

La naissance d'un système coopératif : l'exemple du Niger

Gentil D.

Agriculture de groupe

Paris : CIHEAM
Options Méditerranéennes; n. 6

1971
pages 88-95

Article available on line / Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://om.ciheam.org/article.php?IDPDF=CI010365>

To cite this article / Pour citer cet article

Gentil D. *La naissance d'un système coopératif : l'exemple du Niger. Agriculture de groupe.* Paris : CIHEAM, 1971. p. 88-95 (Options Méditerranéennes; n. 6)



<http://www.ciheam.org/>
<http://om.ciheam.org/>

Dominique GENTIL

Expert
IRAM (1)

La naissance d'un système coopératif : l'exemple du Niger

I. — PARTICIPATION COOPÉRATIVE ET VALEURS COMMUNAUTAIRES

Les échecs assez nombreux des politiques de développement en Afrique et dans le Tiers Monde conduisent un nombre de plus en plus important de théoriciens et de praticiens à souligner la nécessité de la participation des populations à leur propre développement. L'insuffisance des modèles purement économiques, d'une planification élaborée uniquement par quelques fonctionnaires ou experts de la capitale, d'une diffusion de nouvelles techniques imposées par la contrainte ou par un encadrement très dense, n'est plus à démontrer. Comme le note A. Meister « qu'il s'agisse de petits investissements humains, d'élaboration et de contrôle de programme de développement, de campagnes de mobilisation de masse, dans tous les cas le succès des projets de développement dépend en grande partie de la participation active et intense des intéressés. » (2).

Encore faut-il noter que le terme « participation est particulièrement ambigu, les uns y voyant une méthode d'intégration à une société ou à un projet décidé du sommet, une politique de relations publiques perfectionnées, les autres réservant ce terme à la possibilité pour la population de prendre des décisions significatives, l'exemple nigérien se rattachant à ce second courant.

Ces diverses tendances débouchent généralement sur la nécessité de la création de coopératives, structure de base ou école de la participation. Elles rejoignent bien souvent les recommandations des dirigeants africains. La plupart des pays de l'Afrique francophone ou anglophone ont en effet inscrit la mise en place d'un mouvement coopératif dans la politique de développement. Les motivations sont diverses selon les pays mais la majorité des chefs d'Etats considèrent (ou considéreraient) la coopérative comme la structure capable de réconcilier les valeurs africaines traditionnelles et les impératifs du développement, comme un maillon indispensable à l'instauration d'un socialisme africain. Les

déclarations officielles sont particulièrement nombreuses en la matière. Citons par exemple Mamadou Dia « L'Afrique par sa structure sociale communautaire a une vocation naturelle pour la coopérative » ; le président Senghor « la coopérative, instrument de socialisme, s'avère de la sorte un tout cohérent non seulement au niveau horizontal du terroir mais au niveau vertical de la nation » ; plus récemment le président Kenneth Kaunda qui souligne la nécessité « de remodeler la société pour profiter de la sagesse et des valeurs de nos ancêtres. C'était une société d'entraide mutuelle dans laquelle on travaillait coopérativement et collectivement, sans perdre l'identité de l'individu au nom duquel le travail est fait » ; enfin, au Niger, le président Diouri Hamani déclare « La coopération... doit s'appuyer autant que possible sur les institutions communautaires traditionnelles ».

La conférence de Tananarive des chefs de l'Etat de l'OCAM en juin 1966 fait bien la synthèse de ces divers courants :

« La participation doit être acquise par un processus de transformation interne qui sauvegarde les valeurs profondes des sociétés considérées. Une telle politique de participation nécessite la mise en place de structures qui organisent un dialogue constant entre l'Etat et la population ». Et la coopérative semble pouvoir devenir la cellule du développement, l'outil privilégié d'une politique de participation, récupérant les valeurs communautaires et africaines et organisant sur une base nouvelle la masse paysanne afin de permettre le dialogue recherché entre Etat et population.

Malheureusement, pour le moment, les résultats ne sont pas venus confirmer la théorie ou les intentions politiques (de l'ordre de 1 % contre 15 % en Europe). L'étude par activité montre la prépondérance des coopératives unifonctionnelles, presque toutes de commercialisation ou plus exactement de groupage des produits. L'évolution récente confirme le diagnostic : le taux de mortalité des coopératives est élevé. Le changement de régime au Mali, la campagne anticoopérative en Tunisie ont souligné les faiblesses du mouvement apparemment bien implantées. Même lorsqu'elles fonctionnent, dans des pays où elles jouissent d'un rôle économique et théorique important, elles n'ont souvent qu'une existence purement formelle, suscitant comme au Sénégal, le mécontentement latent des coopérateurs. Pour

(1) IRAM : Institut de Recherche et d'Application de Méthodes de développement, 49, rue de la Glacière, Paris-13^e.

