

**REPUBLIQUE DU RWANDA**

---

**UCORIRWA**

**Union des Coopératives Rizicoles au Rwanda**

**ETUDE DIAGNOSTIQUE DES COOPERATIVES ET  
ASSOCIATIONS RIZICOLES**

**RAPPORT FINAL**

**Décembre 2004**

---

**AC Team**

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES

ACDI	:	Agence Canadienne pour le Développement International
ADRAO	:	Agence pour le Développement de la Riziculture en Afrique de l'Ouest
AG	:	Assemblée Générale
AM	:	Arrêté Ministériel
CA	:	Conseil d'Administration
CCCE	:	Caisse Centrale de Coopération Economique (France)
CFRC	:	Centre de Formation et de Recherche Coopérative (IWACU Kabusunzu)
COCURIRWA	:	Coopérative de Culture Rizicole de Rwamagana
CODERIBU	:	Coopérative de Développement Rizicole de Bugarama
CODERVAM	:	Coopérative de Développement Rizicole des Vallées du Mutara
COPRORIZ	:	Coopérative de Production Rizicole
CORIKA	:	Coopérative Rizicole de Kabuye
CPCRBU	:	Coopérative de Promotion de la Culture Rizicole de Bugarama
CPRB	:	Coopérative de Production Rizicole de Bugarama
CPRR	:	Coopérative de Production Rizicole du Rwanda
CRS	:	Catholic Relief Services
CS	:	Conseil de Surveillance
CSC	:	Centre de Soutien aux Coopératives
DERVAM	:	Développement Rizicole des Vallées du Mutara (Projet de)
FAO	:	Food and Agriculture Organisation
FFOM	:	Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
HCR	:	Haut Commissariat des Nations Unies pour le Réfugiés
IITA	:	International Institute for Tropical Agriculture
INADES	:	Institut Africain pour le Développement Economique et Social
IRAT	:	Institut de Recherche en Agronomie Tropicale
IRRI	:	International Rice Research Institute
ISAR	:	Institut des Sciences Agronomiques du Rwanda
LWF	:	Lutherian World Fund
MINAGRI	:	Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage
MINALOC	:	Ministère de l'Administration Locale
PASR	:	Projet d'Appui au Secteur Rural
PASSR	:	Projet d'appui au Secteur Semencier du Rwanda
PDMAR	:	Projet de Développement des Marchés Agricoles et Ruraux
RDC	:	République de Chine
ROI	:	Règlement d'Ordre Intérieur
RPC	:	République Populaire de Chine
SNS	:	Service National Semencier
UCORIBU	:	Union des Coopératives Rizicoles de Butare
UCORICYA	:	Union des Coopératives Rizicoles de Cyangugu
UCORIRWA	:	Union des Coopératives Rizicoles au Rwanda
UNR	:	Université Nationale du Rwanda

## SOMMAIRE

<i>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES</i> .....	<i>i</i>
<i>RESUME DE L'ETUDE</i> .....	<i>1</i>
<i>PREMIERE PARTIE : GENERALITES</i> .....	<i>3</i>
<b>I. INTRODUCTION</b> .....	<b>3</b>
1.1. <i>Contexte et objectifs de l'étude</i> .....	<i>3</i>
1.2. <i>Méthodologie utilisée</i> .....	<i>3</i>
1.3. <i>Déroulement de la mission</i> .....	<i>4</i>
<b>II. LA FILIERE RIZICOLE</b> .....	<b>5</b>
2.1. <i>Historique de la culture de riz au Rwanda</i> .....	<i>5</i>
2.2. <i>Environnement politique, social et économique</i> .....	<i>6</i>
2.3. <i>Cadre légal et institutionnel des coopératives et groupements rizicoles</i> .....	<i>6</i>
2.4. <i>Production et commercialisation</i> .....	<i>7</i>
<i>DEUXIEME PARTIE : DIAGNOSTIC DES ASSOCIATIONS ET COOPERATIVES RIZICOLES</i> .....	<i>10</i>
<b>III. DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL ET INSTITUTIONNEL</b> .....	<b>10</b>
3.1. <i>Identification et outils institutionnels</i> .....	<i>10</i>
3.2. <i>Organisation opérationnelle</i> .....	<i>11</i>
3.3. <i>Interventions d'appui</i> .....	<i>13</i>
3.3. <i>L'organisation faitière</i> .....	<i>14</i>
3.5. <i>Contraintes et difficultés</i> .....	<i>16</i>
<b>IV. MODE ET SYSTEME DE PRODUCTION DU RIZ</b> .....	<b>17</b>
4.1. <i>Infrastructures hydro-agricoles et de transport</i> .....	<i>17</i>
4.2. <i>Matériel biologique</i> .....	<i>19</i>
4.3. <i>Production de paddy</i> .....	<i>20</i>
4.4. <i>Récolte, collecte, stockage et transformation</i> .....	<i>21</i>
4.5. <i>Interventions d'appui</i> .....	<i>24</i>
4.6. <i>Impact de la riziculture sur l'environnement</i> .....	<i>24</i>
4.6. <i>Contraintes et difficultés</i> .....	<i>28</i>
<b>V. DIAGNOSTIC DE GESTION ET COMMERCIALISATION</b> .....	<b>30</b>
5.1. <i>La gestion comptable</i> .....	<i>30</i>
5.2. <i>La gestion administrative et financière</i> .....	<i>33</i>
5.3. <i>La gestion des ressources humaines</i> .....	<i>41</i>
5.4. <i>Informatisation du système de gestion</i> .....	<i>43</i>
5.5. <i>Système de commercialisation</i> .....	<i>43</i>
5.6. <i>Interventions d'appui</i> .....	<i>48</i>
5.7. <i>Contraintes et difficultés</i> .....	<i>49</i>
<i>TROISIEME PARTIE : PLANIFICATION STRATEGIQUE</i> .....	<i>51</i>
<b>VI. PLANIFICATION STRATEGIQUE</b> .....	<b>51</b>
6.1. <i>Analyse FFOM</i> .....	<i>51</i>
6.2. <i>Politique et stratégie nationale</i> .....	<i>53</i>
6.3. <i>Orientations stratégiques et rôle de l'UCORIRWA</i> .....	<i>54</i>
6.4. <i>Cadre logique</i> : .....	<i>55</i>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>60</b>

## RESUME DE L'ETUDE

La présente étude a porté sur le diagnostic des coopératives et associations rizicoles du Rwanda, ainsi que l'élaboration d'un plan stratégique d'appui dans leurs activités.

L'étude diagnostique a été réalisée sur l'ensemble des 20 coopératives et associations de groupement rizicoles membres effectifs ou potentiels de l'UCORIRWA. Il s'agit des coopératives suivantes exploitant les marais et périmètres rizicoles dans 6 provinces :

- Cyangugu : CODERIBU, CAVECUVI, CPRBU, CPRR, DUTERANINKUNGA (Bugarama)
- Butare : COPRORIZ Nyiramageni, Cyiri, Ngiryi, Akanyaru, Mirayi, Nyarubogo, Agasasa et Rusuri
- Kibungo : COCURIRWA (Rwamagana) et groupements rizicoles de Kibaya-Cyunuzi (Rukira)
- Umutara : CODERVAM
- Kigali Ngali : CORIKA (Kabuye) et ABAHUUJUMUGAMBI (Ngenda)
- Gitarama : ABAHUZABIKORWA (Mukunguli)

L'étude diagnostique s'est basée sur les trois principaux aspects importants ci-après qui régissent l'activité des coopératives rizicoles :

- L'organisation et la structure institutionnelle
- Le mode et système de production
- La gestion et la commercialisation

### 1. L'organisation et la structure institutionnelle

L'Union des Coopératives Rizicoles du Rwanda (UCORIRWA) a été créée en 1999 et constitue l'organisation faitière d'une vingtaine de coopératives ou associations de groupements dont la quasi-totalité jouit de la personnalité juridique

Les organes dirigeants de ces coopératives se réunissent régulièrement mais l'on déplore, à quelques exceptions près, l'absence du poste de gérant qui est pourtant prévu aussi bien par la Loi N°31/1988 du 12/10/1988 organisant l'activité des sociétés coopératives au Rwanda que par leurs propres statuts.

Cette lacune induit évidemment des effets négatifs inhérents à la bonne gestion des activités de ces coopératives pratiquement mises sous la tutelle des « Président-Gérant ».

### 2. Mode et systèmes de production

La plupart de ces coopératives rizicoles exploitent des périmètres qui disposent d'infrastructures hydro-agricoles non encore dégradées et permettant une bonne maîtrise de l'eau. Ce sont des aménagements « formels » qui ont été réalisés ou réhabilités par des projets étatiques.

Toutefois, certains de ces aménagements formels sont insuffisamment équipés pour la maîtrise de l'eau. Ceci a des conséquences dommageables sur l'environnement, principalement en matière de la gestion de l'eau et de la nature fragile des sols de marais.

D'autres périmètres sont des extensions spontanées des paysans riverains des aménagements dits formels, avec un minimum d'organisation hydro-agricole.

Le matériel biologique utilisé est variable selon les périmètres, mais les coopératives suivent généralement les instructions de l'ISAR/PNR pour les variétés à adopter.

Le rendement varie de 2 à 7T/ha selon le degré de fertilisation et les caractéristiques agrobioclimatiques des zones concernées.

Les infrastructures d'accueil et de conditionnement du paddy sont largement insuffisantes ou inadéquates dans la plupart des coopératives et associations rizicoles.

Les équipements de transformation du paddy en riz blanc existent généralement, soit sous forme de petites décortiqueuses monobloc d'un rendement médiocre, soit sous forme de rizeries industrielles potentiellement performantes mais mal exploitées.

Dans l'ensemble, la qualité du riz blanc sur le marché est loin d'être concurrente face au riz importé.

### **3. Gestion et commercialisation**

La gestion administrative et financière de ces coopératives est généralement déficiente, ceci étant essentiellement imputable aux faibles niveaux de formation des responsables.

La tenue des livres comptables est ainsi très rudimentaire et se limite aux opérations liées aux livres de caisse (entrées-sorties) et fiches de magasin. De plus, le classement de ces documents est souvent fort négligé.

Les ressources financières internes, potentiellement non négligeables, ne sont malheureusement pas totalement collectées. Par ailleurs, les redevances sont détournées de leur objet d'entretien du réseau pour pallier l'insuffisance des ressources financières externes tel que le crédit bancaire.

Il convient de noter que les mauvaises performances de production de ces coopératives rizicoles sont largement imputables aux problèmes endémiques d'approvisionnement en intrants agricoles

La commercialisation du paddy se caractérise par l'existence de deux circuits concurrents :

- le formel organisé par les coopératives qui collectent une partie importante de la récolte des riziculteurs vers leurs machines de décortilage ;
- l'informel dominé par les opérateurs indépendants qui achètent le paddy aux cultivateurs, souvent au moindre coût, à cause de l'insuffisance des infrastructures de conditionnement du paddy et des difficultés d'accès au crédit de campagne.

En définitive, l'UCORIRWA en tant qu'organisation faîtière, a un rôle capital à jouer dans l'atténuation des diverses contraintes et le développement du secteur rizicole national.

## **PREMIERE PARTIE : GENERALITES**

### **I. INTRODUCTION**

#### **1.1. Contexte et objectifs de l'étude**

La culture du riz fut introduite au Rwanda vers les années 50 et s'est développée à partir de 1967 grâce à la coopération chinoise. De 1967 à 1991, plusieurs programmes de mise en valeur des périmètres rizicoles ont été entrepris dans plusieurs zones géographiques du pays, à savoir : Bugarama, Butare, Kabuye, Mukunguli, Rwamagana et Mutara.

Actuellement, la plupart de riziculteurs sont regroupés en associations ou en coopératives dont la majorité ont obtenu la personnalité juridique requise à cet effet.

En 1999, une Union des Coopératives Rizicoles au Rwanda (UCORIRWA en sigle) a été créée afin de défendre les intérêts des riziculteurs et de promouvoir la culture du riz au Rwanda en général.

Afin d'atteindre cette mission, l'UCORIRWA s'est fixé les objectifs spécifiques suivants :

- représenter les riziculteurs membres dans la défense de leurs droits et intérêts
- renforcer les capacités des organes et structures de coopératives membres par des formations et voyages d'études ;
- renforcer et développer les liens de solidarité et de coopération entre les coopératives ;
- suivre et accompagner les activités de la filière rizicole au sein des coopératives, de la production à la commercialisation (approvisionnement en intrant, accès au crédit...)

Il s'avère toutefois que plusieurs problèmes persistent dans ce secteur, notamment les défaillances dans l'organisation des coopératives, le manque de fonds de roulement, l'approvisionnement en intrants et l'accès au crédit.

C'est dans ce contexte qu'une mission d'étude diagnostique a été confiée au cabinet A.C.Team afin de présenter l'état actuel des vingt coopératives qui exploitent les différents périmètres rizicoles et élaborer un plan stratégique.

Plus précisément, l'objectif de cette étude est de faire « un diagnostic organisationnel, technique et de gestion des coopératives rizicoles membres de l'UCORIRWA afin d'établir un plan stratégique d'appui dans leurs activités ».

#### **1.2. Méthodologie utilisée**

En vue de réaliser les objectifs fixés pour cette étude diagnostique, nous avons adopté une méthodologie axée sur les étapes suivantes :

1. Analyse de la documentation existante sur le secteur et les coopératives rizicoles
2. Entretien avec le coordinateur de l'UCORIRWA et les président des coopératives pour recueillir les données utiles à l'exécution de l'étude et fixer un calendrier des rendez-vous sur terrain ;
3. Entretien avec les responsables des coopératives et autres agents permanents (comptables/ caissiers, agronomes, etc...) dans chaque périmètre rizicole concerné ;
4. Observation et analyse directe de l'exploitation technique agricole dans les périmètres, particulièrement par l'ingénieur agronome spécialiste de l'exploitation rizicole ;

5. Rédaction du rapport provisoire comprenant le diagnostic et un plan stratégique, et servant d'outil de base pour la restitution auprès des bénéficiaires de cette étude ;
6. Animation d'un atelier de restitution des résultats de l'étude aux représentants des coopératives membres de l'UCORIRWA.

### 1.3. Déroulement de la mission

La mission s'est déroulée sans obstacles particuliers (sauf l'inexistence des données sur le coût de production dans certains périmètres) et a couvert tout le champ de l'étude diagnostique tel que prévu dans les termes de référence.

Après l'étape préliminaire préparation nécessaire, une équipe de deux consultants (un agronome et un socio-économiste) a réalisé la mission diagnostique in situ dans les 6 provinces concernées :

- Province de Cyangugu : CODERIBU, CAVECUVI, DUTERANINKUNGA, et la PCRBU à Bugarama ;
- Province de Butare : les COPRORIZ de Nyaramageni, Cyiri, Ngiryi, Akanyaru, Mirayi, Nyarubogo, Kabogobogo, Agasasa et Rusuri ;
- Province de Kibungo : COCURIRWA et groupements rizicoles de Kibaya-Cyunuzi (Rukira)
- Province d'Umutara : la CODERVAM
- Province de Kigali Ngali : CORIKA ( Kabuye) et ABAHUJUMUGAMBI (Ngenda)
- Province de Gitarama : ABAHUZABIKORWA de Mukunguli.

A l'issue de la production du rapport provisoire, une réunion de restitution a été organisée en présence d'un délégué du Projet d'Appui au Secteur Rural afin d'exposer le contenu du rapport et recueillir des observations éventuelles pour la rédaction du rapport final.

Il a été décidé à cette occasion que le coordinateur de l'UCORIRWA fera traduire le rapport en langue kinyarwanda pour une meilleure compréhension et exploitation des bénéficiaires de cette étude diagnostique et plan stratégique d'appui organisationnel, technique et de gestion.

## II. LA FILIERE RIZICOLE

### 2.1. Historique de la culture de riz au Rwanda

La culture du riz au Rwanda a débuté dans la région de Bugarama au cours des années 1950, où elle a vraisemblablement été introduite par les immigrants venus du Burundi ou de la tanzanie. Pratiquée à petite échelle, ce n'est qu'en 1967 qu'elle a commencé à se développer dans diverses zones du pays, à la suite des essais concluants entrepris en 1964 par une mission de la République de Chine (Taïwan) à Kabuye (Kigali-Ngali).

La coopération taiwanaise a contribué à mettre en valeur les zones de Bugarama (Cyangugu), Cyili (Butare), Kabuye (Kigali-Ngali), Mukunguli (Gitarama) jusqu'en 1972, année de remplacement par la République Populaire de Chine jusqu'en 1976, toujours sous forme de projet de coopération bilatérale.

**Tableau 1 : Les grandes étapes de la riziculture rwandaise**

Zone	Province	Partenaire	Date
Kabuye	Kigali	R.D.C. (Taïwan)	1964-1967 <sup>1</sup>
		R.D.C. (Taïwan)	1967-1972
		R.P.Chine	1972-1976
Bugarama	Cyangugu	R.D.C. (Taïwan)	1967-1972
		R.P.Chine	1973-1976
		R.P. Corée	1980-1991
Cyili	Butare	R.D.C. (Taïwan)	1967-1972
		R.P.Chine	1972-1976
		C.C.C.E(France)	1988-1994 <sup>2</sup>
Mukunguli	Gitarama	R.D.C. (Taïwan) R.P.Chine	1967-1972 1973-1976
Kagitumba/Muvumba	Umutara	A.C.D.I.(Canada)	1977-1981
Rwamagana	Kibungo	R.P.Chine	1978-1982
Ngenda	Kigali	Spontané <sup>3</sup>	1985
Cyunuzi	Kibungo	Spontane	2000

Au cours de la période allant du début des années 80 à aujourd'hui, la culture du riz a connu les évolutions suivantes :

- A partir des années 80, à proximité des périmètres formels, la culture du riz a été généralement adoptée par la population et toutes les zones se sont développées par des extensions et de nouvelles créations informelles ;
- En 1999 le gouvernement rwandais a consacré le riz culture prioritaire ;
- A partir de la même période, des groupements et des coopératives se sont créés respectivement à Bugarama, au Mutara (Ntende), à Butare, à Kibungo (Cyunuzi, Cyarubare et Mirenge) et à Gitarama (Base) ;
- Et enfin les années 90 ont vu la création de l'Union des Coopératives Rizicoles du Rwanda (UCORIRWA) et le transfert progressif de la gestion des pouvoirs publics aux groupements et coopératives rizicoles.

<sup>1</sup> Essais

<sup>2</sup> Projet Rizicole de Butare –PRB-

<sup>3</sup> Spontané : aménagements d'initiatives paysannes

- L'année 2004 a été consacrée par l'ONU « *année internationale du riz* » avec le slogan « *le riz est la base de la vie* » ; pour le Rwanda, la commémoration s'en est faite à Ngenda avec le slogan « *lutter contre la faim et la pauvreté avec le riz et la technologie appropriée* ».

## 2.2. Environnement politique, social et économique

La production rizicole a été initiée par le gouvernement rwandais et ses partenaires, et à l'instar de tout l'appareil économique, l'activité a longtemps été régie par les services publics et les premières initiatives privés ont été combattues comme pirates jusqu'à l'adoption gouvernementale de l'ajustement structurel vers la fin des années 80. En même temps, la promotion nationale du mouvement associatif a permis l'éclosion de groupements et coopératives rizicoles et l'implication des producteurs de paddy dans les structures de gestion et leur intéressement direct dans les rentes de la filière.

