



# *Organisations coopératives et Etat. Afrique francophone (1960-1985)*

---

*Dominique Gentil*

*Président de l'Institut de Recherches et d'Applications  
des Méthodes de Développement (Iram), Paris*

Le rapport entre coopératives et Etat reste depuis plus d'un siècle une variable explicative clé dans les différents contextes nationaux. Ceci est d'autant plus vrai dans des pays où la « société civile » reste peu développée, « gélatineuse » comme dirait Gramsci. Nous essayerons de le montrer par une approche historique sur un champ géographique limité<sup>(1)</sup> en analysant la situation au moment de l'Indépendance, les tendances actuelles et les conséquences stratégiques qui peuvent en découler.

## ***I. AU MOMENT DE L'INDEPENDANCE***

A l'Indépendance (1960), les nouveaux Etats avaient une expérience historique relativement longue dans le domaine des organisations paysannes (les SIP, sociétés indigènes de Prévoyance, sont régies par un décret de 1910 pour l'Afrique Noire) mais surtout plaçaient beaucoup d'espoir dans de nouvelles coopératives.

### ***1. Le poids du passé***

Sans vouloir rentrer dans les différents avatars de la période coloniale, illustrée par les changements fréquents de sigles, (SIP, puis SAP, SP, SMPR, SMDR, coopératives « libérales »...), il semble utile de retenir deux éléments : les différentes formes de colonisation expliquent encore en grande partie les différences actuelles entre coopératives « anglophones » (avec un rapport à l'Etat beaucoup moins prégnant) et les coopératives « francophones » ; les « déviations » toujours présentes dans les coopératives (poids trop fort de l'Etat, domination des « notables », priorité aux cultures d'exportation, gestion peu transparente, juri-

disme...) existent déjà pendant la période coloniale. Dans le domaine des organisations paysannes, on peut dire, sans provocation, que l'Indépendance est davantage une continuité qu'une rupture.

## **2. Les espérances**

La coopérative a le grand avantage de représenter un modèle ayant des implications à plusieurs niveaux ou « instances ».

Officiellement la coopérative est une organisation économique, une entreprise, qui permet d'améliorer directement la production (cas des coopératives de production) soit indirectement par l'aval ou l'amont (commercialisation, approvisionnement en intrants, crédit), soit d'offrir des services complémentaires (consommation, épargne, réinvestissement des bénéfices dans des investissements sociaux comme les puits, les écoles, les dispensaires). Mais la coopérative est aussi une organisation politique : l'Etat, au lieu d'avoir devant lui des petits paysans isolés, parcellisés, peut travailler avec des paysans groupés, pouvant être considérés comme des partenaires, même s'ils restent dans des positions subordonnées. Enfin, au niveau idéologique, la coopérative est présentée comme une manifestation de l'Indépendance, une concrétisation du changement et de la modernité, une base ou un outil pour le « socialisme » et pour associer les paysans à la construction du nouvel Etat.

## **3. Orientations politiques et constructions idéologiques**

Si, au niveau de la pesanteur coloniale et des espérances, il y a beaucoup de similitudes dans les nouveaux Etats « francophones », les différences vont se marquer dès la phase des orientations politiques ou tout au moins des constructions idéologiques, telles qu'on peut les reconstituer dans les discours des dirigeants ou les textes officiels comme les plans ou les préambules des législations. En simplifiant, il est possible de dégager trois tendances :

— Le « socialisme spécifique » — les sénégalais sont ici, faut-il s'en étonner, les plus éloquents. Le Premier Ministre Mamadou Dia et le Président L.S. Senghor montrent que les coopératives sont un moyen de concilier les solidarités traditionnelles et la modernisation technique et que ces coopératives sont la base d'un « socialisme spécifique », le socialisme africain. Sous des formes voisines, c'est aussi la position de K. Kaunda en Zambie et ultérieurement de J. Nyrere avec les « ujamaa villages ». Ce filon qui consiste à moderniser le traditionnel continue à être repris périodiquement avec les multiples utilisations du Fokonolona malgache, la nouvelle orientation de la politique malienne de coopération avec les Tons villageois, les groupements Naam au Burkina et bien sûr les si nombreux colloques et thèses fleurissant sur ce thème.

— Le socialisme « scientifique » vient bien sûr de la tradition marxiste simplifiée. Pour ce courant, la seule véritable forme de coopérative est la coopérative de production, qui permet de changer les rapports de production et d'apporter la révolution scientifique et technique dans les campagnes. Les coopératives de production permettent de dépasser le cadre des petits producteurs marchands, toujours suspects d'être

attardés et porteurs de l'idéologie petite bourgeoise, et de jeter les bases du véritable socialisme. A l'Indépendance, cette conception inspire le Mali de Modibo Keita et la Guinée de Sékou Touré. Elle sera reprise par le Congo, le Bénin radicalisé (à partir de 1974), les pays lusophones (Angola et Mozambique), l'Ethiopie et plus récemment par le Burkina.

