Renault :
13.000.000, 2 remorques pour dito : 7.000.000 et 1 remorque Doll:
1.500.000

Annexe 2.

PREVISIONS SALARIALES

1. CENTRALE

I SERVICES	I PREVISIONS	I	I SALAIRE	I
			DE BASE AU...	I
I 1. DIRECTION	I -DIRECTEUR	=1I	86.528	I
	I -SECRETAIRE	=1I	21.138	I
	I -CHAUFFEUR DU	I		I
	I DIR. & CHARGE DU	I		I
	I COURRIER	=1I	15.908	I
	I -VEILLEUR	=1I	4.836	I
	I -CONTOLEURS	=2I	35.187	I
	I -HUISSIER	=1I	28.965	I
I TOTAL DIRECTION	I	=7I	192.562	I
I 2. SERVICE COMMERCIAL	I -CHEF DE SERVICE	=1I	41.820	I
I S/TOTAL 2	I	=1I	41.820	I
I 2.1 BUREAU DES ACHAT	I -RESPONSABLE	=1I	31.836	I
	I -EMPLOYE	=1I	25.288	I
I S/TOTAL 2.1	I	=2I	57.124	I
I 2.2 BUREAU DES VENTES	I -RESPONSABLE	=1I	30.661	I
	I -EMPLOYE CHARGE	I		I
	I DE L'EVALUATION	I		I
	I ET RECHERCHE	I		I
	I MARKETING	=1I	19.551	I
	I -EMPLOYE CHARGE	I		I
	I DE LA GESTION	I		I
	I DE STOCKS	=1I	35.586	I
	I -CHEF D'EQUIPE	=1I	28.906	I
	I -CHAUFFEUR C.R.	=2I	58.672	I
	I -CHAUFFEUR CTTE	=1I	19.068	I
	I -BOY-CHAUFFEUR	=2I	14.328	I
	I -MANOEUVRES	=4I	37.873	I
I S/TOTAL 2.2	I	=13I	244.645	I
I TOTAL SCE CCL	I	=16I	343.589	I
I 3. SCE ADM. & FIN.	I -CHEF DE SCE	=1I	35.000	I
I S/TOTAL 3	I	=1I	35.000	I

Annexe 2 (suite 1)

I SERVICES		I PREVISIONS	I SALAIRE DE BASE	I
I 3.1	BUREAU CPTE	I -RESPONSABLE =1I	28.732	I
I		I -COMPTABLES =2I	38.087	I
I		I -OPERATEUR CHARGE I		I
I		I DE LA FACTURATION I		I
I		I ET DES STATIS. =1I	18.013	I
I	S/TOTAL 3.1	I =4I	84.832	I
I 3.2	BUREAU DU	I -RESPONSABLE =1I	52.521	I
I	PERSONNEL, DESI	I -EMPLOYE CHARGE I		I
I	AFFAIRES	I DES DISSIERS DE I		I
I	GENERALE	I LA CSR, DE LA TPR I		I
I		I &DECOMPTES =1I	31.158	I
I		I -EMPLOYE CHARGE DES I		I
I		I DOSSIERS DU PERSON. I		I
I		I SALAIRE, CAUTION I		I
I		I ET CONGES. =1I	26.979	I
I		I -ECONOME CHARGE DU I		I
I		I MAGASIN MATERIEL & I		I
I		I PIECES DE RECHAN.=1I	27.179	I
I		I -MECANICIEN =1 I	29.831	I
I		I -AIDE MECANICIEN =1 I	10.507	I
I		I -PLANTON =1 I	6.778	I
I		I -BALAYEUR =1 I	11.207	I
I		I -CHAUFFEUR V. =2 I	33.767	I
I		I -SECRETAIRES =2 I	34.232	I
I		I -VEILLEURS =3 I	21.548	I
I	S/TOTAL 3.2	I =15 I	285.707	I
I	TOTAL SCE ADM.FIN. I	=20 I	405.539	I
I	TOTAL CENTRALE	I =43 I	941.690	I
I	TOTAL SUCCURSALES I	-AGENTS DE VTE =10 I		I
I		I -MANOEUVRES =2 I	247.998	I
I		I -VEILLEURS = 8 I		I
I	TOTAL GENERAL	I = 63 I	1.189.688	I

Annexe 3

BILANS PREVISIONNELS

A C T I F	(En milliers de Frw)			
-----	Ouverture	Année 1	Année 2	Année 3
-----	-----	-----	-----	-----
Immobilisées	125.000	95.000	90.250	85.738
Matériel roulant	14.000	9.800	6.860	4.802
Mobilier	3.000	2.700	2.430	2.187
Stocks	102.323	115.855	127.440	140.185
Immeubles réalisables	32.300	17.500		
Débiteurs	61.749	56.135	51.032	46.393
Disponible	100.424	180.683	185.403	224.297
	-----	-----	-----	-----
	438.796	477.673	463.415	503.602
P A S S I F				

Capital	10.344	10.344	10.344	10.344
Provisions pr litiges	20.000	10.000	5.000	-
Résultats	-	35.521	42.577	37.154
Résultats reportés	-	-	35.521	78.098
Tiers créanciers C.T.	108.783	182.799	116.870	87.653
Tiers créanciers M.T	182.799	116.870	135.137	150.033
Créditeurs divers	116.870	122.179	117.966	140.320
	-----	-----	-----	-----
	438.796	477.673	463.415	503.602

Annexe 4

COMPTES D'EXPLOITATION PREVISIONNELS

(En milliers de Frw)