Le processus d'implication des bénéficiaires a été inauguré par le projet de développement rizicole des vallées du Mutara (CODERVAM) avec la coopération canadienne, qui a facilité le transfert de la gestion rizicole de la structure « projet » à la structure coopérative (CODERVAM) créée le 1<sup>er</sup> mai 1987 et agréée par l'arrêté ministériel. n° 001/15.09 du 08/01/1988.

En 1993, dans le même schéma encouragé par le MINAGRI, se sont créées les coopératives de production rizicoles (COPRORIZ) dans la région de Butare et CODERIBU dans la région de Bugarama. Cette dernière a tendance à se faire remplacer par la CPRB probablement par manque de performances.

La CODERVAM bénéficie d'un avantage énorme de sécurité foncier et de garantie bancaire que constitue le contrat de bail emphytéotique de 1988 renouvelé en 1995 pour 30 ans.

L'édition de septembre 2004 du « Plan Agricole National » confirme que le gouvernement entend mener un programme d'envergure d'aménagement des marais à rizières et offrir un appui soutenu dans l'encadrement des riziculteurs et l'amélioration du circuit de commercialisation de cette culture.

Pour préparer les bénéficiaires à cette rétrocession, le MINAGRI prête ses infrastructures de décorticage aux coopératives et groupements (UCORIBU, CODERVAM, UCORIRWA et ABAHUMUGAMABI) en vue d'une privatisation totale et définitive. Le MINAGRI accompagnera ses évolutions avec un appui à la vulgarisation et à la coordination des activités.

## 2.3. Cadre légal et institutionnel des coopératives et groupements rizicoles

La Loi N° 31/1988 du 12/10/1988 organisant les sociétés coopératives reconnaît les structures à personnalité juridique appelées « *coopératives* » et des structures transitoires ne jouissant pas encore de la personnalité juridique appelée « *groupements à vocation coopérative* ». Ces derniers n'ont pas encore satisfait aux exigences légales pour la personnalité juridique mais se font enregistrer auprès des instances habilitées du District. Cet enregistrement vaut *reconnaissance* du groupement pour une période de deux ans renouvelables une seule fois.

Les coopératives et les groupements peuvent constituer entre elles des unions, fédérations et confédérations pour la gestion et la défense de leurs intérêts communs.

Toutes ces associations sont dirigées par les organes suivants :

- Assemblée Générale (A.G.), composée de tous les membres de l'association et en est l'organe suprême ;
- Conseil d'Administration (C.A.), élu par l'A.G. parmi ses membres, administre l'association pour le compte de l'A.G.;

- Conseil de Surveillance (C.S.), élu par l'A.G. parmi les membres ou non, chargé d'assurer la surveillance des activités de l'association ;
- Gérant, élu par l'A.G. parmi les membres ou non, chargé de la gestion quotidienne de l'association sous la direction du C.A. . Quant cet organe a un titulaire, certains l'appellent directeur ou coordinateur.

## **2.4. Production et commercialisation**

### **2.4.1. Recherche et développement**

Jusqu'en 1988, la recherche en matière rizicole était laissée à l'initiative des diverses unités de gestion sans aucune coordination. Depuis lors, l'ISAR a créé le « programme national riz » destiné à mettre à la disposition des agriculteurs des technologies susceptibles d'accroître la productivité et la qualité du riz produit et vendu sur le marché national et plus tard régional. Avec l'appui de la coopération canadienne et française, l'UNR et la FAO, l'ISAR avait déjà obtenu des résultats importants dans la sélection variétale et les techniques de production. Ces acquis techniques ont disparu avec la guerre et le génocide de 1994. Le Programme National Riz a repris en 2000 avec l'introduction de germoplasmes de l'ADRAO, de l'IRAT et de l'IRRI, et une gamme de variétés très performantes sont déjà disponibles.

Après 1994 et pour trouver des semences rapidement, le PASSR a introduit le système de groupements multiplicateurs de semences rizicoles qui, actuellement prospèrent dans toutes les zones rizicoles du pays, et qui permettent une diffusion rapide de matériel ISAR/SNS.

### **2.4.2. Production de paddy**

Cette activité est du ressort strict des agriculteurs encadrés par leurs associations et leurs techniciens.

Le calendrier est sensiblement le même et comprend deux saisons :

- Saison A de juin-août décembre-février ;
- Saison B de décembre -février à juin-juillet.

Les intrants sont approvisionnés par les associations, parfois facilités par des crédits contractés auprès des banques locales sous le cautionnement mutuel.

La récolte, le battage, le vannage sont assurés individuellement par les bénéficiaires de façon artisanale. Dans les unités structurées, le séchage se fait sur des aires de séchage cimentées, mais la plupart sur des nattes. Le nettoyage du paddy se fait de préférence par des vanneuses mécaniques ou plus fréquemment par des vans (urutaro/intara) artisanaux. Toutes ces défaillances nuisent beaucoup à la qualité du paddy.

### **2.4.3. Collecte, transformation et commercialisation**

La collecte de paddy est assurée par les associations des agriculteurs ou par des opérateurs indépendants attirés par cette opportunité économique dans un milieu rural particulièrement démonétarisé.

Le paddy est transformé en riz blanc par des unités de deux types :

- Artisanale, équipée de matériel chinois ou récemment brésilien (Ngenda) ;
- Industrielle, équipée de matériel chinois ou moins fréquemment allemand (Gikonko et Cyabayaga).

La commercialisation du riz local est assurée par les circuits suivants :

- Principalement par des grossistes qui le vendent aux détaillants, aux institutions publiques et/ou aux ménages ;
- Ventes directes par les comptoirs de vente des unités de décortiquage ;
- Autoconsommation et ventes informelles du riz blanc décortiqué par les unités artisanales pour le compte des paysans riziculteurs.

Le tableau suivant montre sur une période de 3 ans l'évolution de la production et de la commercialisation du riz au Rwanda par rapport aux besoins nationaux.

**Tableau 2 : Evolution de la production par rapport à la demande**

Années	2001	2002	2003
<b>1. Importations de riz blanc (T)</b>	<b>27 879,3</b>	<b>14 015,0</b>	<b>12 119,7</b>
<b>2. Production nationale:</b>			
- superficie cultivée (ha)	4 759,8	5 368,7	6 020,0
- rendement (T/ha)	3,5	4,1	4,6
- production de riz paddy(T)	16 661,0	21 765,5	27 866,1
- production de riz blanc(T)	10 829,6	14 147,6	18 112,9
<b>3. Consommations nationales totales (T)</b>	<b>38 708,9</b>	<b>28 162,6</b>	<b>30 232,6</b>
<b>4. Autosuffisance alimentaire (en %)</b>	<b>28,0</b>	<b>50,2</b>	<b>59,9</b>

**Source:** Données statistiques du MINAGRI et Calcul du Consultant

L'évolution est plutôt encourageante par rapport aux proportions antérieures et l'objectif est de couvrir totalement les besoins intérieurs et dégager un excédent exportable à l'horizon 2009.

Les prix moyens annuels du riz durant la même époque 2001-2003 ont évolué de la manière suivante :

**Tableau 3 : Evolution des prix moyens annuels**

Année	Prix moyens (frw/kg)	Evolution (en %)
<b>2001</b>	<b>232</b>	<b>-</b>
<b>2002</b>	<b>235</b>	<b>+1,3</b>
<b>2003</b>	<b>283</b>	<b>+20,4</b>
<b>2004(a)</b>	<b>350</b>	<b>+23,7</b>

**Source:** statistiques du MINAGRI,

**ETUDE DIAGNOSTIQUE DES COOPERATIVES RIZICOLES  
AU RWANDA**

**ASPECTS ORGANISATIONNELS ET DE PRODUCTION**

## **DEUXIEME PARTIE : DIAGNOSTIC DES ASSOCIATIONS ET COOPERATIVES RIZICOLES**

### **III. DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL ET INSTITUTIONNEL**

#### **3.1. Identification et outils institutionnels**

L'Union des Coopératives Rizicoles au Rwanda a été fondée le 14 octobre 1999 par cinq coopératives rizicoles, à savoir les COPRORIZ Cyili, Ngiryi, Nyiramageni, la CODERVAM et la CODERIBU. Depuis lors elle s'est agrandie et comprend des membres effectifs, coopératives jouissant de la personnalité juridique et des groupements à vocation coopérative encore sympathisants, dont les caractéristiques institutionnelles sont reprises dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 4 : Statut juridique des associations membres**

N°	Nom	Date personnalité juridique	N° Arrêté Ministériel
1	COPRORIZ CYILI	29/07/1993	016/21.30
2	COPRORIZ NYIRAMAGENI	29/07/1993	017/21.30
3	COPRORIZ NGIRYI	03/04/2002	010/07.05
4	COPRORIZ NYARUBOGO	nd	nd
5	COPRORIZ AGASASA	16/02/1994	001/21.30
6	COPRORIZ MIRAYI	29/07/1993	016/21.30
7	COPRORIZ AKANYARU	02/05/2002	nd
8	COPRORIZ KABOGOBOGO	08/07/2003	010/15.00
9	COPRORIZ RUSURI (*)	2001	nd
10	ABAHUZABIKORWA MUKUNGULI (**)	pas encore	pas encore
11	CODERVAM	08/01/1988	001/15.09
12	CYUNUZI-RWABUTAZI (**)	pas encore	pas encore
13	COCURIRWA	28/07/2004	nd
14	ABAHUJUMUGAMBI (*)	21/11/1996	pas encore
15	CORIKA (*)	20/11/2001	pas encore
16	CAVECUVI	juillet 1969	nd
17	CODERIBU	29/12/1993	nd
18	DUTERANINKUNGA (*)	20/11/2001	nd
19	CPCRBU	07/11/2001	nd
20	CPRR	08/07/2003	06/15.00
21	CPRB	28/07/2004	034/15.00
22	UCORIRWA	03/04/2002	009/07.05
23	UCORIBU	04/03/2004	022/15.00
24	UCORICYA (**)	pas encore	pas encore

(\*) Groupement à vocation coopérative enregistré au niveau local (district) ;

(\*\*) non encore enregistré au niveau local.

L'UCORIBU est une structure de gestion commune de 9 coopératives et groupements de la région de Butare, qui rassemblent les intérêts communs de l'ancien PRB et de ses émanations. Elle est soudée par la rizerie de Gikonko dont le statut juridique n'est pas encore déterminée. La COPRORIZ Nyarubogo a tous les attributs juridiques, mais les organes dirigeants ne sont pas capables de retrouver les documents dans le désordre de leurs classements.

Le cas de Abahujumugambi de Ngenda est particulièrement inquiétant, car suivant la loi, il est susceptible de dissolution car ayant dépassé les 4 ans probatoires depuis l'an 2000.

Les groupements Abahuzabikorwa (COPRORIZ Mukunguli), CORIKA de Kabuye, Cyunuzi-Rwabutazi, Rusuri et Duteraninkunga requièrent une assistance institutionnelle pour passer le cap de la personnalité juridique sans laquelle leur participation à l'UCORIRWA et leur développement sont compromis.

L'UCORICYA semble opportune pour la gestion régional des rizières de CYANGUGU qui s'étendent sur les bords du lac Kivu, mais un problème de leadership se pose, compliqué par les vieilles chicanes entre les coopératives et groupements rizicoles de Bugarama.

D'après la direction du périmètre de Bugarama, le district de Bugarama, la province de Cyangugu et le MINAGRI, le CPRB a pour mandat de gérer les infrastructures hydro-agricoles, les équipements et les intérêts de plus de six mille bénéficiaires, mais les contestations se font déjà jour, et le développement rizicole de la vallée de Bugarama semble sérieusement compromis si une solution concertée n'est pas trouvée dans les meilleurs délais.

### 3.2. Organisation opérationnelle

L'UCORIRWA et ses associations membres encadrent environ 38.400 familles membres effectifs et environ 1.748 familles d'usagers, soit au total 40.148 familles, correspondant à une population paysanne de 200.740 personnes.

**Tableau 5 : Population concernée par UCORIRWA**

N°	Nom	Nombre membres	Nombre usagers	Effectif total
1	COPRORIZ CYILI	1.580	-	1.580
2	COPRORIZ NYIRAMAGENI	1.019	-	1.019
3	COPRORIZ NGIRYI	726	ND	726
4	COPRORIZ NYARUBOGO	355	176	531
5	COPRORIZ AGASASA	235	40	275
6	COPRORIZ MIRAYI	1.517	-	1.517
7	COPRORIZ AKANYARU	2.500	400	2.900
8	COPRORIZ KABOGOBOGO	3.500	-	3.500
9	COPRORIZ RUSURI	2.660	-	2.660
10	COPRORIZ MUKUNGULI ABAHUZABIKORWA	3.087	-	3.087
11	CODERVAM	688	150	838
12	CYUNUZI-RWABUTAZI	ND	ND	ND
13	COCURIRWA	7.059	-	7.059
14	ABAHUJUMUGAMBI	4.000	-	4.000
15	CORIKA	1.967	300	2.267
16	CAVECUVI	351	50	401
17	CODERIBU	788	300	1.088
18	DUTERANINKUNGA	34	150	184
19	CPCRBU	197	182	379
20	CPRR	10	-	10
21	CPRB	6.127	-	6.127
	<b>TOTAL</b>	<b>38.400</b>	<b>1.748</b>	<b>40.148</b>

Toute cette population attend de son labour une amélioration de sa sécurité alimentaire et son adhésion est sincère, mais les organes techniques et administratifs ne semblent pas à la hauteur des enjeux.

### 3.2.1. Responsabilités des organes administratifs

Généralement le principe des outils institutionnels (statut et règlement d'ordre intérieur) et des organes statutaires (assemblée générale, conseil d'administration et conseil de surveillance) est sauvegardé, mais le niveau de formation des responsables et la qualité de leurs prestations sont modestes et ne cadrent pas avec l'importance des charges qu'imposent des unités de production agro-industrielles dont les chiffres d'affaires dépassent les cent millions de francs rwandais par saison (approvisionnement en intrants, collecte de paddy et vente de riz blanc pour les unités avec usine).

Pendant ses entretiens avec ces organes, la mission a observé une tendance oligarchique fâcheuse contraire à l'esprit coopératif : le Bureau du Conseil d'Administration et le comptable remplacent souvent le conseil et les autres administrateurs n'y trouvent aucune anomalie, c'est le cas de toutes les coopératives sauf CODERVAM, COCURIRWA, Abahujumugambi et CPRB.

Le règlement d'ordre intérieur qui est obligatoire semble souvent obsolète car son rôle avait été perçu comme un élément exclusif de l'obtention de la personnalité juridique, et non comme un outil vital d'une saine organisation, c'est le cas de toutes les coopératives sauf la CODERVAM. Le désordre ou le manque total de classement des archives caractérisent souvent les coopératives et particulièrement COPRORIZ Nyarubogo et Akanyaru, Rusuri, Cyunuzi, COCURIRWA, CAVECUVI, CODERIBU, DUTERANINKUNGA et CPRBU.

### 3.2.2. Responsabilité des organes de gestion

Selon la loi portant organisation des sociétés coopératives, le responsable le plus important est le gérant qui, dans les coopératives rizicoles sous revue n'existe pas ou est remplacé par un modeste comptable ou un caissier, sauf dans la CODERVAM, la CPRBU et la CPRR. L'explication de cette confusion est historique : à l'époque des projets, les techniciens de gestion les plus populaires par leurs fonctions étaient le comptable, le caissier et le magasinier ; et quand il a fallu que la coopérative se prenne en charge, elle a désigné ses partenaires habituels pour des raisons financières évidentes (exigences salariales abordables) comme on le verra dans le tableau ci dessous. Cette dévaluation des responsabilités comporte des conséquences dommageables pour la gestion comptable et financière des entreprises rizicoles (mauvaise gestion, détournements, etc.).

### 3.2.3. Encadrement technique

Les normes de base du MINAGRI sont claires : un agronome A<sub>2</sub> pour 200 ha de rizières, un moniteur agricole et un irrigateur pour une maille hydraulique d'environ 40 ha. Ces normes sont loin d'être respectées sauf à Rwamagana avec le PRAUPA, qui aussi pêche par excès au regard des effectifs requis. Ces faiblesses d'encadrement nuisent au respect des normes techniques d'irrigation et d'intensification.

Le tableau suivant montre le niveau d'encadrement technique des coopératives (gérant ou assimilé) et des rizières (agronomes et assimilés) par rapport aux superficies respectives.

**Tableau 6 : Niveau de l'encadrement technique et coopératif des périmètres rizicoles**

N°	NOM	Superficie totale (ha)	Encadrement coopératif	Encadrement technique
1	COPRORIZ CYILI	320	Comptable prim <sup>(1)</sup>	1 agronome A <sub>2</sub>
2	COPRORIZ NYIRAMAGENI	220	Comptable prim.	1 agronome A <sub>2</sub>
3	COPRORIZ NGIRYI	120	Comptable 3 pp <sup>(2)</sup>	-
4	COPRORIZ NYARUBOGO	90	Magasinier prim.	-
5	COPRORIZ AGASASA	50	Comptable prim.	-
6	COPRORIZ MIRAYI	350	Comptable prim.	1 agronome A <sub>2</sub>
7	COPRORIZ AKANYARU	430	Magasinier prim.	-
8	COPRORIZ KABOGOBOGO	600	Comptable prim.	-
9	COPRORIZ RUSURI	310	-	1 Agronome A <sub>2</sub>
10	COPRORIZ MUKUNG	700	Magasinier prim.	1 Agronome A <sub>2</sub>
11	CODERVAM	510	Gérant A <sub>0</sub> Comptable A <sub>2</sub>	1 agronome A <sub>2</sub> 1 monagri prim.
12	CYUNUZI-RWABUTAZI	250	-	-
13	COCURIRWA	1.253	Comptable A <sub>2</sub>	Directeur A <sub>0</sub> 10 agro A <sub>2</sub> 11 monagris
14	ABAHUJUMUGAMBI	545	Comptable prim.	1 agronome A <sub>1</sub>
15	CORIKA	250	Caissière 3 pp	Directeur A <sub>1</sub> 1 agronome A <sub>2</sub>
16	CAVECUVI	Voir cprb	Comptable a.i.	Voir cprb
17	CODERIBU	Voir cprb	Gérant A <sub>2</sub> a.i.	Voir cprb
18	DUTERANINKUNGA	Voir cprb	-	Voir cprb
19	CPCRBU	Voir cprb	Gérant 2 super. <sup>(3)</sup>	Voir cprb
20	CPRR	Voir cprb	Comptable	Voir cprb
21	CPRB	1.200	Gérante A <sub>2</sub>	Directeur A <sub>0</sub> ; 4 agronomes A <sub>2</sub> ; 11 monagris ; 14 irrigateurs
22	UCORIRWA	-	Coordinateur A <sub>0</sub>	-
23	UCORIBU	-	-	Directeur A <sub>0</sub>

<sup>(1)</sup> niveau de formation « école primaire »

<sup>(2)</sup> niveau de formation « trois ans post-primaire »

<sup>(3)</sup> niveau de formation « post-secondaire »

### 3.3. Interventions d'appui

Avant la guerre et le génocide, les aménagements hydro-agricoles et les équipements d'exploitation des périmètres rizicoles étaient du ressort du MINAGRI et des projets de coopération. Mais après les destructions et les pertes consécutives à la guerre et aux abandons, beaucoup d'interventions sont enregistrées dans le cadre de la reconstruction, mais aussi pour répondre à un engouement manifeste de la population au développement de la riziculture. Le tableau suivant explique les interventions recensées dans les divers périmètres sous l'aspect organisationnel.

