



HD
3560.9
A4M84
1996
Githon

IRECUS

Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives
Faculté des lettres et sciences humaines
Université de Sherbrooke

**L'APPORT DES COOPÉRATIVES DE TRAVAIL DANS LA
CRÉATION D'EMPLOIS: CAS DU RWANDA**

par

LÉOPOLD MUKAMA, 1964

I-1448

ESSAI PRÉSENTÉ

pour obtenir

LA MAÎTRISE ES ARTS

(Gestion et développement des coopératives)

Sherbrooke

Juillet 1996.

BIBLIOTHÈQUE U.S.

Resumé exécutif

Le problème d'emploi devient un sujet de plus en plus préoccupant partout à travers le monde. Cependant, il devient encore plus alarmant dans les pays dits «en voie de développement». Les causes de ce fléau sont nombreuses et diverses. Les solutions à y apporter sont également spécifiques à la réalité de chaque pays.

Notre travail traite le seul cas du Rwanda. Pour apporter notre modeste contribution au problème d'emploi dans ce pays, nous avons proposé la formule des coopératives de travail. Cette formule peut à la fois, donner une opportunité à la population rwandaise de se créer les emplois et valoriser les différents corps de métiers non agricole.

Avant d'aborder le sujet de ce travail, qui est celui des coopératives de travail, nous avons présenté l'environnement macro-économique du Rwanda d'une façon générale et brève.

Cependant, nous avons fait une description sommaire de l'histoire du mouvement coopératif du Rwanda, de ses expériences et de son environnement. Nous avons également abordé la partie théorique du coopératisme, de son essence en général et du mouvement coopératif de travail en particulier. Ensuite, nous avons proposé un cadre de viabilité des coopératives de travail aux futurs membres des coopératives de travail au Rwanda. Toutefois, cette viabilité est examinée dans un angle strictement structurel et organisationnel.

TABLE DES MATIÈRES

RESUMÉ EXÉCUTIF	ii
TABLE DES MATIÈRES	iii
ABREVIATIONS ET TABLEAUX	vi
REMERCIEMENTS	vii
INTRODUCTION	
1. La problématique	1
2. L'objectif de l'étude	2
CHAPITRE I. DIMENSION MACRO-ENVIRONNEMENTALE DU RWANDA	
1. La situation géographique	4
2. La Population	4
3. La mise en contexte de la situation actuelle	6
a. L'aspect social et culturel	6
b. L'aspect économique	7
c. L'aspect politique	8
4. Les ressources physiques	9
a. L'agriculture	9
b. Les mines et l'industrie	9
c. Les forêts	10
5. Les ressources humaines	10
6. La dépendance économique	11
CHAPITRE II. LE MOUVEMENT COOPÉRATIF AU RWANDA	
1. L'évolution du mouvement coopératif	13
2. L'environnement coopératif	20
a. L'environnement socio-économique et culturel	20
b. L'environnement politique	22
3. Les domaines d'activités des coopératives	23
4. La place des coopératives des travailleurs	25

CHAPITRE III. LES ORIGINES DU MOUVEMENTS COOPÉRATIF

1. La structure sociale	26
2. Les réactions sociales	28
a. Robert Owen (1771-1858)	30
b. Charles Fourier (1772- 1837)	31
3. La description et l'évolution du mouvement coopératif	33
4. La nature de l'entreprise coopérative	35
5. L'ampleur du mouvement	39
6. La Particularité des coopératives des travailleurs	41
7. L'expérience Québécoise	43

CHAPITRE IV. CADRE DE VIABILITÉ DES COOPÉRATIVES DE TRAVAIL

1. La motivation de création des coopératives de travail	47
a. créer un emploi	47
b. Les pratiques autogestionnaires	51
c. Les conditions de travail	52
2. Les causes des échecs	53
3. Les conditions de succès	55
4. Les relations dans l'organisations	56
a. L'hierarchie	56
b. Les lieux de pouvoir	58
c. Le leadership	60
d. La pratique de la participation	61
5. Les éléments de viabilité	63
a. La formation (éducation)	63
b. L'animation	65
c. Le financement	66
c1. Les parts sociales	66
c2. Les prêts des institutions financières	67
c3. Les dons	67
c4. Les retenus des salaires	68

c5. L'aide gouvernementale	68
d. Le marché	69
- Niveau des difficultés	69
CONCLUSION	74
BIBLIOGRAPHIE	76

ABRÉVIATIONS

- A.C.I. : Alliance Coopérative Internationale
ARAMET: Association de Recherche et d'Appui en Aménagement du Territoire
A.G.: Assemblée Générale
B.M.: Banque Mondiale
C.A.: Conseil d'Administration
C.E.E.: Communauté Economique Européenne
C.F.R.C.: Centre de formation et de recherche coopérative
C.T.A.: Coopérative des Travailleurs Actionnaires
F.P.R.: Front Patriotique Rwandais
P.A.S.: Programme d'Ajustement Structurel
P.I.B.: Produit Intérieur Brut
P.N.B.: Produit Nationa Brut
MIJEUMA: Ministère de la Jeunesse et du Mouvement Associatif

LISTE DES TABLEAUX

- Tableau I. Evolution des densités rurales au Rwanda
Tableau II. Statut socio-professionnel des promoteurs des groupements recensés en 1985 par période de création des groupements.
Tableau III. Répartition des membres des groupements en fonction de leurs promoteurs par domaines principaux.
Tableau IV. Tableau de comparaison groupement-population touchée.
Tableau V. Répartition des groupements par domaines principaux.
Tableau VI. Alliance Coopérative Internationale: Tous ses membres du monde par secteur, 1988.
Tableau VII. Les coopératives des travailleurs dans la C.E.E. en 1985.
Tableau VIII. Artisanat, Mines et Industries au Rwanda

REMERCIEMENTS

La réalisation de cet essai a été rendu possible grâce à la collaboration, à l'appui et aux encouragements de nombreuses personnes. Je veux d'abord remercier M. Jean Guy LATULIPPE, directeur de programme, qui a bien accepté de diriger ce travail malgré ses multiples occupations.

Je tiens également à remercier M. Anicet KAYIGEMA, Secrétaire exécutif d'ARAMET, qui a manifesté son intérêt à notre intervention comme stagiaire au sein de cet organisme. Le choix de ce sujet de recherche a été fortement influencé par l'expérience acquise et les objectifs de cet organisme.

J'ai grandement apprécié la collaboration de l'équipe du secrétariat exécutif d'ARAMET et plus spécialement celle de M. Théogène NKULIKIYINKA, qui n'a cessé de m'apporter la documentation à sa disposition pour la réalisation de ce travail.

Nous ne manquerons pas louer les discussions, les remarques combien pertinentes de nos collègues de l'université de Sherbrooke ainsi que celles de nos ami(es).

A mon épouse Charlotte et à mon fils Jean-Victor, pour la compréhension et la patience dont ils ont fait preuve au cours de ces dernières années consacrées à mes études et à la rédaction de cet essai. **Merci.**

I. INTRODUCTION

1. LA PROBLÉMATIQUE

Plus de 80% de la population rwandaise vit de l'agriculture. Le taux de croissance et la superficie du Rwanda expliquent pourquoi ce dernier a la densité la plus élevée d'Afrique. Cependant, cette densité ne cesse d'augmenter, d'où une diminution progressive des terres arables. Ce phénomène entraîne le morcellement et l'appauvrissement du sol et par conséquent la diminution de la productivité.

Au cours de quinze dernières années, le Rwanda a connu une chute considérable de son économie. Le manque des possibilités des activités rentables autres que l'agriculture génératrices des revenus, surtout dans le milieu rural sont restées inexplorées. Le gouvernement reste le seul pourvoyeur majoritaire des emplois salariés.

En plus de ces difficultés énormes auxquelles le pays faisait face, le Rwanda vient de traverser une guerre civile qui a duré quatre ans. Cette dernière a été complétée par les massacres à grande échelle et le génocide qui ont coûté plus d'un million de vies humaines dans moins de trois mois. Cette catastrophe humaine a été accompagnée par les vols, le pillage et la destruction des biens aussi bien publics que privés.

Actuellement, la paix et la sécurité relative sont rétablies, la population traumatisée par l'horreur essaie de s'organiser pour faire face aux multiples problèmes auxquels elle est confrontée. Le gouvernement essaie de rétablir l'ordre en réhabilitant les capacités administratives à différent niveau du pays.

La réorganisation de plusieurs institutions du pays a été faite grâce à l'apport de l'aide de la communauté internationale dans le cadre de l'aide d'urgence au Rwanda. Aujourd'hui, les écoles, les hôpitaux, l'électricité et la distribution d'eau potable fonctionnent presque à $\frac{3}{4}$ de leurs capacités.

Le secteur privé est très actif dans le secteur tertiaire, grâce à l'apport des capitaux par les anciens réfugiés qui étaient essentiellement dans les pays limitrophes.

Pendant ce temps, le retrait de plusieurs organismes étrangers est progressif, il augmente le chômage déjà excessif. Les fonctionnaires de l'État touchent un salaire de misère alors que le coût de vie ne cesse d'augmenter aussi bien dans les villes que dans les campagnes. Fini l'État providence, la population est appelée à se prendre en main pour assurer sa survie et celles de ses enfants.

2. L'OBJECTIF DE L'ETUDE

Devant ces multiples problèmes aux quels la population rwandaise fait face, nous avons voulu, tout en répondant aux exigences académiques, contribuer à la recherche d'une des solutions capables d'améliorer les conditions de vie des rwandais dans cette période difficile.

Cette réponse que nous proposons, est une alternative qui se situe au niveau du cadre structurel et organisationnel des coopératives de travail. Certes, cette alternative ne peut être considérée comme une réponse à toutes les questions actuelles du pays, mais nous pensons qu'elle peut donner matière à réflexion aux agents du Rwanda, qui s'intéressent au développement des coopératives. En outre, elle peut donner une nouvelle impulsion à plusieurs jeunes professionnels des différents corps de métiers, à protéger et à valoriser leur métier à l'intérieur des coopératives de travail.

La notion des coopératives au Rwanda s'est développée surtout dans le secteur de l'agriculture. Notre étude s'adresse aux autres corps de métiers non agricoles. C'est pourquoi, nous utilisons la terminologie des coopératives de travail au lieu des coopératives de production pour ne pas prêter confusion avec les coopératives agricoles de production.

Cependant, ce travail est reparti sur quatre chapitres. Le premier expose d'une façon générale et brève l'environnement macro-économique du Rwanda. Il nous permet donc d'avoir une vision globale de la population rwandaise et de son comportement dans le contexte actuel. Ensuite, ce chapitre nous permet de présenter les différentes potentialités du pays au niveau de ses ressources physiques et humaines.

Le deuxième chapitre aborde le sujet du mouvement coopératif au Rwanda. Il décrit sommairement l'historique de ce mouvement, de son environnement, de ses domaines d'activités ainsi que la place que les coopératives de travail occupent jusqu'à nos jours.

Le troisième chapitre s'intéresse plutôt à la partie théorique du mouvement coopératif en général et du mouvement des coopératives des travailleurs en particulier. C'est dans ce chapitre que nous allons parler des origines et des grands principes qui régissent ce mouvement.

C'est dans le quatrième chapitre que nous avons élaboré les éléments nécessaires, capables d'indiquer aux futurs coopérateurs rwandais, la viabilité d'une coopérative de travail dans un cadre structurel et organisationnel.

II. CHAPITRE 1. DIMENSION MACRO-ENVIRONNEMENTALE DU RWANDA

1. LA SITUATION GÉOGRAPHIQUE

Le Rwanda est un pays exigu et enclaver au centre du continent africain. Sa superficie est de 26 338 km², il partage ses frontières à l'est avec la Tanzanie, à l'ouest avec le Zaïre, au nord avec l'Ouganda et au sud avec le Burundi. C'est un pays essentiellement montagneux, communément appelé «pays des mille collines». Sa température moyenne annuelle varie entre 18⁰ C et 20⁰ C.

La situation géographique du Rwanda, est un facteur important, qui est à l'origine de multiples problèmes de sa condition économique. Le Rwanda n'a P.A.S. d'accès à la mer, il se trouve à 2 000 km de l'Océan Indien. Le port le plus proche est celui de Mombasa au Kenya et celui de Dal-el-salam en Tanzanie. Le Rwanda ne dispose pas de chemin de fer pour faciliter le transport de ses produits d'exportation ou d'importation. Cependant, il se contente d'utiliser le réseau routier qui le lie avec les pays limitrophes.

2. LA POPULATION

La particularité principale de la population Rwandaise, en Afrique, c'est sa densité. En effet, le Rwanda est le pays de l'Afrique qui a la densité la plus élevée depuis plusieurs années. Même si déjà ancienne, la densité du Rwanda est devenue plus alarmante au cours des 15 dernières années. Elle est estimée autour de 300 hab/km² (situation avant avril 1994). Cette croissance vertigineuse de sa densité s'explique par le fait du taux de natalité élevé, mais aussi par la diminution du taux de la mortalité naturelle.

Selon les chiffres de la Banque Mondiale, la croissance moyenne de la population rwandaise entre 1970 et 1980 était de 3,3%, puis de 2,9% entre 1980 et 1992. Cependant, les mêmes spécialistes prévoient un taux de 2,1% entre 1992 et 2000. Le taux de natalité en 1992 était de 40‰, et son taux de mortalité infantile était de 117 pour mille dans la même année. La population rwandaise est compo-

sée de trois groupes sociaux: les Hutus, les Tutsis et les Twas. Cette population est essentiellement chrétienne (80% catholique) alors que 8% est musulmane (situation avant le génocide).

Par contre le Rwanda est parmi les rares pays d'Afrique qui parle une même langue: le Kinyarwanda. Toutefois, il existe plusieurs autres langues d'origine étrangère que la population rwandaise utilise couramment à cause de son histoire, notamment le Français, l'Anglais, le Swahili et le Lingala. C'est pour cette raison qu'aujourd'hui, le Rwanda utilise trois langues officielles à savoir: le Kinyarwanda, le Français et l'Anglais. Ces deux dernières langues sont plutôt parlées par une petite minorité qui a eu la chance de fréquenter l'école secondaire et post secondaire.

Tableau I. Évolution des densités rurales au Rwanda

Année	Population	Densité brut (26 338 km ²)	Densité physiologique (17 000 km ²)
1934	1 595 400	60,5	93
1940	1 913 322	72,6	112,5
1950	1 954 870	74	115
1960	2 694 900	102,3	158,5
1970	3 756 607	142,6	221,9
1978	4 820 000	183	283,5
1980	5 257 000	199,6	309,2
1987	6 754 000	249,6	386,7
1994	7 500 000	284,7	441,2

Source: Laurien Uwizeyimana, cahier du cidep, n^o, 8, jan. 1991,

+ Carrefour Tiers-monde, «Fiche d'octobre 1994», Québec

3. LA MISE EN CONTEXTE DU PAYS

a. L'aspect social et culturel

Deux ans après la guerre et le génocide, le Rwanda est un pays sans âme réelle. Le Rwanda est actuellement habité par les rwandais qui viennent de plusieurs pays essentiellement limitrophes. Beaucoup d'entre eux sont nés à l'étranger, et les autres y ont passé plus de 30 ans en exil. Ce qui fait que la langue et la culture sont teintées par ce long exil. Le tissu social n'est pas serré, celui qui est né et a vécu au Zaïre est différent de celui qui est né et a vécu en Tanzanie. Celui qui est né et a vécu en Ouganda est différent de celui qui est né et a vécu au Burundi. C'est une situation d'une société où tout le monde est rwandais par le nom, mais étranger par rapport à son pays et à son voisin. Cette situation est surtout frappante à Kigali, la capitale du Rwanda. Selon qu'on vient d'un pays ou d'un autre, la grande partie des jeunes et d'intellectuels se sont installés dans la capitale. Par contre la situation est différente ailleurs dans le pays, généralement les gens se sont installés dans les régions proches à leurs pays d'exil. Ceux qui sont venus de l'Ouganda, du Zaïre, du Burundi et de la Tanzanie se sont installés respectivement au Nord, au Nord-Ouest, au Sud et à l'Est du pays. Ainsi, les gens se regroupent avec ceux qu'ils connaissent pour se créer un endroit socialement viable.

Cependant, les rescapés du génocide vivent une autre situation, ils se sentent isolés du reste de la société. Ils sont les seuls avoir vécu la répression du régime passé et assisté à l'horreur. Ils sont également les seuls qui ont perdu non seulement leurs familles, leurs ami(es) et connaissances, mais aussi leurs biens et souvenirs. Ils réclament la justice, mais ils se méfient également des promesses de la communauté internationale et de son tribunal international qui jusqu'alors n'a pas encore commencé à juger les auteurs du génocide.

Ces derniers continuent plutôt de jouir les privilèges de liberté de voyager partout dans le monde, et préparent un retour en force pour reconquérir le pouvoir.