(2) MEISTER (A.). — Participation, Animation et Développement. Anthropos, 1969, 382 pages.



Niger : Vie nomade.

Photo UNESCO - M. d'Hoop

ceux-ci, « la coopérative, c'est l'affaire du gouvernement. C'est pour mieux ramasser la récolte » (1).

Dans l'ensemble des pays, le mouvement coopératif africain a échoué ou n'a obtenu que des résultats médiocres et limités. Sans vouloir rentrer dans une étude comparée des causes de ces divers échecs, il faut toutefois souligner, outre la croyance totalement erronée en une identité entre solidarité communautaire et association coopérative, la grande différence qui sépare les coopératives européennes et africaines. En Europe, les coopératives sont issues d'un mouvement spontané, forgeant sa propre organisation, dégagant ses propres leaders. La participation des adhérents résulterait d'un acte de volonté individuel. En Afrique au contraire, la création des coopératives est un acte du gouvernement. Elle nécessite la présence d'un encadrement extérieur au monde paysan, de type fonctionnaire ; la participation ne peut être que suscitée ou provoquée. De par son

origine, la coopérative risque de demeurer toujours étrangère aux coopérateurs, mal adaptée, purement formelle et d'être au plus un simple instrument d'encadrement de l'Etat. Les politiques agricoles des pays socialistes se sont heurtées aux mêmes difficultés. La participation provoquée, quelles qu'en soient les méthodes, est toujours délicate et ambiguë.

Dans cette longue série d'échecs, le cas Nigérien présente un double intérêt. C'est un des pays où le gouvernement essaye de pousser l'expérience coopérative le plus loin possible et où les résultats obtenus dans ce domaine sont les moins négatifs, et les plus optimistes parlant même de réussite. Ces succès timides et prometteurs sont étroitement liés à la méthode particulière de « participation provoquée » utilisée : l'animation.

II. — MÉTHODOLOGIE

Pour une meilleure appréhension des caractéristiques de la méthode utilisée, nous nous reporterons principalement au

lancement des coopératives de commercialisation d'arachide dans l'Est-Niger et particulièrement dans les arrondissements de Magaria et Matameye.

Les modèles imposés

Les premières expériences coopératives (1963-1965) menées par l'Union Nigérienne de Crédit et Coopération (UNIC), établissement public chargé de la promotion du mouvement coopératif se soldèrent rapidement par un échec. Il s'agissait en fait, sous le masque officiel de la participation, d'imposer un modèle occidental classique. Le coopérateur versait une part sociale de 500 F CFA (10 F), posait son pouce sur quelques papiers écrits en Français (assemblée constitutive, statuts...), satisfaisait la constitution d'un conseil d'administration de notables (président, vice-président, secrétaire, trésorier), aux fonctions imprécises (ce qui est normal puisque ce conseil n'avait pratiquement aucun rôle) et verrait longtemps après la fin de la commercialisation toucher une ristourne for-

(1) Cité par la SODEVA. — La promotion du coopérateur sénégalais, 1969, 139 pages.

faitaire de 500 CFA par tonne. Toute la gestion, toutes les décisions restaient entre les mains de l'encadrement fonctionnaire. Celui-ci pensait en effet « que les paysans analphabètes (1) n'étaient pas capables de prendre en main leurs coopératives avant au moins 25 ans ». Leitmotiv que l'on entendait à tous les échelons de la hiérarchie. La politique officielle de participation était maintenue, réaffirmée mais repoussée aux calendes grecques. Le seul acte de participation laissé aux coopérateurs était en fait de verser leur part sociale. Celle-ci, dans nos coopératives occidentales, est le symbole d'une adhésion volontaire de l'individu à une société. Par elle, il contribue à la constitution d'un capital, source de richesse pour la coopérative. Chez le coopérateur HAOUSSA, elle revêtait une tout autre signification et devenait une sorte de placement magique qui lui permettait de multiplier son argent. Très rapidement, cette « coopérative sans coopérateur » conduisait à l'échec. Malgré les efforts d'information et de formation de l'encadrement, les paysans ne pouvaient se sentir à l'aise dans leur coopérative : le modèle était imposé du sommet ; l'UNCC suivait toujours sa propre logique sans se soucier des réactions et des désirs des paysans, sûre de son bon droit, croyant fermement faciliter le développement des populations.

Le système imposé était de type occidental et devait obéir scrupuleusement aux principes de Rochdale. Toutes les formes de la coopérative classique devaient être respectées, ce qui était la source d'un juridisme triomphant. A titre d'exemple, un article des statuts stipulait que le membre qui voulait quitter la coopérative devait envoyer une lettre recommandée au conseil d'administration, formalité sans doute très simple pour un paysan analphabète habitant à une journée de marche du centre postal le plus proche.

