



Une adhérente de la coopérative de Tuzamurane cueille un ananas sur son exploitation dans le district de Kirehe, dans l'est du Rwanda. Elle utilise les revenus issus de la vente de ses ananas pour soutenir sa famille. Photo : Aurélie Marrier d'Unienville

# LA COOPÉRATIVE D'ANANAS DE TUZAMURANE AU RWANDA

Donner aux paysans et paysannes les moyens de récolter les fruits du marché mondial

La pauvreté est monnaie courante pour les paysans et paysannes et les travailleurs et travailleuses agricoles qui produisent et transforment ce que nous mangeons, au sein d'une industrie valant des milliards. La nouvelle campagne d'Oxfam met en lumière les inégalités et la souffrance humaine systémiques dans les chaînes d'approvisionnement alimentaire et démontre comment certaines actions des supermarchés, des États, des paysans et des paysannes et des travailleurs et des travailleuses pourraient garantir un niveau de vie digne et décent pour des millions de personnes.

Cette étude de cas revient sur l'exemple probant de la coopérative de Tuzamurane, au Rwanda, qui a permis à des agricultrices d'accéder au marché lucratif de l'exportation d'ananas séchés à l'international. L'association entre un modèle commercial communautaire et une relation constructive avec un distributeur éthique a permis à ces productrices de s'extirper de la pauvreté, ce qui a eu des retombées pour l'ensemble de leur communauté.

Elle s'inscrit dans une série d'études de cas qui étayaient le rapport de la campagne mondiale intitulé *Derrière le code-barre : des inégalités en chaînes* en attirant l'attention sur la situation désespérée de groupes spécifiques de paysans et paysannes, ainsi que de travailleurs et travailleuses agricoles dans les chaînes de valeur alimentaires mondiales, et/ou en promouvant d'autres approches fructueuses.

# 1. INTRODUCTION

Au Rwanda, la pauvreté et la malnutrition restent des défis majeurs. Dans le district de Kirehe dans l'est du Rwanda, de nombreux foyers ont une femme à leur tête des suites du génocide de 1994. Beaucoup n'avaient d'autre option que d'essayer de tirer un revenu de leurs petites parcelles de terre.

La coopérative de production d'ananas de Tuzamurane a été créée par la communauté il y a 10 ans pour enseigner aux femmes des compétences horticoles et faciliter leur accès aux marchés et à des systèmes d'épargne. La communauté a identifié l'ananas comme étant une culture potentiellement lucrative et bien adaptée aux conditions locales. Toutefois, le prix des ananas au niveau local peut être très bas, à peine 50 francs rwandais (RWF), soit 6 centimes pièce.

Depuis sa création, la coopérative de Tuzamurane a permis à quelque 300 personnes du district d'améliorer leurs revenus, dont près de la moitié sont des femmes. Les producteurs et productrices touchent désormais jusqu'à 200 RWF pièce et reçoivent des formations, des intrants (semences, engrais) et bénéficient d'avantages sociaux. Cela leur a permis de s'extraire de la pauvreté.

Oxfam intervient depuis 2015 auprès de Tuzamurane dans le cadre de son programme de développement d'entreprise (EDP – Enterprise Development Programme) qui permet à des PME de certains des pays les plus pauvres au monde de devenir viables<sup>1</sup>. Grâce au soutien d'Oxfam, Tuzamurane a obtenu la certification biologique, élargi sa base de fournisseurs, investi dans une salle de séchage et dans des équipements de transformation, et accédé à un financement. Oxfam a également contribué à renforcer les compétences de l'entreprise en matière de management et formé la main-d'œuvre en matière d'hygiène alimentaire. De fait, la coopérative est désormais un acteur du très lucratif et très rentable marché de l'ananas séché certifié bio et partage une grande part des bénéfices avec ses membres. Elle exporte à présent des ananas séchés dans toute l'Afrique et jusqu'en France, notamment.

L'augmentation des revenus découlant de la vente des ananas a notamment eu un fort impact sur les foyers dirigés par une femme. Les productrices ont pu acheter des terres, un logement et du bétail, et s'acquitter des dépenses du ménage (assurance maladie et frais de scolarité, par exemple). La coopérative a également investi ses bénéfices dans des initiatives qui profitent à la communauté au sens large. Cette réussite démontre comment un soutien apporté au niveau de l'exploitation agricole associé à une relation constructive avec un distributeur européen (Agro Sourcing) désireux d'investir dans la chaîne d'approvisionnement peuvent accroître les opportunités économiques pour les paysans et paysannes et les extirper de la pauvreté.