DESIGNATION	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
CHIFFRES D'AFFAIRES	775.000	852.500	937.750	1.031.525
COUT DES STOCKS VENDUS	673.913	741.190	815.420	896.960
MARGE BRUTE	101.087	111.210	122.330	134.565
MATIERES & FOURN.CONSUM.	7.276	7.524	8.063	8.773
Électricité et eau	476	523	576	634
Autres énergies	43	47	52	57
Matériel d'emballage	50	55	60	67
Produit de nettoyage	75	82	91	100
Produits alim.& boissons	150	165	180	200
Document. et littérature	120	132	145	160
Matériel de bureau	827	910	1.000	1.100
Essence	1.150	1.265	1.390	1.530
Gas Oil	2.630	2.890	3.180	3.500
Pneumatiques	605	665	730	805
Pièces de rechange	400	440	484	530
Matériaux de construction	750	350	175	90
TRANSPORT CONSOMMES	396	423	453	489
Véhicules loués à tiers	70	77	85	93
Indemnités kilométriques	126	126	126	126
Frais de déplacement	200	220	242	270

DESIGNATION	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
AUTRES SERVICES CONSOMES	5.953	6.428	6.935	7.494
Loyers payés	1.860	2.046	2.250	2.475
Entret.rép.mob.et machines	197	216	238	262
Entret.rép.véh. par tiers	134	147	162	178
Entret.rép.immob.par tiers	200	220	242	266
Honoraires(organes stat.)	600	600	600	600
Poste,téléphone,télex & radio	900	990	1.089	1.200
Frais bancaires	1.317	1.449	1.594	1.753
Publicité et propagande	385	400	400	400
Frais de représentation	360	360	360	360
CHARGES ET PERTES DIVERSES	770	848	930	1.023
Assurances incendies	150	165	180	200
Assurances véhicules	400	440	484	530
Différence de change	55	61	66	73
Autres frais	165	182	200	220
FRAIS DU PERSONNEL	20.634	22.694	24.962	27.462
Salaires de base, HS & JF	14.276	15.700	17.270	19.000
Indemnités de logement	1.518	1.670	1.836	2.020
Primes et commission s/C.A	2.040	2.244	2.468	2.715
Charges sociales & soins méd.	2.000	2.200	2.420	2.662
Autres frais de personnel	800	880	968	1.065
IMPOTS ET TAXES	1.270	1.397	1.537	1.691
Impôt personnel	70	77	85	93
Impôt véhicules	600	660	726	800
Patentes	500	550	605	665
Autres taxes	100	110	121	133
INTERETS	9.288	6.834	7.260	7.986
Intérêts s/dépôts de fonds	600	-	-	-
Intérêts & cions prêts banc.	6.000	6.600	7.260	7.986
Intérêts s/prêt centralis.	2.688	234	-	-

DESIGNATION	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	5.847	5.282	4.774	3.064
Amortissement sur immeubles	3.500	3.150	2.835	2.550
Amortissement s/mob.et mach.	684	622	565	514
Amortissement s/véh.lourds	683	620	564	-
Amortissement s/véh.légers	980	890	810	-
AUTRES RECETTES	130	133	136	140
Recettes location barzas	100	100	100	100
Autres recettes	30	33	36	40
RESULTAT D'EXPLOITATION	49.783	59.913	67.552	76.723
RESULTAT S/CESSION D'ACTIFS	14.800	17.500	-	-
RES. DE LA PER. AVANT IMPOT	64.583	77.413	67.552	76.723
IMPOT SUR LE RESULTAT	29.062	34.836	30.398	34.525
RESULTAT NET A EFFECTER	35.521	42.577	37.154	42.198
CASH FLOW	41.368	47.859	41.928	45.262

Annexe 5

BUDGET DE TRESORERIE (Cession à 400 millions)

(en milliers de Frw)					
A. ENTREE DES FONDS	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Ventes marchandises		775.000	852.500	937.750	1.031.525
Recettes externes		130	133	136	140
Cession d'actifs		14.800	17.500		
Reliquat de trésorerie		100.424	120.481	109.052	126.477
TOTAL D'ENCAISSEMENTS		890.354	990.614	1.046.938	1.158.142
B. SORTIES DES FONDS					
Achats marchandises		607.500	668.400	735.200	808.700
Matières et fourn.cons.		7.276	7.524	8.063	8.773
Transports consommés		396	423	453	489
Autres services consommés		5.953	6.428	6.935	7.494
Charges et pertes diverses		770	848	930	1.023
Frais du personnel		20.637	22.694	24.962	27.462
Impôt et taxes		1.270	1.397	1.537	1.691
Intérêts payés		9.288	6.834	7.260	7.986
INVESTISSEMENTS					
Equipement transport		8.000	32.000		
AUTRES DEPENSES					
6% de Trésor Public	24.000				
Rembours. aide PAM	19.000				
Rembours.aide japonaise	20.756	20.755	20.755	20.756	
Remboursement BCR	18.400	18.400	3.200		
Rembours.Banque de Kigali	35.529	7.000			
Rembours.aide canadienne	75.218				
Rembours.BRD	10.000	9.470			
Rembours.BACAR	7.000				
Arriérés Impôts & CSR	50.340				
Rembours.prêt central	191.533*	43.158	43.159	43.158	43.159
Rembours.depôts de fonds	10.000	10.000	8.613		
Créditeurs divers			29.217	35.061	52.592
Impôt sur les résultats	-	-	30.070	36.146	32.048
TOTAL DECAISSEMENTS	464.776	769.873	881.562	920.461	991.417
RELIQUAT DE TRESORERIE		+120.481	+109.052	+126.477	166.725

* Remboursement de la 1/2 du principal + l'arriéré d'intérêts (18.899.279)

