



---

# Etude d'analyse des lois relatives a la passation des marchés publics pour les produits agricoles dans la région des Grands Lacs - Cas du Rwanda

---

Organisation des Agriculteurs et Eleveurs du Rwanda  
« IMBARAGA »

---

Par Elie Nizeyimana

---

Kigali, octobre 2015

---

## REMERCIEMENTS

Au nom de l'organisation des Agriculteurs et éleveurs au Rwanda, IMBARAGA, je tiens à reconnaître la participation et des efforts de tous les partenaires, les individus et les coopératives des fermiers dans la réalisation de cette étude.

Je profite cette occasion pour profondément reconnaître et remercier tous les présidents et différent membres des coopératives agricoles, les institutions étatiques centralisées et décentralisées qui ont fourni des informations sur la législation des marchés publics en général et sur la participation des coopératives faisant la commercialisation des produits agricoles dans les marchés publics en particulier.

Ce rapport pourrait ne pas être possible sans participation des partenaires et des personnes qui ont fourni un appui technique et financier. Nous sommes fermement reconnaissant envers le Collectif Stratégies Alimentaires (CSA) pour son appui technique et financier et son rôle joué pendant de déroulement de cette étude.

Je tiens également à exprimer ma sincère gratitude aux représentants de RCA, MINAGRI, RGCC, PAM et FAO qui ont fortement facilité la collecte des données sur la passation des marchés publics relatifs aux produits agricoles au Rwanda. Les informations recueillies seront utilisées par l'organisation IMBARAGA à mener des activités de plaidoyer fondées sur cette étude-diagnostic sur la passation de marchés publics pour les produits agricoles par le biais des ateliers nationaux et sous régionaux.

J'apprécie sincèrement votre implication et participation dans ce processus et espère que le travail réalisé sera très utile dans l'avenir à tous les Rwandais en général et à tous les fermiers et coopératives agricoles en particulier.

Que Dieu vous bénisse.

MUNYAKAZI Jean Paul  
Représentant Légal

## Table des matières

REMERCIEMENTS.....	2
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	6
RÉSUMÉ .....	7
CHAPITRE PREMIER : INTRODUCTION ET CADRE CONCEPTUEL .....	9
1.1.          Introduction.....	9
1.2          Objectifs de l'étude .....	10
1.2.1 Objectif général .....	10
1.2.2 Objectif spécifiques .....	10
1.3          Démarche méthodologique de l'étude .....	10
1.3.1 Une phase documentaire préparatoire .....	11
1.3.2 La collecte de données .....	11
1.3.3 Le traitement et analyse des données et rapportage .....	12
CHAPITRE II : CADRE LEGAL DES MARCHES PUBLICS AU RWANDA.....	13
2.1.          Evolution historique des marchés publics au Rwanda.....	13
2.2.          Législation sur les marchés publics .....	14
2.2.1. Procédures de passation des marchés publics .....	15
2.2.2. Soumission à l'appel d'offres .....	17
2.2.3. Evaluation des propositions financières .....	17
2.2.4. La conclusion du contrat de passation de marché et de l'exécution .....	18
2.3.          Voies de recours .....	18
CHAPITRE III. LEGISLATION DES COOPERATIVES VIS-A-VIS DES MARCHES PUBLICS.....	20
3.1          Conditions d'agrément de la Coopérative.....	20
3.2.          Enregistrement de la Coopérative .....	21
3.3.          Participation aux marchés publics.....	22
3.3.1. Eligibilité aux marchés publics .....	22
CHAPITRE IV. PARTICIPATION DES COOPERATIVES AGRICOLES DANS LES MARCHES PUBLICS .....	23

4.1.	Les institutions publiques potentiellement acheteuses aux coopératives agricoles .....	23
4.1.1	Les institutions publiques acheteuses de gré à gré .....	23
1.	MINAGRI via NSGR .....	23
2.	Société Rwandaise des Graines et les Céréales (RGCC) .....	26
3.	Rwanda Agriculture Board (RAB) .....	28
4.1.2	Les institutions publiques internationales.....	28
4.1.3	Les institutions publiques acquéreuses des produits agricoles à travers les appels d’offres publics	29
4.2.	Fournitures envers le marché ordinaire .....	29
CHAPITRE V. ANALYSE DES CONTRAINTES RENCONTREES PAR LES COOPERATIVES VIS-A-VIS DES MARCHES PUBLICS.....		31
5.1.	Difficultés liées à la capacité de la coopérative : .....	31
5.1.1.	Manque de qualité commerciale.....	31
5.1.2.	Manque d’informations et de connaissances sur les procédures des marchés .....	32
5.1.3.	Insuffisance d’espaces cultivables disponibles et des quantités de produits agricoles à fournir aux institutions publiques compétentes .....	32
5.1.4.	Insuffisances des lieux de séchage et de stockage appropriés pour avoir les produits agricoles de qualité selon les standards voulus.....	33
5.2.	Difficultés liées à la nature des marchés publics.....	33
5.2.1.	Manque de flexibilité dans les conditions de marchés publics .....	33
5.2.2.	Retard dans le paiement après fournitures des produits agricoles aux institutions publiques acheteuses .....	34
5.2.3.	Adhésion aux prix d’achat des produits agricoles déterminés par les institutions publiques acheteuses .....	35
CHAPITRE VI. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS .....		36
6.1	Au Gouvernement et aux autres institutions publiques habilitées .....	36
6.2	Aux coopératives et aux organisations faitières .....	37
BIBLIOGRAPHIE .....		38
Textes législatifs.....		38
Rapports et documents de politique nationale.....		38

ANNEXES.....	39
Annexe 1 : Questionnaire visant les institutions publiques .....	39
Annexe 2 : Questionnaire visant les coopératives agricoles .....	43
Liste des coopératives visitées.....	46
Liste des institutions visitées .....	47

## SIGLES ET ABREVIATIONS

CAEPLA	Coopérative pour Assainissement de l'Eau des Pluies et de Lutte Anti érosive
COACMU	Coopératives des Agriculteurs de Céréales de Musaza
COAIGA	Koperative y'Abahinzi b'Ibinyampeke n'Ibinyamisogwe mu Murenge wa Gahara.
COAMANYA	Coopérative d'Agriculteurs des Maïs de Nyanza
COAMIN	Coopérative des Agriculteurs des Maïs de Nyakagarama
CODEMARU	Coopérative de Développement de Maïs de Rukomo
COOT. MURU	Coopérative Twizamure Muhinzi de Rugarama
COPRORIZ	Coopérative de Production de Riz
CORIRWA	Coopérative de Riz de Rwaniro
KOTEBARU	Kooperative Terambere Bahinzi bo mu Rukomo
COTUNYARU	Cooperative Tuzamurane Nyagatare-Rukomo
CP4P	Common Purchase for Progress
CSA	Collectif Stratégies Alimentaires
DAO	Documents Types d'Appel d'Offres
FAO	Food and Agriculture Organization
FRSP	Fédération Rwandaise du Secteur Privé
RGCC	Rwanda Grains and Cereals Corporation
NSGR	National Strategic Grains Reserve
NCCR	National Cooperative Coonfederation in Rwanda
KOABIKA	Koperative y'Abahinzi b'Ibigori ya Kazo
KOBIBINYA	Koperative y'Ibinyampeke n'Ibinyamisogwe ba Nyamugali
KOREMU	Koperative Rebakure Munyamurama
MINAGRI	Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage
MINICOM	Ministère du Commerce et des Coopératives
MoU	Memorandum of Understanding
NISR	National Institute of Statistics of Rwanda
OP	Organisation Paysanne
P4P	Purchase for Progress
PAM	Programme Alimentaire Mondial
RAB	Rwanda Agricultural Board
RCA	Rwanda Cooperative Agency
RCS	Rwanda Correctionnal Services
RPPA	Rwanda Public Procurement Authority
UNICROPROMANYA	Union des Coopératives de Protecteurs des Maïs de Nyagatare

## RÉSUMÉ

Aux termes de l'étude sur l'analyse des lois sur la participation des Organisations Paysannes - Coopératives agricoles dans les marchés publics des produits agricoles dans la Région des Grands Lacs, du Rwanda en particulier, il apparaît que le Gouvernement Rwandais dispose de tout un arsenal de lois et règlements relatifs aux marchés publics en général et aux politiques en particulier en vue d'assurer la promotion des marchés publics libres et ouverts au public. Ces mêmes lois et règlements font état des critères requis pour participer auxdits marchés.

Plus particulièrement, mais dans un passé récent, la législation rwandaise<sup>1</sup> a ouvert les marchés publics aux coopératives<sup>2</sup>. Ici par marchés publics, il faut entendre toute acquisition de biens et services dont les institutions publiques ont besoin pour leur fonctionnement et/ou dans la mise en œuvre de leurs actions et missions. Parmi les biens que les institutions publiques acquièrent figurent aussi des produits agricoles pour des fins alimentaires dans le cadre de l'alimentation humaines mais aussi pour avoir de bonnes semences agricoles.

Pour offrir cette opportunité aux coopératives, depuis 2011, les institutions publiques acquéreuses des produits agricoles ont usé de différents moyens pour encourager les coopératives à participer dans les marchés publics des produits agricoles même si certaines de ces coopératives ne se sont pas fait enregistrer pour faire la commercialisation des produits agricoles. Il s'agit notamment de l'acquisition de ces produits par la méthode de gré à gré ou à travers des contrats temporaires de fourniture des produits agricoles sans passer par les marchés publics lancés au public via les moyens de publicité officielle.

La présente étude a porté sur 22 coopératives pilotes qui ont été visitées et qui s'investissent dans la promotion, la production des produits agricoles et de leur commercialisation à savoir les céréales (le maïs et le riz) et les légumineuses (haricots). Quatorze (14) de ces coopératives ont témoigné avoir concouru à la fourniture des produits agricoles aux institutions publiques. Cela constitue un encouragement important aux coopératives, qui sont en majorité de production, pour stimuler leur participation dans la fourniture des produits alimentaires aux institutions publiques potentiellement acquéreuses de ces produits aux côtés d'autres acheteurs privés.

Comme l'étude le montre, certaines de ces coopératives rencontrées, ont même participé dans la fourniture des produits agricoles alimentaires aux institutions publiques internationales après avoir renforcé leurs capacités de production et de fourniture des produits agricoles alimentaires répondant ainsi aux normes de qualité standards requises par les institutions acquéreuses. C'est le cas par exemple du Programme Alimentaire Mondial (PAM) qui, après avoir renforcé les capacités des coopératives agricoles, a procédé aux achats des produits agricoles auprès de ces mêmes coopératives. Cette institution a en quelque sorte stimulé le marché public à acquérir les denrées alimentaires auprès des

---

<sup>1</sup> Il faut entendre les lois et règlements notamment la loi sur les marchés publics et leur passation ainsi que la loi sur les coopératives.

<sup>2</sup> Article 16 de l'Arrêté Ministériel N°. 001/14/10/TC du 19/02/2014 portant réglementation des marchés publics, des dossiers types d'appels d'offres et contrats types

coopératives agricoles et ce à travers les programmes initiés par le PAM communément appelé P4P et CP4P<sup>3</sup>.

Ces dernières expériences ont en quelque sorte renforcé et enrichi les capacités des coopératives qui, par la suite, ont participé aux fournitures des produits agricoles aux institutions publiques<sup>4</sup> et leur ont ouvert les yeux pour participer à la compétition dans les marchés publics ouverts et aux autres marchés en général.

Malgré les opportunités offertes aux coopératives par la législation et les politiques du Gouvernement rwandais pour participer aux marchés publics<sup>5</sup>, il apparaît que si les coopératives désirent faire la commercialisation des produits agricoles de façon professionnelle et plus particulièrement faire face aux marchés publics qui exigent de grosses quantités de produits pour constituer des réserves nationales ou pour assurer la nutrition des bénéficiaires de l'Etat, elles doivent satisfaire à un certain nombre de critères prévus par la réglementation en la matière.

D'autre part, l'on doit signaler que les coopératives ont, en quelque sorte, un besoin pressant en matière de renforcement des capacités et en assistance juridico-légale pour la constitution de ces coopératives et même au niveau de leur adaptation au contexte légal selon l'intervention ou le domaine que la ou les coopératives veulent embrasser.

Elles ont aussi besoin de bénéficier des actions de plaidoyer pour les aider à résoudre des problèmes d'espaces cultivables auquel font face beaucoup de coopératives agricoles.

C'est ici que les Ministères comme le MINICOM, le MINAGRI, RCA, NCCR, les Organisations de la Société Civile et autres acteurs doivent agir en partenariat constructif pour assurer la mise en œuvre des recommandations émises par l'étude en vue de la promotion effective des coopératives dans la participation aux marchés publics d'acquisition des produits agricoles.

---

<sup>3</sup> Rapport de FAO sur « Institutional Procurement of staples from Smallholders, the case of Common purchase for Progress in Rwanda ».

<sup>4</sup> C'est le cas du MINAGRI à travers le NSGR, le RGCC et RAB.

<sup>5</sup> P4P Purchase for Progress/The story Connecting farmers to markets, WFP, February 2015, p.26.