L'exemple de cet échec n'aurait qu'un intérêt anecdotique si, sous des formes diverses, on ne retrouvait pas pour d'autres organisations (mutuelles de crédit, aménagement hydroagricole, vulgarisation) et dans d'autres pays, les mêmes méthodes conduisant aux mêmes échecs. Leur position d'un modèle extérieur par un encadrement généralement de bonne foi, convaincu de sa propre supériorité, à une population dont la participation reste nominale ou repoussée à une date indéterminée. Très rapidement, la population se désintéresse d'un système qui lui demeure parfaitement étranger.

Les préalables au dialogue

L'animation prend le contrepied des méthodes précédentes. Elle peut se définir comme un ensemble de moyens édu-

catifs et de structures sociopolitiques permettant aux populations de prendre en charge leur propre développement. Dans le cas particulier des coopératives de commercialisation, c'est à la population, informée des diverses contraintes techniques et économiques, d'élaborer progressivement son système, avec l'appui financier, gestionnaire et éducatif de l'encadrement. L'encadrement ne doit plus être alors dirigeant mais doit servir de catalyseur et d'appui.

Encore faut-il qu'un rapport véritable puisse s'établir entre paysans et encadrement. Pour des raisons historiques, économiques et culturelles une coupure profonde s'est en effet creusée dans la majorité des pays africains entre paysans et administration. Attitude de crainte chez les premiers, attitude de mépris de la part de la majorité des fonctionnaires. « Quand l'administration vient dans un village, c'est toujours pour demander



quelque chose » (1) : L'impôt, le recrutement pour le service militaire, la récupération du crédit, l'investissement humain et il n'y a guère de temps, le travail forcé.

Parallèlement à l'action de l'UNCC, le service de la Promotion Humaine (2) s'efforce de créer un autre style de rapports entre encadrement et masse paysanne. Pour y parvenir, il juge utile de recourir à des médiateurs : les animateurs. Ceux-ci doivent être des paysans volontaires, bénévoles, choisis par le village, bons cultivateurs, ni trop jeunes (pour avoir suffisamment de poids dans la société), ni trop âgés (pour être encore ouverts aux transformations). L'idée sous-jacente est la nécessité de partir de la société traditionnelle en la faisant évoluer par le levier de ses éléments dynamiques ; avec comme corollaire, la croyance, non entièrement justifiée pour la société haoussa, que les notables villageois (chefs de village, présidents de comités, de parti, marabouts) (3) ne constituaient pas cette force dynamique. Cer-

taines expériences de vulgarisation avaient déjà utilisé des « paysans pilotes », appliquant, sous contrôle de l'administration, les techniques modernes ; leur exemple était supposé suffisant pour diffuser le progrès technique. Malheureusement, cette théorie de la « tache d'huile » n'a jamais été confirmée par les faits. Plus fréquemment, les sociétés d'intervention emploient des petits encadreurs, souvent recrutés dans le village même.

L'animateur est radicalement différent. C'est l'envoyé du village choisi par les paysans qui peut le destituer, et non un leader détecté par l'administration. Il conserve le même statut économique et ne reçoit aucune rémunération (sauf exceptionnellement de son propre village en prestation gratuite du travail ou en gerbes de mil).

Ainsi, il n'est pas coupé du village et n'est pas perçu comme le dernier échelon de la hiérarchie administrative.

La perspective est nouvelle : au lieu de faire descendre la hiérarchie administrative ou para-administrative jusqu'au niveau le plus bas, l'encadrement suscite une représentation issue de la base, il pose devant lui un partenaire.

Après avoir été choisis par les villageois, les nouveaux animateurs suivent une série de stages de courte durée (15 jours maximum), où ils ont l'occasion de recevoir un commencement de formation civique, économique et technique mais surtout de discuter avec l'ensemble des cadres de l'arrondissement, des problèmes qui les intéressent. Après chaque réunion, après chaque stage, l'animateur réunit l'ensemble des villageois pour transmettre ce qu'il a appris et discute avec eux. Les améliorations ou les actions à entreprendre avec le village ou avec des villages voisins (hygiène, pistes, utilisation de fongicide, d'engrais, de semences sélectionnées, etc...). Au fur et à mesure de la croissance du service de la Promotion Humaine et compte tenu de la dispersion de l'habitat (un village moyen compte 200 habitants), les relations directes cadres-populations deviennent impossibles au niveau du village. Des regroupements de villages armés (RVA) sont alors proposés par l'encadrement, qui laisse à la population le soin de définir en grande partie leur organisation. Ce sont, en effet, les représentants de plusieurs villages qui choisissent ensemble les villages avec lesquels ils décident de s'associer, qui se mettent d'accord sur un « village de rencontre » et qui élisent un Délégué et un Délégué suppléant. Ainsi se créent progressivement sur Magaria et Matameye une cinquantaine de RVA, sorte d'association de 5 à 15 villages, regroupant 3 à 4 000 habitants, avec leur assemblée composée de trois représentants par village (chef de village, président de comité du Parti et animateur) et leur exécutif élu Délégué et Délégué suppléant). Une des premières fonctions des RVA est d'organiser la vente des fongicides. Le traitement des semences au fongicide est un des rares thèmes sûr et rentable que le service de l'Agriculture peut proposer aux paysans. Mais sa consommation plafonne : les moniteurs se

(1) Après 60 ans de colonisation le taux de scolarisation était au Niger de 4 % en 1960. Actuellement le taux d'alphabétisation dans les campagnes en Français, langue officielle est de l'ordre de 1 %.

