

La conférence Internationale sur "les systèmes de gestion appropriés des coopératives de petits exploitants agricoles."

Cotonou, R. P. du Bénin,  
du 7 → 12 juin 1982.

Rapport de mission présenté par Jungabaraque Aloys,  
délégué rwandais à la conférence.

Synthèse et Avis.

A. Synthèse.

La conférence de Cotonou, organisée par la FAO en collaboration avec la DSE, a réuni 18 délégués venant du Togo, du Sénégal, du Rwanda, du Niger, du Mali, de la Haute-Volta, de la Côte d'Ivoire, du Gabon et du Bénin (Pays Francophones d'Afrique).

1. Objectifs de la conférence:

Les objectifs immédiats de la conférence étaient:

- a) Étudier le concept de la coopérative intégrée sur lequel se basent les systèmes de gestion appropriés des coopératives de petits exploitants agricoles.

- b) Adopter ou modifier le manuel sur les systèmes de gestion appropriés des coopératives de petits exploitants agricoles.

- c) Continuer à mettre le développement des coopératives sur une voie plus prometteuse que dans le passé.

DACTYLO  
M. U. HANA

31/11/82

d) La conférence est un point de départ pour l'organisation de conférences similaires sur le plan national pour chaque pays de l'Afrique francophone.

e) tout cela est censé contribuer à élever le niveau de vie de la masse des petits exploitants agricoles qui constituent l'écasante majorité de la population des pays en voie de développement.

## 2. Recommandations.

Dans les recommandations, notons que le manuel de base pour les pays d'Afrique francophone et les manuels nationaux doivent tenir compte de :

- l'environnement politique.
- des facteurs sociaux-culturels
- du rôle des femmes dans la production
- des facteurs d'auto-aide.
- Les manuels devront faire référence à des ouvrages, sources, exemples, cas, etc... concernant directement la région.
- La restructuration du texte du manuel en vue de le rendre plus accessible aux groupes cibles concernés.

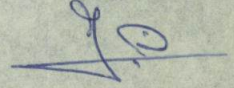
B. Avis. : Selon moi, des conférences de ce genre sont nécessaires pour stimuler chez la population leur savoir dans le domaine coopératif.

Dans le passé et jusqu'à nos jours (dans certains pays en voie de développement) le niveau de vie de la masse des petits exploitants agricoles est encore très bas.

Le concept de la coopération intégrée est un moyen plus sûr pour notre développement.

Fait par Dubamwezi Ndir

27 Octobre 1982



*Kubamwezi*  
*synthèse*

Kigali, le ... 10 août 1982

A traiter par D.G.J.  
 Date entrée: 9/8/82  
 N° Classement: 4513/12

Son Excellence Monsieur le Président  
de la République Rwandaise  
KIGALI

Objet: Transmission  
rapport de  
Mission à  
Cotonou  
-----

S/couvert de Monsieur le Ministre des Affaires  
Sociales et du Développement Communautaire  
KIGALI



Excellence Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de transmettre à Votre  
Excellence le rapport de mission que j'ai effectué à Cotonou (République  
Populaire du Bénin) du 2 au 15 juin 1982.

Je Vous en souhaite bonne réception et Vous  
prie d'agréer, Excellence Monsieur le Président, les assurances de ma  
plus haute considération.

Aloys MUNYAKARAGWE  
Chef de Division Assistance et  
Contrôle

Copie pour information à:

- Monsieur le Ministre des Affaires  
Etrangères et de la Coopération  
KIGALI
- Monsieur le Ministre de l'Agriculture  
et de l'Elevage  
KIGALI
- Monsieur le Ministre de la Jeunesse  
et des Sports  
KIGALI

*Handwritten signature/initials*

CONFERENCE INTERNATIONALE SUR "LES SYSTEMES DE GESTION APPROPRIES DES  
COOPERATIVES DE PETITS EXPLOITANTS AGRICOLES"

---

ORGANISEE PAR LA FONDATION ALLEMANDE POUR LE DEVELOPPEMENT  
INTERNATIONAL (DFE) ET L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR  
L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE (FAO).

Cotonou, République Populaire du Bénin, du 7 au 12 juin 1982.

Rapport de Mission présenté par :  
MUNYAKARAGWE Aloys, délégué rwandais  
à la Conférence.

## INTRODUCTION

Dans le monde actuel, la croissance démographique et l'urbanisation rapide deviennent des situations de plus en plus préoccupantes. Ceci est d'autant plus vrai dans l'ensemble des pays en voie de développement où la situation alimentaire est en déséquilibre flagrant avec le nombre de bouches à nourrir. Ainsi, un besoin urgent d'augmentation de la production agricole se fait-il sentir .

C'est dans ce cadre donc que depuis 1977, l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO)-dont l'une des raisons d'être est d'accroître le rendement agricole pour améliorer le niveau de vie et d'alimentation des populations rurales dans les pays en développement -

a débuté un programme en faveur des petits paysans. En effet, dans ces pays, l'accroissement de la production agricole passe inévitablement par l'accroissement de la productivité des exploitations des petits paysans.