*« Je vivais dans la pauvreté, avec des ressources insuffisantes. Avant d'entrer dans la coopérative, je ne vivais pas bien. J'avais le sentiment qu'il manquait quelque chose, qu'il n'y avait pas de perspective d'avenir. »*

Valérie Mukangerero, membre de la coopérative de Tuzamurane

*« Quand je n'avais pas de quoi payer les frais de scolarité, les enfants ne pouvaient pas aller à l'école. Ils devaient rester à la maison. Cela m'inquiétait beaucoup. »*

Theresie Nyirantozzi, membre de la coopérative de Tuzamurane

## 2 ACCÈS AU BON MARCHÉ

Le soutien apporté par Oxfam aux coopératives nous enseigne que de telles initiatives peuvent aider les producteurs et productrices à développer leurs produits, à pénétrer sur de nouveaux marchés et à renforcer leur pouvoir de négociation dans la chaîne de valeur. Tout cela contribue à augmenter les revenus des producteurs et productrices. Ils et elles rencontrent toutefois des difficultés pour se regrouper en coopératives. Les membres ont souvent besoin de suivre une formation, notamment en matière de soutien commercial et de management, avant que les coopératives ne deviennent des entités commerciales viables.

Au début de l'intervention d'Oxfam, la coopérative de Tuzamurane vendait (et continue de vendre) des ananas frais sur le marché local et à l'entreprise rwandaise Inyange Industries qui produit des jus de fruit pour le marché domestique. Or, le marché domestique des fruits frais issus de l'agriculture biologique reste limité, tandis que sur les marchés européens la demande est forte et une prime aux produits biologiques est en place. Oxfam a donc identifié une opportunité pour la coopérative d'accéder à ce marché en produisant des ananas bio séchés destinés à l'exportation. Les méthodes de production de Tuzamurane s'inspiraient déjà des principes de l'agriculture biologique, si bien que seuls des changements mineurs et une traçabilité supplémentaire étaient requis pour que les producteurs et productrices obtiennent la certification biologique.

Depuis 2015, et grâce au soutien d'Oxfam, les membres de Tuzamurane se sont formés aux techniques de l'agriculture biologique et de reproduction des plants d'ananas. La coopérative a également investi dans la construction d'une salle de séchage, renforcé ses compétences en management et amélioré sa tenue des livres comptables. À l'instar de toutes ses interventions, l'aide d'Oxfam auprès de Tuzamurane inclut de lever les obstacles à l'autonomisation économique des femmes<sup>2</sup>, notamment en insistant sur l'embauche de femmes, en ciblant des propriétés dirigées par des femmes pour devenir fournisseurs, en dispensant des formations sur les techniques de production adéquates et en facilitant l'accès des femmes au financement.

Le changement le plus marquant apporté par Oxfam porte toutefois sur la mise en relation de l'entreprise avec un distributeur éthique desservant les marchés européens. Ce distributeur s'est engagé à acheter les ananas à un prix équitable, et son contrat avec Tuzamurane stipule que le prix est renégocié chaque année pour tenir compte des évolutions, comme les éventuelles augmentations des coûts de production.

Oxfam continue d'aider Tuzamurane à accéder à de nouveaux marchés, par exemple en finançant des formations en matière de HACCP (Analyse des risques - points critiques pour leur maîtrise) afin d'améliorer la constance de la production et de se conformer aux normes

internationales en matière de sécurité alimentaire, et en s'employant à obtenir la certification ISO 22000 mondialement reconnue. Le distributeur européen soutient Tuzamurane dans l'obtention de la certification Fairtrade. L'obtention de ces deux certifications (en plus de la certification biologique et de la certification du Rwanda Standards Board imposée par le gouvernement national) a un coût rédhibitoire pour la plupart des exploitations paysannes rwandaises. Il est toutefois essentiel d'élargir l'accès aux marchés d'exportation.

Le marché de l'exportation est exigeant. Il n'est pas certain qu'il soit plus rentable pour une entreprise de vendre un produit transformé à l'exportation plutôt que de se concentrer sur la culture de produits primaires. Les produits destinés à l'exportation requièrent des investissements significatifs en matière de contrôle qualité et d'administration, avec plusieurs degrés de certification. Le coût et la complexité de ces processus constituent souvent des obstacles aux nouvelles entreprises souhaitant se lancer sur le marché de l'exportation.

Le soutien d'Oxfam permet à la coopérative de Tuzamurane de surmonter ces obstacles. L'entreprise a également eu la chance de pouvoir s'investir dans une relation bilatérale constructive avec son distributeur européen. Le distributeur se considère comme un partenaire et investit activement du temps, de l'argent et son savoir-faire pour la réussite de Tuzamurane et de groupes de producteurs et productrices similaires dans le monde. Ce niveau de soutien jette les bases de la réussite à long terme de la coopérative de Tuzamurane et de ses membres.