## CHAPITRE PREMIER : INTRODUCTION ET CADRE CONCEPTUEL

### 1.1. Introduction

Au Rwanda, l'agriculture constitue le pivot de l'économie nationale et le moyen de subsistance de la majorité de la population.<sup>6</sup> Plus de 80 % de la population rwandaise dépend de l'agriculture.<sup>7</sup> Cette dernière contribue à une importante portion de 35% au PIB et produit la grande partie de denrées alimentaires consommées sur toute l'étendue du territoire national.<sup>8</sup> Le système de production agricole traditionnelle correspondait à celui de subsistance caractérisé par des petites exploitations familiales.<sup>9</sup> C'est pour cela que le Gouvernement Rwandais a mis en place des politiques et des stratégies de transformation de l'agriculture orientée vers sa professionnalisation.

La création et la promotion des coopératives des petits fermiers se sont avérées indispensables à initier l'agriculture commerciale et afin de véhiculer l'accès facile aux intrants agricoles, outils modernes et au renforcement de capacités. Cependant, les Organisations Paysannes éprouvent d'énormes difficultés de trouver des marchés afin de vendre leurs produits agricoles à des prix rémunérateurs. La grande partie de ces marchés est constituée par les marchés publics.

Dans le cadre de la promotion de la profession d'agriculteurs et afin d'inspirer des politiques susceptibles de développer ce métier à travers la professionnalisation des producteurs agricoles, les organisations paysannes de la sous région ont organisé la conduite d'une étude d'analyse critique des lois des pays de la sous région, y compris le Rwanda, en matière de passation de marchés publics d'acquisition des produits agricoles et de leurs lacunes par rapport à la place ou à l'accès des organisations paysannes et producteurs à ces marchés.

Dans ce processus de marchés publics, les OP/coopératives rencontrent certaines difficultés dans l'obtention des marchés publics ainsi que des contraintes y relatives liées au système économique, mais aussi des difficultés liées à la philosophie du marché en général et aussi selon la législation en vigueur en la matière.

C'est ainsi qu'au Rwanda, l'Organisation IMBARAGA a organisé une évaluation de la pertinence et la cohérence des lois et cadres établis en matière de passation des marchés publics pour les produits agricoles en fonction des besoins et des intérêts des Organisations Paysannes.

---

<sup>6</sup> République du Rwanda, *Plan Stratégique pour la Transformation de l'Agriculture au Rwanda*, Kigali, Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage, 2004, p. 74

<sup>7</sup> Republic of Rwanda, Ministry of Agriculture and Animal resources, *Farm Land Use Consolidation in Rwanda: Assessment from the perspectives of Agriculture Sector* (2012), p. 5.

<sup>8</sup> Idem.

<sup>9</sup> République du Rwanda : *Stratégie de Réduction de la Pauvreté*, p.35.

## 1.2 Objectifs de l'étude

### 1.2.1 Objectif général

Evaluer la pertinence et la cohérence des lois et cadres établis en matière de passation des marchés publics pour les produits agricoles en fonction des besoins et intérêts des organisations paysannes.

### 1.2.2 Objectif spécifiques

Cette étude cherche spécifiquement à:

- Réaliser un état des lieux des lois et procédures existantes des trois pays de la sous-région des Grands Lacs en matière de passation des marchés et/ou d'achats institutionnels (achats réalisés par les institutions publiques : école, administration,...) et de leurs évolutions récentes ;
- Identifier pour chacun des pays les institutions publiques (nationales, régionales) potentiellement acheteuses de produits agricoles ;
- Etablir un panorama des expériences des OP de la région en termes de passation des marchés publics pour les produits agricoles ;
- Analyser les avantages/désavantages et les contraintes/difficultés rencontrées par d'une part, les OP et d'autre part, les institutions publiques au niveau des marchés publics pour les produits agricoles ainsi que les éventuelles solutions<sup>10</sup> qui ont été mises en œuvre pour y répondre ;
- Proposer une série de recommandations concernant :
  - L'amélioration des lois et procédures en vue de faciliter/encourager l'accès des OP aux marchés publics en matière de passation des marchés publics pour les produits agricoles.
  - Les outils ou organes de conseil à mettre en place pouvant accompagner :
    - les institutions publiques et collectivités : accompagnement et conseils techniques pour la modification des procédures des marchés ;
    - les OP : connaissance des procédures administratives, amélioration du niveau de qualité et de transformation des produits proposés.
  - Les investissements dans la communication entre acteurs afin d'encourager les OP et les institutions à collaborer sans fausser les marchés publics, ou encore des propositions de politiques particulièrement orientées au soutien à la consommation de produits locaux/nationaux.

## 1.3 Démarche méthodologique de l'étude

L'étude commence par une phase documentaire préparatoire. Elle implique également une collecte des données et des informations à travers un revu systématique et exégétique des lois en vigueur et des stratégies politiques mises en place par le gouvernement Rwandais. Cette démarche méthodologique est couronnée par le traitement et analyse des données récoltées ainsi qu'un rapport synthétique des

---

<sup>10</sup> Exemple de la Belgique : Circulaire wallonne de politique d'achat durable

résultats et enfin des recommandations seront dégagées en vue de la participation effective des coopératives dans les marchés publics d'acquisition des produits agricoles.

### **1.3.1 Une phase documentaire préparatoire**

Cette étude consiste dans une analyse critique des lois des pays de la sous-région tout en focalisant sur les lois rwandaises et mener une analyse comparative avec celles de la sous-région notamment du Burundi et de RDC en matière de passation des marchés publics, et de leurs lacunes par rapport à la place ou l'accès des OP et producteurs à ceux-ci. Cette étude documente les expériences réussies des OP rwandaises dans le domaine de l'obtention des marchés publics en mettant en exergue les difficultés rencontrées et autres contraintes tout en proposant des solutions adaptées.

C'est pour cela qu'une préparation des documents à utiliser et à analyser est jugée utile. Egalement, il a été établi un questionnaire utilisé pour collecter des informations et des données auprès des coopératives agricoles et institutions publiques potentiellement acheteuses par le biais des interviews structurés et individualisés avec des représentants des OP et institutions potentiellement acheteuses des produits agricoles.

### **1.3.2 La collecte de données**

Un revu des documents a été menée pour montrer les textes juridiques et politiques existants au Rwanda en matière de passation des marchés publics tout en mettant en exergue les dispositions relatives aux marchés de fourniture de biens (produits agricoles pour notre cas).

En outre, la collecte des données a été faite à travers un questionnaire préétabli. Le questionnaire contient une série de question sur la pratique de passation des marchés publics d'acquisition des produits agricoles au Rwanda au cours de laquelle il sera identifié les différentes institutions publiques potentiellement acheteuses des produits agricoles ainsi que les organisations paysannes (coopératives agricoles) pilotes potentielles dans la fourniture des produits alimentaires stockables à savoir les céréales (maïs et riz) et les légumineuses( haricots), mais aussi faire allusion aux difficultés et contraintes auxquelles font face les Organisations Paysannes et ou les coopératives agricoles en cette matière.

Le questionnaire a été fait en deux sorte : le questionnaire destiné à collecter des informations auprès des coopératives ou groupements agricoles et le questionnaire visant le collecte des données auprès des institutions publiques potentiellement acheteuses ainsi celles ayant l'enregistrement des coopératives en ses attributions. Les coopératives visitées ont été sélectionnées sous une condition d'avoir une personnalité juridique et d'intervention légale dans la commercialisation des produits agricoles.

Parmi 56 coopératives ayant été contactées par les institutions publiques potentiellement acheteuses jusqu'en 2015, seules 22 coopératives pilotes ont été identifiées et contactées pour avoir concouru dans la commercialisation des produits agricoles. L'on a également visité la Fédération des coopératives de production de maïs et celle de production de riz ainsi que la confédération nationale des coopératives (NCCR) en vue de collecter des données communes aux coopératives affiliées à ces différentes institutions.

### **1.3.3 Le traitement et analyse des données et rapportage**

Ça consiste dans le traitement et une analyse approfondie vis à vis de la législation en la matière mais aussi considération faite aux pratiques constatées. A partir des défis rencontrés par les coopératives agricoles en matière de passation des marchés publics, il est jugé utile d'émettre des recommandations, conseils et orientations visant l'amélioration de la commercialisation des produits agricoles des OP/coopératives.

Enfin, l'étude est couronnée par le rapportage et la restitution des résultats de l'étude au cours d'un atelier de réflexion et d'amélioration.

## CHAPITRE II : CADRE LEGAL DES MARCHES PUBLICS AU RWANDA

### 2.1. Evolution historique des marchés publics au Rwanda

Au Rwanda, le domaine de marchés publics était premièrement réglementé en 1959 par le Décret relatif aux marchés des travaux, de fourniture et de transport<sup>11</sup> et l'Arrêté Royal relatif aux marchés des travaux, de fourniture et de transports<sup>12</sup> considérés comme mesures d'exécution. Ces textes juridiques étaient en vigueur sur tout le territoire des anciennes colonies de la Belgique et dans la Région des Grands Lacs. En 1976, dans le même cadre de régulation de marchés publics, un Conseil des Adjudications de la République Rwandaise a été organisé.<sup>13</sup>

Après le Génocide perpétré contre les Tutsi, la première législation des marchés publics a été adoptée en 2004 sous un Arrêté Présidentiel portant procédure de passation des marchés publics.<sup>14</sup> Après la réforme dans la gestion des finances publiques, ledit Arrêté a été abrogé et remplacé par la Loi de 2007 sur les marchés publics.<sup>15</sup> Contrairement à l'Arrêté Présidentiel, cette loi apporte des innovations outre que la procédure de la passation de marchés publics. La Loi de 2007 stipule la création de l'Office National des Marchés Publics (RPPA en sigle) doté d'une autonomie administrative et financière.<sup>16</sup>

Parmi les missions de cet Office (RPPA) se trouvent également le contrôle des activités d'attribution et d'exécution des marchés publics, la promotion du professionnalisme du personnel intervenant dans les marchés publics, la sensibilisation du public sur les questions liées aux marchés publics, l'établissement et la publication de la liste des soumissionnaires suspendus ou exclus de la participation aux marchés publics, la mise en place des Dossiers types d'Appel d'Offres (DAO types), les formats de rapports d'analyses des offres et d'autres documents types utilisés par les entités de passation de marchés publics.<sup>17</sup>

Cet organe régulateur a parmi ses pouvoirs celui de suspendre, sur demande ou de sa propre initiative et conformément à la loi relative aux marchés publics, le processus d'évaluation ou d'attribution d'un marché public afin de réaliser une enquête, faire des enquêtes au sein de toute entité régie par la loi

---

<sup>11</sup> Décret du 25 février 1959 relatif aux marchés de travaux, de fournitures et de transport (Bulletin Officiel, 1959, p. 1493).

<sup>12</sup> Arrêté Royal du 26 juin 1959 relatif aux marchés publics de travaux, de fournitures et de transports (Bulletin Officiel, 1959, p. 1497)

<sup>13</sup> l'Arrêté Présidentiel N°136/05 du 23 septembre 1976, un Conseil des adjudications de la République Rwandaise a été organisé (Journal Officiel de la République Rwandaise, 1976, p. 634) modifié par Arrêté Présidentiel N°99/10 du 20 avril 1979 in *Journal Officiel de la République Rwandaise*, 1979, p.1493.)

<sup>14</sup> Arrêté Présidentiel N°28/01 du 19/07/2004 portant procédure de passation de marchés publics in *Journal Officiel de la République du Rwanda*, N°. spécial du 08 septembre 2004.

<sup>15</sup> Loi N°12/2007 du 27/03/2007 relative aux marchés publics in *Journal Officiel de la République du Rwanda*, N°.8 du 15 Avril 2007 (Loi relative aux marchés publics)

<sup>16</sup> Art 20 de la loi relative aux marchés publics (2007); Loi n°25/2011 du 30/06/2011 portant création de l'office Rwandais des marchés publics (RPPA) et déterminant ses missions, son organisation et son fonctionnement

<sup>17</sup> Art.3 de la Loi n°25/2011 du 30/06/2011

relative aux marchés publics et se faire, en cas de besoin, remettre les copies de documents liés aux marchés publics. Pour s'assurer de l'indépendance, de la transparence et de l'applicabilité des autres principes fondamentaux régissant la passation des marchés publics au Rwanda, les membres des organes de direction et le personnel du RPPA transmettent leur déclaration des biens à l'Office de l'Ombudsman<sup>18</sup> (Article 12 de la loi susmentionnée portant création du RPPA).

Le RPPA est supervisé par le Ministère des Finances et de la Planification économique, qui a les marchés publics dans ses attributions. Les entités visées par la législation sur les marchés publics sont les organes de l'Administration Centrale, les entités décentralisées, les établissements publics, les commissions, les projets du Gouvernement, les établissements paraétatiques, les agences ou toute institution spécialisée procédant à la passation du marché et à la conclusion du contrat avec l'attributaire.<sup>19</sup>

Récemment, quelques articles de la loi de 2007 relative à la passation des marchés publics ont été modifiés et complétés par la Loi de 2013.<sup>20</sup> Cette législation prévoit également la création obligatoire des comités de passation des marchés publics et des voies de recours. En premier lieu, le soumissionnaire qui se sent lésé d'une décision d'une entité quelconque fait le recours à l'autorité ayant pris la décision attaquée. Une fois qu'il n'est pas satisfait de la réponse donnée ou s'il n'est pas répondu, le soumissionnaire continue avec d'autres voies de recours.