(1) Citation de paysans comme plus loin toutes les autres citations sans référence.

(2) Ou service de l'animation, selon les époques.

(3) Au Niger, le marabout est une personnalité religieuse influente.

déplacent de village en village, n'arrivent pas à la vendre toujours au comptant malgré son prix modique (10 CFA ou 25 CFA (1) selon la grosseur du sachet) et sont généralement obligés de repasser à nouveau dans chaque village pour récupérer l'argent au moment de la commercialisation, sans toujours y parvenir. Une opération donc peu efficace avec de nombreuses pertes de temps et d'argent. En laissant aux paysans une partie de la responsabilité de l'opération, le système se simplifie considérablement pour l'encadrement. Il ne s'agira plus pour lui que de vendre au comptant aux représentants de populations les quantités requises. La collecte des besoins, la répartition par village et par individu, le financement des achats (2), le rappel des consignes d'utilisation sont assurés par un auto-encadrement paysan. L'organisation ainsi mise sur place et qui sera utilisée pour d'autres opérations, permet en un an de doubler à peu près la consommation du fongicide. La preuve est faite de la capacité d'organisation du monde paysan et de la rentabilité économique de l'auto-encadrement.

Pour résumer cette phase précoopérative indispensable au cours de laquelle se nouent de nouveaux rapports entre fonctionnaires et paysans, nous citerons quelques réactions de paysans, notamment celles recueillies au cours de réunions de type non directif sur le thème des changements depuis l'indépendance (3).

« L'Animation a chassé la peur. » Telle est la principale amélioration citée. « Avant, quand une voiture arrivait dans un village, tout le monde s'enfuyait. Maintenant tout le monde accourt. » L'administration ne présente plus son seul aspect contraignant. Elle peut être bénéfique. Les principaux abus, notamment ceux de la chifferie, de certains fonctionnaires et des griots se sont atténués ou ont totalement disparu. « L'Animation ouvre la tête » — Grâce aux différents stages, un certain niveau d'information sur le monde moderne a été acquis. « Avant nous avions la tête dans la marmite, maintenant nous voyons clair ». « Avant nous étions dans une case obscure et nous touchions les murs à tâtons (pour nous y reconnaître). Avec l'animation, il y a une lumière dans la case ». En particulier, dans le domaine de la commercialisation, les principes de fonctionnement du marché mondial, l'ensemble du circuit commercial intérieur sont rapidement assimilés. La loi de l'offre et de la demande, l'effet de domination ne sont en effet pas du tout étranger aux Haoussas.

« Maintenant on se réunit ». Même au niveau du village une évolution très nette se dessine. L'animateur rentrant

(1) 1 CFA = 0,02 F.

(2) Celui-ci est assuré par la constitution d'un Fonds de Roulement villageois grâce à des cotisations sans taux intérêts des personnalités du village.

(3) GENTIL (D.). — Etude sociologique de quatre villages de la Sous-Préfecture de Magaria 1966 (soit trois ans après le commencement du service de la Promotion Humaine).

de stages, suscite de nombreuses réunions qui redonnent vie aux anciennes assemblées de villages. Les cadres viennent à leur tour, non plus demander et exiger mais discuter avec les paysans. L'observation des réunions permet de noter les changements qualitatifs de ces assemblées. Les premières réunions se tiennent devant une assistance restreinte de vieillards qui hochent la tête en accueillant les propositions de l'encadrement de « mun gani » (nous voyons) et de « mun yarda » (nous sommes d'accord). A la fin de l'évolution, les réunions villageoises sont très animées ; le public est nombreux et les interventions fusent ; la dissension s'instaure à l'intérieur du groupe paysan et non plus seulement entre cadres et paysans ; la parole du fonctionnaire n'est plus souveraine.

La communauté villageoise est elle-même dépassée. Des organisations précoopératives (les RVA) fournissent des



circuits d'information rapides, des lieux d'échange et de consultation, des organes représentatifs (les conseils de RVA) et les débuts d'un auto-encadrement (animateurs et animateurs délégués). Des nouveaux leaders sont apparus, d'autres ont été confirmés ou améliorés.