**Tableau 7 : Interventions reconnues dans le secteur organisationnel**

Nom	Intervenants	Nature d'action
COPRORIZ NYARUBOGO	- Cfr-Iwacu - APIDERBU	Formation coopérative
COPRORIZ AGASASA	- Cfr-Iwacu	Formation coopérative
COPRORIZ RUSURI	- CRS/PASR	Formation
COPRORIZ MUKUNG	- PASR/CSCc	Appui institutionnel, agronome
CODERVAM	- Inades/CFRC	Formation
COCURIRWA	- CFRC	Formation
ABAHUJUMUGAMBI	- Inades/CFRC	Formation et appui institutionnel
CAVECUVI	- IRC/PRAUPA	Formation
CPRR	- CFRC	Formation
CPRB	- PCA Cyangugu/PRAUPA	Formation
UCORIRWA	- Ambassade de hollande - Solidarité socialiste belge	- Fonctionnement - fonctionnement et séminaire atelier UGAMA-CSC

### 3.3. L'organisation faîtière

Les articles premier et cinq de ses statuts présentent l'Union des Coopératives Rizicoles au Rwanda –**UCORIRWA**- comme une fédération professionnelle de défense des intérêts des coopératives et groupements rizicoles oeuvrant au Rwanda. Elle a été créée en 1999 et a obtenu sa reconnaissance juridique par l'A.M. N° 009/07.05 du 03/04/2002.

#### 3.4.1. Objectifs de l'Union

L'article six présente ses objectifs spécifiques comme suit :

- Représenter les riziculteurs membres dans la défense de leurs droits et intérêts ;
- Renforcer les capacités des organes et structures de coopératives membres par des formations et voyages d'études ;
- Renforcer et développer les liens de solidarité et de coopération entre les coopératives membres ;
- Lutter pour la fixation de prix rémunérateurs au paysan afin de stimuler sa production ;
- Lutter pour l'actualisation et la mise en exécution de la loi foncière et de la réforme agraire aux fins de protéger le riziculteur ou son association par la signature avec l'Etat d'un contrat d'exploitation de sa parcelle ;
- Suivre et accompagner les activités de la filière rizicole au sein des coopératives, de la production à la commercialisation.

#### 3.4.2. Coopératives membres

Le collectif comprend actuellement 21 coopératives membres, dont :

- 10 sont des membres effectifs :
  - COPRORIZ Cyili, Ngiryi, Nyiramageni, Kabogobogo, Akanyaru, Agasasa, Nyarubogo, Mirayi ;
  - CODERIBU
  - CODERVAM ;

- 11 sont des membres observateurs :
  - COPRORIZ Rusuri
  - COCURIRWA, Abahuzabikorwa, CORIKA, Abahujumugambi, CPRR, Duteraninkunga, CAVECUVI, CPCRB, CPRB, Cyunuzi.

Fondée en 1999 par 5 membres effectifs, sa progression de 100% en 5 ans et la prochaine adhésion effective des 11 groupements en attente de régularisation promet pour l'avenir.

### 3.4.3. Activités et performances

Ses débuts n'ont pas été faciles et même le poste de Coordinateur effectif ne date que de janvier dernier. Le Coordinateur, de formation universitaire (A<sub>0</sub> en Développement rural et en Démographie), est assisté uniquement d'un chargé de formation (A<sub>1</sub> en Développement rural) et d'un secrétaire-comptable (A<sub>2</sub> Commerce et comptabilité).

Et pourtant, l'équipe compte de nombreuses réalisations, dont essentiellement :

- Réunions de sensibilisation des membres ;
- Facilitation d'approvisionnements communautaires d'intrants de production ;
- Formation des organes dirigeants en organisation et en gestion ;
- Recherche communautaire de marchés du riz, notamment par l'exposition 2004 ;
- Appui institutionnel, suivi et accompagnements réguliers des coopératives et groupements membres.

### 3.4.4. Relations institutionnelles

Les organes de l'Union sont conformes à la Loi portant organisation coopérative, à savoir dans l'ordre décroissant, l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration, le Conseil de Surveillance et la Coordination, même si l'article 22 des statuts n'en parle pas expressément et que l'article 31 assimile le Coordinateur à un simple salarié. Les organes dirigeants représentent réellement les associations membres et leur mode de désignation est réellement démocratique.

On peut déplorer que pour des raisons financières, les réunions ne sont pas toujours tenues aux fréquences et périodes statutaires.

Pour mieux servir ses membres, l'Union entretient des relations professionnelles avec des institutions nationales et institutionnelles dont les principales sont :

- Nationales gouvernementales : MINAGRI, MINITERE, MINICOM, PASR ;
- Nationales non gouvernementales : BRD, CSC, ROPARWA (Réseau des Organisations Paysannes du Rwanda) ;
- Internationales : FAO, ACORD, Ambassade des Pays Bas, FIPA (Fédération Internationale des Producteurs Agricoles).

L'Union devrait ouvrir des relations avec l'Association des Commerçants et Producteurs Agricoles du Rwanda – ACOPAR-, membre de la Fédération Rwandaise du Secteur Privé.

### 3.4.5. Ressources et contraintes

Les ressources humaines telles qu'identifiées plus haut sont encore relativement insuffisantes à l'égard des tâches définies.

Les ressources financières internes (cotisations des membres de 100.000 FRW/membre/saison) sont largement insuffisantes et les apports extérieurs ne sont pas encore stables pour une planification durable (PASR, Ambassade des Pays Bas, Solidarité socialiste belge).

### 3.5 Contraintes et difficultés

Le secteur rizicole prend beaucoup d'importance dans le pays, et sur le plan international, les Nations Unies l'ont dédiée à l'année 2004. Actuellement des marais des provinces de Cyangugu, Butare, Gitarama, Kigali-Ngali, Kibungo et Umutara produisent le riz sur une superficie de plus de 6.000 ha, et le MINAGRI à travers son « schéma directeur d'utilisation des marais » a identifié 48.000 ha de marais potentiellement utilisables pour la riziculture, dont déjà près de 12.000 ha seront exploités à l'horizon 2009.

Néanmoins cette ardeur rencontre quelques difficultés d'ordre organisationnel telles que décrites par les représentants des riziculteurs dans le tableau suivant :

**Tableau 8 : Contraintes et difficultés d'ordre organisationnel**

Facteurs contraignants	Effets négatifs/problèmes	Coopératives les plus concernées
Manque de personnalité juridique	Difficulté d'accès au crédit bancaire	Rusuri, Mukunguli, Cyunuzi, Abahujumugambi, CORIKA,
Insécurité foncière	Insécurité des investissements et manque de garantie	Tous les périmètres sauf Rusuri et CODERVAM
Insuffisance ou défaut d'encadrement technique	Rentabilité réduite	Ngiryi, Akanyaru, Kabogobogo, Cyunuzi,
Insuffisance de moyens disponibles à l'UCORIRWA	Rôle affaibli de l'organisation faitière	Toutes

#### IV. MODE ET SYSTEME DE PRODUCTION DU RIZ

##### 4.1 Infrastructures hydro-agricoles et de transport

Les infrastructures hydro-agricoles des rizières sont de qualité inégale. Certaines sont très vétustes et sérieusement dégradées, d'autres n'ont pas encore été organisées alors que les bénéficiaires sont très actifs comme le tableau suivant le montre :

**Tableau 9 : infrastructures de base des périmètres**

N°	Nom	Superficie (ha)			Réseau H.A. (km)	Pistes (km)
		Totale	Irrigable	Emblav.2005a	Drain/irrig.	
1	COPRORIZ CYILI	320	230	105	Nd	Nd
2	COPRORIZ NYIRAMAGENI	220	184	100	11/24	Nd
3	COPRORIZ NGIRYI	120	114	60	4,8/10	Nd
4	COPRORIZ NYARUBOGO	90	52	20	Nd	Nd
5	COPRORIZ AGASASA	50	50	5	5/11	11
6	COPRORIZ MIRAYI	350	350	280	7,2/6	Nd
7	COPRORIZ AKANYARU	430	320	320	Nd	Nd
8	COPRORIZ KABOGOBOGO	600	500	60	Nd	Nd
9	COPRORIZ RUSURI	310	217	177	Nd	Nd
10	COPRORIZ MUKUNG	700	300	120	11/-	23
11	CODERVAM	510	460	440	8/16	Nd
12	CYUNUZI-RWABUTAZI	250	Nd	Nd	Nd	Nd
13	COCURIRWA	1.253	729	908	Nd	Nd
14	ABAHUJUMUGAMBI	545	385	338	Nd	Nd
15	CORIKA	250	172	150	13,5/12	9
16	CAVECUVI	Voir CPRB				
17	CODERIBU	Voir CPRB				
18	DUTERANINKUNGA	Voir CPRB				
19	CPCRBU	Voir CPRB				
20	CPRR	Voir CPRB				
21	CPRB	1.200	1.200	1.200	10,4/-	11
	<b>TOTAL</b>	<b>7.198</b>	<b>5.513</b>	<b>4.283</b>	-	-

**Tableau 10 : Superficie exploitée par famille**

N°	Nom	Superficie (ha = 100 ares)	Population	Moyenne (ares/famille)
1	COPRORIZ CYILI	320	1.580	20
2	COPRORIZ NYIRAMAGENI	220	1.019	22
3	COPRORIZ NGIRYI	120	726	17
4	COPRORIZ NYARUBOGO	90	355	25
5	COPRORIZ AGASASA	50	235	21
6	COPRORIZ MIRAYI	350	1.517	23
7	COPRORIZ AKANYARU	430	2.500	17
8	COPRORIZ KABOGOBOGO	600	3.500	17
9	COPRORIZ RUSURI	310	2.660	12
10	COPRORIZ MUKUNG	700	3.087	23
11	CODERVAM	510	688	74
12	CYUNUZI-RWABUTAZI	250	Nd	Nd
13	COCURIRWA	1.253	7.059	18
14	ABAHUJUMUGAMBI	545	4.000	14
15	CORIKA	250	1.967	13
16	CAVECUVI	Voir 20	351	Na
17	CODERIBU	Voir 20	788	Na
18	DUTERANINKUNGA	Voir 20	34	Na
19	CPCRBU	Voir 20	197	Na
20	CPRR	Voir 20	10	Na
21	CPRB	1.200	6.127	20
	<b>TOTAL</b>	<b>7.198</b>	<b>38.400</b>	<b>19</b>

Tous les périmètres rizicoles sont des émanations directes ou indirectes de projets d'aménagement étatiques, qui à leur tour ont inspiré des extensions spontanées des paysans riverains.

Sous cet aspect, le MINAGRI distingue deux grandes catégories d'aménagements, le formel et l'informel.

Les *aménagements formels* sont des périmètres d'irrigation conçus par des ingénieurs, construits méthodiquement, et équipés d'ouvrages d'art permettant une bonne maîtrise de l'eau ; c'est le cas de la grande partie des périmètres de :

- Cyili, Nyiramageni, Ngiryi, Nyarubogo, Agasasa, Mirayi et Rusuri de la Province de Butare ;
- Mukunguli de la Province de Gitarama ;
- Kabuye et de Ngenda en Province de Kigali-Ngali ;
- CODERVAM de l'Umutara ;
- Rwamagana en Kibungo
- Bugarama en Cyangugu.

Certains de ces aménagements formels sont insuffisamment équipés pour la maîtrise de l'eau initialement ou par dégradation (Mukunguli, Kabuye).

Les **aménagements informels** sont des créations spontanées des paysans avec un minimum d'organisation ; c'est le cas :

- des extensions de la plupart des périmètres cités plus haut, et spécialement de Akanyaru et Kabogobogo, et
- des périmètres spontanés de Cyunuzi-Rwabutazi en Province de Kibungo.

Tous les périmètres sont sillonnés par des pistes de desserte de même qualité que les aménagements, et dont les mauvais entretiens en provoquent la dégradation et souvent la fermeture (périmètre de Ngiryi), compliquant ainsi l'approvisionnement en intrants et l'écoulement des produits.

#### 4.2. Matériel biologique

Depuis l'an 2000, l'ISAR avec l'appui des services du MINAGRI (PDMAR, SNS, PASR) et la FAO, est entrain de réhabiliter le Programme National Riz en introduisant environ 1.000 nouvelles variétés et en purifiant les variétés habituelles appelées à la multiplication.

**Tableau 11 : Variétés utilisées actuellement dans la riziculture rwandaise**

Variété	Type de grain	Origine
Tox 4331 <i>Gakire</i> )	Long	ADRAO
Wat 86-3-4-2-2	Long	ADRAO
Wat1395 B-24-2 ( <i>Tsindagirabigega</i> )	Long	ADRAO
Zhong geng ( <i>Kigoli</i> )	Rond	Chine
Facagro 906	Long	Burundi
Facagro	Long	Burundi
Facagro	Long	Burundi
IR 43450	Long aromatique	IRRI
BR 153	Long	IITA
IRAT 104	Long	France
Basmati 370	Long aromatique	Pakistan

A Bugarama, la Basmati 370, qui commence à vieillir et dont la productivité n'est pas économique, est en passe de remplacement par IR 43450 et NERICA 9, plus productives et aussi aromatiques que Basmati.

Les variétés de type japonica (grain rond), Zhong geng et yun keng présentent une faiblesse prononcée et ont un rendement faible. Les variétés de type indica (grain long) nouvellement introduites (Facagro 441 et 56 et les 2 TOX : - TOX 4331 WAT 86-3-43-2-2-1 et TOX 4331 WAT 91-3-1-1-1) donnent de l'espoir, suite à leur qualité commerciale ainsi qu'à la forte productivité variant de 6 à 7 tonnes par ha.

Pour accélérer ces remplacements de matériel et faciliter leur adoption par les utilisateurs, le PNR recourt à une méthode de sélection participative appelée en anglais « Participatory Variety Selection » *PVS* » sur 4 sites, à savoir Cyili, Rwamagana, Umutara et Bugarama.

Le tableau suivant montre les variétés déjà adoptées et recommandées par l'ISAR/PNR suivant les zones et leurs caractéristiques agro-bioclimatiques :

**Tableau 12 : Variétés recommandées par l'ISAR**

Zone	N°	Variété	Caractéristique du grain	Rendement ISAR (t/ha)	Rendement paysan (t/ha)
<b>Bugarama</b>	1	Wat 1395-b-31-1	Long	10-12	6-7
	2	Wat 1394-b-12-3	Long	10-12	6-7
	3	Wat 1396-b-33-5	Long	10-12	6-7
	4	Wat 1396-b-33-6	Long	10-12	6-7
	5	Nerica 9	Long aromatique	ND	ND
<b>Umutara</b>	1	Fac 56	Long	7	3-4
	2	Fac 44	Long	7	3-4
	3	<i>Muturage</i>	<i>Nd</i>	<i>ND</i>	<i>ND</i>
<b>Rwamagana</b>	1	Fac 56	Long	7	3-4
	2	Fac 44	Long	7	3-4
	3	Wat 1395-b-27-2	Long	8,5-9	5
<b>Butare</b>	1	Tox 4331 wat 94-3-1-1-1 <i>gakire</i>	Long	8,5-9	5
	2	Wat 1395-b-24-2			
	3	Tox 4331 wat 86-3-4-2-2 <i>intsinzi</i>			

**Sources** : ISAR/PNR

### 4.3. Production de paddy

**4.3.1. La multiplication des semences** est assurée par des groupements paysans sous la direction de l'ISAR/SNS et des agronomes des périmètres. Cet aspect est soigné car les responsables des périmètres sont conscients du rôle d'une bonne semence dans la productivité. Pour planter 1 ha de rizière, on prépare 60 à 80 kg de semences selon les zones et la nature des sols.

**4.3.2. Les calendriers cultureux** sont très importants ; d'une part, on devrait éviter la floraison durant les mois de juillet-août à cause des températures nocturnes les plus basses, d'autre part la récolte serait plus aisée en période de faible pluviométrie. Ainsi deux saisons culturelles sont proposées, *saison A* de juin-août à janvier-février et *saison B* de décembre-février à juin-juillet. La saison B est généralement la plus importante car elle bénéficie des plus grandes pluviométries pendant les phases végétatives ; les périmètres de Mirayi et Akanyaru privilégient la saison A par crainte des crues de la grande saison des pluies (mars-avril-mai). Dans le même souci, on déplore des décalages très préjudiciables, notamment à Bugarama où on observe dans une même maille hydraulique, des parcelles de phases phénologiques différentes, compromettant la productivité et le gardiennage des oiseaux.

**4.3.3. Les pépinières** sont en général collectives, ce qui permet le respect des calendriers cultureux et surtout facilite la désinfection des semences pour prévenir les cultures contre la pyriculariose (de *Pyricularia oryzae*) et les bactérioses (de *Xanthomonas compestris*). Malheureusement, les périmètres spontanés et les formels dégradés manquent de bacs de trempage collectif et les traitements individuels sont parfois négligés et comportent des risques d'intoxication. Une pépinière de 5 ares emblavent 1 ha de rizière.

**4.3.4. Les engrais minéraux** sont généralement connus et utilisés. Les formules les plus disponibles sont :

- Fumure de fond au repiquage, NPK 17-17-17 à raison de 200 à 250 kg/ha ou DAP 18-46-00 à raison de 80 à 100 kg/ha ;
- Fumure de champ, Urée 100 kg/ha fractionnés en deux applications : 50 kg au début du tallage et 50 kg à l'initiation paniculaire.

La grande question reste l'approvisionnement pour tous les périmètres, leurs associations rizicoles en sont conscientes. C'est d'ailleurs une des justifications de la création de l'UCORIRWA.

**La fertilisation organique** n'est pas pratiquée dans les rizières ; même l'*azolla* (fougère fixatrice d'azote), bien installée dans les marais n'est pas utilisée car elle est considérée comme nuisible pour les plants de riz tôt après le repiquage lorsque la hauteur de la lame d'eau n'est pas bien contrôlée.

**4.3.5. La principale maladie** observée des rizières est la *pyriculariose* de *Pyricularia oryzae* et secondairement le *gigantisme* et des *bactérioses*. L'utilisation de bonnes semences et leur enrobage avant semis ont réduit sensiblement ces pathologies.

**Le principal insecte** nuisible est le *Diopsis thoracica* favorisé par les repiquages tardifs. Dans le périmètre d'Akanyaru, un délégué paysan signale une sorte de cigale (hémiptère) qui attaque les jeunes pousses en pépinière ou en jeunes repiquages sans précisions.

Enfin, les **oiseaux** et les **rats** sont considérés comme des contraintes à la productivité.