Pendant ce temps, c'est l'amertume chez la plupart des Hutus de l'intérieur, qui sont soupçonnés d'avoir participé de près ou de loin au génocide. Ces derniers dénoncent les arrestations massives du pouvoir en place, et réclament tous leur innocence.

Plusieurs intervenants sociaux parlent d'une situation plutôt inhabituelle, actuellement, plus de 70% de la population à l'intérieur du Rwanda sont des femmes dont la moitié sont des veuves. Il y a près de 400 000 enfants non accompagnés; des milliers de déplacés qui préfèrent refaire leur vie ailleurs. Certains craignent les représailles des rescapés, d'autres (les rescapés) craignent leurs anciens voisins, parce qu'étant les seuls témoins du génocide, ils sont la cible des ceux qui veulent effacer les preuves de leurs culpabilités.

b. L'aspect économique

Avant la guerre et le génocide, le Rwanda était déjà dans une situation économique très précaire. Ce thème sera abordé plus loin. Le Rwanda n'a pas de richesses naturelles, il est trop endetté; il souffrait d'une croissance démographique alarmante; d'une régression de la production agricole; de l'épuisement de la terre arable et j'en passe. C'est d'ailleurs pour cette raison que la plupart des observateurs locaux disent que la pauvreté a joué un rôle moteur dans l'implication massive des populations civiles au génocide. Pour se maintenir au pouvoir, l'ancien régime transformait les problèmes économiques en problèmes ethno-politique.

Aujourd'hui, il faut tout reconstruire, tout est à refaire. Le gouvernement dévalisé par l'ancien régime, se trouve à court de moyen pour remédier la situation. Cependant, on remarque une amélioration des activités économiques depuis l'arrêt de la guerre. La plupart des services publics fonctionnent déjà. Nous citerons à titre d'exemple le secteur de l'électricité qui fonctionne à $\frac{3}{4}$ de sa demande. Plusieurs installations électriques sont déjà rétablies ainsi que le réseau de distribution d'eau potable. Le téléphone fonctionne presque dans toutes les villes du pays. Les hôpitaux et les écoles fonctionnent normalement dans tous les coins du

pays. Mais, on ne peut vraiment pas parler à l'heure actuelle d'une économie de développement, c'est plutôt une économie de réhabilitation et de subsistance.

Toutefois, il faut dire que ces réalisations ont été atteintes grâce à l'aide des pays amis du Rwanda et aux organismes internationaux dans le cadre de l'aide d'urgence au Rwanda. L'apport des capitaux des anciens réfugiés a également joué un rôle important dans le développement des activités économiques du secteur privé. Aujourd'hui, on remarque que le gouvernement est arrivé à diminuer l'inflation et prévoit stabiliser le taux de change du franc rwandais par rapport au dollar américain à un niveau de 300 Frw/\$ pour l'année en cours (1996).

c. L'aspect politique

Le 19 juillet 1996 le Rwanda va célébrer le deuxième anniversaire du Gouvernement appelé « Gouvernement d'Union Nationale ». Ce gouvernement a été formé 15 jours après la prise de la capitale du Rwanda par les éléments du Front Patriotique Rwandais (F.P.R.). Ce Gouvernement s'est donné un mandat de 5 ans, une période qu'il juge nécessaire pour ramener la paix et l'ordre dans le pays décapité par le génocide et les massacres. Pendant cette période de 5 ans, toutes les activités politiques des différents partis sont interdites. Cette approche permet à l'État d'éviter les confrontations éventuelles entre les différents partis politiques.

Par ailleurs, on peut dire que la situation est relativement assez calme. Le Gouvernement est conscient des problèmes que traverse le Rwanda, il essaye de répondre aux questions qui se posent avec délicatesse et réalisme, tout en tenant compte des priorités urgentes. A cause de l'absence d'une administration solide et du manque des outils de fonctionnement de l'appareil juridique, on observe certains dérapages. Actuellement le Gouvernement se confronte à des difficultés de résoudre avec efficacité les problèmes de justice, de la propriété et finalement du maintien total de la sécurité dans les zones frontalières des pays limitrophes. Cette insécurité est surtout reliée au retour par la force des réfugiés qui sont dans les pays voisins. Les accrochages et incursions sont fréquents et les infiltrations sont difficiles à contrôler.

4. LES RESSOURCES PHYSIQUES

a. L'agriculture

Le Rwanda est un pays essentiellement agricole, ce secteur représente plus de 82% de la population active. Une agriculture qui utilise encore les méthodes archaïques puisque malgré la grande proportion de la population dans ce secteur de l'économie du Rwanda, elle ne représente que 37% du Produit National Brut (PNB) et 90% des exportations (Selon les statistiques de l'Atlasco de 1991/1992). La terre cultivées couvre 45% de la superficie du pays. Les principales cultures commerciales sont généralement le café, le thé et le quinquina. Les cultures vivrières sont diverses, on y trouve surtout les haricots (soit 22% de la terre cultivée); le sorgho (soit 15% de la terre cultivée); les patates douces (soit 10% de la terre cultivée); les pommes de terre, les arachides, les maniocs et les bananes. L'élevage du bétail est presque insignifiant, on estime une tête de bétail pour 3 habitants. La balance agricole est toujours positive. L'excédent dégagé en 1989 s'est élevé à 46 millions de dollars US et 2,1% du PNB.

b. Les mines et industrie

Le secteur des mines représente presque 1% de la population active et 1% du PNB. Le Rwanda est faible producteur minier, il extrayait autrefois de la cassetérite dont on tirait l'étain mais la faillite des mines du Rwanda (Somirwa) en 1985 a mis une quasi-fin à cette exploitation. Le Rwanda n'extrait plus qu'un peu de Wolfram et du béryl. Il dispose aussi du gaz méthane dans le lac Kivu qu'il partage avec le Zaïre et dont l'exploitation n'est pas prévue.

Le secteur de l'industrie comprend l'industrie extractive et manufacturière, l'électricité, l'eau et le gaz, les bâtiments et les travaux publics. C'est un secteur relativement avancé que le secteur des mines. Elle représente 6% de la population active est constitue 22% du PNB.

Le secteur tertiaire est relativement plus avancé que le secteur secondaire. La répartition des activités tertiaires (40% de la population active) illustre l'importance de ce secteur. Les services aux particuliers occupant presque autant d'actifs que les services publics (42 812 contre 38 532) pour l'année 1978. La branche «commerce, hôtel, restaurant» offre plus d'emplois parce qu'elle comporte des activités non-structurées dans lesquelles s'impliquent les personnes sans qualification.

c. Les forêts

Les forêts naturelles du Rwanda disparaissent au fur des ans à cause de la croissance démographique, mais aussi à cause de l'absence d'une politique rigoureuse qui protège les ressources naturelle. Normalement le Rwanda possède deux principales forêts, celle de Nyungwe dans le Sud-Ouest du pays et celle de Gishwati dans l'Ouest. Faute de manque d'informations, nous ne pourrions malheureusement préciser la superficie de ces forêts. Avant la guerre, 10% de la superficie du Rwanda était occupée par le parc national Akagera.

5. LES RESSOURCES HUMAINES

Selon les statistiques de la Banque Mondiale de 1993, le taux d'analphabétisation au Rwanda était estimé à 47,9%. Il y a eu une nette amélioration puisque dans les années 1978, ce taux était presque à 60,3%.

Avec la guerre et le génocide, les potentialités en ressources humaines du Rwanda ont complètement changé. Il y a eu beaucoup de mort chez les intellectuels qu'on est pas en mesure d'évaluer aujourd'hui avec précision. Cependant il y a eu un apport des nouveaux intellectuels qui vivaient à l'étranger depuis plus de 30 ans. Une chose est sûre, le Gouvernement actuelle déplore le manque d'un personnel qualifié dans les services publics. Certains sont encore dans des camps des réfugiés, d'autres préfèrent travailler dans le secteur privé, notamment dans des organismes non-gouvernementaux, qui, paraît-il rémunèrent mieux que l'Etat.

6. LA DÉPENDANCE ÉCONOMIQUE

A la veille de la signature des premiers Programme d'Ajustement Structurel (P.A.S.), au mois de juin 1990, la situation des finances publiques rwandaises s'était dégradée. Jusqu'en 1985 le budget de l'État apparaissait équilibré, l'aide extérieure massive l'ayant maintenu à l'abri de la croissance des taux d'intérêt des créanciers.

Les investissements publics au Rwanda étaient financés à 90% par l'aide étrangère sous forme de dons. Le déséquilibre économique lié à la chute des prix café en 1987 a entraîné une pénurie des devises étrangères. Le Rwanda se trouve alors dans l'incapacité d'honorer ses engagements auprès des créanciers officiels (Club de Paris et les banques commerciales). Le budget de l'Etat, s'était dégradé et affichait un déficit de 30%. La Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International (FMI) viennent alors à la rescousse du Rwanda pour équilibrer la balance des paiements et l'aider à payer ses dettes en imposant les programmes d'ajustement structurel. Malgré la détérioration de la situation socio-politique, les dites institutions de Bretton Woods n'ont pas hésité à assujettir le Rwanda à toutes les conditions liées à leurs prêts.

C'est ainsi que dans sa période la plus cruciale, le Rwanda a été obligé de couper dans les dépenses sociales, plus spécifiquement dans l'éducation et la santé; de dévaluer sa monnaie de 50%; de libéraliser le commerce; de privatiser la filière café et beaucoup d'autres entreprises d'État; de privilégier les cultures de rente (d'exportation) en reléguant les cultures de subsistance au second plan.

Les coupures dans l'éducation pour un pays dont plus de 50% de la population est jeune n'ont fait qu'accroître le décrochage scolaire, le chômage, la délinquance et l'exode rural. Au point de vue économique, la libéralisation du commerce a étouffé les petites et moyennes entreprises qui étaient à l'état embryonnaire. La privatisation a réduit considérablement les recettes de l'État. Quant à l'encouragement des cultures de rente au détriment des cultures vivrières, cela n'a fait qu'accélérer la famine. On peut dire que la BM et le FMI par leurs prêts et

le PAS ont provoqué un «génocide économique» d'une population en situation précaire. Dans sa fiche annuelle 1994, les données du Carrefour tiers-monde indiquent qu'avant les massacres et le génocide, la dette du Rwanda était de 845 millions de dollars (US), soit 54% du P.I.B. de la même période.

III. CHAPITRE 2. LE MOUVEMENT COOPÉRATIF AU RWANDA.

1. L'ÉVOLUTION DU MOUVEMENT COOPÉRATIF AU RWANDA

Le mouvement coopératif rwandais a vu le jour en 1953, sous l'initiative de la tutelle belge. Cependant, les coopératives qui ont été créées à cette époque, étaient orientées vers la promotion des cultures d'exportation. Le colonisateur a donc choisi cette formule, pour mieux encadrer et de mieux contrôler les paysans dans la production de ces cultures d'exportation, notamment le café, le quinquina, le pyrethre, le thé et le conton.

Ces coopératives étaient régies par le décret royal du 16 août 1949 applicable dans les territoires du Congo-Belge (actuel Zaïre), au Rwanda et au Burundi. Depuis sa création jusqu'à la date de l'indépendance (le 1^{er} juillet 1962), le mouvement coopératif s'est développé plutôt lentement. Entre 1953 et 1962, il y avait 8 coopératives agréées, dont 4 agricoles, 1 artisanale et 3 de commerce. On peut expliquer ce phénomène de deux façons: d'une part, c'était la période des réclamations des indépendances de plusieurs pays africains y compris le Rwanda. D'où l'instabilité politique qui n'était pas favorable au colonisateur d'organiser les paysans au sein des coopératives. D'autre part, le colonisateur n'avait pas d'intérêt majeur de s'occuper de la mobilisation des paysans pour le développement socio-économique rural.

Entre 1962 et 1973, période de la première république rwandaise, le Rwanda s'est doté de sa propre loi portant sur les coopératives. C'est la «Loi du 22 novembre 1966 portant statut des sociétés coopératives». Cette loi du gouvernement rwandais a donné une nouvelle impulsion au mouvement coopératif, dans la mesure où, le gouvernement voulait utiliser les coopératives comme un outil de développement rural. En 1973, le Rwanda comptait 46 coopératives agréées.

Entre 1973 et 1994, période de la deuxième république rwandaise, on a assisté plutôt à une prolifération de création des coopératives dans tous les secteurs de

la vie économique. Pendant cette période, le mouvement coopératif a connu plusieurs événements favorables à son développement. Nous citerons à titre d'exemple, la mise sur pied d'un ministère des affaires sociales et du développement coopératif en juillet 1975; la création d'un Centre de Formation et de Recherche Coopératives - IWACU (CFRC-IWACU) en 1978, mais les activités de ce centre n'ont commencé qu'en février 1981; au niveau législatif, il y a eu une loi n° 32/1988 du 12 octobre 1988 portant statut général des organisations coopératives. Cette loi ne couvre pas seulement les coopératives agréées, mais aussi, toutes les organisations associatives à caractère coopératif.

Comme vous allez bien vous en rendre compte, le succès et le développement rapide du mouvement coopérative peuvent être attribuées au gouvernement en place à cette époque qui a incité et créé les conditions favorables à son développement. Cette politique du gouvernement était une stratégie de développement rural. Stratégie centrée sur la mobilisation de la masse paysanne autour des organisations associatives et économiques à caractère coopératif. Comme vous allez le constater dans les tableaux qui suivent, plusieurs organisations et l'État rwandais ont initié et suscité le mouvement coopératif dans l'ordre des proportions suivantes:

TABLEAU II. STATUT SOCIO-PROFESSIONNEL DES PROMOTEURS DES GROUPEMENTS RECENSÉS EN 1985 PAR PÉRIODE DE CRÉATION DES GROUPEMENTS.

(Données disponibles pour 3 238 groupements)

Nombre de groupements suscités/ Statut socio-professionnel	Avant 1962	1962-1966	1967-1973	1974-1980	1981-1985	N.D.	TOTAL	%
1. Agriculteurs-Eleveurs	1	15	287	783	930	27	2 043	63.1
2. Fonctionnaires de l'État	1	8	90	275	357	9	740	22.9
3. Religieux	2	6	15	82	124	5	234	7.2
4. Artisans	-	-	10	19	45	1	75	2.3
5. N.D. (autres)	-	7	21	44	72	2	146	4.5
TOTAL	4	36	423	1 203	1 528	44	3 238	100
%	0.5	1	13	27	47	1.5	100	

Source: Pie NTAVYOHANYUMA, «*Inventaire des coopératives et groupements à vocation coopérative*», C.F.R.C.-IWACU kigali, Septembre 1987, P. 27.

Ces données relèvent qu'il y a eu 4 grandes catégories d'initiateurs des coopératives au Rwanda. D'abord les paysans agri-éleveurs qui ont suscité 63.1% des groupements, les fonctionnaires de l'État avec 22.9%, les religieux viennent en 3ème position avec 7.2% et les artisans qui ont suscité 2.3%.

Sur 3 238 groupements recensés, 47.2% a été créés entre 1981 et 1985, alors que 37.2% ont pris naissance entre 1974 et 1980. Ce succès du mouvement coopératif a pris donc son ampleur pendant la période de la deuxième république, parce qu'il y a moins de 15% de groupements qui ont été créés dans la période de la première république (1962 - 1973).

Tableau III. REPARTITION DES MEMBRES DES GROUPEMENTS EN FONCTION DE LEURS PROMOTEURS PAR DOMAINES PRINCIPAUX.

(Données disponibles pour 3 235 groupements)

Effectif des membres touchés par Promoteurs/ Domaines principaux	Agriculteurs Eleveurs	Fonction- naires de l'Etat	Religieux	Artisans	Autres	Total
1. Agriculture	32 644	22 777	6 925	316	8 247	70 909
2. Elevage	1 298	2 786	335	33	406	4 862
3. Artisanat, Mines et Industries	1 137	1 411	1 516	735	275	5 074
4. Commerce de Produits de lère nécessité	3 980	71 976	8 371	19	12 941	97 287
5. Habitat	157	23	100	-	9	289
6. Epargne et Crédit	5 766	39 963	8 355	3 394	17 303	71 781
7. Mutuelles d'entraide	23	-	262	98	-	383
8. Autres	183	771	150	-	-	1 104
TOTAL	45 188	136 805	25 756	4 497	39 443	251 689

Source: Pie NTAVYOHANYUMA, «*Inventaire des coopératives et groupements a vocation coopérative*», C.F.R.C.-IWACU, Kigali, Septembre 1987, P. 29

A partir de ce tableau on peut comparer l'importance des groupements suscités par rapport à l'importance de la population touchée par l'action des différents promoteurs. Cette situation se résume dans le tableau suivant:

TABLEAU IV. Tableau de comparaison groupement-population touchée

Statut socio-professionnel des promoteurs	Importance des groupements suscités, en %	Importance de la population touchée à travers les groupements suscités, en %
1. Les agriculteurs-éleveurs	63.1	18
2. Les fonctionnaires de l'État	22.9	54.3
3. Les Religieux	7.2	10.2
4. Les artisans	2.3	1.8
5. Autres	4.5	15.7
TOTAL	100	100

Source: Pie NTAVYOHANYUMA, «*Inventaire des coopératives et groupements à vocation coopérative*», C.F.R.C.-IWACU, Kigali, Septembre 1987, P. 31

A travers ce tableau, on remarque que les agriculteurs-éleveurs ont suscité beaucoup de groupements (63.1%) par rapport aux fonctionnaires de l'État (22.9%). Mais quand on regarde la population touchée par les incitateurs agricoles (18%), est de loin inférieur à la population touchée par les groupements initiés par les fonctionnaires de l'État (54.3%).