Mais cette évolution n'est pas à sens unique. Pour qu'elle soit possible, il faut que le cadre lui-même se transforme. Les stages sont souvent, pour les fonctionnaires, la découverte de l'intelligence, de l'humour et des capacités des paysans à apprendre, évoluer, s'adapter. Mais l'acceptation de l'animation reste ambiguë, toujours nuancée, parfois réservée. Son action suscite un clichage parmi les cadres. Pour la plupart, les modifications de comportement restent superficielles. L'animation est simplement une forme plus astucieuse de vulgarisation, d'éducation ou d'encadrement. Elle se situe dans le cadre normal de « domination » des fonctionnaires sur les paysans. Mais une minorité voit bien l'enjeu réel : partisans et adversaires d'organisation paysanne autarcique s'affrontent. La tension deviendra une crise ouverte lorsque les paysans au lieu de s'occuper seulement de fongicide, pénétreront en force par les coopératives, dans les structures économiques.

Le Nouveau Système

Toute la méthodologie de la mise en place du système coopératif, prolonge l'action de la Promotion Humaine. Après trois ans de préparation, les populations vont pouvoir prendre en charge la commercialisation primaire de l'arachide. L'arachide est un des produits clefs de l'économie nigérienne ; elle fournit 50 % des exportations nationales (en moyenne annuelle 150 000 à 200 000 tonnes décortiquées) et pour les populations de l'Est-Niger, elle représente la plus grande partie de leurs revenus monétaires. Prix et conditions d'achat sont fixés par le gouvernement, l'exportation est assurée par une société d'économie mixte, la SONARA et la commercialisation primaire est répartie entre une vingtaine de réseaux de commerçants privés.

Le coup d'envoi du nouveau système (1) fut donné en février 1966 lors d'une session extraordinaire d'animateurs délégués. Après une analyse commune, entre cadres et délégués, soulignant les limites des RVA dues à leurs faibles ressources financières, la discussion s'engage sur la possibilité pour les paysans de conduire eux-mêmes les marchés arachidiens. Le dialogue est très simple, détendu, sous forme de questions des cadres et réponse des paysans. Que faut-il faire pour gagner de l'argent pendant la traite ? Remplacer les commerçants privés. Quel est le travail que doit faire le commerçant pour acheter l'arachide ? Peser, payer, mettre en sac, garder... Comment s'organiser pour faire ce travail ? Et la discussion continue.

L'originalité de la méthode est déjà contenue dans ces quelques répliques.

Au lieu d'imposer du sommet un modèle préétabli, aux formes juridiques déjà définies, le système s'élabore par un dialogue entre cadres et population à partir de besoins ressentis et d'une analyse commune de la situation préexistante.

Du côté des paysans, la motivation financière (gagner plus d'argent grâce à la commercialisation) est la plus apparente. Mais les événements et les évaluations ultérieures le montreront, il existe aussi une volonté de s'organiser, de poursuivre l'expérience des RVA et par là, de prendre leur revanche sur les commerçants. Les paysans depuis longtemps se plaignent des vols des peseurs et de leur propre incapacité à se défendre. « Ils sont l'hyène, nous sommes la chèvre » et la chèvre a-t-elle jamais dévoré l'hyène ? La commercialisation est une affaire importante pour le paysan. Elle occupe trois mois de son activité (novembre à février), elle est l'aboutissement de tous les efforts de production, elle reste de plus liée aux moments les plus riches de la vie sociale : la traite est la saison des mariages, des rencontres, des fêtes, la seule époque où l'argent circule intensément. Prendre en charge la commer-

(1) Le terme coopérative n'étant guère populaire chez les paysans et évoquant plutôt de mauvais souvenirs fut abandonné et remplacé par un nouveau système... de commercialisation puis de crédit, puis de production.



Troupeau cherchant la pâture dans une région désertique du Niger.

Photo UNESCO - M. d'Hoop

cialisation a pour les paysans des résonances économiques mais aussi affectives, sociales et politiques. L'idée est très rapidement populaire. Mais partir des besoins n'est pas suffisant. Les limites du Développement communautaire, spécialiste des « felt needs » ont souvent été signalées. Parmi les nombreux besoins des paysans, il est nécessaire d'établir des priorités et de s'appuyer sur ceux qui correspondent à des fonctions économiques capables d'entraîner le développement. Pour les cadres, susciter des coopératives de commercialisation d'arachide, c'est introduire les paysans dans le système économique nigérien.

La session des animateurs délégués ne fut qu'un point de départ. Pendant six mois, à tous les niveaux, les discussions se poursuivent. Petit à petit, le système se construit par ajustements successifs entre les propositions de l'encadrement et les avis, suggestions et décisions des populations. Par ailleurs, les modalités d'organisation ne sont valables que pour une année. Après chaque traite, une évaluation est menée au moyen de discussions non directives entre paysans, questionnaires, débats avec l'encadrement. Le

système évolue donc chaque année. L'objectif final est connu des deux côtés : laisser la totalité de la gestion de la coopérative aux paysans eux-mêmes mais chaque étape est soigneusement discutée et accompagnée d'un plan de formation.