#### **4.4. Récolte, collecte, stockage et transformation**

**4.4.1. La récolte** se fait à la serpette ou à la faucille. Le battage se fait à la main sur les parcelles. Les anciens périmètres formels avaient été équipés de batteuses à pédales chinoises qui sont accusées, à juste titre, d'être lourdes sur les champs individuels. Le séchage se fait sur des aires cimentées quand il y en a, ou plus fréquemment sur des nattes ou des toiles plastiques (HCR). Le vannage se fait généralement par des vans traditionnels (urutaro/intara) car les vanneuses mécaniques des anciens périmètres sont hors usage, sauf à Rwamagana et à Bugarama que le PRAUPA s'engage actuellement à équiper de batteuses et de vanneuses « KIST » (imitées du modèle chinois, non encore éprouvées).

**Tableau 13 : Disponibilité d'équipements de récolte et de conditionnement du paddy**

N°	Périmètre	Batteuses	Vanneuses	Aires de séchage + abris	Magasin de stockage
1	COPRORIZ Cyili	-	-	7 + 7	6
2	COPRORIZ Nyiramageni	-	-	2 + 2	2
3	COPRORIZ Ngirya	-	-	2 + 2	1
4	COPRORIZ Nyarubogo	-	-	2 + 2	1
5	COPRORIZ Agasasa	-	-	1 + 1	1
6	COPRORIZ Mirayi	-	-	7 + 4	2
7	COPRORIZ Akanyaru	-	-	6	1
8	COPRORIZ Kabogobogo	-	-	2	-
9	COPRORIZ Rusuri	-	-	-	-
10	COPRORIZ Mukunguli Abahuzabikorwa	-	-	3	3
11	CODERVAM	-	-	4 + 4	2
12	Cyunuzi-Rwabutazi	-	-	-	-
13	COCURIRWA	75	75	52 + 2	8
14	ABAHUJUMUGAMBI	-	-	-	-
15	CORIKA	-	-	5	2
16	CAVECUVI	-	-	1	3
17	CODERIBU	-	-	-	-
18	DUTERANINKUNGA	-	-	-	-
19	CPCRB	-	-	1	1
20	CPRR	-	-	1	1
21	CPRB	1	18	20 + 17	3

**4.4.2. La collecte** se fait différemment suivant la structure de transformation. Si le paddy est destiné à une structure de gestion équipée de décortiqueuse (Butare, Rwamagana, Umutara, Ngenda, Kabuye), la collecte est assurée partiellement par ses services et ses moyens de transport et de stockage, et son paiement est différé. Pour les autres périmètres (plus nombreux) et une portion importante du paddy libre, les opérateurs indépendants se chargent avec efficacité de la collecte du paddy avec en prime un paiement cash.

Avec le faible niveau d'informations reçues des structures de gestion des périmètres, et le manque total de statistiques des collecteurs indépendants, la mission n'est pas en mesure de dégager la part des volumes achetés par les différents opérateurs, mais plutôt se référer aux estimations des estimations globales du MINAGRI.

**Tableau 14 : Production de paddy en 2003 (saisons A&B)**

Zone	Superficie emblavée (ha)	Rendement (t/ha)	Production (t)
Bugarama	1.200	6,4	7.600
Butare	2.017	3,7	7.463
Mukunguli	300	1,8	540
Ngenda	385	4,5	1.732
Rwamagana	729	4,6	3.353
Muvumba	460	5,0	2.300
Cyunuzi	250	4	1.000
Kabuye	172	1,8	310
<b>Total</b>	<b>5.513</b>	<b>4,4</b>	<b>24.598</b>

**Source** . Service de mise en valeur des marais rizicoles – MINAGRI/DGR-CS

### 4.4.3. Transformation

Comme nous l'avons vu dans le diagnostic organisationnel, la commercialisation du paddy a été libéralisée, et dans tous les périmètres, beaucoup de décortiqueuses se sont installées comme le tableau suivant en essayant l'inventaire.

**Tableau 15 : Equipement de décortilage par zone et par catégorie**

N°	Nom	Catégorie	Capacité paddy kg/h	Performance machine
1	UCORIBU( Gikonko)	Rizerie industrielle allemande	2.200	Enlève cailloux, 3 qualités
2	Nassor Saïd (Butare)	Rizerie industrielle chinoise	2.000	Enlève cailloux, 3 catégories
3	Gakwaya Etienne Butare	Rizerie industrielle chinoise	2.000	Enlève cailloux, 3 catégories blanc
4	12 décortiqueuses aux alentours de Gikonko	Artisanale chinoise	800-1.200	Combiné
5	CODERVAM	Semi industrielle allemande	1.200	Enlève cailloux, 3 catégories blanc
6	4 décortiqueuses aux alentours	Artisanales chinoises	1.200	Combiné
7	COCURIRWA	2 industries chinoises	2.000	Enlève cailloux, 3 catégories
8	4 décortiqueuses aux alentours de Cyunuzi	Artisanale chinoise	1.200	Combiné
9	ABAHUJUMUGAMBI	1 artisanale chinoise 1 artisan. brésilienne	250 300	Combiné Sépare cailloux
10	CORIKA	Industrielle chinoise	2.000	Enlève cailloux, 3 catégories blanc
11	CAVECUVI	1 industrielle chinoise 1 artisanale chinoise	2.500 600	Sépare Combiné
12	CODERIBU	Artisanale chinoise	600	Combiné
13	Duteraninkunga	1 artisanale chinoise 1 artisanale chinoise	700 1.000	Combiné Combiné
14	CPCRBU	1 artisanale chinoise 1 industrielle chinoise	1.000 2.000	Combiné Sépare
15	CPRR	1 artisanale chinoise	1.800	Combiné
	15 autres décortiqueuses à Bugaramar	Artisanales	500-1.000	Combiné

Le taux moyen retenu de transformation du paddy en riz blanc est de 65%, 10% de sons et les 5% restant constituent les balles.

Les machines installées dépassent largement la capacité de production de paddy mais la qualité fait défaut à cause des principaux facteurs suivants :

- mélange de variétés
- humidité des grains non contrôlée
- mauvaise performance des machines
- faible niveau de technicité des machinistes.

#### 4.5. Interventions d'appui

Il est très heureux de constater le nombre d'institutions intervenant dans le secteur et la variété des activités exercées, la structure de coordination devrait pourtant permettre aux bénéficiaires de choisir de façon participative les actions prioritaires des intervenants. Ce sera le cas notamment de la présente planification.

**Tableau 16 : Interventions reconnues dans le secteur opérationnel**

Nom	Intervenants	Nature d'action
COPRORIZ Cyili	ISAR/SNS	Semences
COPRORIZ Nyarubogo	LWF	2 petites décortiqueuses
COPRORIZ Rusuri	CRS/PASR DED/KfW	- Aménagement, formation, agronome - Comptoir intrants, fonds de roulement, équipements.
COPRORIZ Mukunguli	PASR/CSC	Agronome
CODERVAM	MINALOC/UE Coopération Chinoise/PASR PDRCIU ISAR/SNS	- Ouvrage de prise sur Ngoma - Aménagement  - Semences maïs et haricot - Semences riz
COCURIRWA	PAM/MINAGRI/PASR/PRAUPA/ MINALOC-UE MINAGRI/PDMAR/ISAR/SNS	- Réhabilitation réseau  - Semences
ABAHUJUMUGAMBI	MINAGRI/PAM/FAO/MINALOC- UE MINAGRI/ZOA World Vision	- Aménagement et réhabilitations  - Décortiqueuses - Intrants, matériel
CORIKA	PAM FAO/PDMAR	- Réhabilitation - Semences soja et riz
CAVECUVI	PCA-Cyangugu	Réhabilitation usine
CPCRBU	BRD/ACDI-VOCA	Usinage, intrants et formation
CPRB	PCA-Cyangugu/PRAUPA	Réhabilitations, formations, semences, intrants et fonds de garantie.

#### 4.6. Impact de la riziculture sur l'environnement

Les impacts de la riziculture sur l'environnement peuvent être observés à trois niveaux :

- La mise en place des aménagements rizicoles
- L'exploitation des rizières
- Les installations de décortilage

##### 4.6.1. Impacts des aménagements rizicoles

On sait naturellement que les marais ont une importance primordiale dans la sauvegarde d'un environnement sain dans tous les pays. Ces zones marécageuses fonctionnent en effet comme des éponges accumulant l'eau pendant les saisons pluvieuses et relâchant petit à petit cette réserve d'eau pour alimenter les zones en aval. Pour des raisons économiques, cet équilibre est parfois rompu pour la production agricole ou précisément rizicole, généralement en deux étapes :

- la destruction du couvert végétal,
- l'aménagement du cours d'eau servant de source d'eau d'irrigation et d'émissaire.

### **a) La destruction du couvert végétal**

En règle générale, le défrichement nécessaire à la pratique de l'agriculture a pour effet de priver le sol de sa protection contre l'impact des gouttes de pluie et de sa stabilisation par les racines de sa végétation naturelle, ainsi que de réduire sa capacité d'infiltration. Ces effets se combinent pour accentuer le ruissellement et l'érosion sur la terre dénudée et causent, à leur tour, l'augmentation des débits de crue et débit solide des cours d'eau récepteurs.

S'il est vrai que les caractéristiques de l'aménagement rizicole (casiers à fond horizontal et entourés de diguettes) tendent à rétablir en grande partie la résistance du terrain contre l'érosion, l'augmentation considérable de l'écoulement, provoqué par la pluie tombant sur le sol saturé en quasi-permanence de la rizière, est indéniable.

Une condition particulière quant à l'élimination du couvert végétal se présente dans les zones rizicoles de Butare, de Mukunguli, du Bugesera, de Rukira et de Rwamagana, où les marais aménagés sont dans leur état naturel souvent occupés de papyrus qui agissent comme filtres interceptant le transport de sédiments provenant de l'érosion des sols cultivés sur les collines avoisinantes. Ainsi, leur destruction, en plus de perturber l'équilibre écologique par suite de la perte de l'habitat de certaines espèces animales et végétales, entraînent l'accélération de la sédimentation des masses d'eau réceptrices.

Il est aussi à noter que le papyrus est une source potentielle d'énergie et une matière première pour l'industrie et l'artisanat (production de briquettes, de cartons, de tôle, etc.). Ainsi, il constitue une ressource renouvelable dont l'exploitation mérite d'être évaluée en fonction de l'ensemble des usages possibles.

### **b) l'aménagement du cours d'eau**

Le cours d'eau servant de source d'eau et d'émissaire pour la rizière doit souvent faire l'objet de travaux d'aménagement importants afin qu'il remplisse efficacement ces deux fonctions. Un seuil artificiel est nécessaire pour rehausser le niveau de l'eau en vue de la dériver vers le réseau d'irrigation à travers un ouvrage de prise. La fonction d'émissaire exige l'écoulement efficace de l'eau, lequel est obtenu par le redressement et le surcreusement du chenal à la hauteur et en aval du périmètre rizicole.

Le rehaussement du plan d'eau par le seuil à l'ouvrage de prise inonde en permanence des zones auparavant exondées et les expose à l'érosion. De plus, le seuil réduit la capacité d'écoulement, ce qui cause du côté amont le débordement plus fréquent des eaux de crue et d'accroissement de l'étendue des zones inondées. Ces phénomènes sont particulièrement à craindre là où le seuil est constitué de vannes ou de batardeaux qu'on peut négliger d'enlever à l'arrivée de la crue comme la mission l'a observé à Ngoma (CODERVAM) et à Nyabugogo (CORIKA).

Les effets du redressement et du surcreusement du cours d'eau ne sont pas localisés, mais se font sentir aussi en amont et en aval du tronçon aménagé comme c'est le cas particulier dans les périmètres rizicoles de Cyili, Agasasa et Nyarubogo.

Les conséquences nuisibles de l'aménagement du cours sont minimisées par l'application de principes de conception appropriés. Un soin particulier doit porter sur la conception du seuil à la prise d'eau, et de ses équipements s'il y a lieu, afin d'assurer le passage des crues.

Des effets imprévus des travaux sur le cours d'eau peuvent être observés dans la plupart des aménagements rizicoles, exigeant des correctifs économiques adéquats tels que :

- chutes en gabions comme dans les aménagements formels du Périmètre Rizicole de Butare, de la CODERVAM, du PRAUPA à Rwamagana , ainsi qu'à Ngenda ;
- chutes en pieux de bois ;
- protection des rives par des palissades.

#### **4.6.2. Impacts de l'exploitation des aménagements rizicoles**

Ils se manifestent généralement sur trois plans :

- quantité d'eau disponible en aval
- qualité de l'eau en aval
- santé des populations riveraines.

##### **a) La quantité d'eau disponible en aval**

A peu près la moitié de la quantité d'eau prélevée du cours d'eau aux fins d'irrigation du riz est perdue par évaporation à partir du plan d'eau dans les casiers et par la transpiration du riz. Le reste retourne comme eau de drainage directement au cours d'eau ou s'infiltre vers la nappe phréatique. Dépendant du rapport entre la taille de l'aménagement et l'envergure du cours d'eau, la diminution de la quantité d'eau disponible aux riverains d'aval et à la faune aquatique peut être significative et peut leur porter préjudice, notamment en période d'étiage.

Il s'agit donc d'éviter les conflits entre les usagers de l'eau d'une rivière donnée, tout comme les effets environnementaux négatifs dûs aux prélèvements démesurés en général. La démarche appropriée à cet effet commence par la planification intégrée de la mise en valeur et de l'exploitation de l'eau à l'échelle du bassin versant, planification qui considère l'ensemble des besoins en eau dans le bassin et dégage l'allocation optimale de l'eau disponible, tout en tenant compte aussi des potentialités des autres ressources locales. Ces dernières sont pour l'essentiel la population, les sols arables et la végétation naturelle.

Le résultat de la planification intégrée est ensuite matérialisé par la mise en place des moyens physiques (ouvrages, travaux d'aménagement) et institutionnels (groupements d'usagers, mécanismes de suivi) nécessaires pour la gestion efficace et équitable de l'eau du bassin.

Le besoin de planification intégrée est très évident dans la zone de Butare où certains aménagements spontanés sont situés en amont d'aménagements formels et consomment de l'eau originellement destinée à l'utilisation par ces derniers.

##### **b) La qualité de l'eau en aval**

Il est évident qu'avec la diversification des usages des zones de marais (eau potable, élevage, pisciculture, etc.), l'application des produits chimiques doit se faire avec beaucoup de précautions.

Une partie des produits phytosanitaires et des engrais chimiques utilisés en riziculture risque inévitablement de contaminer la nappe phréatique ou le cours d'eau récepteur des eaux de drainage de la rizière, si les concentrations sont élevées ou répétées. Ces contaminations sont toxiques pour la faune aquatique, provoquant l'eutrophication des eaux, et présentent un danger pour les riverains d'aval qui consomment l'eau de la nappe phréatique ou de l'émissaire.

Les données sur la qualité des eaux du Rwanda étant très rares, l'impact de la riziculture à cet égard n'est pas encore bien connu. Même si actuellement l'utilisation des engrais et des pesticides est encore limitée, l'effet négatif sur la qualité des eaux souterraines et de surface s'accroîtra sans nul doute à l'avenir, comme conséquence de l'intensification de la production, grâce entre autres, à la généralisation de l'emploi de produits agro-chimiques et de la pratique de deux campagnes culturales par an.

### c) La santé des populations riveraines

La santé des riverains est menacée par deux maladies liées à l'irrigation : le **paludisme** (malaria) et dans une moindre mesure la **bilharziose** (schistosomiase).

Le paludisme est endémique dans bien des régions du Rwanda et l'effet de la riziculture y est très difficile à isoler. Il est cependant clair que si dans les zones d'altitude cette maladie avait été jusqu'ici relativement épargnée, la pratique de la riziculture peut ouvrir la voie à l'introduction du fléau.

La bilharziose est causée chez l'homme et chez les animaux par des vers parasites provenant de larves qui nagent dans l'eau et se servent de mollusques vivant dans les canaux d'irrigation comme hôtes intermédiaires du cycle de vie du parasite. La présence de la bilharziose n'a jusqu'à présent pas été constatée dans les rizières du Rwanda, bien que les mollusques hôtes intermédiaires du parasite vivent dans les eaux du pays.

Tout comme dans la lutte contre le paludisme, l'entretien régulier des canaux et des fossés joue un rôle très important dans la prévention de la bilharziose.

### 4.6.3. Impacts des installations de décortilage

Les installations de décortilage peuvent avoir des impacts négatifs sur deux plans :

- la santé humaine
- les sous-produits inutiles.

#### a) La santé humaine

La concentration de poussières dans les décortiqueuses peut causer des troubles respiratoires. Dans les installations industrielles comme celles de Gikonko, Kabuye, Rwamagana, et Bugarama, ou semi-industrielles comme on en connaît à Bugarama encore, à Cyabayaga et à Ngenda, une bonne ventilation artificielle suffit pour atténuer ce danger.

Dans les petites décortiqueries combinées, le danger est d'autant plus important que leurs contraintes financières ne leur permettent même pas d'utiliser des masques et ce d'autant plus qu'elles sont inséminées anarchiquement dans toutes les zones rizicoles du pays.

## b) Les sous-produits inutiles

Les témoins les plus répandus et les plus visibles d'un sous-produit inutile sont les tas de balles de riz impressionnants près des usines. Le produit de leur décomposition constitue une charge polluante pour l'environnement, notamment les eaux superficielles.

Leur destruction par le feu contamine les régions de fumées permanentes, alors qu'elles peuvent servir, par exemple, comme litière de volailles (Kabuye et Rwamagana), ou comme brique combustible à la place du charbon de bois devenu rare (Kigali).

Notons fort heureusement que les projets de transformer les balles de riz en briquettes combustibles sont aujourd'hui en vogue, à l'instar de la CPRR qui dispose déjà d'une étude d'un tel projet bien ficelée.

### 4.6. Contraintes et difficultés

Les visites de terrain ont permis à la mission de rapporter les doléances des représentants des bénéficiaires et d'observer elle-même des contraintes et difficultés au développement du secteur rizicole dans le pays. Le tableau ci dessous en fait un inventaire non exhaustif.

**Tableau 17 : Contraintes et difficultés**

<b>Facteurs contraignants</b>	<b>Effets négatifs/problèmes</b>	<b>Coopératives les plus concernées</b>
<i>Au niveau des infrastructures hydro-agricoles et des pistes de desserte :</i>		
Dégradation du réseau formel	Insuffisance d'eau d'irrigation	COPRORIZ Cyili, Nyiramageni, Ngiryi, Nyarubogo, Agasasa, Kabogobogo, Mukunguli, CODERVAM, et CORIKA.
Défaut de réseau dans les aménagements spontanés	Insuffisance d'eau d'irrigation	Tous les périmètres et extensions spontanés
Dégradation ou défaut des pistes de desserte	Transport et communication compliqués	COPRORIZ Ngiryi, Akanyaru, et Kabogobogo.
<i>Au niveau de la production et du conditionnement du paddy :</i>		
Dégradation ou défaut d'aires de séchage, d'abris et de magasins de stockage	Mauvaise qualité et fuite importante de paddy	COPRORIZ Mirayi, Akanyaru, Kabogobogo, Rusuri, Mukunguli, et Cyunuzi.