— Enfin, il existe la conception développementaliste : « La Coopérative est la cellule de base du développement », qui fleurit à différentes époques, dans différents pays. On peut aussi l'appeler celle des orientations floues puisque le terme de développement est si vague qu'il peut se prêter à de multiples interprétations.

Bien sûr, chacune de ses constructions idéologiques pourrait faire l'objet de critiques internes (par exemple est-ce que la tradition telle qu'elle nous est décrite a réellement existé, est-ce qu'elle est encore vivante, est-ce qu'on peut additionner la technique et l'organisation sociale, est-ce qu'il y a continuité entre les solidarités rencontrées dans les formes d'entraide et celles exigées par les coopératives...) mais le plus important ici est de voir si elles ont réellement inspiré des politiques.

#### ***4. Des législations inadaptées et imposées***

Un des premiers soucis de chaque Etat a été de créer des législations. Mais contrairement au discours affirmé d'une spécificité africaine, celles-ci ont été la simple reprise des législations coloniales (et notamment pour les anciennes colonies françaises de la loi Ramadier de 1947). Deux caractéristiques en découlent : d'une part, ces législations, pétries de juridisme occidental, s'avèrent inadaptées. Pour ne citer qu'un exemple, le coopérateur nigérian, pour démissionner de la coopérative, devait envoyer une lettre recommandée à son conseil d'administration. Comme les coopérateurs sont, à cette époque, à 99 % analphabètes, que le bureau de poste le plus proche est à 30 kms et qu'ils n'ont jamais entendu parler de lettre recommandée, on voit bien le degré d'adaptation de l'article. Mais ce qui est beaucoup plus grave, c'est que la législation, au lieu d'être, ce que l'on pourrait attendre, un moyen de défense contre les abus, va devenir un moyen de domination des fonctionnaires sur les paysans. Ceux-ci vont se servir de la législation pour expliquer aux paysans ce qu'est une vraie coopérative, quelles sont les formes légitimes d'organisation (les différents types d'assemblée, le conseil d'administration, les types de contrôle), quels sont les titres autorisés (présidents, secrétaires, trésoriers, délégués à l'éducation, commissaires aux comptes...). Ils vont être seuls capables de jongler avec les articles et bien sûr avec la langue puisque la législation et tous les termes techniques utilisés seront en français. La législation va devenir un cadre dans lequel on fera rentrer, par l'autorité ou par l'« éducation coopérative » les paysans. D'outil théorique de défense, elle deviendra un carcan.

#### ***5. Des appareils inégalement développés***

Après les discours et les législations, les Etats vont créer des appareils spécialisés dans la promotion coopérative. La justification en est simple : les paysans analphabètes pour la plupart ne savent pas ce qu'est une vraie

coopérative et ils sont, pour le moment, incapables de la gérer. Il est donc nécessaire de spécialiser des fonctionnaires pour ces tâches d'éducation et d'appui à la gestion.

Cependant, chaque Etat, selon l'importance qu'il attache à ce secteur, va donner à ces institutions, des moyens et des situations profondément différentes : il peut s'agir d'une équipe restreinte (moins de 10 personnes), constituant un simple bureau d'une division de la vulgarisation d'une Direction de l'Agriculture (cas de la Mauritanie), ou au contraire d'organismes para-étatiques puissants comme l'ONCAD<sup>(2)</sup> au Sénégal ou l'UNCC au Niger. Dans d'autres cas, surtout avec la tradition « marxiste », les orientations générales et la propagande sont confiées au Parti, l'intendance étant assurée par l'Agriculture. Cette position institutionnelle de l'appareil est donc toujours un critère significatif du sérieux des orientations coopératives.

### *6. Un discours autogestionnaire, des pratiques de substitution*

Pour lancer les coopératives, le discours des cadres auprès des paysans est souvent de tendance « autogestionnaire » : « Avec la coopérative, maintenant vous gérez vos propres affaires, vous élisez votre président et votre conseil... ». Ceci était bien sûr accompagné d'arguments plus matériels : « Vous allez recevoir des ristournes, vous ne serez plus volés par les commerçants, c'est vous qui empochez les bénéfices des commerçants... ». Malgré l'obligation de verser une part sociale (considérée par les paysans comme un impôt déguisé) et le caractère fastidieux des imprimés (il faut souvent mettre son pouce sur 5 exemplaires des différents documents constitutifs), il y a là de quoi être séduit, du moins intéressé. Mais très rapidement, les paysans s'aperçoivent qu'il n'y a pas grand chose de changé et que les coopératives sont en fait des organisations étatiques, gérées par l'Etat. Du côté des fonctionnaires, il y a souvent pratique de bonne foi : « Les paysans analphabètes ne peuvent pas gérer leurs coopératives. Donc nous les gérons à leur place et nous leur transférerons par la suite. » Mais bien sûr, le terme et les étapes y conduisant ne sont jamais précisés. On se contente de souligner la nécessité de sensibiliser, conscientiser, animer, éduquer... Ceci pour la version douce ou paternaliste. Dans d'autres cas, les coopératives deviennent obligatoires et les politiques purement autoritaires, justifiées par le rôle de « représentant de l'intérêt général » de l'Etat ou le « caractère scientifique » des coopératives de production.