Afin de ne pas figer l'évolution et de conserver les souplesses nécessaires aux adaptations, aucun statut juridique n'a encore été adopté. Mais les principales caractéristiques du système sont déjà bien tracées. La première originalité réside dans le système d'adhésion : c'est le village qui adhère collectivement à la coopérative. Malgré un certain nombre de différenciations économiques et sociales, le village moyen de 100 à 400 habitants est une unité sociologique de base, où l'unanimité peut s'obtenir sur un tel sujet. Tous les gens d'un village suivent leur chef ou leur peseur sur un marché déterminé. Chaque villageois peut accepter ou refuser d'adhérer à la coopérative. En conséquence, tous les producteurs des villages membres de la coopérative reçoivent une carte de commercialisation, s'ils la désirent.

Des formes aussi peu orthodoxes d'adhésion ont été assez vivement critiquées,

surtout par des experts étrangers. Certains y ont vu l'amorce d'un collectivisme agricole, d'autres ont parlé d'adhésion obligatoire. Certes, l'adhésion individuelle, matérialisée par le versement d'une part sociale est refusée. Cette pratique, héritée de l'individualisme européen a le double défaut d'introduire une discrimination selon la richesse et de hâter les différenciations économiques. En effet, seuls peuvent alors adhérer les paysans aisés capables de verser une part sociale. La minorité des coopérateurs se met à faire du commerce pour son propre compte et inscrit sur sa carte les apports d'autres personnes de son village ou des villages voisins. Elle se partage ainsi des bénéfices importants réalisés sur les usagers.

Mais l'adhésion collective du village ne veut pas dire adhésion obligatoire des producteurs. Chaque paysan peut en effet refuser sa carte de commercialisation, ne pas l'utiliser et apporter son arachide sur d'autres marchés. En réalité tous sont intéressés par la coopérative et utiliseront généralement leur carte.

Une autre modification importante fut la suppression du capital social. Là en-

core les défenseurs de l'orthodoxie protestèrent : il ne pouvait y avoir de coopératives véritables sans versement d'une part sociale. Celle-ci permet un statut juridique reconnu par les banques et les organisations internationales, représente le signe d'une adhésion volontaire et favorise la collecte d'une épargne paysanne. La supprimer était preuve de démagogie et devait cacher un désir d'augmenter les statistiques du nombre des coopérateurs d'une manière spectaculaire.

Toutes ces critiques n'étaient pas sans fondement, mais la nécessité qui était apparue dans les actions passées et dans les discussions récentes avec les paysans, de mettre la priorité sur la participation des coopérateurs et de s'appuyer sur les unités sociologiques déjà existantes conduisait à supprimer le capital social ou tout au moins à surseoir à sa création. Même si l'orthodoxie coopérative devait en souffrir, les principes de ROCHEDALE, référence du mouvement coopératif international, ont été élaborés pour une société industrielle européenne du milieu du XIX^e siècle et ne sont pas applicables sans modification en Afrique. Les coopératives africaines meurent du juridisme occidental. L'essentiel est de trouver un système coopératif original adapté au milieu haoussa. Celui-ci se bâtit par approximation successives et grâce à l'étroite collaboration des coopérateurs et de l'encadrement.

Tout naturellement, l'importance des marchés arachidiens, qui regroupent les apports de 40 à 100 villages, le type particulier d'adhésion, l'avis des paysans ont conduit à une organisation étagée sur trois niveaux. Le village comme cellule de base, la section coopérative correspondant à l'ancien RVA et le marché coopératif, fédération de plusieurs RVA. Cette construction « en jeu de cubes », qui sera poursuivie par la suite à l'intérieur du village, ou entre les coopératives, permet beaucoup de souplesse dans les adaptations et l'ajustement des différentes fonctions coopératives au niveau adéquat (infra-villageois, villageois, intervillageois, coopératif et intercoopératif).

Toutes les caractéristiques de la méthode utilisée concourent à faire de la coopérative une organisation facilement assimilable par le paysan haoussa. Partir des besoins, analyser ensemble la situation, élaborer en commun le système, choisir l'adhésion collective, supprimer la part sociale, utiliser les réseaux, les institutions ou les rôles préexistants, tous ces efforts doivent rendre la nouvelle structure entièrement compréhensible par les paysans. Encore faut-il que tous les rouages de la coopérative soient clairement expliqués à l'ensemble de ses membres. Tâche d'autant plus difficile que l'étendue de la coopérative (40 à 100 villages) ne permet pas à l'encadrement de tenir une réunion, même rapide dans chaque village. Seuls des représentants des villages peuvent assister à des stages pour retransmettre ensuite les informations reçues. D'où la nécessité d'une pédagogie très active, imagée, concrète, utilisant les travaux pratiques et les say-