Le comité indépendant de recours au niveau du District. Cet organe reçoit des recours contre des décisions prises par le District comme une entité de passation des marchés publics. Pour des décisions prises par des entités autres que les Districts, après le recours devant cette entité l'organe suivant n'est pas le comité indépendant de recours au niveau de District. Il y en a plutôt un autre organe. Le comité indépendant de recours au niveau national. Cet organe reçoit au deuxième degré des recours venant de comités indépendants de recours au niveau de District. Il reçoit aussi au premier degré des recours venant des soumissionnaires non satisfaits des réponses données par des entités autres que les Districts.

Les modalités d'exécution des lois sur les marchés publics sont déterminées par l'Arrêté Ministériel du 2014.<sup>21</sup>

## 2.2. Législation sur les marchés publics

Dans le cadre de la gestion saine et transparente des finances publiques et du patrimoine public, des lois ont été mises en place pour réglementer la passation des marchés publics pour l'acquisition des biens et services que les institutions publiques ont besoin dans le fonctionnement et ou dans la mise en œuvre des actions entreprises.

---

<sup>18</sup> Art.12 Loi n°25/2011 du 30/06/2011

<sup>19</sup> Art.1 (14) de la loi relative aux marchés publics (2007).

<sup>20</sup> Loi N°05/2013 du 13/02/2013 modifiant et complétant la loi N° 12/2007 du 27/03/2007 relative aux marchés publics in *Journal Officiel* n°16 of 22/04/2013.

<sup>21</sup> Arrêté Ministériel N°. 001/14/10/TC du 19/02/2014 portant réglementation des marchés publics, des dossiers types d'appels d'offres et contrats types.

Il faut rappeler que les produits agricoles font partie des biens que les institutions publiques achètent pour diverses raisons, notamment de multiplication agricole tels que les plants et semences, de consommation humaine et souvent pour la transformation industrielle à des fins alimentaires ou pharmaceutiques. Comme nous l'avons mentionné, les marchés publics sont actuellement régis par une série des textes légaux dont une loi relative aux marchés publics de 2007 telle que modifiée et complétée par la Loi N°05/2013 du 13/02/2013 et un Arrêté Ministériel N°. 001/14/10/TC du 19/02/2014 déterminant le manuel des procédures de passation des marchés publics, les modèles des Dossiers d'Appels d' Offres standard ainsi que les conditions générales des contrats.

La législation rwandaise définit les marchés publics comme toute procédure d'acquisition de biens, travaux ou services par l'entité de passation de marchés, en dehors d'elle-même moyennant la contrepartie d'un prix. Cette section traite le parcours de passation de marchés public ainsi que les conditions d'éligibilité.

### 2.2.1. Procédures de passation des marchés publics

#### *a) La formulation de l'appel d'offre*

Lorsqu'une institution publique veut acquérir des biens et services/travaux, elle prépare le document d'appel d'offre, avec les spécifications nécessaires y relatives appropriées, selon le marché à faire passer.<sup>22</sup> Les dossiers d'appel d'offres doivent contenir des renseignements suffisants pour une concurrence équitable. La législation rwandaise en matière des marchés publics autorise les étrangers à soumissionner aux marchés publics Rwandais. Cette ouverture des marchés publics aux étrangers est fermement limitée dans les législations des pays de la sous régions. Par exemple, L'article 65 du Code Burundais des Marchés Publics stipule ce qui suit, dans son alinéa 2 : « Lors de la passation d'un marché, et en vue de favoriser la participation des entreprises nationales, il sera accordé une préférence à l'offre conforme au DAO présentée par un soumissionnaire national ».<sup>23</sup> Cette provision est contraire à l'intégration régionale préconisée par la création de la communauté des pays de l'Afrique de l'Est.

Au Rwanda dans le cas où le marché public est ouvert à la participation des étrangers, les documents administratifs exigés aux soumissionnaires doivent être conformes aux législations en vigueur dans leurs pays respectifs. Cette disposition tranche le problème de conflit de loi quant aux documents administratifs demandés qui sont régis par le *lex fori*. Il faut souligner ici que le contrat de marché public est régi par la loi Rwandaise quel que soit la nationalité du soumissionnaire.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Art.19 de la Loi N°05/2013 du 13/02/2013.

<sup>23</sup> La préférence doit être quantifiée dans le dossier d'appel d'offres sous forme de pourcentage du montant de l'offre.

<sup>24</sup> Art.21, al.1 de la Loi N°05/2013 du 13/02/2013.

### *b) Publicité de l'appel d'offre*

Après la formulation de l'appel d'offre, l'institution publique concernée lance un appel d'offre du marché publié dans un avis d'appel d'offre dans au moins un journal de grande diffusion au niveau national dont la périodicité est connue et sur un portail unique du site- web sur lequel sont publiés les marchés publics.

Ainsi, sauf exception prévue par la loi, toute institution publique doit, sous peine de nullité, faire passer le marché public pour toute acquisition de biens et services et ou travaux dont elle a besoin. Cependant, la loi relative aux marchés publics stipule des exceptions aux conditions de publicité de tout marché public. Selon la nature du marché, la passation de marché peut utiliser l'appel d'offres restreint lorsque les biens ou travaux ont une nature hautement complexe ou particulière ou encore sont disponibles seulement chez un nombre limité des fournisseurs ou entrepreneurs. Cette méthode restreinte de passation de marchés publics a été également adoptée par la législation Burundaise et semble favorable aux Coopératives agricoles.<sup>25</sup>

Selon la législation rwandaise en matière de marchés publics, l'institution publique acquéreuse de marché public peut passer un marché public sans appel d'offre dans les cas suivants:<sup>26</sup>

- 1) Lorsque les biens, travaux ou services sont disponibles seulement auprès d'un fournisseur ou entrepreneur ; ou un fournisseur ou entrepreneur particulier détient les droits exclusifs à l'égard des biens, travaux ou services et qu'il n'existe pas d'alternative ou substitution;
- 2) S'il y a un besoin urgent pour les marchandises, travaux ou services, de sorte que s'engager dans une procédure d'appel d'offres ou dans toute autre méthode de passation des marchés serait impossible, à condition que les circonstances donnant lieu à l'urgence ne soient ni prévisibles par l'entité de passation de marchés, ni le résultat d'une négligence de sa part;
- 3) Lorsque, en raison d'une catastrophe, force majeure, il y a un besoin urgent des biens, des travaux ou des services qui rend impossible l'utilisation d'autres méthodes de passation des marchés en raison du temps exigé dans l'utilisation de ces méthodes;
- 4) Il y a des prestations supplémentaires qui, techniquement, ne peuvent être séparées du marché principal. La valeur de ces prestations supplémentaires ne doit pas dépasser vingt pour cent (20%) du contrat initial et doit faire l'objet d'un amendement au contrat;
- 5) L'entité de passation des marchés souhaite conclure un contrat avec le fournisseur de service travaillant ou enseignant dans une institution d'enseignement supérieure ou de recherche dans le pays pour des fins de recherche, d'expérimentation ou d'étude.

Cependant, la méthode de gré à gré ne doit pas se justifier par le fait qu'un seul soumissionnaire a la capacité ou le droit exclusif de fabriquer ou de livrer des biens, des travaux ou des services, lorsque, du point de vue fonctionnel, des biens, des travaux ou des services équivalents fournis par d'autres

---

<sup>25</sup> Art. 39 de la loi N° 1/01 du 4 février 2008 portant Code des marchés publics du Burundi.

<sup>26</sup> Art.35, al.1 Loi N°05/2013 du 13/02/2013



soumissionnaires peuvent satisfaire les besoins de l'entité de passation des marchés.<sup>27</sup> L'entité de passation de marché peut aussi recourir à la méthode simplifiée.

La méthode simplifiée est un procédé d'attribution des marchés utilisé pour les marchés se trouvant entre le seuil de la demande de cotations et celui de l'appel d'offres.<sup>28</sup> La méthode simplifiée est utilisée aux marchés dont la valeur n'excède pas dix million de francs rwandais (10.000.000).<sup>29</sup> Le recours à cette méthode entraîne l'utilisation du dossier d'appel d'offres simplifié avec un délai simplifié.<sup>30</sup>

## **2.2.2. Soumission à l'appel d'offres**

### *c) Eligibilité des soumissionnaires*

Pour ce qui est de l'éligibilité des soumissionnaires, sont admis seuls ceux qui exercent les activités commerciales enregistrées en tant que tels ainsi que ceux qui exercent la profession libérale et qui en ont les preuves à l'appui. Sous cet angle, l'on se pose la question de savoir si les coopératives légalement et régulièrement enregistrées sont candidates à la soumission aux appels d'offre des marchés publics.

Il faut noter que les entreprises et institutions publiques peuvent participer au processus de passations des marchés publics si elles justifient qu'elles sont juridiquement et financièrement autonomes, qu'elles opèrent selon les lois commerciales et qu'elles ne sont pas sous la supervision du Gouvernement.<sup>31</sup>

### *d) Soumission de l'appel d'offre*

Après avoir acquis, par achat, l'appel d'offres, le soumissionnaire prépare son offre conformément aux spécifications précisées dans l'offre. Ensuite, il procède à la soumission de l'appel d'offre qui doit répondre aux spécifications détaillées dans l'offre préalablement définies dans la loi et qui sont consignées dans un document d'appel d'offres qui précise des éléments composant des fournitures dont le soumissionnaire envisage d'assurer à l'institution acquéreuse de biens et services/travaux.

La soumission doit se faire dans les délais et formes prescrits dans la loi sur la passation des marchés. Ici, il est question des formulaires contenant des lignes d'informations que le soumissionnaire doit remplir pour donner des spécifications sur l'appel d'offre. Egalement, selon le type d'offre, les délais de dépôt des offres sont précisés dans chaque appel d'offre.

## **2.2.3. Evaluation des propositions financières**

Lorsque l'institution acquéreuse de marché public a collecté les offres soumises, les propositions financières sont ouvertes en public au jour annoncé aux soumissionnaires. Elles ne sont ouvertes et

---

<sup>27</sup> Art.35, al.2 Loi N°05/2013 du 13/02/2013.

<sup>28</sup> Art. 36 de la Loi N°05/2013 du 13/02/2013 36 ; art. 56 bis de la Loi N12/2007 du 27/03/2007 relative aux marchés publics.

<sup>29</sup> Art.25 de l'Arrêté Ministériel N°. 001/14/10/TC du 19/02/2014

<sup>30</sup> Art.56 bis al.2 de la Loi N°12/2007 du 27/03/2007 relative aux marchés publics

<sup>31</sup> Art.26 de la Loi N°05/2013 du 13/02/2013; Art.37 bis de la Loi No. 12/2007 du 27/03/2007 relative aux marchés publics

évaluées qu'à l'issu de l'évaluation des propositions techniques. Si la sélection est basée sur la méthode qualité-coût, seules les propositions financières des soumissionnaires qui ont atteint le score technique minimum sont ouvertes.<sup>32</sup>

De même, lorsqu'il s'agit des sélections basées sur le budget déterminé et le moindre coût, seules les propositions financières des soumissionnaires qui ont obtenu le score technique minimum requis sont ouvertes. Après cette évaluation, il est procédé à la notification du soumissionnaire ayant gagné le marché et cela par voie prévue par la loi en la matière. Ici, dans les appels d'offres internationaux, la loi rwandaise accorde une préférence pour les soumissionnaires locaux ou régionaux. Mais cette marge de préférence locale ne doit pas dépasser dix pour cent (10%) du coût total du marché et elle est accordée à l'étape du processus de l'évaluation financière.<sup>33</sup>

#### **2.2.4. La conclusion du contrat de passation de marché et de l'exécution**

Une fois la sélection est conclue, la notification est faite au soumissionnaire retenu pour le marché dans les délais prescrits par la loi en la matière et un délai raisonnable est prévu pour d'éventuelles réclamations ou recours. Le contrat de fourniture de biens et ou service est signé entre l'institution ayant gagné le marché et doit préciser le moment de livraison de fournitures de biens et ou d'exécution des services/travaux et l'institution publique bénéficiaire de marchés publics fait le suivi de l'exécution de marchés par le soumissionnaire ayant gagné le marché.

Il faut noter que toute signature du contrat est subordonnée d'un versement de garantie de bonne exécution restituable après la bonne exécution du marché.<sup>34</sup> Le montant de la garantie de bonne exécution dépend de la valeur du contrat et la nature des activités à réaliser. La valeur de la garantie de bonne exécution ne peut pas être inférieure à 5 % ou supérieure à 10% du coût du marché.<sup>35</sup> En cas de non exécution ou d'exécution partielle du contrat, la garantie de bonne exécution est saisie d'office par l'entité de passation de marché, sous réserve d'autres sanctions prévues par les lois et règlements.<sup>36</sup> Comparativement à la réglementation rwandais, outre le versement de garantie, la législation Burundaise exige la présentation de tenue de comptabilité, de bilans, ou encore une déclaration de chiffre d'affaires.<sup>37</sup> Cette disposition semble être limitative car peu nombre des OP établissent une comptabilité et bilans exigés.