«A la base de ceci se trouve une réalité assez évidente. C'est que les agriculteurs-éleveurs promeuvent des groupements essentiellement agricoles et d'élevage et dont nous avons vu qu'ils sont généralement d'assez petite taille. Alors que les fonctionnaires de l'État suscitent des groupements dont la taille est même parfois très élevée. Ce sont ces derniers qui, notamment, sont les promoteurs des «coopératives d'Épargne et Crédit, et de celles de commerce des produits de 1^{ère} nécessité qui regroupent 67.2% des coopérateurs rwandais recensés

en 1985, alors que ces groupements ne représentent que 9.6% par rapport à tous les groupements inventoriés»¹.

Ce que nous pouvons ajouter pour expliquer ce phénomène de grand développement du mouvement coopératif au Rwanda, c'est sont les privilèges fiscaux que jouissaient les organisations coopératives. C'est pourquoi beaucoup d'entreprises n'avaient de coopératif que le nom pour justement bénéficier les privilèges associés à ce statut, notamment l'exemption d'impôts pendant une période de cinq ans après leur agrément à toutes les organisations coopératives.

Une autre période qu'a connu le mouvement coopératif rwandais, c'est probablement la période la plus sombre de son histoire, celle d'après guerre et du génocide de l'avril 1994. Presque toutes les institutions du Rwanda ont connu une chute libre dans moins de trois mois. Les organisations coopératives n'ont pas seulement perdu leurs équipements ou toutes les autres infrastructures qu'elles avaient acquises chèrement, mais elles ont également perdu les membres. Beaucoup d'entre eux sont morts, d'autres se sont réfugiés à l'étranger.

Actuellement, il est difficile d'évaluer l'état des coopératives aussi bien en potentialité matériel qu'en potentialité humaine. Toutefois, le C.F.R.C.- IWACU a initié les travaux préliminaires de visiter d'abord toutes les organisations à caractère coopératif qui ont repris leurs activités au cours de ces 2 dernières années de la période après guerre.

Dans un premier temps, le centre IWACU a pu visiter au total 1254 groupements dans les 4 de 10 préfectures du pays, à savoir les préfectures de: Kigali, Butare, Byumba et Kibungo.

¹ C.F.R.C.-IWACU, «Inventaire des coopératives et groupements à vocation coopérative», Kigali, Sept. 1987, P.31

Dans un deuxième temps, ils ont visité trois autres préfectures: Gikongoro, Gisenyi et Ruhengeri. Au cours de cette deuxième partie, les agents du centre IWACU, ont pu atteindre 604 groupements.

Ces visites ont été suivies par deux séminaires, l'un a commencé le 28 août au 01 septembre 1995, et l'autre a commencé le 03 décembre au 09 décembre 1995. Le premier séminaire avait réuni les représentants des regroupements du Rwanda, et la deuxième avait réuni les représentant des organismes non gouvernementaux qui interviennent auprès de ces groupements. Les deux séminaires, voulaient entre autres évaluer les points suivant:

- l'état actuel des organisations à caractère coopératif
- réunir les membres représentant des groupements pour étudier les problèmes actuels.
- trouver les causes de ces problèmes ainsi que les solutions réalistes.
- Prendre des résolutions capables de donner une nouvelle impulsion au mouvement coopératif du Rwanda.

Dans son rapport d'activités du juin 1995, le Ministère de la Jeunesse et du Mouvement Associatif (MIJEUMA), l'actuel gouvernement déplore de l'état actuel des coopératives rwandaises, et le manque des moyens capables de réhabiliter ces organisations pourtant nécessaires pour la relance de l'économie dans son ensemble.

«Un grand nombre de ces coopératives et groupements ont dû fermer leurs portes suite à l'extermination de leurs membres, à la destruction et au détournement de leurs biens»².

Au sein du MIJEUMA, la direction du mouvement Associatif, a la mission, je cite: «...de développer l'esprit coopératif en vue de promouvoir l'auto-organisation et accroître la participation de la population au développement de l'économie du pays. Il faudra amener les populations à résoudre leurs problèmes socio-

² MIJEUMA, «Rapport d'activités», Kigali, Juin 1995, P.14

économiques en se groupant dans les coopératives. L'objectif prioritaire à atteindre est de rendre les coopératives et associations, des unités de production auto-gérées et rentables afin qu'elles contribuent de façon significative au développement de l'économie et de l'Unité Nationale»³.

Pour le moment, on ne peut pas parler du développement des coopératives au Rwanda, il y a plutôt ce qu'on peut appeler la réhabilitation du mouvement coopératif au niveau du pays.

³ MIJEUMA, op. cit., p. 2

2. L'ENVIRONNEMENT COOPÉRATIF

a. L'environnement socio-économique et culturel.

La naissance officielle des associations coopératives au Rwanda date de 1953 comme nous l'avons dit plus haut. Ces associations coopératives dont on parle sont des organisations initiées et gérées par le colonisateur belge. Mais, pour un observateur avisé, cette structure de groupement d'individus autour d'une activité économique est bien ancienne dans la culture traditionnelle rwandaise.

Ces associations dont nous parlons ici, qui font parties de la culture traditionnelle au Rwanda, sont une forme traditionnelle d'entraide mutuelle entre les paysans qui habitent une même colline ou un même village. Ces organisations associatives traditionnelles étaient dans plusieurs secteurs de la vie sociale et économique du Rwanda.

Ce phénomène était plus présent dans le secteur de l'agriculture. Selon le nombre des familles qui se sont associées, les membres de chaque famille allaient cultiver un champ d'une des familles membres une journée ou deux selon leurs attentes, puis une autre fois, ils allaient dans le champ d'une autre famille, ainsi de suite, jusqu'à ce qu'ils aient terminé les champs de chacune des familles membres de l'association.

L'idée derrière cette pratique est que, étant un groupe d'amis, autour d'une activité collective et physique, comme celle de cultiver, plein de blagues, des rires et des chansons traditionnelles, ça crée une atmosphère agréable qui permet d'augmenter la productivité journalière de chaque membre. On pouvait observer le même phénomène lors d'une construction d'une maison ou lorsqu'il y avait un malade à transporter à l'hôpital ou chez le guérisseur. La coopération s'étendait donc aussi bien aux événements heureux (mariage, naissance) qu'aux événements malheureux (maladie, incendie d'une maison). Les dépenses occasionnées par ces événements étaient prises en charge par la communauté locale presque en totalité.

Tout ceci est pour dire que, le mouvement coopératif moderne (celui connu tel que défini par l'Alliance Coopérative Internationale), à trouver un terrain favorable au Rwanda dans la mesure où, ce genre d'activité commune n'étaient pas inhabituelle dans leur mode de vie. Par contre, on ne peut dire que les deux formes de coopération (coopération traditionnelle et coopération moderne) ne véhiculent pas nécessairement les mêmes valeurs.

Selon nos propres observations, l'entraide-coopération du Rwanda semble être une valeur spontanée parce qu'elle est traditionnelle. Elle se transmet de génération en génération, et semble d'ailleurs être commune à plusieurs pays africains. A mon avis, elle se justifie dans la mesure où, à l'absence d'une intervention de l'État dans la sécurité socio-économique de ses citoyens, ces derniers s'auto-organisent pour se rendre les services essentiels mutuellement. Se joindre aux autres dans cette entraide, est donc une sorte d'investissement personnel, parce qu'un jour, il aura besoin d'une aide de la part de sa communauté.

Par ailleurs, la mise sur pied des coopératives modernes ne se passe pas sans difficulté. Elle exige de nouvelles connaissances, de nouvelles réglementations, des nouvelles ressources et dont l'initiative vient généralement par quelqu'un qui vient d'ailleurs. Pour certains paysans, ils suspectent que cette personne cherche un intérêt caché ou croient même à une autre forme d'exploitation. C'est une coopération qui peut créer parfois une sorte de méfiance chez les paysans qui n'en connaissent pas trop.

Par contre, un net progrès de développement des coopératives modernes était réalisé jusqu'à ce jour. Il s'agit de trouver un terrain d'attente entre les deux formes de coopératisme, pour faire comprendre aux paysans l'idéal coopératif sans pour autant bouleverser sa façon de vivre à l'intérieur de sa communauté.

b. L'environnement politique

L'environnement politique a toujours été favorable au mouvement coopératif au Rwanda, mais spécialement à partir de 1974 à 1989. L'esprit qui animait les dirigeants rwandais de cette époque était le développement rural. Plusieurs interventions dans les hautes instances du pays ont été faites en faveur du mouvement coopératif, parce que ce dernier était considéré comme un instrument efficace pour la mobilisation des masses au développement rural.

Pour mettre en action ses idées, le gouvernement d'alors a mis sur pied des structures d'encadrement au niveau national. La coordination des activités coopératives était sous l'autorité du Ministre de la jeunesse et du mouvement coopératif. Les formateurs et les animateurs ont été formés pour faire la promotion des coopératives à travers le pays. Plusieurs projets en faveur des coopératives ont été mis sur pied, nous citerons à titre d'exemple:

- La création d'un centre de formation et de recherches coopératives IWACU
- la création d'un fonds de garanties pour faciliter l'octroi de crédit aux coopératives
- la révision de la législation en matière coopérative ainsi que d'autres avantages tels que l'octroi des terrains d'exploitation pour les coopératives agricoles ou d'élevage et j'en passe.

Cependant, les discours de création des coopératives d'une façon hâtive à également étaient à la base de certains échecs que l'on aurait pu éviter. L'intervention des autorités locale, notamment les Bourgmestres, au sein de la gestion des coopératives a été aussi un autre handicap. Beaucoup d'entre eux voulaient maintenir leur autorité dans le fonctionnement des coopératives avec l'intention de détourner les fonds de l'organisation pour ses propres fins. Ce phénomène était malheureusement la pratique courante jusqu'à la plus haute hiérarchie de l'administration publique.

Il n'y a pas que les détournements des fonds des coopératives par les autorités qui a secoué le fonctionnement de certaines coopératives, il y a aussi l'instabilité politique interne du Rwanda à certaines périodes. Ces instabilités ont été causées en général par les conflits ethniques répétitifs, et les tentatives des coups d'État militaire.

Aujourd'hui, deux ans après les massacres des populations civiles et la destruction des infrastructures des coopératives, la politique du gouvernement actuel à l'égard des coopératives n'a pas encore donné ses résultats pour qu'on puisse les commenter. Toutes les activités économiques sont à l'état de réhabilitation.

3. LES DOMAINES D'ACTIVITÉS DES COOPÉRATIVES

Telles qu'illustrées par les tableaux précédents et celui qui suit, les coopératives rwandaises se trouvent dans plusieurs secteurs d'activités économiques. Plusieurs études et recherches du C.F.R.C. -IWACU, les regroupent en 7 principaux domaines qui sont les suivants:

- l'agriculture
- l'élevage
- l'artisanat, mines et industries
- le commerce des produits de 1ère nécessité
- l'habitat
- l'épargne et crédits
- les mutuelles d'entraide

Chacune de ses domaines peut avoir plusieurs fonctions telles que:

- la production
- le stockage
- la transformation
- la commercialisation
- les services

TABLEAU V. RÉPARTITION DES GROUPEMENTS PAR DOMAINES PRINCIPAUX.

(Données disponibles pour 3 238 groupements en 1985)

Domaines principaux	Nombre de groupements	%	Nombre de membres	%
1. Agriculture	2 508	77.5	70 909	28.2
2. Élevage	168	5	4 862	1.9
3. Artisanat, Mines et Industries	207	6.4	5 074	2
4. Commerce de produits de 1 ^{ère} nécessité	222	6.8	97 287	38.7
5. Habitat	12	0.4	289	0.1
6. Epargne/Crédit	92	3	71 781	28.5
7. Mutuelles d'entraide	7	0.2	383	0.2
8. Autres	22	0.7	1 104	0.4
TOTAL	3 238	100%	251 689	100%

Source: Pie NTAVYOHANYUMA, «*Inventaire des coopératives et groupements a vocation coopérative*», C.F.R.C - IWACU, Kigali, Septembre 1987, P. 24-25 + nos calculs

Ce tableau montre que l'agriculture est le secteur largement développé par le mouvement coopératif rwandais. Son importance dans le secteur de l'agriculture donne l'impression que les autres activités sont négligeables au Rwanda. D'une part c'est vrai, mais, il y a d'autres secteurs qui avaient commencé à marquer les points, notamment les Banques Populaires, le commerce et l'artisanat.

Évidemment que ces derniers secteurs ne touchaient pas un grand nombre de rwandais comme l'agriculture.

Ce comportement des citoyens rwandais dans le développement du mouvement coopératif, est l'image des activités économiques du pays dans son ensemble. On sait très bien que le territoire national est petit par rapport à sa population. D'où sa densité dont nous avons déjà parlé et la proportion très élevée de la po-

pulation rwandaise qui sont agriculteurs, mais les rwandais continuent à s'orienter dans ce domaine en épuisant d'avantage la qualité du sol cultivable et en morcelant d'avantage les champs qui sont déjà suffisamment petits.

4. LA PLACE DES COOPÉRATIVES DES TRAVAILLEURS

En abordant ce sujet des coopératives des travailleurs, je n'inclus pas les agriculteurs, je parle plutôt des regroupements des personnes dans les autres domaines autres que l'agriculture. Nous pouvons citer le cas des différents corps de métiers tels que les artisans, les menuisiers, les maçons, les couturiers et autres.

Cependant, comme vous l'avez remarqué dans le tableau V, le terme des coopératives des travailleurs n'est presque pas utilisé dans le langage des coopérateurs rwandais. Et pourtant, ces coopératives des travailleurs existent depuis plus de vingt ans. Evidemment ces coopératives ne sont pas très développées comme ici dans les pays développés. Elles sont encore à l'état embryonnaire.

Pour le moment, on n'a pas des documents qui ont été élaboré spécifiquement pour les coopératives des travailleurs au Rwanda, il faut dire que même pour les pays développés dont nous parlons, les coopératives de travailleurs sont classées parmi ce qu'on appelle au Québec « les nouvelles coopératives ».

Compte tenu de la situation économique du Rwanda, de ses ressources matérielles et humaines, nous pensons que ces coopératives méritent d'attirer l'attention des responsables du pays et d'autres acteurs économiques, parce qu'elles peuvent changer favorablement la mentalité des rwandais, en apprenant et en protégeant mieux leurs professions et leurs conditions de travail comme cela se passe partout ailleurs dans le monde. Nous allons aborder ce sujet en profondeur dans le chapitre 4 du présent essai.

CHAPITRE III. LES ORIGINES DU MOUVEMENT COOPÉRATIF

1. LA STRUCTURE SOCIALE

Pour mieux comprendre l'origine de la coopération moderne, il est nécessaire de faire un bref aperçu sur la structure de la société, il y a plus de deux siècles. Il s'agit ici de la société occidentale et plus précisément de l'Europe où on a vu naître la coopération.

La population était à majorité rurale, les villes étaient peu nombreuses. Ces villes étaient principalement formées soit par les centres commerciaux, soit des services gouvernementaux, d'autres étaient des centres universitaires ou des centres religieux.

La production était artisanale, elle se faisait essentiellement dans des ateliers par les artisans qui étaient en même temps propriétaires des outils et des ateliers. Les femmes et les enfants pouvaient s'associer à la production de l'atelier familial. Le propriétaire de l'atelier pouvait avoir des employés mais limités à un nombre très réduit. Cette pratique des ateliers de production était répandue presque partout dans toutes les campagnes.

La structure de la société occidentale était donc organisée autour de ce mode de production des biens dans les ateliers des artisans dont ils étaient propriétaires à la fois des outils et de la force du travail.

Cette structure est venue changée avec l'apparition de la machine à vapeur, qui a révolutionné le monde de la production. Bien que productive, la machine à vapeur était très chère. Les artisans étaient dans l'impossibilité de s'en procurer pour accroître leurs capacités de production.

Les grands commerçants des milieux commerciaux qui avaient accumulé des richesses en ont profité pour construire les grandes usines. Une fois construites et les machines installées, les propriétaires des usines avaient besoins de beaucoup

d'hommes pour utiliser les nouvelles machines. Ils ont donc procédé à des recrutements massifs, qui ont non seulement donné du travail à un bon nombre des personnes, mais qui ont aussi provoqué un exode rural sans précédent. C'est dans ce contexte qu'il y a eu fermeture de plusieurs ateliers de production artisanale dans les campagnes.