nètes pour permettre une assimilation satisfaisante. Mimer une situation est souvent le meilleur moyen pour la comprendre et la retenir surtout pour des paysans aussi observateurs et pleins d'humour que les Haoussas. Tous ces moyens complètent et enrichissent la parole. Mais celle-ci reste prioritaire. Encore faut-il que le langage utilisé soit le même pour les paysans que pour les cadres. La première précaution est de se mettre d'accord sur les termes techniques. Après discussions, il est toujours possible de trouver des expressions traduisant les nouvelles fonctions. Mais les différences vont bien au-delà du vocabulaire. Le Haoussa des cadres s'est appauvri au contact des enseignements occidentaux. Il devient du français traduit, beaucoup de cadres pensant en cette langue et émaillant ainsi leur conversation de multiples mots étrangers. Les paysans au contraire, ont un style très imagé, utilisant très souvent les proverbes, les chiffres symboliques, les répétitions. La coopérative est véritablement comprise lorsque les paysans en réinventent le fonctionnement dans leur propre langage. Les règles juridiques occidentales se transforment en proverbes. Par exemple, la responsabilité personnelle du peseur en cas de détournement de fonds se justifie « le chien qui a gobé l'œuf, c'est sur lui que tombe le bâton ».

Restait le problème de l'analphabétisme. Les coopérateurs pouvaient bien comprendre les mécanismes du marché, élire leur personnel, prendre des sanctions, tant que la comptabilité au moins élémentaire leur restait inconnue, ils perdaient le contrôle direct et devaient faire confiance à l'encadrement. Pour remédier à cette situation, plusieurs moyens furent utilisés. La discussion sur les salaires à fixer pour chaque catégorie de personnel et les divers frais conduisant à la décomposition prévisionnelle de la marge de commercialisation, puis la présentation des résultats furent facilités par l'utilisation d'un tableau de feutre sur lequel se déplaçaient des figurines représentant les catégories de dépenses et des photos de billets et de pièces correspondant aux dépenses afférentes à chaque poste. De même l'enregistrement des apports de chaque paysan (en moyenne 2 000 coopérateurs par marché apportant leur récolte en une vingtaine de fois) fut résolu par la création d'une carte explicite par tous, où il suffisait d'inscrire le nombre de barres nécessaires dans les colonnes adéquates, repérées par des symboles. Le paysan pouvait ainsi suivre l'enregistrement et prévoir déjà le montant de sa ristourne. Le sourire épanoui de certains coopérateurs, quand, après quelques efforts, ils saisissaient la méthode, montrait bien qu'ils rentraient tout d'un coup dans un univers compréhensible où le calcul remplaçait l'arbitraire et le magique.

Ce système fonctionne sans difficultés depuis 4 ans et a déjà permis de distribuer plusieurs millions de ristournes aux coopérateurs. Il démontre contrairement à une croyance très répandue que des paysans analphabètes peuvent tenir la gestion simple d'une coopérative. Ainsi motivés et préparés, ils seront beaucoup plus intéressés à une alphabétisation

fonctionnelle (qui a démarré en 1969 au Niger).

Ayant ainsi fait ses preuves, la même méthodologie sera appliquée à d'autres régions et à d'autres fonctions économiques.

Le mouvement coopératif commence au Niger par la prise en charge de la commercialisation. En 1970, 50 % de la commercialisation primaire du principal produit de l'économie nationale, l'arachide, seront gérés par les coopératives ; de même, les autres commercialisations organisées (riz et coton) seront en majorité sous leur contrôle. C'est une action de masse qui, dans les zones concernées, atteint plus ou moins directement l'ensemble des populations. Le changement devient ainsi la règle générale : celui qui n'évolue pas s'écarte des normes sociales. C'est une opération bien acceptée par les paysans. La distribution de ristournes et la suppression du vol à la pesée procurent aux coopérateurs une augmentation du revenu arachidien de 5 à 10 %. Mais plus profondément, les paysans sont très sensibles à la possibilité de s'organiser eux-mêmes, de choisir leurs leaders, de recevoir une formation, de s'insérer dans un univers compréhensible. En définitive le rôle essentiel de la commercialisation est de servir de support aux autres actions. Habités à s'organiser, disposant de leaders paysans formés, ayant avec leurs bénéficiaires, une source de financement, les coopératives vont développer d'autres fonctions économiques : la quasi-totalité du crédit agricole destiné à la production et de plus en plus les problèmes de vulgarisation, la gestion des stocks de semences, les traitements antiparasitaires pour le coton, les aménagements hydro-agricoles, les boutiques de consommation, l'alphabétisation sont confiés au secteur coopératif. Progressivement se créent des coopératives multifonctionnelles à plusieurs échelons qui s'affirment comme le rouage essentiel de l'appareil de développement.