**ETUDE DIAGNOSTIQUE DES COOPERATIVES RIZICOLES  
AU RWANDA**

**ASPECTS DE GESTION ET COMMERCIALISATION**

## V. DIAGNOSTIC DE GESTION ET COMMERCIALISATION

### 5.1. La gestion comptable

#### 5.1.1. Enregistrement et tenue des livres comptables

##### a) Vue d'ensemble

L'organisation comptable des Coopératives Rizicoles au Rwanda est sensiblement identique dans les différents périmètres du pays et accuse d'importantes lacunes liées à toute organisation paysanne gérée de manière très rudimentaire.

Les seuls **outils** généralement utilisés pour l'enregistrement des opérations économiques de ces coopératives se résument à :

- Livre de caisse
- Livre de banque
- Cahier des débiteurs et des créanciers
- Fiches de magasin

Il est apparu que beaucoup de ces coopératives telles que les COPRORIZ Akanyaru, Nyarubogo, Cyili , la plupart des coopératives de BUGARAMA, ainsi que dans le périmètre de Ngenda ne disposent même pas d'un livre de banque.

La comptabilité consiste principalement pour ces coopératives à faire la saisie dans le livre de caisse des « entrées de recettes » et des « sorties de dépenses » relatives à 4 opérations : achats, ventes, encaissements ou paiements. Seule la tenue régulière du livre de caisse se fait d'une manière satisfaisante.

La sécurité du transfert des fonds lors des retraits en banque pour effectuer de grosses dépenses ou paiements des exploitants agricoles était, dans un passé récent un problème qui a occasionné le vol (réel ou déguisé) d'environ 4 millions de francs à la COPRORIZ de Nyiramageni par exemple. Pour régler ce problème, le comptable est prié de fractionner le montant des retraits dont chacun ne dépasse pas un million de FRw.

Il importe de souligner que le **niveau de formation** des comptables ne dépasse guère la 3<sup>ème</sup> année post-primaire, certaines coopératives ayant même recruté des comptables qui n'ont fini que l'école primaire (COPRORIZ de Cyili) tandis que la COPRORIZ de Nyarubogo fonctionne jusqu'aujourd'hui sans comptable. Ils sont également tous des exploitants rizicoles membres de ces coopératives.

La mission déplore ainsi quatre lacunes essentielles constatées dans la plupart des coopératives rizicoles du pays, à savoir :

- L'inexistence et l'ignorance du bilan et du compte d'exploitation
- Un classement négligé des documents comptables à même le bureau ou dans une petite armoire parfois démunie de classeurs ;
- La non détermination du coût de production et des résultats de la coopérative
- La non élaboration d'un quelconque rapport financier

Rappelons que ces lacunes sont dues à plusieurs facteurs tel que

- ◆ la non disponibilité d'un mobilier d'archivage et de conservation des documents adéquat (aucune moindre armoire dans les COPRORIZ Ngiryi, Nyarubogo, Agasasa et Akanyaru)
- ◆ le niveau de formation qui laisse à désirer, sans aucune expérience préalable de comptable.
- ◆ L'emploi d'un(e) caissier(e) à la place d'un comptable

#### **b) Quelques particularités :**

- ***Coopérative ABAHUZABIKORWA de Mukunguli et CORIKA de Kabuye***

L'organisation administrative et comptable des Coopératives « ABAHUZABIKORWA et CORIKA est très calamiteuse à Mukunguli où le Conseil d'Administration explique par exemple l'absence d'un comptable par l'insuffisance de ressources financières pour supporter cette charge.

Ainsi la gestion comptable est tenue par le Président du Conseil d'Administration aidé par une caissière qui tient le livre de caisse comme seul livre comptable.

Comme les structures et procédures d'un processus normal de prise de décision et d'ordonnancement de paiement n'existent pas, il est évident que le Président de la Coopérative gère celle-ci comme un « chef de famille » depuis plusieurs années.

Les autres aspects des problèmes rencontrés par ces deux coopératives ont pour origine la persistance de certaines pratiques liées à leur ancien statut d'appartenance à la SOPRORIZ qui englobait jadis les périmètres rizicoles de Kabuye et de Mukunguli. C'est ainsi que les enregistrements comptables sont, depuis plusieurs années, réalisés par la caissière de l'usine de Kabuye.

En effet, la Coopérative ABAHUZABIKORWA ne s'occupe que de la culture de riz dans le marais de Mukunguli et est tenue d'expédier la production de riz paddy à l'usine de Kabuye pour décorticage et commercialisation du riz blanc.

L'absence d'une unité autonome de décorticage de riz fait donc perdre à la coopérative une importante valeur ajoutée et ce, d'autant plus qu'aucun représentant ou comptable de la coopérative ne siège à l'usine de Kabuye pour préserver quelques avantages financiers résultant de la transformation et commercialisation de sa production.

- ***Coopérative ABATIGANDA de RUKIRA***

La coopérative ne fait aucun enregistrement comptable, l'organisation et l'exploitation du périmètre étant très récentes : pas de siège, pas de structure administrative, etc...

- ***Deux coopérative de Bugarama : la CPCRBU et la CPRR***

La Coopérative pour la Promotion de la Culture de Riz à Bugarama (CPCRBU) et la Coopérative pour la Production de Riz au Rwanda (CPRR) se caractérisent par une gestion comptable et financière qui ressemble fort à celle d'une véritable P.M.E. bien administrée (comptabilité bien tenue, existence des états financiers, etc).

La présence des comptables qui élaborent les bilans et les comptes de résultat fait figure d'exception dans un paysage comptable quasi inexistant chez d'autres coopératives.

• **La CODERVAM**

L'organisation comptable de la Coopérative de Développement Rizicole de la Vallée de Muvumba (CODERVAM en sigle) est nettement meilleure que celle dans tous les autres périmètres (excepté la CPCRBU et la CPRR) mais accuse aussi de manquements et des lacunes non négligeables pour une unité de production d'une telle ampleur.

L'on déplore ainsi :

- l'absence du livre de banque.
- La non confection du bilan
- L'inexistence d'un compte de résultat

En lieu et place de ce dernier, le comptable remplit régulièrement des comptes de charges trimestriels et détaillés, sans en faire la synthèse pouvant lui permettre de faire un rapprochement avec les produits réalisés.

En effet, toutes les dépenses et produits sont simplement enregistrés dans un même cahier dit « Journal d'Exploitation » sans séparation de comptes : les redevances à déduire du produit de la vente imputable aux cultivateurs ne sont, par exemple, pas séparées du poste « production vendue ».

Le comptable vient d'être recruté très récemment et n'a que les humanités commerciales comme niveau de formation.

Quant à la gestion des stocks par le magasinier, celui-ci tient convenablement un état des réceptions et des sorties de stocks sur des fiches appropriées. Il apparaît toutefois qu'il ne dispose plus d'armoires ou d'étagères suffisantes pour l'archivage des anciens classeurs qui traînent en désordre sur les bords des fenêtres.

**Tableau 18 : Récapitulatif résumant l'état de la tenue des livres comptables**

<b>Etat de la tenue des livres comptables</b>	<b>Coopératives les plus concernées</b>	<b>Facteurs explicatifs</b>
Niveau satisfaisant	CPCRBU et CPRR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- existence de gérant</li> <li>- existence de comptable</li> <li>- organisation de type P.M.E.</li> </ul>
Niveau moyen	CODERVAM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- désorganisée après 1994</li> <li>- comptable de niveau humanités sans expérience</li> <li>- changement fréquent de gérant et comptable</li> </ul>
Niveau faible	COCURIRWA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- désorganisée après 1994</li> <li>- pas de comptable</li> <li>- gestion bipolaire (recrutement du Minagri + responsabilité des membres)</li> </ul>
Niveau très faible	Les coopératives de Bugarama (sauf CPCRBU et CPRB) Les Coproriz de Butare La CORIKA de Kabuye et ABAHUZABIKORWA de Mukunguli ABAHUJUMUGAMBI de Ngenda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pas de gérant</li> <li>- pas de vrai comptables, mais souvent des caissières</li> <li>- gestion courante faite par les Présidents assistés par des caissiers</li> <li>- niveau très bas des responsables (Bureau du C.A.)</li> </ul>
Inexistant	Groupements de Rukira	Organisation non encore structure en vraie coopérative

### 5.1.2. Contrôle interne

Dans toutes ces coopératives rizicoles, le contrôle interne est assuré par le Conseil de Surveillance et consiste uniquement à vérifier la conformité des quelques opérations comptables ci-avant décrites avec le règlement d'ordre intérieur en vigueur.

En fait, les membres du Conseil de Surveillance se contentent de vérifier dans les pièces justificatives du comptable que :

- Toutes les recettes de la coopérative ont été enregistrées, réceptionnées et déposées éventuellement en banque d'une manière régulière ;
- Toutes les dépenses ont été effectuées selon les décisions du Conseil d'Administration

Nous avons constaté que le rapport de contrôle du Conseil de Surveillance contient en réalité les éléments qui devraient constituer un bref rapport financier que les comptables n'élaborent point.

Par ailleurs, il paraît évident que les membres du Conseil de Surveillance n'ont pas non plus un minimum d'instruction scolaire requis pour bien s'acquitter de cette tâche et produire un rapport digne de ce nom.

La périodicité de leur obligation de contrôle coïncide toujours avec le moment de la récolte, c'est-à-dire deux fois par an pour la plupart.

## 5.2. La gestion administrative et financière

### 5.2.1. La responsabilité de la gestion des exploitations

La structure d'organisation pour la gestion quotidienne des activités est la même dans la plupart des coopératives rizicoles. Contrairement aux dispositions de la Loi sur les Coopératives : **il n'existe aucun gérant** qui serait responsable des activités liées à l'exploitation courante des coopératives (sauf la CODERVAM, la COCURIRWA sous forme de directeur, ainsi que la PCRBU et la CPRR dans les périmètres de Bugarama).

Le rôle de cette importante fonction nécessaire dans toute organisation ou entreprise est occupé dans l'exécution quotidienne des opérations de la coopérative par le comptable ou le caissier sous la supervision du Président du Conseil d'Administration.

En plus des opérations qui relèvent strictement de sa compétence, le comptable s'occupe également des tâches telles que le recouvrement des créances détenues par les membres exploitants agricoles.

L'organe d'exécution des activités se confond au couple « comptable/président du conseil d'administration » étant donné que c'est le comptable qui exécute les décisions prises par le Conseil d'Administration par le biais de son Président omniprésent dans la gestion courante de la coopérative.

Cette situation est plus grave à la COPRORIZ de Nyarubogo dont le Président du Conseil d'Administration s'occupe en même temps de l'enregistrement comptable.

Il est donc évident que le **processus de prise de décision** est très biaisé et constitue un facteur potentiellement générateur de malversations financières et/ou d'abus d'autorité de la part du Président qui, dans les faits, se comporte comme un « propriétaire-gérant ».

### 5.2.2. Les ressources financières des coopératives

Les ressources financières dont disposent les coopératives rizicoles ont généralement pour principales origines :

- les parts sociales des nouveaux membres
- les redevances payées (de 325 à 625 FRw/bloc de 5 ares à Butare)
- les cotisations dites parfois « ristournes » (de 300 à 1000 FRw/bloc de 5 ares à Butare)
- les « taxes-machines » appelées ainsi à Bugarama (15FRw/kg)
- l'intérêt sur crédit-intrant interne (de 5 à 10 FRw/kilo de riz paddy produit)
- les diverses amendes

Il s'avère que la marge de manœuvre en recettes des coopératives est en fait constituée par les quatre premières sources de recettes (le produit de la récolte étant intégralement restituée aux cultivateurs, déduction faite des diverses avances reçues) dont les taux de contribution peuvent varier d'une coopérative à une autre.

Toutefois, certaines coopératives n'ont pas accès aux six sources de recettes pour différentes raisons. C'est ainsi par exemple que :

- Seule la CPRB est autorisée à collecter et gérer les redevances pour tout le périmètre de Bugarama ;
- Les coopératives de Bugarama ne perçoivent plus les parts sociales car la plupart des membres appartiennent à la fois à plusieurs coopératives dans cette vallée ;
- Certaines coopératives n'octroient pas suffisamment de crédits internes générateurs d'intérêts.

Excepté l'UCORIBU, la CPRB et la COCUCIRWA qui collectent et gèrent les redevances destinées à financer l'entretien des infrastructures hydro-agricoles (avec souvent détournement de son objet pour pouvoir s'approvisionner en intrants), la plupart d'autres coopératives utilisent systématiquement la redevance pour couvrir toutes les charges de gestion. C'est notamment le cas des grands périmètres rizicoles de Muvumba (CODERVAM)

De plus, toutes les autres recettes ci-dessus énumérées font souvent l'objet d'une gestion obscure puisque *aucun compte de résultat n'est établi pour dégager le solde entre les divers produits financiers et les charges d'exploitation de la coopérative.*

**N.B.** : Pour mieux comprendre certaines spécificités des coopératives rizicoles de Bugarama dans ce diagnostic de gestion financière, il importe d'apporter une clarification qui s'impose au sujet des coopératives qui opèrent dans l'exploitation rizicole de cette vallée. Il s'agit de la distinction à faire entre les trois catégories suivantes:

1. les coopératives regroupant un grand nombre de cultivateurs rizicoles et ce, depuis plusieurs années : CAVECUVI et CODERIBU ;
2. les trois coopératives qui ne s'occupent essentiellement que de l'usinage et de la commercialisation de la récolte collectée auprès des riziculteurs : CPCRB, CPRB et CODIPRIB (DUTERANINKUNGA) ;
3. la Coopérative pour la Promotion du Périmètre de Bugarama (CPPR) qui a reçu mandat de gérer l'organisation et l'exploitation hydro-agricole du périmètre tout entier (notamment la perception des redevances dont le montant potentiel est fort élevé). Elle se trouve dans sa phase de démarrage et est censée hériter du patrimoine du MINAGRI dans ce vaste périmètre.

### 5.2.3. Approvisionnement en intrants agricoles

Cet aspect primordial de la gestion des coopératives rizicoles constitue globalement un problème dont l'acuité diffère cependant d'un périmètre à l'autre.

#### a) Dans le périmètre rizicole de Butare

L'acquisition des intrants agricoles des COPRORIZ dans les périmètres de Butare est relativement facilitée par l'intervention de l'Union des Coopératives Rizicoles de Butare (UCORIBU) qui fait office d'une fédération autonome de ces coopératives.

En effet, la production des coopératives en riz paddy est acheminée vers l'UCORIBU qui s'occupe de l'usinage et organise la vente du riz blanc. Le chiffre d'affaires réalisé par l'UCORIBU sert en priorité à l'achat des engrais minéraux N.P.K., urée, DAP, etc...) et produits phytosanitaires (fongicide et insecticide) par des appels d'offres auprès des fournisseurs.

Signalons qu'avant de confirmer l'octroi du contrat d'achat, la Commission des Marchés de l'UCORIBU procède à des investigations auprès du fournisseur potentiel pour s'assurer de sa capacité réelle d'honorer la commande en intrants en quantité et qualité suffisante.

Sur base des besoins exprimés par chaque coopérative membre de l'UCORIBU, celle-ci organise ensuite la distribution des intrants aux COPRORIZ.

La constitution des stocks en intrants agricoles est ainsi réalisée par les coopératives grâce à un paiement différé (déduction par l'UCORIBU du coût correspondant sur le produit de la vente à restituer à la coopérative).

Lors de notre mission, nous nous sommes effectivement rendus compte de l'existence de stock d'intrants dans les hangars des COPRORIZ en quantités suffisantes, la distribution aux groupements d'exploitants agricoles étant effectuée selon un système d'avances ou crédit-intrants interne à chaque coopérative.

Toutefois, ce système d'approvisionnement en intrants est fort contestable dans la mesure où l'UCORIBU utilise à cet effet le fonds de redevances des coopératives destiné à l'entretien des ouvrages hydro-agricoles.

Soulignons que les considérations qui précèdent ne concernent nullement la COPRORIZ de RUSURI RWA MUGINGA qui est de création récente et ne dispose ni d'aires de séchage, ni de hangar de stockage.

#### b) Périmètres de Mukunguli, Kabuye, Rukira et Ngenda

Il n'existe aucun système d'approvisionnement en engrais minéraux et en produits phytosanitaires dans le périmètre de **Mukunguli**. Ceci rend ainsi partiellement compte des rendements dans ce périmètre qui sont parmi les plus faibles du pays.

Les responsables de la coopérative avancent deux arguments à cette situation :

- le manque de ressources financières suffisantes
- la mentalité d'assisté qui persiste dans l'esprit des membres depuis l'époque de la coopération chinoise.

Il nous semble que ces raisons non pertinentes cachent plutôt une certaine fatalité ou « mentalité d'autosubsistance » caractérisant ces exploitants rizicoles qui se contentent d'un seuil minimal de productivité sans vouloir fournir les efforts requis pour accroître leur rendement habituel.

Par ailleurs, ces mêmes coopératives **ne recourent à aucune sorte de crédit** pour financer l'exploitation agricole des membres.

**A Kabuye**, les riziculteurs se débrouillent eux-mêmes pour acquérir le peu d'engrais minéraux pour fertiliser leurs parcelles.

La situation est plus cruciale dans les groupements rizicoles de **Kibaya-Cyunuzi (Rukira)** qui ne disposent même pas d'un hangar de stockage. Il s'agit en fait de coopératives en cours d'organisation.

Dans les **marais de Ngenda**, la coopérative ABAHUMUGAMBI s'organise tant bien que mal d'approvisionner son magasin-intrant où les membres viennent faire des achats d'une manière individuelle.

### c) Le périmètre de BUGARAMA

Plusieurs magasins-intrants tenus par des commerçants vendent aux riziculteurs les engrais minéraux et autres produits phytosanitaires dont ils ont besoin.

Ce système fonctionne d'une manière fort libéralisée et les ruptures de stocks sont quasiment inconnues.

Excepté la CPCRBU qui dispose d'un stock en intrants distribués à ses membres sous forme de crédit, les autres coopératives essaient tant bien que mal d'octroyer des petits crédits aux membres ou les avalisent auprès de la Banque Populaire pour qu'ils puissent acquérir les intrants **en quantité généralement insuffisante** dans les magasins à la « Cité de Bugarama. » qui, eux-mêmes s'approvisionnent auprès des fournisseurs importateurs installés à Kigali.

### d) La CODERVAM

L'acquisition des intrants agricoles constitue le plus grand problème que rencontre la CODERVAM depuis la reprise des activités en 1995

En effet, **le manque d'un fonds de roulement nécessaire** pour financer l'approvisionnement en grandes quantités d'engrais minéraux (environ 45 millions de francs chaque saison) a conduit les responsables de la Coopérative à subir la loi des « usuriers financiers » de toutes sortes.