La multiplication des constructions d'usines et le phénomène d'exode rural ont été à la base de la création des villes industrielles. Ces dernières se sont constituées très rapidement contrairement aux anciennes villes administratives, intellectuelles ou religieuses dont nous avons parlé précédemment.

Le changement du mode production, la croissance rapide des villes industrielles, ainsi que la croissance de la production ont été à la base du changement profond de la structure de la société occidentale. Ce changement se situe aussi bien au niveau économique et social. Les entreprises voulaient maximiser les profits et minimiser les dépenses. Les travailleurs recevaient les salaires les plus bas possibles, pendant que la richesse du propriétaire ne cessait de s'accumuler. Après quelque temps, les inégalités sociales se sont accrues, les grandes villes ont été inondées par des pauvres travailleurs. Pour pouvoir survivre, les femmes et les enfants devaient aussi travailler.

Cette situation de vouloir rendre la capacité d'usines immenses que la machine à vapeur a été un instrument clé de la transformation radicale de produire les biens. Ce changement de mécanisme de production, d'appropriation et de distribution a entraîné les modifications des relations entre les individus tant au niveau économique que dans l'organisation sociale tout entière. Ce changement des structures de la société passa à l'histoire sous le nom de la **révolution industrielle**. C'est aussi la naissance du capitalisme dans sa forme sauvage.

Malgré cette croissance des usines, l'époque de la révolution industrielle a connu des hauts et des bas. Pendant les périodes où l'économie était bonne, les travailleurs des usines pouvaient survivre. Mais, en des moments des crises éco-

nomiques, les travailleurs plongeaient dans la misère sans merci, parce que même le gouvernement ne pouvait en point leur venir en aide.

Ces milliers de travailleurs étaient sans pouvoir aussi bien politique qu'économique pour améliorer leur situation. Ils étaient donc dépourvus de tout bien, sauf leur force de travail. Ils étaient victimes du changement dû au nouveau mécanisme du mode de production des biens dont ils avaient besoin. Pour résoudre ce problème socio-économique, il y a eu plusieurs réactions de tous les milieux de la société, c'est ce que nous allons voir dans les pages qui suivent.

2. LES RÉACTIONS SOCIALES

Comme nous l'avons dit précédemment, la révolution industrielle, a entraîné plusieurs changements qui ont provoqué plusieurs réactions dans la société occidentale. Ces différentes réactions étaient aussi biens du côté de la classe ouvrière que du côté des intellectuels. Toutefois, une petite minorité des riches de bonne volonté ont fait des tentatives de trouver la solution aux multiples difficultés causées par la révolution industrielle.

La réaction de la classe ouvrière était plutôt violente. Les travailleurs ont réagi spontanément pour protester contre leur situation dégradante. Du côté des intellectuels, c'est l'indignation totale et une protestation énergétique contre ce régime qui encourage l'exploitation de l'homme par l'homme. Ils protestent contre la source de la richesse qui entraîne la misère et la ruine. Pour eux, la croissance économique d'une société ne représente pas nécessairement le bien-être des individus qui en font partie.

C'est dans la deuxième moitié du XVIII^e siècle qu'on voit naître trois tendances pour atténuer la tension chez les ouvriers et la transformation globale de la société.

La première tendance proposait des changements sociaux, en passant par les lois gouvernementales. Il s'agit par exemple de faire adopter les lois interdisant l'embauche d'un enfant de moins de 12 ans ou limiter les heures de travail par semaine à 60 heures. Cette tendance est plutôt politique et s'appellera par la suite le « mouvement socialiste ». L'idéal de ce mouvement est donc la justice sociale qui aboutira à la création de partis politiques socialistes.

La deuxième tendance est celle qui veut que les travailleurs se regroupent ensemble, pour constituer une force capable de défendre leurs droits auprès des entrepreneurs. C'est dans ce mouvement qu'il y a eu la création des mouvements syndicaux. En d'autres mots, le syndicalisme devrait s'assurer que les travailleurs bénéficient une plus grande part du fruit de leur travail et dans l'équité.

La troisième tendance cherche une autre façon de répartir la richesse. Ce mouvement veut identifier une nouvelle formule qui peut faire le lien entre les avantages du capitalisme et le développement de la collectivité dans le respect de la personne. Ce sont ces gens là qui sont **à la base de la coopération**. C'est dans ce contexte que l'on peut dire que le socialisme, le syndicalisme et la coopération ont pris naissance au moment de la révolution industrielle.

C'est dans cette troisième tendance qu'on a vu d'une part les défenseurs de l'intérêt du consommateur établi comme intérêt de tous, d'autre part les défenseurs de l'intérêt des travailleurs contre les oisifs (ceux qui vivent au dépend des travailleurs). Cette dernière tendance défend l'intérêt des travailleurs, qui pour eux représente l'intérêt général, et il est atteint au fur et à mesure que la richesse produite sert à satisfaire les besoins des travailleurs. C'est cette tendance qui a donné naissance à la doctrine et aux théories des coopératives des travailleurs.

Pour mieux comprendre la base logique de notre travail sur les coopératives des travailleurs, nous croyons essentiel de résumer la pensée de certains qu'on qualifie comme étant les pères de la coopération et qui ont été à la base de la théorie et la doctrine des coopératives des travailleurs. Comme la coopération prend ses

origines en Europe, plus précisément en Angleterre et en France, nous allons résumer la pensée de Robert Owen pour l'Angleterre et Charles Fourier pour la France.

a. Robert Owen (1771-1858)

Robert Owen a été cité par plusieurs auteurs comme étant le père de la coopération en Angleterre ou tout au moins on lui reconnaît la place éminente en tant qu'inspirateur de la coopération. Lui-même victime du phénomène de l'industrialisation dont nous avons parlé plus haut, Robert Owen était un ouvrier d'usine à l'âge de 9 ans. Fort heureusement, il a réussi à sortir de cette classe ouvrière pour devenir propriétaire d'usine. La misère qu'il a vécue étant jeune l'a inspiré pour devenir l'un des grands réformateurs de la société anglaise.

En 1817, Robert Owen a proposé un projet au gouvernement d'Angleterre de créer des « villages coopératifs » où quelques 500 à 1500 personnes vivraient et travailleraient. Pour lui, ces villages ainsi créés partout en Angleterre, seraient autonome et auto-suffisants. Pour réduire la pauvreté, ces villages devraient produire en commun les biens dont ils ont besoins et les surplus seraient échangés avec d'autres « villages ». Les profits appartiendraient à l'ensemble des travailleurs. Chaque village serait donc spécialisé dans la production ou dans une activité industrielle agricole.

Au sujet d'Owen, LAMBERT nous dit:

«A l'origine, il concevait ces villages de coopération comme une solution au problème du chômage et de la misère. Il voulait permettre aux citoyens les plus pauvres d'acquérir une propriété commune et de se livrer à des travaux - surtout agricoles - qui les sauveraient du désespoir. Mais, peu à peu, sa conception s'est

élargie; Ces villages de coopération, dans l'espoir d'Owen, deviennent le type de société idéale vers lequel il voudrait pousser l'humanité»⁴.

En faisant ces échanges de produits, les villages pouvaient graduellement éliminer les intermédiaires qui sont les sources d'augmentation des prix de biens de consommation. Son projet n'a pas abouti, parce le gouvernement lui avait refusé ses recommandations. Il avait essayé la même tentative aux Etats-Unis sans succès. Toutefois, il a appliqué ses idées dans ses propres usines à New Lanark.

Owen avait un projet de société qui pouvait faire contre-poids, sinon éliminer la société capitaliste sauvage et ses misères humaines.

« ..., quand la technique aura développé sa puissance potentielle et qu'elle aura enrichi les hommes, les capitalistes renonceront volontairement à l'intérêt sur leur capital. C'est certainement un aspect très utopique de son rêve»⁵.

Nous retiendrons d'Owen les idées suivantes:

- La coopérative n'est pas un magasin ou une usine, c'est toute une communauté.
- Créer un système qui permet aux travailleurs de partager le fruit de leur travail
- Education aux gens pour sortir de la misère
- Apprendre aux gens de s'organiser entre eux au lieu de se faire organiser par les autres.

b. Charles Fourier (1772-1837)

Charles Fourier, alors qu'il était en France, arrive presque à la même conclusion en même temps qu'Owen en Angleterre. Pour commencer son projet coopératif, Fourier s'était inspiré à partir d'une analyse de la nourriture à Paris. Ainsi, il avait constaté qu'il y avait une grande différence de prix d'une pomme à Paris et celui

⁴ Paul, LAMBERT, «La doctrine coopérative», 3^e édition, Bruxelles, 1964, P. 35

⁵ P. LAMBERT, «La doctrine coopérative», 3^e édition, Bruxelles, 1964, P. 35

de l'agriculteur. Il s'était rendu compte que cette différence était entraînée par une foule d'intermédiaire, qui prenaient un profit à chaque fois qu'ils changeaient la marchandise de mains. Pour Fourier, c'est ce phénomène qui contribuait à la misère des masses et à l'enrichissement d'une poignée des capitalistes.

Dans sa lutte contre la pauvreté, Fourier pensait qu'il fallait non seulement la croissance de la production, mais aussi une bonne répartition de la richesse produite. Son projet de société était basé sur l'instauration d'une plus grande justice sociale.

Paul LAMBERT donne plus d'éclaircissement sur Fourier à ce sujet, il dit:

«Tout d'abord, il propose l'association en phalange, moins pour résoudre un problème de répartition, de justice sociale, que pour résoudre un problème de production. Il est un des premiers réformateurs qui aient mis l'accent sur la thèse que la lutte contre le paupérisme dépend davantage d'un accroissement de la production que d'une meilleure répartition, à condition que l'accroissement de la production se situe dans un cadre social qui assure, à tout le moins, une répartition proportionnelle du revenu national grandissant»⁶.

Tout comme Owen, Fourier avait proposé la création des villages coopératifs qu'il appela des « phalanstères ». Cette formule allait permettre aux personnes de mettre en commun ce qu'ils ont. Presque comme Owen, ces phalanstères devaient regrouper 400 à 2 000 associés. Pour lui, les gens allaient commencer par les activités agricoles pour se nourrir, ensuite, ils allaient produire dans les usines les biens qui les appartiendront.

Toujours au sujet de Fourier, Paul LAMBERT poursuit en disant:

«Les différents membres d'un canton s'associeraient, mettraient en commun ce qu'ils ont, et avant tout leurs terres, supprimeraient toutes limites qui séparent

⁶ P. LAMBERT, «La doctrine coopérative», 3^e édition, Bruxelles, 1964, P. 35

leurs propriétés, et vivraient, je ne dirais pas en commun, ce serait inexact, mais vivraient ensemble dans une construction rationnelle: le phalanstère.

Cependant, les phalanstères n'étaient pas des organisations communistes, car, les personnes qui constituerait un phalanstère y apporterait des choses de différentes valeurs, seraient rémunérées selon la valeur de leur contribution. Cette adhésion au phalanstère était libre et volontaire, la gestion devrait être le plus démocratiquement possible». Rien n'a été fait sur les propositions de l'utopie de Fourier par le gouvernement France.

3. LA DESCRIPTION ET L'ÉVOLUTION DU MOUVEMENT COOPÉRATIF

Pour décrire le mouvement coopératif, nous allons nous référer au texte de Jacques DROZ. Il dit:

« Bien que ce soit Owen qui ait donné au système coopératif ses lettres de noblesses l'idée coopérative est bien antérieure. En Grande-Bretagne, les débuts remontent au milieu du XVIII^e siècle. Vers 1760, des ouvriers travaillant aux arsenaux de Chathan et de Woolwich décident de fonder des moulins coopératifs afin de fixer eux-mêmes le prix de la farine et d'échapper ainsi au monopole local des patrons meuniers. Partie de la meunerie et de la boulangerie, l'initiative s'étend à d'autres métiers. Des magasins coopératifs apparaissent presque toujours sous l'impulsion d'associations ouvrières et d'embryons de syndicats. Ce ne sont encore que des expériences isolées. On ne saurait parler d'un mouvement. Pourtant, à côté des coopératives de consommation se fondent déjà quelques coopératives de production »⁷.

Au début du 19^e siècle Owen et Dr. King donnent une nouvelle impulsion à ces organisations d'entreprises. A cette même époque, les journaux et brochures y ont joué un grand rôle. Plusieurs expériences ont été tentées partout en Angleterre. Selon Jacques Droz, le mouvement était surtout vigoureux à Londres, dans

⁷ Jacques DROZ, «Histoire générale du socialisme. T.I. Des origines à 1875», Paris, Presses Universitaires de France, 1972, p.552

le Yorkshire, le Lancashire, la région de Birmingham, il gagne ensuite l'Écosse et l'Irlande. Des congrès des coopérateurs commencent à se tenir régulièrement à partir de 1831.

« Tel est le premier stade du mouvement coopératif. Il se caractérise par deux traits: un idéal élevé - la totale régénération de la société - mais l'échec économique complet de toutes les expériences tentées. En 1844 avec les pionniers de Rochdale, naît une autre conception plus modeste, mais plus réaliste de la coopération. Une deuxième phase commence, marquée par des ambitions limitées: l'esprit pratique l'emporte sur l'idéalisme. Cette fois le succès économique vient couronner ces entreprises. La réussite amène en 1863 la création de la cooperative Wholesale Society (coopérative de gros)»⁸.

Si les magasins des Honorables Pionniers de Rochdale ont connu un succès, c'est grâce à leur réalisme. Ils ont mis au point des méthodes qui correspondaient aux besoins et aux aspirations du monde ouvrier, tout en garantissant la bonne marche commerciale de l'entreprise. Selon Jacques Droz, cette formule de coopérative de consommation repose sur huit principes fondamentaux⁹.

Les huit principes s'efforcent d'allier l'idéal coopérateur et le sens des affaires;

- Premier principe: L'association distribue chaque année des dividendes sur les bénéfices réalisés, proportionnellement aux achats effectués par les membres...
- Deuxièmement, la vente se fait au comptant, sans consentir de crédit. Les ouvriers ne risquent donc ni l'endettement ni l'usure.
- En troisième lieu: Chaque associé a un intérêt fixe sur le capital souscrit...
- Le quatrième principe a trait avec la gestion démocratique: *un homme, un vote*.
- Cinquième point: la liberté d'adhésion.
- Le sixième et le septième principe sont très importants par le souci moral et éducatif qu'ils révèlent. Le magasin coopératif vend exclusivement des produits natu-

⁸ J. DROZ, *op. cit.*, p. 553

⁹ *Idem*, p. 554

rels et des marchandises garanties non falsifiées, d'autre part l'association s'engage à favoriser l'instruction et à élever le niveau de culture des adhérents.

- Enfin, dans un huitième point, les Pionniers prennent position en faveur de la neutralité politique et religieuse.

Cependant, Jacques Droz nous apprend qu'aucun de ces principes n'est leur sont original, mais, leur synthèse fait leur nouveauté.

4. LA NATURE DE L'ENTREPRISE COOPÉRATIVE

Peu à peu, le mouvement coopératif s'est développé avec le temps, sur base des règles qui sont différentes des autres entreprises traditionnelles (capitalistes).

Contrairement aux entreprises capitalistes, qui visent à maximiser le profit, le but des entreprises coopératives est plutôt d'offrir les meilleurs services aux meilleurs prix possibles à ses membres - usagers. Comme nous l'avons dit plus haut, la coopération encourage les gens, la communauté à prendre en main sa propre destinée socio-économique.

Selon Roch Bastien, dans son cours de l'économie de la coopération, il définit la coopérative comme «une organisation économique, possédée par ses usagers, ménages ou firmes artisanales et respectant dans son fonctionnement ce qu'on appelle les principes coopératifs»¹⁰.

Dans son essai (1993), Ernesto Molina cite Claude Vienney, qui dit que les organisations coopératives sont identifiées comme une «combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprise réciproquement liés par un rapport d'activité et de sociétariat»¹¹.

¹⁰ Bastien, ROCH, «Les coopératives: une vision d'économiste. notes miméographiées», Université de Sherbrooke, 1987, p. 26.

¹¹ Claude VIENNEY, cité par Molina, ERNESTO, «Les effets de la forme d'organisation du travail sur l'efficacité de coopératives de travailleurs», Université de Sherbrooke, Avril 1993, p.24.

La première définition, celle de Roch Bastien, insiste sur deux éléments fondamentaux qui caractérisent une coopérative. D'abord celui d'une activité économique qui est la seule raison de s'associer. Puis, il parle du deuxième élément qui est celui des usagers. En d'autres termes, les activités économiques servent à ses usagers qui sont en même temps propriétaires.

