

UNIVERSITE DU QUEBEC

RAPPORT DE RECHERCHE PRESENTE A
UNIVERSITE DU QUEBEC A TROIS-RIVIERES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN ECONOMIE ET GESTION
DES SYSTEMES DE PETITE ET MOYENNE DIMENSIONS

PAR
ANASTASE NKURANGA

SITUATION ET PROBLEMES DES COOPERATIVES
AU RWANDA: FACTEURS, MODALITES
ET CONDITIONS D'AMELIORATION

JUILLET 1985

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

TABLE DES MATIERES

	PAGE
REMERCIEMENTS	i
LISTE DES TABLEAUX	ii
INTRODUCTION	1
<u>Chapitre 1 - Situation du mouvement coopératif au Rwanda .</u>	9
1.1 Présentation du Rwanda	9
1.1.1 Evolution politique et historique	9
1.1.2 Au point de vue géographique	11
1.1.3 Au point de vue population	13
1.1.4 Au point de vue économique	17
1.1.5 Les traits fondamentaux de la vie rurale . .	20
1.2 Situation des coopératives au Rwanda	22
1.2.1 Situation	22
1.2.2 Inégalités du développement coopératif . . .	30
1.2.3 Structure et promotion	32
<u>Chapitre 2 - Problèmes généraux des coopératives au Rwanda</u>	33
2.1 Problèmes d'organisation et de gestion	37
2.1.1 Inadaptabilité des modèles	38
2.1.2 Problèmes liés à la taille	42
2.1.3 Une comptabilité et une gestion non maîtrisées	49
2.1.4 Environnement économique défavorable	53
2.2 Situation financière des coopératives	54
2.2.1 Assistance financière: Bureau d'aide au développement	55
2.2.2 Contribution du projet Silos Coopératif . .	56

<u>Chapitre 3 - Mesures pour redresser la situation des coopératives au Rwanda</u>	65
3.1 Le développement de l'inter-coopération	66
3.1.1 Rôle de l'inter-coopération	66
3.1.2 Processus de l'inter-coopération	69
3.1.2.1 Partir de petites unités existantes	69
3.1.2.2 Sources de capitalisation financière.	71
3.1.2.3 Coopératives primaires et unions locales	75
3.1.2.4 Exemple d'inter-coopération régionale: UNICOOPAGRI - BYUMBA	77
3.2 Amélioration de la gestion des coopératives	80
3.3 L'Etat et la coopération	83
 <u>Chapitre 4 - Analyse d'un cas: la coopérative TRAFIPRO au Rwanda</u>	 90
4.1 Evolution de la coopérative Trafipro	91
4.2 Problèmes pratiques de la coopérative	94
4.2.1 L'homme-clé du système des ventes: le gérant	94
a) Fonctions.	94
b) Tentation de l'argent	95
c) Renforcement du système de contrôle	96
d) Promotion des gérants	97
4.2.2 Les relations entre la coopérative et ses membres	98
a) Les motifs d'adhésion	98
b) Participation des coopérateurs	99
4.3 Essai d'évaluation de la coopérative	100
4.3.1 L'activité coopérative du sociétariat	100
4.3.2 La pratique des principes coopératifs	103
4.3.3 La promotion de l'éducation	107
4.3.4 La réalisation des objectifs	109

	PAGE
4.3.5 Une réussite au profit de qui?	113
4.3.6 Une entreprise pas comme les autres	117
4.3.7 Trafipro, instrument de développement	121
CONCLUSION	128
BIBLIOGRAPHIE	134

REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer toute notre gratitude au professeur André Joyal qui a bien voulu assumer la direction de ce mémoire.

Nous nous devons de remercier bien sincèrement les professeurs Joseph Chicha, Pierre-André Julien, Jean Lorrain et Bernard Vermot-Desroches, pour leur appui soutenu et pour leurs suggestions et remarques pertinentes lors de la préparation de ce mémoire.

Une gratitude particulière va aux paysans, travailleurs, fonctionnaires rwandais dont l'amitié et la disponibilité lors de notre recherche ne nous ont jamais fait défaut: nous espérons que ce travail qui leur doit tant pourra leur être de quelque utilité. Que toute ma famille trouve ici le couronnement de ses efforts dans ma vie estudiantine.

Il nous fait aussi plaisir de remercier mes collègues: Cyprien Makuza, Martin Mbahunzineza, Déogratias Nkunzimana, Jean Ntawuneza pour leurs précieux conseils et commentaires.

Nous remercions également nos sincères amis Jean Bizimungu, Jean Baptiste Gatete, Emmanuel Nsengimana, J.D. Mugenzi pour l'appui et la persévérance dont ils ont fait preuve dans leur collaboration à la production de ce mémoire.

Madame Paulette Blouin a droit à notre reconnaissance pour de nombreuses heures consacrées à la dactylographie du manuscrit.

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux

I	-	Tableau récapitulatif des principales données démographiques du Rwanda	14
II	-	Situation du mouvement coopératif au Rwanda au 31 décembre 1982	26
III	-	Taux de pénétration coopérative dans les dix préfectures	31
IV	-	Le quadrilatère coopératif et ses clivages . . .	46
V	-	Coopératives ayant des cas litigieux portés devant différentes juridictions	51
VI	-	Demandes de crédit auprès du BAD depuis 1980 jusqu'à 1983	57
VII	-	Coopératives assistées par le projet Silos Coopératifs	61
VIII	-	Les coopératives membres de l'Union des coopératives agricoles de Byumba	81

INTRODUCTION

Pendant longtemps, les coopératives ont été considérées par les observateurs extérieurs au mouvement, comme étant des réalisations marginales. Les coopérateurs eux-mêmes, au cours du long processus de mise en place que constitue un développement coopératif, ont souvent perdu de vue le sens profond et l'objectif ultime de l'action coopérative. Cependant, au long des décennies, des secteurs coopératifs se sont constitués, un peu comme une marée montante sur une longue plage, se sont rejoints à divers niveaux et, ces dernières années, ont fini par attirer l'attention. Dans différents pays, la puissance même de certains secteurs coopératifs en est arrivée à inquiéter les puissances établies, tant capitalistes que socialistes. Dans un pays comme la Suède, le secteur coopératif de consommation a même réussi à prendre de l'ascendant sur le secteur privé et à imposer ses normes aux grands trusts capitalistes. En Angleterre, le même secteur a fait la preuve de la possibilité pour les coopératives d'atteindre de grandes dimensions. Cette expansion du secteur coopératif explique qu'après la guerre des années 40, certains organismes internationaux se montrèrent disposés à envisager le développement du Tiers Monde par la voie de coopératives plutôt que par les voies capitalistes ou étatiques.

Au Canada, l'impact coopératif commença à se faire sentir suffisamment menaçant, du point de vue des intérêts en place, pour que les associations d'hommes d'affaires évoquent le danger à grand renfort d'une impressionnante publicité et réclament la taxation des coopératives selon les mêmes règles que pour l'entreprise, au nom de la concurrence plus que de l'équité fiscale. Quant aux pays socialistes de l'Est, on sait que la coopération libre leur est aussi apparue dangereuse, d'où l'utilisation de la loi, en Russie notamment, pour définir et délimiter les domaines face au secteur étatisé.

Le problème le plus fondamental des pays sous-développés est d'améliorer la qualité de la vie, de la totalité ou du moins de la majorité de la population.

Il s'agit donc de s'attaquer, surtout au niveau rural, aux grands fléaux qui accompagnent la pauvreté: malnutrition, faim, fécondité excessive, forte mortalité infantile et générale, chômage, faible productivité, ignorance, etc...

Dès que l'on considère la pauvreté sous l'angle de ces différents fléaux, certaines relations telles que l'interdépendance entre la santé-nutrition et la forte mortalité, ou santé-nutrition et productivité deviennent évidentes. La fécondité excessive est une auto-défense des populations pauvres qui essaient de lutter contre l'environnement socio-économique en prolongeant la survie de la famille.

La politique d'intégration structurelle du village africain est fondée sur trois instruments: l'entreprise privée, l'entreprise publique, et l'entreprise coopérative. Chacune de ces formes d'entreprises

a ses mérites, mais l'entreprise coopérative offre le meilleur moyen de stimuler l'énergie morale des paysans et de la canaliser vers des activités économiques productrices. Elle assure l'unité du village par l'action de groupe. Les coopératives peuvent facilement s'adapter aux besoins et aux conditions.

De tout temps, les Rwandais ont toujours considéré qu'aucun homme ne peut se suffire. De fait, à voir la société traditionnelle, nos ancêtres se sont souvententraîdés, associés et ont coopéré pour la défense aussi bien de leurs propres intérêts que pour des intérêts nationaux.

C'est aussi l'une des raisons pour lesquelles la société traditionnelle rwandaise s'auto-suffisait, aussi bien dans les domaines sociaux, économiques et culturels.

Le développement harmonieux du Rwanda se bute à une série de facteurs défavorables dont les principaux sont:

- Une production marginale, une exiguité des terres et une dégradation du sol face à une poussée démographique galopante;
- Une détérioration continuelle du pouvoir d'achat des masses;
- Un sous-emploi généralisé;
- Un commerce spéculatif qui consiste à payer peu au producteur et à vendre cher au consommateur;

- Une mentalité capitaliste qui profite à une petite minorité, avantageant toujours les plus favorisés;
- Un sous-développement au niveau de l'éducation;
- De faibles capitaux d'investissements.

A tous ces défis le système coopératif propose des solutions opérationnelles.

A) Face à la production marginale et au sous-emploi, le système coopératif recommande que ceux qui n'ont pas de terres ou qui sont oisifs soient organisés et encadrés au sein des unités coopératives de production ou de mise en valeur des terres neuves. Il prône également le regroupement de petites unités d'exploitation familiale dispersées, en vue d'en faire de grandes unités d'exploitation sur lesquelles un encadrement technique intense et approprié est possible. Cette formule résoud simultanément le problème de l'exiguïté et de la dégradation des sols et dans le même temps, fait participer activement un grand nombre de personnes à une activité de production d'une rentabilité certaine.

B) Face au commerce spéculatif et exploiteur, le système coopératif propose aux producteurs de s'organiser en vue de commercialiser eux-mêmes leurs produits au prix qui leur paraît juste et rémunérateur; et aux consommateurs de grouper leurs achats afin de se procurer ce dont ils ont besoin au prix de gros et supprimer ainsi cette longue chaîne d'intermédiaires qui enchérit les prix.

C) Face à la détérioration du pouvoir d'achat: en vendant leurs produits et en achetant ce dont ils ont besoin à des prix intéressants, les producteurs-consommateurs réalisent des économies et de ce fait, leur pouvoir d'achat s'en trouve amélioré. Ensuite pour canaliser ces économies et provoquer des effets d'entraînement, le système coopératif suggère aux collectivités concernées de créer leurs propres banques, lesquelles récoltent les économies destinées à l'épargne et accordent des crédits à bon marché à ces petits épargnants qui peuvent désormais améliorer soit leurs moyens de production, soit leur standing de vie familiale.

D) Face au capitalisme bourgeois, le système coopératif invite les économiquement faibles à unir leurs efforts pour chercher des solutions ensemble; pour combattre les injustices sociales, les inégalités structurelles; pour militer en faveur de l'édification d'un monde meilleur, toujours plus juste et plus équitable, un monde où l'homme prédomine sur le capital, la solidarité sur l'individualisme, un monde où chacun a les mêmes possibilités de gagner, de posséder et de s'équiper convenablement.

E) Face au sous-développement au niveau de l'éducation, le système coopératif prône l'éducation permanente des coopérateurs. L'éducation est l'un des principes coopératifs reconnus mondialement.

F) Face aux faibles capitaux d'investissement, le système coopératif réussit à réunir de petits capitaux improductifs et en faire d'importants capitaux rentables. De plus, sans capitaux au départ, il parvient à mettre en place des réalisations créatrices de revenus (coopératives agricoles par exemple).

1. PROBLEMATIQUE

Selon le IIIe Plan de Développement Economique, Social et Culturel 1982-1986, (1) les coopératives sont appelées à jouer un rôle d'avant-garde dans l'organisation de l'économie rurale, la modernisation du monde rural, la création d'emplois, la régulation et la stabilisation des prix, le stockage des récoltes et la lutte contre l'exode rural et ses conséquences.

Le mouvement coopératif au Rwanda peut être considéré comme actif mais peu structuré. Sur environ 2,500 associations d'entraide, précoopératives et coopératives, environ 15% sont agréées officiellement, le reste relevant du secteur non structuré.

Les activités pour lesquelles se regroupent les membres sont très variées: épargne et crédit, consommation, commercialisation de produits, production du commun, amélioration de l'habitat, artisanat ainsi que des combinaisons de ces actions. Selon plusieurs auteurs le mouvement coopératif rwandais a échoué, échec d'autant plus paradoxal que les coopératives semblent être soutenues par la politique officielle qui les classe parmi les organisations capables de stimuler le développement du monde rural et de participer aux efforts d'éducation des masses rurales.

(1) Ministère du Plan (RWANDA), IIIe Plan de Développement Economique, Social et Culturel 1982-1986, Kigali, 1982, p. 425.

Les causes d'échec du mouvement coopératif rwandais sont nombreuses. La principale, selon KAYINAMURA Félicien, est "le faible niveau de formation des coopérateurs doublé d'un manque d'expériences dans l'administration des affaires". (2) Pour le même auteur, cela aurait les conséquences suivantes: "certaines personnes entreprennent des activités qui ne sont pas rentables; d'autres ne savent pas rentabiliser ce qui devrait l'être; certains dirigeants et contrôleurs ignorent leurs responsabilités ou n'ont pas la compétence nécessaire pour les exercer; les coopératives pour lesquelles un financement bancaire est nécessaire au développement de leurs activités ne sont pas bien organisées pour mériter la confiance des banquiers". (3)

Malgré tout, on continue de créer de nouvelles coopératives, d'adhérer à des coopératives moribondes. Cette situation est ainsi décrite par Y. POMERLEAM: "La situation des coopératives au Rwanda est ambiguë. C'est d'une part la forme (privilégiée) d'association, celle qui se répand le plus rapidement à travers le pays, d'autre part la coopérative est plus souvent identifiée à des problèmes et des échecs qu'à des réussites économiques et sociales". (4)

Dans de rares études qui ont été effectuées sur le mouvement coopératif au Rwanda, plusieurs auteurs comme NZEYIMANA, A. (5) essayent de

(2) KAYINAMURA, Félicien, Expérience rwandaise de la coopération in Séminaire sur l'organisation et la gestion des coopératives rurales, Kigali du 10 août au 4 septembre 1982, p. 78.

(3) Idem - KAYINAMURA, Félicien (1982), op. cit., p. 78.

(4) POMERLEAM, Y., IWACU ouvre ses portes in Dialogue no 102, Janv.-Fév. 1984, p. 85.

(5) NZEYIMANA, A., Le système coopératif; atout pour le développement du Rwanda, Mémoire, U.N.R., Butare, 1981.

tracer le chemin parcouru par le système coopératif en général et particulièrement au Rwanda; de décrire le fonctionnement des organes coopératifs; de vanter les avantages des coopératives etc...

MUGABO, P. (6), dans son Mémoire, a essayé d'analyser le fonctionnement de la loi du 22/11/1966, portant organisation des coopératives au Rwanda. Son analyse se limitant aux aspects juridiques seulement sans pouvoir montrer que même cette loi est actuellement dépassée.

Dans ces rares recherches, les auteurs se contentaient de décrire les problèmes sans se demander pourquoi un tel problème existe.

Dans notre travail, nous avons voulu soulever un élément nouveau en l'occurrence la suggestion des solutions. A la différence des autres qui décrivaient les problèmes que rencontrent les coopératives, notre travail s'est penché spécialement sur l'analyse des origines de ces problèmes.

Cette analyse nous a permis de nous demander quels sont les facteurs, les modalités et les conditions d'amélioration. C'est un fait qu'on remarque au Rwanda une multitude d'associations d'entraide, de précoopératives et de coopératives. Tous ces groupements se fixent à la base des objectifs soient: d'autosuffisance alimentaire, d'entraide mutuelle, etc...

(6) MUGABO, PP., Les aspects juridiques du mouvement coopératif au Rwanda Mémoire, U.N.R., Butare, 1978.

Plusieurs coopératives ne durent pas et celles qui subsistent ont des problèmes de fonds de roulement, d'écoulement de leurs produits, etc.

Nous avons voulu voir, si le système de gestion des coopératives est adéquat et si la loi régissant les coopératives leur permet de bien remplir leurs objectifs. Ce problème mérite d'être étudié pour diverses raisons: d'abord, l'étude va mettre au clair la situation des coopératives, et ensuite dégagera tous les problèmes qu'elles rencontrent actuellement. Cette étude pourra fournir des renseignements utiles aux planificateurs de l'Etat pour améliorer le sort des coopératives.

Cette étude aura des implications sociales et économiques car elle va essayer aussi de trouver des solutions possibles pour une meilleure intégration du mouvement coopératif dans le développement du Rwanda.

2. OBJECTIFS

Le premier objectif de l'étude est la description de la situation des coopératives quant à leurs origines, leurs formes, etc...

Cet objectif nous amène au deuxième objectif important qui consiste à dégager les difficultés que rencontrent les coopératives dans plusieurs domaines: gestion, organisation, finance, législation, etc...

Nous allons essayer de faire une analyse des origines de ces problèmes.

Après avoir analysé ces origines, le troisième objectif est de suggérer des solutions de redressement tout en montrant des facteurs, modalités et conditions d'amélioration.

Etant donné le rôle que joue l'Etat dans l'orientation du mouvement coopératif, nous avons voulu voir (finalement) les relations qui existent entre les coopératives et l'Etat.

3. METHODOLOGIE

Pour mener notre recherche, nous avons choisi trois (3) préfectures: BYUMBA, KIGALI et KIBUNGO. Ces préfectures ont été choisies de façon aléatoire parmi les dix (10) préfectures du Rwanda.

Nous avons identifié trente (30) coopératives (10 coopératives dans chaque préfecture), en tenant compte des activités pour lesquelles ces coopératives se regroupent.

Elles ont été choisies à partir des données statistiques des rapports 1982-1983 des inspecteurs des coopératives de Byumba, de Kigali et de Kibungo.

Les informations ont été recueillies à partir de quatre (4) démarches suivantes:

1⁰ Un questionnaire:

Un questionnaire a été conçu à partir d'une grille comportant les différents facteurs pouvant aider à mieux connaître ce que vivent les coopératives actuellement. Ce questionnaire porte sur:

- l'organisation
- l'éducation coopérative
- l'intercoopération
- l'emploi
- les achats et les ventes
- les finances
- la gestion et le marketing
- quelques opinions personnelles.

Le questionnaire tient compte des membres, des administrateurs, des employés et cadres, des non-membres, etc...

L'ensemble n'est pas exhaustive. Le choix était motivé par le critère de disponibilité de données.

2⁰ Des visites:

Effectuées subséquemment au questionnaire dans les coopératives choisies, des visites ont permis d'appréhender la réalité de ces coopératives et de vérifier la véracité des réponses obtenues.

3⁰ Des entretiens:

Tenus avec les Inspecteurs des coopératives et les encadreurs des coopératives dans lesquelles les interviews ont été menés; des entretiens ont permis de confirmer les résultats obtenus et de recueillir plusieurs informations supplémentaires. Ces entretiens étaient informels.

4⁰ Stage dans la coopérative TRAFIPRO:

Un stage que nous avons effectué antérieurement dans la coopérative TRAFIPRO, nous a permis de faire une analyse détaillée de l'activité coopérative.

Tous ces renseignements nous ont permis de connaître le fond des problèmes et de suggérer des solutions de redressement.

Le stage nous a permis de faire une analyse critique approfondie de la coopérative TRAFIPRO.

4. LIMITES

L'étude n'a pas la prétention de résoudre les problèmes du mouvement coopératif au Rwanda.

Elle se propose simplement l'analyse de la situation des coopératives pour ensuite étudier l'origine de leurs difficultés. Ceci nous a permis de voir quels sont les facteurs, modalités et conditions d'amélioration.

L'analyse des coopératives sur toute l'étendue du pays étant une entreprise de grande envergure dépassant l'objet de cette étude, notre étude est restreinte géographiquement aux 3 préfectures: Byumba, Kigali, Kibungu.

Même si la portée de l'étude est limitée, elle nous permet d'ouvrir les horizons sur les recherches ultérieures notamment sur la participation des coopérateurs à la gestion coopérative, sur l'efficacité des unions coopératives, sur l'établissement des documents comptables faciles pour les coopérateurs, etc...

Le travail est divisé en quatre chapitres, soient: la situation du mouvement coopératif au Rwanda; les problèmes généraux des coopératives; les mesures de redressement et l'analyse d'un cas pratique.

Dans le premier chapitre, nous avons voulu présenter le Rwanda quant à son évolution historique et politique, son économie, sa population et sa géographie. Nous avons parlé des traits fondamentaux de la vie rurale parce que c'est dans la campagne où on trouve plusieurs coopératives. Dans ce même chapitre, nous avons montré la situation actuelle du mouvement coopératif, l'inégalité du développement coopératif à travers le pays et la structure du mouvement coopératif au Rwanda.

Le deuxième chapitre est consacré aux problèmes des coopératives au Rwanda. Nous avons analysé les problèmes d'organisation, de gestion et ainsi que les problèmes sur le plan financier.

Dans le troisième chapitre, nous avons essayé de donner quelques solutions de redressement au mouvement coopératif rwandais. Nous avons essayé de montrer comment la gestion des coopératives peut être améliorée. Dans le dernier chapitre, nous avons parlé de l'évolution de la coopérative Trafipro et de ses problèmes pratiques pour finalement procéder à un essai d'évaluation de la coopérative quant à l'atteinte de ses objectifs.

Nous espérons que cette étude fournira des renseignements utiles aux intervenants dans le mouvement coopératif rwandais pour améliorer le sort des coopératives et, qu'elle aura des implications sociales et économiques car elle va essayer de trouver des moyens de permettre au mouvement coopératif une meilleure intégration dans le développement du Rwanda.

CHAPITRE 1

SITUATION DU MOUVEMENT COOPERATIF AU RWANDA

Dans ce chapitre, nous voulons faire d'abord une brève présentation du Rwanda au point de vue géographique, économique et population pour mieux situer le lecteur. Comme les institutions communautaires traditionnelles, l'institution coopérative est née dans les milieux populaires. C'est pourquoi avant de parler de la situation des coopératives, nous avons rappelé les traits fondamentaux de la vie rurale. Dans ce point, nous avons évoqué les formes d'exploitation agricole familiale et les techniques mises en oeuvre. Ensuite, nous allons décrire la situation des coopératives au Rwanda: les inégalités du développement coopératif au niveau des régions, la structure et la promotion.

1.1 Présentation du Rwanda

1.1.1 Evolution historique et politique

L'organisation du progrès revient au jeune état rwandais, appuyé sur la forte conscience nationale et aidé par diverses assistances étrangères.

La densité de la population actuelle du Rwanda a ses racines historiques dans la superposition sur place d'un peuplement épars de

chasseurs - cueilleurs batwa, d'un peuplement de paysans bahutu se rattachant au groupe BANTU, puis d'un peuplement de pasteurs batutsi, de la famille des Ethiopides. Ces derniers organisèrent un état monarchique de structure féodale dont l'une des caractéristiques était l'établissement de liens étroits entre le propriétaire d'un troupeau et la personne à laquelle il en confiait la garde et l'usufruit. De 1880 à 1916 le Rwanda se trouva placé sous le protectorat allemand et de ce fait rattaché à l'Afrique orientale. Après la défaite de l'Allemagne sur place et en Europe, la Société des Nations confia à la Belgique la tutelle du Rwanda et du Burundi.

Les Belges organisèrent l'implantation urbaine et le système des communications de manière à favoriser les liens avec leur colonie du Congo.

Une triple révolution se noue entre 1958 et 1962 sous la pression des tendances internes et des sollicitations du mouvement général de décolonisation. Le système monarchique et féodal devenu bureaucratique est balayé par la révolution populaire de 1959. Puis le Rwanda rompt les liens de tutelle avec la Belgique et devient République pleinement indépendante le 1er juillet 1962. Simultanément le Rwanda se désolidarise du Burundi pour mieux affirmer sa personnalité nationale, exprimée par une seule langue (le Kinyarwanda). Après treize années de pouvoir, le gouvernement est dissout par l'Armée qui, consciente de ses responsabilités, veut empêcher le pays de sombrer dans l'anarchie qui le guettait au mois de juillet 1973.

1.1.2 Au point de vue géographique

Le Rwanda, situé au coeur de l'Afrique, sans débouché sur la mer, est un pays de 26 338 km² avec plus de 5 500 000 habitants. Le territoire national s'inscrit dans les coordonnées suivantes:

Latitude : 1° 04' S et 2° 51' S

Longitude : 28° 58' E et 30° 53' E

Perché entre 1 500 et 4 500 mètres d'altitude, le Rwanda se présente sous la forme d'une pénéplaine inclinée du Nord-Ouest vers l'Est. Le Nord-Ouest porte haut la chaîne des volcans, points culminants du massif de la Crête Zaïre-Nil qui surplombe le lac Kivu. Aux flancs de cette crête se prolonge en s'affaissant vers l'Est le plateau central avec ses nombreuses collines. Le Rwanda, pays purement continental, se trouve à 2 200 km de l'Océan Atlantique, à 1 200 km de l'Océan Indien, à 3 650 km du Caire (Egypte) et à 3 750 km du Cap (Afrique du Sud).

Il a pour voisins le Burundi au Sud, la Tanzanie à l'Est, l'Ouganda au Nord et le Zaïre à l'Ouest.

Le climat du Rwanda est modéré d'abord par le relief, ensuite par la proximité de l'équateur. L'altitude s'accroît d'Est en Ouest; d'où on passe successivement par un milieu climatique chaud et sec tempéré puis frais et humide. La température moyenne est d'environ 18°C pour l'ensemble du pays.

