

REPUBLIQUE RWANDAISE.-

MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES.-

PLAN QUINQUENNAL D'ASSISTANCE AU DEVELOPPEMENT

RURAL ET D'ACTION COOPERATIVE.-

1963 - 1967 -

S o m m a i r e -

	pages
I.- AVANT PROPOS	1
II.- LES DONNEES DE BASE DU PROBLEME	2
III.- NCESSITE D'UNE ACTION RAPIDE ET GLOBALE	4
A)-Nécessité d'agir sur la population	4
B)-Nécessité de l'unité d'action de Développement	6
C)-Nécessité d'une action intensive	7
D)-Nécessité d'une action coopérative	8
IV.- Les Structures du DEVELOPPEMENT RURAL	10
A)-Les structures de l'Assistance au Développement	10
a)-Description des Structures	10
b)-La mise en place des Structures	10
B)-Les Structures de l'action coopérative	12
a)Généralités	12
b)La Phase initiale	13
c)La Phase d'évolution	14
V.- LE CREDIT BANCAIRE	16
VI.- LA FORMATION DES CADRES	17
A)-Généralités	17
B)-Les besoins en Personnel	18
a)-Assistance au développement rural	19
b)-Action coopérative	19
C)-Nécessité de la Formation des cadres	20
a)Généralités	20
b)Formation des Cadres de l'Assistance au Développement	21
1)qualification et aptitudes du personnel	21
2)Orientation de la formation et durée	22
3)Déroulement des opérations de formation	23
4)Personnel étranger nécessaire	23
c)Formation des cadres de l'action coopérative	25
1)qualification et aptitude du personnel	25
2)orientation de la formation et durée	26
3)Déroulement des opérations de formation	27
4)Personnel étranger nécessaire	30
VII.- LES MOYENS FINANCIERS NECESSAIRES A LA REALISATION DU PROJET	32
I-DEPENSES DE FORMATION	32
A)Formation du personnel de l'Assistance au Développement	32
a) Personnel de Formation	32
b)Dépenses de Stages	32
B)Formation du personnel de l'Action Coopérative	33
a)Année 1963	33
1)Personnel de Formation	33
2)Dépenses de Stages	33
b)Pour l'ensemble des années suivantes	33
1)Personnel de Formation	33
2)Dépenses de Stages	33
C)Bourses d'Etudes et de Stages à l'Etranger	34
D)Dépenses à la charge du Gouvernement	34

Sommaire (suite)

	<u>pages</u>
II- Dépenses d'Infrastructure	35
III-Dépenses de Personnel	35
A)-Assistance au Développement rural	36
B)-Action Coopérative	37
IV- Dépenses d'équipement et de fonctionnement des Services	43
A)Assistance au Développement	43
B)Action Coopérative	44
VIII- LES SOURCES DE FINANCEMENT	46
Généralités	46
I)Dépenses de Formation	
II) " d'Infrastructure	
III-Dépenses de Personnel	
IV-Dépenses d'Equipement et de Fonctionnement	
V-Tableau de financement du Programme	

Les Tableaux hors textes:

-Organigramme de Structure du Ministère des Affaires sociales	19
-Planning de formation du personnel de l'Assistance au développement	24
-Planning de formation du personnel de l'Action Coopérative	29
-Nombre d'Elèves et d'experts Etrangers de 1963 à fin 1967	31
-Dates d'entrée en service du Personnel	36
-Répartition du personnel pris en charge par l'Etat et les collectivités	37

—

I.- AVANT-PROPOS.

Malgré les très gros efforts entrepris par l'Administration depuis une dizaine d'années pour développer la production agricole et relever le niveau de vie des habitants, malgré l'intensité des recherches menées par des organismes possédant des moyens importants, malgré la mise au point de variétés à haut rendement dans les stations de l'INEAC, malgré le gros travail de vulgarisation agricole effectué par les agents du service de l'agriculture, une constatation s'impose: les objectifs fixés par les responsables lors de l'établissement du plan décennal n'ont pas été atteints.

Il faut pourtant objectivement constater que des réalisations ont été obtenues et ceci notamment dans les paysannats et diverses régions où la production de café s'est considérablement accrue. Il est de même tangible que les famines ont disparues de notre pays. Pourtant en parcourant le pays on constate que des haies antiérosives ne sont plus entretenues, que des plantations de café ne font plus l'objet de soins culturels aussi assidus, que des cultures sont abandonnées au profit d'autres plus traditionnelles.

Cependant les auteurs du plan décennal posaient comme principe premier, que rien ne pourrait être fait si les populations demeuraient étrangères et insensibles aux réalisations envisagées, et, qu'il fallait avant tout, convaincre le paysan, car en dehors de lui "tout serait a priori irréalisable et rien ne vaudrait même d'être tenté".

La désaffection de la population rurale pour certaines cultures ou modes culturels prouve à l'évidence que l'esprit des planificateurs n'a pas toujours été respecté par l'administration qui a trop souvent utilisé la coercition laissant ainsi le monde rural en dehors des réalisations effectuées.

Il n'entre aucunement dans l'intention du Gouvernement de la République de détruire ce qui a été fait, mais tout au contraire d'adapter les méthodes d'animation et d'intégration afin de faire naître une adhésion volontaire de la population aux réalisations qu'entreprendra le Gouvernement.

Cette nouvelle conception du développement rural entraîne une modification profonde des structures chargées de le promouvoir. Le but de ce projet est d'en exposer les méthodes, le déroulement et de définir les moyens financiers nécessaires à sa mise en oeuvre.

Le Gouvernement attache une importance toute particulière à la réalisation de ce projet qui doit permettre la promotion du monde rural dans tous les domaines et assurer le relèvement du niveau de vie de l'ensemble de la population.

Le montant global du projet est de 250.994.775 francs⁽¹⁾, la participation demandée au Fonds Européen de développement s'élève à 118.639.186 francs arrondis à 119 millions.-

(1)-Evaluation en franc Rwandais (1 unité de compte = 50 francs).-

II.- LES DONNEES DE BASE DU PROBLEME.-

Il n'est pas question dans ce chapitre de faire une étude complète du monde rural rwandais mais simplement de mettre en valeur certains points particulièrement importants.

Il convient tout d'abord de noter que le Rwanda possède des caractéristiques très spéciales par rapport à l'ensemble des pays africains. Il a en effet une densité de population très élevée, voisine de cent habitants au kilomètre carré et un taux d'accroissement de cette population proche de 3%. En outre c'est un pays de montagne et malgré la présence proche de l'équateur son climat ne peut être qualifié de tropical. Enfin à part certains sols riches d'origine volcanique, les terres sont en général pauvres.

La population abondante entraîne l'occupation permanente de la presque totalité des terres cultivables et la suppression de la jachère, ou tout au moins le raccourcissement de sa durée, à un point tel, qu'elle n'est plus bénéfique pour le sol.

Le système d'élevage actuel n'est d'aucun rapport économique. Le ranching pratiqué sur des surfaces, dont une partie pourrait faire l'objet d'une agriculture associée à l'élevage, n'apporte rien à l'agriculture: ni matière organique pour pallier l'absence de jachère et maintenir la fertilité des sols, ni lait qui pourrait être une source de profit, ou tout au moins la base d'une meilleure alimentation.

Malgré l'état politique nouveau, le gros bétail est trop souvent encore considéré pour le prestige qu'il apporte plus que comme un moyen de production.

Il est actuellement presque impossible de convaincre un producteur situé dans une zone riche de s'adonner entièrement à une culture industrielle. L'économie de subsistance persiste donc malgré la possibilité d'une spécialisation des producteurs par suite de la diversité des climats et des sols.

L'éloignement du Rwanda des ports maritimes oblige à de frais importants de transport tant pour l'importation des produits nécessaires à son économie que pour l'exportation de ses productions. En fonction de cet état de fait, les importations ne doivent faire l'objet que de produits absolument nécessaires et si possible générateurs eux-mêmes de nouvelles productions, alors que les produits exportés doivent avoir une valeur spécifique très grande et souvent faire l'objet d'une transformation préalable.

Enfin l'abondance de la population, les difficultés du relief, l'éloignement des centres d'approvisionnement conduisent, tout au moins dans un premier temps, à proscrire la mécanisation en matière agricole. Celle-ci doit par contre faire place à l'énergie animale dans une nouvelle conception de l'élevage associé intimement à l'agriculture.

La population est homogène, ses aspirations convergentes mais les relations horizontales nées de la révolution politique encore insuffisantes. Pourtant l'action du Gouvernement a fait naître un sentiment national qui peut être le départ d'un mouvement puissant et coordonné de développement rural.

Par ailleurs les terres utilisables pour l'agriculture et faiblement occupées sont de peu d'étendue. Les sols de ces régions peu peuplées sont, soit pauvres, soit nécessitent, pour être mise en valeur, des travaux importants et onéreux qui ne sont pas toujours en rapport avec la faiblesse relative des rendements que l'on peut espérer de ces aménagements. Il s'ensuit que l'amélioration de l'agriculture doit être fardée presque uniquement sur l'augmentation de la productivité des terres actuellement cultivées et non pas sur une occupation de nouvelles terres.

Comme exception à cette règle générale il convient néanmoins de citer l'aménagement de certains marais dont la mise en valeur permet-

tra d'entreprendre la culture du Thé.

Dans un pays densément peuplé où la forêt a disparu devant la culture et où il ne subsiste pratiquement plus de massifs forestiers, il conviendra d'occuper les terres les plus pauvres actuellement utilisées par l'élevage extensif sans aucun profit économique, ni pour l'éleveur, ni pour la nation, par des peuplements forestiers constitués grâce à l'investissement travail.

Les données indiquées ci-dessus conduisent à conclure qu'il ne sera pas possible de modifier des habitudes, d'accroître la productivité de chaque agriculteur, de diversifier les cultures et de spécialiser des producteurs, si une action intensive, globale, persuasive et permanente n'est pas entreprise auprès de toute la population. Cette action sera conforme au nouveau contexte politique, elle associera intimement la population à l'action du Gouvernement, issu de son suffrage, elle se déroulera dans un cadre d'austérité tout en recherchant le maximum d'efficacité.

Par austérité le Gouvernement n'entend pas supprimer certaines dépenses absolument nécessaires pour atteindre le but fixé, mais éliminer toutes celles dont la rentabilité n'est pas clairement définie ou correspondent à des réalisations qui peuvent être, soit différées, soit entreprises en mettant en oeuvre le capital travail de la population.

Le maximum d'efficacité ne sera atteint que si l'action menée auprès de la population se fait dans un climat d'amicale confiance, Chaque agriculteur doit être un multiplicateur de cette action et non pas un frein. Pour atteindre ce but il est indispensable que de nouvelles relations horizontales soient créées entre les habitants, que la solidarité politique actuelle soit le point de départ de relations plus étroites et plus confiantes dans tous les domaines, que la responsabilité de chacun déborde le cadre familial et s'étende à un groupement, d'abord restreint, pour aboutir finalement à la collectivité Rwandaise tout entière.

Le Gouvernement est parfaitement conscient de la difficulté et de l'ampleur de la tâche qu'il entreprend et des résistances qu'il aura à vaincre pour mener à bien ce programme, mais il est persuadé qu'il n'y a pas d'autres voies au renouveau rapide de l'économie de la République Rwandaise et à la promotion humaine de l'ensemble de la population.

Le présent projet présenté à la communauté économique européenne doit permettre d'assurer la formation des cadres qui auront pour mission d'entreprendre l'animation de la population, de conseiller les groupements coopératifs qu'elle aura suscités et de sensibiliser les cadres administratifs.-

III.- NECESSITE D'UNE ACTION CONCERTEE, GLOBALE
ET INTENSIVE.-

Plus de 90% de la population du Rwanda est rurale et les 8/10 des biens sont produits par le monde paysan. Toute action de développement doit donc en premier lieu se concentrer dans le secteur rural et atteindre ses habitants dans tous les domaines de leurs activités.

Etant donné la densité de la population actuelle et les surfaces relativement faibles qui restent à mettre en valeur, la seule méthode que l'on peut concevoir pour améliorer la production rurale est l'augmentation de la productivité sur les terres actuellement en culture.

Cette augmentation de la productivité est pour la République Rwandaise un problème vital, à résoudre dans le minimum de temps. Toute réussite dans ce domaine conditionne le progrès d'autres activités, la stabilité sociale, l'équilibre de la balance extérieure et le relèvement du niveau de vie de l'ensemble de la population.

Le but de l'action d'assistance au développement rurale est, non seulement, de permettre de nourrir correctement la population, mais aussi de développer les exportations et d'installer dans le pays des industries de transformation, génératrices de profits supplémentaires et d'emplois nouveaux.

Un des autres objectifs est d'assurer une meilleure répartition des habitants en fonction du potentiel de production des terres.

A/ Nécessité d'agir globalement sur la population.

Tout programme de développement économique est donc conditionné par le développement rural. Or développer la production rurale, cela veut dire accroître la production et la productivité d'une multitude de producteurs qui, depuis des siècles vivent une économie de subsistance et n'ont pas été habitués à penser à des problèmes dépassant le cadre familial. Ces agriculteurs n'ont fait qu'obéir sans jamais pouvoir émettre leur point de vue, soit qu'ils n'aient eu que des relations de subordination stricte avec leur maître, soit qu'ils aient été enserrés dans un réseau de coutumes et d'habitudes qui excluaient toute initiative.

Il n'y a donc pas qu'un problème technique dans le développement rural mais aussi, et surtout, un problème humain. Il n'y aura pas de véritable développement rural s'il n'y a pas association de la population aux efforts du Gouvernement. Le développement doit être global, couvrir l'ensemble des activités de la population, que ce soit en matière de santé, d'action culturelle ou d'amélioration technique.

Les méthodes utilisées dans le développement doivent apporter aux habitants non seulement une amélioration des conditions matérielles d'existence mais aussi un enseignement de l'esprit. En effet pour l'agriculture intensive que le Gouvernement entend substituer aux pratiques traditionnelles, il importe non seulement qu'une alimentation, une meilleure hygiène donnent à l'agriculteur des forces et une résistance physique accrues, mais encore qu'une action psychologique lui ouvre l'esprit aux problèmes de la collectivité, qu'il ne se sente plus le serviteur d'un maître, mais le libre citoyen qui a acquis des droits et des devoirs vis-à-vis des autres membres de la collectivité dans laquelle il vit.

Le Gouvernement est conscient qu'il serait ambitieux de vouloir attendre des résultats spectaculaires et immédiats de cette action sur la population, car on ne change pas foncièrement en quelques mois des principes et des habitudes transmis de père en fils depuis des générations. Il convient d'ailleurs, avant de procéder à des modifications profondes de l'ordre établi, de déterminer les structures d'accueil, les nouvelles relations horizontales qui

permettront de conduire sans heurt vers un nouvel état.

