

Kigali, le 17 avril 1968.-

REPUBLIQUE RWANDAISE
MINISTERE DE LA FAMILLE ET DU
DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE
DIRECTION DU SERVICE DE LA PROMOTION
DES MOUVEMENTS COOPERATIFS

N° 221/07/070/605/68.-

O B J E T:

NOTE DE SERVICE.-

-:-

TRANSMIS copie pour information à :
-Monsieur le Ministre de la Famille
et du Développement Communautaire
à
K I G A L I.-

NOTE DE SERVICE RELATIVE A L'ORGANISATION
DES COOPERATIVES A L'INTENTION DES CHEFS DE SECTEUR
DU SERVICE DE LA PROMOTION DES MOUVEMENTS COOPERATIFS

Mes chers collaborateurs,

Depuis que vous êtes dans vos secteurs respectifs, je remarque, grâce à vos rapports, que chacun déploie un grand effort pour toucher le plus de monde possible malgré les difficultés de déplacement; je ne puis que vous en féliciter.

Cependant, pour éviter un excès de zèle et une dispersion d'efforts éventuels, j'ai tenu à vous rédiger la présente note en vue de coordonner votre tâche dans les divers coins de notre pays.

L'ORGANISATION DES COOPERATIVES.

1.- Pour qu'une coopérative soit viable, il faut qu'elle réponde à un besoin réel. Créer une coopérative de crédit là où les habitants se contentent de labourer un petit lopin de terre pour les besoins de leur petite famille est un effort parfaitement inutile. L'absence de besoin a comme conséquence l'absence d'intérêt. Et sans intérêt, quel sera le moteur qui poussera les individus à réaliser les objectifs de la coopérative ?

La création d'une coopérative doit être la solution à un problème engoissant et pénible.

La création d'une coopérative doit être la solution à un problème engoissant ou pénible. Voici des exemples, qu'il faudra cependant se garder de généraliser: dans telle région le consommateur se fait exploité par le commerçant qui demande des prix excessifs ou même falsifie les marchandises; la création d'une coopérative de consommation portera remède à cet état de choses et elle a beaucoup de chances de réussir car chacun a intérêt à ce qu'elle réussisse. Dans telle autre région les agriculteurs se voient dans l'impossibilité d'obtenir des prix équitables pour leurs récoltes, une coopérative d'écoulement apportera une solution à cette difficulté, et il y a grande possibilité qu'elle réussisse à satisfaire tous ceux qui sont intéressés à sa réussite.

Il ne faut jamais chercher à créer une coopérative pour le plaisir de faire quelque chose, ou pour illustrer des rapports ou truffer des statistiques. Il faut chercher à remédier à des situations pénibles. Si tel type de coopérative est la solution qui s'impose, on se mettra résolument au travail et on réussira.

Si une solution autre que la solution "coopérative" s'impose, on s'abstiendra de créer une coopérative. Soyons parfaitement réalistes. Seul le bien des habitants de la région doit déterminer notre action.

.../...

La coopérative doit répondre à un besoin réel.

Il faut donc que la coopérative réponde à un besoin réel. Cependant ce besoin peut exister mais ne pas être perçu par les intéressés. Ainsi une population fort arriérée a un réel besoin de nourriture plus substantielle, d'un peu plus de confort dans l'habitation, de vêtements plus efficaces, d'un minimum de culture spirituelle. Les individus ne perçoivent pas ce besoin, ils n'en ont même pas l'idée. Le premier devoir sera donc de leur en donner conscience d'éveiller leur intérêt, leur désir d'un meilleur standing de vie. C'est le rôle de l'éducateur coopératif que nous sommes. Une fois ce besoin perçu, une fois le désir avivé, l'intérêt pour la solution ira croissant, et si celle-ci comporte la création d'une coopérative, cette dernière réussira.

Une organisation parfaitement adaptée.

2.- Pour qu'une coopérative réussisse, il faut non seulement qu'elle réponde à un besoin mais que son organisation soit parfaitement adaptée aux conditions concrètes de la région où elle doit travailler.

Transplanter telle qu'elle l'organisation d'une coopérative quelconque d'Israël que l'on a visitée dans un coin reculé de notre pays est une absurdité qui saute aux yeux de tous. Une erreur analogue hélas, a souvent été commise par la tutelle et c'est là une des grandes raisons pour la faillite de beaucoup d'essais de coopératives.

Il faut que l'organisation des coopératives soit simple et facilement compréhensible par ses membres. Pour qu'elle réussisse il faut que chacun des membres de la coopérative sache bien de quoi il s'agit, ce qu'on attend de lui, comment sa coopération est nécessaire à la réussite et comment la collaboration des autres membres lui est indispensable.

Il faudra donc définir exactement les objectifs et énumérer tous les services que la coopérative doit assurer. Ceci évitera aussi la tentation de disperser les forces et les ressources de la coopérative sur un champ d'activité trop vaste.