### *7. Des résultats mitigés*

D'une manière générale, on peut dire que la pratique de ces vingt dernières années, a accentué la méfiance des paysans à l'égard des coopératives, tant l'écart entre le discours et la réalité a été grand. Dans la majorité des pays maintenant, si on veut faire de la coopération « authentique », c'est-à-dire des activités économiques gérées par les coopérateurs, mieux vaut éviter le terme lui-même.

Mais les résultats sont loin d'être tous négatifs : les coopératives ont souvent permis l'approvisionnement en biens de consommation à des prix

raisonnables, la distribution plus ou moins régulière de crédit pour les intrants agricoles, une amélioration de la commercialisation (prix stable, paiement comptant, suppression du vol à la bascule), une distribution non négligeable de ristournes permettant des revenus individuels supplémentaires ou des investissements collectifs, surtout sociaux, une formation de leaders paysans, des programmes d'alphabétisation fonctionnelle, une meilleure prise en compte des problèmes paysans. Si la dominante a bien été l'intervention de l'Etat, les paysans, ou tout au moins certaines couches paysannes, en ont retiré certains avantages. Car il ne faut pas croire que les paysans sont restés purement passifs, ils ont eu des conduites d'adaptation ou d'ajustement. Quand la pression est très forte, il y a une solidarité villageoise pour faire le strict minimum. Par exemple pour les champs collectifs du Mali de Mobido Keita (60-68), on réduit les surfaces, on envoie les jeunes, on travaille seulement quand les opérations culturales sont finies sur les champs individuels ou quand il y a une visite d'une délégation politique du sommet. Quand la pression faiblit, les villageois abandonnent les activités ou n'en parlent plus. Plus souvent, à l'intérieur de ce qui est proposé par l'Etat, ils retiennent seulement les éléments qui les intéressent. Quelquefois l'opération devient même très favorable : les coopérateurs prennent le crédit mais ils (ou tout au moins les notables) ne le remboursent pas ou bien il y a application du principe de la tontine au détournement : chacun, à son tour, se fait élire, pour « profiter » des fonds de la coopérative.

La coopérative représente bien, en définitive, une bonne illustration des rapports d'ensemble entre l'Etat et la paysannerie. Si l'Etat a l'initiative et la position dominante, les paysans ne sont pas passifs et ont des conduites différenciées d'évitement ou d'utilisation sélective.

## **II. LES TENDANCES ACTUELLES**

La situation a évolué au cours de ces dernières années, aussi bien par suite de modifications de l'environnement politico-économique des coopératives que de facteurs purement internes. En résumé, *la situation s'est complexifiée* aussi bien au niveau des acteurs que du modèle économique. Au tête à tête entre appareil de promotion coopérative et paysans sont venus se joindre de nouveaux acteurs (autres appareils Etatiques, ONG, leaders ou groupes paysans ...). Au modèle coopératif dominant (commercialisation de produits d'exportation — crédit et approvisionnement en intrants pour ces cultures d'exportation ou bien simple coopérative de production), sont venues s'ajouter d'autres fonctions, notamment le stockage et la commercialisation de vivrier, l'épargne et le crédit et les activités extra-agricoles.

D'une manière plus précise, la typologie suivante pourrait être proposée :

a) Il y a continuation des anciennes attitudes, c'est-à-dire que même si le support économique a pu changer (par exemple commercialisation vivrière à la place de commercialisation d'arachide), le rapport entre appareils de promotion et paysans reste figé dans les règles du paternalisme antérieur. C'est sans doute encore la situation dominante, de plus en plus minée par les faibles résultats et les difficultés budgétaires de l'Etat.

b) Il y a transformation des pratiques à l'intérieur des appareils. A partir d'une situation tout à fait classique et souvent sous la pression d'événements ou de financements extérieurs, il y a transformation des rapports entre cadres et paysans. Les cadres, collectivement, modifient leurs pratiques et passent du « paternalisme plus ou moins éclairé » à une attitude catalysatrice, c'est-à-dire où ils aident les coopérateurs à faire le diagnostic de leurs situations, à identifier plusieurs solutions avec leurs avantages et leurs inconvénients, à programmer, réaliser et évaluer les actions sans prendre les décisions à leur place. Ils fournissent des informations, assurent la formation, favorisent la réflexion collective et les échanges d'expérience entre paysans. Cette évolution avait notamment pu s'observer il y a plusieurs années (1966-1970) dans l'expérience du SABON TSARI (nouveau système en Haoussa), au Niger et se vérifie, depuis 1975, dans la relance coopérative de Gao au Mali.