### **2.3. Voies de recours**

Le soumissionnaire potentiel ou tout soumissionnaire peut, à n'importe quelle étape du processus de passation des marchés et conformément aux dispositions du présent chapitre et d'autres règlements, exercer un recours contre tout acte présumé contraire à la présente loi ou aux règlements sur les

---

<sup>32</sup> Art.39 de la Loi N°05/2013 du 13/02/2013.

<sup>33</sup> Art.21 de l'Arrêté Ministériel No. 001/14/10/TC du 19/02/2014.

<sup>34</sup> Art. 45 de la Loi N°05/2013 du 13/02/2013.

<sup>35</sup> Art. 52 de la l'Arrêté Ministériel No. 001/14/10/TC du 19/02/2014.

<sup>36</sup> Art.44, al.2 de la Loi N°05/2013 du 13/02/2013.

<sup>37</sup> Art.54 de la loi N° 1/01 du 4 février 2008 portant Code des marchés publics du Burundi.

marchés publics. Pour être recevable, tout recours doit préciser un fait ou un manquement à l'encontre de la présente loi et aux règlements sur les marchés publics. Le recours est soumis à une procédure de pré-examen et la décision doit être prise en temps utile. Les éléments du pré-examen, le délai du pré-examen et celui endéans lequel la décision sur le recours doit être prise sont déterminés par les règlements sur les marchés publics. Pendant la procédure de recours, le principe du contradictoire doit être respecté à tous les niveaux de la procédure.<sup>38</sup>

Tout soumissionnaire qui veut adresser un recours au Comité Indépendant de Recours est tenu de payer un montant non remboursable de cinquante mille (50 000) francs rwandais pour les marchés dont la valeur n'excède pas vingt millions (20, 000, 000) de francs rwandais tandis que les marchés dont la valeur dépasse cette somme, les frais de recours sont de cinquante mille (50.000 Frw) à cent mille (100 000) francs rwandais.

---

<sup>38</sup> Art.40, al.1 de la Loi N°05/2013 du 13/02/2013.

## CHAPITRE III. LEGISLATION DES COOPERATIVES VIS-A-VIS DES MARCHES PUBLICS

### 3.1 Conditions d'agrément de la Coopérative

Comme il ressort des dispositions de la loi régissant les coopératives au Rwanda<sup>39</sup>, une société coopérative est une personne morale dotée de la personnalité juridique, habilitée à ester en justice, habilitée à conclure des contrats, ayant la capacité de détenir des biens, meubles et immeubles et pouvant mener toutes les autres Operations nécessaires conformément à ses statuts.<sup>40</sup> Cette définition est vague car elle se contente de citer les caractères d'une coopérative qui sont souvent des effets légaux de la personnalité juridique.

Selon des législation étrangères, la société coopérative est un groupement autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs, au moyen d'une entreprise dont la propriété et la gestion sont collectives et où le pouvoir est exercé démocratiquement et selon les principes coopératifs.<sup>41</sup> Cette définition est plus ou moins complète car elle focalise sur la cause, l'objet et le caractère intuitu personae des coopératives.

Les sociétés coopératives dotées de personnalité juridique peuvent mener des activités dans tous les secteurs de la vie économique et sociale. Elles peuvent être les sociétés coopératives de production, des coopératives de commercialisation et de consommation, les sociétés coopératives de services, les sociétés coopératives multifonctionnelles ou mixtes.<sup>42</sup>

La formation d'une coopérative doit provenir de la volonté des membres fondateurs. Le nombre minimum requis pour créer une coopérative primaire est de sept (7) personnes n'appartenant pas à une seule et même famille nucléaire. A cette fin, il n'est pas permis de devenir membre de plus d'une société coopérative menant des activités similaires et opérant au même endroit. Les membres fondateurs se réunissent pour adopter les statuts de la Coopérative et puis procèdent au processus de son enregistrement à l'organe habilitée à le faire dans les formes prescrites par la loi.

Egalement, comme la loi sur les coopératives au Rwanda le précise, les coopératives peuvent se regrouper dans les unions, fédérations et confédérations pour de faire la solidarité et le plaidoyer en vue de la promotion professionnelle et économique des coopératives-membres<sup>43</sup>. C'est ainsi qu'il a été mis en place différentes unions de coopératives de promotion des produits agricoles divers, des Fédérations

---

<sup>39</sup> Loi N° 50/207 du 18/09/2007 portant création, organisation et fonctionnement des coopératives au Rwanda

<sup>40</sup> Art. 4 de la Loi N° 50/2007 du 18/09/2007 portant création, organisation et fonctionnement des sociétés coopératives au Rwanda.

<sup>41</sup> Art. 4 de l'Acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives, Adopté le 15/12/2010 à Lomé (TOGO) Publié dans le Journal Officiel de OHADA, n° 23 du 15/02/2011.

<sup>42</sup> Art. 5 de la Loi N° 50/2007 du 18/09/2007 portant création, organisation et fonctionnement des sociétés coopératives au Rwanda.

<sup>43</sup> Article 12 à 16 de la Loi N° 50/207 du 18/09/2007 portant création, organisation et fonctionnement des coopératives au Rwanda

et Confédérations<sup>44</sup> qui ont entre autres missions de fournir une assistance professionnelle pour l'administration et la gestion des sociétés coopératives membres aussi bien que de constituer un fond de garantie pour les coopératives membres en vue de financer leurs activités économiques<sup>45</sup>

### 3.2. Enregistrement de la Coopérative

La demande d'acquisition de la personnalité juridique d'une société coopérative est adressée à l'Organe chargé du développement des sociétés coopératives qui est l'Agence Rwandaise des Coopératives (RCA en sigle)<sup>46</sup> avec en annexe les documents suivants comme requis par la présente loi :

- 1) Quatre (4) copies des statuts de la coopérative portant la date, les signatures ou les empreintes digitales de tous les membres fondateurs. Toutefois, les copies des Statuts d'une société coopérative opérant au niveau du district ou au niveau national doivent être certifiées par un notaire agréé;
- 2) Quatre (4) copies du compte-rendu de la première réunion de l'Assemblée Générale constituante, portant les signatures ou les empreintes digitales de tous les membres fondateurs ;
- 3) Quatre (4) copies de la liste des membres du Conseil d'Administration et de celle du Conseil de Surveillance comprenant leurs adresses et fonctions au sein de la société coopérative ainsi que leurs signatures ;
- 4) Un spécimen de signature ou empreinte digitale des personnes autorisées à représenter légalement la société coopérative ;
- 5) Une attestation délivrée par l'autorité locale du district du lieu du siège de la société coopérative.

Pour que l'Organe chargé du développement des sociétés coopératives procède à l'enregistrement de la société coopérative, il doit aussi vérifier que le demandeur a satisfait les conditions préalables de demandes de reconnaissance par des instances de base (secteur et district) prouvées par un rapport de ces instances.

A part l'enregistrement des coopératives qui le requièrent, la RCA est chargée aussi de suivre la mise en œuvre des politiques sur les coopératives en collaboration avec les autres intervenants en matière de coopératives<sup>47</sup> dont les autorités administratives décentralisées qui interviennent dans le processus d'agrément des coopératives. Cette agence assure l'encadrement et de conseils des groupements et coopératives dans le processus de mise en œuvre de leurs objectifs<sup>48</sup>.

---

<sup>44</sup> Interview avec les autorités de la NCCR sur la participation des coopératives dans les marchés publics des produits agricoles

<sup>45</sup> Article 19 de la Loi n° 50/2007 du 18/09/2007 portant création, organisation et fonctionnement des coopératives au Rwanda.

<sup>46</sup> Au Rwanda, l'institution publique ayant le développement des coopératives dans ses attributions est « Rwanda Cooperative Agency » créée et régie par LOI N° 48/2013 DU 28/06/2013.

<sup>47</sup> Interview avec le DG de la RCA

<sup>48</sup> Idem

### 3.3. Participation aux marchés publics

#### 3.3.1. Eligibilité aux marchés publics

Aux termes des dispositions de la loi régissant les marchés publics<sup>49</sup> au Rwanda, les soumissionnaires éligibles pour des marchés publics sont ceux qui exercent les activités commerciales et qui sont enregistrées en tant que tels ou ceux qui exercent une profession libérale.

Comme il est prévue par la loi régissant les coopératives, une coopérative ne peut avoir de la qualité commerciale que si elle s'est constituée légalement selon cette loi comme coopérative ayant précisé qu'elle effectue l'activité commerciale et ou multifonctionnelle (comprenant la commercialisation). Elle doit avoir été enregistrée comme telle selon les procédures et formalités requises prévues par la Loi n° 48/2013 du 28/06/2013 régissant l'Agence Rwandaise des Coopératives. Cependant, la qualité commerciale ne suffit pour pouvoir concourir aux marchés publics. La coopérative ayant qualité de commercialisation doit être munie d'un certificat d'enregistrement auprès de l'Office Rwandais des Marchés Publics comme candidat aux marchés publics (RPPA).<sup>50</sup>

Il faut déplorer que la réglementation des marchés publics ait ajouté que la participation des coopératives aux marchés publics doit avoir été mentionnée dans le document d'appel d'offre.<sup>51</sup> Ce qui fait donc que les coopératives y participent exceptionnellement. Ceci constitue une restriction légale à la participation effective et ouverte des coopératives dans la plupart des marchés publics. Lorsqu'on analyse des communiqués d'appel d'offre aux marchés publics dans les journaux ou diffusés à la radio ou télévision, quelques communiqués ne spécifient pas l'appel aux coopératives de participer à ce marché excepté ceux mentionnant que l'appel d'offre est adressé à toute personne intéressé remplissant les conditions prévues par la loi.

Néanmoins, cette condition d'enregistrement auprès du RPPA peut souvent faire exception et ainsi procéder par achat de gré à gré aux coopératives par l'Institution publique.

Parmi les 22 coopératives interviewées, aucune coopérative n'est enregistrée auprès de RPPA. Cette condition constitue un obstacle majeur pour les coopératives à participer pleinement aux marchés publics. Par conséquent, il est rare de trouver une coopérative agricole qui a soumissionné aux marchés publics ouverts. Il est crucial de noter ici que les membres de coopératives ne disposent pas d'information sur ces conditions et prérogatives reconnues par la loi.<sup>52</sup>

---

<sup>49</sup> Loi n° 05/2013 de la 13/2/2013 portant modification et complément de la loi numéro 20/2007 du 27/3/2007 sur les marchés publics.

<sup>50</sup> Art.17 de l'Arrêté Ministériel n°001/14/10/TC du 19/02/2014 portant réglementation des marchés publics, des dossiers types d'appels d'offres et contrats types.

<sup>51</sup> Art.16 de l'Arrêté Ministériel n°001/14/10/TC du 19/02/2014.

<sup>52</sup> Interviews conduits aux membres des coopératives agricoles. Toutes les personnes interviewées ont répondu qu'elles n'ont pas d'information à cette fin.

## CHAPITRE IV. PARTICIPATION DES COOPERATIVES AGRICOLES DANS LES MARCHES PUBLICS

Avec la politique du gouvernement Rwandais de promouvoir l'agriculture commerciale à travers la consolidation des terres, les coopératives agricoles ont augmenté leur production. Les coopératives rencontrent quelques difficultés liées au marché limité auprès duquel elles peuvent vendre leurs produits à des prix rémunérateurs. C'est pour cette raison que des organisations paysannes et coopératives agricoles recourent auprès des institutions publiques et au marché ordinaire pour écouler leurs produits agricoles.

### 4.1. Les institutions publiques potentiellement acheteuses aux coopératives agricoles

Aux termes des législations existantes en matière des marchés publics et des coopératives et compte tenu des informations récoltées au cours des entretiens avec les coopératives visitées<sup>53</sup>, ces dernières peuvent participer ou concourir à la fourniture des produits agricoles à différents acquéreurs et dans les formes différentes. Il s'agit de la commercialisation des produits agricoles à travers les marchés publics et envers le public en général.

#### 4.1.1 Les institutions publiques acheteuses de gré à gré

Lors de la collecte d'informations sur la participation des coopératives agricoles dans les marchés publics visant l'acquisition des produits agricoles, il se dégage que les institutions publiques acheteuses des produits agricoles sont de deux catégories : les institutions publiques nationales et les institutions publiques internationales.

##### *a) Les institutions publiques nationales*

Quelques institutions publiques ont recouru et qui recourent aux coopératives agricoles pour acquérir les produits agricoles notamment à des fins alimentaires et aussi pour les semences. Il s'agit du Ministère de l'agriculture et de l'élevage (MINAGRI) via NSGR, Rwanda Agriculture Board (RAB) et Rwanda Grains and Cereals Corporation (RGCC).

#### 1. MINAGRI via NSGR

D'abord, le MINAGRI a, en 2011, signé un MoU avec le PAM<sup>54</sup> visant la collaboration en vue de la promotion et de l'encouragement de l'achat des produits alimentaires aux agriculteurs en coopératives. Cette initiative a permis l'accroissement des quantités des produits agricoles achetées aux coopératives.