C'est une des raisons essentielles pour laquelle il est absolument nécessaire que le progrès soit global et ne se divise pas, faute de quoi, on pourrait aboutir à des déséquilibres graves qui compromettraient pour très longtemps le progrès du pays.

Ainsi depuis quelques dizaines d'années nous assistons dans notre pays à une augmentation de la population dans des proportions telles que des procédés révolutionnaires doivent être recherchés, d'abord pour maintenir le niveau de vie et ensuite essayer de l'accroître. Sans vouloir aucunement critiquer l'action médicale, en grande partie responsable de cet état de fait, et tout en rendant hommage aux responsables dont l'activité a permis d'accroître considérablement les cultures et leur rendement, on doit constater que les progrès d'ordre médical ont été infiniment plus importants que ceux d'ordre culturel et social et que ceci a créé un déséquilibre du secteur de production dont nous ressentons les effets néfastes.

L'homme est un tout, son comportement est le résultat de son éducation depuis sa plus jeune enfance, de la confiance qu'il a dans ses éducateurs, de la part qu'il prend au bien-être de la collectivité.

De même que la mère conseille l'enfant, l'associe à sa vie, lui transmet sa manière de penser, de vivre, de réagir, de même une action psychologique auprès des adultes doit revêtir une forme analogue pour aboutir à des résultats semblables.

La globalité de cette action peut être facilement déduite des objectifs que se propose d'atteindre le Gouvernement dans le secteur primaire. En effet l'augmentation de production escomptée dans ce domaine d'activité, doit non seulement faire face à l'accroissement de la population, mais aussi assurer le développement des exportations, et ainsi permettre l'importation en plus grand nombre de biens d'équipement. Elle doit enfin permettre d'approvisionner en matières premières les industries nouvelles et l'artisanat. D'après les calculs des auteurs du rapport de l'AESED (Etude globale de développement du Rwanda et du Burundi), le taux de progrès de la production agricole devfait être de 6% par an et atteindre pour les productions industrielles le chiffre énorme de 10% annuellement.

La réalisation de ces objectifs qui suppose l'intensification de l'agriculture, entraîne un relèvement de la technicité de l'ensemble des producteurs et un travail plus important pour chacun d'eux. Il importe donc que ceux-ci soient en mesure d'assimiler les nouvelles techniques (effort culturel), d'accroître leurs efforts physiques, (santé, alimentation, hygiène), de se grouper pour faciliter leur tâche (solidarité mutuelle), de maintenir leurs efforts (structures coopératives et de crédit).

En conclusion les objectifs fixés par le Gouvernement entraînent, pour être atteints, une action globale sur toute la population, mais cette action qui doit se développer harmonieusement dans tous les domaines a comme corollaire son unité.

B.- Nécessité de l'unité d'action de développement.

Actuellement les ministères ayant des relations plus ou moins directes avec la population sont les départements de l'agriculture, de l'intérieur, de la santé publique, de l'éducation nationale, de la justice et de l'information.

Si les activités de ces différents ministères sont coordonnés à l'échelon ministériel, ils n'en exercent pas moins trop souvent des actions parallèles mal coordonnées au niveau de l'exécution. Pourtant grâce à l'organisation communale, un très gros effort a été fait et actuellement le Bourgmestre exerce une autorité sur les différents techniciens pris en charge par les communes. S'il existe une unité psychologique d'action politique auprès de la population, cette unité n'existe pas dans les autres domaines. Il paraît difficile que le Bourgmestre qui détient des fonctions d'autorité puisse, sauf des cas exceptionnels qui tiennent à sa personnalité, réussir à convaincre uniquement par persuasion la population à travailler plus pour intensifier sa production et utiliser des procédés nouveaux souvent contraires à ses habitudes ou à ses coutumes.

Autant il est indispensable que le Bourgmestre participe activement à cet effort auprès de la population, autant il est essentiel que l'organisme d'action paraisse indépendant de toute autorité administrative et en particulier de l'autorité communale.

Bien que ce principe puisse paraître quelque peu contraire à celui envisagé pour le développement des communautés, le Gouvernement est persuadé que si le Bourgmestre doit une fois faire montre de son autorité par des mesures plus ou moins coercitives, il perdra ainsi toute possibilité d'action par persuasion. Par contre l'indépendance de l'organisme d'assistance peut avoir une influence très favorable pour amener la population à réagir conformément aux vues du Gouvernement.

La présence dans une commune d'un organisme d'assistance au développement travaillant en très étroite collaboration avec les autorités communales, mais conservant une indépendance son action d'animation de la population, ne peut donc être que très favorable à la rapidité du développement rural.

Le Gouvernement entend d'ailleurs procéder à certaines réadaptations concernant les attributions des différents ministères pour assurer l'unité d'action du développement rural.

Ainsi actuellement, le service de l'agriculture conserve dans ses attributions la vulgarisation agricole. Dans les paysannats c'est l'agronome qui doit convaincre les habitants d'adopter des méthodes nouvelles modifiant quelquefois considérablement les pratiques traditionnelles.

Or l'expérience prouve que si cette méthode a donné des résultats, en partie grâce à des moyens coercitifs, ces résultats sont rapidement effacés dès que l'encadrement diminue d'intensité ou que les mesures d'autorité disparaissent. Il suffit de parcourir la campagne rwandaise pour s'apercevoir que l'abandon de certains procédés cultureux dans la culture du café, entraînera une diminution très rapide de cette production.

Il ne semble pas possible, dans ces conditions, que le service de l'agriculture puisse à lui seul, non seulement étendre les cultures de café, mais simplement assurer la production antérieure. En effet l'action psychologique à mener auprès de la population, dans le contexte politique actuel, dépasse de beaucoup les possibilités du technicien. Dans cet ensemble d'animation et d'association de la population, la réussite du technicien n'est que la conséquence du résultat de l'action menée vers l'humain. Au fur et à mesure que la réaction de l'homme devient favorable à l'action d'animation, la possibilité d'une amélioration technique grandit. Si donc l'activité du technicien doit être intimement mêlée à l'assistance au développe-

ment rural, et si les conséquences de son action peuvent être extrêmement importantes, il n'en est pas moins vrai que dans le processus de développement il ne se place pas en premier.

Il s'ensuit qu'il est nécessaire de réunir dans la même organisation, l'impulsion psychologique et l'action technique. En plaçant la vulgarisation agricole en dehors du service de l'agriculture le Gouvernement n'entend pas retirer au ministère intéressé, la responsabilité de conception des techniques à utiliser et le contrôle des résultats de la vulgarisation. Mais il est essentiel au niveau du producteur qu'il n'y ait pas division entre la technique et l'homme.

Il en va de même en matière de Santé publique, domaine dans lequel des études devront déterminer, si la propagande à mener auprès de la population, tant pour améliorer son hygiène que son alimentation, ne serait pas plus efficace, si elle était confiée à l'organisme responsable de l'assistance au développement rural.

En effet l'amélioration de l'hygiène et de l'alimentation, à partir de normes conçues par les services du ministère de la Santé publique, relève plus de l'éducation et de la psychologie que de la mise en oeuvre de techniques médicales, comme le sont le traitement des maladies et les soins à apporter aux malades.

En fait, c'est ce qui se passe actuellement dans l'action des assistantes sociales auprès des femmes de producteurs.

En ce qui concerne les tâches dévolues au ministère de l'éducation nationale, elles peuvent être divisées en deux grandes catégories: celles relatives à l'éducation des enfants dans les cycles primaire, secondaire, supérieur ou dans l'enseignement technique et celles, tout aussi nécessaires, dans le domaine extra-scolaire.

Si déjà à l'école l'éducation de l'enfant doit le préparer à son rôle d'homme et de producteur, il sera nécessaire de prolonger cette action soit en dehors des heures de cours soit après la sortie définitive de l'école. Il paraît indispensable de démontrer à l'enfant dès son plus jeune âge l'avantage que présente une collectivité et une communauté d'intérêts basées sur des relations horizontales, à la vie autarchique de la famille, telle qu'elle se présente trop souvent à l'heure actuelle. Cette partie de l'éducation post-scolaire sera aussi confiée à l'organisme d'assistance au développement rural qui agira en très étroite collaboration avec les services de l'éducation nationale.

Le Gouvernement fera faire une étude très complète des possibilités de confier aux services de l'assistance au développement rural le maximum de tâches qui nécessitent une action préalable, d'ordre psychologique.-

C- Nécessité d'une action intensive.

Il est essentiel que sur une superficie donnée l'action s'adresse à l'ensemble de la population. Il en résulte l'obligation d'entreprendre une action très intensive avec le maximum de moyens et de personnel afin que les producteurs les plus perméables à l'animation ne puissent être freinés dans leur action.

En effet, l'expérience menée par les services de l'assistance sociale auprès des femmes de producteurs, prouve que les habitudes ne changent que lorsqu'une partie importante de la population est associée à l'action des assistantes sociales.

Cela se comprend aisément si l'on sait qu'il existe dans de nombreuses régions du Rwanda des coutumes encore très vivantes et que le fait de vouloir les modifier entraîne, pour une grande partie de la population, une résistance à ces changements.

Il convient donc d'essayer de gagner le plus rapidement possible la majorité de la population aux nouvelles idées et de permettre à la fraction la plus perméable de la population de jouer son rôle de multiplicateur.

C'est pourquoi si l'action doit être rapidement généralisée à l'ensemble du Rwanda, surtout dans un premier temps, pour déterminer les futurs producteurs pilotes et créer un esprit de préanimation, il est essentiel dans les régions choisies, pour leur intérêt particulier, de mener une action très intensive.

D-Nécessité d'une action coopérative.

Les méthodes d'animation doivent aboutir à une prise de conscience des populations intéressées et devenir des éléments actifs du développement rural en réponse aux impulsions émanant de l'assistance au développement rural.

Il convient en effet de rappeler, que le contexte socio-politique du Rwanda s'est profondément modifié au cours des deux années passées et que ces modifications ont des conséquences très importantes sur: l'environnement sociologique de la population, les motivations des habitants, et, par voie de conséquence, les méthodes d'approche du milieu rural destinées à donner la meilleure rentabilité possible aux opérations à entreprendre.

Ainsi, comme il l'a été dit plus haut, les opérations de modernisation rurale basées en grande partie, avant l'indépendance, sur la coercition et l'obligation, ne sauraient se concevoir autrement que reposant entièrement sur la persuasion.

Un des buts principaux du Gouvernement de la République Rwandaise est de promouvoir dans la société nationale des relations horizontales entre communautés familiales, rapports qui faisaient complètement défaut dans l'ancienne société.

Il est hors de doute, que la création de ces nouvelles relations, reposant sur une ethnie homogène, autoriseront un développement harmonieux dans un cadre sociologique libéré de tout frein à l'expansion, celle-ci se plaçant aussi bien sur le plan de l'économie que de la promotion de l'homme.

L'organisation administrative actuelle, appuyée sur les 229 communes rurales, a eu pour effet de susciter déjà des rapports horizontaux entre collectivités familiales qui ont pris, dans certains cas, une véritable "conscience de groupe".

L'organisme élémentaire d'assistance au développement rural s'appuyant sur la commune ne fera que renforcer cette conscience de groupe. En effet, comme nous l'avons vu, le but principal de l'assistance au développement est de faire naître dans la population le sens de la solidarité et la conviction des possibilités qu'ouvre l'exercice de cette dernière.

Dès lors que ce sens de la solidarité se développe, il convient de donner un cadre à son champ d'action.

Dans l'optique politique du Gouvernement, cette solidarité des collectivités de base se concrétisera par l'éclosion de groupements à forme coopérative mettant en oeuvre la philosophie du développement communautaire.

Ces groupements seront une véritable école de démocratie en même temps que d'exercice des responsabilités par leurs membres, l'instrument humainement intégré à partir duquel sera forgé la promotion économique et sociale du pays tout entier.

Le Gouvernement est parfaitement conscient des transformations qu'entraînera ce choix dans le domaine de l'économie nationale, qui devra passer d'un état de subsistance à celui de marché. L'évolution vers cette nouvelle forme d'économie conditionne d'ailleurs, la spécialisation des cultures, l'amélioration de la productivité, la rationalisation des circuits commerciaux, l'établissement d'un système permettant une saine injection de crédit au monde rural.

Dans le souci de mettre en oeuvre une formule adaptée aux réalités sociologiques du Rwanda, le Gouvernement considère qu'il convient de donner à ces groupements un volume modeste. Le seul critère à retenir pour fixer le volume de tout groupement sera l'homogénéité de ses éléments constituants.

La vocation de ces groupements est, rappelons-le, aussi bien économique ~~que social, sinon social même,~~ dans sa finalité en profitant d'un tremplin économique. Ainsi l'acte économique devient un moyen de promotion et non un but en soi.

Dans cet esprit les groupements en cause devront être essentiellement polyvalents pour autoriser l'action immédiate en vue de la satisfaction des différents besoins ressentis.

L'expression de ces besoins sera un des tests de prise de conscience permettant d'orienter utilement l'action d'animation.

Une telle conception entraîne pour être transposée dans les faits:

- Une assistance technique "adaptée" de la puissance publique,
- La définition dans un premier stade d'objectifs modestes,
- L'orientation de chaque groupement vers l'exercice d'une activité économique assurant la cohésion du groupe à travers le bénéfice d'un intérêt immédiatement palpable par les sociétaires.
- L'accentuation dès ce stade de l'acte de vulgarisation, dont la rentabilité sera d'autant plus assurée, qu'il sera dirigé vers un groupement dans lequel règnera un climat de confiance,
- L'apport prudent de crédit, en utilisant la caution solidaire rendue possible par la constitution de ces groupements dans le cadre d'une législation adaptée aux nécessités du Pays et qui sera promulguée avant la fin de l'année en cours.
- Le développement des activités des groupements, la diversification de celles-ci, l'augmentation parallèle du crédit apporté.
- La prise de conscience au sein du groupe de la nécessité d'exercer l'acte de solidarité au second degré, par une matérialisation de la tendance au fédéralisme propre à tout mouvement coopératif.
- Le relai progressif par des organisations authentiquement coopératives de l'action des organismes d'assistance au développement rural.-

IV.- LES STRUCTURES DU DEVELOPPEMENT RURAL.

Les structures devront être conçues pour atteindre deux buts apparemment contradictoires: la généralisation rapide de l'action sur l'ensemble de la population tout en gardant à celle-ci un caractère aussi intensif que possible.