III. — PERSPECTIVES

Les coopératives nigériennes s'inscrivent dans un contexte général de domination nationale et internationale sur une paysannerie diversifiée en évolution rapide. Dans un tel cadre, les appareils de développement ont une tendance naturelle à imposer des modèles extérieurs, techniques ou sociaux, à des masses paysannes jugées inférieures et enfermées dans les limites étroites d'une société dite traditionnelle. L'imposition peut être plus ou moins autoritaire, s'accompagner d'un effort important de fonction, être sous-tendue par une entière bonne conscience ; sous les diverses versions, les caractères essentiels demeurent. Quels que soient les premiers résultats parfois encourageants, les techniques ou les organisations importées se heurtent très rapidement à la force d'inertie, à la résistance passive des paysans. Le mythe de la prise en charge progressive des nouvelles structures par les intéressés ne se vérifie pas.

Devant de tels échecs, dont les exemples abondent dans tous les pays d'Afrique francophone, certains gouvernements, comme celui du Niger, recherchent une solution dans la métamorphose radicale des rapports entre fonctionnaires et paysans. Par le nouveau système coopératif, un maillon essentiel d'une politique générale de participation définie par le Président Diori Hamani, les paysans élaborent eux-mêmes leur organisation en collaboration avec l'encadrement, y exercent des responsabilités, la modifient quand ils le jugent utile. Les coopératives, ainsi conçues, réussissent à résoudre plus efficacement que les autres méthodes les problèmes de commercialisation, de crédit, de vulgarisation, de gestion de stocks de semences, d'aménagements hydroagricoles, d'alphabétisation... Ces résultats sont, par ailleurs, obtenus à un moindre coût, grâce au relais de l'autoencadrement paysan. Devenues partiellement leur propre affaire, les coopératives donnent satisfaction aux paysans : 90 % des paysans interrogés du Magaria Matameye estiment que « le nouveau système marche bien » (1). Toutefois ces succès ne sont possibles que si l'esprit de la méthode (la recherche de la participation maximale des paysans) n'est pas trahi, ensuite, par des répétitions faciles. Il est tentant, en effet, de reproduire mécaniquement dans d'autres régions un système qui a fait ses preuves. Or celui-ci ne réussit que dans la mesure où il se glisse sans cesse dans les particularités locales. Peut-être encore plus que par leurs résultats économiques, les coopératives sont précieuses dans leur contribution au changement social et à la restructuration de la Société. Elles peuvent de ce fait devenir les matrices d'autres organisations (communes, syndicats, échelon de planification, voire structures politiques). De même les problèmes des rapports entre « communautés traditionnelles » et coopératives modernes prennent un éclairage nouveau puisque ce sont les paysans qui, de l'intérieur, assurent les transformations. Comme le notait le ministre de l'économie rurale Maida Mamadou « il n'y a guère que les hommes issus du milieu rural, qui soient aptes à entraîner leur collectivité dans le processus de changement et de l'adaptation et qui soient capables de faire le point entre les valeurs de cette collectivité et les apports techniques venant de l'extérieur ».

Mais toutes ces potentialités ne s'incarnent que lentement dans la réalité à cause de la faiblesse des hypothèses techniques, économiques et politiques qui soutendent la création des coopératives. Les méthodes d'animation cherchent à créer des rapports nouveaux entre l'encadrement entendu au sens large et la population, mais les groupes dominants ne tolèrent l'organisation et la formation paysannes que dans les limites bien circonscrites. La contradiction s'instaure : le progrès technique et économi-

(1) GENTIL (D.). — L'expérience du Niger Est. Degré d'information et opinion des coopérateurs. Niamey, 1968, 73 pages.



Campagne d'alphabétisation des adultes au Niger.

Photo UNESCO - P. Vagliani

que est obtenu grâce à cette formation et cette organisation de la population paysanne qui devient ainsi un partenaire qu'on ne peut plus négliger alors que nombre de gouvernements souhaiteraient l'efficacité seule, abstraite de ses conséquences politiques.

Le mouvement coopératif nigérien est actuellement à la croisée des chemins. Il a fait preuve de sa force, il laisse poindre de multiples possibilités. Mais il demeure encore fragile et limité. Plusieurs évolutions sont envisageables : soit le gouvernement nigérien maintient intégralement sa politique et en tire toutes les conséquences, le système coopératif est prédominant dans les rouages essentiels de l'économie et devient un puissant mouvement de masse, qui se ramifie dans plusieurs directions (communes, syndicats, planification). L'ensemble des rapports sociaux sont alors transformés. Soit sous la pression des couches dominantes, il freine le mouvement, le canalise sous des prétextes divers d'impératifs techniques, d'uniformisation, de statut juridique... et l'utilise

simplement pour faire accepter par les paysans sa propre politique.

L'animation, comme la participation, reste ambiguë. Selon les cas, elle se réduit à une forme subtile de relations publiques, d'intégration, de manipulation ou bien elle devient un moyen réel pour les paysans de décider des problèmes qui les concernent.