Ce problème qui se pose avec acuité est intimement lié aux modalités d'accès au crédit externe dont voici l'évolution récente en 3 étapes différentes :

1. *la première option (jusqu'en 2001)* : paiement des achats d'intrants par troc de riz blanc cédé aux fournisseurs d'intrants à vil prix imposé par eux anticipativement à la récolte (exemple en 2001 : le prix des quantités de riz vendu aux fournisseurs d'intrants était de 140 FRw/kg alors que le prix courant ex-usine à la récolte s'élevait à 200 FRw/kg) ;
2. *la deuxième option (saisons 2002 et 2003)* : la CODERVAM sollicite des crédits auprès des opérateurs économiques avisés dont les avances en capital sont rémunérés à 50% (taux d'intérêt) en l'espace de 6 mois.
3. *la troisième option (depuis la saison 2004 A)* : la Coopérative recourt aux services de « micro-finances » de la COOPEC INKINGI qui lui octroie un crédit de 45 Millions FRw moyennant un taux d'intérêt égal à 15,75 % en 7 mois.

En conclusion, la CODERVAM supporte un coût exorbitant de frais financiers pour financer son approvisionnement en intrants, avec comme conséquence notamment :

- la grande difficulté à honorer ses engagements de remboursements antérieurs (environ 100 MFRw des Banques Populaires et 78 MFRw envers le Rwanda Revenue Authority) ;
- le bradage du produit de la récolte des cultivateurs rizicoles (phénomène appelé « kwotsa »)
- le retard du versement du produit de vente aux exploitants agricoles (retard de 4 mois actuellement)

Pour échapper à ces abus financiers (1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> options), il est souhaitable de :

- recourir aux crédits de plusieurs COOPEC à la fois ;
- accélérer l'instauration du fonds de crédit-intrant interne aux groupements rizicoles en voie de création ;

#### e) La COCURIRWA à Rwamagana

Les groupements riziculteurs membres de la COCURIRWA accèdent aux intrants agricoles, mais d'une manière insuffisante, grâce à un système organisé par les responsables du périmètre de la manière suivante :

- identification des besoins en intrants des groupements
- achat d'intrants agricoles
- distribution sous forme de crédit interne aux groupements
- remboursement des groupements ou retenue sur la production vendue après la récolte, l'usinage et la commercialisation.

Ce système est suffisamment opérationnel mais bute sur deux difficultés :

- l'insuffisance du fonds de roulement de la Coopérative pour l'approvisionnement auprès des fournisseurs
- quelques ruptures de stocks chez les fournisseurs importateurs

#### 5.2.4. L'accès au crédit

Les coopératives rizicoles recourent généralement à deux types de crédits pour financer leurs activités agricoles : le crédit interne et le crédit externe.

- Le crédit interne concerne uniquement les avances en nature (engrais minéraux et produits phytosanitaires) offertes par la coopérative aux groupements des exploitants. Il s'agit donc d'un crédit-intrant organisé au sein même de la coopérative et qui génère, pour le compte de celle-ci, un petit bénéfice sous forme d'intérêt sur crédit octroyé. Le remboursement du crédit intervient par déduction du produit de la vente de la récolte.
- Le crédit externe consenti par les Banques Populaires locales aux groupements des exploitants moyennant la garantie par signature (caution solidaire) de la coopérative dont ils sont membres. Les coopératives vérifient évidemment au préalable la nature et l'ampleur réelle des besoins exprimés par les groupements avant d'engager leur caution solidaire.

Les exploitants membres des coopératives préfèrent solliciter des petits crédits internes qui sont pratiquement acquis sans difficulté et au moindre coût.

Soulignons cependant la grande faiblesse de ce mode de crédit : il est rendu possible par les avances en intrants faites par les Coopératives ou Union des Coopératives qui, pour pouvoir s'approvisionner en intrants, doivent utiliser le fonds de redevances des riziculteurs : Il y a **détournement du fonds de redevance de son objet.**

Cela est notamment le cas des grands périmètres de Butare, Rwamagana et Muvumba qui font figure d'exemple type de ce double mode de crédit interne et externe.

C'est sans doute pour arrêter cette pratique illicite que l'UCORIBU est en train de négocier auprès des banques (B.P. et B.R.D.) des crédits-intrants consistants afin d'approvisionner les coopératives d'une manière plus saine.

Par ailleurs, les responsables des coopératives pensent déjà à instaurer un fonds de crédit-intrant basé sur leurs propres cotisations !

Signalons enfin les difficultés d'accès au crédit externe que rencontrent quelques coopératives handicapées par la petite taille de la banque populaire locale dont les liquidités disponibles ne peuvent point faire face aux énormes besoins des cultivateurs de riz. Citons en exemple la COPRORIZ de Kabogobogo en province de Butare qui cultive actuellement environ 600 ha de riz dans le vaste marais de l'Akanyaru, et l'engouement est telle qu'une expansion considérable des espaces cultivables est en cours.

Toutefois le système général qui vient décrit en matière d'accès au crédit connaît quelques particularités dans certaines zones que nous résumons ci-après :

#### a) Dans la vallée de Bugarama

Excepté la CPRBU et la CPRR qui fonctionnent comme de véritables PME et qui contractent et remboursent des **crédits consistants auprès des banques** (B.P. et B.R.D.), les autres coopératives rizicoles dans les périmètres de Bugarama n'ont pas accès aux financements bancaires. L'explication réside essentiellement au manque de garantie à offrir, mais aussi à la carence d'un esprit d'entrepreneur qui caractérise encore la plupart des responsables de ces coopératives. Et pourtant, les besoins de financement des achats du riz paddy à la récolte sont importants et potentiellement générateurs de bénéfices.

Par ailleurs la CAVECUVI est fort handicapée par un ancien crédit de 4 Millions qui reste impayé, générant plutôt des arriérés jusqu'à 12 millions à ce jour !

Quant aux **crédits « internes »** au sein même des coopératives au profit des membres, ils sont opérationnels mais à un niveau très insuffisant, faute de fonds de roulement pour ce faire.

#### b) Périmètre de Mukunguli, Kabuye, Rukira et Ngenda

Les riziculteurs dans ces périmètres ne bénéficient guère directement de crédits internes de la part des coopératives dont ils sont membres, ni indirectement des crédits externes que devraient négocier leurs coopératives respectives si ces dernières étaient suffisamment organisées et/ou motivées.

La raison fondamentale de cette carence a été expliquée dans les lignes précédentes consacrées à l'approvisionnement en intrants agricoles.

L'on a toutefois constaté que l'insertion récente de plusieurs institutions de micro-finance telle que INKINGI et INTAMBWE peut constituer une solution partielle à cette contrainte d'inaccessibilité aux crédits externes. La Coopérative ABAHUMUGAMBI de Ngenda a ainsi obtenu un crédit de 5 Millions de FRw auprès de INTAMBWE pour faire partiellement face à ses énormes besoins d'achat de la production des riziculteurs et limiter les dégâts du phénomène dit « kwotsa » qui conduit les membres à vendre au comptant le riz paddy aux commerçants spéculateurs à 100 FRw/kg au lieu de 130 FRw à terme à la Coopérative.

### 5.2.5. Coût de production et prix de revient

La détermination du coût de production du riz paddy est une pratique inconnue au sein de toutes ces coopératives (exception faite de l'UCORIBU et de l'UCORIRWA). Le calcul ci-après est donc effectué sur base des données recueillies par la mission auprès des agronomes de certaines coopératives, dans l'hypothèse de l'utilisation optimale d'inputs selon les normes agronomiques en la matière.

Comme le coût de production dépend de la variété de riz cultivée, nous considérons dans le tableau ci-dessous l'exemple de la variété la plus courante chez les coopératives du périmètre de Butare, la coopérative concernée étant la Coproriz de Cyili.

En tenant compte d'un rendement minimum de 4.000kg/ha obtenu par le riziculteur dans les conditions d'exploitation ci-après indiquées, nous aboutissons aux résultats suivants (sur 1ha):

- Coût de Production : 71,61 FRw/kg
- Prix de Revient : 81,74 FRw/kg

Le tableau n°19 montre la structure du coût de production et du prix de revient.

**Tableau 19 : Coût de production du riz paddy et prix de revient (1 ha) - Périmètre de Cyili (Butare) Variété FAC 441**

Charges d'exploitation	Unité	Quantité	C.U. (FRw)	C.T. (FRw)
<b>1. Pépinière</b>				
- semences	Kg	70	160	11 200
- fongicide (produit phyto)	g	210	5	1 050
- insecticide (produit phyto)	ml	50	5	250
- préparation des plants	H/J	20	300	6 000
- engrais de pépinière	Kg	12,5	300	3 750
<b>S/Total</b>				<b>22 250</b>
<b>2. Préparation de la rizière:</b>				
- premier labour	H/J	67	300	20 100
- 2ème labour	H/J	134	300	40 200
- nivellement	H/J	40	300	12 000
- plantation	H/J	67	300	20 100
<b>S/Total</b>				<b>92 400</b>
<b>3. Entretiens :</b>				
- sarclage	H/J	186	300	55 800
- nettoyage des digues	H/J	93	300	27 900
- drainage de canaux	H/J	40	300	12 000
- fertilisation et traitement	H/J	7	300	2 100
- engrais minéraux	Kg	300	300	90 000
- produits phytosanitaires	Litre	2	4 500	9 000
<b>S/Total</b>				<b>97 800</b>
<b>4. Récolte</b>				
- fauchage et battage	H/J	160	300	48 000
- séchage	H/J	20	300	6 000
- vannage	H/J	26	300	7 800
- ensachage et pesage	H/J	30	300	9 000
<b>S/Total</b>				<b>70 800</b>
<b>5. Matériels agricoles</b>				
- machettes	Nombre	3	1 200	3 600
- houes	Nombre	3	1 200	3 600
- sacs d'emballage	Nombre	60	200	12 000
<b>S/Total</b>				<b>19 200</b>
<b>TOTAL Charges de production</b>				<b>302 450</b>
<b>6. Frais et taxes divers</b>				
- redevance	ha	1	12 500	12 500
- cotisation coproriz	ha	1	9 000	9 000
- taxe de district	ha	1	3 000	3 000
<b>S/Total</b>				<b>24 500</b>
<b>TOTAL Charges d'exploitation</b>	<b>FRw</b>			<b>326 950</b>
<b>QUANTITE PRODUITE</b>	<b>Kg</b>			<b>4 000</b>
<b>PRIX DE REVIENT UNITAIRE</b>	<b>FRw</b>			<b>81,7375</b>

L'exploitation de la culture de riz dans les différents périmètres du pays induit des coûts de production légèrement différents (pour la même variété « kigoli » de rendement moyen) comme suit pour *les seules données disponibles*:

<u>Périmètres</u>	<u>Rendement en 2004(A)</u>	<u>Prix de revient</u>
Kabuye	7 T/ha	83,2 FRw/kg
Rwamagana	6 T/ha	68,3 FRw/kg
Butare-Cyili	4 T/ha	81,7 FRw/kg

Il nous paraît utile de relever deux remarques au sujet de ces coûts :

- 1°/ Il s'agit des prix de revient théoriques et non réels car les quantités d'inputs incorporées dans le calcul ne correspondent point au degré réel de fertilisation des terres par des engrais minéraux. L'exemple flagrant est celui de Kabuye qui tient compte d'un rendement de 7T/ha (au lieu du rendement effectif d'environ 1T/ha) dans la détermination du coût de production, et donc du prix de revient.
- 2°/ Les grands périmètres organisés (Butare, Rwamagana et Muvumba) aboutissent à des prix de revient relativement plus élevés que dans d'autres coopératives. L'explication réside sans doute à la valeur du coût d'usinage incluse dans la détermination du prix de revient qui est égal à :

Prix de Revient = coût de production des riziculteurs + frais d'usinage + taxes

Les frais d'usinage qui nous ont été communiqués s'élèvent par exemple à :

- 12 FRw/kg à Bugarama
- 15 FRw/kg à Butare
- 16 FRw/kg à Kabuye
- 21 FRw/kg à CODERVAM

### **5.3 La gestion des ressources humaines**

Le diagnostic de la gestion des ressources humaines s'est penché sur l'importance du personnel employé d'une manière permanente dans les coopératives, leur qualification respective par rapport aux tâches qui leur sont attribuées, les formations en cours d'emploi éventuellement reçues, ainsi que les conditions matérielles dans lesquelles le personnel exerce ses fonctions.

Dans l'ensemble, quatre principales faiblesses caractérisent la gestion des ressources humaines des coopératives rizicoles, à savoir :

1. l'absence quasi-généralisée d'un gérant qui coordonnerait les activités de gestion courante de l'exploitation de la coopérative et ce, malgré les dispositions de la Loi N° 112/15.20 du 17/10/1990 sur les Coopératives qui prévoit la fonction d'un « gestionnaire ».
2. le faible niveau de qualification du « comptable-caissier » qui effectue les opérations d'enregistrements des entrées et sorties des ressources financières et dont les titulaire subissent de fréquents remplacements ;
3. le nombre insuffisant du personnel dans la gestion quotidienne, ce qui se traduit par de multiples tâches réalisées par le caissier et qui ne relèvent pas de sa compétence ;
4. l'état très archaïque du matériel utilisé pour la gestion courante des activités, avec parfois, l'absence d'armoires élémentaires de classement et d'archivage des documents aussi précieux que le cahier des débiteurs, le livre de banque, les quittanciers, etc...

Telle est du moins la précaire situation qui prévaut au sein des coopératives ci-après :

- Toutes les COPRORIZ de Butare
- Trois coopératives de Bugarama : CODERIBU, CAVECUVI, et DUTERANINKUNGA
- La Coopérative ABAHUJUMUGAMBI de Ngenda
- La CORIKA de Kabuye et ABAHUSABIKORWA de Mukunguli

Il en résulte, pour toutes les coopératives ci-avant citées, une lourde conséquence au sujet de la gestion courante et le processus de prise de décision qui, en réalité, relèvent du Président ou du Bureau du Conseil d'Administration.

Par ailleurs, la rémunération offerte au personnel n'est guère stimulante (à titre d'exemple, le salaire mensuel du comptable-caissier varie souvent entre 18.000 FRw et 25.000 FRw !) tandis que l'organisation des sessions de formation de renforcement des capacités pour le personnel est très rare (essentiellement le Projet Relance Butare Sud-Est, ACDI VOCA, et le Projet du Minagri PRAUPA).

Voici le personnel type employé d'une manière permanente et considéré comme « **l'effectif minimal critique** » qui caractérise la catégorie de coopératives ci-dessus énumérées:

- un caissier
- un magasinier et/ou peseur
- un planton
- un ou deux veilleurs de nuit
- des veilleurs d'eau
- + un machiniste et des aides-machinistes (pour celles qui possèdent des décortiqueuses).

Concernant la CODERVAM et la COCURIRWA, la situation est moins alarmante du fait de la taille de ces périmètres dont les activités des coopératives sont coordonnées respectivement par un Gérant et un Directeur.

Rappelons également que l'existence d'usine de décortilage d'une coopérative implique aussi un nombre de personnel plus important qui s'occupe des activités de transformation.

Nous résumons ci-dessous l'état de la situation pour toutes les coopératives rizicoles membres de l'UCORIRWA.

**Tableau 20 : Etat des ressources humaines**

Ressources humaines	Coopératives concernées
<b>Catégorie n°1</b> :Existence d'un gérant ou directeur	CPCRB, CPRR, COCURIRWA, CPRB, et CODERVAM
<b>Catégorie n°2</b> :Existence d'un comptable	CPCRB, CPRR, COCURIRWA CPRB, CODERVAM, et COPRIZ Nyiramageni
<b>Catégorie n°3</b> :« Effectif minimal critique » avec un(e) caissier(e) exerçant les fonctions de comptable	CODERIBU, DUTERANINKUNGA, CAVECUVI , ABAHUSABIKORWA, ABAHUJUMUGAMBI, CORIKA, et les COPRORIZ Cyri, Ngiriyi, Akanyaru, Mirayi , Nyarubogo, Kabogobogo, Agasasa
<b>Catégorie n°4</b> : Absence d'une équipe permanente (pas de bureau-siège)	COPRORIZ de Rusuri et groupements rizicoles de Rukira
<b>En supplément</b> : Opérateurs et aides machinistes	CODERVAM, DUTERANINKUNGA, CPRR, COCURIRWA, CPCRB, CORIKA, et ABAHUJUMUGAMBI

Concernant le niveau de formation ou le degré d'expérience des agents, il convient de noter que :

- les comptables des coopératives de la 2<sup>ème</sup> catégorie de notre classement ont (sauf celui de la Coproriz de Nyaramageni et la COCURIRWA) un niveau d'instruction des Humanités Complètes, mais sans beaucoup d'expérience en matière comptable (sauf à la CPRBU et à la CPRR) ;
- Les caissier(e)s ou les comptables-caissiers de la 3<sup>ème</sup> catégorie ont, dans leur grande majorité, un niveau scolaire qui dépasse rarement les trois ans post-primaire (surtout les coproriz de Butare), sauf à Bugarama où la plupart des caissières ont récemment fini leurs études secondaires.

#### **5.4. Informatisation du système de gestion**

Il va de soi que la situation actuelle dans le domaine de gestion comptable, administrative, financière et des ressources humaines ci-avant décrite ne permet guère l'utilisation d'outils informatiques dans la gestion de la plupart de ces coopératives. Cela est dû à plusieurs raisons dont les principales sont :

- le niveau de formation très bas des comptables et caissiers ;
- le manque d'installation électrique dans plusieurs localités qui abritent les sièges des coopératives ;
- le manque de motivation et de sensibilisation des responsables sur l'utilité d'informatiser leur système de gestion ;
- les ressources financières insuffisantes

De fait, il est impensable à un Président du C.A. d'investir des centaines de milliers de francs rwandais dans l'informatisation de la gestion de la coopérative alors qu'il est déjà très réticent à acquérir une bonne armoire pour le classement des documents comptables, ou à supporter la charge salariale d'un comptable !

Les seuls systèmes de gestion informatisés n'existent qu'au sein de l'administration des grands périmètres rizicoles qui fonctionnent sous forme d'Union des Coopératives : à l'UCORIBU (Butare), à la CODERVAM (Muvumba), et à la COCUCIRWA (Rwamagana). L'équipement informatique se résume généralement à un seul ordinateur que seul le directeur est à même d'utiliser sans autre forme d'assistance.

Il est donc souhaitable que l'UCORIRWA et tous les grands périmètres rizicoles ou les Unions des Coopératives soient dotés d'infrastructures informatiques suffisantes et du personnel formé à cet effet afin d'aboutir à une gestion plus moderne et plus efficiente des coopératives. Cela pourra ainsi pallier le problème de données fiables au sujet des aspects tels que la production effective, les quantités d'intrants utilisés, etc....

#### **5.5. Système de commercialisation**

La part de la production de riz faisant l'objet de l'autoconsommation et des réserves de semences pour la prochaine saison est généralement considérée à hauteur de 40%, la grande partie étant commercialisée à l'intérieur du pays.

### 5.5.1. Circuit de commercialisation

Pour la plupart des coopératives rizicoles du Rwanda (sauf la particularité de Bugarama), la production de riz blanc vendue sur le marché des consommateurs est issue de deux circuits de commercialisation différents : le circuit « formel » organisé par la Coopérative ou l'Union, et le circuit informel où opèrent plusieurs intervenants privés.

#### a) Le circuit formel

Le circuit de commercialisation organisé par l'Union des Coopératives est caractérisé par un petit nombre d'intervenants :

- les producteurs de riz paddy
- les coopératives (collecte et stockage)
- l'Union des coopératives du périmètre (usinage et vente de riz blanc)
- les commerçants (grossistes ou détaillants)
- les consommateurs

Cette chaîne de commercialisation est généralement assez maîtrisée par l'Union des Coopératives (ex. UCORIBU) et canalise une grande part de la production effective des cultivateurs de riz.