Dans les 229 communes du Rwanda, il existe actuellement, pris en charge par le budget de ces collectivités, au minimum un moniteur agricole et une monitrice sociale. C'est un effort certain vers l'assistance aux familles des producteurs, mais agir avec deux agents, de niveau de formation modeste, auprès de 2000 à 2500 familles, conduit à un encadrement trop lâche et à une action trop peu intensive.

Le Gouvernement considère cette structure d'assistance comme passagère. Elle répondait au souci d'apporter très rapidement une aide à la population avec les moyens dont pouvait disposer la République Rwandaise. Elle n'aura cependant pas été inutile, puisqu'elle aura appris à connaître les producteurs désireux d'appliquer de nouvelles méthodes et de changer leur mode de vie traditionnel. Mais étant donné ses faibles moyens éducatifs on ne peut espérer en tirer, même à long terme, une évolution vers les objectifs fixés pour le développement du secteur primaire, la promotion sociale de l'ensemble de la population et la généralisation du système coopératif.

A-Les structures de l'assistance au développement rural.

a) Description des structures:

Pour l'ensemble des motifs généraux ayant entraîné le Gouvernement à fixer son choix sur la structure décrite ci-dessous, le lecteur pourra utilement se reporter au rapport établi par l'association Européenne de sociétés d'études pour le développement, intitulé "Etude globale de développement du Rwanda et du Burundi", pages 135 à 140.

L'unité d'assistance au développement rural sera le "Centre d'Assistance au développement" (C.A.D.).

Il comprendra:

- Un animateur du développement, chef de centre,
- Un assistant technique polyvalent de formation agronomique,
- Un ou une assistant(e) social(e) polyvalent(e) de formation médico-sociale,
- Une équipe d'une vingtaine de moniteurs et monitrices polyvalents.

Lorsque la structure de l'assistance au développement sera complètement mise en place, 40 CAD exerceront leur action sur l'ensemble de la population.

A l'échelon ministériel, une direction de l'assistance au développement assurera la conception des méthodes, la direction et le contrôle de l'exécution des actions d'assistance.

Enfin une section de formation, rattachée au ministère des Affaires sociales, aura la responsabilité de la formation des moniteurs et des monitrices et de la sensibilisation des cadres administratifs.

b)-La mise en place des structures.

Au début de 1964, un centre d'assistance au développement s'installera dans chaque préfecture. Son rôle sera double:

Dans une commune choisie pour l'intérêt particulier qu'elle présente, il entreprendra une action intensive en y consacrant les 20 moniteurs et monitrices, et, en permanence, mais alternativement, un des deux assistants techniques.

Sur l'ensemble des autres communes de la préfecture, le chef de centre de l'assistance au développement et un des assistants apporteront une aide aux moniteurs et monitrices communales déjà en place.

Sans oublier la commune intensivement assistée, le Chef de Centre et un de ses assistants prospecteront la population pour détecter les producteurs chefs de file qui, avec l'aide des deux moniteurs communaux, commenceront déjà une animation plus intensive de la population. Ils prendront des contacts fréquents tant avec les habitants que les autorités communales, et en particulier le Bourgmestre, réuniront les producteurs pour leur expliquer les buts de l'animation.

En somme le but de cette action sera de constituer un esprit de réceptivité à l'animation progressive qui s'exercera dans ces communes.

En fin d'année, l'animation intensive devra déborder les frontières de la première commune assistée. Cela sera rendu possible par la mise en place de chefs de file de plus en plus nombreux qui libéreront une partie de l'activité des moniteurs et monitrices.

A cette époque, quatre communes devraient commencer à percevoir les effets de l'animation de chaque CAD.

Au cours de la même année les autres communes de la préfecture auront aussi bénéficié d'une assistance accrue. Des chefs de file commenceront à se manifester, leur action sera guidée. Il sera possible dans les communes où la population "répondra" d'ajouter aux moniteurs communaux en place d'autres moniteurs.

L'année 1964 sera une année d'efforts intensifs pour les agents de l'assistance au développement rural. L'animateur chef de centre et les assistants devront sans cesse parcourir les communes, conseiller les moniteurs, encourager les chefs de file, redresser aussi vite que possible les erreurs, répondre aux demandes et aux critiques éventuelles de la population, s'assurer le concours total des autorités communales sans lesquelles il ne sera pas possible, à ce stade, d'obtenir une participation efficace de la population.

En 1965:

Au début de 1965, quarante communes devraient commencer à ressentir les effets d'une animation bien conduite, quarante autres préanimées seraient prêtes à bénéficier d'une animation intensive grâce à la création et à la mise en place au cours de cette année de 10 nouveaux centres d'assistance au développement exerçant leur action chacun sur 4 communes.

Chaque préfecture disposera alors de deux CAD.

En 1966:

L'action de développement se généralisera et s'intensifiera sur l'ensemble des communes.

C'est au cours de cette année que les groupements secondaires coopératifs, constitués dans les premières communes animées, devraient pouvoir assurer la prise en charge d'une partie du personnel de l'assistance au développement.

10 CAD. seront mis en place au cours de l'année.

1967:

10 centres d'assistance au développement seront installés. L'ensemble des communes pourra, à partir de cette année, bénéficier d'une action intensive d'animation.

Le développement des groupements secondaires coopératifs, la tendance à l'union de ces groupements aura pour conséquence une prise en charge de plus en plus importante du personnel des CAD.

Il est encore prématuré pour planifier dans ce domaine, mais on peut être assuré, si l'animation a été bien conduite et si le progrès dans les secteurs de la commercialisation, de l'industrialisation, du crédit suit celui de l'animation, qu'une part de plus en plus importante du personnel des CAD continuera d'exercer dans le cadre des coopératives son action d'animation et de conseil.

En 1968:

Le lecteur s'étonnera peut-être qu'il n'ait pas été prévu de direction préfectorale de l'assistance au développement dès l'année 1968, alors que l'action des CAD s'exerce sur l'ensemble des communes.

C'est que dans l'esprit du Gouvernement, les structures de l'assistance au développement ne sont que temporaires. En effet le but de l'action d'assistance est d'amener la population à prendre conscience de la nécessité de développer ses relations horizontales. Cette prise de conscience aboutissant à la constitution de groupements coopératifs dans lesquels s'exerceront une solidarité librement consentie et la caution mutuelle des membres.

A partir du moment où ces groupes se constitueront, de part la libre volonté des adhérents, ceux-ci auront la très nette conscience de la nécessité de poursuivre une action d'assistance technique avec l'aide du personnel qui aura acquis, au cours des années précédentes, la confiance et l'estime des membres du groupement.

Ainsi, comme nous le verrons plus loin, au fur et à mesure que l'action de développement s'intensifiera et se développera, que la constitution de groupements secondaires coopératifs et d'union de ces groupements se multipliera, le personnel des CAD et de l'action coopérative deviendront les collaborateurs salariés de la population. Il paraît donc inutile de mettre sur pied des directions départementales qui ne joueraient qu'un rôle éphémère, alourdiraient les structures et entraîneraient des dépenses supplémentaires.

B- Les structures de l'action coopérative:

a) Généralités:

Le problème coopératif se pose au Rwanda sous deux aspects: Un aspect qui nécessite une action de toute urgence, (producteurs de cultures industrielles déjà existantes, qui devraient être assistés très rapidement)

Un aspect moins immédiat, mais qui doit faire l'objet d'une action aussi rapide que possible, pour l'ensemble des producteurs de cultures vivrières dont l'économie de subsistance devra se transformer en économie de marché. Il convient de noter que ce passage à l'économie de marché ne pourra se faire simplement par une intensification des productions du secteur primaire, mais surtout par la diversification des productions, l'association étroite de l'agriculture et de l'élevage, la spécialisation des producteurs, le développement du secteur secondaire.

Dans les régions où les conditions climatiques ou la pauvreté des sols ne se prêtent pas à la rentabilité des cultures industrielles, le producteur sera réduit au rôle de fournisseur de vivres. Si l'assistance au développement a été efficace, les productions seront plus abondantes et plus diversifiées.

Le lait, la viande, le soja etc feront partie de la gamme des produits dont il pourra disposer pour la vente, surtout à l'intérieur du pays.

De l'action d'animation naîtront des coopératives.

Mais l'activité du paysan ne sera rentable que s'il peut écouler ses produits avec certitude, à un prix raisonnable, c'est-à-dire s'il existe un marché organisé.

Ce marché organisé suppose des consommateurs suffisamment abondants et ayant assez de ressources pour acquérir des produits. Ces consommateurs seront, soit des cultivateurs spécialisés dans les cultures industrielles, soit des employés des secteurs secondaire et tertiaire.

L'organisation du marché suppose aussi que le consommateur non producteur puisse s'approvisionner tout au cours de l'année, à des prix, sinon uniformes, du moins variant le moins possible. D'où l'organisation de stockage, de transports, de centres d'échanges et souvent de mise en oeuvre de procédés de transformation.

b) La phase initiale.

L'action d'animation psychologiquement bien étudiée et intelligemment conduite aboutira normalement à la constitution de groupements primaires à forme coopératif.

Ces groupements dont les caractéristiques ont été précisées au chapitre III, paragraphe D, traitant de la nécessité de l'action coopérative, seraient, répétons-le, l'aboutissement des premiers travaux d'animation persuasive effectués par le personnel des CAD, préalablement formé aux techniques de contact et aux méthodes d'approche des milieux paysans Rwandais.

Il n'est pas inutile de souligner ici, que ce programme élaboré est d'autant moins artificiel, que sa conception est dans une large mesure inspirée par des besoins ressentis et déjà exprimés par la population, auprès de ses représentants élus, de se constituer en groupements coopératifs.

Cet état d'esprit constitue un gage non négligeable de succès de l'opération proposée, puisque aussi bien, les actions d'animation puisant leur origine dans la volonté de la puissance publique rencontreront un accueil d'autant plus favorable qu'elles iront au devant d'aspirations déjà manifestées par les communautés familiales concernées.

En outre, les résultats acquis en matière de formation des cadres, notamment par le département de la Garde Nationale et celui des Affaires Sociales, permettent de conclure qu'il ne se présentera pas de difficultés insurmontables, lorsqu'il s'agira de choisir et de former les encadreurs de l'action coopérative. A ce titre d'ailleurs, sans préjuger des décisions qui seront prises concernant le financement de ce programme, le Gouvernement a déjà décidé de procéder à la formation accélérée d'une cinquantaine d'encadreurs coopératifs dans les premiers mois de 1963.

Cette première action de formation qui procédera de la philosophie de développement communautaire, exposée dans ce document, est rendue nécessaire pour ne pas décevoir des aspirations manifestées et correspondant à des besoins réels et prioritaires.

Dans cette phase, il apparaît à l'évidence, que compte tenu du faible volume des groupements et de la simplicité des opérations qu'ils seront amenés à effectuer, les besoins en investissement et en personnel de gestion seront extrêmement faibles.

Ceci permet d'augurer favorablement d'une rapide extension de ce mouvement primaire, sans craindre, un blocage dû à l'insuffisance des cadres, dont la qualité est par contre déterminante, lorsqu'il s'agit d'un mouvement coopératif secondaire. L'absence momentanée d'un instrument de crédit, spécialement conçu à l'intention du monde rural ne sera pas non plus un frein au développement des groupements primaires dans cette phase initiale.

Il est incontestable, cependant, que la réussite de cette première phase, sous-entend la mise en oeuvre d'une assistance technique par la puissance publique. Celle-ci utilisera notamment en matière coopérative, des hommes issus du monde rural, ayant déjà une connaissance approfondie des réactions de ce même milieu et conscients de la nécessité impérieuse d'agir uniquement en tant que conseiller des communautés, sans jamais se substituer à l'initiative de celles-ci, ce qui serait totalement opposé à l'esprit du développement rwandais.

Par ailleurs, le Gouvernement n'hésitera pas, si le besoin s'en fait sentir, à intervenir auprès de tous les éléments publics et privés de la nation, pour que leur action s'inscrive parfaitement dans cette perspective de développement faisant appel à la contribution de tous à l'oeuvre entreprise.

Dans ces conditions, la structure de la phase initiale sera extrêmement simple. Elle s'appuiera, soit sur les centres d'assistance au développement rural, là où ceux-ci existeront, soit sur les communes rurales dans les zones dépourvues momentanément de CAD.

Il reste entendu que le Gouvernement apportera tout le soin désirable à l'harmonisation de l'action, globale et concentrée par l'intermédiaire des CAD, avec l'action plus spécifiquement coopérative. Pour atteindre ce but le Gouvernement arrêtera l'implantation des CAD en première urgence dans les communes où des besoins prioritaires se sont déjà manifestés.

A ce stade, l'intermédiaire désigné entre ces groupements et les échelons publics et privés du pays sera, soit le chef de CAD, soit l'encadreur de coopérative, ceci afin de protéger ces groupements dans leurs premiers pas contre des orientations, dont certaines pourraient être malheureuses. Cette même précaution est née aussi du souci de permettre à l'acte de groupage des produits de contribuer à la libération de l'homme en même temps qu'à la consolidation des formules coopératives préconisées, en éliminant un certain nombre d'intermédiaires dépourvus de justification économique, mais cependant dangereux dans la phase de démarrage de toute action coopérative.

Malgré la simplicité de cette organisation coopérative au niveau primaire, il convient cependant de doter le ministère des Affaires Sociales, d'une direction de l'action coopérative qui soit en mesure d'assumer les tâches de conception, d'organisation, de formation, d'impulsion, de soutien et de contrôle du mouvement coopératif national.

Des mesures sont déjà prises dans ce sens, d'une part en faisant appel à l'assistance technique étrangère, de l'autre en assurant par voie de stages à l'étranger le complément de formation, nécessaire aux cadres supérieurs existants. Malheureusement les résultats à attendre des mesures déjà prises ne sont pas en rapport avec les besoins qui naîtront de l'extension du mouvement coopératif et met le Gouvernement dans l'obligation de faire appel à l'assistance de la communauté européenne.

c) Phase d'évolution.

L'action progressive et généralisée des CAD, le bon fonctionnement de la plus grande partie des groupements coopératifs primaires, la formation de plus en plus nombreuse d'un personnel spécialisé permettront d'inciter les groupements primaires à se constituer en unions communales ou même intercommunales appelées à prendre, à moyen terme, la succession des centres d'assistance au développement rural.

Dès le début de cette deuxième phase, la direction de l'action coopérative du ministère des Affaires Sociales devra mettre en place des représentations à l'échelon préfectoral qui seront les tutrices désignées des unions à naître.

A ce moment, apparaîtront vraisemblablement des possibilités non négligeables de participation des membres des réseaux coopératifs au développement de leur groupement, tant par la voie de l'investissement travail, rendu possible par l'animation effectuée, que par le truchement de l'appel à l'instrument de crédit, encore à mettre au point, mais qui sera en place à cette époque.