---

<sup>53</sup> Il faut voir la liste des coopératives visitées au cours de la collecte d'informations sur la participation des coopératives dans les marchés publics.

<sup>54</sup> Rapport de FAO sur « Institutional Procurement of staples from Smallholders, the case of Common purchase for Progress in Rwanda », p.14.

Egalement, le MINAGRI achète aux coopératives et aux entreprises privées commerciales des produits alimentaires stockables dans le cadre de constituer des réserves alimentaires de la population. C'est ainsi qu'il a été mis en place une Reserve Stratégique Nationale des Graines (NSGR) qui a déjà des lieux de stockage des produits alimentaires à travers le pays à savoir : Districts de **Gasabo ( Prime Economic Zone), Kicukiro, Nyabihu, Nyagatare, Nyamagabe, Nyanza, et Rusizi**. La Réserve Stratégique Nationale (NSGR) National) a été introduite au Rwanda pour remédier à d'éventuels chocs à l'approvisionnement alimentaire que le marché ou d'autres programmes du gouvernement ne peuvent pas ou n'ont pas adéquatement réalisés et à améliorer la sécurité alimentaire, tout en évitant les distorsions de marché. L'objectif principal de NSGR est de faire face à des situations d'urgence alimentaire.

Cette politique est un outil d'intervention d'urgence alimentaire et est en ligne de l'obligation humanitaire du gouvernement.<sup>55</sup> Le NSGR relève directement du Ministère de l'Agriculture et des Ressources Animales (MINAGRI). En général, les opérations d'approvisionnement de la NSGR suivent les mêmes principes et procédures de base. Les vendeurs et les acheteurs peuvent être des particuliers tant étrangers que nationaux, qui sont enregistrés selon la carte d'identification nationale ou étrangère officielle, les entreprises et les coopératives enregistrées selon la loi régissant l'enregistrement des coopératives.<sup>56</sup> Les procédures de passation de marchés de NSGR semblent être favorables pour les organisations paysannes-coopératives car la personnalité juridique (certificat d'enregistrement) accorde à la coopérative le droit de participation aux marchés publics auprès du NSGR.

Il faut noter que le processus de pré-inscription est ouvert à tous les particuliers, les entreprises et les coopératives et il est sur une base continue.<sup>57</sup> L'enregistrement doit être renouvelé chaque année. Les informations sur le processus d'inscription sont passées par l'intermédiaire d'annonces publiques.<sup>58</sup>

Dans des conditions normales, les appels d'offres sont lancés au niveau national. Mais en cas de déficit alimentaire national, le NSGR lancera des appels internationaux impliquant des vendeurs ressortissants des pays de la Communauté de l'Afrique de l'Est notamment ceux qui viennent des pays de Burundi, Kenya, RDC, Tanzanie, et Uganda.<sup>59</sup> Dans ce cas, toutes les offres seront ouvertes aux vendeurs et aux acheteurs sans distinction d'origine nationale.<sup>60</sup>

Ces procédures suscitent le maximum de concurrence possible entre les vendeurs dans le cas de passation de marchés et répondent aux procédures de passation de marchés publics exigées par le RPPA à regard d'ouverture et la transparence des marchés publics.<sup>61</sup> Les vendeurs et les acheteurs doivent être préenregistré pour la participation aux appels d'offres NSGR, et tenir des comptes avec l'NSGR. A cette

---

<sup>55</sup> Republic of Rwanda, Rwanda National Strategic Grain Reserve: Operations and Procedures manual (2013), p.2.

<sup>56</sup> Idem

<sup>57</sup> Idem

<sup>58</sup> Ibidem, p.7.

<sup>59</sup> Ibidem, p.6.

<sup>60</sup> Idem.

<sup>61</sup> NSGR Operations and Procedures Manual, p.6.



fin, le MINAGRI a émis une circulaire requérant les institutions publiques à acheter au moins 40% des graines et des céréales auprès des coopératives agricoles.

Cette directive semble s'appliquer uniquement pour l'achat des produits agricoles destinés aux stocks de Réserve Stratégique Nationale de Céréales. C'est dans cette perspective que le NSGR a demandé la non objection<sup>62</sup> à la RPPA pour échapper aux exigences des procédures des marchés publics en vue de faciliter les coopératives agricoles à accéder aux marchés formulés par cette institution.<sup>63</sup> En outre, le NSGR accepte des produits agricoles de qualité avec moyenne de 13% à 16% du taux d'humidité auquel les organisations paysannes peuvent répondre facilement.<sup>64</sup> Cela est une bonne pratique favorisant les organisations paysannes et devrait être adoptée par les autres institutions publiques acheteuses des produits agricoles.

Il faut noter qu'à chaque saison le NSGR lance un appel aux coopératives pour leur demander de faire montre d'une manifestation d'intérêt illustrant ses pré-requis et des standards de qualité souhaitée, mais malheureusement, comme ça a été cité par le Coordinateur du NSGR, les coopératives agricoles ne participent pas à ces marchés comme il le fallait. Cela a poussé le NSGR d'accepter la soumission des associations, groupements agricoles et les coopératives qui n'ont pas de personnalité juridique mais qui sont au moins enregistrées auprès des autorités locales compétentes<sup>65</sup>. Ce manque de participation des organisations paysannes est expliqué par le manque de capacité nécessaire et manque de confiance de soi-même pour certaines coopératives agricoles.<sup>66</sup>

Dans le cadre de mise en œuvre de cette politique, entre 2012 et 2014, le Gouvernement rwandais a acheté aux Unions des Coopératives 10.000 tonnes pour 4 millions de dollars au compte de la Réserve Stratégique Nationale des Graines.<sup>67</sup> Cette réserve (NSGR) vise d'accroître sa capacité d'acquisition des produits agricoles jusqu'à 200 000 tonnes en 2020<sup>68</sup> auprès des coopératives et aux autres entreprises commerciales.

C'est dans ce cadre que le MINAGRI a été cité par 14 coopératives agricoles visitées<sup>69</sup> comme le principal acheteur des produits agricoles. Tout au long de cette étude, les membres des 22 coopératives

---

<sup>62</sup> Article 2, 8° de l'Arrêté Ministériel n°001/14/10/TC du 19/02/2014 portant réglementation des marchés publics, des dossiers types d'appels d'offres et contrats types.

<sup>63</sup> Interview avec le Coordinateur du NSGR.

<sup>64</sup> Idem

<sup>65</sup> Idem

<sup>66</sup> Ce manque de capacité et manque de confiance de soi-même a été cité dans les interviews avec le DG du NSGR, DG du RGCC et Chairlady de la Chambre d'Agriculture.

<sup>67</sup> Rapport de FAO sur « Institutional Procurement of staples from Smallholders, the case of Common purchase for Progress in Rwanda », p.14.

<sup>68</sup> idem, p.15

<sup>69</sup> Il s'agit des coopératives suivantes: COAIGA, DUHUZIMBARAGA, KOBIBINYA, COACMU, KOREMU, KOABIKA, ABIBUMBYE, COTUNYARU, CODEMARU, COTEBARU, COAMIN, ABASHINGASUKA, UNICOPROMANYA et COAMANYA.

interviewées, 6 coopératives ont répondu que leurs coopératives ont vendu les produits agricoles, surtout des graines (les maïs) et les légumineuses (haricots) aux institutions publiques de gré à gré.<sup>70</sup> Seules 4 coopératives parmi les 22 coopératives visitées ont répondu avoir signé des contrats fixes de fournitures des produits alimentaires avec MINAGRI dont les marchés étaient négociés entre le vendeur et l'institution publique acquéreuse.

Il est à souligner que le NSGR est l'une des institutions publiques qui octroient un prix rémunérateur de 185 FRw/Kg sur les graines (le maïs). Ce qui est évident, les coopératives agricoles n'ont pas d'information suffisante à cette fin et n'exploitent pas suffisamment des opportunités mises en place par le gouvernement Rwandais suite à l'ignorance de l'existence de celles-ci ou suite à leur incapacité de compétition ou d'honorer les engagements prescrits dans les conventions d'approvisionnement.<sup>71</sup>

## **2. Société Rwandaise des Graines et les Céréales (RGCC)**

La Société Rwandaise des Graines et Céréales (RGCC) est une nouvelle société enregistrée le 11 janvier 2012 au Rwanda Development Board qui vise à aborder les défis relatifs à la commercialisation des graines et céréales. Elle vise à donner les opportunités en vue d'assurer les marchés rémunérateurs aux agriculteurs ; valoriser les cultures de céréales, notamment les maïs en établissant des centres de collecte et de stockage dans les zones de production des céréales. RGCC envisage par conséquent de mettre en place ces centres au niveau des districts qui connaissent des productions suffisantes des céréales à savoir les districts de Ngoma, Gatsibo, Musanze et Kigali au stock national.<sup>72</sup>

Egalement, RGCC contribue à la stabilisation des prix et l'augmentation de la qualité des céréales (maïs) commercialisables. A cette fin, RGCC est en train de disponibiliser auprès des coopératives, les séchoirs électroniques mobiles à faire louer par 5 Frw/kg à sécher. Elle distribue gratuitement aussi aux coopératives les machines égraineuses facilitant le travail aux agriculteurs (shelling machines). Ceci constitue une particularité comparativement aux autres institutions nationales et internationales visitées qui n'acceptent que les produits agricoles répondant aux qualités standards de premier degré alors que RGCC acquiert des produits agricoles des qualités standards variées avec des prix différents.<sup>73</sup> Elle va appuyer le travail déjà en cours dans le programme d'intensification de récolte en coordination avec MINAGRI, de se concentrer sur les avantages socio-économiques dans le commerce et la commercialisation de la productivité des graines et des céréales.<sup>74</sup>

---

<sup>70</sup> Interview avec les représentants légaux des 22 coopératives visitées.

<sup>71</sup> Interview avec le Coordinateur de la NSGR.

<sup>72</sup> Interview avec le Directeur Général a.i de RGCC.

<sup>73</sup> Interview avec le Directeur Général a.i de RGCC

<sup>74</sup> Republic of Rwanda, Ministry of Trade and Industry, Speech of Minister Francois Kanimba in the Official Launch of RGCC (2012)

A cette fin, cette société a été aussi mentionnée comme acquéreuse des produits agricoles, notamment les céréales et les graines (légumineuses) à travers les marchés publics de gré à gré.<sup>75</sup> Cette institution publique cherche les coopératives de production agricoles auprès desquelles elle désire acheter les produits agricoles et s'entend sur la quantité et le prix de ces produits.

Ainsi, sur 22 coopératives visitées, 11 d'entre elles ont témoigné d'avoir participé aux marchés publics de fournitures de céréales (maïs) et légumineuses (haricots) à RGCC après avoir été visitées par cette institution. Ces organisations paysannes- coopératives et RGCC se sont convenues sur la vente des produits agricoles, le prix et la qualité des produits par simples contacts sans signer aucun contrat.<sup>76</sup> Parmi les 22 coopératives interviewées, 4 coopératives ont déclaré avoir signé des contrats fixes de fournitures de leurs produits avec RGCC sous négociations menées entre le vendeur et cette société publique acquéreuse.<sup>77</sup>

Selon les informations récentes<sup>78</sup>, RGCC va devenir essentiellement publique (avec capital de plus de 90%) visant l'acquisition des produits agricoles essentiellement auprès des coopératives agricoles de grandes quantités. Elle vise la stabilisation des prix des produits agricoles sur le marché en les acquérant auprès des coopératives agricoles avec des prix variant suivant le taux d'humidité des produits agricoles livrés qui varie entre 13% à 18%.

Il faut souligner aussi que en vue d'assurer le marché des produits agricoles aux agriculteurs en instance de devenir légalement coopératives, RGCC, acquiert des produits agricoles auprès des coopératives agricoles légalement enregistrées et celles en processus d'acquisition de personnalité juridique<sup>79</sup> auprès de RCA et qui ont déjà des productions agricoles.

En outre, cette institution vient déjà d'assurer la garantie à 56 coopératives auprès des institutions financières à qui RGCC fait partager, à titre de garantie, le contrat signé avec la Coopérative à l'institution financière (KCB) afin que ces coopératives puissent accéder aux crédits agricoles pour commencer les activités agricoles qui leur permettront de fournir les produits agricoles à RGCC lesquelles coopératives vont rembourser les crédits après la vente.

Il faut enfin souligner que pour être fournisseuse à RGCC, la coopérative doit répondre aux critères suivants : bonne gouvernance (leadership) exprimée par la présence des administrateurs élus au sein de la coopérative ; avoir la capacité de fournir 10 tonnes de céréales ou légumineuses au moins et avoir un

---

<sup>75</sup> L'article 35 de la Loi n° 05/2013 de la 13/2/2013 portant modification et complément de la loi numéro 20/2007 du 27/3/2007 sur les marchés publics.

<sup>76</sup> Interview avec les membres des coopératives visitées.

<sup>77</sup> Idem.

<sup>78</sup> Interview avec les autorités de RGCC lors de la collecte d'informations sur la commercialisation des produits agricoles.