A la clientèle des commerçants grossistes vient s'ajouter aussi des institutions communautaires telles que les écoles secondaires.

La CODERVAM vend la presque totalité de sa production selon ce schéma.

#### b) Le circuit informel

Plusieurs opérateurs économiques interviennent dans une autre chaîne de commercialisation qui brasse des quantités ayant échappé au circuit organisé par les coopératives elles-mêmes. Il s'agit des intervenants suivants :

- les producteurs
- les transporteurs
- les petits commerçants intermédiaires
- les unités de décorticages
- les commerçants grossistes ou détaillants
- les consommateurs

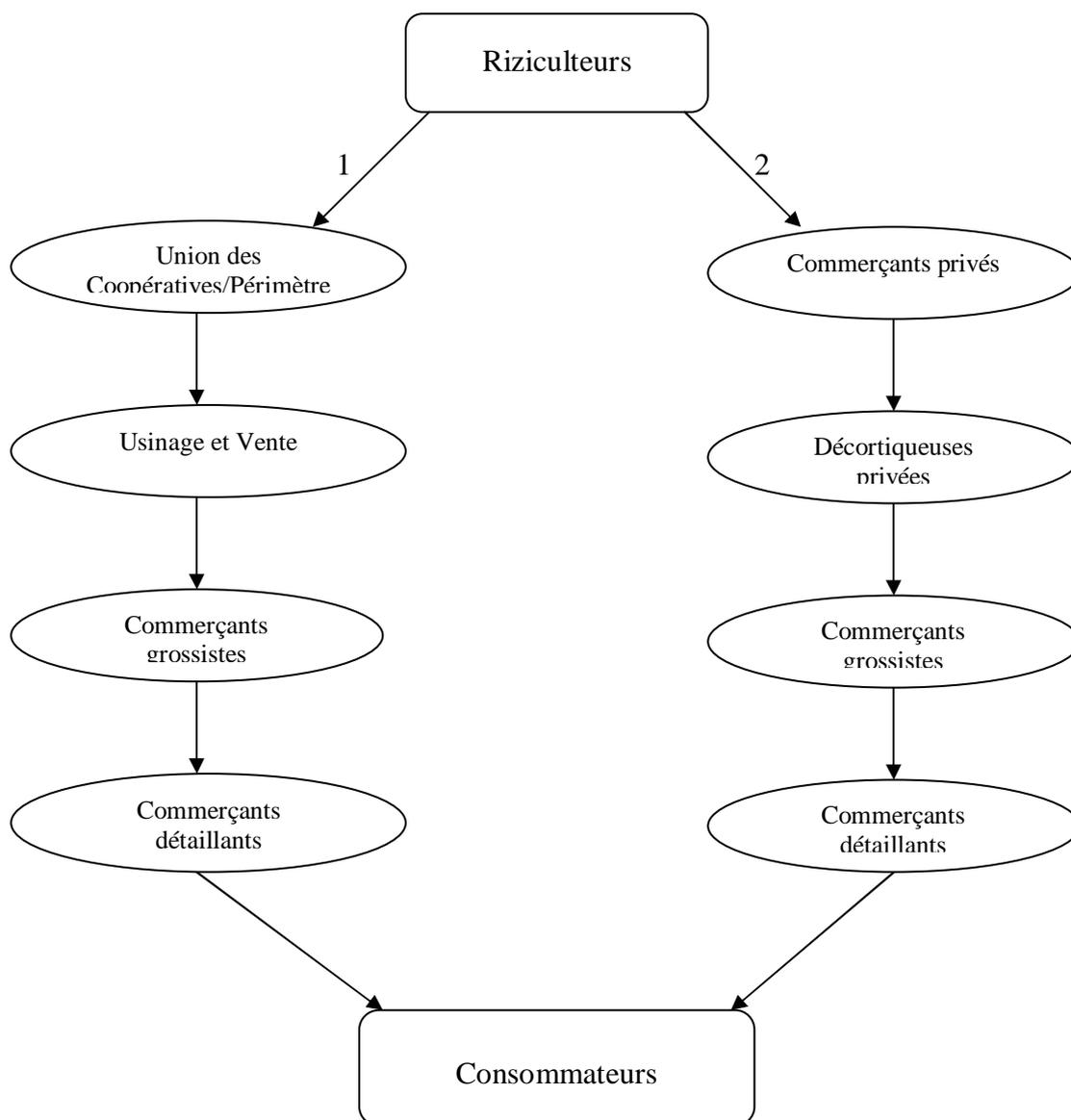
Il convient de noter que des quantités non négligeables de riz paddy échappent effectivement à la chaîne de commercialisation organisée par les Coopératives ou leur Union et se retrouvent dans ce circuit dit informel. L'explication de ce phénomène réside dans trois facteurs :

- Les riziculteurs membres des coopératives qui ne possèdent point d'usine ou unité de décorticage (c'est-à-dire aussi ni aire de séchage, ni hangar de stockage). C'est le cas des :
  - Coproriz de Rusuri à Butare (non affiliée à l'UCORIBU)
  - Groupements de Rukira (4 décortiqueurs privés).
- Les groupements des coopératives dont l'unité de décorticage est d'une capacité fort réduite par rapport à la production du périmètre : ABAHUMUGAMBI de Ngenda sont les seuls concernés par ce cas de figure.

- les cultivateurs membres des coopératives démunies d'aires de séchage et/ou de hangars de stockage livrent directement leur production aux commerçants qui acheminent le riz paddy vers les unités de décorticage ou le revendent à des grossistes usiniers (tels que Nassor et Gakwaya à Butare). Il s'agit principalement de :
  - la COPRORIZ de Kabogobogo à Butare
  - La Coopérative ABAHUZABIKORWA de Mukunguli
  - La CORIKA de Kabuye
  
- Les cultivateurs membres des coopératives qui préfèrent éviter le circuit organisé et s'adresser directement aux intermédiaires commerçants, soit pour l'appât du gain lié à la spéculation des prix, soit pour l'accès rapide au produit de la vente moyennant des prix bas :
  - La COCURIRWA de Rwamagana
  - La quasi-totalité des COPRORIZ de Butare

Il importe de préciser que ce problème de production de paddy « détournée » vers les commerçants spéculateurs à Rwamagana est aussi et surtout la conséquence d'un manque de fonds de roulement suffisant pour acheter au comptant la production des riziculteurs. Cela génère deux effets secondaires néfastes qui ont pour nom : le non remboursement par les membres des crédits internes envers la COCURIRWA et la collecte-usinage trop hâtive du paddy insuffisamment séché (le riz blanc vendu est ainsi appelé « kigoli mbisi »)

Ce double circuit peut se présenter schématiquement comme suit :



Concernant le cas particulier des Coopératives impliquées dans la production et/ou la commercialisation du riz **dans la vallée de Bugarama**, le système de commercialisation y est fort libéralisé et ne répond à aucune organisation commerciale de type coopérative tel qu'à Butare par exemple.

En effet, ces coopératives sont toutes propriétaires de décortiqueuses (sauf la CPRB qui est de création récente) et se livrent à une vraie concurrence pour attirer le plus de récolte possible pour usinage et commercialisation.

Ce phénomène résulte principalement du fait que **les riziculteurs sont généralement des membres affiliés à plusieurs coopératives à la fois !**

Le système de commercialisation est identique au sein de ces coopératives (sauf la CPCRB qui dispose d'un fonds de roulement suffisant pour acheter une grande quantité de riz paddy pour son usine) et s'articule en 4 étapes :

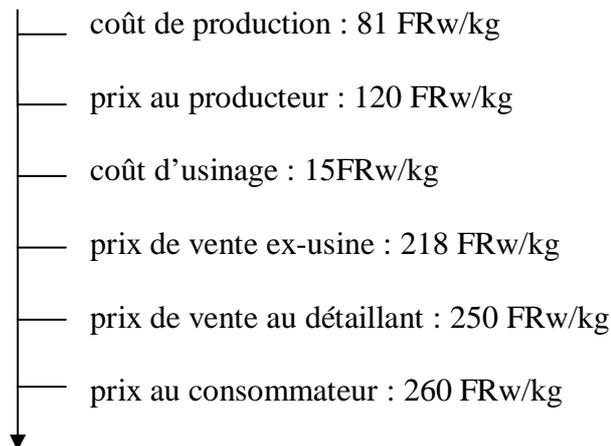
1. collecte de riz paddy auprès de plusieurs « déposants » pour décortiquage
2. stockage du riz blanc pour commercialisation
3. vente du riz blanc aux commerçants grossistes et restitution du produit de la vente aux déposants, après déduction des frais d'usinage appelés « taxe-machine »
4. vente de riz aux détaillants à Kamembe ou acheminement vers le reste du pays.

### 5.5.2. Les prix

#### a) La structure des prix :

La structure des prix de l'amont en aval d'un cycle de commercialisation du riz varie légèrement en fonction de trois principaux facteurs : la période au cours d'une saison, la variété du riz et la zone géographique de production.

L'exemple ci-après décrit illustre la structure des prix, du producteur de riz paddy au consommateur final du riz de variété à faible rendement (kigoli) dans la zone de Butare (UCORIBU) et à la récolte:



Notons que ces prix peuvent passer du simple au double au cours d'une même saison culturale. L'on peut également constater que les opérateurs économiques intermédiaires ont une bonne marge bénéficiaire (après transport, stockage et commercialisation).

#### b) La fixation du prix au producteur

Cette problématique de la fixation du prix au producteur est basée sur deux facteurs :

- le coût de production effectif (selon la zone et la variété)
- la marge bénéficiaire du riziculteur dans un environnement économique libéralisé

Rappelons qu'il existe une légère disparité entre les prix offerts au producteur selon les périmètres rizicoles, mais généralement variant en début de récolte de 120 FRw/kg à 130 FRw/kg.

De toute évidence, la détermination d'un prix approprié au producteur est intimement liée aux deux facteurs ci-haut cités et dont la réponse requiert plus d'investigations en dehors de cette étude diagnostique.

## **5.6. Interventions d'appui**

Dans le domaine de la gestion administrative et financière des exploitations rizicoles, les coopératives ont bénéficié d'appuis fort limités et dont l'impact dans l'amélioration des performances n'est pas considérable. Cela est particulièrement le cas pour les coopératives qui opèrent hors des périmètres de Butare, Rwamagana et Bugarama concernés par le Projet PRAUPA.

Nous résumons ci-dessous les appuis ou interventions reçus par les coopératives rizicoles dans un passé assez récent.

### **5.6.1. Appui à la commercialisation d'intrants**

Il s'agit d'un appui indirect et récent du PDMAR qui a consisté en la mise en place d'une ligne de crédit pour les importateurs privés d'intrants en quantité suffisante. Les bénéficiaires directs sont donc des opérateurs économiques qui ont reçu des facilités afin d'assurer l'approvisionnement d'intrants et produits phytosanitaires dans le milieu rural.

Cet appui indéniable au circuit de commercialisation a effectivement favorisé l'importation d'intrants agricoles tel que le NPK, l'urée et le DAP dont avaient besoins les riziculteurs.

### **5.6.2. Appui en formation de comptable-caissier**

Le Projet de la coopération belge « Relance Butare Sud-Est » et l'ONG américaine ACDI-VOCA ont organisé dans le passé des sessions de formation en comptabilité élémentaire à l'intention des caissiers et comptables des coopératives.

Comme la plupart de coopératives n'emploient que des caissiers à peine instruits en guise de comptables, le résultat obtenu dans la gestion financière quotidienne des coopératives n'est guère satisfaisant comme nous le montre le présent diagnostic.

Des formations continues en cette matière s'avèrent donc plus que nécessaires.

### **5.6.3. Appuis du projet PRAUPA**

En plus des interventions techniques de réhabilitation du système hydro-agricole et de fournitures d'équipements agricoles, le PRAUPA a fait bénéficier les périmètres de Bugarama et de Rwamagana des appuis suivants :

- Obtention d'une ligne de crédit à l'Union des Banques Populaires garantie par le Projet pour l'approvisionnement des intrants (80 Millions de FRw pour Rwamagana et 100 Millions de FRw pour Bugarama) ;
- Affectation des techniciens compétents (directeur et agronomes) et leur logistique
- Formation des riziculteurs et responsables de la gestion dans divers domaines : comptabilité simplifiée, études de projets, planification et aspect genre.

## 5.7. Contraintes et difficultés

Cette situation guère reluisante de la gestion administrative, financière et commerciale des coopératives rizicoles du Rwanda est due à des facteurs contraignants aussi bien interne qu'externe. Les problèmes et difficultés que rencontrent ces coopératives sont, pour la plupart identiques, avec des particularités selon les zones géographiques respectives.

Nous présentons ci-après dans un tableau synthétique les différentes contraintes qui freinent le développement des coopératives rizicoles, au moins dans les trois principaux aspects suivants :

### 1/ Au niveau de la gestion administrative et financière

Facteurs contraignants	Effets négatifs/problèmes	Coopératives les plus concernées
1. Manque d'esprit d'entrepreneuriat	Crainte de recruter un bon comptable	Toutes, sauf la CPCRBU et la CPRR
2. Insuffisance d'organisation administrative	Absence d'un gérant (ou directeur) de la coopérative	Toutes, sauf la CPCRBU, la CPRR, la COCURIRWA, et la CODERVAM
3. Faible niveau de formation des responsables	Mauvaise gestion comptable et financière	Toutes, sauf la CPCRBU et la CPRR
4. Ambivalence du statut de la gérance dans les périmètres du Minagri à privatiser	Problème de prise de décision et séparation des rôles	Dans les périmètres de Rwamagana et Bugarama
5. Organisation anarchique des coopératives exploitant un même périmètre	Insuffisance de ressources financières telles que les parts sociales et les redevances	Les coopératives à Bugarama

### 2/ Au niveau de l'accès au crédit et de l'acquisition des intrants

Facteurs contraignants	Effets négatifs/problèmes	Coopératives les plus concernées
1. Manque de garantie bancaire	Accès difficile ou insuffisant au crédit bancaire	Toutes sauf la CPCRBU
2. Poids de l'endettement antérieur à 1994	Non accès aux nouveaux crédits Ou recours aux bailleurs de fonds usuriers	La CODERVAM et la CAVECUVI
3. Inexistence ou mauvaise organisation de l'approvisionnement en intrants	Absence ou insuffisance d'un fonds interne de crédit intrants	Toutes les coopératives sauf la CPCRBU

**3/ Au niveau de la récolte, de l'usinage et de la commercialisation**

<b>Facteurs contraignants</b>	<b>Effets négatifs/problèmes</b>	<b>Coopératives les plus concernées</b>
1. Absence d'aires de séchage et/ou magasins de stockage de la récolte	- faible production rendue à la coopérative - bradage de la récolte aux commerçants à vil prix	ABAHUZABIKORWA , les groupements de Rukira, les Coproriz Kabogobogo et de Rusuri
2. Insuffisance du fonds de roulement	Incapacité d'acheter aux riziculteurs une grande quantité de leur récolte	Toutes les coopératives, sauf la CPRBU
3. Faible capacité de la décortiqueuse	« Détournement » de la production vers les privés	ABAHUJUMUGAMBI
4. Mauvaise qualité de la décortiqueuse	Mauvaise qualité du riz blanc vendu	Les Coopératives de Bugarama, sauf la CPRBU
5. Absence de décortiqueuse de la coopérative	Bradage de la récolte individuelle aux commerçants à vil prix	ABAHUJUMUGAMBI et les groupements de Rukira, ainsi que l'éloignement de la Coproriz de Kabogobogo par rapport à l'usine UCORIBU

## TROISIEME PARTIE : PLANIFICATION STRATEGIQUE

### VI. PLANIFICATION STRATEGIQUE

#### 6.1. Analyse FFOM

Le diagnostic organisationnel, technique et de gestion qui précède nous a permis de dégager l'état actuel de la situation des coopératives rizicoles au Rwanda, notamment la nature des besoins à satisfaire afin d'aboutir à un développement de ce secteur prioritaire.

Dans le but de pouvoir clarifier davantage les choix auxquels ces coopératives doivent faire face dans le cadre d'un Plan Stratégique, une analyse FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) s'impose comme ingrédient complémentaire du contexte contraignant qui vient d'être ci-avant décrit. Cette analyse nous conduit à mieux appréhender l'environnement externe par rapport aux menaces et aux opportunités qui s'offrent aux coopératives rizicoles, ainsi que l'environnement interne par rapport aux forces et faiblesses qu'elles présentent

##### 1/ Les Forces

Aspects du diagnostic	Forces	Coopératives concernées
<b>Organisation et institution</b>	- existence de la personnalité juridique	Toutes sauf CORIKA, ABAHUMUGAMBI, DUTARENINKUNGA, ABAHUZABIKORWA et la Coproriz de Rusuri
	- régularité des réunions des organes	Toutes
	- adhésion populaire	Toutes sauf la CPRR, la CPRBU et DUTERANINKUNGA
<b>Exploitation technique et hydro-agricole</b>	- semence de qualité ISAR et SNS	COCURIRWA, CODERVAM, la Coproriz de Cyili et les coopératives de Bugarama
	- rendement de paddy amélioré depuis 2000	COCURIRWA, CODERVAM, les coopératives de Bugarama, et ABAHUMUGAMBI
	- transformation performante du paddy	COCURIRWA, CODERVAM, les Coproriz de Butare, les coopératives de Bugarama et CORIKA
<b>Gestion administrative et financière</b>	- esprit d'entrepreneuriat et accès au crédit	CPCRBU et CPRR
	- assez bonne gestion des approvisionnement en intrants(par l'Union)	UCORIBU
	- large gamme de sortes de recettes potentiellement recouvrables	Toutes
<b>Commercialisation</b>	- aliment bien apprécié, avec longue durée de conservation et haute valeur ajoutée	Toutes