ANNEXE 6

NOMBRE DES COOPERATEURS ET PARTS SOCIALES AU 31 DECEMBRE 1992

SECTIONS	ANCIENS MEMBRES	VALEURS PARTS SOCIALES	NOUVEAUX MEMBRES	VALEURS PARTS SOCIALES	TOTAL DES MEMBRES	TOTAL VALEUR PARTS SOCIALES
1. Etat Rwandais	-	-	1	100	1	100 *
2. Employés TRAF.	-	-	327	32.700	327	32.700
3. KABUGA	277	15.200	669	66.920	946	82.120
4. NYAMATA	59	2.950	362	36.200	421	39.150
5. RUHANGO	1.243	62.200	686	71.200	1.929	133.400
6. GITARAMA	1.768	135.220	1.110	111.000	2.878	246.220
7. KABGAYI	2.233	308.218	1.591	159.100	3.824	467.318
8. BYIMANA	2.113	144.470	1.457	145.700	3.570	290.170
9. KIGALI	3.139	427.134	1.317	131.700	4.456	558.834
10. NYANZA	2.350	198.790	1.000	100.000	3.350	298.790
11. BUTARE	4.769	247.097	2.549	254.900	7.318	501.997
12. GIKONGORO	2.960	192.100	1.285	128.500	4.245	320.600
13. MWEZI	958	55.850	1.914	191.400	2.872	247.250
14. KIRAMBO	884	56.500	1.843	184.300	2.727	240.800
15. MUSHAKA	-	-	780	78.000	780	78.000
16. KAMEMBE	668	56.360	928	92.800	1.596	149.160
17. RUBENGERA	96	14.818	388	38.800	484	53.618
18. KIBUYE	1.981	201.869	1.525	152.500	3.506	354.369
19. MUKAMIRA	24	1.200	305	30.500	329	31.700
20. MUHORORO	523	50.330	628	62.800	1.151	113.130
21. GISENYI	1.332	68.255	389	38.900	1.721	170.155
22. RUHENGERI	2.628	227.280	1.223	122.300	3.851	349.580
23. RWAMACANA	-	-	268	26.800	268	26.800
24. KIBUNGO	1.759	170.230	1.834	184.700	3.593	354.930
25. KAYONZA	1.099	200.426	888	88.800	1.987	289.226
26. RUSUMO	89	10.450	1.961	202.200	2.050	212.650
27. BYUMBA	503	38.100	1.313	131.300	1.816	169.400
28. KIZIGURO	516	29.900	656	69.300	1.172	99.200
T O T A L	33.971	2.914.947	29.197	2.933.420	63.168	5.848.367

* Parts réduits à 100 Frw conformément à la loi n°31/1988 du 12.10.1988 portant organisation des sociétés coopératives (article premier).

N.B. - Les valeurs des camions offerts par l'Etat, des patentes incorporées dans le capital social de TRAFIPRO, des intérêts sur parts sociales et des ristournes non-distribuées ne sont pas incluses dans ce tableau.

- Parmi les nouveaux membres, on note 38 coopérateurs qui ont versé le montant de 13.700 Frw, et ce en application de la décision de l'Assemblée Générale du 17 juin 1990 qui portait la valeur de la part sociale à 500 Frw.

- Depuis l'exercice 1992, il n'y a pas eu de recrutement ni de retrait des parts sociales. On attend que l'idée de transformer la Coopérative TRAFIPRO en société commerciale soit concrétisée.

CREANCES DOUTEUSES, LITIGIEUSES OU IRRECOURVABLES TRAFIPRO
DEBITEURS ORDINNAIRES

NOM DU DEBITEUR	MONTANT DU	TAUX PROV.	MONTANT PROVISION	MONTANT NET A RECUPERER
Atelier de construction	360	100	360	0
ACODORWA	51.840	100	51.840	0
BALINDA Augustin	3.000	50	1.500	1.500
BAGILIGOMWA	14.880	100	14.880	0
BIGARUKA Agathe	47.100	100	47.100	0
BATSIRAKA Corneille	52.813	100	52.813	0
BAHUNGA Justin	51.585	100	51.585	0
BAMPIMBAHO Alfred	1.298.610	100	1.298.610	0
Ets Bopalex	10.000	100	10.000	0
BANGAMBIKI	7.491	100	7.491	0
CYIZA Severien	968.659	100	968.659	0
CORWACO	4.123.181	75	3.092.386	1.030.795
COMETAR	204.809	100	204.809	0
CESTRAR Kigali	2.000.960	10	200.096	1.800.864
Defays	291.369	100	291.369	0
Fédération Menuisiers	61.440	100	61.440	0
GAKWAVU Janvier	12.314	100	12.314	0
GASASIRA	12.116	100	12.116	0
Hydrobat	182.000	100	182.000	0
KAYOBOKA Joseph	462.732	100	462.732	0
KAYIHURA Bernard	10.000	100	10.000	0
MUGABONEJO Venuste	2.993	100	2.993	0
MURENGEZI Cyprien	55.000	100	55.000	0
MUDARAZA Michel	50.920	50	25.460	25.460
MASUMBUKO Edouard	3.750	50	1.875	1.875
NGERAGEZE	1.120	100	1.120	0
NTAHOBATUYE Célestin	1.050	100	1.050	0
NKUNDABAGENZI EM.	153.853	100	153.853	0
NYETERA Théophile	196.000	50	98.000	98.000
NSABIYUMVA Elie	4.090	100	4.090	0
NTILIVUGURUZWA B.	71.162	50	35.581	35.581
NOTCO Kigali	307.711	100	307.711	0
Projet céréales	1.880	100	1.880	0
RUTABAGISHA Amiel	60.750	50	30.375	30.375
RWABUKAMBA Venuste	23.100	50	11.550	11.550
RUSHEMA André	20.590	50	10.295	10.295
SENYONI Athanase	332.215	50	166.108	166.107
SEMANYENZI	50.118	50	25.059	25.059
SEKIMONYO Emmanuel	14.320	80	11.456	2.864
SOGETTI	18.100	75	13.575	4.525
SHIRAMAKA Athanase	404.000	50	202.000	202.000
SOTRACO	464.020	100	464.020	0
SINDIKUBWABO Cyriaque	3.400	100	3.400	0
TWAGIRAYEZU Laurent	58.324	50	29.162	29.162
TRANSINTRA	372.251	100	372.251	0
TWAHIRWA Pontien	569.409	50	284.705	284.704
TWAGIRAYEZU (GICUMBA)	130	100	130	0
S/TOTAL	13.107.515		9.346.799	3.760.716