<sup>79</sup> Interview avec les autorités de RGCC lors de la collecte d'informations sur la commercialisation des produits agricoles

compte bancaire. Il faut noter enfin que les coopératives ou les groupements/associations des agriculteurs peuvent se solidariser, pour pouvoir assurer les fournitures à RGCC.<sup>80</sup>

### **3. Rwanda Agriculture Board (RAB)**

RAB est une institution publique considérée comme un des acquéreurs des produits agricoles de grandes quantités, notamment en vue de la multiplication des semences des haricots et des maïs. Les conventions entre les coopératives et le RAB consistent dans les marchés publics accordés à travers les contrats temporaires négociés. : Egalement, 10 /22coopératives<sup>81</sup> ont témoigné que dans la suite, (depuis 2012) avoir vendu leurs produits agricoles á travers la convention dans une période déterminé et signée entre l'institution publique acquéreuse des produits agricoles. Les conventions d'acquisition des produits alimentaires sont souvent saisonnières ou temporaires et sont convenues de gré à gré.

#### **4.1.2 Les institutions publiques internationales**

Dans cette étude, nous avons réalisé que le Programme Alimentaire Mondial a joué un grand rôle dans la commercialisation des produits agricoles. D'abord, il a sensibilisé les coopératives à s'investir dans l'agriculture des produits agricoles de qualité. A cette fin, le PAM leur a donné des matériels facilitant la préparation, le traitement des produits agricoles, tant pendant la récolte que pendant le séchage en vue d'approvisionnement des produits agricoles de qualité recherchée par institutions publiques potentiellement acheteuses. Il a également fait le plaidoyer auprès des institutions publiques, en particulier le MINAGRI et le MINICOM en vue de promouvoir les achats des vivres auprès des coopératives agricoles.

Ensuite, le PAM a aussi concouru aux achats des produits alimentaires á plusieurs coopératives. 12 coopératives visitées ont témoigné d'avoir bénéficié des formations organisées par PAM et des achats de leurs produits alimentaires. Cela a été fait á travers les programmes formulés par le PAM á savoir « Purchase for Progress : P4P » ensuite á travers le programme intitulé « Common Purchase for Progress : CP4P». <sup>82</sup> Ces deux programmes ont été mis en œuvre dans la Province de l'Est, du Sud et du Nord où 24 coopératives ont bénéficié des formations et 19 d'entre elles ont concouru á la vente ou la commercialisation de leurs produits alimentaires<sup>83</sup>.

Cette affirmation a été constatée lors de la collecte d'informations sur la participation des coopératives dans les marchés publics d'acquisition des produits agricoles au cours de laquelle 14 coopératives

---

<sup>80</sup> Ibidem

<sup>81</sup> Interview avec les membres des coopératives visitées.

<sup>82</sup> Rapport de FAO sur « Institutional Procurement of staples from Smallholders, the case of Common purchase for Progress in Rwanda »

<sup>83</sup> Idem, p.VI

agricoles de la Province de l'Est et du Sud visitées ont confirmé l'intervention et participation importante du PAM dans cette action<sup>84</sup>.

#### **4.1.3 Les institutions publiques acquéreuses des produits agricoles à travers les appels d'offres publics**

Considération faite à leurs missions, les institutions publiques suivantes aussi recourent à l'acquisition des produits agricoles à travers les marchés publics passés dans les appels d'offres au public intéressé, notamment les entreprises publiques, comme RGCC, ou les commerçants individuellement et même les coopératives agricoles dans les formes prévues par la réglementation en la matière<sup>85</sup>. Lors que ces appels d'offres sont passés, les fournisseurs potentiels procèdent par les voies d'acquisition des marchés publics selon les formes et procédures prévues par la législation sur les marchés publics.

Les institutions publiques suivantes sont identifiées comme potentiellement acheteuses des produits agricoles :

- 1) Service National des Prisons pour l'alimentation des prisonniers et personnes en détention préventive ;
- 2) Ministère de l'Education pour l'alimentation des établissements scolaires ayant un système d'internat ;
- 3) MINAGRI pour la constitution des réserves alimentaires nationales ;
- 4) Rwanda Grains and Cereals Corporation ;
- 5) ITORERO RY'IGIHUGU pour alimenter les personnes dans les camps d'éducation civique ;
- 6) Ministry of Disaster Management and Refugees (MIDMAR ) pour approvisionnement des réfugiés sur place au Rwanda
- 7) Université du Rwanda pour l'alimentation des étudiants boursiers ou qui sont dans l'internat.

#### **4.2. Fournitures envers le marché ordinaire**

Comme ci-haut mentionné, quelques organisations paysannes recourent aux marchés publics de gré à gré ou à travers des contrats saisonniers auprès des institutions publiques. Néanmoins, pour des coopératives qui ont gagné du marché, toute la récolte n'est pas livrée aux institutions acheteuses due à la qualité de production ou à la quantité commandée. Cela veut dire que le reste est vendu au marché ordinaire à un prix non rémunérateur.

Sous cette rubrique se rangent aussi les coopératives d'exploitation des cultures de riz avec une particularité liée au fait que les coopératives rizicoles ne vendent leurs produits agricoles (paddy) qu'à la seule usine (Rice Factory) installé dans la zone donnée pour la transformation du paddy(riz récolté

---

<sup>84</sup> Il s'agit des cooperatives suivantes: COAIGA, DUHUZIMBARAGA, KOBIBINYA, COACMU, KOREMU, KOABIKA, ABIBUMBYE, COTUNYARU, CODEMARU, COTEBARU, COAMIN, ABASHINGASUKA, UNICOPROMANYA et COAMANYA.

<sup>85</sup> Art. 16 et 17 de l'Arrêté Ministériel n°001/14/10/TC de la 19/02/2014 portant réglementation des marchés publics, des dossiers types d'appels d'offres et contrats types

directement du champ) au riz blanc consommable et qui a acquis ce marché auprès des institutions publiques appropriées dont RDB pour l'enregistrement et le MINICOM pour l'autorisation de cette usine (Rice Factory) pour la coopération avec les COPRORIZ déterminé.

Enfin, la majorité des coopératives visitées, 19/22 coopératives, ont témoigné qu'elles vendent leurs produits agricoles au public à travers les marchés locaux (vendeur-acheteur) éventuellement à des prix d'achat différents de ceux donnés par les institutions publiques qui donnent des prix plus intéressants. Ici, se rangent aussi les coopératives rizicoles qui sont actionnaires dans les usines de transformation du paddy en riz blanc consommable. Ces dernières coopératives participent à la commercialisation du riz par le simple fait qu'elles sont actionnaires majoritaires dans l'usine et contribuent dans la fixation des prix de vente et participent aux bénéfices réalisés par l'usine.

## CHAPITRE V. ANALYSE DES CONTRAINTES RENCONTREES PAR LES COOPERATIVES VIS-A-VIS DES MARCHES PUBLICS

Dans l'analyse des informations collectées auprès des coopératives visitées, il ressort qu'elles rencontrent des contraintes majeures liées notamment au manque de capacités requises pour la participation aux marchés publics ainsi que les difficultés liées à la nature même des marchés publics.

### 5.1. Difficultés liées à la capacité de la coopérative :

#### 5.1.1. Manque de qualité commerciale

Comme il a été expliqué ci-dessus, la participation aux marchés publics exige la qualité de commerçant attitré, soit justifier de la possession du registre de commerce, soit faire preuve de la qualité commerciale reconnue pour une coopérative comme la législation en la matière l'exige.

Ainsi, parmi les 22 coopératives visitées, une (1) seule coopérative a la qualité commerciale acquise suite à son enregistrement auprès de l'Agence Rwandaise des Coopératives (RCA) comme exerçant la commercialisation des produits agricoles. Les autres 21 coopératives visent la promotion de la production agricole et des semences. Les 12 coopératives ont témoigné avoir souffert du fait d'être producteurs et par conséquent n'ont pas pu participer aux marchés publics à cause de cette raison.

Selon la législation en matière des marchés publics, le non enregistrement de la coopérative comme exerçant la commercialisation<sup>86</sup> constitue un frein majeur au non accès aux marchés publics des produits agricoles une fois que ces derniers sont passés dans des appels d'offres publics destinés aux entreprises commerciales et aux coopératives exerçant la commercialisation des biens et fournitures des produits agricoles.

C'est peut-être la raison pour laquelle, en général les institutions publiques acquéreuses des produits agricoles auprès des coopératives recourent aux conventions de gré à gré sans toutefois passer par les procédures des marchés publics d'appel d'offre d'acquisition des produits agricoles. Cela est d'autant plus justifié par ce que la réglementation de participation des coopératives dans les marchés publics date de 2014<sup>87</sup> alors que la législation sur les marchés publics date de 2007 tel que modifiée par la Loi de 2013. Heureusement que les institutions publiques potentiellement acquéreuses des produits agricoles ont fait référence à la réglementation en la matière de 2014.

---

<sup>86</sup> Article 16. Al. 1, 2° et al. 2 de l'Arrêté Ministériel n°001/14/10/TC du 19/02/2014 portant réglementation des marchés publics, des dossiers types d'appels d'offres et contrats types.

<sup>87</sup> Arrêté Ministériel N°001/14/10/TC du 19/02/2014 portant réglementation des marchés publics, des dossiers types d'appels d'offres et contrats types ; Loi relative aux marchés publics de 2013.

Cependant et exceptionnellement, la qualité commerciale ne devrait pas constituer un défi à la commercialisation des produits agricoles car, comme le Coordinateur de NSGR l'a signalé lors de la collecte d'informations sur la participation des coopératives dans les marchés publics, une dérogation spéciale a été accordée par RPPA sur demande de MINAGRI, pour que la NSGR puisse acheter les produits agricoles même aux coopératives non commerciales et même celles en processus d'acquisition de personnalité juridique.<sup>88</sup>

#### **5.1.2. Manque d'informations et de connaissances sur les procédures des marchés**

Il a été constaté au cours de la visite des collectes d'information sur les coopératives, que toutes les 22 coopératives rencontrées ignorent ou ne disposent pas d'informations sur les marchés publics d'acquisition des produits agricoles. Les autorités des coopératives rencontrées n'hésitent même pas de dire que les marchés publics sont les affaires des entreprises commerciales. Cela fait que même la coopérative enregistrée aux fins de la commercialisation des produits agricoles n'a jamais participé aux appels d'offres des produits agricoles.

En outre, comme les coopératives agricoles réalisent la production et même la vente ou la commercialisation de leurs produits, elles ont besoin d'avoir un personnel technique approprié pour assurer l'appui en matière administrative et de gestion de leurs réalisations agricoles et commerciales et surtout pour faire la comptabilité de la coopérative. L'on a constaté que seules 6 coopératives<sup>89,90</sup> possèdent un personnel d'appui (qui n'est pas aussi suffisant) aux organes des coopératives alors qu'une seule coopérative est pourvue du personnel technique suffisant. Ce manque de personnel a des répercussions négatives sur la comptabilité de la coopérative, notamment sur le point de la fiscalité et le calcul de la marge bénéficiaire de la coopérative. Cela est d'autant plus déplorable que certaines coopératives agricoles ne participent pas aux marchés publics suite au manque d'informations sur les opportunités des marchés existants alors qu'il existe des Unions, Fédérations et la Confédération Nationale des Coopératives qui ont entre autres attributions de renforcement des capacités professionnelles des membres<sup>91</sup>.

#### **5.1.3. Insuffisance d'espaces cultivables disponibles et des quantités de produits agricoles à fournir aux institutions publiques compétentes**

Toutes les 22 coopératives ont témoigné de souffrir de manque d'espaces suffisantes à exploiter pour avoir des récoltes importantes à vendre et même constituer les réserves alimentaires de leurs membres. C'est ainsi que les coopératives et ou groupement recourent à l'assemblage des récoltes de leurs membres pour constituer des stocks des produits alimentaires à commercialiser.

---

<sup>88</sup> Interview avec le Coordinateur de NSGR lors de la collecte d'informations.

<sup>89</sup> Il s'agit de la coopérative COPRORIZ ABAHUZABIKORWA

<sup>90</sup> Il s'agit des coopératives de COAIGA, COACMU, COAMANYA, CAEPLA, COPRORIZ de Gikonko

<sup>91</sup> Article 19, al. 4° de la Loi N° 50/207 du 18/09/2007 portant création, organisation et fonctionnement des coopératives au Rwanda.



Il faut souligner que souvent les coopératives recourent aux locations des terrains cultivables appartenant aux particuliers ou aux instances publiques pour cultiver sur des grandes étendues pour pouvoir produire de grandes quantités. Plus particulièrement les Coopératives de productions rizicoles visitées<sup>92</sup> cultivent du riz dans les marais qu'elles louent aux districts.

Cela va de soi avec les attitudes des coopératives vis à vis des marchés publics qui souffrent de manque de quantités de produits agricoles suffisants pour pouvoir servir l'institution publique acquéreuse de ces produits, alors qu'elles avaient souscrit à fournir une certaine quantité. Egalement, les coopératives souffrent de manque d'épargnes suffisantes pour pouvoir acquérir des quantités de produits agricoles nécessaires pour honorer les engagements souscrits auprès des institutions publiques acquéreuses de ces produits<sup>93</sup>.