La diversité des besoins économique peut donc déterminer la diversité des raisons qui conduisent les personnes à s'associer en coopérative. Pour Claude Vienney, il y a 3 types de besoins: le besoin d'écoulement, le besoin de travail et le besoin d'approvisionnement. Ces différents besoins conduisent les personnes à se regrouper au sein d'une coopérative pour satisfaire leurs besoins et, de cette façon de se comporter comme acteurs socio-économiques différents. cité par Ernesto Moline, Claude Vienney dit:

ils peuvent être en rapport des trois manières avec cette activité représentée elle-même schématiquement comme combinaison productive:

- soit comme apporteur des forces de travail (F.T);
- soit comme apporteur de matière première (M.P);
- soit comme utilisateur des produits.¹²

Dans le langage courant des coopératives, cette classification est respectivement nommée comme suit:

- coopérative de travail ou coopérative des travailleurs
- coopérative d'écoulement
- coopérative d'approvisionnement ou coopérative de consommation

Ces trois types de Coopératives ont toutes une philosophie commune, constituant en quelques sorte à la fois la doctrine coopérative et une transcription de celle-ci dans des règles simples de fonctionnement.

¹² M. ERNESTO, *op. cit.*, p. 25

Cependant, l'ACI (Alliance coopérative Internationale) s'est inspirée des principes des pionniers de Rochdales, pour déterminer les principes de la coopération. Ces derniers ont été confrontés à plusieurs versions plus ou moins semblables. Dans le but d'éviter que différents pays interprètent de différentes façons la pensée coopérative, un comité spécial de l'ACI proposa une formulation des principes coopératifs, laquelle formulation fut adoptée au congrès de Paris en 1937. Ce n'est qu'après avoir consulté plusieurs associations à travers le monde que l'ACI réaffirma, à son congrès de Vienne en 1966, que les principes fondamentaux de Rochdale étaient les seuls principes coopératifs. Six principes que voici étaient retenus:

- 1- Principe d'adhésion libre et volontaire
- 2- Principe de contrôle démocratique
- 3- Principe de l'intérêt limité sur le capital social
- 4- principe de la ristourne
- 5- principe de l'éducation coopérative
- 6- principe de l'intercoopération.

Comme le dit Bernard Denault, dans son cours de socio-histoire des coopératives « En fait chacun des principes fondamentaux énoncés par l'ACI, a été traduit sous forme de règles qui servent à déterminer la spécificité de l'action coopérative. Bien que ces règles veuillent avoir valeur universelle, il est sûr qu'elles ne se retrouvent pas intégralement dans les législations et règles de tous les pays»¹³.

En plus, ces principes nous permettent de distinguer une coopérative d'une entreprise capitaliste. Nous distinguons ces deux formes d'organisation sur 4 points fondamentaux:

- En ce qui concerne la finalité de l'activité économique: «l'objet d'une coopérative est de répondre à un ou plusieurs besoins communs de ses membres alors que

¹³ Bernard, DENAULT, notes de cours1, «Socio-histoire des coopératives», Univ. de Sherbrooke, Janvier 1995, p.22.

l'entreprise capitaliste vise à dégager un profit aussi élevé que possible pour son ou ses propriétaires.»

- En ce qui concerne l'intérêt du capital social et l'affectation des excédents d'exploitation: «le coopérateur n'investit pas avec le souci principal d'obtenir un rendement maximum de son capital, mais plutôt dans la perspective de bénéficier des services de la coopérative en tant qu'utilisateur, de ses produits en tant que consommateur, ou des emplois qu'elle crée en tant que travailleur. Cette volonté de mettre le capital au service d'une activité se traduit par la limitation de l'intérêt payé sur le capital détenu par les coopérateurs. Les surplus sont généralement répartis entre les coopérateurs au prorata des transactions effectuées avec la coopérative ou des heures de travail prestées pour elle.»

- En ce qui concerne le pouvoir de contrôle: «celui-ci est réparti de façon égalitaire entre les membres (un homme - une voix), tandis que les droits de vote dans une société classique sont proportionnels au nombre de parts détenues».

En ce qui concerne la recherche d'une nouvelle conception de l'entreprise : «La coopérative promeut les valeurs suivantes: l'autogestion et la responsabilité collective, une plus grande solidarité, la recherche de besoins perçus comme véritables, non artificiellement créés, redécouverte de l'artisanat et des métiers, la recherche de procédés techniques respectant l'environnement naturel ainsi que le client et la tendance au service de la population locale.

N.B. : Ces valeurs ne sont pas exclusives aux coopératives.¹⁴

¹⁴ J., DEFOURNY, cité par Jean-philippe BODY, «L'emploi et les rémunérations dans les nouvelles coopératives en Wallonie et à Bruxelles», Bruxelles, Univ. Catholique de Louvain-La-Neuve, Janvier 1986, p.1.

4. L'AMPLEUR DU MOUVEMENT

D'après les statistiques de l'Alliance coopérative Internationale sur ses membres, il existait 674 697 sociétés coopératives dans le monde en 1988. Dans une étude faite par l'institut Nord-Sud.

« Les chiffres de l'ACI, qui excluent les organisations non enregistrées ou affiliées et par conséquent sous-estiment la véritable importance du mouvement, montrent que les coopératives oeuvrent surtout dans trois secteurs économiques: la production et la commercialisation des produits agricoles, la vente au détail des produits de consommation, les services financiers. Les dix pays à posséder le plus grand nombre de membres de coopératives sont la Chine, l'Inde, l'URSS, les États-Unis, le Japon, la Roumanie, la France, la Pologne, le Canada et le Royaume-Uni. Les pays Scandinaves sont également de grandes nations coopératives quand on considère le nombre de membres par habitant...Des coopératives assurent plus de 70% de la mise en marché des produits laitiers au Danemark, du riz au Japon, et des céréales au Canada. Des réseaux de banques coopératives de la France, du Japon, de l'Allemagne de l'Ouest et des Pays-Bas comptent parmi les 50 plus grosses banques au monde. En Suisse et en Finlande, des coopératives de consommation dominent les marchés de la vente au détail. Des coopératives s'occupent de 75% du commerce de détail et de près de 80% de la construction urbaine de logements en Pologne. En Chine, la commercialisation des produits agricoles et la distribution des biens de consommation dans les régions rurales sont contrôlées par des coopératives. Dans le tiers-monde, les coopératives s'occupent surtout de la commercialisation des produits agricoles, de l'octroi de prêts aux fermiers et de la vente des moyens de production agricoles. Un certain nombre fonctionnent comme des quasi-monopoles avec l'appui des gouvernements. Elles dominent par exemple la mise en marché du café au Kenya et du sucre en Inde. Les coopératives polyvalentes, offrant plusieurs services, sont aussi fréquentes dans les pays en développement. Ces derniers se distinguent en outre par un grand nombre d'organisations non officiel-

les, de «précoopératives», qui n'ont pas été constituées ou qui sont enregistrées comme des associations ou des sociétés sans but lucratif, certaines sont nées à la suite des échecs de coopératives officielles, d'autres sont sorties d'activités traditionnelles d'entraide»¹⁵.

TABLEAU VI. Alliance Coopérative Internationale:

tous ses membres du monde par secteur, 1988

Secteur	Membres	%	Sociétés	%
Agriculture	60 032 310	10,1	224 744	33,3
Consommation	142 187 074	23,8	65 278	9,7
Crédit	170 235 444	28,5	180 488	26,8
Pêche	2 018 716	0,3	15 210	2,3
Logement	14 058 142	2,4	72 726	10,8
Industrie	2 984 189	0,5	35 159	5,2
Assurance	39 208 017	6,6	12 366	1,8
Vocation multiples	133 612 405	22,4	47 564	7,0
Divers	32 009 954	5,4	21 162	3,1
Total	596 346 251	100,0	674 697	100,0

Source: Bruce THORDARSON, Mise sur l'action à la base, Les coopératives dans le développement mondial, Ottawa, Institut Nord-Sud, 1990, P.6.

Ce tableau montre l'ampleur relative des entreprises coopératives dans le monde, toutefois, il faut noter qu'il est pratiquement impossible de connaître l'importance réelle de la coopération dans le monde. Plusieurs organisations coopératives nationales, notamment dans l'agriculture européenne ne sont pas membres de l'A.C.I.

En plus, on remarque que dans ce tableau, il y a un problème de terminologie, les coopératives des travailleurs n'apparaissent pas. Elles apparaissent sous la rubrique «industrie».

¹⁵Thordarson, BRUCE, Mise sur l'action à la base: Les coopératives dans le développement mondial, Ottawa, Institut Nord-Sud, 1990, p. 4-5-6.

Notons ensuite que:

«...le centre de gravité de la coopération au niveau mondial s'est déplacé de l'Europe vers l'Asie qui regroupe aujourd'hui la moitié de la population coopérative. Cependant, cette évolution est moins marquée pour les coopératives de travailleurs qui restent largement localisées dans les pays industrialisés, en particulier européens. Enfin l'Afrique et l'Amérique latine paraissent encore très peu pénétrées par la coopération mais les statistiques de l'ACI ne rendent pas compte des multiples pratiques coopératives informelles et des organisations précoopératives qui fleurissent dans bien des pays»¹⁶.

TABLEAU VII Les coopératives de travailleurs dans la C.E.E. en 1985

Pays	Coopératives	Travailleurs
Belgique	250	2 000
Danemark	1 100	48 000
Espagne	12 000	170 000
France	1 400	38 000
Irlande	100	500
Italie	1 900	450 000
Pays-Bas	250	4 500
Portugal	400	20 000
Royaume-Uni	1 200	7 000
Total	35 700	7 400 000

Source: J. DEFOURNY, «*Démocratie coopérative et efficacité économique*», Bruxelles, Ed. Université, 1990, p.23

6. LA PARTICULARITÉ DES COOPÉRATIVES DES TRAVAILLEURS

Comme nous l'avons dit plus haut, la formation d'une entreprise coopérative se traduit par un besoin économique commun d'un groupe des gens. Nous avons également dit que ce besoin peut être soit un besoin d'écoulement, soit un besoin d'approvisionnement ou alors un besoin de travail.

¹⁶ Jacques, DEFOURNY, «*Démocratie coopérative et efficacité économique*», Bruxelles, Édition université, 1990, p. 21-22

Dans une coopérative d'écoulement, les propriétaires-usagers de la coopérative produisent individuellement. Ces derniers écoulent ou vendent par l'entremise de leur coopérative un produit quelconque. L'intérêt ultime du propriétaire-usager au sein de la coopérative d'écoulement est que la coopérative puisse écouler son produit à un prix le plus élevé possible par rapport au prix du marché. En d'autres termes, les propriétaires-usagers, peuvent constituer une force de vente, pour mieux protéger le prix de leurs produits en s'associant dans une coopérative d'écoulement .

Dans une coopérative d'approvisionnement ou de consommation, les propriétaires-usagers sont des consommateurs des produits. Ils s'associent dans le but de se procurer les biens ou les services au meilleur prix, c'est-à-dire au prix le plus bas possible par rapport au prix du marché.

Dans une coopérative des travailleurs, le propriétaire-usager n'est ni apporteur de produits ni consommateur de produits, mais il se trouve dans le processus de production. Il est apporteur de force de travail. L'intérêt ultime du membre porte sur le prix et les conditions d'achat de sa force de travail. En plus, de ces deux éléments qui forment l'intérêt du membre d'une coopérative de travail, s'ajoute les conditions d'utilisation de ses forces de travail. Bref, la coopérative de travail est une société dont les employés sont en même temps propriétaires de la coopérative.

Parlant de la spécificité d'une coopérative de travail, nous ne voulons pas seulement nous limiter sur sa définition ou sur l'intérêt qu'elle représente à ses membres, nous voulons également mettre en évidence sa double différence par rapport aux autres types de coopératives. Cette double différence est tant au niveau de l'association qu'au niveau de l'entreprise.

Au niveau de l'association, la coopérative de travail est le seul type de coopérative qui implique une plus forte intensité d'usage par ses membres.

Dans une coopérative de consommation, on peut considérer que les heures de participation d'un membre sont égales au temps qu'il passe dans la coopérative pendant ses achats. Dans la coopérative d'écoulement, la participation à l'usage correspond au temps que le membre fait à la coopérative pendant la livraison de ses produits.

Par contre dans une coopérative de travail, le membre de la coopérative est aussi employé. Il passe donc toutes les heures de service dans sa coopérative.

Dans son essai, Alain Bridault cite Antoine Antoni, il nous dit ce qui suit au niveau de l'entreprise:

«En tant qu'entreprise, elle n'entre pas dans la famille coopérative à côté des autres. Elle n'occupe pas un secteur économique comme les autres. Offrant la possibilité professionnelle de ses membres, son potentiel n'est pas limité par la satisfaction de besoin d'approvisionnement ou d'écoulement... Alors que les autres types de coopératives offrent à leur sociétariat un mode d'adaptation au capitalisme, une méthode d'atténuation de ses effets pervers, elle propose une alternative. Un autre type de rapport de production, un mode concret de réappropriation de la plus-value par les travailleurs»¹⁷.

7. L'EXPÉRIENCE QUÉBÉCOISE

Aujourd'hui au Québec, les coopératives des travailleurs occupent une place enviable dans la vie économique du Québec. Les véritables coopératives des travailleurs ont commencé dans les années trente et plus précisément en 1938 par les pêcheurs de Grande-Vallée en Gaspésie. Puis par les travailleurs forestiers, soit le Syndicat coopératif forestier de Grande-vallée. A cette époque là, les tra-

¹⁷ Antoine ANTONI, cité par Alain BRIDAULT, «La renaissance des coopératives de travail :Essai d'interprétation», Sudbury, Avril 1987, p. 74

vailleurs de ces deux secteurs étaient frappés par la grande crise économique et se sont en majorité retrouvés au chômage.

Cependant, pour arriver au succès et au développement actuel, les coopératives des travailleurs ont connu des hauts et des bas. La période 1950 et 1960, a été une période particulièrement difficile pour le mouvement coopératif Québécois dans son ensemble. La fin de la colonisation et la reconstruction de l'Europe ont été des événements économiquement favorable pour les entreprises traditionnelles. On observe pendant cette période le développement rapide des villes, qui a créé avec lui le phénomène de l'exode rural massif. Les valeurs de solidarité des régions donna place à l'esprit individualiste des grandes villes.

Ce n'est que vers les années 1970 que le mouvement coopératif dans son ensemble à repris suite à la restructuration de l'économie mondiale. D'où la naissance des coopératives des travailleurs dans les nouveaux secteurs. Nous citerons à titre d'exemple la naissance des coopératives des travailleurs dans le développement agro-forestier, dans la production maraîchère ainsi que dans la construction.

Aujourd'hui le profil des coopératives des travailleurs du Québec est très diversifié. La direction des coopératives du Québec dresse un bilan encourageant dans son cahier de novembre 1995 sur les coopératives des travailleurs du Québec. Elle développe les principaux domaines d'activités des coopératives des travailleurs actuelles qui sont les suivantes:

- Les coopératives des travailleurs forestiers.
- Les coopératives des travailleurs des techniciens ambulanciers.
- Les bleuetières coopératives.
- Les coopératives des travailleurs divers

Dans cette dernière catégorie, on peut citer les coopératives des travailleurs qui sont dans les domaines suivants:

- le domaine de l'agro-alimentaire
- le domaine de l'impression et de l'édition
- le domaine des arts et spectacles
- le domaine des services aux entreprises
- le domaine de restauration
- le domaine de vente au détail
- le domaine du transport
- le domaine manufacturier en général

Cependant, la majorité de ces coopératives exercent leurs activités dans le secteur tertiaire (celui des services) de l'économie.

On ne peut pas terminer cette partie sur les coopératives des travailleurs, sans mentionner le succès des Coopératives des Travailleurs Actionnaires (CTA). Ces coopératives sont de plus en plus nombreuses ici au Québec. L'émergence des CTA est plutôt un phénomène nouveau. La majorité d'entre elles se sont constituées dans les années 1980.

La différence entre les coopératives des travailleurs actionnaires et les coopératives des travailleurs conventionnelles, est que dans la CTA, les travailleurs d'une entreprise se regroupent pour acheter un bloc significatif d'actions de cette entreprise. Ces actions n'appartiennent pas aux membres individuellement, mais à la coopérative. Ce bloc d'action donne ainsi le pouvoir à la CTA de participer et d'influencer les décisions de l'entreprise.

«La CTA, contrairement à une coopérative de travailleurs conventionnelle, ne gère pas directement des opérations, elle administre avant tout un placement. Cependant, elle poursuit des objectifs plus larges que l'administration d'un placement puisqu'elle participe à la propriété, au pouvoir et aux résultats de l'entreprise. La CTA possède comme principal avantage de permettre à des travailleurs de s'associer à d'autres investisseurs dans le but d'acquérir leur entreprise. Outre le complément de capitaux, cette forme d'entreprise offre aux tra-

vailleurs la possibilité de s'associer à des investisseurs possédant une expertise pertinente qui souvent leur fait défaut. La CTA s'inscrit en outre dans le courant des grandes tendances mondiales qui favorisent la participation des travailleurs au développement de leur entreprise»¹⁸.