Annexe 7 (suite 1)

TRANSCONTINENTAL	15.289.549	50	7.644.775	7.644.774
VUNJI Munongo	30.000	100	30.000	0
Père vianney	13.254	60	7.952	5.302
	-----	---	-----	-----
	28.440.318		17.029.526	11.410.792
	-----		-----	-----

COOPERATIVES ASSOCIEES

ABADACOGORA	318.892	10	31.889	287.003
CIBU	1.297.494	100	1.297.494	0
COCODECOKA	1.351.303	80	1.081.042	270.261
COCODEGI	1.178.052	90	1.060.247	117.805
COCODEKA	127.812	90	115.031	12.781
COCOGAGI	859.317	90	773.385	85.932
COCORU	1.304.168	20	1.043.334	260.834
COOPERATIVE UMUBANO	13.098	50	6.549	6.549
COCOSA	1.940.500	90	1.746.450	194.050
CODEBU	1.582.889	50	791.445	741.444
CODEKOKI	1.768.001	10	176.800	1.591.201
CODECORWA	576.233	30	172.870	403.363
CODEMU	1.649.340	90	1.484.406	164.934
CODENYA	187.650	90	168.885	18.765
CODECOBU	1.225.660	90	1.103.094	122.566
CODECOBWA	112.784	10	11.278	101.506
COMUDEBU	841	100	841	0
COOPROMU	53.058	10	5.306	47.752
KOKUMU	326.763	10	32.676	294.087
KAMA	967.937	50	483.969	483.968
KODUNYA	613.420	100	613.420	0
SUCO	278.285	100	278.285	0
	-----	---	-----	-----
	17.733.497		12.478.696	5.254.801
	-----		-----	-----

CREANCES DOUTEUSES, LITIGIEUSES OU IRRECOUVRABLES TRAFIPRO
EX-PERSONNEL

NOM DU DEBITEUR	MONTANT	%	PROVISION	MONT.NET
		PROV.		
BARASEBWA SEBASTIEN	264.676	50	132.338	132.338
BAZAMBANZA CHRISTOPHE	1.243.376	10	124.338	1.119.038
BAYIJAHE LEONARD	50.430	100	50.430	-
BUGINGO BERNARD	161.782	90	145.604	16.178
BWANAKWERI POMPON	230.730	100	230.730	-
BUJANJA SIMON	296.931	30	89.079	207.852
BUTERA FELICIEN	33.713	10	3.371	30.342
BUTERA FELICIEN	2.775	10	278	2.497
BASORA MAURICE	5.000	10	500	4.500
BAZIRAKE AZARIAS	206.412	10	20.641	185.771
BAZIRAKE AZARIAS	5.008	10	501	4.507
BAPHAKURERA FAUSTIN	12.376	10	1.238	11.138
BISANGWA SIMON	2.000	50	1.000	1.000
BAVUGIKI DAVID	10.100	90	9.090	1.010
BUGINGO THADDEE	1.520	100	1.520	-
BIZIMUNGU CELESTIN	57.880	100	57.880	-
BARASEBANYA AUGUSTIN	8.267	100	8.267	-
BITAGETSIMANA J.BOSCO	7.596	100	7.596	-
BIHOYIKI TELESPORE	122.588	50	61.294	61.294
BANGABIKI CELESTIN	14.666	50	7.333	7.333
BARARWEREKANA SERAPHIN	66.970	90	60.273	6.697
BISENGIMANA MARC	407.528	30	122.258	285.270
BASIGARE JEAN DE DIEU	2.470	100	2.470	-
FIDA HAJISA	39.498	100	39.498	-
GAHIGI JEAN M. VIANNEY	145.148	80	116.118	29.030
GATARE CALLIXTE	13.221	20	2.644	10.577
GAHIMA	4.831	100	4.831	-
GASASIRA SYLVESTRE	13.010	10	1.301	11.709
GAHUTU JEAN	10.622	90	9.560	1.062
GUMILIZA GODEFROID	7.576	90	6.818	758
GAHAMANYI CLEOPHAS	144.774	50	72.387	72.387
GASHEMA ERASME	25.866	90	23.279	2.587
GAKWAYA FELICIEN	68.331	10	6.833	61.498
GAKUBA ESRA	8.550	100	8.550	-
GASASIRA JOSEPH	12.899	20	24.180	96.719
GAKWISI FAUSTIN	10.380	100	10.380	-
GATETE	13.911	90	12.520	1.391
GATERA ONESPORE	5.057	100	5.057	-
GASANA EMMANUEL	380.559	100	380.559	-
GATETE SELEMANI	36.283	100	36.283	-
GAHIMA EDOUARD	9.610	100	9.610	-
GAKUBA RAPHAEL	1.291	100	1.291	-
GASHAYIJA HENRI	107.348	50	53.674	53.674
GAKUBA EPHREM	185.521	50	92.761	92.760
GAFARANGA J.BAPTISTE	412.629	90	371.366	41.263
GASHUGI EMMANUEL	4.990	100	4.990	-
HAKIZIMANA ANASTASE	638.186	90	574.367	63.819
S/TOTAL	5.622.885		3.006.886	2.615.999

Annexe 7 (suite 3)