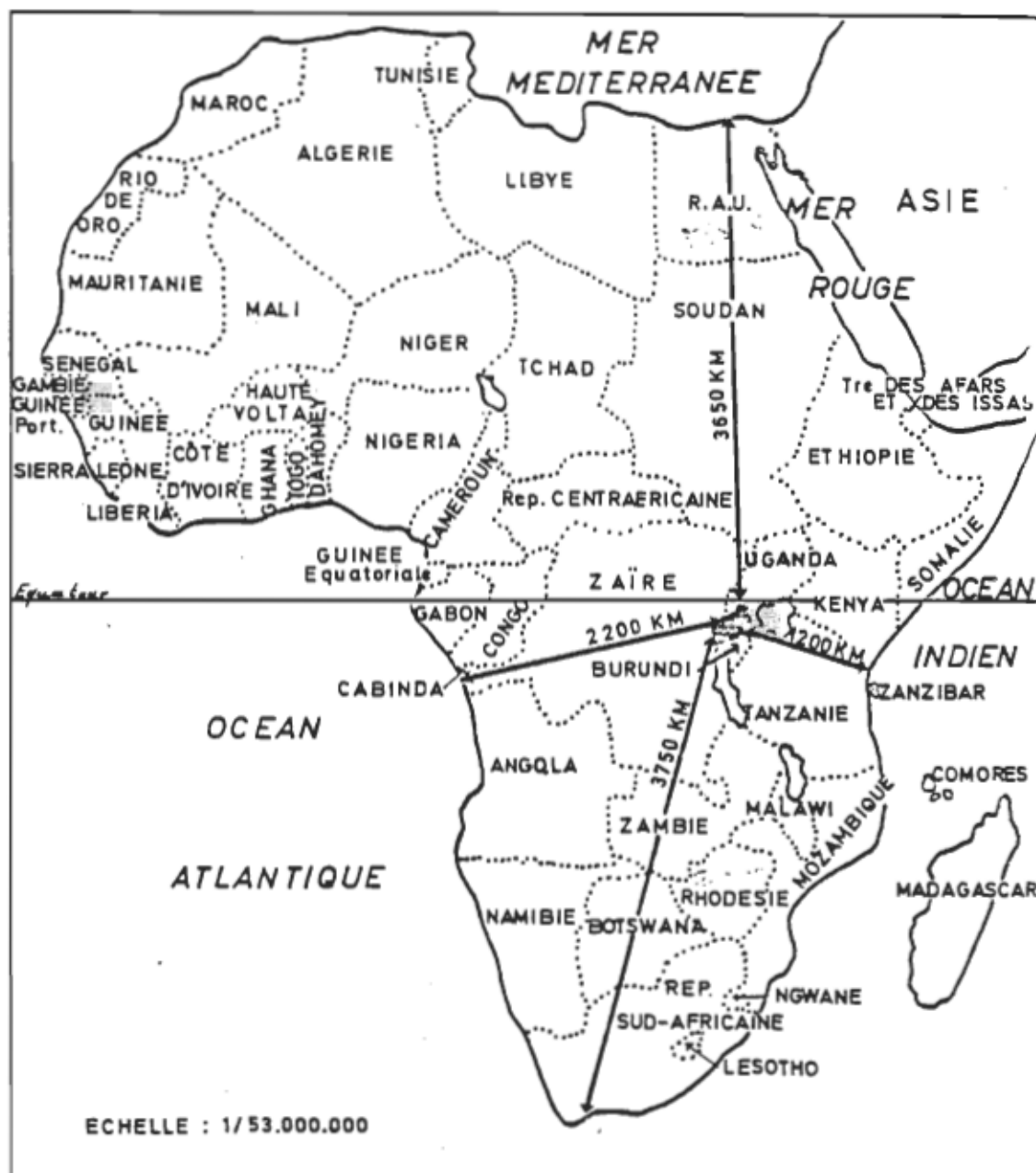


Fig. 1. Situation du Rwanda en Afrique.

Températures douces et pluies modérées en font un milieu très différent des autres régions équatoriales chaudes et humides dont, cependant il conserve en grande partie le rythme annuel.

L'histoire géologique a donné au socle rwandais, porté en altitude, un réseau hydrographique complexe et un relief à forte pente où malgré le caractère du climat, les dangers de l'érosion ne peuvent être sous-estimés.

1.1.3 Au point de vue population

A la fin de 1981, la population rwandaise était de 5 338 000 habitants.

La densité démographique est très forte; la moyenne nationale est de 258 habitants au kilomètre carré utilisable. Le taux de croissance de la population est très élevé: 3.7%. Ce taux conduit à doublement de la population en vingt ans.

La population rwandaise est très jeune puisque 53% a moins de 18 ans. La distribution de la population selon les branches d'activité économique montre que l'agriculture occupe 93% de la population active. Le reste se répartit dans trois sphères d'activité, à savoir: les services collectifs, les services aux particuliers et l'industrie manufacturière.

La forte densité rwandaise paraît pouvoir s'expliquer, outre la superposition du peuplement de paysans et du peuplement de pasteurs, par la salubrité du pays, par la large gamme de productions agricoles possibles et par l'attachement à la terre d'une population prolifique.

-TABLEAU I

TABEAU RECAPITULATIF DES PRINCIPALES DONNEES DEMOGRAPHIQUES DU RWANDA

Préfecture	Estimation 1970	Recensement 1978				Estimation 1981	Taux d'accroissement Moyen Annuel.	
		Population masculine	Population féminine	Population totale	Densité au km² utilisable (1)		1970-1978	1978-1981
BUTARE	507.568	290.798	311.752	602.550	343	655.504	2,2%	2,8%
BYUMBA	354.521	254.435	266.916	521.351	200	580.594	5,0%	3,7%
CYANGUGU	272.213	165.084	168.103	333.187	298	380.487	2,6%	4,5%
GIKONGORO	315.676	178.130	192.466	370.596	237	384.018	2,1%	1,3%
GISENYI	368.618	227.019	241.863	468.882	358	530.077	3,1%	4,2%
GITARAMA	466.532	295.299	310.913	606.212	381	659.543	3,4%	2,9%
KIBUNGO	236.760	176.032	185.217	361.249	136	426.611	5,5%	5,7%
KIBUYE	225.520	164.198	172.390	336.588	260	364.594	5,2%	2,7%
KIGALI	373.417	353.195	345.247	698.442	249	826.752	8,2%	5,8%
RUHENGELI	456.985	258.722	273.205	531.927	369	579.832	1,9%	2,9%
RWANDA	3.579.810	2.362.912	2.468.072	4.830.984	258	5.388.012	3,8%	3,7%

(1) hors lacs, marais, forêts primaires et parcs nationaux.

Source: IIIe Plan de développement économique, social et culturel du Rwanda.

Le fait que les plus fortes densités se rencontrent dans les régions d'altitude moyenne, entre 1 500 et 1 900 mètres, souligne l'intérêt pour l'homme de cet étage biographique. Les températures modérées, voisines de 20°C, ne découragent pas l'activité humaine, tandis que les pluies moyennes, de 1 000 à 1 200 mm, par leur répartition au cours de l'année permettent deux cultures. La forêt claire qui couvrait autrefois ces régions a pu être défrichée sans trop de difficultés par des populations connaissant les outils de fer. Le défrichement a dégagé des terres de bonne valeur agronomique.

Ce milieu favorable, l'est aussi à la santé de l'homme et du gros bétail. Les insectes qui propagent la maladie du sommeil et le paludisme perdent de leur virulence dans ces régions.

Les régions situées au-dessous de 1 500 mètres appartiennent sans conteste, par leurs températures plus fortes, leur rythme annuel à une saison des pluies et leur savane arborée, au milieu tropical classique. Les grandes endémies tropicales y sévissent avec plus ou moins de force.

Les sols cuirassés sur les plateaux, très lourds dans les vallées sont de mise en culture difficile. Ces régions beaucoup moins peuplées que celles du Plateau Central, le sont plus que bien d'autres régions comparables d'Afrique.

Au-dessus de 1 900 mètres, il fait déjà bien frais. Certes, les maladies tropicales sont absentes mais celles des milieux tempérés deviennent menaçantes: maladies pulmonaires surtout pour des populations ne disposant que de techniques peu adaptées en matière d'habitat

et d'habillement. La grande forêt de la pluie, dense et toujours verte, est un obstacle sérieux; sur les défrichements difficilement ouverts, seule une partie des plantes cultivées plus bas peut prospérer. La civilisation rwandaise traditionnelle n'était en mesure de mettre en valeur l'étage supérieur du pays et, lorsqu'elles se déplacèrent vers l'Ouest les populations paysannes préférèrent pousser jusqu'aux rivages du Kivu plutôt que de rester sur les plus hautes terres.

Les étages biogéographiques commandent non seulement la salubrité mais aussi le nombre des plantes cultivables et leur rendement. L'étage du Plateau Central est particulièrement favorisé au double point de vue du nombre des plantes et des rendements. L'étage des fortes densités accepte à la fois plantes tempérées et plantes tropicales. La vieille agriculture sur brûlis qui utilisait sorgho, éleusine et igname (plus la cueillette et la chasse) fut renforcée par des plantes venues de l'Est: bananes, haricot, froment. Plus tard vint le riche cortège des plantes d'origine américaine: maïs, patate douce, arachide, manioc, tabac, papayer, tomate, souvent encouragées à l'époque de tutelle.

Les rendements de ces plantes sont relativement bons. Il semble qu'ils soient améliorés par la pratique fréquente de la complantation, chacune des plantes bénéficiant des façons culturales faites pour l'autre. Mais c'est surtout la possibilité de faire deux récoltes par an sur la même terre, grâce aux deux saisons des pluies et à la constance des températures qui fait la supériorité de l'étage moyen. Une population nombreuse, relativement peu menacée par les maladies, pouvait en travaillant avec soin subvenir à ses besoins alimentaires.

Dans l'étage inférieur, rapidement monopolisé par les pasteurs et sur les hautes terres défendues par la fraîcheur et la forêt, les paysans ne pouvaient espérer qu'une seule culture par an.

L'occupation de ces régions supposait de plus la mise au point de systèmes cultureaux spécifiques dont le bananier est exclu. La forte densité rwandaise s'explique aussi par l'attachement à la terre d'une population prolifique. Les possibilités de migrations vers des régions voisines semblables au Rwanda sont inexistantes puisque ces régions sont elles-mêmes surpeuplées.

La population continue de s'accumuler sur place au rythme d'un accroissement naturel accéléré. Les familles nouvelles se fixent près de la maison des parents, et les enfants se partagent la terre des ancêtres que les cultes chrétiens ne font pas oublier. Mais les parcelles dont ils héritent sont toujours de plus en plus étroites; elles deviendraient gravement insuffisantes si, l'accroissement de la population suivant son rythme, les techniques de production ne se renouaient pas.

1.1.4 Au point de vue économique

Le produit intérieur brut du Rwanda est estimé, en 1980, à 1 080 millions de dollars U.S.A. soit à peu près 200 dollars U.S.A. de produit national par habitant.

Le secteur agricole contribue à la formation de la valeur ajoutée en proportion de 40.7% (en 1980). A elle seule, l'agriculture vivrière représente 36% de la valeur ajoutée et cette proportion est restée stable depuis 1976.

Il convient de noter cependant que cette branche constitue principalement une activité de subsistance, puisque la part monétisée de sa valeur ajoutée n'atteint même pas 30%.

L'agriculture d'exportation ne représente que 5% de la valeur ajoutée, mais ce sous-secteur est très important pour l'économie nationale puisqu'il procure 60% des recettes en devises du pays. La branche des industries manufacturières est, avec le commerce, la branche la plus importante après l'agriculture vivrière. Elle représente 15.3% de la valeur ajoutée totale, en 1980. Le commerce représente 14.7%.

En matière d'embauche, le secteur industriel n'est pas, comme on l'aurait souhaité, le grand fournisseur d'emplois. Les importations représentent 22% du produit intérieur brut, tandis que les exportations représentent 21% du PIB; ce qui, compte tenu de la prépondérance du secteur de subsistance, représente des proportions élevées.

On remarque aussi la faiblesse de l'épargne intérieure qui représente (en 1980), 1.8% du revenu national disponible.

Par suite de la faiblesse de l'artisanat de fabrication et de l'industrie, le commerce rwandais porte surtout sur les denrées locales et sur les produits d'exportation, auxquels on peut adjoindre l'exploitation des richesses touristiques.

Les quantités négociées par les circuits purement intérieurs ne sont pas connues. Il est clair cependant, du fait même du déficit alimentaire, que les produits mis sur le marché représentent moins un surplus au sens propre du terme, qu'un prélèvement opéré sur la consommation rurale en vue d'obtenir le minimum indispensable de produits

indispensable de produits fabriqués et de numéraire. Il s'agit bien d'un commerce de pénurie avec toutes les conséquences qui en découlent sur l'irrégularité des approvisionnements, la variation des prix, la fragilité des structures.

La libération du système féodal, l'urbanisation, l'augmentation du nombre de salariés, sont autant de faits sociaux favorables à l'essor du commerce intérieur et à sa prise en main par les rwandais eux-mêmes. Le rôle des Arabes et des Pakistanais se modifie et se restreint tandis que le petit commerce devient un monopole rwandais. On a constaté que le dynamisme du commerce constitue le moteur de l'économie rwandaise, tant par le nombre de gens qu'il emploie que par la diversification sectorielle et régionale. On comptait 2 000 personnes physiques ou morales inscrites au Registre de Commerce en 1972, le taux d'accroissement des dites personnes a été de 216% de 1972 à 1982.

Cette évolution positive comporte cependant des points faibles: multiplication des intermédiaires particulièrement nuisible en temps de pénurie, difficulté du contrôle des prix, des poids, des mesures et des patentes, anarchie des localisations, fragilité des entreprises, dépendance face aux transporteurs. Cette catégorie de commerçants s'intéresse surtout à la revente au détail des produits importés d'usage courant, sans négliger toutefois les transactions sur les produits locaux. Ils sont sur tous les marchés, depuis le centre commercial jusqu'au point de transaction périodique du milieu rural, mais de plus en plus des boutiques permanentes s'installent sur les collines. Quant au commerce coopératif, il est encore peu représenté mais le rôle joué par la Coopérative TRAFIPRO est très significatif. Celle-ci fera l'objet d'une analyse à part dans le dernier chapitre.

Puisque la majorité de la population vivent dans la campagne, et que les coopératives sont appelées à jouer un rôle d'avant-garde dans la modernisation du monde rural, dans l'organisation de l'économie rurale, dans le stockage local des récoltes, dans la création d'emplois, etc., nous avons jugé bon de rappeler les traits fondamentaux de la vie rurale au Rwanda avant de parler de la situation des coopératives.

1.1.5 Les traits fondamentaux de la vie rurale

Le Rwanda est un pays rural au sens le plus complet du terme. Il l'est, non seulement parce que quatre-vingt-treize pour cent (93%) des habitants sont des agriculteurs et que les villes sont encore au stade embryonnaire, mais aussi et surtout parce que, à sa très forte densité d'occupation des terres correspondent un paysage construit de structures agraires bien visibles, un ensemble de techniques d'agriculture intensive et un fond commun de problèmes présents et futurs dont la solution commande l'avenir de la nation.

Rares sont les pays d'Afrique tropicale où l'emploi du terme campagne est aussi justifié qu'au Rwanda. Il implique l'idée de l'occupation la plus complète possible de la terre utilisable et telle est bien en effet la situation du Rwanda, où 71.7% de la superficie du pays est exploitée, soit en labours (31.5%), soit en pâturages (31.3%), soit en boisés (8.9%).

La grande originalité de la campagne rwandaise réside dans l'extrême dispersion de l'habitat rural. Chaque famille installe sa maison au milieu de ses champs, sur les pentes de la colline, sans

chercher à se rapprocher de ses voisines. Tout le pays se trouve ainsi recouvert par les cellules jointes d'exploitations autonomes, de telle sorte que l'homme, la maison et les bananiers sont indissociables du paysage rwandais. L'ancienne structure féodale peu favorable aux organisations communautaires locales, les nécessités du défrichement, de la culture continue intensive et de la protection des champs contre les troupeaux, l'inutilité des rassemblements en sites défensifs expliquent cette dispersion poussée de l'habitat, dictée par l'intérêt agraire.

L'exploitation familiale - forme de production dominante - paraît appelée pour longtemps encore à occuper et surtout à entretenir l'essentiel de la force de travail à la campagne.

L'exploitation agricole familiale est une notion aussi ambiguë qu'élastique. En effet, non seulement elle sert à désigner des types d'exploitation excessivement variables quant à la superficie, l'équipement, le type de cultures, le volume de main d'oeuvre (familiale ou pas) employée, etc., mais surtout, elle s'applique indistinctement à des formes régies par des rapports de production rigoureusement différents.

Les exploitations familiales de la région se caractérisent par la combinaison d'un nombre généralement limité d'activités agricoles et éventuellement artisanales, dont l'une occupe une place dominante. Les principales de ces activités sont la production vivrière et l'élevage, dont l'importance respective varie d'une zone agro-écologique à une autre, ainsi que des activités artisanales variées.

Les techniques mises en oeuvre apparaissent dans l'ensemble rudimentaires et de très faible rendement.

A côté de la serpette aux multiples usages, la houe, fabriquée par des artisans locaux ou importée, est l'instrument essentiel. En famille, les objets traditionnels (récipients en vannerie, calebasses, pierre à moudre, marmites et cruches de terre cuite) sont toujours plus nombreux que les objets modernes (couteaux, cuillères, bouteilles, casseroles).

Il s'agit bien là d'une paysannerie très pauvre, mais d'où la volonté de progrès social se matérialise par l'amélioration de l'habitat et de son équipement dans le cadre d'une campagne bien vivante, où la densité de peuplement compense la dispersion de l'habitat.

Après cette brève présentation du Rwanda et un aperçu général de ce qui se fait à l'intérieur du pays, on peut voir la situation du mouvement coopératif rwandais.

1.2 Situation des coopératives au Rwanda

1.2.1 Situation

Comme les institutions communautaires traditionnelles, l'institution coopérative moderne est née dans les milieux populaires. Elle a été et elle demeure un instrument de défense, de relèvement et d'émancipation, en réaction contre les excès créés par l'évolution de l'économie marchande (économie d'échange).

Les premières coopératives ont été un réflexe de défense, un effort de reconquête des positions stratégiques. Il est significatif qu'en Europe la plupart d'entre elles aient été créées parmi les tisserands, c'est-à-dire les travailleurs des industries à domicile, qui ont été le plus

tôt et le plus rudement frappés par l'évolution de l'économie marchande et la «révolution industrielle».

Contrairement à la légende, la coopérative de Rochdale n'est pas la première date. Lorsqu'on a fêté son centenaire, vingt-trois coopératives créées avant elle existaient encore en Angleterre et en Ecosse. Les «Pionniers» n'ont pas inventé les règles coopératives, mais ils les ont illustrées et propagées par l'heureuse application qu'ils en ont faite. C'est ce qui explique leur légitime renom. Au Rwanda, les premières coopératives ont vu le jour en 1953 de même que les mutualités.

Il faut se garder de croire que la pratique de la mutualité, au Rwanda, soit une action récente, dénuée de tout fondement dans ses coutumes ancestrales. Avant l'arrivée des Européens, il existait des moyens relativement efficaces dont usaient les ancêtres pour porter remède à certains risques de la vie sociale. Les membres d'un même clan vivaient tous pour un et un pour tous. Pour acquérir une maison, les voisins se rassemblaient et passaient des journées entières à la construire, à rechercher du chaume nécessaire à sa construction, à confectionner sa toiture et à crépir les murs; de même, pour défricher les champs, ils s'entraidaient pour l'abattage des arbres, pour semer et pour récolter.

La naissance ou le décès, dans un village, intéressait tout le monde: autant l'on prenait part à la joie de la naissance d'un enfant, autant l'on partageait la peine du deuil d'un membre disparu.

D'autre part, les secours mutuels revêtaient une forme spéciale, c'est-à-dire que le membre qui était dans le besoin recevait des objets pouvant le mettre à l'abri de ce besoin tels des provisions de bouche, des têtes de bétail ou des cruches de bière; quant au travail, l'entourage se faisait un plaisir d'y prendre une part active. Ces quelques exemples montrent à suffisance que l'entraide n'est pas une nouveauté parmi les populations rwandaïses pour en chercher l'origine à la prise de contact avec la civilisation occidentale. En outre, cette solidarité clanique a longtemps dressé un rempart non seulement contre la misère, mais également contre l'envahisseur éventuel. Telles étaient les formes de la solidarité clanique; quant à la mutualité coloniale, il est bien avant tout de noter que l'entrée en relation des sociétés coutumières avec une civilisation étrangère eût peu rompre l'équilibre social de l'entraide clanique, étant donné qu'une nouvelle adaptation s'imposait.

Constituant une meilleure école de formation sociale, les mutualités s'efforçaient de stabiliser les institutions tribales désuètes et sans lendemain, suite au choc des transformations apportées par le colonisateur, favorisant la sécurité sociale par une prudente émancipation personnaliste et par le développement d'un grand nombre de vertus personnelles, familiales et civiques, et orientant le progrès social vers une large solidarité et un sens d'entraide plus ouvert.

Mais l'indigence des «économiquement faibles» dressant un sérieux handicap pour l'extension de secours mutuels, les mutuelles du Kivu (Zaïre), du Rwanda et du Burundi, alors constituant une même organisation, ont adopté une modique cotisation mensuelle uniforme; elles n'ont

pas voulu admettre les cotisations données d'après le rang social pour éviter une discrimination regrettable au sein d'une même mutuelle.

A l'époque coloniale, les associations avaient un but restreint, manquaient d'organisation technique, étaient dépourvues de fonds nécessaires et jouissaient de ce fait d'une existence éphémère.

A la date de l'indépendance nationale (1962), il y avait deux associations mutualistes au Rwanda, fondées en mars 1954, respectivement à Butare et à Nyundo; elles étaient subdivisées en plusieurs sections disséminées partout dans le pays: la section étant chargée de résoudre les problèmes locaux, pour permettre à la Mutualité Primaire une meilleure coordination de ses activités et facilités dans leur réalisation.

A cette même date, il y avait huit coopératives dont:

- Quatre de consommation (Somuki, Rwinkwavu, Trafipro, Abahizi);
- Trois agricoles (Impala, Nkora, Coopté Ntendezi);
- Une artisanale (Cosar).

Au 31 décembre 1982, on dénombre 288 coopératives agréées dont 63 coopératives d'épargne et de crédit connues sous le nom de «banques populaires», 1 653 groupements à caractère coopératif et mutualiste, ainsi que 15 centres de production à caractère coopératif encadrés par le Ministère de la Jeunesse et des Sports.

Par préfecture, la situation se présente comme suit, au 31 décembre 1982:

TABLEAU II

Préfectures	Nombre de communes	Coopératives (1)	Associations (2)	Membres	Capital investi	Chiffre d'affaires
Kigali	17	38	260	17 133	29 627 308	54 118 148
Gitarama	17	38	124	12 434	9 842 874	34 777 125
Butare	20	21	151	20 258	12 285 896	50 910 439
Gikongoro	13	19	57	4 888	2 483 808	18 044 485
Cyangugu	11	21	203	19 337	20 751 374	128 563 660
Kibuye	9	15	106	10 149	8 997 720	28 495 800
Gisenyi	12	33	242	23 265	10 875 241	5 606 729
Byumba	17	24	311	26 217	21 450 957	19 526 236
Kibungo	11	52	74	13 267	4 254 273	370 921 833
Ruhengeri	16	27	125	18 172	9 270 327	29 098 243
TOTAL	143	288	1 653	165 120	129 839 784	740 062 838

(1) Coopérative agréées

(2) Associations et groupements à caractère coopératif et mutualiste

SOURCE: Rapport 1982-83 de la Direction générale des coopératives, Kigali, 1983.

La plupart des coopératives sont situées en milieu rural et plus de cinquante pour cent (50%) sont de nature agricole ou d'élevage.

Ces données sont très fragmentaires car beaucoup de coopératives ne maîtrisent pas encore les techniques de comptabilité élémentaire qui leur permettraient de connaître, avec toute la précision voulue, leur situation économique et financière. De plus, certaines coopératives ignorent les dispositions légales qui prévoient que les états financiers doivent être envoyés au Ministère de tutelle tous les six mois.

A côté des coopératives enregistrées au Ministère de la Jeunesse et du Mouvement coopératif, il existe d'autres groupements socio-économiques et socio-éducatifs à caractère coopératif qui se développent dans le cadre des activités des Ministères de la Défense, de l'Agriculture et Elevage, de l'Education nationale, de la Justice. Quoique leur nombre soit inconnu, on en reconnaît l'importance.

A part quelques exceptions, rares sont les coopératives de consommation qui répondent aux critères d'une véritable organisation de consommateurs. Ce qu'on voit dans la majorité des cas, ce sont des magasins de détail qui se différencient très mal d'une boutique pratiquant le commerce ordinaire. C'est pourquoi, au lieu de parler de coopératives de consommation, il paraît plus correct de parler de «coopératives de commerce».

Les coopératives artisanales concernent principalement la menuiserie, la briqueterie-tuilerie, l'exploitation des carrières. Dans les domaines de la menuiserie-ébénisterie, de la couture et manufacture, on enregistre des coopératives qui atteignent un stade semi-industriel (COMERWA, CIPOR, SOCORWA, MERA).

Les coopératives d'épargne et de crédit se retrouvent partout au pays sous la dénomination de «banques populaires». Les coopératives mixtes sont celles qui exercent plus d'une activité. On les retrouve surtout dans le cadre des paysannats (MAYAGA-BUGESERA, ICYANYA), à Nyagahanga et dans le cadre du projet RUNDA-TABA. Elles cumulent généralement les fonctions de commercialisation, d'approvisionnement, d'épargne, d'exploitation d'un moulin etc...