¹⁸ La direction des coopératives (Québec), Les coopératives de travailleurs au Québec, Québec, Novembre 1995, p. 65

V. CHAPITRE 4. CADRE DE VIABILITÉ DES COOPÉRATIVES DE TRAVAIL

Ce chapitre va donner un cadre de viabilité aux futurs membres des coopératives de travail du Rwanda. Or, comme nous ne disposons pas des données réelles, nous proposons de donner un cadre structurel et organisationnel capable de permettre aux coopératives de travail d'évaluer la chance de viabilité de leurs entreprises.

1. LA MOTIVATION DE CRÉATION DES COOPÉRATIVES DE TRAVAIL

a. Se créer un emploi

Dans ce chapitre, nous avons l'intention de proposer les coopératives de travail comme une alternative pour combattre le chômage actuel, source de plusieurs problèmes au Rwanda. Tout le long de ce travail, nous n'avons pas manqué d'occasion pour exprimer les difficultés auxquelles le peuple rwandais est confronté aujourd'hui, à cause de la guerre qui a emporté avec elle l'économie nationale dans son ensemble ainsi qu'une multitude des vies humaines.

Devant cette situation, le gouvernement actuel essaye de reconstruire les institutions de l'État petit à petit et selon ses moyens. Le secteur privé est très actif, surtout dans les activités économiques qui ne demandent pas de gros investissements à long terme. Certains investisseurs hésitent encore, par crainte de reprise des hostilités. C'est pourquoi, on remarque que la majorité des industries rwandaises n'ont pas encore ouvert les portes.

Les problèmes liés à la reprise des activités économiques sont multiples, et le chômage en est une conséquence. Mais, si l'on observe bien la situation, on se rend compte qu'il y a un autre facteur relié à l'habitude d'embauche qui joue un grand rôle en faveur de l'augmentation du niveau de chômage au Rwanda. Chez les intellectuels, le plus grand employeur est l'État. Malgré les salaires de misère,

chez les rwandais, ils ont développé cette habitude de se diriger vers la fonction publique pour y faire carrière juste à la sortie de l'université. Sont rare ceux qui pensent faire leurs propres affaires, dans les domaines qui correspondent à la formation acquise à l'université. On retrouve ces mêmes habitudes chez les jeunes qui ont juste le niveau secondaire.

Les jeunes qui bénéficient d'une formation professionnelle post-primaire, sont souvent dans le secteur de la construction (menuisiers, maçons, charpentiers, électriciens, etc.) et la mécanique générale. Après leur formation, ces jeunes vont généralement dans le secteur privé. Ils travaillent pour une personne qui a une entreprise de construction, et gagnent un salaire minable, parce que la grosse partie des résultats de leur travail revient au boss de l'entreprise qui s'enrichit facilement grâce à une main d'oeuvre presque gratuite.

Par contre, chez les paysans, les rwandais avaient développé l'habitude de se grouper au sein des coopératives pour mieux défendre leurs métiers. Nous avons déjà eu l'occasion d'en parler, presque 90% de la population rwandaise vit de l'agriculture. C'est dans ce sens que dans son recensement de 1985, sur un total de 3 238 groupements, le centre IWACU, révèle que 77,4% sont dans l'agriculture; 5,2% est en élevage et 6,4 est dans l'artisanat, mines et industrie. C'est plutôt dans cette dernière catégorie qu'on retrouve des groupements qui ont les caractéristiques des coopératives de travail telles que défini précédemment. Le tableau qui suit montre les activités principales qu'on retrouve dans les groupements de l'artisanat, mines et industries du Rwanda.

Tableau VIII. Artisanat, Mines et Industries au Rwanda.

Genre de produit ou domaine	Nombre de groupements qui font la production	Nombre de groupement vendeurs
1. Les briques	80	73
2. Les tuiles	65	61
3. La broderie	50	49
4. La menuiserie	40	46
5. La couture	40	49
6. Le bricolage (ubukorikori)	20	20
7. Le perlage	19	17
8. La forge	17	18
9. Le tissage	12	13
10. La vannerie	13	12
11. La tapisserie.	11	11
12. La maçonnerie	9	6
13. La soudure	3	8
14. Le travail du cuir	2	5
15. La sculpture	2	3
16. La céramique (poterie)	2	3

Source: C.F.R.C. IWACU, «*Inventaire des coopératives et groupement à vocation coopérative*», Kigali, Septembre 1987, P.41

En observant ce tableau, on se rend compte que les personnes qui préfèrent la formule de groupement à caractère coopératif pour se créer un travail, sont dans la catégorie de la classe des personnes dont le niveau d'instruction scolaire est bas. Dans ce genre de métiers, on retrouve fréquemment des analphabètes. Cette réalité des coopératives en général et des coopératives de travail en particulier fait une fausse image de la formule coopérative. En dehors de quelques personnes avisées, les coopératives sont souvent considérées comme des orga-

nisations des pauvres, des personnes moins instruites. Aux yeux d'un intellectuel, ce n'est donc pas dans ce genre d'organisation qu'il peut espérer trouver une solution à ses problèmes d'emploi.

A ce sujet, nous dirons qu'il y a un problème de méconnaissance et de manque d'informations chez la plupart des intellectuels rwandais à ce qui concerne les organisations coopératives en général et les coopératives de travail en particulier.

Nous pensons que le gouvernement actuel a plus qu'avant la responsabilité de divulguer les informations nécessaires concernant le fonctionnement des entreprises coopératives en général et des entreprises coopératives de travail en particulier. Cette diffusion d'information devrait se faire aussi bien dans le milieu rural que dans les zones urbaines. Une formation dans ce sens devrait être prévu à chaque niveau de l'enseignement pour préparer aux finissants de chaque niveau scolaire une autre façon de se trouver du travail.

Cette intégration de l'enseignement coopératif de travail à l'intérieur des programmes scolaires peut à la fois améliorer l'image des coopératives dans le milieu des personnes instruites et augmenter la chance des jeunes diplômés de se grouper à se créer une entreprise coopérative de travail, au lieu de recourir chaque fois à la fonction publique.

Devant l'urgence de besoin d'emploi au Rwanda actuel, les coopératives de travail présentent une alternative par excellence pour les personnes sans emploi de différents corps de métiers. C'est une alternative qui ne s'intéresse pas seulement aux paysans ou aux analphabètes, mais c'est surtout une bonne opportunité pour plusieurs intellectuels ou professionnels. L'union fait la force dit-on, les coopératives de travail peuvent permettre aux jeunes rwandais de saisir l'occasion de mettre en pratique leurs connaissances, mais surtout leur donneraient l'occasion de se créer des emplois dans le domaine où chacun se sent plus apte à produire plus et mieux.

Nous pensons que la formule coopérative de travail serait plus efficace que toute autre organisation d'entreprise dans les conditions actuelles du Rwanda. C'est la seule façon de mettre sur pied une organisation économique capable de permettre aux gens de gagner leur vie en fonction de leurs forces de travail.

«Quand des travailleurs fondent leur propre coopérative plutôt que de chercher de l'embauche dans des firmes traditionnelles ou même simplement lorsque le personnel de certaines entreprises ou les syndicats demandent la mise en place de systèmes participatifs, le désir est souvent explicite, non seulement d'atteindre des objectifs économiques, mais aussi d'obtenir un surcroît de bien-être ou de «job satisfaction» lié au sentiment d'assumer des responsabilités, de travailler davantage pour soi-même, d'être moins surveillé et plus écouté, etc.»¹⁹.

Le secteur de production ou le domaine d'activité est un choix du groupe qui décide de se lancer en affaire. Chacun des membres de la coopérative fait valoir ses talents, son habileté et son expérience en vue précisément de créer un milieu de travail à leur mesure.

b. Les pratiques autogestionnaires

Les coopérateurs des coopératives de travail ne sont pas seulement apporteurs de force de travail, mais ils sont également propriétaire de tous les moyens de production de l'entreprise coopérative. L'élément nouveau que nous voulons aborder dans cette partie de ce travail est que la seule action de se grouper en différents corps de métier pour se créer un travail ne suffit pas pour un travailleur-coopérateur. Oui, l'objectif est de se créer un emploi, mais qui est différent des autres entreprises traditionnelles (capitalistes).

La pratique de l'autogestion apporte un élément nouveau dans les rapports entre les travailleurs-coopérateurs. Puisque tous les travailleurs sont propriétaire de l'entreprise, ils participent à toutes les décisions qui concernent la bonne marche

¹⁹ Jacques, DEFOURNY, «Démocratie coopérative et efficacité économique», Bruxelles, Ed. Univ. 1990, p.39.

de l'organisation. Ce type de coopérative permet aux travailleurs d'éliminer les rapports d'exploitation, de domination, de même que l'aliénation propre au mode de fonctionnement de l'entreprise capitaliste. Ces éléments particuliers aux coopératives de travail permettent donc de tendre vers «l'objectif numéro un de l'autogestion qui est justement l'abolition du pouvoir de commandement qui n'a d'autre légitimité que la propriété des moyens matériels de production ou une délégation de pouvoir des propriétaires, qu'il s'agisse d'actionnaires ou de l'État-patron»²⁰.

Outre l'élaboration d'objectifs communs indispensables à la cohésion de la coopérative, la pratique de l'autogestion commence au moment même où l'équipe est constituée pour déterminer ensemble, notamment le secteur d'activité (quoi produire), la clientèle à laquelle il faut s'adresser, comment y arriver sur le plan financier et autre. Toutes ces grandes décisions sont prises par consensus par toute l'équipe des travailleurs-coopérateurs. Toutefois, il ne faut pas être surpris si vous constatez un décalage entre les principes et la pratique de l'autogestion. Cette situation peut s'expliquer d'une part par l'apprentissage d'un nouveau type de rapports de travail, et d'autre part, parce que certaines coopératives se lancent sans préparation nécessaire à la prise en charge d'une telle organisation.

c. Les conditions de travail

Contrairement aux entreprises capitalistes, ce n'est pas la maximisation du profit qui est la base de formation d'une coopérative de travail. Cette dernière vise d'une part la création de l'emploi, son maintien et son développement. D'autre part, d'établir le plus possible les bonnes conditions et un bon climat de travail au sein de l'organisation.

La pratique de l'autogestion, c'est s'auto-commander, mais cela ne signifie pas l'anarchie bien au contraire, se sont les travailleurs-coopérateurs eux-mêmes qui déterminent les règles relatives à la répartition des tâches et à la coordination des

²⁰ Daniel, CHAUVEY cité par le Centre Coopératif de Recherche en Politique Sociale, Les coopératives ouvrières de production et la lutte des travailleurs, Montreal, p. 60.

activités de la coopérative. Généralement, la répartition des tâches est fonction des compétences et des aptitudes de chacun. Les travailleurs peuvent mettre sur pied un système qui leur permettra de faire une rotation des tâches à condition que des mécanismes d'apprentissage aient été prévus à cet effet.

En principe, une bonne organisation du travail, devrait aussi être flexible, pour permettre aux travailleurs-coopérateurs d'avoir des horaires convenables à leur emploi du temps sans pour autant diminuer les résultats prévus ou l'efficacité des opérations de la coopérative. Plusieurs arrangements peuvent être accomplis au sein de la coopérative pour que cette dernière puisse verser à chaque membre un salaire permettant de vivre décemment.

«La motivation des travailleurs et leur participation à la gestion confèrent aussi aux entreprises autogérées une grande souplesse et leur donnent une marge de manoeuvre appréciable. Ainsi par exemple, les horaires et les conditions de travail peuvent être plus facilement adaptés en fonction des événements et des besoins»²¹.

2. LES CAUSES DES ÉCHECS

Le regroupement des personnes au sein d'une coopérative de travail seul ne suffit pas pour assurer sa survie ou son succès. Les membres de la coopérative de travail doivent identifier les causes qui peuvent nuire la survie de la coopérative à l'avance pour mieux les éviter. Ils doivent également identifier les obstacles possibles qui peuvent croiser pendant son évolution. Une fois que les obstacles possibles sont identifiés et que les causes sont déterminées, les membres de la coopérative doivent faire une réflexion visant à prendre les mesures nécessaires pour éviter des difficultés pouvant nuire à l'existence même de la coopérative. En d'autres termes, il faut que les membres de la coopérative mettent en place des structures directives qui peuvent être appliquées pour minimiser les risques.

²¹ Jacques, DEFOURNY, «Démocratie coopérative et efficacité économique», Bruxelles, Ed.Univ. 1990, p.60

Sans faire une liste exhaustive, nous nous sommes rendu compte que les éléments qui suivent sont souvent à la base des échecs des coopératives en générale et des coopératives de travail en particulier:

- Les coopératives initiées et gérées par les gens de l'extérieur. La plupart de ces coopératives sont parachutées par les gens qui ne connaissent pas le milieu, qui mettent en place une organisation sans consulter les bénéficiaires pour identifier leurs attentes. Dans ce cas, on peut dire que les coopératives existent avant les coopérateurs. Or, le processus de mise en place d'une coopérative de travail doit être soutenue par la conscience de ses membres, sans quoi elle est vouée à l'échec.

- Les coopératives qui se lancent dans les affaires non viables. En d'autres mots, les personnes qui veulent initier la coopérative de travail, doivent faire une étude préliminaire pour examiner la viabilité économique de cette entreprise. Les membres peuvent être motivés, mais cela n'est pas une condition suffisante pour se lancer dans l'affaire. On doit entre autres se poser les questions sur le marché visé, sur la concurrence etc., sinon l'organisation risque de se heurter à des sérieux problèmes qui peuvent entraîner sa fermeture.

- Les membres qui ne réalisent pas que la coopérative doit être gérée comme d'autres entreprises. Le fait d'être une coopérative ne signifie pas nécessairement qu'elle n'a pas besoin d'avoir une bonne gestion comme d'autres organisations d'entreprises.

- La coopérative qui manque le leadership. La plupart des dirigeants des coopératives sont souvent tentés de gérer la coopérative de manière à satisfaire leurs besoins personnels plutôt que d'être tenté par le goût de travailler ensemble.

- Une coopérative qui est initiée pour des raisons purement politiques. Au départ, il n'y a pas la demande pour le service ou le produit que veut offrir la coopérative.

Comme nous l'avons exprimé au départ, il y a sûrement d'autres causes, la liste peut être plus longue que la nôtre. Ce qui est important, c'est le fait de faire une réflexion dans ce sens et selon le contexte de l'environnement où veut se planter la coopérative en question. La nature du service ou du produit que veut offrir la coopérative peut aussi orienter la réflexion sur les obstacles probables ainsi que les causes des échecs qu'il faut éviter.

3. LES CONDITIONS DE SUCCÈS

Par contre il faut également créer les conditions nécessaires pour le succès de la coopérative. Il y en a plusieurs, et encore une fois ça dépend du contexte. Toutefois, on peut citer certaines d'entre elles:

- C'est toujours préférable que l'idée de créer une coopérative de travail vienne des membres eux-mêmes.
- Les membres de la coopérative doivent ressentir dans les mêmes besoins économiques. Dans notre cas, le besoin est celui de travailler.
- Les affaires entreprises par la coopérative doivent être fondamentalement viables.
- La gestion des affaires de la coopérative doit être faite comme la gestion des affaires des autres entreprises.
- La coopérative de travail doit être traitée comme une organisation commerciale et doit éviter les activités politiques.
- La coopérative de travail doit avoir un bon leader.
- La coopérative de travail doit offrir un produit ou un service qui répond exactement à la demande du marché visé.

- Les membres de la coopérative de travail doivent avoir les connaissances nécessaires pour être en mesure d'offrir le produit ou le service proposé.
- Les membres de la coopérative doivent être convaincu de son succès.

Ces éléments que nous venons de soulever sont à notre avis, nécessaires pour créer les conditions fondamentales de succès pour une coopérative de travail.

4. LES RELATIONS DANS L'ORGANISATION (Elles sont dynamiques)

a. L'hierarchie

Parlant de hiérarchie, nous nous intéressons plus particulièrement sur la structure organisationnelle des coopératives au Rwanda. Dans notre étude, nous ne voulons pas suggérer une structure quelconque aux coopératives de travail, mais nous voulons identifier les éléments sur lesquels il faut se baser pour élaborer une structure hiérarchique d'une organisation coopérative.

A notre avis, l'hierarchie au sein d'une coopérative de travail doit dépendre avant tout de la volonté de ses membres. Il est préférable que les membres mettent en place une structure hiérarchique qui répond à leurs attentes. Ces attentes peuvent être de plusieurs formes et dépendent de la nature et des activités de la coopérative en question. L'objectif est que les membres se sentent à l'aise à l'intérieur de cette structure, laquelle facilite une bonne communication, un bon contrôle et permettant à chaque membre d'identifier sa place à l'intérieur de cette structure hiérarchique.