HATEGEKIMANA STRATON	2.500	100	2.500	-
HABYALIMANA FRANCOIS	31.209	90	28.088	3.121
HALINDINTWALI ATHANASE	9.938	10	994	8.944
HARELIMANA FRANCOIS	19.168	100	19.168	-
HABINEZA CELESTIN	566.196	90	509.576	56.620
HABIYAKARE ILDEPHONSE	6.216	100	6.216	-
HAHIRWABASABA CASSIEN	82.206	70	57.544	24.662
HABYALIMANA JONATHAN	3.233	10	323	2.910
HAMISI EUSTACHE	19.212	100	19.212	-
HABIYAMBERE ZACHARIE	9.708	100	9.708	-
HABARUREMA TELESOPHORE	15.709	100	15.709	-
HABIMANA INNOCENT	27.107	100	27.107	-
HABYALIMANA JEAN	1.200	100	1.200	-
HABIMANA VINCENT	889.343	80	711.474	177.869
HAVUGIMANA ALFRED	2.500	100	2.500	-
HABIMANA J.M.V.	6.200	100	6.200	-
HAKIZUMWAMI RICHARD	171.429	100	171.429	-
HABINEZA VIATEUR	11.102	100	11.102	-
HABIMANA MARC	63.977	50	31.989	31.988
HIGIRO AUGUSTIN	4.342	100	4.342	-
HABIMANA CESAR	371.547	50	185.774	185.773
HABYALIMANA FIDELE	10.360	100	10.360	-
HABINGABWA F.XAVIER	9.164	100	9.164	-
HAGENIMANA EVARISTE	1.178	100	1.178	-
IYANZE WELLARS	33.469	90	30.122	3.347
KABERUKA FELIX	1.672.718	80	1.338.174	334.544
KARAMBIZI DAMAS	1.288.839	10	128.884	1.159.955
KANYABUSHI ISAAC	3.641	100	3.641	-
KABERA ILDEPHONSE	10.200	100	10.200	-
KARANGWA CYPRIEN	18.820	100	18.820	-
KALISA THOMAS	10.622	100	10.622	-
KAREGEYA J. DAMASCENE	21.729	100	21.729	-
KAMBANDA JOVIN	2.926	100	2.926	-
KAYIBANDA CHARLES	11.984	100	11.984	-
KABURAME STANISLAS	1.087	100	1.087	-
KAYISIBWE ARON	4.018	100	4.018	-
KAMPIRWA MARTHE	15.605	100	15.605	-
KABALISA EPHREM	1.179	50	590	589
KARANGWA CLAVER	5.000	100	5.000	-
KARANGWA	35.784	100	35.784	-
KANIMBA	1.200	100	1.200	-
KANYAMUHUNGU FRANCOIS	678.920	80	543.136	135.784
KABERUKA FREDERIC	7.530	100	7.530	-
KAREKEZI GASPARD	73.312	80	59.650	13.662
KAYIBANDA DIOGENE	9.276	50	4.638	4.638
KUBWIMANA JEAN	18.040	100	18.040	-
KAYITASIRE DOMINIQUE	60.657	100	60.657	-
KAREGEYA J.M.V.	9.350	100	9.350	-
KAYIRANGA MICHEL	29.240	100	29.240	-
KAGAMBIRA ASSIEL	11.628	80	9.302	2.326
KAREKEZI JEAN	2.420	100	2.420	-
KARASI FRANCOIS	16.084	100	16.084	-
MURENZI THEOBARD	728.725	50	364.368	364.367
MUTABAZI EDOUARD	90.090	50	45.045	45.045
MUNYANEZA PIERRE	131.229	90	118.106	13.123

MUSILIKARE VITAL	4.700	10	470	4.230
MBONALIBA J. CLAUDE	3.734	100	3.734	-
MUSHOKAMBERE SAMUEL	9.560	100	9.560	-
MUNYANEZA ANDRE	23.748	100	23.748	-
MUBILIGI MALANNE	3.687	100	3.687	-
MBANZAMIHIGO FIDELE	30.494	100	30.494	-
MUBILIGI MARTIN	81.792	100	81.792	-
MBISHIBISHI	8.656	100	8.656	-
MBARAGA	21.553	100	21.553	-
MUTIMURA ALEXIS	387.101	100	387.101	-
MUKIMBILI FRANCOIS	421.749	90	379.574	42.175
MUPENZI BONAVENTURE	9.483	100	9.483	-
MUKARUGOMWA DOMINE	303.307	50	151.654	151.653
NTAMPUHWE MARC	9.405	100	9.405	-
NKOREYIMANA CELESTIN	9.768	100	9.768	-
NZEYIMANA LAURENT	507.650	20	101.530	406.120
NDAYUMUJINYA AMON	1.000	100	1.000	-
NTIHINYUZWA ADRIEN	1.200	100	1.200	-
NGENDAHIMANA FABIEN	14.889	100	14.889	-
NTAZINDA WILLIAM	6.000	100	6.000	-
NTABWOBA FREDERIC	52.281	100	52.281	-
NDAGIJIMANA JOSEPH	2.418	100	2.418	-
NGENDAHAYO LEONIDAS	1.588	100	1.588	-
NTIYAMIRA NATHAN	10.700	100	10.700	-
NTAGANIRA JEAN BOSCO	7.208	100	7.208	-
NTEZILYAYO FERDINAND	2.738	100	2.738	-
NGIRIMANA JOSEPH	11.638	50	5.819	5.819
NTEZIMANA FELIX	43.657	100	43.657	-
NZARUBARA ANTOINE	1.735	100	1.735	-
NKAKA	25.775	20	5.155	20.620
NZITUNGIRWANIMANA	3.927	50	1.964	1.963
NDAGIJIMANA LEONARD	3.497	100	3.497	-
NDAMYABERA GASPARD	28.307	50	14.153	14.154
NKUNDABANGENZI ONESPHORE	5.000	100	5.000	-
NYARWAYA CELESTIN	3.135	100	3.135	-
NTIZIKWITA VALENS	3.135	100	3.135	-
NGARAMBE CALLIOPE	1.190.816	100	1.190.816	-
NIRAGIRE ANSELME	4.026.900	38	1.517.382	2.509.518
NDUSHABAHIZI BOSCO	37.577	100	37.577	-
NSENGIYUMVA BONIFACE	131.310	10	13.131	118.179
NZABIHIMANA JOSEPH	157.490	100	157.490	-
NSANZABAGANWA J.B.	41.433	50	20.717	20.716
MUNANA J.M. V.	81.000	100	81.000	-
NZABONA ANASTASE	192.162	100	192.162	-
NZAMWITA INNOCENT	30.921	100	30.921	-
NDAGIJIMANA ALPHONSE	55.408	100	55.408	-
NKUSI NARCISSE	36.248	100	36.248	-
NKUNDABANGENZI SEVERIEN	12.209	100	12.209	-
NGENDAHIMANA	15.500	100	15.500	-
NYIRANSABIMANA	19.852	50	9.926	9.926
NZARAMBA BENOIT	120.105	100	120.105	-
NGIRABATWARE DEO	26.378	100	26.378	-
RUTAZIHANA BEJAMIN	98.449	50	49.224	49.225
RUREMESA DAMIEN	13.260	100	13.260	-
RWAMIGABO EPA	58.514	100	58.514	-