Tandis que les coopératives de construction s'observent en milieu urbain, les coopératives d'habitation se développent principalement en milieu rural. Il s'agit en fait de personnes qui coopèrent en vue de l'amélioration de leur habitat. Les coopératives d'élevage sont très peu répandues. On remarque cependant quelques coopératives qui fonctionnent bien, par exemple la CEBOL de Masaka et la coopérative des éleveurs de la commune MURAMBI (KOPABOMU) qui compte actuellement deux cent quarante-cinq (245) membres avec six cent cinquante-cinq (655) têtes de bétail (gros bétail).

Parmi les coopératives existantes, on peut distinguer:

- celles qui ont été créées sous l'impulsion des pouvoirs publics (ex.: Coopthés, coopératives dans le cadre des paysannats, etc...);
- celles qui sont encadrées par des coopérants étrangers et principalement les missionnaires ou les volontaires;
- enfin, celles qui sont issues de l'initiative strictement populaire.

Les coopératives créées sous l'impulsion des pouvoirs publics et encadrées directement par eux (Ministère de l'Agriculture, OCIR-THE, Ministère de la Défense nationale) font de plus en plus figure de « Régies ». Celles qui sont encadrées par les missionnaires ou les volontaires étrangers donnent généralement satisfaction sur le plan technique et financier.

Toutefois, la responsabilisation des coopérateurs y est souvent insuffisante; ce qui engendre des problèmes énormes qui vont jusqu'à la chute de la coopérative, lorsque l'assistance extérieure est obligée de se retirer.

Les coopératives qui résultent de l'initiative strictement populaire et qui fonctionnent avec leurs propres moyens se heurtent à des difficultés de tout ordre dont les causes se révèlent être:

- le faible niveau de formation des coopérateurs et leur manque d'expérience dans la gestion des affaires qui font qu'ils créent des coopératives sans objet et sans viabilité (ex.: une coopérative agricole sans terrain suffisant, une coopérative de légumes sans marché, etc...);
- l'insuffisance d'un encadrement approprié pour soutenir valablement les différentes initiatives de la population;
- la malhonnêteté de certains gérants et de certains coopérateurs;
- les faibles capitaux.

Ces difficultés que rencontrent les coopératives seront développées plus en détail dans les points suivants.

1.2.2 Inégalités du développement coopératif

A défaut de statistiques parfaites et récentes, on utilisera des statistiques imparfaites auxquelles on pourra apporter des corrections et des réajustements lorsqu'elles seront disponibles. On peut donc, moyennant ces réserves, évaluer les inégalités du développement coopératif entre les préfectures du Rwanda.

Le taux de pénétration est un simple taux que l'Alliance Coopérative Internationale établit chaque année pour les pays affiliés. Il s'agit de la proportion de la population coopérative dans la population totale. C'est un indice qui a été beaucoup critiqué. Il est en effet très imparfait, mais pratiquement, c'est le seul pour lequel nous ayons des termes de comparaison.

Le problème qu'on rencontre, c'est qu'en additionnant des coopérateurs, on additionne parfois plusieurs fois les mêmes unités. Etant donné la manière dont sont établies ces statistiques, le même membre qui appartient à plusieurs coopératives est compté plusieurs fois; il y a donc là une surestimation possible.

En ce qui concerne le taux de pénétration, on remarque qu'il est de 3% au Rwanda, ce qui est relativement très bas, selon l'A.C.I. (Alliance Coopérative Internationale). On remarque aussi que les préfectures de Cyangugu, Byumba et Gisenyi ont des taux élevés par rapport aux autres. Les préfectures de Gitarama, Gikongoro et Kigali ont des taux très faibles.

TABLEAU III

Taux de pénétration coopérative dans les dix préfectures.

Préfectures	Population totale (3)	Population coopérative (4)	Taux %
Kigali	874 700	17 133	2
Gitarama	678 670	12 434	1.8
Butare	673 860	20 258	3
Gikongoro	389 010	4 888	1.25
Cyangugu	397 600	19 337	4.8
Kibuye	374 800	10 149	2.7
Gisenyi	552 340	23 265	4.2
Byumba	602 450	26 217	4.3
Kibungo	450 930	13 267	3
Ruhengeri	596 650	18 172	3
TOTAL	5 591 010	165 120	3

(3) Population estimée au 31/12/1982

(4) Population coopérative au 31/12/1982

Il ne suffit pas d'avoir un taux élevé, encore faut-il que cette population coopérative assure avec ces coopératives des chiffres d'affaires significatifs. Ainsi la préfecture de Kibungo est de loin la première à réaliser avec ses coopératives un chiffre d'affaires élevé. La préfecture de Gisenyi, qui a un taux de pénétration élevé par rapport aux autres, réalise avec ses coopératives un chiffre d'affaires très bas.

On remarque au niveau du pays que la participation de la femme dans des entreprises coopératives est présentement très réduite (les femmes constituent à peu près 3% de tous les coopérateurs).

1.2.3 Structure et promotion

La promotion et l'encadrement de l'action coopérative relèvent principalement du Ministère de la Jeunesse et du Mouvement coopératif et, en particulier, de la Direction générale du Mouvement coopératif. Ses attributions portent d'une manière générale sur la programmation, la législation, l'assistance technique, l'éducation et la formation de coopératives.

Au niveau de la préfecture, on retrouve un inspecteur des coopératives chargé de contrôler l'application de la loi et une équipe pluri-disciplinaire de conseillers.

Au niveau de zones (3 à 5 communes), il y a un encadreur coopératif de zone qui doit épauler l'action des encadreurs communaux.

Au niveau communal, un encadreur de coopératives doit susciter la création de coopératives de tous genres en rapport avec les besoins de la population et les potentialités locales. Il doit soutenir par ses conseils les organisations coopératives existantes et à venir.

Il doit assurer une éducation et une formation coopérative et professionnelle des membres.

D'autres départements ministériels, institutions parastatales et privées participent à l'oeuvre de promotion des coopératives, notamment:

- le Ministère de l'Intérieur par le biais de la Direction générale du développement communal;
- le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et des Forêts en ce qui concerne spécialement les cultures industrielles, l'horticulture et l'aviculture;
- l'Office des cultures industrielles du Rwanda (O.C.I.R.) en ce qui concerne les plantations de thé, de café, de quinquina et de pyrèthre;
- l'Office pour la commercialisation des produits alimentaires (OPROVIA);
- la Banque rwandaise de développement;
- le Bureau d'orientation des banques populaires;
- le Bureau épiscopal de développement;

- les différents organismes qui s'occupent du développement rural intégré (A.I.D.R., OVAPAM, O.B.M., Projet agricole de Kibuye, etc...).

Ces activités, bien que encore peu coordonnées, témoignent déjà de résultats prometteurs; le renforcement des liens organiques ou simplement opérationnels accroîtrait cependant sensiblement leur efficacité. -

Après cette présentation générale du mouvement coopératif au Rwanda, on remarque qu'il est actif partout au pays malgré les inégalités constatées dans la population coopérative par préfecture, mais ne justifient pas l'importance du chiffre d'affaires réalisé par les coopératives. La majorité des groupements à caractère coopératif sont toujours à la recherche de la reconnaissance officielle pour être des vraies coopératives. Plusieurs départements ministériels et institutions publiques ou privées aident le mouvement coopératif rwandais dans son effort de développement.

Connaissant la situation générale des coopératives, on peut commencer à analyser les problèmes que rencontrent les coopératives tant sur le point de gestion et d'organisation que sur le point financier.

CHAPITRE 2

PROBLEMES GENERAUX DES COOPERATIVES AU RWANDA

On reconnaît généralement que le mouvement coopératif a une mission à la fois sociale et économique et que la présence de chacun de ces éléments est nécessaire à une évolution saine et harmonieuse des institutions coopératives.

Bien que l'on soit généralement enclin, dans l'étude de la coopération, à insister sur l'aspect social du système, on admet cependant qu'un bon fonctionnement des coopératives, en tant qu'entreprises économiques, soit indispensable si l'on veut qu'elles atteignent vraiment leurs objectifs sociaux.

C'est pourquoi les personnes chargées de diriger des entreprises et des activités coopératives doivent garder présente à l'esprit la nécessité d'une exploitation efficace. Cette obligation est de la plus haute importance pour les nouvelles sociétés, surtout au Rwanda où l'organisation coopérative est encouragée dans le cadre de plans de développement; elle est importante également pour les coopératives qui sont parvenues à une plus grande maturité et pour lesquelles les préoccupations sociales qui leur avaient donné un élan initial et avaient constitué, pour un certain temps par la suite, leur principale source d'énergie, peuvent avoir besoin maintenant d'être complétées et

renforcées par une révision, à la lumière des conditions modernes, des conceptions et des motivations de l'action coopérative. Actuellement, les groupements de type pré-coopératif, les coopératives et les sociétés de développement à participation coopérative (ex.: périmètres théicoles, caféicoles, etc...) ne possèdent pas encore de structures supérieures permettant une évolution vers un véritable mouvement coopératif. Seuls les secteurs coopératifs de la distribution (TRAFIPRO que l'on retrouvera plus loin), de l'épargne et du crédit (BANQUES POPULAIRES) possèdent déjà un service central pouvant et désirant se transformer en une véritable union nationale de coopératives, dans leurs secteurs respectifs.

Cet isolement encore prononcé dans différentes activités coopératives rend parfois difficile une utilisation satisfaisante de chacune d'elle et rend précaire une réelle politique de développement d'activités supplémentaires (ex.: approvisionnement, distribution en milieu rural, artisanat, etc...).

Il n'est pas facile de faire l'inventaire de toutes les difficultés que rencontrent les coopératives au Rwanda. Ces problèmes sont ceux de beaucoup de coopératives à travers le monde, mais ils se présentent peut-être avec une acuité particulière dans ce pays, en raison même de la jeunesse des coopératives et de leur multiplicité. Dans ce chapitre, nous allons parler des difficultés que rencontrent les coopératives au Rwanda au point de vue organisation et gestion ainsi que sur le plan financier.

2.1 Problèmes d'organisation et de gestion

Dans ce point, nous allons parler de quatre problèmes essentiels:

- le fait que les coopératives telles qu'elles ont été jusqu'ici proposées aux populations continuent à rester des modèles importés par l'Etat et imposés d'en haut par des appareils étatiques et par le biais des législations servilement calquées sur celles des anciens pays colonisateurs et en conséquence elles restent étrangères aux cultures locales, à commencer par leur appellation même, transférée telle quelle sans qu'aucun effort ait été entrepris pour le traduire dans les différentes cultures;
- une tendance constante à s'orienter - au nom de la rentabilité et des économies d'échelle - vers des entreprises économiques d'une taille économique telle que leur contrôle devient tout à fait impossible par les coopérateurs;
- des systèmes de comptabilité doublement étrangers aux coopérateurs par la langue (français) et le langage difficile à comprendre (sauf les initiés) excluant toute association ou participation de ces derniers à la gestion de leurs coopératives;
- et enfin, un environnement économique souvent très défavorable au développement des coopératives comme entreprises.

2.1.1 Inadaptabilité des modèles

On sait que l'Alliance Coopérative Internationale (A.C.I.), au cours de ses congrès de 1934 et 1937, a retenu sept principes de base dont le respect s'impose à toute organisation voulant recourir au label coopératif; principes qui constituent les conditions d'adhésion à l'Alliance Coopérative Internationale elle-même. Ces principes sont: l'adhésion libre, un homme - une voix, ristourne au prorata des opérations, intérêts limités au capital, neutralité politique et religieuse, vente au comptant, développement de l'éducation; le respect de ces quatre premiers étant considérés par l'A.C.I. comme obligatoires et les trois derniers comme hautement souhaitables. Pendant longtemps, ces principes servirent de référence constante aux jeunes mouvements coopératifs africains. Or, ce que l'on constate actuellement, c'est que, sur la base de l'expérience acquise, on perçoit de plus en plus une volonté de réfléchir à l'adéquation réelle de ces principes et même un certain nombre de remises en cause.

L'un des traits communs aux législations coopératives, en Afrique, est la référence constante aux sacro-saints principes de Rochdale, élaborés en d'autres temps et d'autres circonstances et qui, par conséquent, ne sont pas nécessairement adaptés aux réalités africaines d'aujourd'hui.

Ces quelques exemples permettent d'illustrer quelques-unes des inadéquations évidentes. On peut mentionner la situation paradoxale à laquelle conduit le fait d'exiger le versement d'une part sociale individuelle pour devenir membre d'une coopérative.

L'exigence du versement de parts sociales individuelles au Rwanda a en effet pour résultat que les sociétaires sont finalement des agriculteurs les plus aisés qui n'éprouvent pas de difficulté à verser leurs parts sociales. Or, ces derniers font porter sur leur carte de commercialisation les apports des parents et amis, certains allant même partout acheter des haricots pour les revendre sur la bascule de la coopérative en vue de toucher la ristourne. Le résultat étant que la coopérative devient l'apanage de quelques paysans relativement riches, ce qui va à l'encontre de l'option fondamentale qui vise à toucher le plus grand nombre possible de paysans.

Un autre principe à remettre en cause en fonction d'un contexte socio-économique du Rwanda est celui de la ristourne au prorata des apports. Au Rwanda, en effet, dans les coopératives, il y a bien ristourne au prorata des apports, mais cette dernière, souvent très minime pour la plupart des paysans, n'est pas retirée et c'est le gérant de la coopérative qui en profite. Le paysan, analphabète dans la plupart des cas, doit porter sur sa carte de commercialisation tous les apports faits à la coopérative. Or, le gérant abuse de son ignorance pour diminuer ses apports souvent au profit de ses parents ou amis.

Si cette ristourne était utilisée collectivement, il se dessinerait une nette tendance, au lieu de poursuivre dans la voie de l'imitation de l'occident, à se tourner vers des formes d'organisation traditionnelles jusqu'ici totalement ignorées bien que présentant de très profondes analogies avec les formes de coopératives modernes et continuant au Rwanda à faire preuve de cohésion et de vitalité.

Mais, en dehors des organisations de type traditionnel, il existe de très nombreuses formes d'action collective, plus récentes, qui se sont développées parallèlement aux coopératives classiques, et préférablement à ces dernières pour des raisons variant avec la nature et la complexité des besoins à satisfaire, l'importance et la diversité des intérêts en cause et la structure sociale des milieux humains au sein desquels elles se sont développées.

Dans cette catégorie entre une multitude de groupements, d'associations et d'organisations variées, institutionnellement très différentes, mais qui mettent toutes en jeu des mécanismes de type collectif pour la satisfaction des besoins communs. On y trouvera tous les types de mutuelles, les communautés rurales et de travail, des formes modernes d'action en commun telles que les différentes formules d'agriculture de groupe et de banques de travail.

Mais les principes de Rochdale - et les législations dans lesquelles ils s'incarnent et dont on s'accorde à dire qu'elles sont incompréhensibles pour les coopérateurs et souvent même pour les cadres - ne sont pas les seuls en cause. Toute aussi déterminante est la façon dont les coopératives ont été à peu près partout implantées. Rares en effet ont été les régions où la création des coopératives a été précédée d'un travail de préparation - et encore moins de discussion - négociation - avec les intéressés. D'une façon générale, c'est l'Etat qui est intervenu pour implanter les coopératives et il l'a fait souvent de façon autoritaire. C'est le cas des coopératives théicoles et caféicoles. Aussi, ces coopératives apparaissent-elles aux yeux des populations, davantage comme des instruments entre les mains du gouvernement

en vue de la réalisation de ses politiques agricoles (notamment en ce qui concerne l'accroissement des productions d'exportation) que comme des organisations émanant d'eux-mêmes et qui pourraient contribuer à leur propre développement.

Sans doute paraissait-il difficile d'imaginer pour le Rwanda un développement coopératif entièrement spontané, compte tenu de la nécessité de faire vite et l'on comprend le souci du pays d'intervenir en vue d'impulser et de planifier un tel développement en créant pour des structures ad hoc (et qui prendront la forme de directions nationales, d'offices autonomes ou de sociétés de développement régional, etc...). Le malheur, c'est que ces structures, dont le rôle aurait dû essentiellement éducatif, ont eu tendance à se transformer en appareils bureaucratiques qui étouffent les initiatives paysannes et oppriment les ruraux qui cherchent à comprendre ou à se défendre. Aussi, au lieu d'apparaître comme des structures de participation de base prenant en charge l'ensemble des fonctions qu'exige le développement de leur communauté d'implantation, les coopératives reflètent dans bien des cas davantage les intérêts de l'Etat initiateur que celui des populations. Le résultat c'est bien sûr que les coopérateurs se sentent de moins en moins impliqués dans de telles coopératives. Législations inadaptées, modèles coopératifs importés, plaqués d'en haut par des appareils autoritaires, expliquent la crise de confiance actuelle vis-à-vis des coopératives.

2.1.2 Problèmes liés à la taille

Certaines personnes pensent que si l'on a des problèmes avec les coopératives, c'est parce qu'elles ont une dimension économique trop réduite et, de ce fait, ne peuvent embaucher les gestionnaires compétents dont elles auraient besoin.

Il faut donc, selon eux, fusionner les coopératives de base pour aboutir à des entreprises de plus grandes dimensions dont on affirme qu'elles seront mieux gérées et donc plus rentables.

Mais ce faisant, la plupart du temps non seulement on ne résout pas les problèmes des coopératives comme entreprises économiques (on ne peut faire un corps sain avec des cellules malades), mais on exclut toute possibilité que les coopératives deviennent un jour l'affaire des paysans-coopérateurs.

La grande taille géographique, démographique et économique des coopératives ne permet pas une participation véritable des coopérateurs. Le problème consiste à associer la plus grande efficacité économique au plus authentique contrôle démocratique. Les assemblées de district et les assemblées de délégués rencontrent ce problème.

Le rayon d'action d'une coopérative, en effet, ne peut pas s'étendre sans limite, pour des raisons de rendement économique (qui jouent aussi dans d'autres entreprises) et, de plus, pour des raisons d'ordre social qui lui sont propres.

Car c'est un fait d'observation qu'au fur et à mesure qu'une coopérative accroît son effectif et élargit son rayon d'action, le lien social et la solidarité morale par quoi elle se distingue de l'entreprise capitaliste se relâchent, les relations personnelles entre élus et électeurs, c'est-à-dire entre les administrateurs et les membres s'effritent, le sociétaire prend moins d'intérêt à la marche de la société, ses rapports avec elle ne comportent plus de collaboration technique et tendent à devenir strictement commerciaux. Bref, les vertus que la coopérative tient de sa nature propre - vertus d'efficacité et aussi vertu éducative - risquent de s'affaiblir. On constate cependant que la plupart des coopératives qui sont devenues grandes proviennent, soit de la fusion de petites coopératives entre elles, soit de leur absorption par une plus grande. Peut-être aurait-on pu obtenir les avantages de rationalisation économique ainsi recherchés - et vraisemblablement atteints - en laissant aux coopératives préexistantes leur administration autonome, mais en les unissant par des liens fédératifs. Or, c'est justement dans cette direction, et par une sorte de retour en arrière, qu'on s'efforce de retrouver les avantages moraux, un moment négligés, de petites coopératives. On voit en effet des coopératives de consommation, conscientes d'être devenues grandes, se fractionner en sections qui constituent de petits groupes de sociétaires autour d'un même magasin, ou dans le même quartier ou dans une même commune.

De même, Henri Lestringant note que:

Le déphasage qui existe entre les dirigeants et les sociétaires fait que l'opinion de ces derniers n'est plus prise en considération du

fait qu'ils ne sont plus à même de comprendre la gestion de leur entreprise et d'en analyser les résultats.¹

Le résultat, c'est que les décisions sont prises par les seuls responsables, ce qui entraîne une absence d'intérêt chez les paysans qui ne voient plus dans la coopérative qu'une entreprise commerciale.

D'où un mouvement de retour à la base, tournant le dos aux grosses coopératives pour reconstituer à l'échelon local des entreprises de taille réduite et restant contrôlables par les coopérateurs.

Selon Henri Desroche:

Toute société coopérative d'un type donné comporte certes des variables par rapport à des sociétés d'un autre type; les unes et les autres n'en présentent pas moins un minimum de structures analogues, et en quelque sorte un archétype constant, qu'il s'agisse de coopératives de consommation, d'agriculture, d'industrie ou de crédit.²

Cette structure analogue est ce que l'auteur nomme le quadrilatère coopératif (Tableau III).

A la base, il y a des associés, des agriculteurs associés, des consommateurs associés, des ouvriers associés ou des épargnants associés. Bref, des sociétaires (= S) qui, normalement, sont souverains puisque ce sont leurs assemblées générales qui décident.

1 Lestringant, Henri. Performances sociales des coopératives: formation des coopératives et démocratie coopérative, Niamey, compte rendu de la séance du 1er décembre 1978.

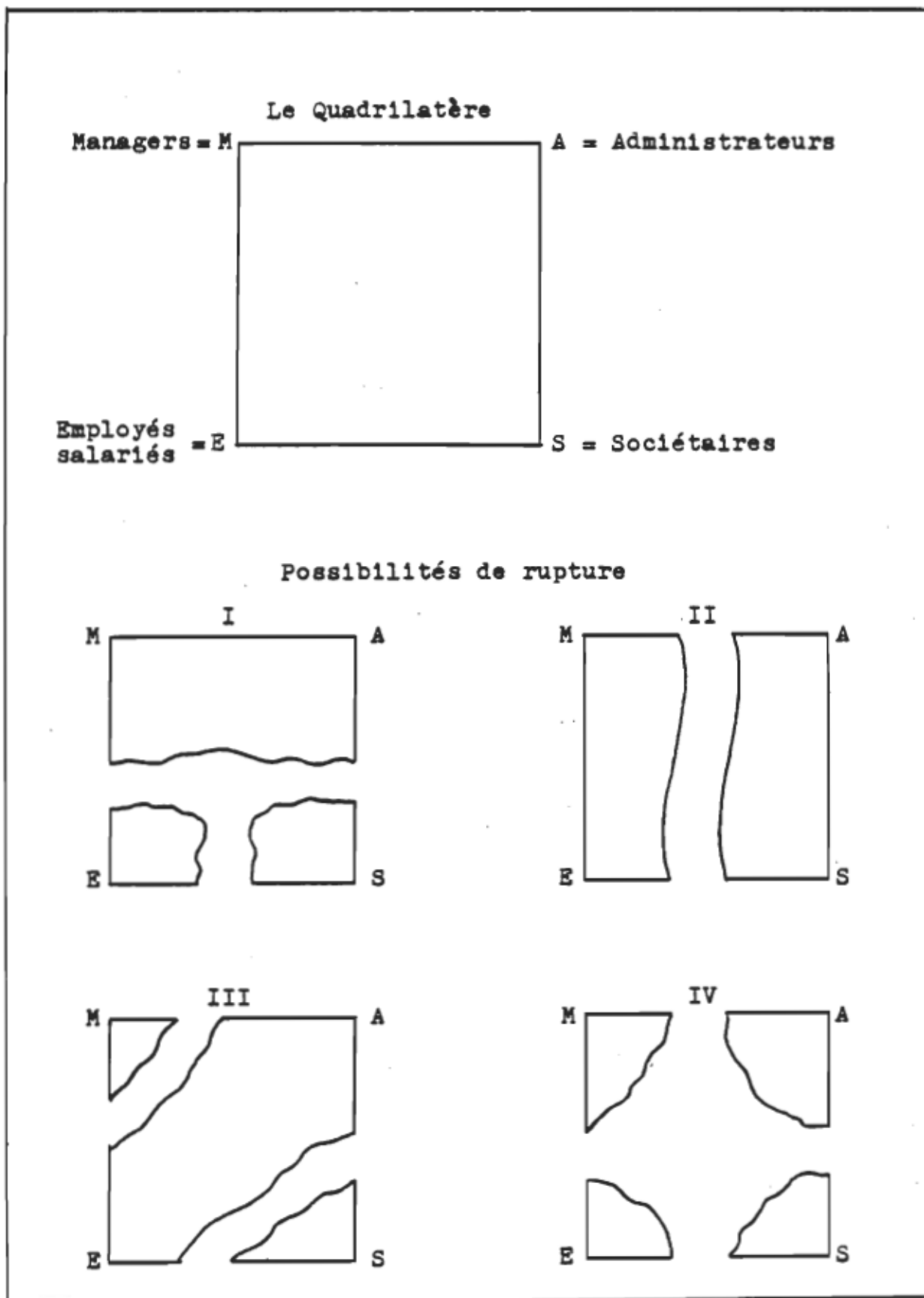
2 Desroche, Henri. Le développement inter-coopératif; ses modèles et ses combinaisons, Publications de l'Université de Sherbrooke, Québec, 1969, pp. 32 à 34.

On trouve un deuxième pôle du quadrilatère, puisque ces sociétaires élisent des administrateurs membres du Conseil d'administration (= A). Troisièmement, ces administrateurs ne gèrent pas directement, mais ils nomment soit parmi eux, soit en dehors d'eux, des gérants, des directeurs, des managers (= M). Enfin, ces managers embauchent à leur tour des employés qui sont généralement des salariés (= E).

Suite à cette présentation des différentes populations coopératives, l'auteur distingue certains clivages qui peuvent se manifester entre ces groupes (Tableau III). Dans le premier cas, une certaine alliance se réalise entre administrateurs et managers face aux employés et sociétaires divisés alors que dans le second cas, une double alliance se réalise entre, d'une part, les managers et les employés et, d'autre part, les administrateurs et les sociétaires. Dans le troisième cas, des liens se tissent entre les administrateurs et les employés laissant isolés les managers et les sociétaires. Enfin, dans le dernier cas, les communications sont pour ainsi dire rompues entre les divers groupes qui, chacun, tente de tirer le meilleur parti de cet éclatement. Ce manque de communication qu'on rencontre dans plusieurs coopératives rwandaises aura un impact réel sur le développement du mouvement coopératif et sa place dans le milieu. Dans tous les cas, ces clivages déclenchent une crise de vitalité dans l'ensemble coopératif.