Le Gouvernement est parfaitement conscient de la nécessité de prendre les mesures permettant d'équilibrer le développement du Pays, en assumant la responsabilité de réalisations. Parmi celles-ci, il convient de citer: l'amélioration de l'infrastructure routière, la construction des installations de stockage, la mobilisation des moyens de transformation des produits agricoles indispensables, sans pour autant oublier, les équipements plus spécifiquement sociaux tels que, écoles, dispensaires, centres de prophylaxie etc...

Il est permis d'espérer alors, un développement harmonieux et équilibré du pays, grâce à la réintégration de l'économique dans le social qui, il ne faut pas l'oublier, est l'un des buts fondamentaux que recherche le Gouvernement dans l'action coopérative.

La finalité de cette évolution se situera naturellement dans la constitution des unions communales en unions nationales que le Gouvernement appuiera et qui prendront le relai des représentations régionales de la direction de l'action coopérative du Ministère des Affaires Sociales. Cette direction conservera cependant, son rôle de sauvegarde des dispositions législatives régissant le mouvement coopératif.

Il est bon d'insister ici, sur la conviction qu'a le Gouvernement de l'importance primordiale du mouvement coopératif lorsqu'il s'agit de donner une base humaine et structurel à la vulgarisation sous toutes ses formes. La coopérative née d'un acte de solidarité librement exprimé, entraîne comme corollaire le renforcement des effets bénéfiques de l'aide de la puissance publique dans les différents domaines de la vulgarisation. Ceci n'a rien d'étonnant, si l'on sait que la vulgarisation, quelles que soient sa forme et sa discipline a toujours en vue une modification du comportement de l'homme.

Enfin la coopération permet d'envisager un dialogue fécond, entre la puissance publique et les représentants démocratiquement élus du monde rural, siégeant dans les comités de gestion. De la sorte une voie est ouverte à la planification, conçue avec l'ensemble de la population et pour le plus bien de tous ses membres.

V.- LE CREDIT BANCAIRE.-

Actuellement, le monde rural rwandais ne dispose d'aucune source de financement. L'épargne est, en effet, pratiquement inexistante et seul existe le crédit bancaire classique malheureusement inadapté aux nécessités du développement rural. Or en cette matière les besoins sont énormes et il serait inconcevable d'envisager une action du type proposé sans mettre parallèlement sur pied, un organisme de crédit susceptible de soutenir valablement la politique d'expansion définie par le Gouvernement.

Parmi les types de crédit qui semblent indispensables, on peut mentionner: le crédit de commercialisation, le crédit d'équipement à court et moyen terme pour l'acquisition du petit équipement, la réalisation de plantation, l'acquisition de bétail, soit pour l'utilisation de l'énergie animale, soit dans le cadre d'une agriculture étroitement associée à l'élevage, le crédit de soudure qu'il est nécessaire d'apporter dans la période précédent immédiatement la récolte pour soustraire le paysan rwandais aux pratiques néfastes de nombreux intermédiaires peu scrupuleux.

Le Gouvernement entend donc créer un instrument de crédit, qui en étant une véritable banque du paysan, utilisant sous le contrôle du Gouvernement des fonds et dotations du régime public, sera l'instrument financier de la politique gouvernementale de développement rural.

Par "banque du paysan rwandais" le Gouvernement entend bien marquer son intention de donner à celle-ci, non seulement une fonction de distributeur, prudent et averti, du crédit au monde rural, mais encore lorsque l'épargne rurale apparaîtra, un rôle de mobilisateur de cette épargne.

Dans ces conditions cette épargne rurale ne serait pas détournée de son origine, mais bien au contraire contribuerait, comme cela est normal, au financement du monde qui lui a donné naissance.

Etant donné les "réalités rwandaises" cette banque s'appuiera, tant sur le plan du crédit, que sur celui de sa représentation à l'intérieur, sur les formules coopératives. Ainsi pour pallier l'absence de garanties matérielles de la majorité des éventuels emprunteurs rwandais, cette banque utilisera la caution solidaire inhérente à tout groupement coopératif. Dans le même ordre d'idée, sa représentation dans les campagnes sera conçue suivant un plan cadrant avec les structures coopératives secondaires.

Il est entendu que cette banque réservera entièrement ses possibilités aux coopératives, et non pas aux membres de ces groupements pris isolément, ni aux particuliers non sociétaires. D'ailleurs, l'intérêt présenté en matière de remboursement des prêts par la formule de liaison du remboursement des échéances à l'acte de groupage des produits, représente un argument supplémentaire en faveur de cette politique de crédit.

Le Gouvernement parfaitement conscient de la nécessité de mettre au plus tôt en état de fonctionner cet instrument, poursuit dès à présent aussi bien des études que des négociations qui doivent conduire à la création de cet organisme de financement, à sa dotation en moyens financiers adéquats, dans les délais aussi rapprochés que possible.

Le Gouvernement estime que cette politique de crédit doit être mise en oeuvre en gardant toujours le souci de faire en sorte que le crédit ne soit pas un but en soi, mais simplement le moyen indispensable d'expansion économique et sociale.

Quant à la politique des investissements privés qui ne manquera pas d'avoir une incidence sur le crédit au monde rural, le Gouvernement entend bien le définir de telle sorte qu'elle apporte le maximum de profits pour l'ensemble de la population.

VI.- LA FORMATION DES CADRES.

a) Généralités.

L'action à mener dans le cadre du développement rural nécessite, nous l'avons vu, une réforme profonde des conceptions qui avaient présidé antérieurement à la mise sur pied des structures d'action sur le monde rural.

Ce changement implique donc la formation, soit des cadres anciens pour les rendre aptes à exécuter leur nouvelle tâche, soit la formation de personnel nouveau.

Le Gouvernement estime préférable de mener cette action de formation sur place pour l'ensemble du personnel, en ne réservant l'enseignement à l'étranger que pour une petite minorité de cadres supérieurs qui devront avoir dans leurs attributions des responsabilités de conception ou de direction.

Outre les frais importants que nécessiterait la formation à l'étranger du personnel de l'assistance au développement rural et de l'action coopérative, il paraît impensable qu'une action de développement rural qui s'attache surtout à la connaissance de l'homme et des moyens à utiliser pour modifier son comportement puisse être conçue en dehors du milieu où elle doit s'exercer. Comme corollaire la formation des cadres moyens ou subalternes, dont la mission sera de contact et d'exécution doit se réaliser sur place.

Les hommes qui auront la lourde responsabilité du développement rural doivent être d'une qualité exceptionnelle, avoir la passion de leur métier, ne compter ni leur temps, ni leur peine, ne se laisser rebuter par aucun échec, rester parfaitement désintéressés. Malgré toutes les connaissances techniques qu'ils posséderont, malgré toutes les études souvent longues et difficiles qu'ils auront entreprises, ils doivent rester simples, se mettre à la portée du paysan, parler le même langage que lui, inspirer confiance à la population; toutes choses qui ne sont pas aisées et demandent une formation très poussée aussi bien technique que sociale.

Il est donc indispensable que les responsables de l'assistance au développement rural et de l'action coopérative soient des hommes à formation polyvalente, possédant une technicité agronomique sûre et une formation sociale très complète. Ils devront, en effet, partir des coutumes, des habitudes actuelles de la population, des modes culturels utilisés pour rechercher par quelles méthodes et suivant quelle voie ils pourront les faire évoluer dans le sens voulu.-

B - LES BESOINS EN PERSONNEL.

Il n'est pas inutile d'indiquer ici, avant de faire l'état du personnel nécessaire pour mener à bonne fin l'action de développement rural, l'évolution de la situation de ce personnel au cours de l'exécution du programme. En effet, nous avons vu plus haut qu'au stade ultime de l'évolution, lorsque les groupements primaires se seront constitués en unions communales ou intercommunales et que des unions nationales apparaîtront, les charges de l'Etat se réduiraient à rémunérer les échelons ministériels de conception, de formation, de direction et de contrôle de la mise en oeuvre de la philosophie de l'assistance au développement rural et de l'action coopérative.

Il s'ensuit que l'aide demandée aux organismes d'assistance ne portent que sur des dépenses de formation de personnel, sur des rémunérations de personnel pendant un temps limité ne dépassant pas cinq années et sur des dépenses d'infrastructure indispensables mais que le Gouvernement regrette de ne pouvoir prendre en charge faute de moyens.

L'organigramme de structure du Ministère des Affaires Sociales ci-joint schématise ces besoins.

a) Besoins en personnel de l'assistance au développement rural.

1) A l'échelon ministériel:

1 direction de l'assistance au développement rural comprenant:

1 directeur général cadre supérieur

1 directeur général adjoint de formation agro-économique
cadre supérieur

1 directeur adjoint de formation médico-sociale
cadre supérieur.

Deux conseillers techniques auprès du Ministre, un de formation agro-économique ayant une connaissance approfondie de l'action rurale, de la formation des cadres et de l'organisation d'un département ayant la charge de promouvoir un développement global du monde rural en utilisant les structures coopératives comme tremplin économique, mais sans perdre la finalité sociale de l'action.

Un expert de formation médico-sociale, subordonné au précédent, qui devra disposer d'une grande expérience des problèmes de nutrition et de prophylaxie.

1 section de formation du personnel comprenant 5 formateurs destinés à diriger les stages de moniteurs et monitrices, Ce personnel fera partie des cadres supérieurs.

2) 40 centres d'assistance au développement rural comprenant chacun:

1 animateur chef de centre ,cadre supérieur

1 assistant de formation agro-économique, cadre moyen

1 assistant de formation médico-sociale, cadre moyen

20 moniteurs ou monitrices polyvalent(e)s, cadre subalterne.

soit au total pour les 40 CAD:

40 cadres supérieurs, 80 cadres moyens et 800 cadres subalternes.

En résumé le personnel des cadres de l'assistance au développement rurale se répartira comme suit:

Cadres supérieurs,	48
Cadres moyens,	80
Cadres subalternes,	800

MINISTRE

PREFECTURE

Centre d'ass
loppement. L.
du centre.
1 — Assistant agr
médico-social plus
teurs.

Service de l'information de
personnel de la documenta-
tion et de l'information sociale
— Chef de service
— Chef de service adjoint

Service d'assistance aux ne-
cessitaires, réfugiés, déplacés,
sinistrés, orphelins
— Commissaire
— Commissaire adjoint

Service des fonds sociaux
— Chef de service
— Chef de service adjoint

Service de l'information de
personnel de la documenta-
tion et de l'information sociale
— Chef de service
— Chef de service adjoint

Service des fonds sociaux

b) Besoin en personnel de l'action coopérative:

1) A l'échelon ministériel:

- I direction comprenant 1 directeur et 1 adjoint
- 1 responsable de la commercialisation
- 1 responsable du crédit
- 1 responsable de la planification
- 2 chargés de la formation des cadres subalternes
- 1 responsable de la législation et du contentieux
- 2 chargés des finances et de la comptabilité des unions coopératives

2) A l'échelon régional, 1 représentation par préfecture
chaque représentation comprenant:
1 chef de représentation

3) A l'échelon des groupements coopératifs
45 cadres moyens et 250 encadreurs.

En résumé le personnel de l'action coopérative se répartira
comme suit:

Cadres supérieurs	19
Cadres moyens	45
Encadreurs	250
Gestionnaires	100

C- NECESSITE DE LA FORMATION DES CADRES.

a) Généralités.

Pour mener cette action nouvelle au Rwanda qui s'appuie sur une connaissance approfondie du milieu et en particulier du milieu humain, des réactions de l'individu et des collectivités de base, il est indispensable de former un personnel qui n'existe pas ou qui doit recevoir un complément de formation pour être apte à remplir les tâches qui lui seront confiées.

Le Gouvernement pose comme principe que toute action de base qui nécessite des contacts étroits avec la population ne peut être entreprise que par des nationaux, mais que la formation des cadres moyens et supérieurs devra être confiée à des spécialistes hautement qualifiés, constitués en équipe et ayant une grande expérience des questions d'animation des communautés rurales.

Il importe avant tout de définir une méthodologie du développement à appliquer au Rwanda. L'établissement des méthodes à utiliser pour atteindre le plus rapidement possible les objectifs fixés par le Gouvernement ne peut être confié entièrement à des nationaux qui, sans expérience de problèmes similaires dans d'autres pays, tâtonneraient et perdraient du temps. Par contre les équipes d'experts qui seront chargés de former les cadres devront au cours de leur séjour au Rwanda, mettre au point cette méthode qui sera suivie par l'ensemble des cadres de l'assistance au développement rurale et de l'action coopérative.

Lorsque l'on fera le bilan des moyens financiers nécessaires à la formation des cadres, il conviendra donc pour en définir la rentabilité, de ne pas oublier que leur mission est double, d'une part former des cadres qui auront acquis des notions très complètes, soit d'animation, soit d'action coopérative, et de l'autre, établir en fonction des caractéristiques particulières au monde rural rwandais, les principes et les méthodes d'action les plus efficaces dans le cadre des objectifs fixés par le Gouvernement.

L'action de ces groupes d'experts sera donc déterminante pour l'ensemble du développement de la République Rwandaise, car aucun projet de développement régional ne pourra être mis en oeuvre avec quelque chance de succès, aucune amélioration dans le domaine

des cultures industrielles ne pourra être atteint si la population n'est pas amenée, par persuasion, à modifier son optique actuelle. Cette question se pose déjà d'une manière concrète pour le Gouvernement au sujet des plantations de thé de la région du marais de la Mulindi. Dans cette région, la population n'a pas encore assimilé la nécessité nationale impérieuse d'accroître les exportations. Il s'ensuit que les habitants ont une tendance à vouloir, dans les marais, poursuivre leur culture de patates douces au détriment de la culture du thé, qui est pour eux à rentabilité plus éloignée. Ce cas concret est la démonstration que des méthodes nouvelles doivent être appliquées pour associer les collectivités rurales à l'effort du Gouvernement en vue du développement de la Nation.

Cet exemple n'est qu'un cas particulier de ce qui se passerait si la réalisation du présent projet ne pouvait être entreprise. Le Gouvernement estime donc que tout doit être mis en oeuvre pour que le présent projet soit réalisé en toute priorité, puisqu'il conditionne la réussite des autres dans le contexte politique actuel où toute coercition vis-à-vis de la population est absolument exclue, et où toutes les nouvelles structures hiérarchiques doivent s'élaborer lentement et harmonieusement, au fur et à mesure de l'animation du monde rural.

b) Formation des cadres de l'assistance au développement.