CREANCES DOUTEUSES, LITIGIEUSES OU IRRECOUVRABLES TRAFIPRO
EX-PERSONNEL

NOM DU DEBITEUR	MONTANT DU	TAUX	MONTANT	MONTANT NET
-----	-----	PROV.	PROVISION	A RECUPERER
-----	-----	-----	-----	-----
MUNYANDANGUZA Evariste	2.000	100	2.000	0
MUNANA J.M.V.	2.000	100	2.000	0
MUNYAKAZI	6.804	100	6.804	0
MURANGWA Alphonse	1.300	100	1.300	0
MUSENGAMANA Camille	4.724	100	4.724	0
MUNYANSANGA Philippe	1.530	100	1.530	0
MPAYIMANA Samson	7.167	100	7.167	0
MBABAZI Honoré	11.202	90	10.082	1.120
MUNYARUGERERO	1.000	100	1.000	0
MUGEMANA Féléicien	4.356	100	4.356	0
MUREGO Jean Baptiste	114.653	50	57.327	57.326
MUKESHIMANA Frodouard	2.160	100	2.160	0
MWISENEZA Fidèle	17.589	100	17.589	0
MUNYENSANGA Aloys	1.500	100	1.500	0
MUNYANEZA Emmanuel	164.369	50	82.185	82.184
MBERABAGABO Faustin	135.691	100	135.691	0
MUHIGIRWA Euphaste	1.066.321	90	959.689	106.632
MASAMAZA Damien	440.380	90	396.342	44.038
MUKAMAZIMPAKA Drocelle	1.647.726	100	1.647.726	0
MUKASHYAKA Anastasie	22.453	90	20.208	2.245
MURAGIZI Protogène	273.030	20	54.606	218.424
MUNYAKAZI Laurent	23.291	100	23.291	0
MUNYENTWAZA Assiel	1.500	100	1.500	0
MUNYANEZA Thadée	1.000	100	1.000	0
MIKEKEMO Théogène	99.261	50	49.631	49.630
MASUMBUKO Pierre	25.916	100	25.916	0
NTIBUCYA Damien	99.758	10	9.976	89.782
NKUNDUMUREMYI DEO	9.300	100	9.300	0
NIYONSHYUTI Zibie	44.527	100	44.527	0
NISHIMWE EMMANUEL	8.265	100	8.265	0
NTAWIRUSHA Elie	8.042	100	8.042	0
NYIRARUKUNDO Suzanne	68.217	100	68.217	0
NTAWANGWANABOSE Paul	1.500	100	1.500	0
NYABISASO J.M.V.	442.904	100	442.904	0
NSENGIYUMVA J.Damascène	74.806	90	67.325	7.481
NDAGIJIYAREMYE Paul	54.324	100	54.324	0
NDIKUMANA Théoneste	3.313	100	3.313	0
NIRAGIRE Gervais	107.327	50	53.664	53.663
NKERAKULINDA J.Damascène	26.976	100	26.976	0
NKOMEJE Céléstin	4.617	100	4.617	0
NDUHURA Jean de Dieu	1.389	10	139	1.250
NKURUNZIZA Pierre	6.636	100	6.636	0
NDAMYUMUGABE	32.460	100	32.460	0
NDUTIYE Alphonse	9.814	50	4.907	4.907
NDAGIJIMANA Innocent	11.286	100	11.286	0
NALIHAMIJE Marcel	17.143	90	15.429	1.714
NGABONZIZA Ildephonse	5.728	20	1.145	4.583
S/TOTAL	5.117.255		4.392.276	724.979