Concrètement, ce programme consiste en la promotion de systèmes de gestion appropriés des coopératives agricoles.

En effet, dans la plupart des pays en voie de développement, les coopératives des petits exploitants agricoles ont été copiées sur le modèle européen et ne tiennent pas compte nécessairement des véritables besoins des adhérents. En général, elles offrent un service unique aux membres à savoir celui d'écoulement des produits des membres, approvisionnement en produits de consommation courante, ....

Elles s'intéressent très peu ou pas du tout aux autres aspects de la vie de l'adhérent comme l'amélioration de la production au niveau de l'exploitation familiale, l'augmentation du niveau de vie du paysan... Elles se préoccupent au contraire des seuls aspects de l'efficacité au point de vue économique, notamment la conquête du marché, l'accroissement du chiffre d'affaires et des bénéfices nets, la rentabilité des investissements,.....

C'est ainsi qu'actuellement, force nous est de constater que ces Coopératives n'ont pas su promouvoir un réel mieux-être des populations bénéficiaires et qu'il faudrait repenser totalement leur manière de travailler.

C'est dans ce souci qu'est né le concept de "la coopérative intégrée".

La coopérative intégrée doit, comme l'indique son qualificatif, faire partie d'un système intégré qui va de la production jusqu'à la consommation en passant par d'autres activités intermédiaires, par exemple le stockage et la transformation. Elle doit se préoccuper principalement du bien-être de ses membres et doit mener, parallèlement aux activités purement économiques, des activités sociales et éducatives.

Un tel système coopératif qui s'intéresse à l'adhérent dans tous les aspects de sa vie en vue de son mieux-être ne peut être géré suivant les principes classiques de gestion qui ne visent qu'une efficacité sur le plan commercial. Il exige des connaissances spéciales de gestion susceptibles de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il se fixe.

Le programme de la FAO dont il est question plus haut a pour but alors d'élaborer des systèmes de gestion appropriés en collaboration avec d'autres organismes intéressés par le problème de l'élévation du niveau de vie des populations rurales comme la Fondation Allemande pour le Développement International (DSE).

Dans un premier temps et plus précisément en avril 1977, la DSE et la FAO ont demandé à l'"Indian Institute of Management" d'élaborer une nouvelle approche de gestion en se basant sur les expériences dans certains pays de l'Asie. A cet effet, un manuel fut rédigé par deux professeurs de cet institut. Ce manuel est à adopter aux différentes réalités politico-socio-économiques de chaque continent, de chaque pays et pourquoi pas d'un produit donné ou d'une coopérative donnée.

La FAO en collaboration avec la DSE a déjà organisé des conférences à ARUSHA (Tanzanie) et à NAIROBI (Kenya) dont les débats ont permis une adaptation dudit manuel aux réalités des pays anglophones d'Afrique.

Il importait aussi d'organiser une conférence similaire au niveau des pays francophones d'Afrique et il s'agit bien de celle-là même qui fait l'objet du présent rapport.

La conférence de Cotonou a réuni 18 délégués venant du Togo, du Sénégal, du Rwanda, du Niger, du Mali, de la Haute-Volta, de la Côte d'Ivoire, du Gabon et du Bénin.

#### 1. Objectifs de la conférence

Les objectifs immédiats de la conférence étaient :

- 1.1. -d'étudier le concept de la coopérative intégrée sur lequel se basent les systèmes de gestion appropriés des coopératives de petits exploitants agricoles dans le cadre d'un groupe de cadres du mouvement coopératif des pays francophones d'Afrique.
- 1.2. -d'adopter ou de modifier le manuel sur les systèmes de gestion appropriés des coopératives de petits exploitants agricoles élaboré sur base des expériences des pays d'Asie eu égard aux besoins et conditions réelles existantes dans l'Afrique francophone.

Quant aux objectifs à long terme, ils sont les suivants :

- 1.3. - continuer à mettre le développement des coopératives sur une voie plus promettante que dans le passé en offrant un concept plus adéquat d'action coopérative, un système adopté de gestion des entreprises coopératives et un texte d'appui qui permettra d'éduquer une nouvelle génération de directeurs ou gérants qui seront à même de promouvoir les intérêts réels des petits exploitants agricoles réunis en coopérative.
- 1.4. - La conférence est un point de départ pour l'organisation de conférences similaires sur le plan national pour chaque pays de l'Afrique francophone et pour la rédaction de manuels sur les systèmes de gestion appropriés pour chacun de ces mêmes pays.
- 1.5. - Enfin tout cela est censé contribuer à élever le niveau de vie de la masse des petits exploitants agricoles qui constituent l'écrasante majorité de la population des pays en voie de développement.

## 2. Déroulement des travaux

La méthodologie utilisée pendant tout le déroulement des travaux du séminaire est la participation active de tous les délégués.