## 2/ Faiblesses

Aspects du diagnostic	Faiblesses	Coopératives concernées
<b>Organisation et institution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- manque de personnalité juridique</li> <li>- inefficacité des organes dirigeants</li> <li>- insuffisance de l'encadrement technique</li> </ul>	<p>ABAHUJUMUGAMBI CORIKA, DUTARENINKUNGA, ABAHUZABIKORWA et la Coproriz de Rusuri</p> <p>CAVECUVI, CODERIBU, COCURIRWA, les Coproriz de Nyarubogo, Akanyaru, Ruzuri, ainsi que</p> <p>Toutes sauf la CODERVAM, COCURIRWA et CODERIBU</p>
<b>Exploitation technique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- insuffisance d'eau d'irrigation</li> <li>- mélange de variétés</li> <li>- non harmonisation du calendrier cultural</li> <li>- insuffisance d'équipements post-récolte</li> <li>- mauvais traitement du grain</li> </ul>	<p>Toutes</p> <p>Toutes</p> <p>Toutes</p> <p>Toutes</p> <p>Toutes</p>
<b>Gestion administrative et financière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- insuffisance de la gestion comptable</li> <li>- faible niveau de perception des recettes des membres</li> <li>- détournement des redevances de son objet</li> <li>- faible niveau d'instruction des responsables</li> <li>- mauvaise gestion d'approvisionnement en intrants</li> <li>- non accès au crédit ordinaire</li> <li>- insuffisance du fonds de roulement</li> <li>- important crédit antérieur non remboursé</li> <li>- Méconnaissance du résultat réellement réalisé</li> </ul>	<p>Toutes sauf la CPCRBU et la CPRR</p> <p>Toutes sauf la CPCRBU, CPRR et DUTERANINKUNGA</p> <p>Surtout dans les périmètres de Bugarama, de Kabuye et de Butare</p> <p>Presque toutes, sauf la CPCRBU, la CPRR et la CODERVAM</p> <p>Toutes, sauf (relativement) les Coproriz de Butare à travers l'UCORIBU</p> <p>Toutes sauf la CPCRBU et la CPRR</p> <p>Toutes sauf la CPCRBU et la CPRR</p> <p>La CODERVAM et la CAVECUVI</p> <p>Toutes sauf la CPCRBU et la CPRR -</p>
<b>Commercialisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- absence d'aires de séchages ni de magasin de stockage</li> <li>- faible capacité de l'unité de décortiquage</li> </ul>	<p>ABAHUZABIKORWA, les groupements de Rukira et les Coproriz de Kabogobogo et Rusuri</p> <p>ABAHUJUMUGAMBI de Ngenda</p>
<b>Gestion des ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible niveau d'instruction des responsables et aucun plan de formation</li> </ul>	<p>Toutes sauf la CPCRBU et la CPRR et, dans une moindre mesure, la CODERVAM</p>

**3/ Opportunités**

Aspects du diagnostic	Opportunités	Coopératives concernées
<b>Organisation et institution</b>	Conscience des problèmes	Toutes
<b>Exploitation technique</b>	Programmes d'aménagement ou réhabilitation du RSSP	Toutes
<b>Gestion administrative et financière</b>	Banques populaires et nouvelles institutions de micro-finances à proximité	Toutes
<b>Commercialisation</b>	Appuis du Minagri à l'importation d'intrants (projet PDMAR)	Toutes
<b>Gestion des ressources humaines</b>	Appuis d'ONGs et de PRAUPA en matière de formation	Toutes

**4/ Menaces**

Aspects du diagnostic	Menaces	Coopératives concernées
<b>Exploitation technique et hydro-agricole</b>	Multiplication des décortiqueuses privées	Toutes
	Méfais environnementaux liés aux déchets issus du décortilage	Toutes
<b>Gestion administrative et financière</b>	Clôture du projet PRAUPA	Coopératives dans les périmètres de Bugarama et Rwamagana
<b>Commercialisation</b>	- Rupture des approvisionnement en intrants importés et/ou hausse des prix d'intrants	Toutes
	- Concurrence anarchique des privés	Toutes
<b>Gestion des ressources humaines</b>	Clôture du PRAUPA	Périmètres de Bugarama et Rwamagana

**6.2. Politique et stratégie nationale**

L'élaboration du plan stratégique pour le développement des coopératives rizicoles s'inscrit dans le cadre de la Politique Nationale Agricole dont l'objectif global est « assurer une croissance économique soutenue et contribuer à la réduction de la pauvreté dans le monde rural et aux accroissements des revenus des producteurs » et ce, dans le contexte global de la Vision 2020.

Pour atteindre cet objectif, le gouvernement rwandais compte s'appuyer sur les quatre axes stratégiques suivants :

- i. La transformation et la modernisation de l'agriculture ;
- ii. Le développement des filières ;
- iii. La promotion de la compétitivité des produits agricoles ;
- iv. Le développement de l'esprit d'entrepreneuriat

Ces quatre axes seront soutenus par la mise en œuvre d'actions structurantes et intersectorielles pour aider les acteurs, les institutions et les organisations concernés à faire face aux nouveaux défis du développement agricole.

C'est ainsi que le riz a été choisi dans la catégorie des filières « cultures vivrières orientées vers l'exportation régionale et la réduction des importations ». Le choix du riz est surtout dicté par sa grande performance dans les marais dont un vaste programme d'aménagement est déjà en cours d'exécution.

D'une manière générale, le riz occupe une place de choix parmi la Politique Nationale Agricole pour ses atouts particuliers, à savoir :

- i. Le riz est la culture qui valorise le mieux les terres des marais, son rendement potentiel étant de loin supérieur aux autres céréales et aux légumineuses ;
- ii. La culture du riz est une spéculation qui emploie une main d'œuvre importante et qui est une source de monétarisation du milieu rural, la grande partie de la production étant commercialisée ;
- iii. Le riz est une source de développement d'une agro-industrie pour la transformation du paddy en riz blanc, générant ainsi une plus-value et des emplois non agricoles ;
- iv. La culture du riz au niveau national permet d'améliorer la balance des paiements du fait de son rôle de substitution aux importations ;
- v. Le riz est un met apprécié pour ses qualités nutritionnelles et ses facilités de conservation et de préparation ;
- vi. Le son de riz est un aliment précieux pour le bétail et la volaille, ainsi que de la matière première pour les briquettes combustibles destinées à remplacer le bois de chauffage.

### **6.3. Orientations stratégiques et rôle de l'UCORIRWA**

1°/ Le Plan Stratégique d'Appui Technique, Organisationnel et de Gestion ci-après confectionné permettra ainsi aux coopératives rizicoles de s'adapter au nouveau cadre de la Politique Nationale Agricole récemment défini par le gouvernement pour un meilleur développement d'une agriculture moderne.

2°/ Le contexte du processus de privatisation en cours, notamment des infrastructures d'usinage des périmètres aménagés du Minagri, est conforme au renforcement des intérêts des coopératives tel que compris dans le présent plan stratégique.

3°/ L'approche méthodologique d'une planification participative est privilégiée, les grandes lignes de ce plan stratégique ayant été présentées et amendée lors d'un atelier de restitution avec les responsables des coopératives rizicoles.

4°/ Le changement de mentalité et le développement de l'esprit d'entreprise sont les principaux défis que les responsables des coopératives ont à relever pour passer de l'économie de subsistance à une économie hautement marchande dans la filière rizicole.

5°/ L'Union des Coopératives du Rwanda (UCORIRWA en sigle) occupe une position centrale en tant qu'acteur responsable de la coordination des actions à entreprendre dans le cadre de la mise en œuvre du Plan Stratégique. Pour ce faire, le renforcement de ses capacités d'intervention techniques et financières s'avère comme une condition nécessaire à la bonne réalisation des activités prévues dans le Plan Stratégique de développement des coopératives rizicoles.

Cet appui à l'UCORIRWA en tant qu'organisation faîtière des coopératives rizicoles sera orienté vers quatre besoins jugés prioritaires, à savoir :

- i. Ressources humaines :** L'équipe actuelle qui anime l'Union des Coopératives Rizicoles (un Coordinateur, un chargé de formation et une secrétaire-comptable) est très insuffisante. Le recrutement de 2 agents supplémentaires s'avère indispensable : un agronome pour renforcer le suivi des riziculteurs en matière de techniques agricoles et des ouvrages hydro-agricoles dans les marais respectifs , et un gestionnaire pour appuyer le Coordinateur dans ses activités courantes de l'Union.
- ii. Ressources financières :** La dotation financière qui couvre les frais de fonctionnement de l'actuelle structure de l'UCORIRWA provient de deux sources : les cotisations des coopératives membres (100.000 FRw/mois/coopérative) et les diverses donations (Ambassade des Pays Bas et l'ONG Solidarité Belge....). Afin de pallier la précarité des donations, divers mécanismes d'accroissement du taux de cotisation et de diversification des sources de financement devraient être envisagées dans le cadre de l'actuelle planification et ce, d'autant plus que les besoins en ressources humaines et en logistiques matérielles seront plus importants.
- iii. Matériel et logistique :** L'UCORIRWA fait face aux difficultés de déplacement dues à l'absence d'un véhicule adapté au terrain, les coopératives rizicoles étant éparpillées dans plusieurs zones géographiques du pays assez éloignées les unes des autres. De plus, l'acquisition d'un équipement informatique (et photocopieuse) approprié à la nouvelle dimension de la cellule de coordination est aussi à prévoir.
- iv. Relations institutionnelles :** La nouvelle structure de l'UCORIRWA ainsi renforcée devra veiller ensuite à promouvoir davantage les relations institutionnelles avec les autres Unions ou Fédérations d'une part, et les institutions bancaires d'autre part pour être à la hauteur des mesures d'accompagnement et/ou actions requises dans le Plan Stratégique.

#### 6.4. Cadre logique :

Le cadre logique du Plan Stratégique (voir page suivante) est global à la vingtaine de coopératives. Chacune d'elles s'en inspirera pour l'adapter à sa propre situation et déterminer les activités prioritaires selon ses besoins effectifs qui, sur plusieurs aspects, ne varient pas fondamentalement.

## CADRE LOGIQUE DU PLAN STRATEGIQUE

**OBJECTIF GLOBAL** : Contribuer de manière durable au développement des coopératives rizicoles et à l'augmentation de la production du riz de bonne qualité à travers l'amélioration du système organisationnel, technique et de gestion des coopératives impliquées dans la filière rizicole.

Objectifs Spécifiques	Axes stratégiques	Hypothèses et Risques
1°/ Contribuer à une meilleure organisation structurelle et institutionnelle des coopératives et associations rizicoles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement des capacités et des moyens d'intervention de l'UCORIRWA</li> <li>- Amélioration du niveau d'organisation institutionnelle des coopératives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilité des moyens financiers</li> <li>- Disponibilité de formateurs compétents</li> </ul>
2°/ Maîtriser la gestion et l'entretien des ouvrages hydro-agricoles dans les périmètres rizicoles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protection des bassins versants des marais contre l'érosion accrue</li> <li>- Réhabilitation et aménagement des rizières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conditions climatiques normale</li> <li>- Disponibilité d'agents de gestion de l'eau</li> </ul>
3°/ Maîtriser les techniques de production et de transformation agricole de la culture de riz dans un marais bien aménagé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutement et perfectionnement d'agents de vulgarisation et de transformation compétents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rôle accru de recherche et développement de l'ISAR/SNS</li> <li>- Efficacité des agents de vulgarisation et de production</li> </ul>
4°/ Accroître le niveau de la gestion financière et commerciale des activités d'exploitation des coopératives rizicoles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inculquer l'esprit d'entrepreneuriat aux responsables des coopératives</li> <li>- Recrutement et perfectionnement des gérants et des comptables compétents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégrité de gestion de la part des responsables</li> <li>- Les nouveaux services de proximité (micro-finance) sont opérationnels</li> </ul>

**Objectif spécifique 1 : Contribuer à une meilleure organisation structurelle et institutionnelle des coopératives et associations rizicoles**

**Résultat attendu R 1.1:** Les aspects institutionnels et organisationnels des coopératives et associations sont améliorés

Actions planifiées	Niveau de responsabilité
1.1.1. Formation des responsables en matière d'organisation institutionnelle et opérationnelle des coopératives	UCORIRWA, PASR ONGs d'encadrement
1.1.2. Sensibilisation des riziculteurs membres à participer davantage à la gestion de la coopérative	UCORIRWA Coopératives
1.1.3. Organisation de voyages d'études auprès des coopératives mieux gérées	PASR , UCORIRWA ONGs d'encadrement
1.1.4. Adaptation ou actualisation des règlements d'ordre intérieur	Coopératives, UCORIRWA ONGs d'encadrement
1.1.5. Restructuration des organes dirigeants et tenue des réunions d'explication des statuts et R.O.I actualisés	Coopératives UCORIRWA
1.1.6. Appui de certaines coopératives dans le processus d'obtention de la personnalité juridique	UCORIRWA ONGs d'encadrement
1.1.7. Sensibilisation à une plus grande contribution des coopératives au développement de l'UCORIRWA	UCORIRWA Coopératives
1.1.8. Régulariser le statut foncier des marais exploités	MINITERE UCORIRWA

**Objectif spécifique 2 : Maîtriser la gestion et l'entretien des ouvrages hydro-agricoles dans les périmètres rizicoles**

**Résultat attendu R.2.1.:** Les bassins versants des rizières sont protégés et les infrastructures hydro-agricoles sont bien gérés

Actions planifiées	Niveau de responsabilité
2.1.1. Protection participative des bassins versants	Districts respectifs Coopératives PASR , ONGs
2.1.2. Réhabilitation et aménagement des rizières	PASR
2.1.3. Formation des riziculteurs en gestion rationnelle des eaux d'irrigation	ONGs, PASR
2.1.4. Sensibilisation des riziculteurs à une meilleure gestion des redevances hydro-agricoles	Coopératives UCORIRWA

**Objectif spécifique 3 : Maîtriser les techniques de production et de transformation agricole de la culture de riz dans un marais bien aménagé**

**Résultat attendu R.3.1. :** La production du paddy est améliorée en quantité et en qualité

Actions planifiées	Niveau de responsabilité
3.1.1. Multiplication et diffusion des semences améliorées	SNS , Coopératives
3.1.2. Formation et recrutement d'agents compétents d'intensification agricole	UCORIRWA, PASR Coopératives, ONGs
3.1.3. Formation des riziculteurs en techniques de production moderne	Coopératives ONGs

**Résultat attendu R.3.2.:** Les systèmes de collecte et de conditionnement de la récolte sont mieux organisés

Actions planifiées	Niveau de responsabilité
3.2.1. Réhabilitation et construction d'aires de séchage, d'abris et de magasins de stockage	PASR, Coopératives MINALOC/HIMO
3.2.2. Sensibilisation des manutentionnistes à l'importance d'un grain suffisamment sec	UCORIRWA Coopératives
3.2.3. Formation des machinistes à la production d'une qualité compétitive de riz et des sous-produits	UCORIRWA, ONGs PASR

**Objectif spécifique 4 : Accroître le niveau de la gestion des ressources humaines, matérielles et financières des activités d'exploitation des coopératives.**

**Résultat attendu R.4.1.:** L'enregistrement comptable et la confection des états financiers sont correctement effectués

Actions planifiées	Niveau de responsabilité
4.1.1. Formation des caissiers et des magasiniers en comptabilité simplifiée et à la maîtrise des documents de tenue de caisse et des fiches de stock	UCORIRWA ONGs PASR
4.1.2. Formation des gérants et des comptables à l'élaboration des états financiers (compte de résultat et bilan)	UCORIRWA ONGs PASR
4.1.3. Sensibilisation des organes dirigeants des coopératives à recruter des gérants et des comptables compétents	UCORIRWA
4.1.4. Instaurer un plan de formation permanente des ressources humaines	UCORIRWA Coopératives, ONGs
4.1.5. Renforcer l'équipement informatique et les capacités des agents dans ce domaine	UCORIRWA PASR ONGs

**Résultat attendu R.4.2. :** Le fonds de roulement nécessaire à la gestion rationnelle des activités de production de paddy est disponible

<b>Actions planifiées</b>	<b>Niveau de responsabilité</b>
4.2.1. Accroissement du niveau de perception des diverses recettes auprès des membres riziculteurs	UCORIRWA Coopératives
4.2.2. Mise en place d'un fonds de crédit interne entre les exploitants rizicoles	UCORIRWA Coopératives
4.2.3. Renforcement de l'accès au crédit bancaire par cautionnement solidaire	UCORIRWA, Institutions financières
4.2.4. Participation active au processus de création du fonds de garantie agricole	UCORIRWA Coopératives
4.2.5. Formation et sensibilisation en gestion des crédits	UCORIRWA, ONGs Coopératives
4.2.6. Appui aux négociations de rééchelonnement des crédits antérieurs à la guerre et génocide de 1994	UCORIRWA
4.2.7. Création, par le canal de l'UCORIRWA, d'une structure communautaire d'approvisionnement en intrants agricoles pour toutes les coopérations membres	UCORIRWA Importateurs privés Institutions financières

**Résultat attendu R.4.3. :** Le système de collecte du paddy et de commercialisation du riz blanc et de ses sous-produits est maîtrisé

<b>Actions planifiées</b>	<b>Niveau de responsabilité</b>
4.3.1. Acquisition des unités de décortilage	UCORIRWA, PASR/FIR Institutions financières
4.3.2. Amélioration de la qualité de riz décortiqué	UCORIRWA Coopératives
4.3.3. Appui aux coopératives pour l'accès aux fonds de campagne paddy	UCORIRWA Institutions financières PASR/FIR

**ANNEXES**

**Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées**

1. UCORIRWA :	- BAVUGAMENSHI Jonas, Coordinateur
2. UCORIBU	- RWAGASANA Joseph, Président - HATEGEKIMANA Hesron, Directeur - KAYISHARAZA Sylvain, Chef de production
3. ISAR/PNR	- GASORE René, Directeur Scientifique - SEBU Gaston, Chercheur
4. COPRORIZ Cyili	- NZABAMWITA Esdras, Président - NKUNDANYIRAZO Germain, Agronome
5. COPRORIZ	- RUSANGANWA Méthode, Président - KABAGANWA Janvière, Agronome
6. COPRORIZ Ngiryi	- RWAGASANA Joseph, Président
7. COPRORIZ Nyabugogo	- MUNYURWA Eugène, Président
8. COPRORIZ Agasasa	- KARANGWA Venuste, Président
9. COPRORIZ Mirayi	- BIZIMUNGU André, Président - SHUMBUSHO J. de Dieu, Agronome
10. COPRORIZ Akanyaru	- SEMAKUBA Aloys, Président
11. COPRORIZ Kabogobogo	- RWIBASIRA Aaron, Président
12. COPRORIZ Rusuri	- KAGABO J. Damascène, Président - NIYONKURU Aristide, Agronome
13. ABAHUZABIKORWA	- SEBAGENZI J. Bosco, Président - RURANGWA Vital, Agronome
14. Province Umutara	- KANYAMANZA Yves, Chef de division Production Agricole - KARIMUTUMYE Joseph, Chef de division Conservation et Amélioration des Terres - UWERA Louise, périmètre 4
15. CODERVAM	- NDAMUKUNDA Emmanuel, Président
16. Province Kibungo	- BIZIMANA Simon, Chef de division Production Agricole
17. Cyunuzi - Rukira	- Riziculteurs
18. COCURIRWA	- SEMATAMA Joseph, Président - SENDEGE Norbert, Directeur
19. Province Butare	- KARANGWA, Directeur Services Agriculture, Elevage et Forêts
20. ABAHUJUMUGAMBI	- NAHAYO Jean, Président - KANAMUGIRE Eustache, Agronome
21. CORIKA	- MUNYERAGWE Innocent, Président - HASANI Valens, Agronome
22. CAVECUVI	- BARENGAYABO Jérémie, Président
23. CODERIBU	- SABAYESU Amos, Président
24. DUTERANINKUNGA	- BIGWAGWA Rachid, Président
25. CPRBU	- RUTEMBESA Yussuf, Président
26. CPRR	- Gérant, Caissière et Machiniste
27. District de Bugarama	- TURATSINZE J. Pierre, Maire
28. CPRB	- AYABAGABO Léopold, Président - GAHUNGU Dieudonné, Directeur
29. MINAGRI	- CYUBAHIRO Edouard, Chargé de mise en valeur des marais rizicoles. - BUCAKARA David, Directeur de la vulgarisation et commercialisation