Tableau IV

Le Quadrilatère coopératif et ses clivages



Voilà donc un obstacle important sur le chemin de la participation des coopérateurs: celui de la taille démographique et économique des coopératives. Sans doute cela n'exclut pas - pour accroître l'efficacité économique des coopératives - que certaines fonctions soient acquittées en commun, mais cela devrait se faire par un processus de fédéralisation d'unités de taille plus réduite conservant le maximum d'autonomie. Ce point sera développé dans le troisième chapitre.

Les sociétés africaines, avec les influences extérieures, connaissent une véritable mutation, voire une situation de crise. Situation de crise car les mutations rapides placent beaucoup d'individus dans une position d'insatisfaction et d'inadaptation. Les structures modernes, dans beaucoup de cas, ne font qu'accentuer cette insatisfaction et cette inadaptation. Ce sont justement ces situations qui forcent nos sociétés africaines à renforcer ou à créer des formes d'auto-organisation susceptibles de résoudre ou du moins d'atténuer les effets de la crise qu'elles traversent. La meilleure solution étant de petites et moyennes entreprises coopératives à échelle humaine, souples dans les affaires et caractérisées par la simplicité de l'information. Ces petites unités seront au service de l'aménagement du territoire au lieu de se concentrer dans les grandes villes comme Kigali. C'est aussi devant ces situations que l'on peut vraiment apprécier la capacité créatrice de nos sociétés.

Pour illustrer ce qui vient d'être dit, on peut examiner par exemple l'octroi de crédits par les structures modernes (grandes banques) du Rwanda.

Lorsque quelqu'un se présente dans une banque commerciale pour obtenir un crédit, une série d'exigences lui sont posées. Il doit par exemple fournir les bulletins de paye des derniers mois et obtenir de la part de son employeur une attestation de virement irrévocable de salaire, sans oublier la présentation et l'acceptation d'un avaliseur. Les exigences ci-dessus montrent que, d'une manière générale, seuls quelques salariés peuvent accéder au crédit. Or signalons d'abord que au Rwanda le pourcentage de la population qui travaille, par rapport au reste, n'est qu'une infime partie. Les salariés représentent 7.2% de la population active du Rwanda. Cela signifie déjà que le pourcentage de personnes susceptibles de bénéficier d'un crédit auprès des institutions financières du Rwanda est en réalité insignifiant. Par ailleurs la modicité du niveau de salaire pour ceux qui ont la chance d'être salariés est telle que, même parmi les salaires, un bon pourcentage se trouve encore écarté des possibilités d'obtention d'un crédit de la part des institutions financières. La multiplicité des conditions à remplir pour obtenir le moindre crédit fait aussi que même les personnes qui ont des salaires élevés préfèrent parfois résoudre leurs problèmes financiers sous d'autres formes. Ces autres formes sont le recours aux petites organisations d'épargne et de crédit, entre autres, les tontines*. Les tontines sont en effet

* La tontine est une association financière qui se crée entre des personnes, qui généralement se connaissent bien, en vue de s'entraider. Ces personnes, le plus souvent liées par une certaine affinité, décident de verser une somme déterminée et à intervalles fixés. Les sommes ainsi cotisées sont à tour de rôle reversées à un membre de la tontine.

une des formes d'auto-organisation des sociétés africaines visant certains problèmes qui se posent à elles. La solidarité au niveau du travail, au Rwanda, est une des formes les plus anciennes. Avec la vie moderne, la monétarisation s'est progressivement introduite et commence à y occuper une place des plus importantes. C'est ainsi qu'ils imaginent une façon de manifester leur solidarité à l'intérieur de l'économie monétaire.

2.1.3 Une comptabilité et une gestion non maîtrisées

La principale cause de la non réussite des coopératives est le faible niveau de formation des coopérateurs, doublé d'un manque d'expérience dans la gestion des affaires.

Le résultat en est que, le plus souvent, la gestion échappe totalement au contrôle des coopérateurs qui ignorent leurs responsabilités ou qui n'ont pas la compétence technique nécessaire pour les assumer, ce qui invite les gérants à la malhonnêteté. Au fait que la formation de base des paysans - dans leur majorité analphabètes - ne leur permet pas de maîtriser des techniques même simplifiées de gestion et de comptabilité, ils préfèrent embaucher un gérant à qui ils laissent le soin de s'occuper des affaires administratives de la coopérative, gérant qui n'a pas toujours lui-même les compétences nécessaires.

Bref, les coopératives rurales sont confrontées dès leur démarrage aux problèmes de gestion. Très fréquemment, ce sont des personnes étrangères à la communauté rurale qui sont recrutées pour acquitter les fonctions de gestion, ou ce sont les agents de l'Etat qui sont détachés auprès de la coopérative. Ainsi, la gestion échappe aux coopérateurs

et c'est peut-être là le point de départ de leur manque d'intérêt pour la vie de leur coopérative.

Tel est donc le constat. Mais il faut aller très loin en s'interrogeant sur les raisons profondes d'une telle situation. Sans doute le fait que, dans leur grande majorité, les coopérateurs soient analphabètes, constitue un obstacle majeur à leur participation à la gestion. Mais, d'un autre côté, lorsque l'on constate que la totalité des documents comptables restent encore élaborés dans une langue qui leur est totalement étrangère (le français), on comprend que cela ne les incite pas à faire l'effort nécessaire pour s'alphabétiser.

Le tableau qui suit montre que les cas litigieux portés devant différentes juridictions concernent les détournements des gérants et les abus de confiance.

On remarque que la situation financière des coopératives est rendue critique par des détournements de fonds de la part de gérants malhonnêtes. Plusieurs coopératives ne se donnent même pas la peine de poursuivre leurs gérants; cela est dû en grande partie au fait que la majorité des coopératives n'ont pas encore de responsabilités civile et juridique. Ce problème de détournement est à l'origine de l'effondrement de la plupart d'entre elles.

TABLEAU V

Coopératives ayant des cas litigieux
portés devant différentes juridictions

Coopératives	Cas litigieux	Instance juridique
CODACOMU Nyarutume Mutura - Gisenyi	Abus de confiance commis par l'ex-président du C.A. Jugement 18/06/82	Tribunal de 1 ^{er} instance Gisenyi
COPROQUIRWA Rwamatamu Kibuye	Abus de confiance commis par l'ex-gérant de cette coopérative	Tribunal de 1 ^{ère} instance Kibuye
COPISHYAKA Kibungo	Abus de confiance commis par l'ex-gérant. Montant global 3 979 031 FRW.	Parquet de la République Rwandaise
U.C.B. Kisaro - Buyoga Byumba	Abus de confiance commis par huit coopérateurs	Parquet de la République Rwandaise
COPABAHIZI Kibuye	Pas encore précis	
CECOBU Nyarugenge	Détournement de 2 707 500 FRW.	Certains documents sont devant les tribunaux et Parquets de Kigali, Gitarama & Butare
COBRIKIMURU Kirebe Mukingo Ruhengeri	Détournement d'un four de briques cuites par le gérant.	Jugement cassé & renvoyé auprès de la cour d'appel Kigali

Tableau V (Suite)

Coopératives	Cas litigieux	Instance juridique
ABAHUZAMULYANGO Kigali - Byumba	Abus de confiance à charge de deux personnes.	Tribunal de 1ère instance Byumba
COBOURWA Nyamabuye Gitarama Nyarugenge Kigali	Contrôle du 18 au 21/01/83 et son complément du 12/04/83. Détournement de fonds 295 336 FRW.	Parquet de Kigali et Tribunal de 1ère instance.
COMICYA Cyangugu	Détournement de fonds 1 538 103 FRW	Parquet de Cyangugu
COMERWA Nyarugenge Kigali	Détournement de fonds par le gérant: 1 478 886 FRW et caissière: 259 150 FRW	Parquet de la République Rwandaise Tribunal de 1ère Instance
COPROCOMU	Vols de kilos de café	Parquet de Gitarama

N.B. 100 francs rwandais = 1.00\$ des Etats-Unis d'Amérique.

SOURCE: Rapport 1982-83 de la Direction générale des coopératives,
Kigali, 1983.

2.1.4 Un environnement économique défavorable

On sait que les coopératives sont des entreprises. Or, aucune entreprise ne peut se développer si elle ne dispose pas de ressources financières. La plupart du temps, l'activité économique principale des coopératives agricoles consiste dans la commercialisation de leurs produits destinés à l'exportation (ou à l'approvisionnement des populations urbaines). Or, la commercialisation de ces produits est, dans la grande majorité des cas, contrôlée par le gouvernement qui établit des barèmes, prévoyant les différents postes de dépenses. Or, on constate que dans la quasi-totalité des cas, les marges de commercialisation primaires - les seules qui rémunèrent les coopératives - restent tout à fait dérisoires et rendent impossible toute capitalisation financière au niveau de ces coopératives.

Et même lorsque les barèmes sont révisés - ce qui est périodiquement le cas - on constate que les coopératives restent toujours les grandes oubliées. C'est surtout le cas des coopératives caféières. De même, lorsque les coopératives exercent une fonction de consommation en assurant la distribution de première nécessité, l'Etat leur impose le plus souvent des marges bénéficiaires qui suffisent à peine à couvrir les frais de gestion. Même chose en ce qui concerne le respect de normes de conditionnement où les commerçants se permettent souvent des pratiques frauduleuses, bien entendu interdites aux coopératives. Ainsi, au Rwanda, le prix du café n'a pas changé depuis 1977. La marge de commercialisation reste encore insignifiante. Selon

Mugesera Antoine³, 500 000 cultivateurs de café ont gagné 24 millions de dollars U.S.A. en 1981, c'est-à-dire 48 dollars en moyenne pour chaque cultivateur. Ce café a été vendu à 112 millions de dollars U.S.A. ce qui veut dire que les cultivateurs ont reçu 21.42% seulement et le reste (78.58%) a été partagé entre l'Etat et les commerçants. On ne peut donc s'étonner dans de telles conditions que les coopératives ne parviennent pas à s'établir sur des bases économiques solides. Or, rien n'empêcherait le gouvernement, s'il le voulait réellement, de favoriser une certaine capitalisation financière au niveau des coopératives, non seulement de fixer des marges de commercialisation primaire à un taux suffisamment rémunérateur pour les coopératives, mais même de les indexer sur le prix au producteur.

2.2 Situation financière des coopératives au Rwanda

La situation financière des coopératives est mal connue du fait que leur comptabilité est mal tenue. Malgré des sessions de formation à l'intention des gérants et commissaires aux comptes, ceux-ci n'arrivent pas à maîtriser l'outil comptable qui leur est enseigné. On peut penser que cela est dû à la complexité du système comptable utilisé jusqu'à aujourd'hui.

En général, on constate une faiblesse des capitaux investis et du fonds de roulement. Cette situation est liée au faible revenu du ménage rwandais, surtout en milieu rural, et aux difficultés d'accès au crédit. L'accès au crédit est freiné par manque de garanties suffisantes,

3 Mugesera, Antoine. «Le défi du monde rural», in Dialogue, no 103, mars-avril 1984, Kigali.

de projets bien étudiés susceptibles d'être acceptés par les organismes de financement et une insuffisance de l'information dans ce domaine.

2.2.1 Assistance financière: Bureau d'aide au développement

Le gouvernement rwandais a créé le Bureau d'aide au développement (BAD) au sein de la direction générale du Mouvement Coopératif. Le BAD fournit une assistance financière sous forme de prêts à faible taux d'intérêt (3%). Les fonds du BAD sont très limités (dotation de 32 millions de francs rwandais depuis sa création en 1973)⁴ et aléatoires puisque fournis par une seule organisation bénévole allemande «Brot Fur Die Welt».

Depuis la fin de la subvention, les ressources du BAD proviennent des remboursements des prêts et d'une dotation annuelle du gouvernement dans le cadre de son budget ordinaire. L'avoir net du BAD, au 31 décembre 1983, était de dix sept millions cinq cent cinquante mille trente et un franc rwandais (17 550 031 F).

Il apparaît que les prêts ne sont pas octroyés en fonction de critères justifiés de rentabilité et de promotion réelle de la coopération et ce, partiellement, faute de données disponibles.

On remarque que l'objet de demandes de crédit de la majorité des coopératives vise l'amélioration de leur fonds de roulement, en plus de constructions ou d'achats de véhicules. Voilà qui démontre encore une fois que le problème des coopératives est le manque de liquidités et de matériel roulant.

4 100 francs rwandais = 1 dollar U.S.

Jusqu'au 31 décembre 1983, le BAD a accordé vingt-cinq (25) crédits à vingt-cinq (25) coopératives pour un montant total de seize millions six cent trente trois mille quatre cents (16 633 400 F) francs rwandais. Sur ces vingt-cinq (25) coopératives bénéficiaires de crédit BAD, seize (16) seulement ont remboursé la totalité du crédit, huit (8) ont dépassé l'échéance contractuelle, avec un total encore à payer de trois millions huit cent cinquante trois cent dix-sept (3 853 517 F) francs rwandais. Le non remboursement des crédits à l'échéance convenue est dû aux difficultés financières que connaissent les coopératives concernées.

L'activité d'octroi de crédits semble ralentie depuis quelques années. Cela est dû au fait que les dossiers de demande sont souvent incomplets, ce qui retarde leur examen. L'insuffisance des moyens mis à la disposition du BAD pour se rendre sur le terrain afin de vérifier l'exactitude des données fournies est un autre facteur qui handicape l'activité d'octroi de crédits.

2.2.2 Contribution du projet Silos Coopératifs

Le projet Silos Coopératifs existe depuis novembre 1978. La subvention accordée à ce projet l'a été par le Fonds d'Equipement des Nations Unies (FENU) pour la construction, l'équipement et le fonctionnement de sept (7) silos de stockage de grain (haricot et sorgho) pour un montant total de deux cent quatre vingt milles dollars américains.

TABLEAU VI

Demandes de crédit auprès du B.A.D. depuis 1980 jusqu'à 1983

Année de demande	Dénomination de la coopérative	Montant sollicité FRW	Objet de la demande
1980	1. COVECUVI - Cyangugu	2 000 000	Fonds de roulement
	2. COPAMURU - Ruhengeri	995 000	Achat véhicule
	3. COCHABRICORU - Ruhengeri	995 000	Achat véhicule
	4. COCOMU - Gitarama	500 000	Construction maison
	5. ABASHYIRAHAMWE - Kigali	85 000	Construction four
	6. COPOMU - Kigali	1 200 000	Achat véhicule
	7. COBARU - Ruhengeri	3 000 000	Construction atelier
	8. U.C.B. - Byumba	995 000	Achat véhicule
1981	9. CAVEMU - Ruhengeri	150 000	Construction magasin
	10. COOPAKA - Cyangugu	995 000	Achat véhicule
	11. KOPAUGA - Gisenyi	336 000	Achat moulin
	12. COPAGRIBUMU - Gikongoro	995 000	Achat véhicule
	13. CAMU - Kigali	1 000 000	Construction pharmacie
	14. COCUVINKURU - Ruhengeri	500 000	Achat moulin
	15. CODUNYA - Gitarama	200 000	Fonds de roulement
	16. ABATEGANYA - Kigali	500 000	Fonds de roulement

Tableau VI (Suite)

Année de demande	Dénomination de la coopérative	Montant sollicité FRW	Objet de la demande
	17. KAUDU - Gitarama	300 000	Fonds de roulement
	18. COPAKI - Kibungo	100 000	Fonds de roulement
1982	19. COFERWA - Butare	350 000	Fonds de roulement
	20. COFOGI - Butaro	2 345 000	Baccommodage atelier
	21. KOPAUGA - Gisenyi	1 200 000	Moulin & fonds de roulement
	22. COCOCHAUMA - Cyangugu	1 500 000	Achat véhicule
	23. KUGA - Cyangugu	800 000	Fonds de roulement
	24. COMICYA - Cyangugu	1 500 000	Achat véhicule
	25. COCODEGI - Byumba	700 000	Fonds de roulement
	26. ABAHUZAMULYANGO - Byumba	1 500 000	Achat véhicule
	27. KOPANYA - Byumba	1 200 000	Achat véhicule
	28. CAVECUVI - Cyangugu	5 000 000	Fonds de roulement
1983	29. KABIZECYA - Cyangugu	3 000 000	Fonds de roulement
	30. C.P.G. - Kibuye	100 000	Fonds de roulement
	31. COBOUJECARUGA - Butare	400 000	Fonds de roulement
	TOTAL:	34 441 000	Francs rwandais

SOURCE: Rapport 1982-83 de la Direction générale des coopératives, Kigali, 1983.

Dans ce projet, un autre organisme (USAID) (United States Agency International Development) est intervenu pour un montant de trois cent vingt sept milles dollars américains, en vue de financer la formation et l'appui technique et logique.

Après le projet FENU, un autre projet du même genre est financé par les Etats-Unis sous l'appellation de «Projet L.C.S. (Local Crop Storage), pour un montant total de neuf cent quatre vingt six mille cinq cent soixante-dix dollars américains (986 570.\$). Le projet vient de terminer la construction de vingt (20) unités de stockage sur quarante (40) prévues, qui s'ajoutent aux huit (8) financées par le FENU. Il a été également construit deux (2) petites unités sur les six (6) prévues.

Parallèlement à l'aspect construction, le projet s'occupe de la formation des responsables d'administration et de gestion des coopératives, ainsi que des encadreurs coopératifs des communes où sont implantées les unités de stockage. En plus de cette formation, le projet organise des journées de sensibilisation des coopérateurs aux principes fondamentaux de la coopération, ainsi qu'à leurs droits et devoirs envers la coopérative.

Pour assurer le suivi de la formation dispensée et aider les coopératives à améliorer leur gestion, des tournées de contrôle sont organisées dans les coopératives assistées par le projet.

Afin de permettre aux coopératives assistées par le projet d'acheter, stocker et commercialiser les produits vivriers, un fonds de roulement a été prévu. Quatre millions quatre cent soixante mille

quatre-vingt-deux francs rwandais (4 460 082 F) ont été octroyés aux coopératives dont les unités ont été financées par le FENU. Cinq (5) unités financées par le projet L.C.S. ont reçu des avances de un million trois cent quatre vingt mille francs rwandais (1 380 000 F) sous forme de prêts remboursables à un faible taux d'intérêt. Dans l'accomplissement de sa mission, le projet rencontre des difficultés liées surtout à l'insuffisance du budget alloué au Ministère au titre de frais de mission.

Le tableau qui suit montre les coopératives assistées par le projet Silos Coopératifs, coût de l'unité de stockage et le fonds de roulement reçu. Il indique aussi l'année de construction et les préfectures dans lesquelles sont sises ces coopératives.

Même si le projet Silos Coopératifs s'occupe en plus de la construction, de la formation des deux responsables d'administration et de gestion des coopératives ainsi que des encadreurs coopératifs des communes où sont implantées les unités de stockage, la tâche de formation et d'encadrement coopératif à l'intérieur du Rwanda rencontre plusieurs difficultés dont, notamment:

- le manque de matériel didactique;
- le manque de matériel de base dans les coopératives (documents et livres comptables);
- et, surtout, le manque de moyen de déplacement pour assurer le suivi des formations et d'encadrement plus efficaces des coopératives.

TABLEAU VII

Coopératives assistées par le projet Silos Coopératifs

Coopérative	Préfecture	Membres	Cap. social	Coût unité de stockage	Fonds de roulement reçu	Année de construction
1. KOPIAN	Ruhengeri	1 558	300 000	1 608 792	580 535	1980
2. CODEBU	Ruhengeri	1 832	576 516	1 559 123	239 314	1980
3. INGANDURARUGO	Ruhengeri	3 176	416 000	1 751 802	508 500	1980
4. COCODEGI	Byumba	3 356	801 200	1 751 950	606 000	1980
5. COCOPAGI	Kigali	1 225	1 000 000	1 633 430	925 733	1980
6. CODAPAKI	Butare	2 075	566 306	1 751 875	500 000	1980
7. COPADAGI	Butare	2 000	500 000	1 751 875	1 100 000	1980
8. COCODERU	Byumba	5 141	1 018 000	1 514 836	240 000	1981
9. KABIKOGI	Kigali	930	247 000	1 585 352	240 000	1981
10. KOPINYA	Butare	865	-	1 605 471	300 000	1981
11. ABATICUMUGAMBI	Butare	2 000	472 000	1 635 007	300 000	1981
12. COAKI	Gikongoro	950	190 000	1 834 863	-	1982
13. CODERU	Butare	917	153 000	1 635 794	300 000	1981
14. CODEKOBWA	Kibuye	3 000	500 000	1 792 521	-	1982
15. ABARUTA	Gitarama	1 222	10 000 000	1 251 397	-	1982
16. COPAGI	Kibuye	876	172 000	2 014 127	-	1982
17. CODECOGA	Cyangugu	1 203	352 000	2 055 151	-	1983
18. COMBUGA	Cyangugu	1 085	135 000	2 003 100	-	1983
19. KOTEKI	Byumba	600	156 300	1 767 627	-	1983

Tableau VII (Suite)

Coopérative	Préfecture	Membres	Cap. social	Coût unité de stockage	Fonds de roulement reçu	Année de construction
20. ABAKOCYU	Byumba	458	91 600	1 767 627	-	1983
21. COPROMU	Byumba	3 000	534 100	1 798 777	-	1983
22. CODECOMA	Gitarama	156	695 440	1 630 810	-	1983
23. CAEBU	Gitarama	553	62 600	1 767 627	-	1983
24. CODUNYA	Gitarama	1 250	501 600	1 761 370	-	1983
25. UMUBANO	Gisenyi	-	-	1 209 550	-	1983
26. CODECOKA	Gisenyi	700	140 000	1 829 927	-	1983
27. COCODEGI	Byumba	1 225	1 000 000	1 209 550	-	1983
28. ABARUTA	Gitarama	-	-	-	Petit hangar en	1982

SOURCE: Rapport 1982-83 de la Direction générale des coopératives, Kigali, 1983.

En conclusion, de ce chapitre, on peut essayer de résumer les principaux problèmes que rencontrent les coopératives rwandaises. Il s'agit d'abord de difficultés liées aux principes même des coopératives, élaborés en d'autres temps et d'autres circonstances, qu'on se sert comme référence constante alors qu'ils ne sont pas nécessairement adaptés aux réalités rwandaises. Une autre difficulté est liée à la grande taille démographique de certaines coopératives qui ne permet pas une véritable participation des coopérateurs d'où la nécessité de se grouper dans des unités qu'ils peuvent contrôler. Le problème consiste pour ces grandes coopératives, à associer la plus grande efficacité économique au plus authentique contrôle démocratique.

D'autres causes de la non-réussite des coopérateurs proviennent du faible niveau de formation des coopérateurs et d'un manque d'expérience dans la gestion des affaires. Le résultat en est que la gestion échappe totalement au contrôle des coopérateurs qui ignorent leurs responsabilités ou qui n'ont pas la compétence technique nécessaire pour les assumer, ce qui invite les gérants à la malhonnêteté.

On a également constaté que l'objet de demandes de crédit de la majorité des coopératives vise l'amélioration de leurs fonds de roulement, en plus de constructions ou d'achats de véhicules. Ce qui démontre que l'autre problème des coopératives est le manque de liquidités et de matériel roulant. A ces problèmes, on peut ajouter certains désavantages caractéristiques que présentent toutes les petites et moyennes entreprises du Rwanda:

- Insuffisance du capital individuel, pour l'adoption ou l'utilisation ne serait-ce que de quelques-unes des méthodes scientifiques, services et installations modernes qui permettent d'accroître la productivité.
- Les limitations dues à une connaissance ou une exploitation insuffisante de débouchés peut être importants pour certains produits de ces entreprises, que ce soit sur le plan local, national ou international.
- Le manque d'esprit d'entreprise parmi la population qui pourrait participer à la vie économique et l'attrait qu'exercent les emplois administratifs, notamment dans le secteur public, du fait de la méconnaissance de la dignité du travail manuel.
- L'inexistence ou l'insuffisance d'infrastructures et services essentiels, comme l'électricité et les transports, dans les régions rurales où abondent les terrains et la main d'oeuvre bon marché ainsi que les matières premières, où la demande locale est importante et les besoins d'industrialisation et de développement économique considérables, qui offrent donc des conditions favorables à la création et à l'expansion de petites et moyennes entreprises.

Tous ces problèmes nous amènent à réfléchir à ce que peuvent être les mesures à prendre pour redresser la situation des coopératives au Rwanda.

CHAPITRE 3

MESURES POUR REDRESSER LA SITUATION DES COOPERATIVES AU RWANDA

Dans les faits, on remarque que la principale cible de dénigrement par la population du système coopératif est son style de gestion. Cette affirmation est, d'une part, méritée quand on constate qu'il existe effectivement une différence au niveau des règles de fonctionnement par rapport au système capitaliste. Suite à cela, il est important de souligner les raisons d'un style de gestion plus pauvre pour, par la suite, pouvoir identifier des moyens propres aux coopératives leur permettant de s'adapter et de créer des techniques de gestion spécifiques à ce mode de fonctionnement.

La volonté des coopérateurs, de leurs dirigeants, de leurs gestionnaires d'un même secteur ou de secteurs différents, de se solidariser dans des actions concertées et de mettre en commun leurs ressources et expertises pour satisfaire leurs besoins spécifiques, développera des entreprises nouvelles qui accroîtront l'importance du mouvement comme système socio-économique. Ce système d'inter-coopération sera développé dans les pages suivantes: d'abord, en ce qui concerne son rôle dans le développement coopératif rwandais; ensuite, il sera question du processus de réorganisation coopérative à travers l'inter-coopération et, enfin, un exemple concret d'inter-coopération sera exposé.