Valérie Mukangerero se rend dans sa plantation d'ananas dans le village de Rwamurema, dans l'est du Rwanda. Valérie cultive et vend des ananas biologiques au sein de la coopérative de Tuzamurane et a vu ses revenus augmenter suffisamment pour agrandir sa maison et acheter une vache. Photo : Aurélie Marrier d'Univille/Oxfam

# 3 IMPACT SUR LES PRODUCTEURS/PRODUCTRICES ET SUR LA COMMUNAUTÉ

Il est trop tôt pour mener des études d'évaluation formelles, mais plusieurs faits anecdotiques semblent confirmer l'impact positif de la réussite de Tuzamurane sur ses membres et sur la communauté locale.

Grâce à la hausse des revenus issus de la culture d'ananas, les femmes indiquent être maintenant en mesure d'apporter des améliorations dans leur logement et de payer les dépenses du foyer, les frais de scolarité et d'assurance maladie (voir l'Encadré 1). Elles ont pu investir dans du bétail, dans l'acquisition de nouvelles terres pour les cultures et dans l'embauche d'une main-d'œuvre locale pour gérer les périodes de forte activité. Les membres de la coopérative ne se trouvent plus dans les catégories de revenus les plus basses telles que définies par le gouvernement rwandais. Beaucoup de producteurs et de productrices réduisent volontairement la superficie allouée aux cultures de base, à faible valeur ajoutée, et privilégient la culture de l'ananas, plus lucrative. Les risques inhérents à cette transition sont atténués par la sécurité de revenu découlant de l'adhésion à la coopérative et par l'accès au marché mondial de l'exportation de produits biologiques.

Grâce à l'exportation d'ananas séchés vers l'Europe, Tuzamurane est désormais une coopérative rentable dont les bénéficiaires se ressentent à l'échelle de la communauté au sens large. Elle vend également des produits de producteurs et productrices en dehors de la coopérative sur le marché local et finance des initiatives communautaires avec ses propres bénéfices. Ce sont les membres qui décident en début d'année le montant qui sera dépensé. En 2016, par exemple, les ménages ont été équipés de poêles peu énergivores, réduisant les coûts de bois et le temps passé en cuisine, une tâche qui est généralement dévolue aux femmes. Autrement dit, elles peuvent désormais consacrer davantage de temps à s'occuper de leurs plantations d'ananas ou à d'autres tâches. Dans le cadre de son objectif social plus large, la coopérative prend également en charge les primes d'assurance maladie pour les membres de la communauté qui n'ont pas les moyens d'y souscrire, sous la forme d'un dividende communautaire.

*« Quand j'ai rejoint la coopérative, j'ai reçu une formation, j'ai appris et j'ai acquis la certitude de bientôt avoir une vie meilleure. J'allais changer ma vie [...] Je suis fière quand je peux acheter des vêtements ou de la nourriture lorsque mes enfants en ont besoin, et quand je peux payer les uniformes des enfants sans m'inquiéter. »*

Valérie Mukangerero, membre de la coopérative de Tuzamurane

### Encadré 1 : L'histoire de Theresie

Theresie fournit les ananas de son exploitation à la coopérative de Tuzamurane. Avant de rejoindre la coopérative, cette femme de 60 ans cultivait du manioc et des fèves, mais ses revenus étaient si faibles qu'elle peinait à acheter des produits de base comme de la nourriture, des vêtements et du savon. Depuis qu'elle est membre de la coopérative, Theresie peut subvenir aux besoins de ses cinq enfants. Elle a acheté un veau avec ses bénéfices et utilise le fumier pour fertiliser sa plantation. Theresie est fière d'être membre de la coopérative, car elle n'a plus besoin de demander de l'argent à son mari pour acheter divers articles comme des habits. Elle raconte :

*« J'inciterais les autres femmes à rejoindre la coopérative et à cultiver des ananas. Je leur dirais de ne pas cultiver dans leur coin, mais de travailler ensemble avec d'autres pour augmenter leur rendement. »*

## 4 FACTEURS DE RÉUSSITE

La coopérative de Tuzamurane est un modèle commercial probant qui peut être reproduit. Il démontre comment la construction d'une chaîne d'approvisionnement suivant une approche axée sur l'humain peut extirper les paysans et paysannes de la pauvreté. La réussite de la coopérative peut être attribuée à divers facteurs.