c) Dans d'autres cas, il y a transfert de responsabilités à des organisations paysannes à la suite de pressions conjoncturelles ou financières. Par exemple, en Haute-Volta, les « marchés autogérés » de coton se sont développés à la suite d'une grève des encadreurs de base qui obligea la société cotonnière à confier la responsabilité de la collecte primaire aux structures villageoises. Pour de nombreux aménagements hydroagricoles, au Niger ou au Sénégal, ce sont les difficultés financières des appareils d'Etat, le refus des sources de financement de continuer la prise en charge de certains cadres, qui ont poussé au désengagement de l'Etat et au transfert de la gestion des périmètres à des organisations paysannes. Il est du reste « amusant » de constater que certaines grandes sources de financement qui étaient il y a 10 ans très hostiles aux coopératives et très favorables aux projets avec un encadrement rapproché, redécouvrent le charme de la participation paysanne et des groupements ou associations quand les opérations ne deviennent plus rentables et que souffle le grand vent du libéralisme. On peut toutefois être inquiet si le transfert de responsabilités, si longtemps annoncé, correspond seulement à un transfert d'activités non rentables pour l'Etat, effectué sans étapes et sans discussions véritables avec les paysans. Sans doute il y a dans ce contexte des opportunités intéressantes mais aussi des pièges redoutables.

d) Une autre situation est celle où les organisations paysannes échappent à l'appareil de promotion coopérative pour être soutenues par des projets de développement ou d'autres appareils. Le cas sans doute le plus intéressant est celui de la CMDT (Compagnie Malienne de Développement des Textiles), où, depuis 1974-1975, est mené à grande échelle (environ 1000 associations villageoises) le développement d'organisations paysannes multifonctionnelles : commercialisation primaire du coton et du vivrier, gestion d'équipements collectifs, crédit pour les intrants et très prochainement collecte de l'épargne, association à la vulgarisation, programme d'alphabétisation fonctionnelle, gestion de terroir, développement de technologie appropriée... Ces associations, qui ne sont pas prisonnières du statut juridique et de la tutelle de la Direction de la Coopération, représentent un compromis évolutif entre la volonté des paysans, (au départ ne pas être volé à la bascule et récupérer certaines fonctions économiques) et les intérêts de la CMDT qui transfère aux associations

certaines activités peu rentables pour elle et qui trouve beaucoup plus facile et moins coûteux de travailler avec des paysans organisés et formés.

e) Cependant le phénomène le plus intéressant et le plus prometteur de ces dernières années est l'apparition d'organisations paysannes d'origine non étatique. Il est nécessaire de s'y arrêter un peu plus longement pour appréhender les caractéristiques de ces associations, groupements ou coopératives diverses : conditions de création, secteurs d'activités, formes d'organisation, réactions de l'Etat pour savoir s'il s'agit d'un véritable contre-modèle, capable de dynamiser les coopératives étatiques ou, au contraire, de structures rudimentaires et marginales qui ne constituent que des soupapes de sécurité par rapport à la pression de l'Etat. Y a-t-il enfin amorce d'un authentique mouvement paysan, créant ses propres formes d'organisation et disposant d'une large autonomie vis-à-vis de l'Etat, ou, en fait de structures marginales, dispersées, sans avenir réel ?

### **III. LES ORGANISATIONS PAYSANNES NON ETATIQUES**

#### **1. Apparition des organisations paysannes**

Une première constatation s'impose : dans les pays Sahéliens par exemple, ce type d'organisation ne se rencontre qu'au Sénégal et au Burkina<sup>(3)</sup>. Sans vouloir porter de jugements politiques sur la nature des différents régimes et sans vouloir préjuger des évolutions, il faut remarquer que ces deux pays jouissent d'un minimum de « société civile », c'est-à-dire d'organisations relativement indépendantes de l'Etat : multipartisme, syndicats, journaux libres, Eglises chrétiennes<sup>(4)</sup>, associations diverses, tolérances d'actions d'ONG extérieures sans passer par le relais des structures étatiques... *Une des conditions d'émergence est donc un certain type d'environnement politique.* Même dans le cas d'un régime relativement monolithique et autoritaire (cas du Cameroun, du Président Ahidjo), une ouverture est possible s'il existe un contrepoids important, par exemple l'existence d'Eglises catholique et protestantes, très actives dans ce pays, dans le domaine de la santé et de l'éducation (50 % des écoles et des dispensaires dépendaient d'elles en 1973) et bien sûr influentes sur les structures mentales et les capacités de réflexion individuelles et collectives. Les crédits Unions, à partir de 1964 et les caisses populaires, à partir de 1971, vont donc pouvoir se développer au Cameroun anglophone et au Centre Sud, à l'abri des missions, avant de se déconfessionnaliser et de se laïciser.

Il s'agit bien sûr d'une condition nécessaire mais non suffisante, qui ouvre seulement un champ de possibilités. Même s'il faudra par la suite complexifier l'analyse, il est sans doute utile dans un premier temps de distinguer *deux grandes voies de création* : celle qui nécessite l'appui d'un appareil non étatique, même léger, extérieur à la paysannerie (centre de formation comme le CESA, Eglises, ONG extérieures, associations de développement nationales<sup>(5)</sup> et celles qui proviennent d'initiatives paysannes. Dans le premier cas, il y aurait donc rapport d'extériorité par rapport au milieu paysan et dans le second il y aurait apparition d'un dynamisme interne même si le plus souvent la réalité est moins tranchée.