#### **5.1.4. Insuffisances des lieux de séchage et de stockage appropriés pour avoir les produits agricoles de qualité selon les standards voulus**

Comme cela a été témoigné par toutes les coopératives visitées, le problème de séchage se pose partout. En effet, pour pouvoir vendre des produits agricoles, en particulier les céréales et les légumineuses, il faut qu'elles répondent aux qualités voulues mesurées en termes de taux d'humidité des produits agricoles commercialisables par les institutions acheteuses. Les produits agricoles (haricots et maïs) doivent avoir le taux d'humidité admis qui est compris entre 13% et 18%.

Il s'agit donc des produits suffisamment bien séchés selon les standards donnés, ce qui exige des lieux de stockage appropriés lesquels demandent des fonds suffisants pour les installer. Seules 6 coopératives<sup>94</sup> parmi 22 ont des lieux de séchages appropriés mais non suffisants considération faite à leurs capacités de production. A cette fin, les Coopératives devraient recevoir des appuis techniques et financiers dans la construction des lieux de stockage et de séchage appropriés pour leur permettre d'avoir des produits agricoles de qualité.

### **5.2. Difficultés liées à la nature des marchés publics**

#### **5.2.1. Manque de flexibilité dans les conditions de marchés publics**

Comme mentionné ci-haut, la soumission aux marchés publics requiert certain de conditions à remplir notamment les garantie, expériences d'années et enregistrement auprès de différents institutions requises par la loi. Ces conditions rendent par conséquent incapables les coopératives à pourvoir aux quantités voulues par les marchés publics et constituent un handicap majeur aux coopératives agricoles à participer à marches publiques.

---

<sup>92</sup> Il s'agit des coopératives de : CORIRWA de Rwaniro, COPRORIZ ABAHUZABIKORWA de Mukunguri et la COPRORIZ de Gikonko

<sup>93</sup> Cette déclaration a été témoignée par les autorités de « National Strategic Grains Reserve » et le « Rwanda Grains and Cereals Corporation.

<sup>94</sup> Il s'agit des coopératives suivantes : de KAObIKA, KOREMU, COACMU, COAIGA, UNICOPROMANYA et ABIBUMBYE

Au cours de la collecte d'informations sur la participation des coopératives dans les marchés publics des produits agricoles, 5 coopératives ont témoigné qu'elles n'ont pas pu concourir aux marchés publics dont elles avaient la potentialité de fournir à cause de manque de garantie bancaire alors que 4 autres n'ont pas pu concourir aux marchés publics faute d'expériences en la matière. C'est le cas d'une des coopératives<sup>95</sup> à qui la Banque a refusé tardivement le crédit bancaire pour pouvoir acheter des produits agricoles pour un marché qu'elle avait acquis, ce qui lui fait rater ce marché.

Cela est très déplorable que les coopératives manquent des garanties exigées par les institutions publiques acheteuses alors qu'il existe de la Confédération Nationale des Coopératives qui a entre autre mission légale, la constitution des fonds des garanties des coopératives-membres<sup>96</sup>. Cela va de pair avec le manque d'opportunités existantes et offertes par les institutions publiques acquéreuses des produits agricoles.<sup>97</sup>

Egalement, les 5 coopératives visitées ont signalé le fait de ne pas pouvoir concourir aux marchés publics de fournitures des produits agricoles alimentaires suite au fait que les institutions publiques acquéreuses, entre autres biens, des produits agricoles alimentaires à cause du groupement des biens et fournitures à acquérir<sup>98</sup> malgré que la réglementation des marchés publics et de leur passation reconnaît l'allotissement de marchés selon les composantes des biens à acquérir<sup>99</sup>.

Enfin, des coopératives des produits agricoles ont signalé le problème de ne pas pouvoir satisfaire aux conditions de qualités exigées par certaines institutions publiques<sup>100</sup>, comme le taux d'humidité, auxquels les coopératives ne parviennent pas de satisfaire faute des moyens visitées

### **5.2.2. Retard dans le paiement après fournitures des produits agricoles aux institutions publiques acheteuses**

Bien qu'un grand nombre de coopératives n'ont pas connu beaucoup de retard dans le paiement suivant les délais prescrits dans le contrat de fournitures des produits alimentaires, 8/22 coopératives visitées<sup>101</sup> ont témoigné avoir connu des retards dans le paiement de leurs fournitures aux institutions publiques

---

<sup>95</sup> Il s'agit de la coopérative CAEPLA

<sup>96</sup> Article 19, al.3 Loi n° 50/2007 la 18/09/2007 portant création, organisation et fonctionnement des coopératives au Rwanda

<sup>97</sup> Interviews avec le directeur général a i de RGCC sur la constitutions des garanties bancaires des coopératives agricoles qui sont entrées en collaboration avec cette institution.

<sup>98</sup> Cela a été signalé comme défis pour participer aux marchés publics de fournitures des biens, notamment le cas des Ecoles secondaires avec internat, la Police Nationale, le Service National des Prisons où les marchés de fourniture combinent les produits alimentaires, les produits d'hygiène, matériels etc.

<sup>99</sup> Arrêté Ministériel N°001/14/10/TC du 19/02/2014 portant réglementation des marchés publics, des dossiers types d'appels d'offres et contrats types ; Loi relative aux marchés publics de 2013. Cela a été aussi confirmée par les participants au cours de l'atelier national de validation

<sup>100</sup> Interview avec le représentant de la fédération des Agriculteurs des Maïs (céréales) au Rwanda

<sup>101</sup> Il s'agit des coopératives ABIBUMYE, COTUNYARU, CODEMARU, DUHUZIMBARAGA, UNICOPROMANYA, COAMIN, KOREMU, KOABIKA et COAMANYA

allant de plus de 2 semaines jusqu'à 5 mois alors que les contrats stipulent que le paiement ne doit pas aller au delà des délais stipulés dans le contrat<sup>102</sup>. Cela constitue un grand défi pour ces coopératives car elles ne parviennent pas d'honorer leurs engagements aux membres et aux autres agriculteurs à qui elles ont acquis les produits agricoles. Un représentant d'une des coopératives visitées n'a même pas hésité de dire que le retard de paiement lui a occasionné un déficit très important où elle déplore que la coopérative a livré 30 tonnes et jusqu'à ce jour elle n'est pas encore payée pour cette quantité livrée à une des institutions publiques.<sup>103</sup>

### 5.2.3. Adhésion aux prix d'achat des produits agricoles déterminés par les institutions publiques acheteuses

Les 14/22 coopératives rencontrées ont témoigné que les prix d'achat de leurs produits sont fixés préalablement par les institutions acheteuses.<sup>104</sup> Egalement, les coopératives ont souligné que les prix d'un même produit agricole diffèrent selon l'institution acheteuse. Comme les coopératives leur Fédération des coopératives d'agriculteurs de céréales<sup>105</sup> le témoignent, elles adhèrent aux prix car ces institutions publiques acquéreuses des produits agricoles, preneuses de quantités importantes fixent des prix d'achats des produits agricoles de leur gré sans concertation des coopératives, Unions et Fédérations et même la NCCR.

Il en est de même des 3 coopératives rizicoles dont le prix d'achat du paddy (riz récolté) est fixé par les usines de traitement de riz à partir du prix fixé par le Ministère du Commerce et des Coopératives après avoir réuni toutes les coopératives rizicoles pour leur concertation en vue de la fixation du prix standard d'achat du paddy pour une saison donnée. En outre, les coopératives actionnaires aux « Rice Factory » ont signalé le fait que le riz produit localement se heurte aux difficultés de ne pas faire face à la qualité inférieure aux riz importés qui ont déjà des prix moins onéreux que le riz local<sup>106</sup>. Le problème de fixation des prix se pose aussi dans le sens où les prix ne s'adaptent pas avec le temps écoulé après récolte.

---

<sup>102</sup> Cela a été confirmée par le représentant de la fédération des agriculteurs des maïs comme l'un des défis majeurs auxquels font face les coopératives agricoles.

<sup>103</sup> Cette affirmation est une reproduction de l'une des coopératives du district de Ngoma qui a dit que cela a causé même des problèmes au sein de la coopérative où les membres- fournisseurs des produits agricoles réclament toujours les frais de leurs récoltes.

<sup>104</sup> Il s'agit des coopératives suivantes: COAIGA, DUHIZIMBARAGA, KOBIBINYA, COACMU, KOREMU, KOABIKA, ABIBUMBYE, COTUNYARU, CODEMARU, COTEBARU, COAMIN, ABASHINGASUKA, UNICOPROMANYA, COAMANYA.

<sup>105</sup> Cette affirmation est une reproduction du Représentant de la Fédération des Agriculteurs des Maïs au Rwanda.

<sup>106</sup> Cette affirmation a été signalée comme défis majeurs auxquels les coopératives rizicoles visitées font face.

## CHAPITRE VI. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Considération faite aux éléments contenus dans la législation sur les coopératives et celle relative aux marchés publics et tenant compte aussi des informations collectées auprès des coopératives rencontrées par IMBARAGA, il apparaît que les coopératives agricoles sont enregistrées légalement auprès de RCA. Cependant, le constat en est que la participation effective des coopératives dans les marchés publics reste presque passive et conventionnelle par ce que parmi les coopératives rencontrées, aucune d'entre n'a participé aux marchés publics ouverts au public.

Dans le cadre de l'amélioration de la participation effective des coopératives agricoles dans les marchés publics d'acquisition des produits agricoles, les recommandations ont été formulées, tant par les personnes interviewées aussi bien que même par l'Organisation IMBARAGA. Ces recommandations sont les suivantes :

### 6.1 Au Gouvernement et aux autres institutions publiques habilitées

- 7 Eduquer le public en général et les coopératives en particulier sur la réglementation actuelle sur les marchés publics vis-à-vis de la participation des coopératives à ces marchés. Il faut aussi faire un lien avec l'enregistrement des coopératives en vue d'acquisition de la qualité commerciale mais aussi sensibiliser les coopératives enregistrées à cette fin à se faire enregistrer auprès de la RPPA.
- 8 Assister et conseiller les coopératives (qui le désirent) à la reformulation de leur mission et d'inclure par conséquent la commercialisation pour pouvoir accéder ou concourir aux marchés publics tout en remplissant les formalités requises et devenir une coopérative multifonctionnelle comprenant le volet de commercialisation.
- 9 Renforcer la capacité des coopératives sur la réglementation des marchés publics au Rwanda notamment la Loi n° 05/2013 de la 13/2/2013 portant modification et complément de la Loi numéro 20/2007 du 27/3/2007 sur les marchés publics et l'Arrêté Ministériel n°001/14/10/TC du 19/02/2014 portant réglementation des marchés publics, des dossiers types d'appels d'offres et contrats types.
- 10 Honorer les engagements contenus dans les clauses du contrat sinon des recours administratifs et en justice peuvent être envisagées contre cette institution.
- 11 Aussi, le MINICOM, en collaboration avec les coopératives rizicoles, devrait assurer ou faciliter la commercialisation en priorité des produits agricoles locaux, notamment le cas du riz produit au Rwanda qui est vendu au prix moins cher par rapport aux riz importés.
- 12 De même que le MINICOM le fait pour la fixation des prix du paddy (riz récolté par les coopératives rizicoles) en concertant les coopératives de productions de ces produits; le MINAGRI, le MINICOM, en concertation avec les UNIONS, FEDERATIONS agricoles et la NCCR, devraient concourir à la fixation du prix standard d'acquisition des produits agricoles stockables (les céréales et les légumineuses) lesquels prix devraient être considérés comme standard aux coopératives agricoles productrices.
- 13 La société civile
- 14 Encourager et sensibiliser les agriculteurs à la consolidation des terres afin d'avoir des espaces suffisantes à cultiver. Aussi, il faut aussi faire l'advocacy auprès des autorités administratives locales

pour identifier les terrains disponibles non exploités par les propriétaires et de les faire louer aux coopératives désireuses pour exploitation agricole de ces terrains tout en respectant la législation en matière foncière.

- 15 Faire l'advocacy aux institutions publiques acquéreuses des produits agricoles pour honorer leurs engagements ( i.e : délais de paiement) contenus dans les contrats et ou convenus vis à vis des coopératives en matière de marchés publics sinon entreprendre les recours administratifs.
- 16 Faire l'advocacy auprès des institutions financières pour octroi facile des crédits bancaires aux coopératives pour leur permettre de travailler dans les conditions favorables, surtout pour avoir des lieux de séchage et de stock appropriés, ce qui leur permettra d'accéder aux marchés potentiels du PAM, MINAGRI, R.G.C.C et RAB qui exigent des mesures standards d'humidité (taux d'humidité) des produits agricoles dont elles achètent.
- 17 Faire le plaidoyer auprès du MINICOM en incluant la RCA et NCCR pour la fixation des prix standards d'acquisition des produits agricoles alimentaires de base y inclus les céréales et les légumineuses pour assurer la vente intéressante aux coopératives agricoles, comme cela se fait pour le prix du paddy (riz récolté directement du champ avant l'usinage).