Il faut aussi que dans sa structure, la coopérative soit proche des structures coutumières des habitants de la région où elle est établie. Ainsi une coopérative agricole laissant le sol propriété du clan et donnant aux ménages les produits de la récolte qu'ils ont semée sur un sol travaillé en commun avec d'autres ménages, mais selon des techniques plus perfectionnées, sera facilement acceptée. Elle reste en effet bien dans la ligne coutumière de la vie, tout en y apportant des perfectionnements. A partir d'une telle base on peut envisager graduellement toute une gamme de réalisations progressives, celles-ci répondant à de nouveaux besoins ou à l'expérience de plus en plus féconde du travail en commun

Mieux vaut commencer d'abord par des coopératives monovalentes.

Il est aussi d'ordinaire plus avantageux dans les pays encore assez peu développés économiquement de commencer par des coopératives monovalentes, c'est-à-dire ne s'occupant que d'un seul genre d'opérations par exemple une coopérative d'écoulement de produits agricoles semblables (maïs, haricots, maniocs, pommes de terre, arachides ...) De plus il est recommandé d'éviter de créer des coopératives s'occupant d'une trop vaste région.

Mieux vaudra créer plusieurs coopératives locales dans chacune desquelles les membres se connaissent bien, tout en veillant cependant à ce que le rayon d'action ne soit pas trop restreint ce qui pourrait se produire dans les régions à faible densité de population.

Cette simplicité originelle évoluera d'une part vers une certaine polyvalence de services (une coopérative d'écoulement créera des services d'achat et de consommation) d'autre part elle évoluera vers le groupement en fédérations mono ou polyvalentes, régionales puis nationales.

Dans les lignes qui précèdent nous venons de voir que pour réussir la coopérative doit répondre à un besoin réel, et être bien adaptée aux conditions concrètes de la région où elle est installée.

DES CAPITAUX SUFFISANTS A INTERETS MODERES.

3.- Une autre condition à la réussite d'une coopérative est la présence des capitaux suffisants à intérêts modérés. Sans capital tout fonctionnement de la coopérative est impossible. Ainsi une coopérative d'écoulement doit pouvoir construire des entrepôts pour recevoir et emmagasiner les produits à écouler. De plus elle doit être en mesure au moment où elle se charge des produits des membres, ou très peu de temps après, de verser à ces membres au moins un acompte sur la somme qu'elle estime correspondre au prix de vente final. Une coopérative agricole doit pouvoir acheter le matériel d'exploitation nécessaire et en supporter les frais au moins jusqu'à la récolte prochaine.

Une coopérative de consommation doit établir des magasins et des bureaux, constituer les stocks, payer les dépenses inévitables, comme au moins les premières semaines du salaire du personnel. Une coopérative de pêche doit être en mesure de se procurer des filets, des canots et des frigos nécessaires pour la conservation du produit de la pêche avant l'écoulement. D'où proviennent-ils ?

L'apport financière des membres est nécessaire mais peut n'être que peu important. L'emprunt à des Banques s'avère souvent très honéreux pour une petite économie naissante. La Caisse d'Epargne du Rwanda est tout disposée à faire les avances de fonds nécessaires si la coopérative donne les garanties suffisantes - ces fonds avancés exigent un intérêt de 9 %.

L'ASSISTANCE EFFICACE DES POUVOIRS PUBLICS.

4.- Une autre garantie de réussite pour les coopératives, est l'assistance efficace des Pouvoirs publics. Ceux-ci encouragent, dirigent et contrôlent les opérations des coopératives.

Ainsi la loi du 22 novembre 1966 portant statut des sociétés coopératives fait approuver le gérant de toute coopérative par le Ministère ayant les coopératives dans ses attributions.

Ce gérant est conseillé par un conseil d'administration ayant pour mission de stimuler l'épanouissement de l'esprit coopératif en aidant de ses conseils les associés et les dirigeants. Le conseil suit et surveille le fonctionnement et l'administration de l'association agréée. En plus de ce conseil, la loi précitée exige un délégué de l'Etat chargé de suivre le fonctionnement de l'association : Il a un droit illimité de contrôle sans pouvoir s'immiscer dans la gestion (art.43). Une autre garantie sont les stipulations de l'article 67 qui dit : le Ministre ayant les coopératives dans ses attributions peut exiger que le capital social initial d'une société coopérative soit fixé à un montant correspondant aux buts fixés par cette société.

Le capital initial ou augmenté ne peut être réduit de plus d'un quart par la reprise des membres sortants. Lorsque la coopérative a reçu une avance ou un prêt le capital ne pourra être réduit que si le prêt ou cette avance a été intégralement remboursé, sauf dérogation accordée par le Ministre ayant les coopératives dans ses attributions, après acceptation écrite du créancier.

Cette tâche des pouvoirs publics, tout en étant nécessaire et indispensable, est particulièrement délicate. L'insuffisance de surveillance pourra parfois inciter les coopératives à être trop prodigues, à se lancer dans des entreprises hasardeuses qui pourraient ruiner la coopérative, léses des tiers et compromettre l'équilibre économique et social d'une région.

Où bien cette insuffisance de surveillance fera que le départ de la coopérative soit très lent et hésitant ou même ne se fasse pas du tout, en tout cas ce sera souvent une cause de désordre et de désorganisation.