## 2. Les activités des organisations paysannes non étatiques

Quittons nos exemples voltaïques et sénégalais et retournons un moment au Centre Sud Cameroun. Soutenu par l'Archevêché de Yaoundé, les nouvelles structures vont s'intéresser au problème de l'épargne et du crédit. A ce moment (1971) tous les observateurs pensent que l'épargne rurale est peu abondante, comme tend à le prouver l'expérience des Banques et des Caisses d'Epargne, et difficilement mobilisable. Il vaut mieux drainer le surplus par le système des prix et des caisses de stabilisation. Le gouvernement tolère donc cette activité jugée marginale économiquement. Quand les Caisses se développeront et qu'elles demanderont, sous la pression des paysans, à participer à la collecte du cacao, celui-ci refusera gardant pour lui le monopole du circuit para-étatique (coopératives du CENADÉC dans le Lekie, SOCODER-SOCOOPED<sup>(6)</sup> dans les autres départements). De plus, il s'efforcera d'orienter l'épargne paysanne ainsi collectée vers les Banques officielles. Cet exemple conduit à l'hypothèse logique : les organisations paysannes non étatiques ne seront tolérées que dans des secteurs économiques ou à des niveaux relativement marginaux et risqueront d'être « récupérées » par l'Etat si par hasard elles réussissent.

Au Sénégal, un séminaire récent (mai 1983), a rassemblé un certain nombre d'associations de développement assez représentatives de la situation nationale<sup>(7)</sup>. A travers les informations que chacune fournit sur les activités en cours ou projetées, il est possible de vérifier la première hypothèse : aucune association ne va s'intéresser aux deux grandes cultures d'exportation du Sénégal, l'arachide et le coton. Au contraire, elles vont essayer de s'implanter dans des secteurs nouveaux, peu couverts ou délaissés par l'Etat : maraîchage, arboriculture, pêche, aviculture, ovin, artisanat divers ... essayant d'exploiter toutes les potentialités du terroir et de diversifier les activités face au modèle dominant et simplificateur proposé par l'Etat (2/3 des superficies en arachide ou coton, 1/3 en céréales (mil/sorgho) pour l'autoconsommation).

Deux autres tendances générales peuvent être relevées :

— la généralisation de la *multifonctionnalité* (les associations ont, en moyenne une dizaine d'activités), preuve que lorsque les paysans ont véritablement confiance dans leurs propres structures, il ne se contentent pas d'une ou de deux fonctions, comme le crédit-commercialisation dans les coopératives officielles mais les multiplient pour couvrir tous leurs besoins.

— *l'imbrication étroite entre l'économique et le social*. Toutes les associations ont une activité non directement économique, comme l'alphabéons ont une activité non directement économique, comme l'alphabétisation, la santé et la réalisation d'infrastructures (écoles, mosquée, puits...).

Les mêmes analyses peuvent être faites au Burkina pour les diverses coopératives non étatiques (épargne et crédit, consommation dans la Bougouriba) et les divers groupements villageois. Par définition, les groupements du Yatenga et de la Bougouriba, soutenus par 6 S (se servir de la saison sèche en savane et au Sahel)<sup>(8)</sup> essaient de développer des activités

nouvelles, hors de la période agricole normale : le maraîchage, le petit élevage, les reboisements, les puits et les retenues d'eau sont les activités les plus fréquemment rencontrées.