En effet, mis à part un exposé introductif d'un des organisateurs du séminaire sur les systèmes de gestion appropriés, tous les autres travaux ont consisté en discussions menées en groupes restreints sur base des cas concrets qui avaient été préparés et présentés par chacun des délégués.

Une journée entière fut consacrée aux visites de deux coopératives oeuvrant dans la province de l'Atlantique de la République Populaire du Bénin.

## 3. Résultats des travaux et recommandations

Les résultats des travaux et les recommandations ont été sanctionnés par un document de synthèse discuté et adopté en assemblée plénière par l'ensemble des délégués. Nous le reproduisons in extenso ci-après.



DOCUMENT DE SYNTHÈSE DES TRAVAUX DE LA CONFÉRENCE SUR LES SYSTÈMES DE GESTION  
APPROPRIÉS DES COOPÉRATIVES DE PETITS EXPLOITANTS AGRICOLES

Le thème de la Conférence Internationale de Cotonou intitulé " Systèmes de gestion appropriés des Coopératives de petits exploitants " a permis de discuter sur les points suivants:

- La situation des organisations Coopératives et pré-coopératives dans les Pays d'Afrique francophone telle que présentée dans des documents de travail des participants;
- L'étude d'un manuel, qui dans sa version originale anglaise, a été préparé par l'AIIMA (Institut Indien de Gestion) et basé sur les expériences vécues dans certains Pays Asiatiques. Le document étudié par les participants est une traduction littérale en français de ce manuel par la DSE.
- Quelques recommandations.

1. La situation des organisations coopératives et pré-coopératives dans les Pays d'Afrique Francophone:

La Conférence a constaté qu'au niveau de tous les Pays représentés, les organisations coopératives et pré-coopératives ont connu des évolutions quelque peu analogues quant à leur implantation et leur mode de fonctionnement.

Ainsi après quelques succès et souvent des échecs, il s'est dégagé au niveau de la Zone une tendance, à une réorganisation pour les uns ou à une redynamisation ou une restructuration pour les autres.

Enfin la conférence a observé l'émergence dans certains Pays de quelques organisations non conventionnelles pouvant préfigurer des structures coopératives intégrées.

La Conférence a permis aux participants, à partir des cas concrets qui ont été présentés et de la visite sur le terrain, de comparer leurs expériences d'une part, et de confronter ces expériences avec celles qui sont décrites dans le manuel pour les Pays Asiatiques anglophones d'autre part. Aussi des échanges directs ont pu avoir lieu entre les participants tant au niveau des groupes de travail qu'informellement.

Les participants ont unanimement reconnu la carence des organisations coopératives et pré-coopératives actuelles dans le domaine de la gestion et qu'il est nécessaire d'y remédier le plus rapidement possible. Indépendamment de ce problème général, la conférence a constaté d'autres problèmes communs au niveau des Pays représentés avec quelques variantes dues aux systèmes politiques et socio-économiques et souvent à la nature. Ces variantes ne rejettent pas la possibilité de dégager une démarche commune à la zone d'où la nécessité d'un manuel qui y est adapté.

.../...

## 2. L'étude du manuel destiné aux Pays Asiatiques Anglophones

Le manuel constitue un document de réflexion et de formation valable dans son état actuel même s'il s'avère qu'il n'est pas directement applicable immédiatement dans la plupart des Coopératives et groupements agricoles existants sauf dans des cas plutôt exceptionnels comme par exemple l'UVOCAM (Union Voltaïque des Coopératives Agricoles et Maraîchères).

Il est nécessaire d'une terminologie correcte et précise dans les termes techniques soit appliquée pour faciliter sa compréhension.

L'adaptation des cas doit être faite dans le contexte des Pays d'Afrique Francophone en tenant compte des groupes cibles qui prévalent dans la région et de leurs besoins.

Cette étude a amené la conférence à formuler certaines recommandations.

### 3. Recommandations

La Conférence recommande :

- L'élaboration d'un manuel de base pour les Pays d'Afrique Francophone qui tienne compte des réalités de la zone.
- La préparation des manuels nationaux qui tiendront compte des particularités de chaque Pays (politique de promotion, structures existantes, activités prédominantes en milieu rural, etc....)
- Dans le cadre de l'élaboration des manuels nationaux, la préparation dans les langues nationales, autant que faire se peut, des textes pédagogiques pour la formation au niveau des groupements.
- L'introduction du concept de la "Coopérative intégrée" et la mise en œuvre d'une gestion appropriées dans les programmes des institutions de formation coopérative.
- Le manuel de base pour les Pays d'Afrique Francophone et les manuels nationaux devront tenir compte de :
  - l'environnement politique
  - des facteurs sociaux - culturels
  - du rôle des femmes dans le production
  - des facteurs d'auto-aide.

En effet ces points ne sont pas précis dans le manuel original version anglaise et constituent une de ses faiblesses.

- Les manuels devront faire référence à des ouvrages, sources, exemples, cas, etc... concernant directement la région.
- La restructuration du texte du manuel en vue de la rendre plus accessible aux groupes cibles concernés.