NGABITSINZE Emmanuel	293.541	100	293.541	0
NGIRABATWARE Chaste	1.724	100	1.724	0
NZABONIMANA Etienne	22.695	100	22.695	0
NGARAMBE Herman	8.388	100	8.388	0
NKAKA Evariste	2.488	100	2.488	0
NDAYAMBAJE Innocent	510.750	100	510.750	0
NTEZIMANA Mathieu	17.760	100	17.760	0
NSABUWERA Malachie	330.768	100	330.768	0
NTAKOBATAGIRA Theodore	27.486	100	27.486	0
NDAGIJIMANA Eugène	9.166	100	9.166	0
NTAWURUHUNGA Frédéric	2.575	100	2.575	0
NTALINDWA Frodouard	1.187	100	1.187	0
NTAKABANYURA Alexandre	9.753	100	9.753	0
NZAMWITA Straton	1.530	100	1.530	0
SEZIKEYE Raphaël	8.250	100	8.250	0
SIBOMANA Emmanuel	10.200	100	10.200	0
SEHAMA Jean	3.094	100	3.094	0
SEROMBA Antoine	2.800	100	2.800	0
SIBOMANA Emmanuel	3.668	100	3.668	0
SEKAMANA Augustin	9.680	100	9.680	0
SARABUYE G.	72.267	100	72.267	0
SIBOMANA J.M.V.	36.206	100	36.206	0
SEKABOYI	8.928	100	8.928	0
SEMANA Gérard	76.714	100	76.714	0
TWAGIRAYEZU Lambert	12.860	50	6.430	6.430
TWAHIRWA Thomas	5.550	100	5.550	0
TUGIRIMANA Thadée	168.972	60	101.383	67.589
TWAGIRAYEZU Michel	5.900	100	5.900	0
TWAGIRAYEZU Eugène	7.059	100	7.059	0
TWAGIRUMUKIZA Pascal	134.529	20	26.906	107.623
TWAGIRAYEZU J.BAPTISTE	8.830	100	8.830	0
TWAGIRIMANA Ephrem	7.040	100	7.040	0
TWAGIRAYEZU Emmanuel	68.424	100	68.424	0

RUTABOBA INNOCENT	60.170	100	60.170	-
RUHANAMILINDI UZZIAS	100.950	100	100.950	-
RUTEBUKA ETIENNE	128.355	100	128.355	-
RUGWABIZA JEAN	50.030	100	50.030	-
RUSHISHI ANTOINE	1.300	100	1.300	-
RUGENINTWAZA CELESTIN	5.990	100	5.990	-
RUSANGANWA EMMANUEL	5.990	100	5.990	-
RUREMESA ETIENNE	3.900	100	3.900	-
RUSESABAGINA DEO TITE	606.103	50	303.052	303.051
RUDASINGWA EMMANUEL	4.900	100	4.900	-
RWAMUHIZI CHARLES	19.028	100	19.028	-
NDUWIMANA J. NEPOMUSCENE	35.027	20	7.005	28.022
RUGEMANDINZI ALOYS	37.964	100	37.964	-
RUHATANA ALOYS	31.249	50	15.624	15.625
RWAGATERA FAUSTIN	71.254	50	35.627	35.627
RURANGIRWA ILDEPHONSE	794.131	100	794.131	-
SIBOMANA THEOGENE	3.018	100	3.018	-
SEMARORA PIERRE CELESTIN	30.183	100	30.183	-
	-----	-----	-----	-----
TOTAL EX-PERSONNEL	33.079.267		22.928.645	10.150.622

UZABATUNGA Boniface	168.080	100	168.080	0
UZALIBARA Tharcisse	3.981	100	3.981	0
UWANYIRAWÉ Oswald	3.786	100	3.786	0
UKWIMANIBIZI Papias	8.052	100	8.052	0
UWIZEYIMANA Bosco	20.804	100	20.804	0
UWIZERA Félicite	7.318	100	7.318	0
UWAMARIYA Grâce	65.814	100	65.814	0
UWIMANA Aaron	206.342	100	206.342	0
UWIMANA Athanase	25.466	100	25.466	0
UWIZEYE Eugène	70.511	50	35.256	35.255
UWIMANA Hadja	49.073	100	49.073	0
MVUNABANDI Pierre	2.195	100	2.195	0
MUKAMANA Fébronie	18.854	100	18.854	0
NDIKUBWIMANA J.BAPT.	1.069.547	100	1.069.547	0
NKUNDWANABAKE Lazare	255.367	20	51.073	204.294
NGENDAHAYO Isaie	1.957	100	1.957	0
NYIRUBURANGA Stéphanie	166.411	60	99.847	66.564
NZARAMBA J.D.	330.384	100	330.384	0
ZIRAGABA Léobard	35.959	100	35.959	0
MUDAHUNGA Déo	160.087	90	144.078	16.009
MUKAYIKUNGE M.Gorette	2.000	100	2.000	0
MBONYUMUGENZI Camille	35.002	100	35.002	0
	-----	----	-----	-----
S/TOTAL	4.597.772		4.094.008	503.764

RECAPITULATION

	VALEUR BRUTE	PROVISION	VALEUR NETTE
	-----	-----	-----
CLIENT ORDINAIRE	35.590.123	17.029.526	18.560.597
COOPERATIVE ASSOCIES	17.742.855	12.478.696	5.264.159
PERSONNEL CENTRAL	3.970.587	-	3.970.587
PERSONNEL HORS CENTRAL	3.624.246	-	3.624.246
PERSONNEL EX-TRAFIPRO	38.825.689	22.928.645	15.897.044
ETAT & ORGANISMES	10.214.893	-	10.214.893
DEBITEURS DIVERS	3.947.474	-	3.947.474
	-----	-----	-----
TOTAL	113.915.867	52.436.867	61.479.000



MINISTÈRE DES FINANCES ET DE L'ÉCONOMIE

**DEPARTEMENT DES FINANCES
SECRETARIAT GÉNÉRAL**

**Coopérative TRAFIRPO
KIGALI**

Réf. N° :

Annexe :

Objet : Participation du Gouvernement
Rwandais au Capital Social de
la TRAFIRPO.

Messieurs,

J'ai l'honneur de me référer à votre lettre n° HJ/MG du 25 août 1977 relative à l'objet en marge et de vous communiquer ma position définitive au sujet de cette question.