Un excès de surveillance, d'ingérence ou de subventions peut tuer tout esprit d'initiative et saper la vitalité de la coopérative, et aller ainsi à l'encontre d'un des buts de la coopérative, qui est de former ses membres à la vie sociale et au sens des responsabilités.

Cette tâche éducatrice des pouvoirs publics est favorisée par la création de coopérative-pilotes dont l'organisation est particulièrement soignée et étudiée et qui peuvent montrer le chemin aux autres coopératives.

La création d'une coopérative doit donc être soigneusement étudiée et préparée. Car ce n'est pas une tâche facile et les premiers résultats peuvent se faire attendre. On ne saurait exagérer la nécessité d'expliquer avec soin à tous les membres les principes élémentaires de la coopération. On y reviendra à maintes reprises.

Au début on modèlera l'enthousiasme sans l'étouffer en l'orientation vers des fins pratiques et positives. Plutard, il faudra surtout le soutenir, les premiers résultats donneront du courage aux membres, mais il faudra de l'énergie pour persévérer.

AVANTAGES INDENIABLES.

Les coopératives offrent des avantages indéniables qui méritent d'être constamment expliqués aux associés de votre secteur.

I. AU POINT DE VUE FINANCIER.

Les coopératives procurent à leurs membres actifs une part proportionnelle des bénéfices de l'entreprise. Tout ce qui, dans une grande usine, dans une fabrique, dans une grande exploitation agricole va comme bénéfice au patron, dans la coopérative est redistribué entre les membres. Chacun met du sien dans l'affaire commune, chacun retire sa part du fruit obtenu en commun.

2. AU POINT DE VUE SOCIAL.

Le système coopératif évite beaucoup de problèmes épineux et toujours pénibles de la coopération des ouvriers et des patrons. Tous supportent les mêmes charges et les mêmes risques, tous sont égaux devant les bénéfices. Ce système évite aussi l'accumulation des richesses dans les mains de quelques individus au détriment souvent d'un grand nombre de miséreux.

La coopérative est aussi une merveilleuse école de bonnes relations sociales.

Le travail en commun force chacun à s'adapter à son voisin à s'y intéresser, à l'aider. On se sent une "communauté vivante". On a confiance, car on sait qu'on n'est pas seul, qu'on est aidé. Et la confiance engendre la joie et le bonheur. Le fait également que dans la coopérative tous sont égaux, que chacun a une seule voix dans l'élection de ceux qui sont appelés à diriger la coopérative et dans la détermination des choses plus importantes, que chacun peut et doit contrôler le fonctionnement de la coopérative, que chacun doit faire part aux dirigeants de ses suggestions ou de ses constatations, favorise largement aussi le développement de l'esprit démocratique.

La coopération enfin forme l'esprit. Travailler en commun fait penser en commun. En commun on approfondit les problèmes. On réfléchit à la meilleure manière de réaliser le but. L'apport de réflexion des autres membres féconde notre esprit et "du choc des idées, jaillit la lumière".

Avant tout, il faut de la coopération.

Mais ces avantages vraiment intéressants ne viennent pas tout seuls. Ils supposent quelques conditions. La toute première de ces conditions c'est qu'il y ai coopération, c'est-à-dire le travail en commun. Il est absolument indispensable que chacun des membres travaille vraiment énergiquement, que chacun remplisse fidèlement le rôle qui lui est dévolu dans l'ensemble. Dans la coopérative il n'y a pas place pour les paresseux. Ils se feront inévitablement expulser, car tous pâtissent d'un seul comme tous profitent de l'énergie de chacun.

Il faut aussi que chacun prenne part au contrôle de la coopérative et par voie de conséquence assure sa part de responsabilité à l'égard des autres membres ainsi qu'à l'égard du fonctionnement de la coopérative.

BIEN COMPRENDRE LES PRINCIPES DIRECTEURS.

Pour cela il faudra aussi que chacun comprenne bien les principes de la coopérative, ses objectifs, sa structure, son fonctionnement, les services et les avantages qu'il peut en espérer. Jamais on n'expliquera trop clairement ces choses aux associés. Il faut y revenir à tout propos, c'est là une condition indispensable d'une bonne réussite.

Il faudra aussi évidemment que la coopérative réponde à un besoin réel, qu'elle soit structurellement bien adaptée à la région où elle est établie et qu'elle soit dirigée par des personnes intègres et capables.

Au terme de cette instruction, j'espère que chacun comprendra un peu plus clairement ce qu'est un éducateur coopératif, et fera comprendre aux populations de son secteur les grands avantages que la forme coopérative comporte. Elles comprendront mieux ce que nous leur disons souvent que la coopérative est une forme d'association dans laquelle des personnes s'associent de leur plein gré, sur un pied d'égalité en vue d'obtenir certains avantages économiques.

Invitons les gens à se réunir, ils réussiront. Divisons-les, ce sera la ruine !

Une bonne assise coopérative assure l'avenir d'un pays.

LE DIRECTEUR DU SERVICE DE LA PROMOTION
DES MOUVEMENTS COOPERATIFS,
Jacques BIRAMVU.-