Ces trois tendances (secteurs marginaux, multifonctionnalisme, imbrication de l'économique et du social) constituent un premier constat, manifestant une très grande richesse mais aussi de nombreuses limitations pour un développement futur des organisations paysannes. A partir d'une certaine extension, le multifonctionnalisme rend, en effet, très complexe l'organisation et la maîtrise des différentes fonctions. Il exigerait un minimum de comptabilité analytique pour estimer la valeur et la rentabilité de chaque fonction. Dans le cas contraire, des investissements mal étudiés, ne tenant pas compte des charges récurrentes et du renouvellement du matériel, de nouvelles activités insuffisamment réfléchies peuvent entraîner des pertes, des « voies d'eau » non décelées à temps, qui, par contagion, peuvent entraîner la déconfiture de l'ensemble. Par ailleurs, le désir, bien compréhensible des paysans d'investir dans le « social » (école, dispensaire, case de santé, puits, alphabétisation...) tous les surplus économiques, rend presque impossible le développement des activités économiques, condamnées à se reproduire à l'identique. Enfin, bien sûr, la concentration sur des secteurs « marginaux » peut permettre d'exploiter des potentialités et de diversifier les productions mais aussi peut cantonner les paysans et mobiliser toute leur énergie dans des activités hasardeuses, peu rentables et qui ne règlent en rien les problèmes de fond des agriculteurs. Le souci tout à fait légitime de laisser l'initiative aux paysans, de donner libre cours à leur créativité ne doit pas faire oublier les contraintes techniques et économiques. L'expérience de ce type d'organisations paysannes est encore trop récente et les diverses tentatives de « technologies appropriées » sont trop diverses pour qu'il soit possible de procéder déjà à une évaluation d'ensemble. Mais il est permis d'exprimer des inquiétudes sous forme interrogative. Au Yatenga, où les problèmes essentiels restent l'insuffisance de la production céréalière, l'épuisement des sols, la désertification, l'exode des jeunes, est-il souhaitable que l'activité principale des groupements Naam soutenus par 6 « S » soit le maraîchage de contre saison, destiné essentiellement à la commercialisation, avec des dimensions restreintes qui ne permettent pas de retenir les jeunes et avec le risque, apparemment réel mais non sérieusement pris en compte, d'épuiser dans un délai rapproché la nappe phréatique ? Il faut bien sûr se méfier des grandes opérations imposées par l'Etat et ne pas accueillir, sans examen critique, les propositions techniques souvent inadaptées des cadres hautement diplômés<sup>(9)</sup> mais il ne faut pas non plus les encourager dans des impasses, les utiliser comme cobayes pour tester des technologies non encore performantes<sup>(10)</sup> ou dériver leurs énergies sur des activités qui ne contribuent pas à résoudre leurs problèmes essentiels.

Les paysans doivent retrouver l'initiative et l'autonomie d'organisation mais ils ont aussi besoin d'appuis compétents et de nouveaux types de rapports, beaucoup plus égalitaires et contractuels, avec des structures extérieures.

### *3. Vers un nouveau modèle d'organisation ?*

Là encore les expériences sont trop multiples et le recul historique insuffisant pour qu'il soit possible de répondre correctement à cette question mais c'est une préoccupation qui devrait mobiliser les rencontres paysannes, les praticiens et les chercheurs dans les prochaines années. Certaines tendances semblent pourtant déjà se dégager qu'il faudra affiner et observer plus soigneusement : la diversité des solutions paysannes, le cocktail dans des proportions variées entre solutions nouvelles, l'imitation des formes étatiques, la reproduction de modèles villageois, les lacunes ou faiblesses assez généralisées sur quelques points particuliers. Cette étude approfondie pourrait se focaliser autour d'une grille de cinq points clés, qui pourrait également servir de support à des échanges entre diverses organisations paysannes : adhésion/exclusion, taille/niveau/fonctions, division du travail, prise de décision, modalités de contrôle. Bien évidemment ces points ne couvrent pas l'ensemble des problèmes d'organisation et par exemple des échanges très intéressants entre associations ont pu avoir lieu au Sénégal sur les problèmes communs de formation. Par exemple pour le problème de l'adhésion, il faut d'abord suivre l'évolution des membres.

Les courbes d'adhérents ont aussi des formes variables qui sont des bons révélateurs des dynamismes et des problèmes des organisations paysannes. Il peut aussi y avoir des progressions régulières, ou des paliers, ou des croissances foudroyantes suivies de décantation ou de crises, ou de scissions ou de disparitions. L'explication de ces courbes devant les paysans est à la fois un bon moyen d'analyse et de prise de conscience.

Un autre indicateur à suivre est le rapport qui s'établit entre membres et non membres, notamment au sujet de la création et de l'utilisation des investissements collectifs. Une des motivations essentielles des groupements étant la création d'investissements du type puits, école, dispensaire, magasin... ceux-ci vont-ils être utilisés de la même façon par ceux qui ont travaillé et cotisé et par ceux qui n'ont rien fait. Là encore les solutions sont différentes et révélatrices du poids de l'organisation paysanne et des mécanismes de collaboration ou de conflit qu'elle suscite : presque toujours l'investissement peut être utilisé par tout le monde dans le village mais il existe souvent un apport (en cotisations, en investissement humain) des membres extérieurs au moment de la création ou des traitements différentiels entre membres et non membres (prix différents, vente simplement au comptant pour les non membres et possibilité de crédit pour les membres, taux d'intérêt différents, partage des bénéfices entre les seuls membres...). On peut aussi rencontrer, par souci de simplification et d'harmonie dans le village, une solution identique pour tous entraînant le risque de découragement de ceux qui travaillent et cotisent par rapport à ceux qui se contentent de jouir. Nous retrouvons une nouvelle fois le problème de la confusion entre fonctions coopératives et fonctions communales.