Si vous consultez les statuts actuels adoptés par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 26 janvier 1975, remplaçant et abrogeant ceux du 14 janvier 1968, vous lirez à l'article 13 que le Gouvernement du Rwanda participe avec un montant de FRW. 50.000.000 au capital social de la Coopérative Trafipro. Vous lirez également à l'article 17, que trois administrateurs sont élus parmi les personnes dont les noms figurent sur une liste contenant cinq candidats, dressée par l'Etat Rwandais. Aussi le caractère non-équivoque de la participation du Gouvernement Rwandais au capital social de la Coopérative Trafipro, tel que contenu dans ma lettre n° 690/Fin 05.00 du 8 juillet 1977, se trouve cette fois-ci confirmé par des arguments statutaires.

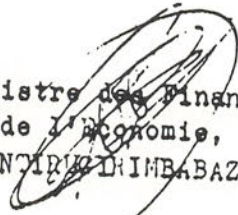
Quant à la question des intérêts et des ristournes, l'article 40 tranche cette question et les différentes décisions de l'Assemblée Générale en déterminent les modalités d'application. Ces décisions concernent tous les coopérateurs, y compris l'Etat Rwandais.

Le Ministère des Finances et de l'Economie qui a la gestion de toutes les participations de l'Etat dans ses attributions devra donc dorénavant être invité comme tel à toutes les Assemblées Générales de la Coopérative Trafipro.

La connotation plus capitaliste que sociale que vous donnez à notre participation n'est pas fondée, puisque lors des Assemblées de la Coopérative Trafipro, le Gouvernement Rwandais, bien que majoritaire ne dispose que d'une seule voix, de plus le Gouvernement Rwandais ne reçoit qu'une ristourne égale à celle des autres coopérateurs. Or presque tous les coopérateurs ont chacun une part sociale de 100 FRW. et vont recevoir chacun une ristourne de 40 FRW. pour leur section administrative. Le Gouvernement Rwandais recevra également 40 FRW. pour les 500.000 parts sociales pour l'année 1976. Dans le même ordre d'idées, vous devez avoir à l'esprit que les contacts et les facilités que le Gouvernement vous accordent témoignent bel et bien de sa ferme volonté de vous aider à réaliser votre objet social.

voire habituelle compréhension.

J'espère que cette mise au point rencontrera


Le Ministre des Finances
et de l'Economie,
D. NDIRIRIMBABAZI.-

Copie pour information à :

- Son Excellence Monsieur le Président
de la République Rwandaise
KIGALI
- Monsieur le Ministre des Affaires
Etrangères et de la Coopération
KIGALI
- Monsieur le Ministre des Affaires
Sociales et du Mouvement Coopératif
KIGALI
- Monsieur le Ministre du Plan
KIGALI
- Monsieur le Directeur Général de la
Comptabilité Publique
KIGALI
- Monsieur le Délégué à la Coopération
Technique Suisse.
- Le Chargé d'Affaires Suisse
KIGALI

CPI CF / ODA - Reine ✓

REPUBLIQUE RWANDAISE
 MINISTERE DES FINANCES
 SECRETARIAT CENTRAL
 Projet IDA CR/2113/RW

Kigali, le
 N° 2976 / Fin 10.00/E

HAR
 Son Excellence Madame
 le Premier Ministre
 KIGALI.

Objet: Plan de redressement de la
 Coopérative TRAFIPRO.

Date	10.12.93	15
ED	EDA	
Ref.	F 311 Rwanda 2	

Madame le Premier Ministre,

Subsidiairement à la lettre n° 2788/ Fin 10.00/E que j'ai adressée à Son Excellence Monsieur le Président de la République en date du 6 novembre 1993 relativement à l'objet en marge, et dont une copie vous a été réservée,

J'ai l'honneur de vous transmettre en annexe à la présente, une note de synthèse portant sur le plan de redressement de la Coopérative TRAFIPRO ainsi que les documents qui attestent que les différents services de l'Etat, réunis en date du 20 octobre 1993, ont approuvé unanimement ledit plan de redressement qui a été adopté par l'Assemblée Générale de la TRAFIPRO en sa séance du 28 août 1993.

Il est important de souligner que la Coopération Suisse, qui est le principal bailleur de fonds de l'Etat Rwandais dans le cadre du renforcement des capacités d'intervention de la TRAFIPRO, a approuvé ce plan, à condition que les valeurs immobilisées improductives, dont l'immeuble de la Centrale de la coopérative, soient vendues et que l'Etat garantisse le transfert du titre de propriété de cet immeuble sis à Kicukiro.

Ce dossier a également fait l'objet de discussions avec la Banque Mondiale qui l'approuve entièrement.

Etant donné que la Mission des Nations Unies pour l'Assistance au Rwanda MINUAR souhaite disposer de la Centrale de la TRAFIPRO afin d'y établir ses quartiers, et qu'un accord est intervenu entre le Ministère des Affaires Etrangères, le Ministère des Finances et la Coopération Suisse quant à la manière de procéder pour régler les problèmes relatifs à l'exécution rapide du plan de redressement de la TRAFIPRO tout en apportant une réponse appropriée au souhait de la MINUAR, je vous prie de bien vouloir prévoir l'examen rapide de la question au cours de la plus proche séance du Conseil des Ministres, afin d'autoriser les organes de la TRAFIPRO a procéder aux ventes de certains des actifs inutilisés.

Veillez agréer, Madame le Premier Ministre, l'expression de ma haute considération.

Le Ministre des Finances
RUGENERA Marc



Copie pour information à:

- Son Excellence Monsieur le Président de la République Rwandaise,
KIGALI.
- Monsieur le Ministre (Tous)
KIGALI.
- Mission de la Coopération Suisse
KIGALI.
- Monsieur le Représentant Résident Mission de la Banque Mondiale
KIGALI.
- Monsieur le Président du Conseil d'Administration de la TRAFIPRO.
KIGALI.