Avant tout, Tuzamurane est une initiative menée par la communauté. La communauté a identifié que l'ananas offrait un potentiel de revenu supérieur par rapport aux cultures de base traditionnelles. La production d'ananas est également bien adaptée aux femmes, car les ananas peuvent pousser sur des parcelles relativement petites, auxquelles les femmes ont généralement accès. La culture de ce fruit se révèle idéale dans une zone où de nombreuses femmes sont à la tête de leur ménage et extrêmement motivées pour améliorer les conditions de vie de leur famille.

Grâce aux investissements et au soutien des ONG, l'entreprise a pu lever les obstacles entravant l'accès à des marchés plus lucratifs, notamment du fait des coûts élevés et de l'ampleur des tâches administratives pour obtenir la certification nécessaire pour vendre leurs produits sur les marchés internationaux.

Tuzamurane a également tiré parti d'un partenariat direct avec un distributeur européen. En éliminant les intermédiaires, il est possible d'augmenter la part revenant aux producteurs et productrices et celle partagée au sein de la communauté.

L'entreprise a parfaitement su tirer les fruits de la nature de cette relation. Le distributeur paie un prix équitable pour les produits et souhaite investir activement dans l'entreprise pour élargir son marché. Les producteurs et productrices bénéficient également du fait que les parties prenantes de la chaîne de valeur ont un véritable intérêt à investir pour inscrire la prospérité de leurs fournisseurs sur le long terme. Alors qu'il peut être difficile pour les exportateurs internationaux de travailler directement avec les paysans et paysannes, ils peuvent s'approvisionner auprès d'entreprises comme des coopératives qui regroupent la production de paysans et paysannes en veillant à défendre leurs intérêts.

**À travers sa nouvelle campagne, Oxfam appelle à mettre un terme à la souffrance humaine dans les chaînes d'approvisionnement alimentaire et à promouvoir des modèles commerciaux alternatifs qui offrent aux personnes à l'origine des produits une part équitable des bénéfices. Pour en savoir plus sur la campagne et pour lire l'ensemble des recommandations, reportez-vous à [Derrière le code-barre : des inégalités en chaînes](#).**

# NOTES

- 1 Retrouvez plus d'informations sur le programme de développement d'entreprise (EDP – Enterprise Development Programme) ici : <http://edp.oxfam.org.uk/>
- 2 L'autonomisation économique des femmes (ou WEE, Women's Economic Empowerment) est essentielle pour donner aux femmes les moyens de s'extirper durablement de la pauvreté. L'intervention d'Oxfam dans ce domaine vise à faire évoluer les systèmes économiques (mentalité, pratiques, rôles, politiques) qui discriminent systématiquement les femmes, de sorte que le développement économique contribue de façon durable à la justice entre les femmes et les hommes. Retrouvez plus d'informations ici : <https://policy-practice.oxfam.org.uk/our-work/gender-justice/womens-economic-empowerment#290fadb8-0814-4217-8c1e-e6fd475128aa>



© Oxfam International, juin 2018

Cette étude de cas a été rédigée par Brenda Pennell et Ruth Segal. Oxfam remercie le programme EDP (Enterprise Development Programme) pour son assistance dans sa réalisation. Ce document fait partie d'une série de textes écrits pour informer et contribuer au débat public sur des problématiques relatives au développement et aux politiques humanitaires.

Pour toute information sur les questions soulevées dans ce document, veuillez envoyer un courrier électronique à : [policyandpractice@oxfam.org.uk](mailto:policyandpractice@oxfam.org.uk)

Ce document est soumis aux droits d'auteur mais peut être utilisé librement à des fins de campagne, d'éducation et de recherche moyennant mention complète de la source. Le détenteur des droits demande que toute utilisation lui soit notifiée à des fins d'évaluation. Pour copie dans toute autre circonstance, réutilisation dans d'autres publications, traduction ou adaptation, une permission doit être accordée et des frais peuvent être demandés. Courriel : [policyandpractice@oxfam.org.uk](mailto:policyandpractice@oxfam.org.uk).

Les informations contenues dans ce document sont exactes à la date de mise sous presse.

Publié par Oxfam Grande-Bretagne pour Oxfam International sous le numéro ISBN 978-1-78748-282-1 en juin 2018. DOI : 10.21201/2018.2661  
Oxfam GB, Oxfam House, John Smith Drive, Cowley, Oxford, OX4 2JY, Royaume-Uni.

Traduction et relecture : eXceLingua et François Kergoat

## OXFAM

Oxfam est une confédération internationale de 20 organisations qui, dans le cadre d'un mouvement mondial pour le changement, travaillent en réseau dans plus de 90 pays à la construction d'un avenir libéré de l'injustice qu'est la pauvreté. Pour de plus amples informations, veuillez contacter les différents affiliés ou visiter [www.oxfam.org](http://www.oxfam.org).