1) qualification et aptitudes du personnel:

-Le personnel supérieur:

L'animateur de développement aura une activité de conception, de direction, de coordination et de contact. Il doit posséder une forte personnalité car il devra insuffler à tout son personnel sa foi et son désintéressement.

A défaut d'universitaires de formation agronomique et, pour tenir compte des qualités essentielles qu'ils devront posséder, ces animateurs seront recherchés parmi les fonctionnaires ayant un niveau correspondant aux humanités et ayant montré de solides dispositions pour les relations humaines. En principe ils seront volontaires.

Les mêmes qualités seront recherchées pour le personnel de l'échelon ministériel.

-le personnel des cadres moyens:

Les assistants techniques polyvalents de formation agro-économique seront, dans la mesure du possible, recrutés parmi les diplômés de l'école d'agriculture d'Astrida. Là encore ils seront volontaires et seront choisis parmi les diplômés de souche rurale ayant montré des aptitudes particulières pour le contact humain dans les opérations de vulgarisation agricole.

Les assistants techniques de formation médico-sociale pourraient être choisis parmi les assistants médicaux. Malheureusement le nombre des assistants médicaux dont le pays dispose ne suffit même pas pour donner des soins aux malades, aussi il sera nécessaire de les choisir parmi les meilleures assistantes sociales diplômées de l'école d'Astrida.

-le personnel subalterne.

Les moniteurs techniques polyvalents seront fournis par les moniteurs du service de l'agriculture qui auront montré des dispositions particulières pour les contacts humains, ils seront obligatoirement d'origine rurale et devront servir dans la région dont ils sont originaires.

Pour les monitrices sociales il ne semble pas y avoir de difficultés à long terme, mais dans l'immédiat, il sera nécessaire que les assistantes sociales déjà en service recherchent parmi les jeunes filles ayant terminé le cycle primaire, les plus aptes à remplir les fonctions de monitrice. Les écoles de monitrices ouvertes dans un certain nombre de préfectures permettent d'envisager avec optimisme la formation en nombre suffisant de cette catégorie de personnel.

2) Orientation de la formation et durée:

Le personnel supérieur choisi parmi des fonctionnaires n'ayant, ni formation agronomique, ni formation sociale exigera une formation d'un type accéléré mais portant au moins sur dix mois. Il ne s'agit pas de faire de ces hommes des techniciens hautement qualifiés en matière agronomique et sociale mais de leur donner les éléments de base nécessaires pour assimiler et comprendre ces deux disciplines. L'effort portera surtout sur les méthodes de contact et d'animation afin qu'ils soient capables de remplir leur rôle de chef. Ils seront d'ailleurs guidés dans leur action par l'échelon ministériel et les conseillers techniques prévus à cet échelon. Des courts stages de perfectionnement sous forme de colloques ou de séminaires sont prévus chaque année pendant cinq ans.

Le personnel des cadres moyens est de deux types, l'un provenant de l'agriculture, l'autre des services de l'assistance sociale. Ce personnel devra suivre un stage de formation de six mois. Les assistants agricoles recevant un complément de formation axé sur l'économique et le social, les assistantes auxiliaires sociales une formation agro-économique.

Le personnel des cadres subalternes recevra lui aussi un complément de formation soit social, soit économique suivant son origine lors d'un stage d'une durée de trois mois.

Enfin il est très important que l'ensemble des cadres administratifs en relation directe ou indirecte avec l'exécution du plan d'assistance au développement rural soit averti du programme et sensibilisé aux méthodes qui seront appliquées. Il sera donc nécessaire que sur l'ensemble du Pays, des colloques et séminaires soient tenus à l'échelon préfectoral. Le Gouvernement attache une importance toute particulière à cette sensibilisation des cadres administratifs afin que tous les services, tous les fonctionnaires agissent dans le même sens et avec le même esprit que l'Assistance au développement rural.-

3) Déroulement des opérations de formation.

Le tableau ci-joint donne le planning des opérations de formation. Il ne concerne que la formation proprement dite, sans tenir compte des colloques et séminaires de sensibilisation ou de perfectionnement des cadres administratifs en général et du personnel de l'assistance au développement.

Le temps des experts et des formateurs sera utilisé à plein, d'avril 1963 à fin novembre 1967.

Il conviendra que le chef de stage et les responsables du Ministère des Affaires sociales déterminent avec précision le temps qu'ils pourront consacrer à la reprise en main et au perfectionnement du personnel déjà en service ainsi qu'à la sensibilisation des cadres administratifs.

Ce planning de formation permet, comme on le verra plus loin, de faire des prévisions sur l'occupation des locaux destinés à la formation.

La formation débutera en Avril 1963 pour les cadres supérieurs et moyens. Celle des cadres subalternes ne commencera qu'en novembre de la même année. En effet la formation de ce personnel sera confiée aux formateurs nationaux avec la participation et le conseil des experts. Il n'est donc pas possible d'envisager le premier stage avant que les cadres supérieurs aient déjà reçu une formation sérieuse. La première formation de 20 moniteurs et monitrices dans les trois derniers mois du premier stage des cadres supérieurs servira de banc d'essai et d'application pratique à ceux-ci. C'est pourquoi le nombre des cadres subalternes a été volontairement réduit à 20 unités. Ce premier stage sera aussi l'occasion de mettre au point les méthodes pédagogiques. La formation des cadres subalternes ira ensuite en s'accélégrant pour que la totalité des cadres nécessaires aux 10 premiers CAD soit en place en Juillet 1964.

De février 1964 jusqu'à Octobre de la même année il n'a pas été prévu de stages de formation de personnels supérieur et moyen. C'est qu'en effet, cette période doit être mise à profit pour qu'experts et cadres supérieurs mettent au point une méthodologie de l'assistance au développement rural. Cette période suffira à peine à faire des enquêtes, contacter et sensibiliser les cadres administratifs, suivre de très près les cadres des 10 premiers CAD encore inexpérimentés.

Par la suite les stages se dérouleront de telle manière que la formation du personnel supérieur coïncide avec celle des autres cadres, en notant cependant que les cadres moyens et subalternes dont la formation procédera de quelques mois celle de leur futur chef de centre, seront envoyés en stage dans les CAD déjà en fonctionnement pour y faire leur apprentissage des problèmes concrets.

La période de Juin à Novembre 1967 sera consacrée par les experts à reprendre en main et perfectionner les personnels supérieurs et moyens des CAD.

4) Personnel étranger nécessaire:

Pour mener à bonne fin cette formation intensive, amener l'ensemble des cadres administratifs à devenir des éléments moteurs concertés et non plus incohérents et souvent passifs du développement rural, mettre au point une méthodologie du développement adaptée aux problèmes particuliers du Rwanda, il conviendra de s'entourer de toutes les garanties dans le choix de l'organisme qui aura la responsabilité de cette action.

Les experts devront être entraînés de longue date à ces problèmes de sensibilisation et d'animation de la population, pouvoir bénéficier du soutien et de l'expérience d'un bureau central important et possédant une documentation étendue.

Quatre experts seront nécessaires, à temps complet, de Mars 1963 à fin décembre 1967, si l'on compte la durée des congés sur la base d'un mois par année.

Leurs qualifications seront les suivantes:

-Un expert chef de stage, agronome et économiste rural confirmé, ayant une grande expérience des problèmes d'animation, de l'organisation des stages. Il sera averti des questions sociales et devra être capable de concevoir, avec l'aide des autres experts, en fonction de la politique générale du Gouvernement dans ce domaine, et des problèmes particuliers au Rwanda, une méthodologie de l'assistance au développement rural.

-Un expert de formation agronomique supérieure capable de s'assimiler très rapidement les conditions particulières au Rwanda et de mettre au point une méthode d'enseignement concrète et adaptée au pays, de tous les problèmes concernant les activités rurales. Pour que cet enseignement soit conforme à la philosophie du développement communautaire il importera que cet expert possède une expérience des problèmes sociaux et des méthodes d'animation.

-Un expert spécialisé dans les questions d'économie rurale, de commercialisation. Il devra être averti des problèmes coopératifs pour que son enseignement sensibilise les personnels des CAD dans ce domaine et que leur action débouche tout naturellement sur la formation de groupements primaires de type coopératif.

-Un expert spécialisé dans les questions de médecine sociale, de nutrition et de prophylaxie. Il devra posséder une large expérience des questions de nutrition et de prophylaxie en milieu tropical.

Ces experts devraient pouvoir disposer d'une période d'un mois en Europe pour préparer leur mission. Ils arriveraient au Rwanda au début du mois de Mars 1963, soit un mois avant le début des stages.

En fait la durée d'engagement de ces experts devrait couvrir la période s'étendant du 1er février 1963 au 1er janvier 1968, soit 59 mois.

c) Formation des cadres de l'action coopérative:

Il est bon de noter que, si dans les cadres de l'action coopérative, l'on retrouve des analogies de qualification avec ceux de l'assistance au développement rural, notamment en ce qui concerne la sensibilisation de la population et des cadres administratifs, il existe cependant pour bon nombre d'entre eux des qualifications qui en font des spécialistes dans des domaines très particuliers. Il n'est donc pas possible de s'en tenir à une formation unique des cadres de l'assistance au développement et de l'action coopérative. Toutefois dans une deuxième phase, lorsque la population sera animée et associée au développement qu'entend poursuivre le Gouvernement, lorsque les groupements primaires apparaîtront, lorsque ceux-ci susciteront l'éclosion d'unions communales et intercommunales, une grande partie du personnel des CAD recevra une formation complémentaire pour s'intégrer dans l'action coopérative qui prendra en charge la presque totalité du développement rural.

1) Qualification et aptitude du personnel.

-Les cadres supérieurs devront avoir les mêmes aptitudes que le personnel correspondant de l'assistance au développement, en particulier, ils devront faire montre de foi et d'enthousiasme et être restés en étroite relation avec le milieu rural. Le niveau de leurs études devra se situer à la fin du cycle secondaire. La spécialisation de ces cadres, leur nombre relativement faible, ne permet pas d'entrevoir leur formation sur place, cependant il y aura le plus grand avantage à ce qu'ils puissent suivre, à partir du mois d'avril 1963, une partie des cours destinés aux cadres supérieurs de l'assistance au développement, pour être imprégnés, avant de parfaire leur

formation en Europe, des problèmes de leur pays et de la philosophie du développement.

Malheureusement les trois premiers qui partiront en Europe en 1963 ne pourront bénéficier de cette formation supplémentaire. Il est cependant recommandé qu'ils aient la possibilité, à leur retour, de participer aux stages de perfectionnement des cadres supérieurs de l'assistance au développement.

Le personnel de la direction de l'action coopérative du ministère des Affaires Sociales (9 unités) et les représentants régionaux devront recevoir une formation très complète pour être à même de concevoir, guider, contrôler l'action coopérative. Ils devront en particulier être très avertis des questions de sensibilisation de la population, de la commercialisation, du crédit, avoir des notions précises de législation et de planification, en somme être, à l'échelon supérieur les hommes polyvalents de l'action coopérative.

Les autres devront être très spécialisés dans les matières les concernant plus particulièrement: commercialisation, crédit, planification, formation, législation et contentieux, finance et comptabilité. Ils recevront au cours de leur stage en Europe une formation plus poussée dans ce domaine.

-Les cadres moyens seront recrutés de préférence parmi les fonctionnaires ayant déjà une certaine expérience des problèmes du monde rural. Leur niveau d'études sera celui de la fin du premier cycle secondaire, (trois ans post primaire). Leur rôle sera important pour susciter la formation des groupements primaires et les conduire vers une forme authentiquement coopérative. Ils seront en outre les guides des encadreurs et contrôleront leurs activités pour que celles-ci ne se substituent jamais à l'initiative des collectivités, ni à leur gestion.

-Les encadreurs seront choisis parmi des hommes ayant une éducation du niveau de la fin du cycle primaire. Pour leurs contacts avec la population, il importe, plus encore que pour les autres cadres, qu'ils soient toujours restés dans le milieu rural. Leur action devra se situer de préférence dans leur milieu d'origine et il est important qu'avant d'être choisis l'on puisse s'assurer que la population les considère comme des hommes respectables en qui elle peut avoir confiance. Leur rôle sera tout particulièrement important lors de la constitution des groupements primaires à forme coopérative.

2) Orientation de la formation et durée:

Le nombre relativement faible des cadres supérieurs, la spécialisation de la formation qu'ils sont appelés à recevoir, la nécessité de procéder progressivement à leur formation au fur et à mesure que les besoins se feront jour, entraînera l'obligation de former ce personnel à l'étranger. Il serait souhaitable que des bourses d'études d'une année leur soient accordées. Ils pourraient utilement, par exemple, suivre les cours du collège coopératif, 18 bis avenue Hoche à Paris, des conférences à l'Institut de développement économique et social, des stages pratiques au centre national de la coopération agricole et au bureau de développement de la production agricole.

En ce qui concerne les cadres supérieurs spécialisés dans les questions de comptabilité et de finance, ils pourraient suivre les cours de l'Institut de développement économique et social et d'un organisme spécialisé, à désigner ultérieurement.

Le rythme de leur départ en stage pourrait être le suivant: quatre en 1963, trois en 1964, quatre en 1965, quatre en 1966 et quatre en 1967.

La formation sur place pourrait se dérouler comme suit:

3) Déroulement des opérations de formation.

1963:

- 1) Stage de six mois pour la formation de 15 cadres moyens dont cinq seront destinés à la formation des encadreurs sous la supervision des experts.
- 2) Sensibilisation des cadres administratifs au problème coopératif, en particulier dans les régions où ce problème se pose avec acuité. Colloque de trois mois à l'échelon préfecture.
- 3) Sensibilisation des moniteurs et monitrices déjà en service dans les communes, sous forme de séminaires d'une durée de cinq semaines chacun, groupant 25 moniteurs et monitrices.

1964:

- 1) Stage de six mois pour la formation de 15 cadres moyens.
- 2) Sensibilisation des cadres administratifs. Colloque de trois mois à l'échelon préfecture.
- 3) Sensibilisation des moniteurs et monitrices. (voir 1963)
- 4) Formation des encadreurs, par stages d'une durée de cinq mois chacun. Quatre stages seront effectués au cours de l'année par deux groupes comprenant chacun, un expert étranger et deux formateurs Rwandais. Chacun des stages comprendra 20 élèves. Au total 80 encadreurs seront formés au cours de l'année.

1965:

- 1) Formation de 15 cadres moyens (voir 1964)
- 2) Voir 1963, en plus sensibilisation des cadres CAD passant à la coopération.
- 3) voir 1963
- 4) 2 stages de 25 encadreurs. Chaque stage d'une durée de cinq mois étant conduit par 1 expert et 2 formateurs Rwandais.
- 5) Reprise en main par séminaires du personnel coopératif déjà formé, chaque séminaire s'étendra sur une période ne dépassant pas un mois. Ce complément de formation exigera six mois et la présence d'un expert et de deux formateurs Rwandais.
- 6) Amorce de formation par voie de brefs séminaires des secrétaires et présidents des groupes primaires coopératifs déjà existant. La formation portera sur 25 groupes et nécessitera la présence de deux formateurs Rwandais et d'un expert pendant six mois.