La structure hiérarchique dépend également de la dimension de l'organisation. Plus l'organisation est grande, plus la structure hiérarchique est plus complexe. Mais comme nous avons pu le remarquer, au Rwanda, quel que soit la dimension de la coopérative, il y a trois niveaux hiérarchiques qui sont toujours présents: l'Assemblée Générale (AG), le Conseil d'Administration et gérant (dans certains

cas on l'appelle trésorier). Ces trois niveaux existent aussi partout ailleurs dans le monde. Certaines coopératives du Rwanda créent des commissions à l'intérieur du conseil d'administration pour des tâches particulières. Par exemple, une commission peut s'occuper de la vérification périodique de l'utilisation des fonds par la personne qui s'occupe de la trésorerie, une autre commission peut s'occuper du marketing et une autre peut s'occuper du financement de la coopérative. Dans la plupart de cas des petites coopératives, se sont les membres du CA qui s'occupent de la gestion courant des affaires de la coopérative.

Comme la grande partie des coopératives de production ou artisanales est constituée des paysans analphabètes, le peu des membres instruits sont ceux qui déterminent la structure de la coopérative et qui occupent les postes clés de cette dernière. Ce qui est déplorable, dans certains cas au Rwanda, c'est que la structure est fonction du nombre des personnes capables d'occuper les fonctions de la structure hiérarchique et non en fonction des besoins réels.

Or, comme dans notre étude nous parlons des coopératives de travail, c'est-à-dire, de l'organisation des différents corps de métiers au sein des coopératives, il y a de forte chance que la grande partie des membres de ce genre des coopératives n'éprouvent pas les difficultés de lire ou d'écrire. Par contre, on peut rencontrer ce genre de problème dans certaines coopératives, par exemple dans les coopératives de briqueterie.

Une fois que les coopératives de travail se seront donné une structure fédérative pour défendre leurs intérêts, ce problème des coopératives qui regroupent la majorité des membres analphabètes peut trouver une solution par le biais des attentes de l'intercoopération. Par exemple, les coopératives de briqueterie peuvent s'associer avec les coopératives des maçons. Or, la plupart des maçons au Rwanda ont fait une formation post primaire. Ces derniers peuvent donc aider ceux qui sont dans la fabrication des briques à mieux s'organiser à l'intérieur des structures qui répond à leurs besoins.

b. les lieux de pouvoir

Les lieux de pouvoir sont directement liés à la logique de la structure hiérarchique. Nous interprétons la notion du pouvoir comme étant la capacité d'influencer. L'influence qu'une personne peut avoir au sein d'une organisation est soit liée à la position qu'il occupe à l'intérieur de l'organisation, ou soit liée à ses connaissances techniques qui lui donne une importance particulière dans l'organisation.

Comme partout ailleurs dans les pays du tiers monde, voir même dans la plupart des pays riches, les coopératives ont toujours été l'objet de plusieurs interprétations à caractère péjoratif. Elles sont souvent vues comme des organisations de pauvres ou des organisations de personnes moins instruites qui veulent améliorer leurs conditions économiques et sociales. Le Rwanda ne fait pas exception, et parfois c'est vrai que les coopératives regroupent les gens moins instruits, parfois même analphabètes. Ce phénomène conduit donc les membres des coopératives à confier les postes de grande importance aux membres qui sont plus instruits que les autres. Ils sont souvent nommés membres du CA ou gérant pour plusieurs mandats.

Ces personnes instruites jouissent donc des pouvoirs énormes qui peuvent même dans certains cas conduire la coopérative à la faillite. Ces personnes n'ont pas seulement le pouvoir hiérarchique, mais ils ont aussi le pouvoir des connaissances sur les autres membres. C'est pour ces raisons que les coopératives du Rwanda éprouvent presque les mêmes difficultés, qu'à un certain moment les gestionnaires des coopératives gèrent les coopératives comme leurs propres entreprises.

Mais comme nous l'avons dit plus haut, notre étude s'intéresse aux groupes des différents métiers, à des professionnels qui ont du mal à se trouver un emploi sûr, ou qui veulent devenir patrons d'eux-mêmes dans tous les secteurs de la vie économique. Cela dit que ces coopératives vont dans un premier temps regrouper les personnes qui peuvent exercer les activités qui ne demandent pas beaucoup d'investissement en capital. Il s'agit donc des coopératives de travail qui of-

frent les services au grand public gouvernemental et privé. Ces personnes sont donc instruites et qualifiées pour leurs professions.

Dans ce cas, le pouvoir va s'exercer comme il se doit, c'est-à-dire de l'assemblée générale au CA, et du CA au gestionnaire de l'organisation. Les rotations aux différents postes sont faciles du moment où presque tous les membres peuvent y siéger sans barrières d'éducation. Une fois que ces coopératives des professionnels sont solides et possèdent une grande expertise en matière de gestion des coopératives de travail, elles peuvent épauler les coopératives de travail qui sont dans les activités qui ne demandent pas une formation scolaire quelconque.

Cependant, les coopératives de travail ont une caractéristique tout à fait particulière par rapport aux autres coopératives en ce qui concerne le pouvoir. Théoriquement l'AG, a un pouvoir sur le CA, mais on sait que dans la pratique, l'assemblée générale a plutôt un rôle de venir sanctionner les décisions préparées par le conseil d'administration. Ceci s'explique par le fait qu'il y a la notion du temps qui ne peut pas donner la chance à l'assemblée générale de débattre tous les sujets, de l'examiner à fond pour prendre une décision adéquate par la suite. En plus, il y a un autre problème au sein de l'AG, ce que les membres qui composent l'AG ne sont pas tous capables de comprendre certaines notions de gestion qui peuvent leur permettre de prendre les décisions qui correspondent à leurs aspirations. Ensuite, dans d'autres coopératives, les travailleurs ne sont pas nécessairement des employés de l'organisation. Ils ne peuvent donc pas participer à l'AG pour y apporter leurs idées et jugements. Les travailleurs sont obligés de se conformer aux directives des grands gestionnaires sans pouvoir y apporter le moindre commentaire ou suggestion.

Or, dans une coopérative de travail, les patrons deviennent des subordonnés pendant la réunion de l'AG. Les membres du CA sont jugés par leurs subalternes. Ce phénomène confère beaucoup de pouvoir aux travailleurs et oblige les autorités de l'organisation de prêter attention aux réclamations des travailleurs dans les activités quotidiennes. Le pouvoir de l'AG se fait donc sentir dans les coopé-

ratives de travail que dans d'autres coopératives. Il y a donc une relation de pouvoir réciproque dans la structure hiérarchique des coopératives de travail qui n'existent pas ailleurs.

Dans ce programme de promotion des coopératives de travail au Rwanda, nous pensons que ces éléments qui caractérisent la spécificité des coopératives de travail, notamment celui de ses lieux de pouvoir à l'intérieur de sa structure hiérarchique constitue un point important qui montre le sérieux et le dynamisme de ces organisations et par conséquent de leurs viabilités économiques et sociales.

c. Le leadership

Nous avons l'intention d'insister d'une façon particulière sur l'importance que les organisations coopératives de travail doivent faire en ce qui concerne le choix d'un leader de la coopérative. Le leader d'une organisation qui se veut compétitive et viable doit posséder les qualités exceptionnelles pour mériter cette place.

Malheureusement ce n'est pas ce qui se passe dans la pratique. Comme nous l'avons déjà vu plus haut, au Rwanda, le gouvernement joue une place de grande importance dans vie des coopératives en général. Les autorités locales se mêlent dans la gestion jusqu'au plus haut niveau du pays selon l'importance de la coopérative.

C'est pourquoi, nous voyons une solution de cet handicap à travers les coopératives de travail bien organisées avec un minimum d'interférence politique. Dans ce cas, les coopératives de travail des professionnels peuvent avoir une très grande marge de manoeuvre pour définir leur politique et choisir leurs dirigeants sans aucune pression externe à l'organisation.

Dans l'espoir d'inspirer les futurs coopérateurs rwandais, nous avons essayé de dresser une liste des qualités que nous jugeons nécessaires pour un bon leader d'une coopérative de travail. Cette liste n'est à aucun cas exhaustive, certains

éléments peuvent être ajoutés, d'autres peuvent être moins nécessaires selon le cas.

L'objectif est de reconnaître l'importance du leadership efficace dans le développement d'une coopérative de travail. En voici quelques qualités que nous jugeons nécessaire pour un bon leader:

- L'esprit d'initiative
- La capacité d'inspirer les autres
- L'engagement à long terme
- La volonté et la capacité de travailler fort
- La générosité
- L'esprit décisif
- La capacité de gestion
- La flexibilité
- La prévoyance
- La capacité technique
- l'honnêteté
- L'éducation, la formation et la qualification
- l'expérience antérieure du leadership des coopératives
- le support et l'influence de la communauté.

d. La pratique de la participation (participation à l'exercice du pouvoir)

«Le mot participation peut avoir un sens passif et un sens actif. Le sens passif serait celui « d'avoir part » à quelque chose, c'est-à-dire de sens «d'avoir en commun», «de posséder», «de recevoir». Le sens actif serait celui de «prendre part» à quelque chose, c'est-à-dire d'être impliqué activement à l'obtention de quelque chose. Participer, dans le sens actif, serait de travailler activement en-

semble en fonction de quelque chose; ça devient une affaire d'équipe, un état d'esprit et de comportement »²².

La pratique de participation revient en quelque sorte à la mise en application des principes autogestionnaires et de la gestion participative. Les travailleurs-coopérateurs ont le droit et la responsabilité de veiller à la bonne marche de l'entreprise dont ils sont employés et propriétaires. Le processus de décision se fait selon les critères que les membres se sont donnés eux-mêmes. Ce processus doit permettre à chacun d'exprimer ses idées sur le déroulement de son travail et le déroulement de l'entreprise dans son ensemble.

Dépendamment des coopératives et du nombre des membres, certaines décisions peuvent être prises au sein des comités, mais d'autres aspects sont parfois l'objet de décisions concernant l'ensemble des travailleurs. Nous pouvons citer à titre d'exemple, les décisions concernant la politique d'embauche et de licenciement, la politique de rémunération ainsi que la politique d'investissement. Or, comme l'organisation du travail est librement discutée et consentie par tous les travailleurs, il importe donc, pour des raisons d'efficacité de l'organisation, des mécanismes de formation et d'information rendant les membres de la coopérative aptes à prendre des décisions qui s'imposent.

Le mécanisme de circulation des informations doit être mieux élaborer, surtout dans des grandes coopératives. L'absence de ce mécanisme peut être a l'origine de mauvaises décisions. Chaque unité de travail doit être en mesure de recevoir toutes les informations des autres unités, tout comme chaque unité doit produire et émettre toutes les informations concernant ses activités et tout ce qui s'y rapporte.

Dans la pratique, le CA et les gestionnaires devraient constamment tenir les unités de travail au courant de l'évolution des différents dossiers de la coopérative.

²² Michel, PETIT, Recherche exploratoire: La participation en milieu coopératif, Collection essai, Sherbrooke, juin 1986, P35/75.

Ces derniers sont les principaux acteurs qui sont en contact avec l'environnement externe de la coopérative, notamment les banquiers, les fournisseurs, les clients et autre. Ils ont donc dans l'obligation de transmettre aux unités toutes ces informations. Inversement, les unités de travail ont l'obligation d'informer le CA et les gestionnaires de l'évolution de la production et des autres activités à l'intérieur de l'unité de travail.

5. LES ÉLÉMENTS DE VIABILITÉ

a. La formation (l'éducation)

L'objectif premier d'une coopérative de travail n'est pas le profit, mais c'est offrir à ses membres l'emploi qui leur permet de vivre décemment. Cependant, cet objectif ne peut être atteint si la viabilité de l'entreprise n'est pas assurée. La survie économique de l'entreprise conditionne les autres objectifs.

Parmi les facteurs qui jouent un grand rôle pour assurer la viabilité des entreprises coopératives, il y en a que nous avons jugé plus importants notamment la formation. Cet aspect de viabilité des coopératives devient encore plus important quand il s'agit d'une coopérative de travail. La raison de sa plus grande importance au sein de ces organisations est que la prise en charge totale d'une organisation nécessite une compétence qui ne peut s'acquérir que par la formation.

Si la formation apparaît comme un aspect incontournable pour la viabilité des coopératives de travail, elle redevient encore, et cette fois-ci d'une façon particulière dans les pays en développement, parce que dans la plupart des cas, plusieurs membres des coopératives sont des analphabètes. Le Rwanda ne fait pas exception, presque la moitié de sa population est analphabète. Or, c'est dans cette catégorie sociale qu'on retrouve plusieurs coopératives, notamment dans l'agriculture, l'élevage et l'artisanat.

La formation dont les coopératives de travail du Rwanda ont besoin se présentent sous quatre formes: il y a la formation professionnelle, la formation à la ges-

tion, la formation à la coopération (fonctionnement des coopératives) et l'alphabétisation.

La formation professionnelle est celle qui permet aux travailleurs-coopérateurs d'apprendre et d'améliorer la pratique du métier. Cette formation met à jour les travailleurs, et leur permet d'améliorer la qualité du produit ou du service qu'ils offrent pour mieux faire face à la compétition avec les autres entreprises qui sont dans le même secteur.

La formation à la gestion permet aux travailleurs de comprendre certaines notions à la gestion en général ainsi que les réalités économiques. Elle leur permet également de mieux prendre en charge l'organisation dont ils sont propriétaires. Cette formation leur donne l'occasion de saisir et d'interpréter les notions élémentaires de la gestion différenciée des coopératives. Elle s'adresse à tous les membres de la coopérative de travail, mais plus particulièrement aux gestionnaires.

La formation à la coopération est une formation à la vie coopérative. Les membres ont besoin de connaître le message et les valeurs transmis à travers la doctrine coopérative en mettant l'accent sur les principes coopératifs et son évolution.

Enfin, l'alphabétisation qui doit être un préalable pour pouvoir suivre efficacement les trois premières formations citées ci-haut.

Presque la totalité des coopératives du Rwanda ont besoin de ces quatre types de formation, mais très peu sont en mesure d'investir les moyens nécessaires pour la formation. Il est donc la responsabilité de chacune d'entre elles de fixer les priorités en fonction des moyens qu'elle dispose à cet effet. Faute des moyens financiers, presque la totalité des séminaires de formation ont toujours été à la charge des organismes extérieurs et du gouvernement. La conséquence de ces aides initiées et proposées par les agents externes est que les coopératives ne reçoivent pas nécessairement la formation dont elles ont besoin.

Pour la formation professionnelle, les coopératives de travail qui font la même production ou qui offrent les mêmes services peuvent se grouper au sein d'une organisation pour constituer un fond commun ou solliciter une aide extérieure destinée à la formation de ses membres. Pour réduire les coûts de formation de chaque coopérative de travail, l'organisation peut bien se faire au niveau régional ou au niveau national. Les coopératives peuvent également envisager les visites des autres coopératives du même corps de métier pour découvrir et échanger les idées. Certains coopérateurs appellent ça, la formation indirecte, son efficacité a été prouvée plus d'une fois.

Les coopératives de travail de différents métiers peuvent se grouper au sein d'une même organisation pour offrir à ses membres les trois autres formations, c'est-à-dire la formation à la gestion, la formation à la coopération et l'alphabétisation. Pour des raisons pratiques, cette organisation peut être au niveau local, régional ou même national selon le contexte. Ces séances de formation se font sur mesure en tenant compte du niveau d'éducation des membres, de leur nombre et du temps disponible pour la formation.

b. L'animation

L'animation est un élément qui joue un rôle important pour la survie économique des coopératives en général et des coopératives de travail en particulier. Elle permet entre autres de:

- renforcer le lien entre les membres et la coopérative
- améliorer les relations «membres-membres» et «membre-coopérative»
- rendre la démocratie effective et efficace
- assurer le bon fonctionnement des réunions et des réseaux de communication
- organiser une vie sociale entre les membres (fêtes, jeux...)
- assurer l'intégration des nouveaux membres
- organiser les visites dans d'autres coopératives de travail de même vocation
- clarifier le concept de la participation
- résoudre les conflits qui pourraient survenir

- aider à comprendre le milieu environnant
- organiser des séances de réflexion sur l'avenir de la coopérative et celui des membres

Le mandat de la fonction d'animation est très large, parce qu'elle s'intéresse à tout ce qui peut améliorer et rendre confortable le milieu de travail. Elle devient plus important dans les coopératives des pays du tiers-monde dont la plupart des membres des coopératives sont analphabètes. Pour le cas du Rwanda, la fonction de l'animation peut jouer le rôle de la réconciliation, car, elle est la seule à pouvoir rassembler les gens autour des activités socio-économiques pour discuter l'avenir dont les membres partagent les intérêts économiques.

c. Le financement

Le financement des entreprises coopératives a toujours été l'objet de plusieurs discussions dans le milieu coopératif. Les coopératives de travail ne font pas exception à cette problématique. Ces coopératives sont une propriété collective des travailleurs-coopérateurs. Ils en sont aussi collectivement responsables. Voilà, ce qui crée des réticences aux institutions financières à accorder un prêt aux entreprises coopératives. En plus des problèmes économiques particuliers du Rwanda, cette réalité de source de financement y est aussi présente. Regardons les cas de financement qui sont envisageables.

c₁. Les parts sociales

C'est par l'attribution des parts sociales que les travailleurs-coopérateurs deviennent propriétaires des moyens de production en plus de leurs forces de travail. Or, cette source financière en soi, ne peut constituer l'autonomie financière souhaitée parce qu'il comporte aussi des limites. D'une part les personnes qui se groupent dans la coopérative de travail sont généralement des gens qui étaient sans emploi, et par conséquent qui fixent le montant de la part sociale à leur moyen, et d'autre part le nombre des membres de la coopérative est très limité. C'est dans ce sens que nous considérons que seules les parts sociales ne peuvent constituer une source de financement véritable. Bien que ces parts sociales

soient des montants négligeables, il y a des membres qui éprouvent des difficultés pour s'acquitter de cette somme d'un seul paiement. Nous avons vu beaucoup de cas au Rwanda, où les membres d'une coopérative de travail demandent des arrangements de paiement par tranche pour s'acquitter de cette somme au complet.

c₂. Les prêts des institutions financières

Comme nous venons de le dire plus haut, les coopératives de travail éprouvent des difficultés énormes de convaincre les responsables des institutions financières à leur faire confiance quant aux modalités de remboursement. Ces institutions exigent des garanties que malheureusement les coopératives ne possèdent pas toujours.