Le système actuel de gestion des coopératives peut être amélioré par la mise en place d'un système comptable simplifié et par des contrôles périodiques, à la fois par des commissaires aux comptes et des contrôleurs du Ministère ayant les coopératives dans leurs attributions.

Il faut développer une nouvelle approche pédagogique donnant la priorité à la gestion et à l'alphabétisation fonctionnelle, en utilisant la langue nationale et des formes culturelles paysannes.

L'écart entre le discours officiel en faveur des coopératives et les pratiques réelles peut être minimisé, s'il existe une option politique claire, prenant en compte à la fois les intérêts de l'Etat, mais aussi ceux des paysans, une stratégie cohérente pour réaliser cette option (formation, encadrement, etc...) et la mise en place de cette stratégie par des politiques concrètes. Ce point sera développé dans ce chapitre, sous la rubrique: Etat et coopération.

3.1 Le développement de l'inter-coopération

3.1.1 Rôle de l'inter-coopération

L'inter-coopération est un principe de développement qui peut permettre aux coopératives de s'inscrire davantage dans le système économique du Rwanda. Cependant, ce principe fait appel à la solidarité des individus et des organismes, aussi bien au niveau des coopératives que des unions.

L'inter-coopération implique surtout la participation des individus, en ce sens qu'elle fait appel à la volonté des hommes, qu'ils soient élus ou nommés.

L'inter-coopération signifie le décroisement, c'est un principe de collaboration inter-sectorielle par lequel chacun oublie sa spécialité. L'inter-coopération est un principe d'action et de développement visant l'amélioration socio-économique de ses membres et du milieu. Mais elle est d'abord un regroupement de personnes et non de capitaux. L'inter-coopération, c'est la mise en commun des ressources, d'expertises humaines, financières, techniques et autres.

Les fonctions des organismes fédératifs pourront être d'ordre moral: propagande, éducation, organisation, publication, représentation auprès des services publics. De même que des commerçants et des industriels se groupent dans la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda, les coopérateurs sont conduits à se grouper dans quelque chose comme une chambre coopérative d'un type ou d'un autre pour amalgamer et concentrer la défense de leurs intérêts professionnels, en même temps que pour se faire représenter auprès des autres instances, que celles-ci soient para-coopératives ou supra-coopératives. Les fonctions de ces organismes peuvent être aussi économiques. Les coopératives d'achat peuvent fonctionner d'une manière plus économique si elles groupent dans un organisme commun leurs opérations d'approvisionnement. Les coopératives d'écoulement accroissent leur efficacité si elles disposent d'un organisme équipé pour connaître les conditions du marché, pour rassembler en grandes masses homogènes les produits de qualité variable

que leurs membres leur apportent en petites quantités, ou bien elles peuvent avoir besoin, ensemble, d'une installation pour transformer les produits, traiter le café, le tabac, etc... De même, les coopératives de crédit peuvent avoir besoin d'une caisse centrale qui puisse effectuer, sur un territoire plus vaste que celui de la localité, les compensations nécessaires entre les ressources excédentaires d'un village et la pénurie d'un autre.

Il y a naturellement pour l'inter-coopération l'opportunité, voire la nécessité, de disposer d'un maximum de force de frappe financière. Dans toute transaction, compte tenu évidemment des économies d'échelle, plus cette transaction est importante, plus son coût risque à l'échéance de se voir abaissé. La force de frappe financière sera donc proportionnelle au volume de l'épargne coopérative ou inter-coopérative mobilisée par elle.

La collaboration inter-coopérative en matière économique peut prendre des aspects comme l'aide unilatérale d'une organisation ancienne ou plus puissante à une organisation plus jeune ou plus faible; comme l'échange de biens et de services pour atteindre des fins identiques ou complémentaires.

S'il est, bien sûr, préférable de laisser les unions coopératives naître d'elles-mêmes à la base, l'encadrement peut également voir un rôle important dans leur promotion.

Le rôle des unions coopératives est d'abord économique mais, dans les faits, elles peuvent également représenter les coopératives au niveau de plusieurs instances administratives et politiques.

3.1.2 Processus d'inter-coopération

Au lieu d'une meilleure inter-coopération, on constate chez les coopératives une tendance à s'orienter, par un processus de fusions successives, vers des coopératives qui deviennent très rapidement trop grandes démographiquement et économiquement pour rester maîtrisables par les coopérateurs. Une meilleure inter-coopération doit partir de la base.

3.1.2.1 Partir de petites unités existantes

Avec une telle stratégie, le premier niveau à prendre en considération est alors celui de l'unité géographique et sociologique de base. Le Rwanda est divisé administrativement en dix (10) préfectures, divisées elles-mêmes en cent quarante-trois (143) communes. Chaque commune est divisée en secteurs et chaque secteur est divisé en cellules.

On peut essayer de définir les caractéristiques communes à ces unités géographiques et sociologiques de base.

Au niveau démographique d'abord, il s'agit d'unités d'importance limitée: quarante (40) à soixante (60) familles représentant entre trois cents (300) et cinq cents (500) habitants.

Au niveau géographique, ce groupe de base s'identifie presque toujours à un terroir bien délimité, sur lequel il a historiquement des droits de propriété ou d'usage, qui comprend parfois des droits d'usage communautaires: point d'eau, terrains de parcours pour le bétail, forêts, etc.

Au plan sociologique, il s'agit toujours de ce que les sociologues appellent un groupe «face à face», c'est-à-dire un groupe où tous se connaissent. Souvent, il existe même entre eux des liens de parenté. On relève partout au Rwanda des traditions de travail en commun. La prolifération des tontines constitue une manifestation de ce fait.

Au plan économique, ces unités de base se caractérisent le plus souvent par une assez grande homogénéité au niveau des activités productives, ainsi qu'au niveau des revenus et, en conséquence, par l'existence de besoins similaires tant en ce qui concerne la production que la commercialisation ou l'approvisionnement. Cependant, l'introduction des cultures d'exportation (café, thé) et de l'économie monétaire a créé des différenciations économiques qui, sans remettre en cause l'idée de structurer les coopératives en partant des unités géographiques et sociologiques de base, doivent être prises en considération. Aussi, l'une des tâches les plus importantes lorsqu'on élabore une telle stratégie doit consister en une analyse aussi approfondie que possible du degré d'homogénéité ou d'hétérogénéité économique et social de ces unités de base, afin de déterminer de façon précise sur quels points leurs besoins sont réellement identiques et sur quels points il peut y avoir des conflits d'intérêts. Faute d'une telle analyse, en effet, toute la stratégie peut se trouver compromise. A partir des groupements à caractère coopératif villageois, on peut créer une coopérative pour ensuite former une association locale (au niveau du secteur) des coopératives. Ces associations se regrouperont dans une grande coopérative communale. Les coopératives multi-fonctionnelles de développement seront encouragées prioritairement.

Les fonctions pouvant être prises en charge au niveau des unités géographiques et sociologiques de base, et pouvant être source d'une capitalisation financière sont les suivantes: augmentation de la production et des revenus des ménages, organisation rationnelle des circuits de commercialisation, stockage local des récoltes, régulation et stabilisation des prix, promotion de l'épargne et du crédit, création d'emplois et des infrastructures communautaires, modernisation du monde rural afin, notamment, de freiner l'exode rural, alphabétisation fonctionnelle.

Voyons maintenant quelles seront les sources possibles de capitalisation financière.

On a vu que parmi les problèmes qui empêchent un meilleur développement des coopératives, se trouve le manque de liquidités généralisé dans plusieurs coopératives. Avec ces petites unités qui peuvent être formées, on peut donc voir quelles sont les possibilités de capitalisation financières pouvant aider les petites unités coopératives à surmonter les problèmes résultant d'un manque de fonds de roulement.

3.1.2.2 Sources de capitalisation possibles

a) La commercialisation primaire des produits agricoles et notamment, quand elles existent, des cultures destinées à l'exportation. La possibilité de capitalisation vient ici de la différence existant entre le prix auquel la coopérative achète aux producteurs coopérateurs et le prix auquel elle revend à l'Etat (par l'intermédiaire de l'Office des cultures industrielles du Rwanda et du Grenarwa).

Or, ainsi qu'on l'a vu précédemment, cette marge de commercialisation primaire constitue le plus souvent un poste de barème arrêté par les pouvoirs publics. La première mesure à prendre si l'on voulait aider les unités de base coopératives à capitaliser devrait donc être de fixer une marge de commercialisation suffisante et constamment réévaluée (indexation sur le prix au producteur).

b) L'achat et le stockage des produits vivriers, soit pour la vente à l'extérieur, soit pour la revente aux coopérateurs eux-mêmes. On constate en effet des différences considérables entre le prix des produits vivriers au moment de la récolte et les prix de ces mêmes produits, quelques mois après, lorsqu'il commence à y avoir pénurie. Or, dans la plupart des cas, les paysans sont obligés de vendre aux prix les plus bas, parce qu'ils ont des besoins pressants d'argent. Et l'on assiste alors à ce paradoxe que des paysans vendent leurs productions vivrières à bas prix au moment de la récolte, pour la racheter quelques mois plus tard au prix fort.

Le problème ici est donc que les groupements de base puissent disposer en temps opportun des sommes d'argent nécessaires pour acheter leur production vivrière de leurs propres membres, la stocker dans les meilleures conditions et la revendre à meilleur prix quelques mois plus tard, soit à l'extérieur, soit au village même. Cet argent peut provenir soit des ressources propres au groupement (notamment si la marge de commercialisation est satisfaisante), soit de ressources extérieures (notamment bancaires). On peut consentir des prêts qui seront remboursables en nature au moment de la récolte par les bénéficiaires.

c) La vente de biens de consommation de première nécessité. Le problème d'approvisionnement régulier et aux meilleurs prix du milieu rural en biens de consommation de première nécessité se retrouve dans tout le pays et, en particulier, dans les zones d'accès difficile (soit en permanence, soit en certaines périodes de l'année). Aussi, constate-t-on que l'une des initiatives spontanées que l'on retrouve le plus fréquemment lorsqu'un groupement villageois (ou l'équivalent) dispose d'une certaine somme d'argent, c'est l'achat d'un premier stock de marchandises vendues par la suite au détail. Mais, ce que l'on constate également, c'est que souvent de telles initiatives ne durent pas longtemps. En effet, il est beaucoup plus difficile de maîtriser une opération d'achat et de vente de produits de consommation, qu'une opération d'achat et de vente des produits agricoles. Pour réussir dans ce domaine, les groupements de base ont souvent besoin d'appuis extérieurs, éducatifs d'une part - notamment en matière d'entraînement à la gestion d'une boutique, même de dimension réduite - logistique d'autre part, avec la mise en place de structures d'approvisionnement en demi-gros (fonction qui pourrait être assurée par la grande coopérative au niveau communal).

Notons ici que parmi les produits de première nécessité dont le besoin est le plus fortement ressenti dans les secteurs, se trouvent les médicaments essentiels (et dont l'utilisation ne nécessite pas la présence d'un professionnel de la santé: infirmier ou médecin). On sait, par ailleurs, que l'un des objectifs de la politique des soins de santé primaires, préconisée par l'Organisation Mondiale de la Santé, est précisément de pouvoir mettre à la disposition des collectivités

rurales les plus démunies ces médicaments essentiels. Or, il s'agit là d'une fonction dont les groupements de base pourraient parfaitement se charger, pour le bénéfice de leurs membres et leur bénéfice propre. Lorsque des rabais sont consentis aux groupements pour des achats en gros (encore un service qui pourrait être assuré par des unions), la vente des médicaments pourrait, au même titre que la vente des autres produits, constituer une source de revenus importants.

d) La transformation des produits agricoles. Ce pourrait être là également une source de capitalisation importante présentant l'avantage de faire bénéficier les producteurs de la valeur ajoutée par la transformation, tout en leur donnant du travail pendant la morte saison agricole. Le problème qui se pose ici est celui de la technologie la mieux adaptée à chaque cas et, malheureusement, force est de constater que trop peu d'études - et surtout d'expérimentations en vraie grandeur - ont été entreprises jusqu'ici dans ce domaine.

e) Les champs cultivés en commun. Ainsi qu'on l'a indiqué plus haut, il existe dans presque toutes les sociétés traditionnelles rurales des habitudes de travail en commun. Au Rwanda, la culture en commun de champs collectifs a pu constituer également une source de revenus. Cette dernière - souvent restée modeste en raison de la faiblesse des rendements - pourrait être considérablement accrue si les champs cultivés en commun étaient suivis par les services techniques et servaient en même temps de champs de démonstration.

Telles sont donc quelques unes des sources de capitalisation possibles, au niveau des groupements de base. En fait, il n'est pas difficile de voir que, derrière chacune d'entre elles, on retrouve la

même stratégie: il s'agit de reconstituer chaque fois, au bénéfice du groupe, les mécanismes de capitalisation qui ne profitent aujourd'hui qu'à l'extérieur, que cet extérieur soit représenté par des commerçants privés ou qu'il soit représenté par les différentes structures étatiques mises en place.

Toujours dans le processus d'inter-coopération, les petites unités coopératives peuvent accroître leur efficacité en se réunissant dans des coopératives primaires et dans des unions locales. Il s'agira pour ces petits groupements de base, pour des raisons de coûts, de transports, de représentativité et autres de profiter des économies d'échelle de la façon suivante.

3.1.2.3 Coopératives primaires et unions locales

La coopérative primaire est, la plupart du temps, le lieu où s'opèrent les transactions commerciales. Souvent en effet, soit pour des raisons de coûts (ne pas multiplier les points d'achat), soit pour des raisons d'accessibilité (impossibilité d'accès par camion), on ne pourra opérer au niveau des unités de base qu'un simple groupage des produits et une pesée préliminaire, mais le paiement des produits n'interviendra qu'au niveau de la coopérative primaire qui pourra regrouper trois (3) à quatre (4) secteurs de la commune. Il importe alors d'individualiser les apports de chaque unité de base, de façon à pouvoir lui ristourner la part des excédents nets de commercialisation qui lui revient. On pourra également trouver à ce niveau des infrastructures de stockage plus importantes - soit pour les produits commercialisés dont l'enlèvement ne se ferait pas immédiatement, soit pour les moyens de production en attendant leur distribution aux groupements.

Quant à l'union locale, qui pourrait regrouper à son tour toutes les coopératives primaires d'une commune, elle devrait essentiellement jouer le rôle de centrale de services à la fois au niveau logistique et au niveau éducatif.

Au niveau logistique, on pourrait prévoir des infrastructures de stockage plus importantes, pouvant constituer le relais nécessaire entre les camions gros-porteurs des sociétés d'Etat et les camionnettes qui procéderaient à la ventilation au niveau des coopératives primaires (à partir desquelles l'éclatement jusqu'aux groupements se ferait le plus souvent en utilisant les moyens de transport traditionnels). On pourrait aussi prévoir, à ce niveau, un magasin d'approvisionnement en produits de première nécessité, fonctionnant uniquement en demi-gros (c'est-à-dire en ne vendant que par unités de vente complètes: exemple: un carton de savon, ou de boîtes d'allumettes, ou de paquets de sucre, ou un sac complet de riz ou de sel, etc.), auprès duquel viendraient s'approvisionner les boutiques de détail situées au niveau des coopératives primaires ou des groupements de base.

Quant aux services éducatifs, ils devraient porter notamment sur la formation des responsables élus des groupements et coopératives primaires en matière de gestion et de comptabilité. On pourrait aussi imaginer, à l'échelle de chaque union locale, l'existence d'un centre de formation pour cadres coopératifs, doté d'un minimum de matériel pédagogique (tableau noir), qui travaillerait de concert avec le Centre Communal de Développement et de Formation Permanente (C.C.D.F.P.).

Voilà donc la façon dont pourraient être organisées les coopératives, pour la réussite d'une véritable inter-coopération régionale.

Si l'on procédait prématurément à la mise en place des instances inter-coopératives plus poussées, sans que les coopérateurs de base aient eu le temps d'acquérir de l'expérience à un niveau qui leur est plus accessible, le pouvoir de décision serait vite accaparé aux niveaux supérieurs par des personnes étrangères au milieu rural qui bloqueraient par la suite tout accès à des postes de responsabilité pour les coopérateurs. Il paraît donc préférable, dans un premier temps, de ne pas dépasser le niveau de l'union locale.

3.1.2.4 Exemple d'inter-coopération régionale: Unicoopagri-Byumba

L'Union des coopératives agricoles de Byumba a commencé ses activités en 1981. Elle regroupe treize (13) coopératives agricoles qui restent entièrement autonomes. La part sociale a été fixée à dix mille (10 000) francs rwandais. L'Assemblée générale est composée des membres des conseils d'administration de chaque coopérative. Son Conseil d'administration est composé de tous les présidents des coopératives membres. Le Conseil d'administration se choisit un président, un vice-président, un secrétaire et un trésorier. L'Assemblée générale élit deux (2) commissaires aux comptes.

L'intérêt sur le capital est de six pour cent (6%) par an. En 1982, le chiffre d'affaires atteignait dix millions (10 000 000) de francs rwandais. Le rôle de l'Union est le suivant:

- Elle aide les coopératives membres à acheter et vendre les produits de ses membres et les stocks. L'Unicoopagri vient les chercher aux coopératives. Elle accorde deux (2) francs de bénéfice par kilogramme. Les frais de transport ne sont pas chargés aux coopératives.
- L'Union consent des prêts aux coopératives qui en ont besoin en période de récolte. Ces prêts sont remboursables après la vente. La coopérative peut aussi recevoir la marchandise à crédit.
- L'Union fournit aux coopératives membres du matériel agricole, des semences sélectionnées et autres.
- Elle assure la formation des membres en ce qui concerne les techniques agricoles et la coopération.
- La préfecture de Byumba est composée de régions de hautes montagnes qui sont productrices de pommes de terre et de régions basses, comme le Buganza et le Mutara, qui sont productrices de haricots. La coopération entre ces régions était très difficile parce que le transport coûtait très cher. Le paysan se contentait d'acheter à des prix élevés et à vendre à un prix bas ses produits chez le commerçant. L'Union a rendu les échanges régionaux faciles en approvisionnant les coopératives membres des produits dont elles ont besoin. L'Union lutte contre la hausse des prix.

- L'Unicoopagri-Byumba fait le stockage des produits agricoles et garde un stock stratégique (comme les Offices de l'Etat), pour des périodes creuses (notamment disettes).

L'Union collabore avec plusieurs organismes étrangers comme le SUCO (Service Universitaire Canadien d'Outre-mer), la NOVIB (Hollande), l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI).

L'Union dispose d'un camion de cinq (5) tonnes et d'un de deux (2) tonnes pour mieux servir les coopératives membres. Ces deux camions sont la contribution de la NOVIB (Hollande). Seulement la mauvaise gestion des coopératives membres s'avère un handicap au développement de l'Unicoopagri-Byumba.

L'Unicoopagri-Byumba peut servir d'exemple aux autres coopératives.

On a vu au chapitre 2 que la situation financière des coopératives est rendue critique par des détournements de fonds de la part des gérants malhonnêtes, qui sont embauchés par les paysans, dans leur majorité analphabète à qui ils laissent le soin de s'occuper des affaires administratives de la coopérative, gérants qui n'ont pas toujours eux-mêmes les compétences nécessaires. La façon d'y faire face sera une amélioration de la gestion des coopératives en mettant en place un système comptable simplifié qui facilitera le système actuel de contrôle.

3.2 Amélioration de la gestion des coopératives

Une réelle vie démocratique ne pourra se développer au sein des coopératives que si un effort soutenu et permanent d'éducation et de formation coopératives est consenti par les pouvoirs publics, mais aussi par les coopérateurs capables de le fournir. Dans cet esprit de démocratisation, il sera jugé opportun de créer des organes spécialisés de gestion ou consultatifs (commissions fonctionnelles ou institutionnelles) permettant à un grand nombre de coopérateurs qualifiés de s'exprimer et de participer à la conception et à l'exécution des programmes d'activités de leur coopérative. En matière d'organisation, de gestion et de comptabilité, (organes vitaux pour le développement économique de toute société coopérative comme de toute société commerciale d'ailleurs), il y a lieu d'entreprendre sans tarder, au niveau de l'administration chargée de la coopération, ainsi qu'au niveau des coopératives elles-mêmes, des actions intensives d'établissement et de diffusion de documents normalisés, rationnels et adaptés aux besoins et aux possibilités des diverses catégories de coopératives.

La comptabilité proprement dite doit être conforme au plan OCAM (Organisation Commune Africaine et Mauricienne), tout en présentant, grâce à l'élaboration de plans comptables adaptés aux diverses catégories de coopératives, les particularités de chacune d'entre elles.

Le corollaire indispensable à la réussite d'une telle opération est, bien entendu, l'organisation d'un contrôle fréquent et impartial par des agents spécialisés de l'administration chargée de la coopération, possédant les qualités professionnelles et morales requises pour exercer ces fonctions combien délicates et importantes.

TABLEAU VIII

Les coopératives membres de l'Union
des coopératives agricoles de Byumba.

Coopératives	Commune	Siège social	Membres	Capital social
1. KOPANYA	Bwisige	Nyagahinga	1 140	500 000
2. U.C.B.	Buyoga	Kisaro	127	63 500
3. ABAKOCYU	Cyungo	Miyove	700	140 000
4. KOPIMA	Muhura	Mamfu	115	115 000
5. CODEMU	Ngarama	Ngarama	4 826	482 000
6. COCODEGI	Giti	Bukure	4 006	400 000
7. KOPAGAMU	Muvumba	Gatunda	30	20 300
8. COCOPAMU	Murambi	Kiramuruzi	103	53 500
9. CODEKI	Butare	Kigoma	41	512 500
10. ABAHIZI	Cyungo	Ruhunde	25	37 500
11. KOTEKI	Kivuye	Kivuye	600	180 000
12. KOBUKI	Kibali	Byumba	1 000	200 000
13. ABAKUNDASUKA	Kiyombe	Kaniga	186	88 000

N.B.: 100 francs rwandais = 1 dollar U.S.A.

SOURCE: NKUNZURWANDA Servilien dans «Imvaho», no 476 (11-17 mai 1983), Kigali.

L'organisation et la gestion des opérations commerciales des coopératives seront grandement facilitées par les structures supérieures spécialisées de la coopération et par les organismes parastataux et autres, d'ailleurs directement concernés.

Pour promouvoir des organisations qui se veulent démocratiques - les coopératives - il est nécessaire que le fonctionnement de la direction générale du mouvement coopératif le soit aussi. Le dialogue entre agents du Ministère et les coopérateurs n'est fructueux que si ces agents sont des interlocuteurs responsables, n'ayant pas à se référer sans arrêt à leurs supérieurs.

Le système actuel de contrôle peut être amélioré par la mise en place d'un système comptable simplifié, qui soit un véritable outil de gestion.

La mise au point d'un système comptable simple adapté au contexte spécifique du Rwanda et utilisant la langue parlée peut poser quelques problèmes de traduction des termes techniques de la comptabilité et de la gestion. Pour cela, on commencera par réunir un petit groupe de travail (réunissant des gestionnaires et des alphabétiseurs) qui débouchera sur un certain nombre de propositions. Mais une fois ce travail réalisé, il faut absolument se rendre sur le terrain pour le soumettre à l'épreuve des faits, c'est-à-dire vérifier la compréhension des paysans et discuter avec eux des modifications à apporter tant au niveau de la terminologie qu'au niveau de la présentation. En profitant de la motivation ainsi créée chez les responsables coopératifs élus et chez l'ensemble des coopérateurs qui souhaitent pouvoir

maîtriser ce système simple, on peut les amener facilement à s'alphabétiser dans des délais rapides.

Les comptes doivent être présentés régulièrement, sous des formes pédagogiquement compréhensibles, par des coopérateurs même analphabètes. Le contrôle périodique, à la fois par des contrôleurs paysans convenablement formés (ou des personnes qualifiées ayant leur confiance) et par les agents du Ministère ayant les coopératives dans leurs attributions (ou un autre organisme externe), est aussi une mesure pouvant améliorer le système actuel de contrôle.

La systématisation de rencontres régulières entre inspecteurs de coopératives au niveau préfectoral, encadreurs de coopératives au niveau communal, délégués de coopérateurs et autres partenaires administratifs, politiques et techniques, pour faire le point sur les programmes et proposer des améliorations, permettra une participation (de tous les intervenants dans le domaine des coopératives) à la vie des coopératives.

3.3 L'Etat et la coopération

A l'origine, et pendant une assez longue période, l'Etat a ignoré, puis méconnu, les institutions coopératives et les a quelquefois regardées avec une méfiance que celles-ci, d'ailleurs, lui rendaient. Aujourd'hui, le problème de leurs relations réciproques s'est imposé. Il mérite l'examen. Car l'existence même de ce problème, les formes qu'il a prises, les solutions qu'il a reçues et reçoit éclairent d'une

lumière nouvelle certains aspects du mouvement coopératif, la place qu'il occupe ou peut occuper dans la vie économique actuelle et même dans l'appareil administratif de l'Etat.

C'est un problème complexe et divers car, selon les pays et, dans le même pays, selon les phases de développement du mouvement coopératif ou selon les fluctuations de l'économie et de la politique, il ne se pose pas toujours dans les mêmes termes ou n'appelle pas toujours la même solution.

3.3.1 Les lois et la coopération

Dans ses relations avec le mouvement coopératif, le premier rôle de l'Etat en est un de législateur. Il se doit se légiférer de façon telle que les citoyens qui veulent s'associer dans une entreprise coopérative puissent le faire dans un cadre législatif et juridique adéquat. De plus, il doit s'appliquer à faire en sorte que les législations reflètent les caractères distinctifs de la coopération, tout en lui assurant l'accessibilité à tous les pouvoirs généralement reconnus aux entreprises oeuvrant dans les divers secteurs d'activité économique.