## CONCLUSIONS

En définitive, l'apparition des organisations paysannes non étatiques est sans doute le phénomène majeur de ces dernières années et renouvelle ainsi la problématique de la promotion coopérative, rompant ainsi le têt à têt étouffant entre appareils étatiques et coopératives dépendantes. Cependant les organisations paysannes n'existent que dans certains pays, là où la « société civile » commence à prendre forme et pour certaines activités non vitales pour l'Etat. Elles ne naissent pas non plus spontanément et sont suscitées par des appareils non étatiques, des leaders « paysans » d'un type particulier ou des groupes minoritaires (jeunes, migrants...). Les organisations montrent la capacité des paysans à réaliser une synthèse entre innovations et emprunts aux formes anciennes mais aussi la difficulté à dépasser le stade villageois ou à trouver des formes de rémunération adaptées. Elles renforcent enfin leur autonomie en sachant jouer les contradictions des appareils d'Etat et en multipliant leurs interlocuteurs. Les organisations paysannes non étatiques sont donc une voie pleine de promesses mais elles n'échappent pas à certaines limitations et ne constituent pas, sans doute, la voie unique de promotion coopérative.

En conclusion, il est possible de tirer de ces analyses quelques conséquences stratégiques.

L'analyse des phénomènes coopératifs depuis l'Indépendance montre bien la non viabilité à long terme de l'imposition par l'Etat d'activités ou de formes d'organisations qui ne sont pas souhaitées ou réinterprétées par les paysans. De même, malgré des tentatives prometteuses, ne sont pas encore apparus de véritables mouvements paysans capables d'investir les secteurs clés de l'économie et de se situer dans un rapport favorable vis-à-vis de l'Etat. Il est probable que pendant encore de longues années vont se développer des zones plus ou moins larges de compromis, de cogestion ou de simples compatibilités d'intérêts. Ni les Etats ni les paysanneries sont des entités monolithiques. Chacune est traversée par des multiples contradictions. De plus, d'autres acteurs (les commerçants, les entreprises privées, quand elles existent, les sources de financement...) viennent encore complexifier le jeu. On peut donc faire l'hypothèse, qui est à la fois logique et étayée par l'observation de ces dernières années que ce qui va se développer, ce sont les organisations que les paysans considèreront comme leurs, même si l'Etat peut y jouer un certain rôle, et qui développeront des activités qui intéressent à la fois des secteurs importants de la paysannerie et de l'Etat ou, au minimum, qui n'entrent pas en contradiction avec les intérêts principaux des groupes dominants de l'Etat.

A partir de là, les appareils de promotion coopérative et les sources de financement, peuvent, sans doute, mener une stratégie dans deux directions :

a) Réformer les « coopératives étatiques » qui existent. Par une politique catalysatrice des cadres, aider les coopérateurs à faire l'analyse critique de la situation de leur coopérative, à programmer les réformes nécessaires pour qu'elles deviennent des entreprises économiques, correspondant aux intérêts des paysans, et gérées par des coopérateurs, fournir des

appuis nécessaires (formation, fonds de roulement, crédit...) pour exécuter ces réformes, évaluer avec les coopérateurs régulièrement l'avancement pour corriger et développer les actions. L'acharnement thérapeutique est bien sûr inutile et cela ne sert à rien de vouloir relancer des « coquilles vides » si cela ne correspond pas à une volonté affirmée d'un groupe important de paysans.

b) Ne pas entraver l'émergence (notamment par des tracasseries administratives et juridiques) et appuyer sans étouffer les organisations non étatiques. Ceci est aussi vrai pour l'Etat, les ONG ou les grandes sources de financement, tant les exemples sont fréquents de déviations apportées par des aides trop importantes ou une publicité trop rapide à des expériences en émergence. Il faut être conscient que dans ces appuis tous les outils (crédit, subventions, formation...) sont bons mais qu'ils peuvent tous être pervertis. Par exemple la formation peut être aussi bien un moyen de maîtrise collective pour le diagnostic et l'exécution des actions que la diffusion, même de bonne foi, de modèles techniques, économiques, comptables, organisationnels... non adaptés aux situations concrètes du groupe et reproduisant la dépendance vis-à-vis de l'extérieur et la domination d'une petite élite sur l'ensemble des coopérateurs. L'appui doit partir des problèmes exprimés par les paysans mais aussi en faire découvrir d'autres qui sont encore perçus confusément, il doit respecter les rythmes paysans, la longue durée, et aussi le droit à l'erreur, la diversité de solutions, les tâtonnements, les retours en arrière... Pratiques en définitive subtiles, auxquelles sont peu habitués les cadres nationaux, les assistants techniques, les volontaires et les sources de financement.

Le plus probable est bien sûr la persévérance dans l'« erreur », la faible efficacité des « coopératives étatiques » et la marginalisation des organisations non étatiques. Mais, dans le contexte de crise économique générale et de difficultés pour l'Etat de gérer un certain nombre d'activités et de maintenir un nombre élevé de fonctionnaires, il n'est pas impossible de voir apparaître de nouveaux compromis voir de nouvelles alliances entre certains cadres, certains groupes de paysans et certaines sources de financement pour développer des organisations paysannes qui se rapprochent de l'esprit coopératif, même si certaines en refusent l'appellation.