La Banque Populaire du Rwanda, la seule institution financière coopérative du pays, n'a pas encore ouvert ses portes depuis les événements d'avril 1994.

La plupart des coopératives souhaiteraient l'ouverture de cette institution, car, elle est la seule qui avait l'expérience de travailler avec les coopératives du Rwanda que d'autres institutions financières.

c₃. Les dons

La plupart des coopératives de travail ont déjà reçu ou ont la promesse de recevoir un don en argent ou en biens d'équipement des dons provenant de différents organismes à but non lucratif (ONG). Dans cette période de la situation après guerre du Rwanda, plusieurs dons ont été donnés sous formes d'aide d'urgence en faveur Rwanda. Ces organismes continuent d'appuyer ces groupements à caractère coopératif dans le cadre de la réhabilitation des institutions que le gouvernement juge nécessaire pour la reprise des activités économiques.

Tel que nous l'avons constaté, après la guerre, il y a eu une prolifération des ONG au Rwanda pour secourir les victimes du génocide et de la guerre. Ces ONG sont pour la plupart des organismes qui veulent encourager les initiatives locales. Il est donc de l'intérêt des personnes sans emploi, de faire preuve de leur

imagination pendant cette période plutôt fertile pour recevoir l'aide extérieure. Les différents corps de métiers sont capables de se grouper au sein d'une coopérative de travail, évaluer leur potentialité et formuler leur demande auprès des organismes étrangers qui sont présent.

Certains ONG, ont une politique d'octroi de crédit sans intérêt pour encourager les gens à être productifs et autonome dans un proche avenir. Les coopératives de travail peuvent bien saisir cette opportunité qu'offre cette période de la réhabilitation du pays pour lancer leurs entreprises coopératives de travail.

Nous savons très biens que le montant accordé à chaque groupe est limité, mais, il constitue une base nécessaire de départ pour se créer un emploi.

Les coopératives de travail ne sont pas limitées à des demandes d'aide aux organismes de charité, elles peuvent mettre sur pied les programmes de levé de fond, par moyen d'une habile campagne de publicité. Ces sollicitations des dons et les campagnes de publicité bien ciblées peuvent être une source financière importante pour les coopératives de travail au Rwanda.

c4. Les retenues des salaires

Les retenues des salaires sont une politique qui peut être envisageable, mais pas pratique dans les circonstances actuelles du pays. Elle ne peut être appliquée que si les coopératives de travail sont déjà bien rodées et que les salaires sont plus ou moins significatifs.

c5. L'aide gouvernementale

Bien que ses moyens financiers soient limités, le gouvernement rwandais peut aider les coopératives de travail sous plusieurs formes:

On peut notamment envisager l'aide gouvernementale au niveau de la législation qui accorderait plus d'avantages fiscaux aux coopératives de travail; à l'exonération d'impôts sur les importations des biens d'équipements et la matière première destinés aux coopératives. L'utilisation des locaux inoccupés du gou-

vement ainsi que l'exploitation des espaces vides peuvent être aussi une autre forme d'aide que les coopératives peuvent solliciter auprès du gouvernement. En plus de faire quelques économies, ces différentes aides, bien que moins apparentes que l'argent liquide, sont très importantes parce que sans ces dernières, certaines coopératives risquent de ne pas avoir le jour.

Cependant, nous serions peut-être moins réalistes si nous envisagions les subventions gouvernementales en faveur des coopératives, parce que le gouvernement actuel, semble être à court de moyens pour financer ces organisations. Ce dernier éprouve déjà des difficultés de payer convenablement ses fonctionnaires, même le peu qu'ils gagnent arrive parfois en retard.

Dans son rapport d'activités de juin 1995, le Ministère de la jeunesse et du mouvement coopératif, envisageait faire ses interventions dans les domaines prioritaires qui sont sous trois ordres: l'appui-conseils, l'assainissement de la gestion et l'assistance judiciaire.

d. Le marché

La viabilité d'une coopérative de travail repose aussi sur sa capacité d'écouler son produit ou son service. Le problème d'écoulement de la production est malheureusement un problème qui est bien réel dans plusieurs coopératives de production du Rwanda. Ici, nous voulons rappeler que nous parlons des coopératives de production non agricoles. Évidemment, ce problème se pose différemment d'une coopérative à une autre, et selon qu'elle est située dans une région que dans une autre.

Niveaux des difficultés:

- Manque de préparation d'une étude du marché chez les groupements spontanés des artisans et autres corps de métiers;
- L'absence des membres qui connaissent bien leur métier, d'où le problème de la qualité du produit ou du service rendu;
- Le faible pouvoir d'achat des consommateurs auxquels la coopérative s'adresse;

- manque des moyens de communication entre les groupements du même corps de métiers;
- Absence de la publicité pour faire connaître les produits ou les services offert par les groupements;
- manque de technique de vente appropriée.

Ces différents éléments que nous venons d'énumérer, représentent les causes majeures communes qui empêchent les groupements d'écouler leurs produits ou leurs services. L'absence d'une solution à la totalité de ces éléments peut entraîner une situation nuisible à la survie de ces groupements des travailleurs.

Si on tient compte aussi de la vulnérabilité financière de ces groupements, il est pratiquement impossible pour chaque groupement, de trouver une solution à chacun de ces éléments dans la situation économique actuelle du Rwanda.

Par contre, les groupements peuvent s'organiser, avec l'appui des organismes qui leur viennent en aide, d'élaborer un plan de la mise en marché de leurs produits ou services en tenant compte des moyens à leur disposition. Selon le secteur d'activité de chaque groupement et la dimension que ce dernier veut se donner, ce plan de la mise en marché devrait évaluer par une étude de besoin préliminaire en produit ou en service des consommateurs.

Comme nous avons pu nous en rendre compte, les artisans membres d'un groupement produisent d'abord, puis se rendent compte des problèmes du marché par la suite. Une fois que ces derniers se heurtent à des problèmes sérieux d'écouler leurs produits, ils réagissent de deux façons: étudier les voies et moyens d'écouler leurs produits, ou soit simplement se retirer de ces affaires.

Faire une étude des besoins des consommateurs, c'est aussi faire une étude de la demande de ton produit ou de ton service. Dans un marché quelconque, la coopérative devrait savoir s'il y a la demande, et si oui, elle devrait également se

poser la question de savoir s'il pourra répondre à cette demande. C'est aussi important de savoir la qualité des produits jusque là offerte par la concurrence.

Une fois que la coopérative de travail est sûre de la demande, la question suivante est de savoir si ses membres sont à la hauteur d'offrir la qualité et la quantité de ce qui est demandé. A ce stade-ci, les membres et propriétaires de la coopérative doivent se demander s'ils ont la formation nécessaire pour offrir le produit ou le service demandé. Ils peuvent également voir, s'ils pourront bénéficier d'un programme de formation à court terme pour s'ajuster par rapport à la formation du personnel des entreprises concurrentes.

Cet aspect de la qualité du produit ou du service que la coopérative offre est très déterminant quant à la survie de l'organisation, parce que c'est lui qui finalement, peut créer une bonne image dans l'entourage. Une image basée sur la qualité et la satisfaction que les produits donnent à la clientèle. Jean-Paul Sallenave et Alain D'astous me complètent en disant: «Un produit est plus qu'une collection de caractéristiques objectives, c'est aussi une image, une représentation mentale que les consommateurs développent à partir des informations qui leur sont transmises par le marketing. Après tout, le client ne réagit pas seulement à un produit, mais à une offre que lui fait l'entreprise»²³.

Cependant, un autre problème peut se poser pour maintenir la viabilité de la coopérative, celui de la fixation des prix. La politique de la fixation des prix des produits est complexe, car plusieurs facteurs entre en jeu. Parmi ces facteurs, il n'y en a pas un qui est plus important que les autres. Le gérant de la coopérative doit trouver le juste milieu pour permettre à la coopérative de survivre et satisfaire les besoins de ses membres et ceux de la clientèle à la fois.

La nature de la coopérative de production occasionne un défi de joindre deux catégories de groupes dont les intérêts sont divergeants. D'une part, il y a les

²³ J. SALLENAVE et A. D'ASTOUS, Marketing: de l'idée à l'action, édition vermette inc. 2è édition, 1994 p.191.

membres qui demandent à la coopérative de vendre leurs produits à un prix le plus élevé possible, et d'autre part il y a la clientèle qui veut acheter les produits de la coopérative à un prix plus bas que la concurrence. Le facteur de la demande, de la concurrence et des coûts des intermédiaires de distribution influencent aussi la fixation du prix.

Pour écouler ses produits, la coopérative peut faire recours aux intermédiaires pour mieux atteindre sa clientèle. Cette situation relève donc de la politique de distribution.

Cependant, la définition du circuit de distribution aura tendance à choisir l'option qui facilite les membres d'atteindre les objectifs de leur coopérative, mais qui facilite aussi la coopérative à atteindre sa clientèle et qui l'empêche d'engager beaucoup de dépense pour l'accomplissement de cette tâche.

Néanmoins, pour une coopérative qui veut croître et aller de l'avant, elle a nécessairement besoin des intermédiaires pour pouvoir pénétrer les points de vente qui constituent son marché cible. C'est pour cette raison qu'il serait mieux, tout en tenant compte de ses moyens et de ses limites qu'une coopérative détermine les intermédiaires qu'elle juge capable d'atteindre les consommateurs dans les meilleures conditions. Ces intermédiaires peuvent être des personnes indépendantes, des entreprises privées ou même d'autres coopératives qui sont spécialisées dans la distribution (coopératives des travailleurs).

Pour ce faire, la coopérative a plusieurs choix: elle peut directement vendre aux consommateurs, aux détaillants ou aux grossistes. La coopérative peut faire également une combinaison de toutes ces possibilités ci-haut mentionnées. Chacun de ces intermédiaires présente ses avantages et ses inconvénients.

Les grossistes peuvent acheter et stocker une grande quantité de produits, ce qui diminue la charge de stockage de la coopérative. Par contre, les grossistes

exigent des conditions parfois difficiles, et payent un prix bas par rapport aux autres intermédiaires.

L'avantage des détaillants est qu'ils sont plus proche des consommateurs finaux des produits. On les retrouve partout dans chaque coin du pays. Ils achètent et vendent des petites quantités, ce qui diminue leurs pouvoirs de négociation avec les coopératives. Par contre, les détaillants entraînent l'augmentation des coûts de stockage, de transport et dans certains cas les coûts du personnel.

Le problème de communication présente un défi pour les coopératives de travail. La majorité des coopératives n'ont pas de téléphone ou un autre moyen rapide d'atteindre ses partenaires. Il s'agit donc d'un problème d'infrastructure au niveau national et des problèmes financiers des groupements qui sont parfois isolés dans les campagnes du Rwanda.

C'est à ce niveau que les ONG doivent intervenir en faveur des groupements qui sont isolés des moyens de communication. Pour atteindre sa clientèle, la coopérative peut utiliser toutes sortes de médias. Par exemple les affiches, les journaux, les magazines, la radio et la télévision. Le niveau de vie et l'analphabétisme constituent des barrières à certains outils de communication. Nous pensons que la radio et les affiches constituent les outils les plus efficaces pour atteindre un plus grand nombre des citoyens rwandais.

VI. CONCLUSION

Tout le long de ce travail, nous avons essayé d'apporter les informations de base nécessaires qui permettraient la compréhension de l'environnement socio-économique du Rwanda. Faute de manque d'informations, certaines précisions n'ont pas été apportée, qui d'ailleurs étaient nécessaire pour une bonne élaboration de cet essai.

Cependant, nous pensons que notre modeste contribution, va enrichir les connaissances de ceux qui s'intéressent à l'avenir économique du Rwanda en général, et de ceux qui s'intéressent au développement du mouvement des coopératives en particulier.

Notre rêve de voir les coopératives de travail se développer dans la société rwandaise ne peut se réaliser que si les différents intervenants auprès des coopératives y mettent leurs efforts et énergies. Le gouvernement a une plus grande responsabilité dans ce processus, pour créer les conditions nécessaires qui favorisent le développement des coopératives. La concertation des différents ONG nous semble aussi une condition incontournable pour un meilleur encadrement des organisations à caractère coopératif surtout dans les domaines des activités non agricoles.

Une campagne d'information devrait être menée par les différents acteurs avisés, pour divulguer les informations concernant les difficultés économiques du pays dans son ensemble, de l'apport des coopératives au Rwanda jusqu'à nos jours, de l'idéologie et de l'expansion de cette formule ailleurs dans le monde, ainsi que l'importance des coopératives de travail non agricoles dans les conditions actuelles du Rwanda.

Une fois que les efforts des différents intervenants auprès des entreprises coopératives sont mieux organisés, nous pensons que la formule des coopératives de

travail peut réduire sensiblement le problème de chômage, valoriser les différents corps de métiers et par conséquent augmenter le pouvoir d'achat de l'ensemble de la population rwandaise.

BIBLIOGRAPHIE

- BEAUD, Michel, Histoire du capitalisme, de 1500 à nos jours, Coll. « Points », E18, 4ème éd. revue et corrigée, Paris, Seuil, (1ère édition: 1981) 1990, 214P.
- BRAUDEL, Fernand. La dynamique du capitalisme, Coll. «Champs», 192, Paris, Flammarion, 1985, 124p.
- BODY, Jean-Philippe, L'emploi et les rémunération dans les nouvelles coopératives en Wallonie et à Bruxelles, Bruxelles, Univ. Catholique de Louvain-La-Neuve, Janvier 1986, 146p.
- BRIDAULT, Alain, La renaissance des coopératives de travail: essai d'interprétation, Sudbury, Avril 1987, 104p.
- BRUCE, Thordarson, Misé sur l'action à la base: Les coopératives dans le développement mondial, Institut Nord-Sud, Ottawa, 1990, 31p.
- DEFOURNY, Jacques, Démocratie coopérative et efficacité économique, Bruxelles, édition Université 1990, 234p.
- DENAULT, Bernard, Socio-Histoire des coopératives, notes de cours I, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, janvier 1995
- DESROCHE, Henri, Le projet coopératif, Paris, Editions Ouvrières, 1976, 461 p.
- DROZ, Jacques, Histoire générale du socialisme, T.I. Des origines à 1875, Paris, Presse Universitaire de France, 1972
- GENTIL, Dominique, Les mouvements coopératifs en Afrique de l'Ouest. Interventions de l'État ou organisations paysannes? Paris, L'Harmattan, 1986, 270 p.
- GENTIL, Dominique, Les pratiques coopératives en milieu rural africain, Paris, L'Harmattan, 1984, 147 p.
- LAMBERT, Paul, La doctrine coopérative, 3è édition, Bruxelles, 1964, 373p.
- LA DIRECTION des Coopératives (Québec), Les coopératives des travailleurs: Profil du mouvement coopératif de travail au Québec, Québec, Novembre 1995, 84p.
- NTAVYOHANYUMA, Pie, Inventaire des coopératives et groupements à vocation coopérative, C.F.R.C. IWACU, Kigali, Novembre, 1987, 127 p.

PETIT, Michel, Recherche exploratoire: La participation en milieu coopératif,
Collection essai, Sherbrooke, Juin 1986, 75p.

ROCHER, Guy, Introduction à la sociologie générale, Montréal, Hurtubise HMH,
2ème éd., 1976, 3 tomes, 562 p.

SALLENAVE, J. et D'ASTOUS, A., Marketing: de l'idée à l'action, édition
Vermette Inc., 2è édition, 1994, 540p.