1966:

- 1) Reprise en main des cadres déjà formés par deux experts au cours de brefs colloques et séminaires qui s'étendront sur une période de six mois.
- 2), 3), et 4), même chose que l'année précédente.
- 5), et 6), même chose que l'année précédente, mais les activités prévues sous ces deux rubriques seront entièrement sous la responsabilité des formateurs Rwandais, à la suite de la prise en charge, par un boursier de retour au Rwanda, de la direction nationale de la formation.
- 7) Formation par deux experts de 25 gestionnaires de coopératives du type secondaire au cours d'un stage de six mois.

1967:

- 1) même chose que durant l'année précédente.
- 2) même chose que l'année précédente, mais la sensibilisation des cadres administratifs sera entièrement effectuée par les cadres Rwandais.
- 3) La sensibilisation des moniteurs et monitrices sera effectuée dès cette année entièrement par les cadres supérieurs nationaux
- 4) Formation de 75 encadreurs en trois stages entièrement dirigés par les cadres nationaux.

- 5) et 6) Même chose qu'au cours de l'année précédente.
- 7) Formation de 75 gestionnaires de coopératives au cours de trois stages de six mois groupant chacun 25 stagiaires sous la direction de deux experts.

A la fin de 1967 la formation coopérative ne sera pas terminée, mais on peut raisonnablement penser que les cadres formés au cours des cinq années précédentes, et en particulier les cadres supérieurs, seront capables d'assurer la formation d'autres gestionnaires de coopératives. Il est bien évident que si des coopératives de transformation se créaient, nécessitant non seulement des hommes aptes à la gestion mais aussi à la bonne marche des installations, il deviendrait indispensable de faire appel à l'aide extérieure. Cet aspect du problème est encore trop flou actuellement pour qu'il soit possible de planifier avec le minimum d'exactitude.

Le planning ci-joint synthétise les opérations de formation des cadres de l'action coopérative.-

Association coopérative.

Septembre Octobre Novembre Décembre

Septembre	Octobre	Novembre	December
2 experts			
2 experts			
20 (1 expert)			
20 (1 expert)			
18	25	40	40
25 (1 expert)			
1 expert			
15	40	25	25
2 experts (30 élèves par semaine)			
Formateurs Rwandais			
2 experts (30 élèves par semaine)			
Formateurs Rwandais			
25 Formateurs Rwandais			
25 Formateurs Rwandais			
25 (2 experts)			
80	80	80	80
80	80	80	80
80	80	80	80
80	80	80	80

4) Personnel étranger nécessaire:

Le tableau ci-joint fait ressortir le personnel étranger nécessaire par la formation des cadres de l'action coopérative.

Il montre que deux experts devront être présents en 1963, et que 4 experts au total, utilisés à plein temps, seront nécessaires de 1964 à 1967.

De même que pour la formation du Personnel de l'Assistance au Développement, les experts recrutés devront avoir non seulement une grande expérience des problèmes coopératifs, mais aussi posséder de solides connaissances sur les méthodes d'animation de la population et de sensibilisation des cadres administratifs.

Chacun des experts devra posséder en plus de ces connaissances générales, une ou deux spécialités - commercialisation, crédit, législation, planification, etc...

Le Directeur de stage sera choisi parmi eux.

Le Personnel étranger demandé au F.E.D. comprend les 4 experts nécessaires de 1963 à 1967.

Mars

Avril

Mai

Juin

Juillet

Août

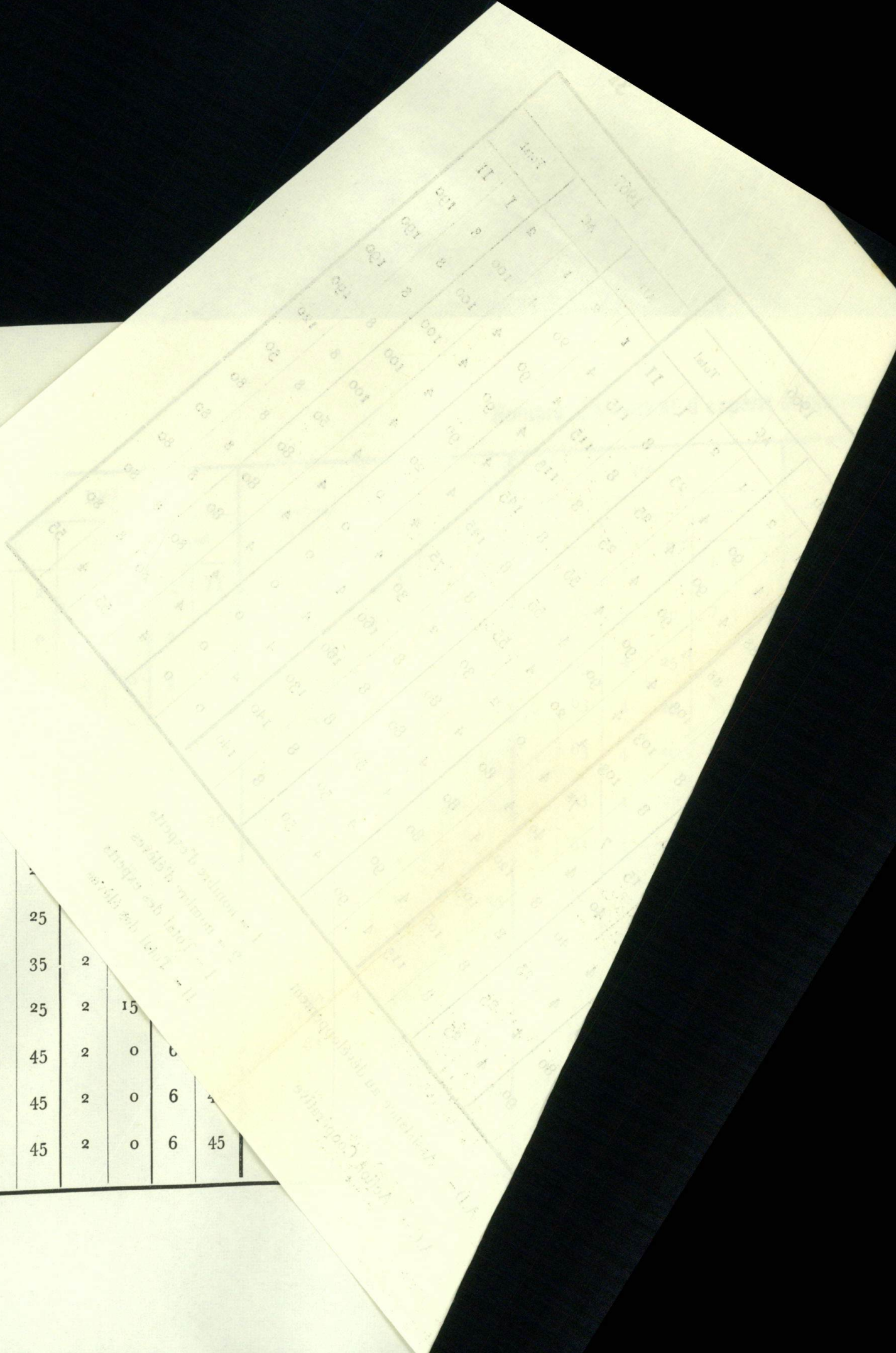
Septembre

Octobre

Novembre

Décembre

4					
4					
4	25				
4	35	2			
4	25	2	15		
4	45	2	0	6	
4	45	2	0	6	
4	45	2	0	6	45



VII.-LES MOYENS FINANCIERS NECESSAIRES

A LA REALISATION DU PROJET.

I.- Dépenses de Formation et de sensibilisation
des cadres administratifs:

A) Formation du Personnel de l'assistance au développement:

a) Personnel de formation

1) frais d'experts

4 experts pendant 59 mois à 100.000 frs
par mois: 4 x 59 x 100.000

23.600.000

2) voyages

5 voyages aller et retour pour l'expert et
sa famille composée en moyenne de 35 personnes:
5 x 4 x 35 x 50.000

3.500.000

3) Documentation

500.000

27.600.000

4) Frais généraux et participation du bureau
central 15%

4.140.000

TOTAL de a)

31.740.000

B) Dépenses de Stages.

1) Dépenses communes aux différentes catégories:

Econome et Assistant:

250.000 frs par an pendant 5 ans:
5 x 250.000

1.250.000

Aides Techniques (conférenciers etc...)

180.000 x 5

900.000

Secrétariat: 70.000 x 5

350.000

Moyens de transport: 4.200 berline à 90.000

360.000

2.860.000

2) Allocations aux stagiaires: Personnel supérieur

(48 unités) sur la base de 200 frs par jour
représentant toutes les dépenses d'entretien
(stage de 10 mois): 200 x 48 x 300

2.880.000

Voyages à l'intérieur du pays

192.000

- Personnel des cadres moyens - (10 unités sur la base
de 150 frs par jour comprenant tous les frais
d'entretien - Stage de 5 mois -

150 x 80 x 150 =

1.800.000

Voyages à l'intérieur du Pays:

240.000

- Personnel des cadres subalternes (80 Unités) sur
la base de 50 frs par jour, comprenant tous les
frais d'entretien (stage de 3 mois)

50 x 800 x 90

3.600.000

Voyages à l'intérieur du Pays:

800.000

TOTAL de b)

11.796.000

a = 31.660.000

b = 11.796.000

(a + b) = 43.456.000

B- FORMATION DU PERSONNEL DE L'ACTION COOPERATIVE.

a) Année 1963:

1) Personnel de Formation: 2 experts pendant 12 mois à 100.000 frs par mois: 2 x 12 x 100.000	2.400.000
-2 voyages aller et retour pour l'expert et sa famille composée en moyenne de 3,5 personnes: 2 x 3,5 x 50.000	350.000
-Documentation	50.000
	<u>2.800.000</u>
-frais généraux et intervention du Bureau Central 15%	420.000
Total de 1)	<u>3.220.000</u>

2) Dépenses de stage:	
-50% des dépenses annuelles prévues pour le personnel de l'Assistance au développe- ment, soit: $\frac{2.400.000}{5} \times \frac{50}{100} =$	250.000
-Moyens de transport: achat de 2 voitures 2 CV : 2 x 90.000	180.000
-Allocation aux stagiaires: 15 cadres moyens sur la base de 150 frs par jour, comprenant tous les frais d'entretien - stage de 6 mois - 150 x 15 x 180	405.000
Voyages à l'intérieur: 3.000 x 15	45.000
	<u>880.000</u>
Total a) + 2)	<u><u>4.100.000</u></u>

b) Pour l'ensemble des années suivantes:

1) Personnel de formation:	
-4 experts à 100.000 frs par mois pendant 48 mois: 4 X 48 x 100.000	19.200.000
-4 voyages aller et retour pour l'expert et sa famille composée en moyenne de 3,5 personnes: 4x4x3,5 x 50.000	2.800.000
- Documentation	400.000
	<u>22.400.000</u>
frais généraux et participation du bureau central 15%	3.360.000
Total de 1)	<u>25.760.000</u>

2) Dépenses de stages:	
-dépenses communes différentes catégories:	
Econome et Assistant: 250.000 x 4	1.000.000
Aides Techniques (conférenciers etc) 180.000 frs par an pendant 4 ans	720.000
Secrétariat: 70.000 frs par an pendant 4 ans: 70.000 x 4	280.000
Moyens de transport: 4 voit. 2 CV berline à 90.000	180.000
	<u>2.180.000</u>
-Allocation aux stagiaires: cadres moyens (30 unités) à raison de 150 frs par jour, comprenant tous les frais d'entretien: 30 x 150 x 180	810.000
Voyages à l'intérieur du pays: 3.000 x 30	90.000
Encadreurs (250 unités) à raison de 50 frs par jour, comprenant tous les frais d'entretien: stage de 5 mois: 50 x 250 x 150	1.875.000
Voyages à l'intérieur du pays	250.000
Gestionnaires (100 unités) à raison de 100 frs par jour comprenant tous les frais de l'entretien: stage de 6 mois: 100 x 100 x 180	1.800.000
Voyages à l'intérieur du pays	100.000
Total de 2)	<u>7.105.000</u>

Total b) (1) = 25.760.000
 (2) = 7.105.000
 32.865.000

Total (a + b) : a = 4.100.000
 b = 32.865.000
 36.965.000

C- Bourses d'études et de stages à l'étranger:

Il n'est pas possible pour le Gouvernement de chiffrer les dépenses correspondant à ces séjours en Europe.

Toutefois dans le cadre de la formation du personnel il serait souhaitable que les bourses suivantes soient accordées:

- 1963: 4 bourses d'études d'un an pour cadres supérieurs de l'action coopérative, dont deux de formateurs;
 2 bourses d'études d'un an pour cadres moyens de l'action coopérative.
- 1964: 3 bourses d'études d'un an pour cadres supérieurs de l'action coopérative.
 2 bourses d'études d'un an pour des formateurs de l'Assistance au développement.
- 1965: 4 bourses d'études d'un an pour cadres supérieurs de l'action coopérative;
 1 bourse d'études d'un an pour un cadre supérieur de l'Assistance au développement.
- 1966: 4 bourses d'études d'un an pour cadres supérieurs de l'action coopérative.
 2 bourses d'études pour formateurs de l'Assistance au développement devant passer à l'Action coopérative (cadre supér.)
- 1967: 4 bourses d'études d'un an pour cadres supérieurs de l'action coopérative.

D) les dépenses à la charge du gouvernement sont constituées par la mise à la disposition des Experts et des élèves des locaux d'habitation et de cours ainsi que les différentes prestations relatives à la remise en état et à l'entretien des locaux.

Elles peuvent être estimées comme suit:

Année 1963: 800.000
 1964: 500.000
 1965: 500.000
 1966: 500.000
 1967: 500.000
 2.800.000

En conclusion les dépenses de formation à prévoir sont les suivantes:

	<u>Personnel</u> <u>de formation</u>	<u>Dépenses de</u> <u>Stages</u>
A)-Assistance au développement		
1963: 4 bourses d'études d'un an pour cadres supérieurs de l'action coopérative	31.740.000	12.372.000
B)-Action coopérative	25.760.000	7.105.000
C)-Bourses d'études à l'étranger:	P.M.	P.M.
D)-Dépenses à la charge du Gouv.	P.M.	2.800.000
	<u>57.500.000</u>	<u>2.800.000</u>
Total Général		
1967: 4 bourses d'études d'un an pour cadres supérieurs de l'action coopérative	A+B+C+D = 22.277.000	22.277.000
	<u>79.777.000</u>	

D) les dépenses à la charge du gouvernement sont constituées par la mise à la disposition des Experts et des élèves des locaux d'habitation et de cours ainsi que les différentes prestations relatives à la remise en état et à l'entretien des locaux.