Une difficulté à surmonter pour les coopératives face au législateur est celle de l'évaluation de l'efficacité économique de la formule coopérative. Trop d'hommes politiques et de fonctionnaires gouvernementaux ont été éduqués à juger de l'efficacité de l'entreprise à partir de critères spécifiques à l'entreprise à capital-actions, d'où une situation de préjugés défavorables en partant, à l'égard de la coopération.

3.3.2 Les structures administratives et la coopération

Actuellement, le mouvement coopératif rwandais est confié au Ministère de la Jeunesse et du Mouvement coopératif.

Les coopératives oeuvrent dans divers secteurs de l'activité économique, lesquels relèvent soit du Ministère de l'Agriculture, soit du Ministère des Finances et de l'Economie, soit du Ministère des Transports et Communications, etc. Une pareille situation fait que les spécialistes des divers secteurs d'activité se retrouvent dans des ministères spécifiques qui, dans certains cas, peuvent être tentés de se tenir loin des coopératives, sous prétexte que les coopératives se rattachent à un ministère qui leur est propre. En même temps, on retrouve au Ministère de la Jeunesse et du Mouvement Coopératif des généralistes de la coopérative qui, pour avoir accès aux connaissances et aux données techniques, doivent sortir de leur ministère sans être certains de l'accueil qui leur sera réservé dans les autres ministères. Dans un tel contexte, le traitement accordé aux coopératives nous apparaît être beaucoup plus fonction des hommes en place que de l'efficacité des structures administratives.

On remarque des structures d'accueil pour les coopératives dans divers ministères et organismes publics, mais, si dans les années à venir, les structures administratives gouvernementales pouvaient s'adapter le plus parfaitement possible à la réalité coopérative et reconnaître les secteurs coopératifs comme diverses sphères de l'activité économique, on pourrait alors parler d'un grand pas accompli vers le développement des coopératives rwandaises.

3.3.3 L'Etat et le développement coopératif

Certes, l'Etat a la responsabilité de la planification du développement et ce, en concertation avec les divers agents socio-économiques. Cette responsabilité ne s'étend pas jusqu'à la planification du développement coopératif, puisque celui-ci se définit au sein même de la coopérative par les membres. Si celle-ci fait partie d'une structure inter-coopérative, c'est par une suite de consultations et de concertations de bas en haut et de haut en bas que s'ébauche le développement.

Il est bien évident que par les conditions qu'il lui fait ou fait pas, l'Etat peut influencer grandement l'orientation du développement dans un secteur d'activités coopératives. Nous pensons qu'à cet égard, le mouvement coopératif a une responsabilité à double volets: soit de veiller à ses propres intérêts d'une part, et de définir lui-même des axes de développement, d'autre part. On peut développer des entreprises coopératives coûte que coûte, si l'on ne considère que l'entreprise, mais on ne développe pas la coopération à tout prix. Il faut au moins deux conditions pour que puisse éclore une véritable coopérative: le besoin économique et l'éducation coopérative, et c'est la synthèse ou le mariage des deux qui donne tout le sens aux inséparables notions du social et de l'économique que l'on retrouve dans toute vraie coopérative.

3.3.4 L'Etat et l'éducation coopérative

Si l'on veut parler de développement des coopératives, il faut nécessairement parler de l'éducation, l'un n'allant pas sans l'autre. En soi, le mouvement coopératif est l'un des plus grands agents d'éducation et de formation, tant pour les expériences vécues quotidiennement par dirigeants et militants coopérateurs, que par les séances de conscientisation coopérative développées à l'intérieur même des structures coopératives.

Ce à quoi l'Etat devrait s'appliquer d'abord, c'est à reconnaître la formule et la doctrine coopératives comme des valeurs fondamentales pour la société et correspondant à ses aspirations.

Il est urgent que l'Etat instaure des programmes de formation coopérative pour les fonctionnaires de tous les ministères qui ont directement ou indirectement à traiter avec les coopératives ou à travailler sur des dossiers comportant des implications pour les coopératives.

L'autre point important pour l'Etat consiste à mettre à la disposition de toute la gent étudiante, du primaire à l'université, des cours de formation ou d'éducation économique qui comprendront nécessairement un volet coopératif avec une place relativement importante, s'il est vrai que la coopération est capitale pour l'avenir du Rwanda.

L'établissement et le fonctionnement de coopératives scolaires et estudiantines devraient être encouragés, afin de fournir aux élèves et aux étudiants une expérience pratique des principes et des méthodes de la coopération.

Des mesures devraient être prises, en premier lieu à l'échelon local, visant à permettre aux adultes de se familiariser avec les principes et les méthodes des coopératives et avec les possibilités qu'elles offrent. Si nous voulons que s'élaborent des projets coopératifs cohérents, il faut que nos coopératives puissent jouir de conditions et d'outils adéquats, sans quoi l'Etat sera davantage tenté de prendre la population par la main, plutôt que de lui faciliter la tâche de se prendre en main. Il est certain qu'une collaboration très étroite et une concertation planifiées seront essentielles à la réussite d'un tel projet.

S'il est un champ à responsabilité partagée entre l'Etat et le mouvement coopératif, c'est bien celui de l'éducation coopérative.

3.3.5 L'aide financière gouvernementale aux coopératives

Au besoin, une aide financière extérieure devrait être accordée aux coopératives qui débutent et à celles dont la croissance et la reconversion sont entravées par des obstacles financiers. Cette aide ne devrait être associée à nulle obligation contraire à l'indépendance ou intérêts des coopératives et devrait être conçue de façon à encourager, et non à remplacer l'initiative et l'effort des coopérateurs eux-mêmes.

L'aide devrait prendre la forme de prêts ou de garanties de crédit.

En outre, des subventions et des exonérations partielles ou totales d'impôt pourraient être accordées, notamment pour aider à financer:

- des campagnes d'information, d'animation et d'éducation;
- des tâches d'utilité publiques déterminées.

Les subventions ou les exonérations partielles ou totales d'impôt devraient être soumises à des conditions définies par la législation nationale, notamment en ce qui concerne l'utilisation et l'importance des fonds fournis; les conditions mises à l'octroi de prêts et de garanties de crédit pourraient être précisées dans chaque cas.

L'autorité compétente devrait faire en sorte que l'utilisation de l'aide financière et le remboursement de prêts soient l'objet d'un contrôle efficace.

Après avoir vu la situation et les problèmes des coopératives au Rwanda, nous avons essayé de proposer des mesures pouvant redresser leur situation. Dans le dernier chapitre de ce travail, nous allons faire une analyse de la situation, des problèmes et du rôle de l'entreprise coopérative rwandaise «TRAFIPRO».

CHAPITRE IV

ETUDE D'UN CAS: LA COOPERATIVE TRAFIPRO AU RWANDA

Fondée en 1956, Trafipro (Travail, Fidélité, Progrès) est une coopérative mixte de consommation et de commercialisation agricole.

Elle revendique plus de 60 000 membres (paysans et petits commerçants). Dans plus de trente-trois (33) succursales, les membres peuvent trouver des produits d'usage courant (textiles, alimentation, construction, etc...). L'entreprise occupe actuellement un peu plus de cinq cents (500) employés.

Au Rwanda, Trafipro est actuellement la seule entreprise commerciale qui possède des magasins de vente et des postes d'achat dans les principales régions du pays. Tandis que, après l'indépendance (1962), certaines maisons étrangères qui possédaient des succursales à l'intérieur du pays se sont repliées sur la capitale, la coopérative a pris de l'extension et est maintenant solidement implantée dans les dix préfectures du pays.

Dans cette étude de cas, nous allons d'abord parler de l'évolution de la coopérative Trafipro pour ensuite s'attaquer aux problèmes pratiques de cette coopérative.

Finalement, nous essayerons de procéder à une évaluation par une série d'analyses qui seront situées à différents niveaux. Tout d'abord, il nous semblera nécessaire de reprendre les objectifs de la coopérative. Dans quelle mesure ont-ils été réalisés? Les priorités accordées à l'un ou l'autre d'entre eux correspondent réellement aux besoins de la population.

Par la suite, nous tenterons de mettre en évidence la signification réelle de Trafipro pour ses membres et ses clients. En quoi et dans quelle mesure la coopérative a-t-elle amélioré le sort du simple paysan? D'un autre côté, on peut se demander en quoi consiste l'originalité de Trafipro. Quelles sont les fonctions spécifiques qu'elle remplit dans le contexte du Rwanda et par rapport aux autres entreprises commerciales du pays?

A un échelon encore plus élevé, il faut se poser la question si et dans quels domaines la coopérative contribue au développement du pays en général. Trafipro est-elle vraiment l'instrument de développement du pays souhaité par ses fondateurs et ceux qui ont continué leur oeuvre? Après l'examen des objectifs, l'analyse se fera donc à des paliers successifs: celui du coopérateur, de l'entreprise et du pays.

4.1 Evolution de la coopérative Trafipro

Lors de la fondation de la coopérative Trafipro, la situation économique du Rwanda était caractérisée par une emprise marquée du commerçant sur l'agriculteur. Le commerce était alors aux mains de maisons européennes et de négociants asiatiques, surtout pakistanais,

qui étaient implantés partout dans le pays et ne détenaient pas seulement le commerce de détail mais également le commerce de gros et d'import-export. La situation a été décrite de la façon suivante:

- les planteurs reçoivent en général un prix insuffisant pour leurs récoltes;
- ils sont souvent trichés sur le poids et le prix de leurs produits;
- les commerçants étrangers organisent d'une façon systématique la raréfaction et la cherté des biens de consommation;
- les paysans ayant besoin de biens de consommation sont obligés de vendre leurs récoltes aux commerçants qui profitent d'eux sur les deux tableaux.

Analysant cet état de choses, les fondateurs de la coopérative Trafipro ont tiré la conclusion qu'il fallait porter leurs efforts sur les deux terrains et fonder une coopérative mixte ayant comme but, d'une part d'acheter les produits agricoles des membres à des poids et des prix justes et d'autre part de leur fournir les biens de consommation de base à une qualité et à un prix équitables. La fondation est due à l'initiative du Révérend Père Pien, missionnaire belge qui séjournait au Rwanda depuis 1936. L'idée qui fut à la base de la fondation de Trafipro a trouvé un accueil enthousiaste auprès de la population paysanne. Celle-ci pensa avoir enfin trouvé un partenaire honnête dans les échanges. La bonne réputation de la coopérative était due en

grande partie au fait que son animateur, le Révérend Père Pien, jouissait d'une confiance presque illimitée auprès de la population.

En 1962, la coopérative comptait onze (11) succursales et plus de 10 000 membres. Tout semblait aller bien. Dès 1956, Trafipro payait une ristourne sur marchandises de 5% et un intérêt sur le capital social de 4% par an.

Trafipro a connu une crise (1959-1963) due principalement au manque de capitaux. L'argent apporté par les coopérateurs avait été surtout employé à la construction des magasins de vente et à l'achat du matériel de transport.

Le manque de cadres et d'une gestion efficace a grandement contribué à la crise de la coopérative. Cette situation était d'autant plus grave que la coopérative ne disposait pas d'un personnel formé et expérimenté dans les affaires commerciales. Mais ce qui était peut-être plus grave encore, c'est que l'espoir soulevé parmi la population faisait place à une déception profonde et à un mécontentement général. Celui-ci atteignit son point culminant en 1963 lorsque la coopérative, n'ayant pas de liquidités suffisantes pour payer le café livré par les membres, leur délivrait des bons en guise de reconnaissance de dette, mais n'était pas en mesure par la suite d'honorer ses engagements. Pour surmonter les difficultés que rencontrait Trafipro, le Gouvernement Rwandais a passé avec la Suisse un accord de coopération technique. La Suisse s'est engagée à mettre à la disposition de Trafipro des experts pour la direction et l'encadrement des responsables rwandais. Elle s'engage aussi à accorder un prêt à long terme destiné à l'achat de véhicules et de marchandises.

La situation financière s'améliore rapidement; l'entreprise devient un peu à peu rentable et le nombre de succursales augmente. Mais la dévaluation du franc rwandais en 1966 et d'autres mesures économiques s'ajoutant à la malhonnêteté de certains agents de Trafipro placent encore la coopérative dans une situation difficile. En 1972, l'entreprise fonctionne normalement et une politique de remise des responsabilités aux cadres rwandais est mise sur pied.

Jusqu'en 1980, les résultats des exercices de la coopérative ont été satisfaisants. Ayant ainsi tracé l'évolution de la coopérative très rapidement, nous pouvons procéder maintenant à l'analyse des problèmes pratiques de la coopérative.

4.2 Problèmes pratiques de la vie coopérative

Dans cette partie, nous allons nous intéresser sur deux aspects fondamentaux de la vie de la coopérative: l'homme-clef du système des ventes, le gérant, et sur les relations entre la coopérative et ses membres.

4.2.1 L'homme-clef du système des ventes: le gérant

a) Fonctions: Le gérant de succursale est, comme son nom l'indique, responsable de la gestion du magasin de ventes.

Il a des tâches diverses et importantes à remplir, il doit veiller à l'ordre et la propreté du magasin et du stock et à la bonne présentation des marchandises, de la tenue du livre de caisse et du registre des membres. En plus, il doit diriger et former l'équipe de

vendeurs et d'autres employés qui lui sont subordonnés et dont le nombre varie, selon l'importance de la succursale entre cinq et vingt personnes. De par son éloignement du siège central de la coopérative, le gérant jouit d'un degré d'autonomie relativement important et la marche des affaires dépend largement de ses capacités, de sa formation et de son initiative personnelle.

b) La tentation de l'argent: La plus grande difficulté pour le gérant nouvellement nommé à son poste était de résister à la tentation formidable que présentait l'argent qui lui était confié. Lui, qui dans toute sa vie n'avait guère possédé que quelques francs, était tout d'un coup devenu maître de dizaines, voire de centaines de milliers de francs qu'il encaissait dans sa succursale.

N'étant pas sûr de pouvoir accomplir toutes les tâches qu'on lui demandait et de garder son poste à la longue, étant entré dans un monde où d'autres valeurs que les valeurs traditionnelles étaient en vigueur, ce qui créa en lui confusion et insécurité, la tentation de l'argent devenait presque irrésistible. C'était là apparemment le seul moyen pour compenser cet état d'insécurité et de se sentir, grâce à une somme d'argent appropriée des fonds de la coopérative, en une relative sécurité, ne serait-ce que temporairement.

La Direction devait constater que les vols de marchandises, mis à jour par les contrôles des inventaires de stocks, étaient considérables et qu'il fallait prendre des mesures pour arrêter cet état de choses inadmissible. La question devenait de plus en plus préoccupante d'autant plus que plusieurs contrôleurs de magasins commettent eux aussi des détournements importants.

c) Renforcement du système de contrôle et de sélection du personnel: En 1966, on avait formé une équipe de quatre personnes chargées de procéder, à intervalles réguliers, à la prise d'inventaires dans les succursales. En outre, ceux-ci devaient visiter une fois par semaine chaque succursale, contrôler le livre de caisse, donner des ordres et des conseils au gérant et ramener les recettes de la semaine à la caisse principale.

Mais cette première équipe de contrôleurs n'a pas rempli son rôle. Ceux qui étaient censés surveiller les gérants se livraient eux-mêmes à des détournements graves, surtout en relation avec l'achat de café dont ils avaient aussi la surveillance. Il a fallu les licencier tous. Ces mésaventures ont finalement amené les responsables à:

- mettre sur pied d'une équipe spécialement chargée de la prise des inventaires dans les succursales pour décharger les contrôleurs, ces derniers pouvant se consacrer entièrement aux contrôles courants et à l'animation des gérants dans le domaine des ventes;
- mettre sur pied d'une autre équipe au siège central de la coopérative chargée de vérifier les résultats d'inventaires et de soumettre rapidement les conclusions aux chefs de la comptabilité et des ventes. La prise d'inventaires devrait se faire, non plus à des intervalles réguliers mais à l'improviste, une fois chaque trimestre;

- instituer un compte-courant pour chaque succursale permettant un contrôle permanent et, dès lors, une réaction rapide suite aux irrégularités éventuellement constatées.

L'application rigoureuse de ces mesures devait nécessairement avoir des conséquences dans le domaine de la sélection des gérants et du personnel des ventes. Une grande épuration a eu lieu. Cette sélection rigoureuse du personnel, malgré les difficultés considérables qu'elle impliquait, était pourtant une mesure indispensable pour la survie de la coopérative.

d) La promotion des gérants par des stimuli matériels et par la formation: La très forte diminution des malversations dans les succursales est due principalement au resserrement et au perfectionnement des contrôles, mais également aux efforts pour assurer aux gérants une véritable formation et pour les intéresser matériellement au résultat de vente de leurs succursales. Actuellement, pratiquement tous les gérants en fonction dans les succursales ont suivi des cours préparatoires en coopération. En outre, ils reçoivent un complément de formation lors des visites régulières du chef et des contrôleurs des ventes. Il est même possible de porter une partie de l'effort de formation sur les vendeurs qui après avoir suivi un cours de deux semaines, travaillent pendant deux à trois ans dans les succursales et à la centrale de la coopérative, après quoi ils feront de très bons vendeurs et pourront même accéder au poste de gérant. Ainsi, on essaie de constituer une réserve de futurs gérants. Il a eu plusieurs mesures pour stimuler l'intérêt matériel des gérants: commissions sur le chiffre d'affaires

réalisé dans les succursales, primes pour non-manquants dans les stocks de marchandises, primes accordées mensuellement aux gérants s'étant distingués dans l'ordre et la propreté exemplaire de leurs magasins.

L'effet combiné d'une meilleure formation et des stimuli matériels est tel que, selon les responsables du secteur vente, le niveau professionnel des gérants et vendeurs a atteint un standard remarquable. Il est permis de dire que jusqu'à présent les résultats les plus tangibles dans le domaine de la formation des employés de la Trafipro ont été atteints dans le secteur des ventes.

4.2.2 Les relations entre la coopérative et ses membres

La coopérative Trafipro a pour objectif de rendre service à tous ses membres et d'étendre ses activités sur une partie de plus en plus importante de la population. L'entreprise Trafipro, par contre, doit veiller surtout à l'établissement et au maintien d'une organisation rationnelle et financièrement rentable. Entre ces deux buts, il y a toujours une tension, voire un conflit qui, dans la période de crise, est très difficile à arbitrer.

Certains points concernant la relation entre la coopérative Trafipro et ses membres seront analysés de la troisième partie de cette étude concernant l'évaluation de la coopérative. Ici, nous nous limiterons aux motifs d'adhésion et la participation des coopérateurs.

a) Les motifs d'adhésion: Lors de la fondation de la coopérative Trafipro et également lors de sa réorganisation par la Coopération technique suisse, la rareté des marchandises incita les commerçants à profiter de la situation en demandant des prix exagérés et en pratiquant des fraudes de toutes sortes. La population en était consciente mais ne pouvait rien contre la forte position des commerçants. Dans cette situation, Trafipro a dû apparaître comme un libérateur d'une oppression économique et comme partenaires d'affaires honnête; mais ce qui, aux yeux des paysans était probablement primordial, consistait en avantages économiques concrets qu'offrait Trafipro. Ceci est confirmé par le fait que le nombre de coopérateurs augmenta rapidement lorsque la décision fut prise par la direction de vendre uniquement aux coopérateurs dix-sept (17) articles de première nécessité (sel, sucre, houes, etc.). Un autre moyen était le paiement de ristourne sur les achats de café effectués auprès des coopérateurs et dont ne bénéficiaient pas les non-membres. Que l'intérêt économique ait été primordial n'étonnera d'ailleurs personne. Il a été en tout temps la base même de toute action coopérative.

b) La participation des coopérateurs: A part la souscription d'une part sociale, le coopérateur est supposé de plus se sentir concerné par les affaires de sa société et manifester son intérêt concrètement par sa participation active aux assemblées; bref, il doit être animé d'un esprit coopératif.

On a souvent tendance à considérer les coopérateurs de Trafipro comme une masse informe et sans volonté, qui ne s'intéresse pas à sa coopérative, mais seulement à des profits directs et rapides. Mais la

pertinence des questions posées et l'intérêt marqué par les coopérateurs pour la bonne marche de leur succursale sont là pour prouver que c'est faux. Seulement, ce qu'ils veulent, c'est être associés et informés de la situation de Trafipro en général et de leur succursale en particulier. Le degré de participation des membres à l'oeuvre commune dépend non seulement de ces derniers, mais également de l'effort des dirigeants d'informer et d'associer les coopérateurs. La volonté de participation existe certes potentiellement parmi les membres de Trafipro, mais elle arrive à se réaliser partiellement et d'une manière imparfaite.

A cette analyse de problèmes, on peut faire une évaluation profonde de la coopérative Trafipro.

4.3 Essai d'évaluation de la coopérative Trafipro

4.3.1 L'activité coopérative du sociétariat

Le sociétariat s'occupe des coopérateurs. Il comprend deux services: celui de l'animation et promotion des coopératives et celui des coopératives associées à la Trafipro. Avant 1969, chaque membre de la coopérative possédait un carnet qui faisait office de «part sociale». Y étaient inscrits tous les versements en espèces que chaque coopérateur avait effectué pour libérer sa part. Le montant minimum était de cinquante (50) francs rwandais. Lors de la révision des statuts, il fut décidé de supprimer ces carnets et de les remplacer par des titres dont la valeur fut fixée à cent (100) francs rwandais. Il a fallu procéder à l'échange des carnets contre les titres, ce qui

impliquait pour la plupart des coopérateurs un versement supplémentaire de cinquante (50) francs rwandais. Le seul moyen de réaliser ces échanges consistait à convoquer, à chaque succursale ou poste de recrutement, des réunions de coopérateurs. L'opération n'a pas été facile. Dans trois ans, seulement 45% des coopérateurs avaient procédé à l'échange des carnets.

Il eut peut-être été facile et plus rapide de confier toute l'opération d'échange à des responsables locaux. Seulement, les expériences faites auparavant avec plusieurs responsables locaux qui se chargeaient de recruter de nouveaux membres déconseillaient plutôt cette procédure. En effet, de nombreuses irrégularités avaient dû être constatées. L'argent récolté lors de la distribution des carnets ne fut souvent pas remis en totalité à la coopérative, mais disparaissait en partie dans les poches des recruteurs. Il existait ainsi de nombreux coopérateurs qui avaient versé leur part mais dont les noms ne figuraient pas dans les registres des succursales. Pour prévenir des manoeuvres similaires et pour effectuer un contrôle, il fut donc nécessaire de confier l'opération à l'équipe du sociétariat.

Ensuite, il faut relever les difficultés des communications dans un pays à l'habitat dispersé comme le Rwanda. Malgré des annonces faites à la radio et dans le journal, il s'avéra impossible de réunir tout le monde à une date fixe. En effet, les réunions ont lieu normalement à la succursale qui dessert la population se trouvant dans un rayon de vingt (20) km. Pour se rendre à la succursale, il faut marcher à pied, avoir un peu d'argent de poche, etc.; ce qui ne motive pas plusieurs coopérateurs. Le seul moyen de convoquer des réunions

consiste à faire passer un communiqué à la radio, or tout le monde ne possède pas des postes récepteurs. Le Journal de la coopérative est mensuel, souvent d'ailleurs bimensuel. Il n'atteint pas beaucoup de coopérateurs.

D'autre part, il semble bien qu'il y ait eu un manque d'intérêt évident de beaucoup de coopérateurs pour assister à ces réunions. La perspective de devoir payer cinquante (50) francs de plus n'était pas susceptible de les encourager, surtout les membres des postes de recrutement qui ne bénéficiaient pas des services de Trafipro.

Si l'on se place du point de vue efficacité et rentabilité financière - les réunions occasionnent des frais de déplacements importants -, la valeur de cette opération reste douteuse. D'autre part, elle a constitué une occasion de renouer et d'intensifier les contacts avec les coopérateurs. L'utilité de ces contacts n'est peut-être pas évidente du point de vue commercial - bien qu'ils constituent probablement la meilleure forme possible de «public relations» dans un pays en voie de développement - mais une coopérative, dont la seule raison d'existence est de rendre service à ses membres, a besoin de ces contacts et ils sont donc essentiels.

Les réunions ne furent pas seulement utilisées pour activer l'échange des carnets, mais elles constituaient également l'occasion d'engager un dialogue avec eux. Les participants avaient la possibilité d'émettre leurs critiques, souhaits et suggestions à l'intention des dirigeants de Trafipro, tandis que les responsables du sociétariat les informaient à leur tour des buts, problèmes et possibilités de leur coopérative.

4.3.2 La pratique des principes coopératifs dans Trafipro

Au côté des coopérateurs, le regard se tourne maintenant vers la coopérative pour examiner brièvement dans quelle mesure les principes qui sont à la base d'une véritable entreprise coopérative y sont respectés.

La gestion démocratique: A Trafipro, les coopérateurs individuels n'exercent pas d'influence directe sur la gestion de l'entreprise. Leur nombre étant important, l'Assemblée générale suprême de la société, est composée de délégués élus par les Assemblées de section de toutes les succursales. Ces assemblées comprennent tous les coopérateurs résidant dans le rayon économique de la succursale. Dans les statuts, les compétences de l'Assemblée de section se limitent à l'élection de deux délégués à l'Assemblée générale, auxquels elle peut donner mandat d'y faire des propositions, ainsi qu'à la discussion de toute question de portée locale.

Cette structure de démocratie indirecte, qui était adoptée dès la fondation de Trafipro, ne confère aucun pouvoir réel au coopérateur, à part l'élection des délégués à l'Assemblée générale. Il peut, certes, discuter la question de portée locale, mais il n'a aucun pouvoir de décision dans la gestion de sa succursale, qui se fait entièrement selon les directives de l'administration centrale de la coopérative.