## NOTES

(1) Pour des analyses plus complètes voir GENTIL (D), les mouvements coopératifs en Afrique de l'Ouest — Interventions de l'Etat ou Organisations paysannes UCI. L'Harmattan — 1986, 270 -. (ou, avec le même titre, thèse d'Etat — Tome 1 — 540 p. + Annexes — Tome 2 — 552 p. + Annexes — EHESS — 1984).

(2) L'ONCAD a compté jusqu'à 4.000 agents du temps de sa splendeur.

(3) La partie de ce texte a été écrite en 1984.

(4) Il serait intéressant de creuser davantage le rôle de l'Islam par rapport à la possibilité de création d'organisations autonomes. On sait que celui-ci suscite des organisations (confréries, dahiras...), qu'il ne répugne pas aux activités économiques (cf. les liens du mouridisme avec l'extension de l'arachide) ... mais sans doute le modèle dominant reste vertical (dépendance du Talibé par rapport à son marabout) et favorise davantage la mainmise du marabout sur une coopérative étatique déjà existante

que l'émergence d'organisations nouvelles à tendance démocratique. Il faut cependant nuancer et considérer l'attitude souvent novatrice et pondératrice de plusieurs marabouts dans les discussions villageoises (cf. Niger). Cependant à l'exception du Sénégal et de ses grandes confréries mourides et tidjanes, l'Islam, par exemple au Mali et au Niger n'est pas vraiment organisé et structuré. Il influence la vie de l'ensemble de la population mais plutôt par des liens personnels tissés avec les individus et notamment les notables et les vieux.

(5) Du type FOVODES (Fondation voltaïque pour le développement et la solidarité) ou ADRY (Association de développement rural de Yoro) au Burkina.

(6) Héritières selon des noms variables et selon les époques des anciennes SMDR.

(7) Compte rendu du séminaire des Associations villageoises de développement organisé par L'ENEA, OXFAM Angleterre et le concours du CIEPAC (17-20 mai 1983), 44 p.

(8) Coopération Technique Suisse, 6 « S », aujourd'hui et demain. *Evaluation prospective*, Berne, mai 1981, 79 p. + documents supplémentaires.

(9) Cf. dans le Yatenga, les propositions de barrage. *Evaluation Coopération Technique Suisse*, op. cit.

(10) Par exemple solaire, biogaz, toute une variété de pompes manuelles...

(11) Les monographies de tontines dans une commune de Kibuye (Rwanda) semblaient montrer qu'elles intéressaient 70 % de la population et excluaient de fait les plus pauvres (qui ne pouvaient cotiser) et les plus riches (qui n'avaient pas besoin de tontines pour investir). BARNAUD, CORREZE, GENTIL, *Evaluation du projet agricole de Kibuye*, IRAM, Décembre 1982 (2<sup>ème</sup> tome).

# REVUE TIERS-MONDE

N° 113, Janvier-Mars 1988

Multinationales et développement

Quelles perspectives ?

sous la direction de Wladimir ANDREFF et Jean MASINI

**Jean MASINI** : Peut-on concilier le développement du Tiers Monde et les profits des multinationales

**Daniel VAN den BULCKE** : Entreprises multinationales et pays en voie de développement : vers une déréglementation ?

**Marc HUMBERT** : Les multinationales et le Tiers Monde dans la mutation du système industriel mondial

## *Etudes de cas*

**Wladimir ANDREFF** - Les multinationales et le sport dans les pays en développement : ou comment faire courir le Tiers Monde après les capitaux

**Thierry SAUVIN** - La compensation, nouvelle voie de développement des relations industrielles Nord/Sud

**Régis LARUE de TOURNEMINE** - Science-technologie et stratégies industrielles dans les pays en voie de développement : rôle des FMN et autres acteurs

**Patrick GUTMAN** - Le couple exportation d'ensembles complets/compensation dans les relations Est-Sud, substitut à l'investissement direct ? (Une hypothèse de travail)

**Jean LEMPERIÈRE** - Rôle des filiales américaines dans les échanges des Etats-Unis

**Odile CASTEL** - Les firmes multinationales et la stratégie d'industrialisation engagée au sein du système socio-économique mexicain. Le cas de la branche informatique

**Nayereh POURDANAY** - Les « maquiladoras » et le développement industriel mexicain

**Helena SUMIKO HIRATA** - Les nouvelles formes d'adaptation/transferts de technologies : firmes multinationales françaises et japonaises au Brésil

## BIBLIOGRAPHIE

### ANALYSES BIBLIOGRAPHIQUES

#### Rédaction et administration:

Institut d'Etude du Développement Economique et Social,  
58 Bd Arago, 75013 Paris (Tél. : 43.36.23.55)

#### Abonnements et vente :

Presses Universitaires de France,  
Département des Revues :  
14, avenue du Bois-de-l'Epine, BP 90, 91003 Evry Cedex  
Tél. (1) 60 77 82 05 — Télécopie (1) 60 79 20 45  
(CCP : Paris n° 1302-69 C)

#### Prix de l'abonnement :

1988 : 320 F. (France) — 420 F. (Etranger).