Elles peuvent être estimées comme suit:

Année 1963: 800.000

II.- DEPENSES D'INFRASTRUCTURE.-

Elles seront réduites au minimum, et l'on s'efforcera de répartir au mieux les constructions entreprises au titre de l'Assistance au développement, pour qu'elles puissent être utilisées par l'action coopérative.

Ainsi dans chaque préfecture un des centres d'Assistance au développement sera construit au chef-lieu de celle-ci, afin qu'il puisse, lorsque l'action coopérative englobera l'Assistance au développement être utilisé par la représentation régionale de l'action coopérative.

Ainsi, aucune réalisation ne sera effectuée au titre de l'action coopérative, cependant pour le calcul de rentabilité de l'infrastructure il faudra tenir compte des résultats à envisager pour les deux types d'action qui ont été volontairement séparés pour la clarté de l'exposé. Il n'en reste pas moins que l'Assistance au développement et l'Action coopérative doivent être menées parallèlement et qu'elles se complètent en s'intégrant en vue d'atteindre le même objectif.

En fonction de ces considérations les réalisations infrastructurelles seront les suivantes:

40 centres d'Assistance au Développement:

chaque centre comprendra:

I bâtiment, avec salle de réunion, magasin, bureau:	220.000
I maison d'habitation pour le chef de centre :	180.000
2 maisons jumelées pour les assistants	200.000
	<u>600.000</u>

soit au total: 40 centres à 600000 24.000.000

La réalisation de ces constructions sera échelonnée comme suit:

	<u>nombre de centres</u>	<u>Dépenses</u>
1963	10 centres	6.000.000
1964	10 centres	6.000.000
1965	10 centres	6.000.000
1966	<u>10 centres</u>	<u>6.000.000</u>
Total	40 centres	24.000.000

III.- Dépenses de personnel:

Pour permettre d'établir avec précision le budget des dépenses de personnel pour chaque année, les tableaux ci-dessous reproduisent par mois et par catégorie d'une part, l'entrée du personnel dans l'administration et de l'autre, la répartition par trimestre entre personnel pris en charge par l'Etat ou les collectivités.-

**Tableau indiquant par catégorie la date d'entrée en activité du personnel
et le total cumulé par mois et par catégorie**

	Janvier			Février			Mars			Avril			Mai			Juin			Juillet			Août			Septembre			Octobre			Novembre			Décembre		
	AD	AC	Total	AD	AC	Total	AD	AC	Total	AD	AC	Total	AD	AC	Total	AD	AC	Total	AD	AC	Total	AD	AC	Total	AD	AC	Total	AD	AC	Total	AD	AC	Total			
CS																																				
1963 CM																																				
C. sub.																																				
CS				15																																
1964 CM	10		35																																	
C. sub.	20		20																																	
CS																																				
1965 CM																																				
C. sub.		40	370		30																															
CS																																				
1966 CM																																				
C. sub.		25	590																																	
CS																																				
1967 CM	10		115																																	
C. sub.	50		840		70																															

* indique le retour des boursiers

CS = cadre supérieur
CM = cadre moyen
C. sub. = cadre subalterne
AD = assistance au développement
AC = action coopérative

- Les gestionnaires des coopératives ne sont pas indiqués sur ce tableau.
- La colonne totale reproduit le total cumulé du personnel en service.

Répartition par trimestre du personnel pris charge par l'Etat et les collectivités constituées en groupements coopératifs

	1er Trimestre									2ème Trimestre									3ème Trimestre									4ème Trimestre														
	A			D			A			C			A			D			A			C			A			D			A			C								
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3						
CS	15	15																																								
CM																																										
C. sub.	20	20																																								
G																																										
CS	15	15		15	15																																					
CM																																										
C. sub.	20	20		20	20		20	20		20	20		20	20		20	20		20	20		20	20		20	20		20	20		20	20		20	20		20	20		20	20	
G																																										
CS	15	15		15	15		15	15		15	15		15	15		15	15		15	15		15	15		15	15		15	15		15	15		15	15		15	15		15	15	
CM																																										
C. sub.	290	290		360	360		360	360		360	360		360	360		360	360		360	360		360	360		360	360		360	360		360	360		360	360		360	360		360	360	
G																																										
CS	28	28																																								
CM																																										
C. sub.	50	45	5	45	35	10	45	35	10	45	35	10	45	35	10	45	35	10	45	35	10	45	35	10	45	35	10	45	35	10	45	35	10	45	35	10	45	35	10	45	35	10
G																																										
CS	430	430	100	130	70	60	600	400	200	130	70	60	600	400	200	130	70	60	600	400	200	130	70	60	600	400	200	130	70	60	600	400	200	130	70	60	600	400	200	130	70	60
G																																										
CS	38	38	10	11	11	0	48	38	10	11	11																															
CM																																										
C. sub.	70	60	20	45	25	20	80	60	20	45	25	20	80	60	20	45	25	20	80	60	20	45	25	20	80	60	20	45	25	20	80	60	20	45	25	20	80	60	20	45	25	20
G																																										
CS	730	330	400	180	120	60	800	400	400	230	120	110	800	400	400	230	120	110	800	400	400	230	120	110	800	400	400	230	120	110	800	400	400	230	120	110	800	400	400	230	120	110
G																																										

AD = Assistance au développement.
 AC = Action coopérative
 1 = total
 2 = pris en charge par l'état
 3 = pris en charge par les collectivités
 CS = Cadre supérieur
 CM = Cadre moyen
 C. sub. = cadre subalterne
 G = gestionnaire

1963

1964

1965

1966

1967

Pour établir par année, les frais de personnel qu'entraîne la mise en oeuvre du projet, il conviendrait en principe de définir les dépenses déjà consenties par le Ministère des Affaires Sociales pour le développement communautaire.

En septembre 1962 le personnel en place était le suivant:

Echelon Ministériel:

1 Directeur de Division du développement communautaire	108.000
2 Agents de développement communautaire au salaire de 90.000 frs par an	108.000

Echelon Préfectoral:

7 assistantes sociales auxiliaires au salaire de 30.000 frs par mois	30.000 frs x 7	<u>210.000</u>
Total		498.000

Mais ce personnel sera intégré dans les cadres de l'assistance au développement rural, il suivra les stages prévus plus haut, on sera envoyé à l'étranger pour poursuivre des études supérieures. Dans ce cas l'incidence des dépenses actuellement consenties ne s'exercera pas au delà de la sortie des stages ou de la rentrée au Rwanda des boursiers. On peut fixer cette époque au 1er juillet 1964.

Pour le calcul des dépenses le barème suivant a été respecté:

Directeur ministériel	108.000 frs
Cadre Supérieur	90.000 frs
Cadre moyen	58.500 frs
Cadre subalterne	20.000 frs
Gestionnaire	30.000 frs

A)- Dépenses de personnel pour les cadres de l'assistance au développement rural: les calculs ont été déduits du tableau page 36.

1963:

Dépenses actuelles	498.000
Cadres moyens: 10 unités pendant 4 mois	
10 x 4 x $\frac{58.500}{12}$ =	<u>195.000</u>
	693.000 frs

1964:

Dépenses actuelles du 1er janvier au 30 juin:	
498.000 x $\frac{1}{2}$ =	249.000
Cadres Supérieurs: 15 unités pendant 11 mois:	
15 x 11 x $\frac{90.000}{12}$ =	1.237.500
Cadres Moyens: 20 unités pendant 12 mois:	
20 x 58.500	1.170.000

Cadres Subalternes:

20 unités pendant 12 mois =	240 mois
90 " " 9 " =	810 "
90 " " 5 " =	450 "
30 " " 3 " =	90 "
60 " " 2 " =	120 "
	<u>1.710 mois</u>

$\frac{1710 \times 20.000}{12}$ =	<u>2.850.000</u>
-----------------------------------	------------------

Total 1964: 5.506.500

1965:

1) Cadres Supérieurs:

15 unités pendant 12 mois	180 mois
13 " " 5 "	<u>65 "</u>
	245 mois

$$\frac{245 \times 90.000}{12} = 1.837.500$$

2) Cadres Moyens:

20 unités pendant 12 mois	240 mois
10 " " 10 "	100 "
10 " " 5 "	<u>50 "</u>
	390 mois

$$\frac{390 \times 58.500}{12} = 1.901.250$$

3) Cadres Subalternes:

290 unités pendant 12 mois	3480 mois
30 " " 11 "	330 "
40 " " 8 "	320 "
40 " " 5 "	200 "
60 " " 1 "	<u>60 "</u>
	4390 mois

$$\frac{4390 \times 20.000}{12} = 7.316.000$$

Total 1965: 11.054.750

1966:

La présentation des dépenses de personnel apparaît différemment du fait de la prise en charge d'une partie de celles-ci par les collectivités. Le tableau de la page 37 ne donnant la répartition que trimestriellement. Il a été tenu compte des indications de celui de la page 36 pour donner plus de précisions à la projection.

a) Personnel pris en charge par les collectivités:

1) cadre supérieur:

5 unités pendant 6 mois - 3 mois	
$\frac{30 \times 90.000}{12} =$	225.000

2) Cadres moyens:

5 unités pendant 12 mois = 60 mois	
15 " " 9 " = <u>45 "</u>	105 mois
$\frac{105 \times 58.500}{12} =$	511.875

3) Cadres Subalternes:

100 unités pendant 12 mois	1200 mois
100 " " 9 "	<u>900 "</u>
	2100 mois
$\frac{2100 \times 20.000}{12} =$	<u>3.500.000</u>

Total a) 4.236.875

b) Personnel pris en charge par l'Etat:

1) Cadres Supérieurs:

5 unités pendant 6 mois	30 mois
15 unités " 12 "	276 mois
10 " " 6 "	<u>60 "</u>
	366 mois
$\frac{366 \times 90.000}{12} =$	2.745.000

2) Cadres Moyens:

35 unités pendant 12 mois	420 mois
5 " " 2 "	10 "
5 " " 11 "	55 "
10 " " 6 "	<u>60 "</u>
	545 mois
$\frac{545 \times 58.500}{12} =$	2.656.875

3) Cadres Subalternes:

260	unités	pendant	12	mois	3120	mois
100	"	"	3	"	300	"
70	"	"	10	"	700	"
70	"	"	7	"	490	"
60	"	"	2	"	120	"
					<u>4730</u>	mois

$$\frac{4730 \times 20.000}{12} =$$

7.883.000

13.284.875

Total b)

Total 1966: a) 4.236.875
 b) 13.284.875
17.521.750
 =====

1967:

a) Personnel pris en charge par les collectivités:

1) Cadres Supérieurs:

10 unités pendant 12 mois: 10 x 90.000 900.000

2) Cadres Moyens: 20 unités pendant 12 mois

20 x 58.500 1.170.000

3) Cadres Subalternes:

400 unités pendant 12 mois: 400 x 20.000 = 8.000.000

Total a) 10.070.000

b) Personnel pris en charge par l'Etat:

1) Cadres Supérieurs:

28 unités pendant 12 mois 336 mois

10 " " 7 " 70 "

406 mois

$$\frac{406 \times 90.000}{12} =$$

3.045.000

2) Cadres moyens:

10 unités pendant 12 mois 600 mois

10 " " 7 " 70 "

670 mois

$$\frac{670 \times 58.500}{12} =$$

3.266.000

3) Cadres subalternes:

260 unités pendant 12 mois 3120 mois

70 " " 11 " 770 "

70 " " 8 " 560 "

4450 mois

$$\frac{4450 \times 20.000}{12} =$$

7.416.000

Total b)

13.727.000

Total 1967: (a + b) a) = 10.070.000

b) = 13.727.000

23.797.000

1968: Bien que l'année 1968 ne soit pas comprise dans le projet, il est bon de noter que:

1°) A la fin de 1967 les dépenses de formation seront en principe terminées;

2°) les dépenses de personnel seront stabilisées;

3°) la part des collectivités ira en augmentant

C'est ainsi qu'au cours de l'année 1968:

600 moniteurs et monitrices sur un total de 800, seront pris en charge par les collectivités;

60 des 80 assistants ne seront plus à charge de l'Etat à la fin de 1968. Il en sera de même pour 30 des 40 animateurs.

B)-Dépenses de personnel de l'Action Coopérative:

1963:

2) Cadres moyens:
 15 unités pendant 3 mois = 45 mois
 $\frac{45 \times 58.500}{12} =$ 219.375

1964:

1) Cadres Supérieurs:
 4 unités pendant 5 mois = 20 mois
 $\frac{20 \times 90.000}{12} =$ 150.000

2) Cadres moyens:
 15 unités pendant 12 mois 180 mois
 15 " " 3 " 45 "
 225 mois
 $\frac{225 \times 58.500}{12} =$ 1.096.875

3) Encadreurs:
 40 unités pendant 6 mois = 240 mois
 $\frac{240 \times 20.000}{12} =$ 400.000
 Total 1964 : 1.646.875

1965:

1) Cadre Supérieur:
 4 unités pendant 12 mois 48 mois
 3 " " 5 " 15 mois
 63 mois
 $\frac{63 \times 90.000}{12} =$ 472.500

2) Cadres moyens:
 30 unités pendant 12 mois 360 mois
 15 " " 3 " 45 "
 405 mois
 $\frac{405 \times 58.500}{12} =$ 1.974.375

3) Encadreurs:
 80 unités pendant 12 mois 960 mois
 25 " " 6 " 150 "
 1110 mois
 $\frac{1110 \times 20.000}{12} =$ 1.850.000
 Total 1965: 4.296.875

1966:

a) Dépenses à la charge des collectivités:
 2) Cadres moyens: 10 unités pendant 12 mois
 $10 \times 58.500 =$ 585.000
 3) Encadreurs: 60 unités pendant 12 mois: $60 \times 20.000 = 1.200.000$
 4) Gestionnaires:
 25 unités pendant 6 mois = 150 mois
 $\frac{150 \times 30.000}{12} =$ 375.000
 Total de a) 2.160.000

b)-Dépenses à la charge de l'Etat:

1) Cadres supérieurs
 7 unités pendant 12 mois 84 mois
 4 " " 5 " 20 "
 104 mois
 $\frac{104 \times 90.000}{12} =$ 770.000

2) Cadres moyens: 35 unités pendant 12 mois
 $35 \times 58.500 =$ 2.047.500

3) Encadreurs:

70 unités pendant 12 mois

1.400.000

Total de b)

4.217.500

Total 1966: a) 2.160.000

b) 4.217.500

6.377.500

1967:

a) Dépenses à la charge des collectivités:

1) Cadres Supérieurs:

1	Unité	pendant	6	mois	=	6	mois
1	"	"	3	"		<u>3</u>	mois
						9	mois

$\frac{9 \times 90.000}{12} =$

67.500

2) Cadres moyens: 20 unités pendant 12 mois

20 x 58.500 =

1.170.000

3) Encadreurs:

60	unités	pendant	12	mois	=	720	mois
50	"	"	9	"		450	"
15	"	"	3	"		<u>45</u>	"
						1215	

$\frac{1215 \times 20.000}{12} =$

2.025.000

4) Gestionnaires:

25	unités	pendant	12	mois	=	300	mois
50	"	"	6	"		<u>300</u>	"
						600	

$\frac{600 \times 30.000}{12} =$

1.500.000

Total de a)

4.762.500

b) Dépenses à la charge de l'Etat:

1) Cadres Supérieurs:

10	unités	pendant	12	mois		120	mois
1	"	"	3	"		<u>3</u>	"
4	"	"	5	"		<u>20</u>	"
						143	mois

$\frac{143 \times 90.000}{12} =$

1.072.500

2) Cadres moyens: 25 unités pendant 12 mois

25 x 58.500

1.462.500

3) Encadreurs:

55	unités	pendant	12	mois		660	mois
15	"	"	9	"		135	"
50	"	"	7	"		350	"
50	"	"	3	"		150	"
20	"	"	1	"		<u>20</u>	"
						1.315	Mois

$\frac{1315 \times 20.000}{12} =$

2.191.750

4.726.750

Total 1967: a) 4.762.500

b) 4.726.750

9.489.250

1968: - De même que pour l'assistance au développement, l'année 1967 représente la fin de la période de formation et d'entrée en service du personnel qui en 1968 sera en grande partie pris en charge par les collectivités.