Le véritable pouvoir se trouve à l'échelon du Conseil d'administration et surtout de la direction, de sorte que Trafipro, à ce point de vue ne diffère guère des grandes coopératives européennes, dans lesquelles les membres individuels n'ont aucune influence sur la gestion

et doivent se contenter d'un contrôle très indirect à travers des représentants élus. D'autres diront qu'il s'agit là d'une évolution inévitable et inhérente à une grande coopérative comptant des dizaines de milliers de membres.⁵ Mais il faut se demander si dans un pays en voie de développement comme le Rwanda, où tout reste à faire, d'autres modèles d'organisation ne seraient pas possibles, permettant un degré de participation plus élevé et une mobilisation plus large des ressources humaines et matérielles de la population. La capacité des populations rurales à comprendre et même à souhaiter la participation dans leur coopérative ne semble pas poser de problème. Si l'on veut donc obtenir l'adhésion totale des paysans, il faudrait les stimuler et leur donner de l'information, le savoir-faire pour mieux organiser le développement de petites unités qu'ils peuvent gérer facilement. On a souvent critiqué la résistance paysanne face à l'innovation dans l'agriculture. En fait, la communauté rurale ne se méfie de l'innovation que parce qu'elle exige des moyens financiers et des efforts physiques supplémentaires qu'elle ne peut pas fournir. La participation ne provient que de la motivation, laquelle peut avoir des dimensions sociales, politiques, culturelles, physiques et financières.

Le paysan sera de plus en plus motivé si son entreprise est à échelle humaine, facile à gérer et qu'elle se trouve dans son entourage immédiat. Il est donc à conseiller du moins en premier temps, la petite entreprise coopérative qui aura à subir, elle aussi, ses phases de croissance.

5 Desroche, Henri. Coopération et développement, Presses Universitaires de France, Paris, 1964, p. 28 et suivantes.

Intérêt limité sur le capital: Jusqu'en 1968, chaque coopérateur avait la possibilité de souscrire un nombre illimité de parts sociales et il obtint, sur le capital ainsi constitué, un intérêt de 5%. Les statuts de 1968 limitent le nombre de parts pouvant être souscrit à une seule. Aucun intérêt n'est actuellement payé sur ces parts. Par contre, le coopérateur perçoit un intérêt sur les dépôts de fonds allant de 4 à 5%. Cette séparation entre parts sociales et dépôts de fonds était devenue nécessaire en raison des abus auxquels l'ancien système avait donné lieu. Le nouveau système permet également une séparation nette entre le capital propre et le capital emprunté (emprunts à long et moyen terme).

Distribution de l'excédent au prorata des transactions: Trafipro, en tant qu'institution coopérative entendait être fidèle à ce principe dès sa fondation. Ainsi, en 1956, une ristourne de 5% fut payée aux coopérateurs sur les achats de marchandises qu'ils avaient effectués. En 1959, le taux fut baissé à 3% et en 1961, la ristourne fut supprimée à cause des difficultés financières qu'éprouvait la coopérative. Les coopérateurs percevaient également une ristourne entre 0,50 et 2 francs rwandais par kilo de café vendu à Trafipro et ceci dès 1958. En 1961 et 1963, la coopérative n'était plus à même de payer cette ristourne, ce qui provoqua le mécontentement et la méfiance des coopérateurs. C'est pourquoi, en 1964, la direction, pour rétablir la confiance, décida de réintroduire la ristourne mais de la limiter aux transactions effectuées sur le café. Elle fut d'abord de un franc rwandais par kilo et baissée en 1967 à 0,50 franc rwandais. Depuis, son taux reste fixe au même niveau.

Quant aux articles vendus dans les magasins, la direction se refusa au paiement d'une ristourne quelconque aux coopérateurs avant l'assainissement complet de la situation financière de Trafipro. Cependant, en 1968, un semblant de ristourne fut introduit et maintenu jusqu'à ce jour. Chaque coopérateur, sur présentation d'un coupon annexé à sa part sociale, a le droit de bénéficier, une fois par an, d'un rabais sur un ou plusieurs articles.

Exemple: 10 francs sur l'achat d'une houe,
15 francs sur l'achat d'un tissu,
5 francs sur l'achat d'un kilo de sel.

Il ne s'agit évidemment pas d'une véritable ristourne, chaque coopérateur recevant le même rabais, indépendamment des achats effectués dans le magasin de Trafipro, mais ce système donne au moins un avantage concret au coopérateur par rapport aux autres clients.

L'adhésion libre: L'application de ce principe ne pose aucun problème à Trafipro, l'entrée à la coopérative, ainsi que la sortie, étant absolument libres.

En résumé donc, les principes qui sont à la base d'une véritable entreprise coopérative sont respectés dans la coopérative Trafipro. Le problème de participation reste toujours préoccupant. On remarque que dans certains comités, la majorité des membres sont des commerçants ou enseignants, fait qui s'explique probablement par la survivance de la mentalité féodale dans l'esprit de beaucoup de Rwandais qui, malgré la révolution, continuent à s'incliner et à trembler devant les riches

et les puissants. D'autre part, l'inactivité des comités est due au fait qu'ils n'ont aucun pouvoir de décision et font par là-même un peu figure d'organismes décoratifs.

Mais, pourquoi la coopérative n'a-t-elle pas appliqué le principe du «prorata»? Parce que le système est difficile à réaliser dans les conditions du Rwanda.

Plutôt que de s'ingénier à inventer encore un autre système qui sera aussi coûteux et peu rationnel que les autres, nous sommes d'avis qu'il serait mieux de substituer une fois pour toutes à la ristourne annuelle l'escompte immédiat, à l'achat même. Une autre possibilité serait d'affecter, au lieu de payer une ristourne, un pourcentage déterminé du chiffre d'affaires à l'éducation des coopérateurs et au développement d'autres coopératives au Rwanda.

Une telle affectation librement consentie pourrait avoir des effets bénéfiques sur la construction d'un mouvement coopératif solide et renforcerait certainement l'esprit de solidarité entre les coopérateurs et parmi la population en général.

Après ces principes, nous pouvons examiner comment la coopérative Trafipro fait pour promouvoir l'esprit coopératif au Rwanda.

4.3.3 La promotion de l'éducation

Nous avons déjà examiné l'effort réalisé à Trafipro en vue de la formation de cadres de la coopérative. Quant à l'éducation des coopérateurs, outre les réunions envisagées par le Sociétariat et dont le but principal est l'information et la formulation par le dialogue,

deux moyens sont employés dans ce but: le journal et la radio.

«Le Coopérateur Trafipro»: En automne 1964, le premier numéro du journal «Le Coopérateur Trafipro» fut publié. Le tirage était de quelque 10 000 exemplaires qui furent distribués gratuitement dans les succursales. Ce journal étant conçu comme un des principaux moyens d'éducation des membres et de propagation de la pensée coopérative parmi la population, sa lecture laisse une impression mixte. L'élan qu'avaient pris les numéros des années 1964-1966, grâce aux éditoriaux concis et pertinents de la direction, a cédé la place à une certaine torpeur des idées. Le journal est devenu un moyen d'information beaucoup plus qu'un moyen d'éducation et de formation. Les rubriques qu'on y trouve le plus souvent ces derniers jours sont des informations sur des événements nationaux ou internationaux et des reportages sur les diverses préfectures du pays. Par contre, on trouve rarement des articles traitant de la réalité quotidienne des paysans et cherchant à les aider et à y faire face. Il nous semble notamment nécessaire d'inclure régulièrement une page agricole servant la vulgarisation des nouvelles connaissances et techniques indispensables au développement de l'agriculture, et portant, à l'amélioration du niveau de vie des coopérateurs.

Les émissions radiophoniques: Chaque semaine, Trafipro disposait d'une demi-heure pour la présentation d'une émission à la radio nationale rwandaise. Actuellement, cette émission est très irrégulière. Voici quelques exemples du programme:

- Les lois de Rochdale;
- Interview avec quelques membres des succursales;
- Reportage sur d'autres coopératives;
- Le mouvement coopératif par préfecture;
- Le département de la formation Trafipro, etc.

Les rubriques des émissions correspondent en grande partie à celles du journal, de sorte que les mêmes critiques et observations peuvent être faites à leur égard.

En conclusion, on peut dire que Trafipro, par son journal et ses émissions radiophoniques, dispose de deux excellents moyens de promotion de l'éducation des coopérateurs. Ceci s'applique surtout aux émissions-radio qui sont comprises par tout le monde et atteignent un nombre d'auditeurs importants. Il est dommage que ces moyens ne soient pas mieux utilisés. Les responsables sont conscients des lacunes et certaines améliorations sont en voie de préparation.

4.3.4 La réalisation des objectifs

a) Objectifs commerciaux: Rappelons que les objectifs de Trafipro sont d'abord commerciaux: distribuer rationnellement les biens de première nécessité, contribuer à la commercialisation de la production agricole. Mais les objectifs sociaux sont également importants: défendre les intérêts sociaux, culturels et économiques des membres, participer à la diffusion des idées coopératives. Quant aux objectifs commerciaux, on peut s'étonner que la priorité ait été donnée à la distribution des biens de grande consommation et à la commercialisation du café.

En ceci, Trafipro constitue, en Afrique du moins, un cas unique. En général, les coopératives en Afrique n'ont pas tenté de se créer une place dans le secteur de la distribution des biens de consommation et celles qui ont osé le faire ont le plus souvent subi des échecs.⁶ Il s'agit probablement du secteur le plus difficile et dans lequel règne une très forte compétition, ce qui ne facilite pas l'entrée de nouveaux concurrents ayant peu d'expériences des affaires.

Le fait que Trafipro ait donné une certaine importance à ce secteur s'explique en grande partie par les conditions économiques du Rwanda au moment de la fondation de Trafipro. A cette époque, les consommateurs se sentaient vraiment exploités et à la merci des commerçants qui profitaient de la rareté des marchandises, de sorte qu'une intervention dans ce domaine paraissait particulièrement indiquée. Suite à la libéralisation des importations, les marges commerciales sont aujourd'hui plus raisonnables, surtout dans les centres urbains au sein desquels la concurrence est très vive. Il reste que la coopérative a contribué et contribue toujours d'une façon décisive à la distribution rationnelle des biens dans l'intérêt des consommateurs.

6 Zajadacz, P., *Studies in production and trade in East Africa*, München, 1970, pp. 427-433. Voir par exemple le cas de la «Cooperative Supply Association of Tanganyika Ltd». (Cosata) qui a été nationalisée après avoir subi des pertes importantes.

Des considérations similaires ont motivé l'intervention de Trafipro dans la commercialisation du café: l'importance pour le producteur du revenu qu'il tire du café et les abus nombreux des commerçants. Dans les deux secteurs, les objectifs poursuivis ont été réalisés en grande partie. L'influence de la coopérative est réelle quant aux méthodes de distribution et de commercialisation, quant aux marges bénéficiaires et aux prix. Le fait que Trafipro ait réussi - après beaucoup de difficultés, il est vrai - dans le domaine de la distribution, constitue pour elle une excellente base pour aborder d'autres domaines et y aboutir également à d'heureux résultats.

Les priorités évoluent d'ailleurs avec le temps. Ainsi, il semble judicieux que Trafipro, après l'affermissement de sa réussite dans les secteurs de la distribution des biens de consommation et de la commercialisation du café, accorde maintenant une plus grande priorité au commerce d'autres produits agricoles et d'équipements servant à la production agricole.

Dans une étape ultérieure, un élargissement des objectifs à d'autres domaines encore peut être envisagé: transformation industrielle des produits agricoles et éventuellement crédit agricole, de sorte que la coopérative couvrirait progressivement les besoins économiques les plus importants des membres.

b) Les objectifs sociaux: Relevons d'abord que la distinction entre objectifs commerciaux et sociaux est relative, comme le dit le Professeur de Farcy:

«Dans la vie coopérative, les démarches économiques et sociales sont étroitement mêlées. Une brillante réussite économique - sous la condition expresse que les membres aient une réelle responsabilité - constitue déjà un élément essentiel de promotion humaine. La prise de conscience des responsabilités, des servitudes du progrès, des exigences des engagements voulus pour le succès sont un excellent moyen de formation. Disons-le tout de suite: c'est de beaucoup l'élément le plus éducateur de la coopération.» (7)

Il y a dans ces phrases matière à réflexion pour les personnes qui ont tendance à reprocher à Trafipro son orientation trop commerciale et sa négligence des buts sociaux. Bien sûr, on peut compléter l'argument du Professeur de Farcy en alléguant que, si le succès économique (coopératif) est un succès social, l'inverse est aussi vrai: un succès social est également un succès économique. Ce raisonnement semble avoir été celui du fameux fondateur des coopératives Migros en Suisse, Gottlieb Duttweiler. Celui-ci s'est toujours élevé contre ceux qui lui reprochaient que les sommes importantes qu'il consacrait à des oeuvres d'ordre social, éducatif et culturel, en dehors de l'entreprise, étaient de l'argent jeté par la fenêtre. Il argumentait que cet argent, par un chemin ou un autre, devait finalement rentrer multiplié dans l'entreprise. Il importe toutefois de bien choisir les priorités. Il nous semble qu'au début d'une activité coopérative, la priorité devrait être donnée à la poursuite rigoureuse d'objectifs économiques précis puisque sans une base économique solide, les objectifs d'ordre social ne sont guère réalisables. Une fois cette base acquise, une plus grande attention peut être consacrée aux buts proprement sociaux et éducatifs, afin de parvenir à un certain équilibre entre les deux ordres d'objectifs.

7 De Farcy, H., Commerce agricole et développement, Paris, 1966, p. 194.

4.3.5 Une réussite au profit de qui?

a) Contribution à l'amélioration du niveau de vie:

A ce sujet, il est généralement reconnu au Rwanda que Trafipro, par son influence modératrice sur le niveau des prix, a effectivement contribué dans une large mesure à améliorer le niveau de vie de la population rurale. Ceux qui connaissent le Rwanda depuis un certain temps sont d'ailleurs à même de le constater de leurs propres yeux: les gens sont actuellement mieux habillés qu'il y a quelques années. Les aliments de base qui doivent être importés (riz, sel, sucre, lait en poudre, farine) sont disponibles en quantité suffisante et à des prix abordables. Des biens de consommation durables (radios, bicyclettes, etc.) ont fait leur apparition et sont diffusés dans tous les coins du pays.

Si la coopérative a très certainement contribué à un meilleur approvisionnement de la population en général, et rurale en particulier, à des prix plus abordables, elle a du même coup contribué à ce que la campagne garde un certain attrait pour ses habitants.

Il est intéressant de converser avec les coopérateurs des succursales éloignées de Kigali (capitale du Rwanda). Ces coopérateurs se déclarent satisfaits du fonctionnement de leurs magasins et qu'ils sont impressionnés par le fait qu'ils trouvent dans leurs coins la même marchandise et à un prix identique qu'à Kigali. Ces coopérateurs n'ont donc, à ce sujet du moins, rien à envier à leurs concitoyens vivant dans la capitale nationale.

Il s'agit là d'un facteur positif non négligeable à une époque où l'exode de la population rurale vers les grandes villes crée des problèmes insolubles dans bien des pays en développement.

b) Un début de promotion humaine:

Si l'apport de Trafipro à l'amélioration du niveau de vie de la population est incontestable, sa contribution à la promotion humaine des coopérateurs, à l'éveil de leur esprit d'initiative et à la conscience de leurs responsabilités reste jusqu'à présent modeste. La cause en est le système de succursales adopté dès le début et qui laisse une place restreinte à l'initiative et à l'expérience de responsabilités propres des membres.

Par rapport au commerce traditionnel, la coopérative a néanmoins introduit un nouveau type de relations avec ses membres et clients. En effet, l'attitude du commerce traditionnel envers le client est foncièrement négative.

Les commerçants essayent de profiter de son ignorance pour réaliser le plus grand bénéfice possible. Par contre, un style nouveau caractérise les relations entre Trafipro et ses membres et clients. Ceux-ci ne sont pas considérés comme des opposants à vaincre mais comme des partenaires dont les intérêts sont à respecter et à promouvoir. L'idée de rendre service a ainsi pris pied dans le commerce du Rwanda. En outre, lors des réunions des coopérateurs d'une succursale, la voix du membre est écoutée et ses suggestions sont réalisées dans la mesure du possible. Par le journal et les émissions-radio, il bénéficie en outre d'une formation visant à sa promotion humaine. Et

c'est finalement lui qui choisit les délégués qui le représentent à l'Assemblée générale, autorité suprême de la coopérative.

Si la différence avec le commerce traditionnel est nette, la promotion des coopérateurs est loin d'être achevée. En effet, celle-ci s'exerce principalement par l'accession à des responsabilités directes et l'endurance dans un effort personnel important. Or, le système des succursales donne très peu d'occasions au coopérateur de faire preuve de ces qualités. C'est pourquoi, il importe de poursuivre l'expérience des coopératives autonomes et de transformer dès que possible la structure de Trafipro. Nous sommes convaincus que la véritable promotion du coopérateur rwandais se fera, dans les années à venir, essentiellement par son accession à des responsabilités nouvelles beaucoup plus en tout cas que par la diffusion d'un savoir livresque.

Cette décentralisation de Trafipro sera d'abord un acte de confiance envers les coopérateurs et un appel à leur créativité. Elle va reposer essentiellement sur la conviction que les membres seront plus en mesure de définir eux-mêmes leurs besoins et de répondre avec originalité et invention à leurs aspirations s'ils exercent une prise directe (ou par l'intermédiaire de leurs instances locales) sur la production des services et activités qui les affectent quotidiennement.

Lorsque tout est décidé à Kigali (au siège social de la coopérative Trafipro), et est soumis à des normes, la marge d'action et d'imagination pour les personnes concernées est fort restreinte. Il est difficile dans un tel contexte de trouver les motivations nécessaires pour consacrer temps, énergie et invention à chercher des solutions

susceptibles d'être mises en oeuvre. La transformation de la structure actuelle de Trafipro mettra fin aux décisions arbitraires et aux prises de position autoritaires et unilatérales. Il ne faudrait pas croire pour autant qu'un esprit de confiance et de dialogue va faire disparaître les relations de pouvoir ou l'expression de points de vue divergents.

Il peut cependant permettre une harmonisation plus efficace et mieux adaptée des discussions et des choix.

La transformation de succursales actuelles en succursales autonomes va valoriser l'autonomie et les pouvoirs exercés sur une base locale et pourra inciter un grand nombre de citoyens à assumer des responsabilités collectives. Il sera ainsi plus facile pour chaque coopérative autonome de mieux faire correspondre ses activités et services aux besoins et conditions de son milieu géographique ou social.

Il faut rappeler qu'il existe des fonctions qui peuvent le mieux se gérer à la base, d'autres au niveau central, d'autres enfin de façon conjointe. La décentralisation conduira à repenser les diverses fonctions présentement exercées par la direction générale et à identifier le niveau le plus en mesure d'en faire une gestion efficace et en accord avec les divers centres de préoccupation des membres. Il ne pourra s'en suivre qu'une meilleure utilisation des ressources locales et communautaires. Les réalités étant celles que nous vivons, il est sans doute possible de tirer quelques enseignements - dans les pays de taille réduite - de l'expérience asiatique d'entreprises industrielles de moyenne dimension fournissant l'essentiel des biens

nécessaires à la nourriture, à l'habillement, au logement, à partir des matériaux locaux.

La petite ou moyenne entreprise est donc à privilégier, valorisant des ressources locales pour des besoins locaux. Elle a une place importante dans la création de valeurs d'usage et d'élargissement de l'emploi. A ce titre, elle doit constituer la densité du tissu commercial et industriel des pays en voie de développement.

4.3.6 Une entreprise pas comme les autres

a) Un souffle d'innovation:

- La mentalité du commerçant traditionnel, qu'il soit indien, pakistanais, arabe ou rwandais, qu'il soit importateur, marchand en gros ou détaillant, est très conservatrice.⁸ Son principe de gestion consiste à minimiser les dépenses. Il y arrive en travaillant dans un cadre strictement familial. Par contre, l'idée de pouvoir diminuer le coût unitaire par augmentation du chiffre d'affaires lui est étrangère. En d'autres termes, il comprend le coût comme valeur absolue et non en relation avec d'autres facteurs. Cette mentalité statique se manifeste dans toute l'attitude et les méthodes du commerçant:

- en général, la comptabilité est tenue et les comptes annuels sont faits uniquement pour satisfaire aux exigences du service des impôts et non pas pour disposer d'un instrument de gestion;

8 Au Rwanda, le commerce de gros est dominé par les Pakistanais; au niveau du détail, il y a une plus grande variété de nationalité: Pakistanais, Arabes et de plus en plus Rwandais.

- toute la politique d'affaires se base sur l'intuition: la sélection de l'assortiment, la détermination du stock optimum, les quantités et les dates des commandes, la détermination du prix de vente;
- dans les relations avec les clients, le prix est toujours l'élément essentiel. Souvent, il n'est pas fixé mais se détermine dans une discussion où chacun essaie de tromper l'autre. Dans la concurrence, l'élément principal est également le prix. L'idée qu'il pourrait y avoir une compétition dans les services à rendre aux clients est inconnue.

Cette absence de système conduit à des erreurs: la composition de l'assortiment n'est souvent pas optimale (trop d'articles à écoulement lent par rapport à l'ensemble); les achats se font souvent en fonction plutôt de facteurs tels que facilités de crédit, prix favorables, possibilités de transport, qu'en fonction des potentiels de vente. Une politique active de vente ne se pratique pas et le seul moyen de pousser le chiffre d'affaires consiste dans un élargissement de l'assortiment.

La mentalité statique du commerce traditionnel a aussi comme conséquence une absence de rayonnement sur les autres secteurs de l'économie (agriculture et industrie). Tout ceci ne veut pas dire que le commerce traditionnel soit caractérisé par l'absence de toute efficacité. Sa forme d'entreprise familiale lui confère, au contraire, une grande flexibilité en ce qui concerne l'emploi et le coût du personnel. Les entreprises dépendant du personnel étranger ont moins de

possibilités d'adaptation à cet égard de sorte que, même si elles sont administrées selon des principes de gestion moderne, elles ont quelques fois des difficultés à tenir tête à leurs concurrents: Trafipro en a d'ailleurs fait l'expérience. Nous sommes néanmoins persuadés que l'introduction et l'application judicieuse de principes de gestion moderne sont nécessaires pour les coopératives en pays de développement. A long terme, c'est le seul moyen d'affronter avec succès la concurrence acharnée des commerçants privés qui, dans d'autres domaines, auront encore durant longtemps de sérieux avantages par rapport aux coopératives.

Or, Trafipro essaie maintenant, dans ses différentes activités d'appliquer des principes de gestion moderne: conception de l'assortiment, politique des achats, détermination des stocks, planning financier, prévisions à moyen et à long terme, etc. En cela, elle contribue certainement d'une façon très valable à une plus grande efficacité de gestion, non seulement dans ses activités propres, mais également dans l'économie du pays tout entier. Mais est-ce une bonne politique de faire travailler l'entreprise avec le strict minimum de personnel? Ne faudrait-il pas, dans un pays où sévit le chômage, chercher à employer le plus de monde possible?

Il nous semble évident que, dans une situation pareille, il faut donner la préférence à l'emploi d'une main d'oeuvre nombreuse plutôt qu'à l'utilisation d'un équipement technique cher et sophistiqué. Cependant, cette question mise à part, il est indispensable de viser l'emploi le plus rationnel possible du personnel et le chiffre d'affaires par employé le plus élevé possible.

En visant l'emploi le plus productif possible de son personnel, de ses installations et équipements, Trafipro ne s'oppose pas à la politique cherchant à augmenter le nombre d'emplois, bien au contraire. C'est seulement par une productivité qu'elle pourra dégager les moyens financiers nécessaires à son expansion, qui, à la longue, pourra constituer une source importante d'emplois.

b) Une méthode de formation efficiente d'entrepreneurs et de cadres.

Dans ce domaine, Trafipro s'est probablement le mieux distingué des autres entreprises commerciales du Rwanda. Dans aucune d'elles, la formation du personnel rwandais n'est entreprise d'une façon systématique et intense. Or, en partant du point de vue que la formation d'entrepreneurs et de cadres est tout autant importante dans un pays en développement que la multiplication des postes de travail et l'accumulation du capital, on mesurera à sa juste valeur tout l'apport de Trafipro à l'économie du pays.

Dans ce contexte, il faut mentionner spécialement la méthode appliquée consistant en une combinaison de formation théorique et pratique ayant comme but de préparer les bénéficiaires de la formation pour des postes de travail déjà existants et à l'exercice de fonctions bien déterminées. Il s'agit d'une procédure économique qui ne risque pas d'augmenter le nombre de chômeurs, comme cela est malheureusement souvent le cas dans le système scolaire des pays africains. Il s'agit d'une formation à la décision qui est probablement l'élément important dans la préparation d'un entrepreneur commercial et l'initiation à la responsabilité exercée progressivement dans le cadre même de l'entreprise.

4.3.7 Trafipro, instrument de développement

Ayant examiné le rôle que joue la coopérative dans l'amélioration du niveau de vie de ses membres et ayant évalué les caractéristiques qui la distinguent en tant qu'entreprise, notre analyse nous amène maintenant à un niveau différent: celui du développement du pays. Dans quelle mesure Trafipro est-elle l'instrument de développement économique et social souhaité par le Rwanda.

a) Instrument de progrès économique:

Au Rwanda, le progrès économique est pratiquement synonyme de progrès agricole. Dès lors, il faut examiner comment la coopérative contribue au développement de l'agriculture rwandaise.