## 6.2 Aux coopératives et aux organisations faitières

- 1 Pour les coopératives naissantes en cours de légalisation, se solidariser avec une autre coopérative expérimentée et faire le marché à travers lui après avoir joint les produits agricoles comme les membres coopératives de certaines Unions le font;
- 2 Dans la limite de leurs moyens, les organisations faitières devraient remplir convenablement les rôles suivants<sup>107</sup> pour aider les coopératives à mieux réaliser leur mission:
  - ♦ Fournir une assistance professionnelle pour l'administration et la gestion des sociétés coopératives membres ;
  - ♦ Constituer un fond de garantie pour les coopératives membres en vue de financer leurs activités économiques ;
  - ♦ Fournir toute information susceptible d'améliorer les activités des coopératives membres;
  - ♦ Aider dans l'Organisation de l'éducation et de la formation continue des membres, des membres du Conseil d'Administration et des employés des sociétés coopératives ;
  - ♦ Protéger les intérêts de leurs membres affiliés devant les autorités publiques et d'autres sociétés privées.

---

<sup>107</sup> Article 19. A1.2 – 6 de la Loi N° 50/207 du 18/09/2007 portant création, organisation et fonctionnement des coopératives au Rwanda

## BIBLIOGRAPHIE

### Textes législatifs

- Acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives, Adopté le 15/12/2010 à Lomé (TOGO) Publié dans le Journal Officiel de OHADA, n° 23 du 15/02/2011.
- Décret du 25 février 1959 relatif aux marchés de travaux, de fournitures et de transport (Bulletin Officiel, 1959, p. 1493).
- Arrêté Royal du 26 juin 1959 relatif aux marchés publics de travaux, de fournitures et de transports (Bulletin Officiel, 1959, p. 1497)
- Arrêté Présidentiel N°136/05 du 23 septembre 1976, un Conseil des adjudications de la République Rwandaise a été organisé (Journal Officiel de la République Rwandaise, 1976, p. 634) modifié par Arrêté Présidentiel N°99/10 du 20 avril 1979 in *Journal Officiel de la République Rwandaise*, 1979, p.1493.)
- Arrêté Présidentiel N°28/01 du 19/07/2004 portant procédure de passation de marchés publics in *Journal Officiel de la République du Rwanda*, No. spécial du 08 septembre 2004.
- Loi N°12/2007 du 27/03/2007 relative aux marchés publics in *Journal Officiel de la République du Rwanda*, N°8 du 15 Avril 2007.
- Loi N° 50/207 du 18/09/2007 portant création, organisation et fonctionnement des coopératives au Rwanda
- Loi N° 1/01 du 4 février 2008 portant Code des marchés publics du Burundi
- Loi N°25/2011 du 30/06/2011 portant création de l'office Rwandais des marchés publics (RPPA) et déterminant ses missions, son organisation et son fonctionnement.
- Loi N°05/2013 du 13/02/2013 modifiant et complétant la Loi N° 12/2007 du 27/03/2007 relative aux marchés publics in *Journal Officiel n°16 Of 22/04/2013*.
- Arrêté Ministériel N°001/14/10/TC du 19/02/2014 portant réglementation des marchés publics, des dossiers types d'appels d'offres et contrats types.

### Rapports et documents de politique nationale

- FAO, Institutional Procurement of staples from Smallholders, the case of Common purchase for Progress in Rwanda (2014), FAO Rwanda, Kigali.
- NSGR Operations and Procedures Manual.
- P4P Purchase for Progress/The story Connecting farmers to markets, WFP, February 2015.
- Republic of Rwanda, Ministry of Agriculture and Animal Resources, Farm Land Use Consolidation in Rwanda: Assessment from the perspectives of Agriculture Sector (2012), Kigali.
- Republic of Rwanda, Rwanda National Strategic Grain Reserve: Operations and Procedures manual (2013), Kigali.
- République du Rwanda, Plan Stratégique pour la Transformation de l'Agriculture au Rwanda, Kigali, Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage (2004), Kigali.
- République du Rwanda : Stratégie de Réduction de la Pauvreté, MINECOFIN, Kigali.

## ANNEXES

### Annexe 1 : Questionnaire visant les institutions publiques

#### QUESTIONNAIRE DESTINE AUX INSTITUTIONS PUBLIQUES ACHETEUSES DES PRODUITS AGRICOLES

**IZINA RY'IKIGO.....,**

**Amazina n'umwanya w'uwabajijwe.....**

**Tel : .....**

#### AHO IKIGO KIBARIZWA

- Umurenge
- Akarere
- Intara

#### UBURYO ISOKO RIMENYEKANISHWA

- Amatangazo kuri radiyo;
- Amatangazo mu binyamakuru ;
- Amatangazo amanikwa ahantu rusange ;
- Murandasi ( interineti) ;
- Kwegera amakoperative agurisha ibikomoka ku buhinzi.
- Ubwumvikane

#### UBURYO IGURA RY'IBIKOMOKA KU BUHINZI RIKORWA

- Gupiganisha abagurisha ;
- Ubwumvikane ku igurisha ;
- Amasezerano yo kugemura igihe kirekire ;

- Amasezerano yo kugemura ku gihe gito.

## **IBISABWA MU MASOKO Y'IBIKOMOKA KU BUHINZI**

Ese koperative z'abahinzi zemerewe gupiganira amasoko atangwa muri ki kigo.....

Umubare wa koperative z'ubuhinzi zimaze gupiganwa.....

Ibisabwa Koperative ngo zibashe gupiganwa

.....

.....

.....

.....

.....

### **I. KU KIGO CY'IGIHUGU GISHINZWE AMASOKO YA LETA (RPPA)/MINAGRI/NCCR/**

- Ni ibihe bisabwa ngo Koperative yandikwe

.....

.....

.....

.....

- Amakoperative y'ubuhinzi yiyandikishije ni angahe ?

.....

.....

.....

.....

- Amakoperative amaze kwitabira ipiganwa ku masoko ya Leta ni angahe?

- .....
- .....
- .....
- .....



➤ Ni izihe ngorane amakoperative y’ubuinzi ahura nazo mu kwitabira amasoko ya Leta?

➤ .....  
.....  
.....  
.....

➤ Hakorwa iki ngo izi ngorane ziveho?

➤ .....  
.....  
.....  
.....  
.....

## **II. MINISITERI Y’UBUCURUZI N’INGANDA, IKIGO CY’IGIHUGU GISHINZWE AMAKOPERATIVE(RCA)**

➤ Ni ibiki bishingirwaho mu guha amakoperative y’ubuhinzi amasoko?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Koperative isabwa iki ngo ynjire mu ipiganwa ngo cyangwa igire isoko ry’umusaruro wayo iyigemurira ikigo?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

➤ Ni ubuhe buryo bukoreshwa mu gutanga amasoko?

Amapiganwa, gusanga amakoperative, ubwumvikane, gusinyana amasezerano

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- Ni izihe ngorane muhura nazo mu masoko ikigo kigirana n’amakoperative y’ubuhinzi ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- Hakorwa iki ngo amakoperative y’abahinzi abashe gupiganirwa amasoko ya leta

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Hari ibyo ikigo gikora ngo habe koroherereza amakoperative y’ubuhinzi kwinjira mu mapiganwa y’amasoko atangwa n’iki kigo?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## Annexe 2 : Questionnaire visant les coopératives agricoles

### IBIBAZO BIGENEWE AMAKOPERATIVE AKORA UBUCURUZI BW'IBIKOMOKA KU BUHINZI

Ibi bibazo bizasubizwa hakoreshejwe guhitamo kimwe mu bisubizo byateganijwe

A. UMWIRONDO RO W'UBAZWA			
<b>A1. Izina rya Koperative</b>		<b>A6. Koperative ikora ubucuruza bw'imyaka</b>	
		Imyaka cyangwa umusaruro ukomoka ku bihingwa	1
<b>A2. Umwanya w'ubazwa</b>			
Perezida	1	Imbuta z'indobanure (zatubuwe)	2
Undi muntu wo muri komite	2		
Umukozi wa Koperative	3	<b>A7. Umusaruro wa Koperative ugurishwa kuri nde</b>	
<b>A3. Igitsina</b>		Abaturage	1
Gabo	1	Ayandi makoperative	2
Gore	2	Ibigo by'amashuri	3
<b>A4. Aho Koperative iherereye</b>		Ibigo bya Leta (bivuge)	4
Intara :		Akarere	5
Akarere :		Minisiteri (yivuge)	6
Umurenge :		Ibigo mpuzamahanga (bivuge)	7
Akagali		Ahandi (havuge)	8
Umudugudu :		<b>A.8 Uburyo bagurisha umusaruro</b>	
<b>A5. icyo Koperative igamije guteza imbere</b>		Binyuze mu ipiganwa ry'isoko	1
Ubuhanzi bw'imyaka	1	Ubwumvikane ku igurisha	2
Gutubura imbuta	2	Amasezerano yo kugemura ahoraho	3
Guhunika imyaka	3	Amasezerano yo kugemura mu gihe gito	4

## B. KOPERATIVE Z'ABAHINZI N'AMASOKO YA LETA

B1. Ni gute Koperative imenya ko hari isoko rya Leta ?		B2. Ni izihe nzira Koperative inyuramo/ ikoresha ngo itsindire isoko rya Leta?	
Guhurira ku isoko rusange	1	Kwishakira umuguzi	1
Gusurwa n'ibigo bya Leta	2	Ipiganwa	2
Kuri telefoni	3	Kuganwa n'ibigo bya Leta	3
Amatangazo kuri radiyo	4	Amasezerano atanyuze mu ipiganwa	4
Murandasi (Interineti)	5	Izindi nzira (zivuge) : ie komisiyoneri	5

B3. Ni ayahe mahirwe yihariye Koperative z'ubuhinzi n'ubworozi zigira mu bijyanye n'amasoko ya Leta?		B4. Ni ubuhe buryo Koperative ishyira mu bikorwa isoko yatsindiye?	
Koroherezwa ku byangombwa bisabwa	1	Kugemura hakoreshejwe umutungo wa koperative gusa	1
Gusonerwa ingwate	2	Kujya ku isoko rusange gushaka ibyo kongera umusaruro wa Koperavive	2
Kugenerwa iby'akarusho kurenza abandi	3	Kwifatanya n'indi Koperative	3
Ibindi (bivuge)	4	Ubundi buryo (buvuge)	4

## C. IMBOGAMIZI KOPERATIVE ZIHURA NAZO MU GUPIGANWA MU MASOKO YA LETA, INGAMBA ZO GUHANGANA NA ZO N'IBYIFUZO

C1. Ni izihe mbogamizi Koperative ihura nazo kubijyanye n'amasoko atangwa na Leta		C.2. Gukemura amakimbirane (gusubiza mu magambo y'ubazwa)	
Icyo koperative ikora cyangwa igamije	1	Ni ayahe makimbirane akunze kuvuka mu makoperative ?	
Kudasobanukirwa n'iby'amasoko ya Leta	2	Aterwa ni iki ?	
Kutagira Registre y'ubucuruzi	3	Ni ubuhe buryo bukoreshwa mu gukumira gukemura ayo makimbirane iyo amasezerano atubahirijwe ?	
Ururimi isoko riteguye	4	Ese kontaro mugirana n'abo mugurishaho ibikomoka ku buhinzi ziteganywa uburyo amakimbirane akemurwa ?	
Kutagira abakozi bazi amategeko agenga ubucuruzi n'amasoko ya Leta	5	Ibihano bitangwa ni ibihe ?	

Ubushobozi buke bwa Koperative	6		<b>C.3. IBYIFUZO</b>	
Kudasobanukirwa n'amategeko agenga amasoko ya Leta	7		Ni ubuhe bufasha cyangwa inkunga Koperative zihabwa kugira ngo zikore neza?	
Kutuzuza ibisabwa mu itegurwa ry'amasoko ya Leta (bivuge)	8			
Ibisabwa (guhaza isoko)birenze ubushobozi bwa Koperative (bivuge)	9			
Ingwate zisabwa	10		Kugira ngo Koperative zikomere kandi zitange serivisi nziza hakorwa iki ?	
Koperative yishyurwa nyuma y'igihe kingana iki imaze gutanga ibyasabwe mu isoko	11			
Kutagira icyo bisigariza nyuma yo kugurisha	12		Ingamba zo kwihaza (autosuffisance) muri koperative zihagaze gute ?	

## Liste des coopératives visitées

1. CAEPLA
2. COACMU
3. COAIGA
4. COAMANYA
5. COAMIN
6. CODEMARU
7. COOT MURU
8. COOPERARTIVE ABASHINGASUKA
9. COOPERATIVE TUMENYWE
10. COOPERATIVE ABIBUMBYE
11. COPRORIZ ABAHUZABIKORWA
12. COOPERATIVE DUHUZIMBARAGA
13. COPRORIZ CYIRI
14. CORIRWA
15. KOTEBARU
16. COTUNYARU
17. GROUPEMENT TUBEBAMWE
18. GROUPEMENT TWITEZIMBERE-RUREMBO
19. KOABIKA
20. KOBIBINYA
21. KOREMU
22. UNICROPROMANYA

## Liste des institutions visitées

1. RGCC,
2. NSGR,
3. RCA,
4. NCCR,
5. Chambre d'Agriculteurs auprès de la Fédération Rwandaise du Secteur Privé,
6. FUCORIRWA,
7. Fédération (Rwandaise) des Agriculteurs des Maïs.