Il n'a pas été tenu compte dans l'évaluation des dépenses de personnel des possibilités de transfert du personnel de l'Assistance au développement rural à l'Action coopérative. On peut estimer en première approximation que le personnel "encadreurs" des coopératives formé à partir de 1965 proviendra des cadres de l'assistance au développement rural.

IV-Dépenses d'équipement et de fonctionnement des Services:

A)-Assistance au développement:

1963: 1) Moyens de transport:

Ministère: 2 voitures citroën 2 CV à 90.000	180.000
Achat C.A.D. : 10 " " 2 CV à 90.000	900.000
20 vélomoteurs à 255.000	1.500.000
Echelon ministériel frais de fonctionnement et de déplacement:	<u>300.000</u>
	1.880.000

1964:

-Echelon ministériel - Frais de fonctionnement et de déplacement	300.000
-CAD: frais d'installation et d'équipement 10 centres à 100.000 frs l'un	1.000.000
-Frais de fonctionnement y compris entretien matériel de transport 400.000 par centre: 10 x 400.000	4.000.000
Achat de 10 voitures citroën 2CV pour les CAD entrant en exercice en 1965: 10 x 90.000	900.000
Achat de 20 vélomoteurs: 20 x 25.000	500.000
	<u>6.700.000</u>

1965:

-Echelon ministériel: Frais de fonctionnement et de déplacement	350.000
-CAD: frais d'installation et d'équipement pour 10 centres: 10 x 100.000	1.000.000
Frais de fonctionnement y compris entretien matériel de transport pour 20 CAD 20 x 400.000	8.000.000
Achat de 10 voitures citroën 2 CV et de 20 vélomoteurs pour les 10 CAD entrant en fonctionnement en 1966: 10 x 90.000	900.000
20 x 25.000	500.000
	<u>10.750.000</u>

1966:

<u>Echelon ministériel:</u>	<u>Collectivité</u>	<u>Etat</u>
Frais de fonctionnement et de déplacement		350.000
CAD. Frais d'installation et d'équipement 10 centres x 100.000		1.000.000
Frais de fonctionnement y compris entretien matériel de transport 30 x 400.000	4.000.000	8.000.000
Achat de moyens de transport pour les derniers CAD. entrant en service en 1967: 10 voitures citroën 2 CV à 90.000 20 vélomoteurs à 25.000		900.000 500.000
	<u>4.000.000</u>	<u>10.750.000</u>

1967:

<u>Echelon Ministériel:</u>		
Frais de fonctionnement et de déplacement		450.000
CAD: frais d'installation et d'équipement (néant)	-	-
Frais de fonctionnement y compris entretien matériel de transport: 40 x 300.000	6.000.000	6.000.000
Achat (néant)	-	-
	<u>6.000.000</u>	<u>6.450.000</u>

B) ACTION COOPERATIVE.

1963: Echelon ministériel

frais de fonctionnement et déplacement		300.000
Achat de 2 voitures citroën 2 CV: 2 x 90.000		180.000
Achat de 15 vélomoteurs: 15 x 25.000		<u>375.000</u>
		855.000

1964: -Echelon Ministériel:

Frais de fonctionnement et de déplacement:		350.000
Installation de 3 représentations régionales: frais d'installation et d'équipement: 100.000 x 3		300.000
Frais de fonctionnement pour 6 mois 400.000 x 3		600.000
Achat de 3 voitures citroën 2 CV: 3 x 90.000		270.000
Achat de 15 vélomoteurs: 15 x 25.000		<u>375.000</u>
		1.895.000

1965: Echelon ministériel:

Frais de fonctionnement et de déplacement		350.000
Achat de 2 voitures citroën: 2 CV: 2 x 90.000		180.000
- Installation de 3 nouvelles représentations régionales: frais d'installation et d'équipement: 3 x 100.000		300.000
Frais de fonctionnement: 3 représentations pour 12 mois 3 " " " 6 "		
$\frac{400.000 \times 54}{12} =$		1.800.000
Achat de 3 voitures citroën 2 CV: 3 x 90.000		270.000
Achat de 15 vélomoteurs: 15 x 25.000		<u>375.000</u>
		3.275.000

1966:-Echelon Ministériel-

	<u>Collectivités</u>	<u>E t a t</u>
Frais de fonctionnement et de déplacement (cette augmentation est justifiée par l'installation des cadres supérieurs rentrant de l'étranger: finance, législation, commercialisation, planification)		500.000
Installation de 4 nouvelles représentations régionales: frais d'installation et d'équipement: 4 x 100.000		400.000
Frais de fonctionnement: 6 représentations pendant 12 mois		
4 " " " 6 "		
$\frac{400.000 \times 96}{12} = 3.200.000$	1.200.000	3.000.000
Achat de 4 voitures citroën 2CV 4 x 90.000		360.000
	<u>1.200.000</u>	<u>4.260.000</u>

1967:-Echelon ministériel -

Frais de fonctionnement et de déplacement		500.000
-Représentations régionales		
Frais de fonctionnement: 10 x 400.000 = 4.000.000	2.000.000	2.000.000
	<u>2.000.000</u>	<u>2.500.000</u>

Récapitulation des dépenses d'équipement et de fonctionnement:

Année	Assistance au Développement		Action Coopérative		T o t a l	
	E t a t	Collecti- tés	E t a t	Collecti- vités	E t a t	Collecti- vités
1963	1.880.000		855.000		2.735.000	
1964	6.700.000		1.895.000		8.595.000	
1965	10.750.000		3.275.000		14.025.000	
1966	10.750.000	4.000.000	4.260.000	1.200.000	15.010.000	5.200.000
1967	6.450.000	6.000.000	2.560.000	2.000.000	8.950.000	8.000.000
Tot.	36.530.000	10.000.000	12.785.000	3.200.000	49.315.000	13 200.000

VIII- LES SOURCES DE FINANCEMENT.

GENERALITES.

Il a semblé utile pour le lecteur de récapituler les différents postes de dépenses, en échelonnant celles-ci par année et en les répartissant suivant les sources de financement souhaitées.

Le Gouvernement est conscient de l'impossibilité qu'il aurait de mener, avec des chances de succès, une action sur le monde rural sans avoir à sa disposition, le personnel compétent en nombre suffisant et muni des moyens indispensables à son action.

La rentabilité d'un projet d'assistance au développement rural est difficile à mettre en équation et à chiffrer, car il ne semble pas apporter, à première vue, de bénéfices matériels, directement sensibles.

Pourtant, elle est à la base de la mobilisation du travail, source principale de richesse au Rwanda.

Les auteurs du rapport (1) sur le développement de notre pays, ont conclu que "l'action d'encadrement rural doit être considérée comme un investissement incorporel ayant pour but de préparer "l'infrastructure humaine au même titre que l'infrastructure territoriale".

Le Gouvernement partage cette opinion et estime que la mobilisation de la population ne peut être entrevue par d'autres voies. Cette mobilisation qui existe déjà à l'échelon politique est un facteur favorable à une extension des relations horizontales dans d'autres domaines.

Conscient des difficultés de développer l'économie de la République Rwandaise, de mieux équilibrer son commerce extérieur, avec comme but final, l'amélioration des conditions de vie de la population toute entière, le Gouvernement accorde une priorité absolue à ce projet.

L'aménagement de la région du Bugesera, le développement de la culture du Thé, la création d'usines de transformation ne seraient rentables que si la population investit son travail avec enthousiasme et suivant des directives qu'elle aura volontairement acceptées.

Si grâce à la mise en oeuvre de ce projet, chaque adulte des deux sexes pouvait accorder trente journées de travail par an à la collectivité dans des travaux utiles, la contrevaletur annuelle de cet apport serait actuellement de près de 500 millions de francs (prix de la journée: 15 francs). Peut-être ce chiffre permet-il d'apporter quelque lumière sur la rentabilité de l'opération.-

(1)-Etude globale de développement du Rwanda et du Burundi par
A.E.S.E.D.-

I) Dépenses de Formation.

	A c t i o n Coopérative			Assistance au développement		
	F.E.D.	Autres aides	Rwanda (Etat)	F.E.D.	Rwanda(Etat)	
1963 a		3.220.000		6.028.000		a
b		880.000		2.344.000	800.000	b
1964 a	6.440.000			6.428.000		a
b	1.810.000			2.588.600	500.000	b
1965 a	6.440.000			6.428.000		a
b	1.375.000			2.852.700	500.000	b
1966 a	6.440.000			6.428.000		a
b	1.400.000			2.988.300	500.000	b
1967 a	6.440.000			6.428.000		a
b	2.520.000			1.598.400	500.000	b
Tot. a	25.760.000	3.220.000		31.740.000		a
b	7.105.000	880.000		12.372.000	2.800.000	b
a+b	32.865.000	4.100.000		44.112.000	2.800.000	a+b

a) Dépenses de personnel de Formation

b) Dépenses de stages, déduites des plannings des pages 24 et 29.

II- Dépenses d'Infrastructure.

L'apport du Rwanda se fera sous forme d'investissement travail. On peut estimer en première approximation cet apport à 10% de la valeur des réalisations au cours de la 1ère année, 15% en 1964 et à 20% pour les années 1965 et 1966.

Année	nombre de centres	dépenses totales	F.E.D.	Rwanda (collectivités)
1963	10	6.000.000	5.400.000	600.000
1964	10	6.000.000	5.100.000	900.000
1965	10	6.000.000	4.800.000	1.200.000
1966	10	6.000.000	4.800.000	1.200.000
1967	-	-	-	-
Total		24.000.000	20.100.000	3.900.000

III- Dépenses de personnel.

Il est proposé que le F.E.D. prenne en charge, la moitié des dépenses concernant le personnel des cadres Supérieurs et moyens rémunérés par l'Etat. Toutefois les dépenses de l'Echelon ministériel de l'assistance au développement rural et de l'Action coopérative, fixées à un million de francs resterait à la charge de l'Etat. Elles ont été imputées sur le Budget de l'Assistance au développement rural, dans le tableau ci-dessous.

	Assistance au développement rural				Action C o o p é r a t i v e			
	Total	F.E.D.	E t a t	Collecti- vités	Total	F.E.D.	E t a t	Collec- tivités
1963	693000	-	693000		219375	-	219375	
1964	5505500	828250	4678250		1646875	623437	1023438	
1965	11054750	1369375	9685375		4296875	1223437	3073438	
1966	17521750	2200937	11083938	4236875	6377500	1403750	2808750	2160000
1967	23797000	2655500	11071500	10070000	9489250	1267500	3459150	4762500
Tot.	58573000	7054062	37212063	14306875	22029875	4523124	1058251	6922500

IV- Dépenses d'Equipement et de Fonctionnement.-

Il est proposé que F.E.D. assure le financement des moyens de transport et de la partie, équipement des bureaux, acheté à l'étranger, ce dernier poste est estimé à 50.000 francs par centre.

	Assistance au développement rural				Action C o o p é r a t i v e			
	Total	F.E.D.	E t a t	Collecti- vités	Total	F.E.D.	E t a t	Collecti- vités
1963	1880000	1400000	480000	-	855000	555000	300000	-
1964	6700000	1900000	4800000	-	1895000	795000	1100000	-
1965	10750000	1900000	8850000	-	3275000	975000	2300000	-
1966	14750000	1900000	8850000	4000.000	5460000	560000	3700000	1.200.000
1967	12450000	-	6450000	6000.000	4500.000	-	2500000	2.000.000
Tot.	46530.000	7100000	29430.000	10000000	15985.000	2885000	9900000	3.200.000

FINANCEMENT DU PROJET D'ASSISTANCE AU DEVELOPPEMENT RURAL ET D'ACTION COOPERATIVE.-

Années	F. H. D.			Aides A.C.	Gouvernement Rwandais			Collectivités			Total		Total
	A.D.	A.C.	Total		A.D.	A.C.	Total	A.C.	A.D.	Total	A.C.	A.C.	
1963	15172000	555000	15727000	4100000	1973000	519375	2492375	600000	-	600000	18285000	5174375	22919000
1964	15844850	9668437	26513287		9978250	2123438	12101688	900000	-	900000	27723100	11791875	39514975
1965	17350075	10013437	27363512		19035375	5373438	24408813	1200000	-	1200000	37585450	15386875	52.972.325
1966	18317237	9808750	28125987		20433938	6508750	26942688	9436875	3360000	12796875	48188050	19677500	67.865.550
1967	10681900	10227500	20909400		18021500	5959150	23980650	16070000	6762500	22832500	44773400	22949150	67.722.550
Tot.	78366062	40273124	118639186	4100000	69442063	20484151	89926214	22206875	10122500	38329375	176555000	74979775	250.994.775