Les caractéristiques socio-économiques des régions rurales rwandaises ont été évoquées dans leurs détails au premier chapitre. Nous ne pouvons rappeler donc ici que leurs traits généraux:

- Le revenu par tête généralement inférieur à la moitié du niveau national ou inférieur à 100.\$ U.S.A.
- L'alimentation et l'état nutritionnel insuffisants ou critiques.
- Le modèle d'économie de subsistance largement répandu: vie nomade, pratiques culturelles archaïques, faible productivité agricole, sous-emploi.
- La faible motivation de la population rurale du fait de son isolement culturel, social et économique, etc...

La spécificité des problèmes posés en milieu rural réside dans le fait que leurs caractéristiques constituent globalement des indicateurs de la pauvreté. Il importe que les actions menées par Trafipro prennent suffisamment en compte cette spécificité.

Voyons dans les lignes qui suivent si la coopérative Trafipro a aidé les paysans à écouler leurs produits agricoles à des prix équitables pour améliorer leurs revenus; à changer de production et accroître la productivité. On verra si Trafipro donne des conseils utiles aux paysans agriculteurs et si elle met à la disposition des paysans des produits industriels et commerciaux utiles servant de stimulants pour produire davantage.

- La contribution de Trafipro au développement agricole. Quant à la première condition, celle de la stabilité et de l'équité des prix des produits agricoles, l'influence de Trafipro a été déterminante, de pair avec l'action gouvernementale, dans le domaine du café. Pour les produits vivriers, la coopérative Trafipro a un impact négligeable sur les prix parce que les quantités achetées ne sont pas jusqu'à présent suffisamment importantes. Son rôle dans ce secteur sera cependant décisif dès que le projet de commercialisation systématique des haricots se réalisera.

Jusqu'à présent, la coopérative est restée inactive dans le domaine du crédit. L'idée de faire de Trafipro progressivement une coopérative à buts multiples, l'inclusion de cette branche est néanmoins en principe prévue.

En ce qui concerne l'assistance technique à l'agriculteur, elle est organisée dans le cadre du Ministère de l'Agriculture et il n'est pas opportun pour Trafipro d'établir un service parallèle à celui du Ministère. La question se posera cependant, dans une mesure limitée, au moment où la coopérative introduira dans son assortiment des produits et équipements non traditionnels au service de la production agricole. Elle sera alors probablement obligée de fournir au paysan certains conseils techniques en relation par exemple, avec l'utilisation d'engrais ou d'un outillage agricole plus perfectionné.

Quant à la mise à disposition du paysan de produits industriels, on peut remarquer ceci: Trafipro a contribué d'une façon parfois décisive à l'approvisionnement régulier des outils traditionnels du paysan rwandais (houes, haches, machettes, faucilles). Par contre, elle n'a jusqu'à présent rien entrepris pour diffuser un outillage et des produits susceptibles de moderniser l'agriculture rwandaise. Dans l'avenir, elle devra certainement attacher plus d'importance à cette question capitale.

D'autre part, la coopérative remplit bien son rôle de distributeur de produits industriels de consommation. Le rapport entre cette fonction et l'accroissement de la production agricole n'est, à première vue, peut-être pas aussi évident que pour les autres facteurs énumérés ci-dessus. Pourtant, il s'agit d'une condition tout autant indispensable que les autres. En effet, quelle raison le paysan aurait-il de produire davantage et mieux si les biens de consommation qu'il peut acquérir avec les recettes sont peu nombreux, chers et de mauvaise qualité? En résumé, parmi les quatre conditions indispensables au

progrès agricole, deux (prix des produits agricoles et distribution de biens industriels de consommation et de production) ont retenu particulièrement l'attention de Trafipro. Les résultats atteints dans ces deux domaines sont indéniables, mais l'activité de la coopérative doit encore être intensifiée et améliorée. Ainsi, son rôle d'instrument de progrès économique qu'elle remplit déjà maintenant ira encore en s'amplifiant.

b) Trafipro, instrument de transformation sociale

- Un certain transfert de pouvoir économique. Avant la constitution et l'essor de Trafipro, tout le commerce du Rwanda était dominé par des commerçants étrangers qui déterminaient donc les rêves du pouvoir économique. On peut parler à ce sujet d'un véritable monopole qui, avant la réforme économique de 1966 en tout cas, s'exerçait au détriment de la population paysanne. Or, grâce à Trafipro, ce monopole a été rompu et un transfert de pouvoir économique a, dès lors, été effectué en faveur d'une institution et de personnes rwandaises. Le groupe de commerçants concernés n'a évidemment pas très bien accueilli la diminution de son pouvoir mais s'est finalement accommodé à la nouvelle situation. Tout compte fait, cette opération douloureuse était probablement, à long terme, dans leur propre intérêt. S'ils avaient continué à dominer seuls le marché, le gouvernement aurait dû réagir tôt ou tard. Cette réaction aurait alors été probablement d'une certaine brutalité et se serait manifestée très vite, comme dans d'autres pays africains, par des nationalisations et des expulsions.

Par ailleurs, grâce à Trafipro, les nationaux ont maintenant, pour la première fois, une chance de s'initier dans la pratique des affaires. Les maisons étrangères de commerce fonctionnent comme des entreprises familiales et emploient presque exclusivement des membres de la famille ou des parents. Dans ce système, les Rwandais n'ont aucune chance de bénéficier d'un apprentissage commercial systématique, ce qui est la raison principale de nombreux échecs d'hommes d'affaires nationaux. Or, à Trafipro, l'occasion leur est donnée de bénéficier d'une initiation progressive dans la gestion d'une entreprise, de sorte qu'ils pourront un jour affronter leurs concurrents étrangers à armes égales. Et nous ne pensons ici pas seulement aux futurs dirigeants de la coopérative, mais également aux nombreux Rwandais qui, après avoir travaillé un certain temps à Trafipro, la quittent pour prendre un autre emploi ou pour s'établir à leur compte.

Une plus grande justice sociale dans le respect des libertés:

La question du transfert du pouvoir économique est étroitement liée à celle de justice sociale:

«En Afrique, en Asie et en Amérique latine, on peut grossièrement évaluer que plus de la moitié de leur récolte est enlevée aux paysans, au profit d'une minorité de grands commerçants, propriétaires et d'usuriers. Dans de nombreux pays, le prélèvement atteint les deux tiers.» (9)

Par la diminution même du pouvoir économique détenu au Rwanda par les commerçants étrangers, les abus les plus courants ont pu, en grande partie, être éliminés, et la part du paysan au revenu total a

9 Lacoste, Yves. «L'aide, idéologies et réalités», in numéro spécial de la revue Esprit sur «Les coopérants et la coopération», juillet-août, Paris, 1970, p. 209.

pu être augmentée. Si l'influence de Trafipro a été et reste importante dans ce domaine, elle devra encore augmenter dans l'avenir. Dans les années à venir, la lutte se portera peut-être moins contre les entreprises étrangères, mais contre une certaine bourgeoisie rwandaise. En effet, on voit se constituer ici et là de nouveaux privilèges et abus de pouvoir au bénéfice cette fois-ci d'une nouvelle classe naissante. Le pouvoir administratif et l'influence politique sont parfois mis à profit en vue d'une accumulation excessive de gains souvent faite au détriment des paysans. La lutte contre ces nouveaux privilégiés sera plus dure que celle contre les anciens en raison du fait qu'ils sont à l'abri de mesures pouvant frapper les étrangers.

Dès lors, Trafipro mène une action préventive contre leurs intérêts en contrôlant largement des secteurs importants du commerce. En élargissant ses activités, les abus et les privilèges seront combattus sur d'autres terrains également.

Il est indispensable que cette lutte soit toujours soutenue par la plus haute autorité de l'Etat parce qu'elle est décisive pour le développement du pays. Ici, la préoccupation d'une plus grande justice sociale rejoint d'ailleurs celle du progrès économique. En effet, si une minorité privilégiée parvient à accaparer la plus grande partie du revenu national, le pouvoir d'achat de la grande masse de la population sera nécessairement réduit. Or, l'essor de la production n'est pas primordialement freiné par «l'incapacité technique à produire plus, mais l'impossibilité de vendre davantage, en raison de la faiblesse du pouvoir d'achat de la population».¹⁰

¹⁰ Lacoste, Yves, op. cit., p. 207.

En contribuant par son action vigoureuse au transfert du pouvoir économique au service d'une minorité vers les représentants de la majorité de la population et partant à une plus grande justice sociale, Trafipro a certainement sa part à la constitution d'une base saine de progrès économique au Rwanda. Aux aspects positifs que nous venons d'énumérer, il faudrait aussi signaler beaucoup d'aspects négatifs. C'est ainsi que l'orientation de la coopérative a beaucoup souffert de la rapidité avec laquelle ont été prises les décisions de l'aide technique suisse, que le rythme d'expansion des premières années a vraiment été inconsidéré, qu'il eût été nécessaire d'accélérer la formation des cadres rwandais, de mieux former les coopérateurs, etc.

Au lieu de profiter de son membership des années '60 pour promouvoir l'esprit coopératif, Trafipro a voulu agrandir ses activités sans tenir compte des réalités du pays en matière de ressources humaines compétentes. C'est ainsi que la Suisse s'est engagée à mettre à sa disposition des experts pour la direction et à accorder un prêt destiné à l'achat de véhicules et de marchandises. Tout cela n'a pas permis à la coopérative Trafipro de connaître une croissance normale et équilibrée. Il reste pourtant que cette coopérative existe. Ce qui a été réalisé jusqu'à présent, si imparfait soit-il, peut être considéré comme une base à partir de laquelle il sera possible de s'attaquer à des tâches toujours plus importantes.

CONCLUSION

Au cours de ce travail, nous avons voulu clarifier la situation actuelle du mouvement coopératif rwandais. Nous avons pu identifier des problèmes dans plusieurs domaines (gestion, social, légal, financier, etc.); ce qui nous a amené à chercher des solutions de redressement.

Les documents traitant du système coopératif en général, nous ont montré que celui-ci s'attache d'abord au facteur humain. Le système coopératif s'élabore en renforçant la conscience de la population, en développant l'esprit du «self-help», de la confiance en soi et de l'auto-discipline parmi les individus. En plus de l'observation sur le terrain de la vie quotidienne de certaines coopératives, nous avons mené des entrevues auprès de plusieurs intervenants dans le mouvement coopératif rwandais; ce qui nous a permis de mieux comprendre ce mouvement très actif au Rwanda mais très peu structuré.

Notre travail s'est d'abord penché sur les origines du mouvement coopératif dans le monde et particulièrement au Rwanda. Partout, ses origines sont populaires. La misère des classes populaires a incité les paysans à se mettre ensemble pour former des associations d'entraide.

De tout temps, les rwandais ont toujours considéré qu'aucun homme ne peut se suffire. De fait, à voir la société traditionnelle, nos ancêtres se sont souvent entraides, associés et ont coopéré pour la défense aussi bien de leurs propres intérêts que pour des intérêts nationaux. Ceux qui ne sont pas dans une coopérative ou dans un groupement à caractère coopératif reconnu, sont en général dans une forme quelconque d'associations d'entraide.

En présentant généralement le mouvement coopératif rwandais, on a remarqué qu'il est actif partout au pays malgré les inégalités constatées dans la population coopérative par préfecture, mais qui ne justifient pas l'importance du chiffre d'affaires réalisé par les coopératives. Ainsi, par exemple, la préfecture de Kibungo est de loin la première à réaliser avec ses coopératives un chiffre d'affaires élevé. La préfecture de Gisenyi, qui a un taux de pénétration coopérative élevé par rapport aux autres, réalise avec ses coopératives un chiffre d'affaires très bas. On a aussi remarqué que plusieurs départements ministériels et institutions publiques ou privées aident le mouvement coopératif rwandais dans son effort de développement.

La description de la situation du mouvement coopératif nous a permis de relever quelques difficultés liées aux principes même des coopératives, élaborés en d'autres temps et d'autres circonstances, qu'on se sert comme référence constante alors qu'ils ne sont pas nécessairement adaptés aux réalités rwandaises actuelles. La taille démographique et économique grande de certaines coopératives, ne permet pas une véritable participation des coopérateurs. Le problème consiste à associer la plus grande efficacité économique au plus authentique contrôle démocratique.

D'autres difficultés que rencontrent les coopératives proviennent du faible niveau de formation des coopérateurs et d'un manque d'expérience dans la gestion des affaires. Le résultat en est que la gestion échappe totalement au contrôle des coopérateurs qui ignorent leurs responsabilités ou qui n'ont pas la compétence technique nécessaire pour les assumer, ce qui invite les gérants à la malhonnêteté.

On a remarqué, à travers la situation financière des coopératives, que l'objet des demandes de crédit de la majorité des coopératives vise l'amélioration de leur fonds de roulement, en plus de constructions ou d'achats de moyen de transport. Ce qui démontre que l'autre problème des coopératives est le manque de liquidités et de matériel roulant. La gestion et l'administration d'une coopérative sont également influencées de plusieurs manières par la législation en vigueur dans le pays. Une coopérative est tenue de faire - ou de ne pas faire - un certain nombre de choses, en vertu de la Loi qui a régi sa Constitution. L'Etat peut donc influencer grandement l'orientation du développement dans un secteur d'activités coopératives. Une difficulté à surmonter pour les coopératives face au législateur est celle de l'évaluation de l'efficacité économique de la formule coopérative.

Tous ces problèmes nous ont poussé à nous demander si on ne peut pas avoir des solutions. Les solutions ont été suggérées suivant trois grandes difficultés soit celles reliées aux principes coopératifs (participation); celles qui découlent de la gestion des coopératives et finalement celles qui proviennent des relations des coopératives avec l'Etat. La volonté des coopérateurs, de leurs dirigeants, de leurs

gestionnaires d'un même secteur ou de secteurs différents, de se solidariser dans des actions concertées et de mettre en commun leurs ressources et expertises pour satisfaire leurs besoins spécifiques, développera des entreprises nouvelles qui accroîtront l'importance du mouvement comme système socio-économique. Ce phénomène d'inter-coopération partira des unités de base existantes. Ces unités sociologiques assumeront des fonctions qui vont engendrer une augmentation de la production et des revenus des ménages; une création d'emplois et des infrastructures communautaires et une modernisation du monde rural. La vente de biens de consommation de première nécessité par les unités locales règlera le problème d'approvisionnement régulier et aux meilleurs prix du milieu rural. Parce que dans ces unités homogènes économiquement dans la plupart tout le monde se connait et s'identifie presque toujours à un terroir bien délimité sur lequel il a historiquement des droits de propriété; le problème de participation sera en grande partie résolu; l'encadrement technique et l'alphabetisation fonctionnelle seront facilités par ces structures coopératives. Ces unités se regrouperont dans des coopératives primaires à raison d'une coopérative primaire pour 3 ou 4 secteurs de la commune. Parce qu'on ne pourra opérer au niveau des unités de base qu'un simple groupage des produits et une pesée préliminaire, le paiement interviendra au niveau de la coopérative primaire.

Au niveau de la commune, ces coopératives formeront une union locale qui devra essentiellement jouer le rôle de centrale de services à la fois au niveau logistique et au niveau éducatif. Le corollaire indispensable à la réussite d'une telle opération est, bien entendu,

la meilleure gestion des coopératives. Il faut mettre en place un système comptable simplifié pour améliorer le système actuel de contrôle. Dans ce système comptable, les comptes doivent être présentés régulièrement sous des formes pédagogiquement compréhensibles par des coopérateurs. Le contrôle des coopératives doit être régulier. Les rencontres régulières entre les délégués des coopérateurs, les inspecteurs des coopératives et autres partenaires politiques, administratifs et techniques, pour faire le point sur les programmes et proposer des améliorations; sont fortement recommandées pour permettre une grande participation à la vie des coopératives.

Il faut que les structures administratives gouvernementales s'adaptent le plus parfaitement possible à la réalité coopérative et reconnaissent les secteurs coopératifs comme diverses sphères de l'activité économique.

Il est aussi urgent que l'Etat instaure des programmes de formation coopérative pour les fonctionnaires qui traitent sur des dossiers comportant des implications pour les coopératives. L'Etat doit aussi intégrer des cours de formation ou d'éducation économique, qui comprendront nécessairement un volet coopératif avec une place relativement importante, dans les programmes d'enseignement primaire, secondaire et universitaire. L'aide financière de l'Etat doit prendre la forme de prêts ou de garanties de crédit. Il peut aussi accorder des subventions et des exonérations partielles ou totales d'impôts pour financer des tâches d'utilité publiques déterminées. Cette étude est restreinte géographiquement quant aux entrevues - à trois

préfectures seulement, mais l'extrapolation est toujours possible parce que les problèmes fondamentaux sont les mêmes partout.

Il n'est pas facile de faire l'inventaire de toutes les difficultés que rencontrent les coopératives au Rwanda. Ces problèmes sont ceux de beaucoup de coopératives à travers le monde, mais ils se présentent peut-être avec une acuité particulière dans ce pays, en raison même de la jeunesse des coopératives et de leur multiplicité. En analysant l'entreprise coopérative Trafipro, nous avons remarqué encore une fois que les coopératives de grande taille se trouvent souvent appropriées par une élite et échappent au contrôle des membres. Le pouvoir de décision est dans les mains de quelques techniciens: directeur, gérant.

C'est pourquoi nous conseillons fortement la coopérative Trafipro à se décentraliser en coopératives autonomes. Cette perspective entend rapprocher les centres de décision des coopérateurs afin de leur permettre de sortir de l'isolement, de s'impliquer plus à fond dans l'organisation de leur coopérative et d'exercer une emprise plus directe sur la définition des produits et services qui forment leur milieu de vie quotidien. Des recherches approfondies sur des sujets comme les facteurs positifs et négatifs ayant une influence sur le développement d'une entreprise coopérative au Rwanda; les possibilités d'adaptation de l'idée coopérative en milieu traditionnel; la recherche de structures coopératives conformes aux exigences du développement du pays sont nécessaires.

BIBLIOGRAPHIE

- ANGERS, François-Albert, La coopération, de la réalité à la théorie économique, tome I et II, Fides, Montréal, 1978.
- ANGERS, François-Albert, «Le secteur coopératif», *Revue du C.I.R.I.E.C. Canadien*, Vol. 9, nos 1 et 2, 1977, pp. 1 - 9.
- BEAULIEU, R., Charbeanneau, R., Fabien, L., «Vers une mesure des comportements socio-culturels des organisations coopératives», *Revue du C.I.R.I.E.C.*, Vol. 14, no 2, 1981-82, pp. 11 - 68.
- BELAND, Claude, Initiation au coopératisme, Ed. du Jour Inc., Montréal, 1971.
- BELLEY, Michel, «La gestion des coopératives», *Revue du C.I.R.I.E.C.*, Vol. 13, nos 1 et 2, 1980-81, pp. 129 - 140.
- BELLONCLE, G., Gentil, D., «Politiques et structures de promotion coopérative dans l'Afrique Sahélienne (Haute-Volta, Mali, Niger, Sénégal)», *Archives des sciences sociales de la coopération*, no 64, Avril - Juin 1983, pp. 20 - 100.
- BELLONCLE, G., «Structures villageoises et stratégies de développement. Projets coopératifs et projets éducatifs en Afrique noire», *Archives des sciences sociales de la coopération*, no 56, Avril - Juin 1981, pp. 61 - 108.
- BERGERON, Jean-Marc, «Les coopératives agricoles et l'autosuffisance alimentaire», *Revue du C.I.R.I.E.C.*, Vol. 13, nos 1 et 2, 1980-81, pp. 251 - 266.
- BOURGEOIS, Edouard, La coopérative agricole face aux problèmes de commercialisation, Ed. Cujas, Paris, 1967.
- Bureau International du Travail, La coopération, cours d'éducation ouvrière, (4ième édition), Genève, 1963.
- Bureau International du Travail, Gestion et administration des coopératives, Etudes et documents, Genève, 1965.
- CANEVET, C., La coopérative agricole en Bretagne, Presses de l'Université de Bretagne, Paris, 1972.

- CHAMBRE, Henri et al., Les coopératives de consommations en U.R.S.S., Ed. Cujas, Paris, 1969.
- DAVIDOVIC, Georges, Vers un monde coopératif, Ed. du Jour Inc., Ottawa, 1975.
- DAVIDOVIC, Georges, «Tax position of cooperatives in Canada», Revue du C.I.R.I.E.C. Canadien, Vol. 4, no 2, Juillet - Décembre 1971, pp. 53 - 58.
-, «La conception capitaliste des principes coopératifs», Revue du C.I.R.I.E.C. Canadien, Vol. 8, nos 1 - 2, 1975, pp. 1 - 36.
-, «La conception communiste des principes coopératifs et de la coopération», Revue du C.I.R.I.E.C. Canadien, Vol. 9, nos 1 - 2, 1976, pp. 1 - 30.
-, «Importance des principes coopératifs», Revue du C.I.R.I.E.C. Canadien, Vol. 10, nos 1 et 2, Janvier-Décembre 1977, pp. 33 - 39.
- DE FARCY, H., Commerce agricole et développement, Paris, 1966.
- DESCOTEAUX, J.L., et al., La coopérative agricole, Ministère de l'Agriculture du Québec, 1943.
- DESFORGES, J.-G., Vienney, Claude, Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative, Ed. du Jour Inc., Montréal, 1980.
- DE SOUZA, Cyrille, «Des coopératives pour développer l'Inde», Projet no 173, Mars 1983, pp. 170 - 182.
- DESROCHE, Henri, Coopération et développement, mouvements coopératifs et stratégie du sous-développement, Presses Universitaires de France, Paris, 1964.
- DESROCHE, Henri, Le développement inter-coopératif: ses modèles et ses combinaisons, Publications de l'Université de Sherbrooke, Québec, 1969.
- DESROCHE, Henri et al., Sociétés villageoises: auto-développement et inter-coopération, Colloque international de Haïfa (13-18 mai 1973), Ecole pratique des Hautes Etudes, Paris, 1974.
- DON, Yehuda, «Les aspects du marketing coopératif», Revue du C.I.R.I.E.C. Canadien, Vol. 8, nos 1 - 2, 1975, pp. 51 - 60.
- DOUCETTE, N., «Impact du mouvement coopératif sur l'éducation», Revue du C.I.R.I.E.C. Canadien, Vol., 8, nos 1 - 2, 1975, pp. 105 - 115.

- ERNY, Pierre, «L'enseignement au Rwanda», *Revue Tiers-Monde*, nos 59 - 60, Juillet - Décembre 1974, pp. 707 - 723.
- FOURNIER, Claire, «La prise de décision dans les coopératives et le développement régional: quelques observations», *Revue du C.I.R.I.E.C.*, Vol. 14, no 2, 1981 - 82, pp. 69 - 108.
- GAGNON, Gabriel, Coopératives ou auto-gestion, Presses de l'Université de Montréal, Montréal, 1976.
- GOUSSAULT, Yves, «Stratifications sociales et coopération agricole», *Revue Tiers-Monde*, no 54, Avril - Juin 1973, pp. 261 - 280.
- GREFFE, Xavier et al., Financer l'économie sociale, Economica, Paris, 1983.
- GUICHAOUA, André, «Politique agricole et transformations sociales», *Revue Tiers-Monde*, no 71, Juillet-Septembre 1977, pp. 583-602.
- HESELBACH, Walter, Les entreprises d'intérêt général, Paris, 1973.
- JOINET, Bernard, Tanzanie, Manger d'abord..., Ed. Karthala, Paris, 1981.
- KAMARACH, Andrew, Les tropiques et le développement économique: un regard sans complaisance sur la pauvreté des Nations, Ed. Economica, Paris, 1976.
- LACOSTE, Yves, «L'aide, idéologies et réalités», in numéro spécial de la revue *Esprit* sur «Les coopérateurs et la coopération», Juillet - Août, Paris, 1970.
- LAFLAMME, M., Roy, A., L'administration et le développement coopératif, Ed. du Jour Inc., Montréal, 1978.
- LESTRINGANT, Henri, Performances sociales des coopératives: formation des coopérateurs et démocratie coopérative, Niamey, compte rendu de la séance du 1er décembre 1978.
- LEVESQUE, Benoit, Animation sociale, entreprises communautaires et coopératives, Ed. Coopératives Albert-Saint-Martin, Laval, 1979.
- LOUIS, Raymond, Les coopératives de main d'oeuvre: déclin ou relance? BIT, Paris, 1982.
- MCCABE, Robert, «The role of cooperation in the third world», *Revue du C.I.R.I.E.C. Canadien*, Vol. 6, nos 1 - 2, 1973, pp. 121 - 133.
- Ministère des Affaires sociales et du mouvement coopératif (Rwanda), Rapport 1982-83 de la Direction générale des coopératives, Kigali, 1983.

Ministère du Plan (Rwanda), Troisième Plan de développement économique, social et culturel 1982-1986, Kigali, 1982.

MUGESERA, Antoine, «Le défi du monde rural», in Dialogue, no 103, Mars - Avril 1984, Kigali.

Office de Planification et de développement du Québec, Profil du mouvement coopératif au Québec, Service des communications, Québec, 1979.

PLUTA, L.A., Kontak, «Options for development: structural integration and the cooperative movement», Revue du C.I.R.I.E.C. Canadien, Vol. 5, nos 1 - 2, 1972, pp. 85 - 98.

SYLVESTRE, V., «Implantation et développement d'une coopérative rurale multifonctionnelle au Rwanda», Archives des Sciences sociales de la coopération, no 36, Juillet-Décembre 1974, pp. 75 - 106.

TREMBLAY, Benoît, «La coopérative ouvrière de production et la participation des travailleurs au Québec», Revue du C.I.R.I.E.C., Vol. 12, no 2, 1979 - 1980.

WILLOT, P., Mukakayumba, E., Pomerleau, Y., «Etude d'un cas rwandais: le Muvandimwe», Archives des sciences sociales de la coopération, no 65, Juillet-Septembre 1983, pp. 74 - 92.

ZAJADACZ, P., Studies in production and trade in East Africa, München, 1970.