UNE COOPERATIVE SE DEVELOPPE

par

H. de LAULANIE S.J. (*)

(*) Ingénieur agronome, responsable de formation agricole et sociale en milieu paysan malgache.

Conseillant depuis six ans une coopérative agricole qui est actuellement en plein essor, il nous a paru intéressant de faire part aux lecteurs de *Terre Malgache* de cette expérience passionnante et de leur montrer, d'une part, les circonstances qui ont permis le démarrage et, d'autre part, les problèmes nouveaux posés par ce développement économique.

1. — « PREHISTOIRE » DE LA COOPERATIVE

La fondation de cette coopérative est la suite d'une action d'animation menée pendant plusieurs années par les Pères Bénédictins du monastère Masina Maria (près de Mahitsy) et en particulier par leur Prieur le P. de Dreuille (Dom Mayeul) qui a quitté Madagascar en 1963.

Dès son installation à Madagascar et pendant plusieurs années, pour sensibiliser les paysans à leurs propres problèmes, le P. Mayeul fit des causeries dans les villages sur le problème démographique, l'insuffisance de la production, les problèmes de la terre, de la subsistance et plus encore sur les problèmes de l'avenir.

Parallèlement à cette action psychologique, il essayait de susciter des réalisations concrètes : citons, sans ordre chronologique, la mise en place de cultures sèches menée par des techniciens de la Délégation provinciale de l'agriculture à Tananarive avec mise en courbes de niveau des surfaces cultivables, les négociations avec le Collège Saint-Michel pour un remembrement et une cession de rizières à des agriculteurs, la vente au Syndicat des agriculteurs d'Ambohitraivo de terres du Collège Saint-Michel et leur répartition entre les familles d'Ambohitraivo, Ambohikely et Ambohijatovo, la création d'une SCAM (Société de Crédit Agricole Mutuel). Une action d'animation fut également menée par la Confédération chrétienne des syndicats malgaches, par le Secrétariat social de Tananarive et par le Centre social diocésain (conférences, visites, sessions).

Le P. Mayeul encouragea, peu avant la création de la Coopérative, la constitution de *Fivondron' asa* ou groupes de travail en commun, sorte de coopératives de culture. En réalité, sur les cinq groupes cons-

tités, quatre étaient des groupes familiaux. Un seul, celui d'Antsahalava, que nous retrouverons plus loin, n'était pas un groupe familial, mais se trouvait constitué de gens et de ménages unis par le besoin.

2. — CREATION DE LA COOPERATIVE

On ne sait plus exactement les raisons qui ont amené la création de la coopérative, mais tout semble indiquer que le but était de favoriser la mise en valeur des terres de colline, traditionnellement délaissées par le paysan malgache et d'ailleurs fortement détériorées par les feux de brousse et la culture du manioc sans fertilisation de la terre.

L'idée de départ a dû être la constitution des groupes de travail en commun, qui seraient encadrés par une coopérative mettant à leur disposition du matériel de culture collectif et se chargeant de la commercialisation des produits. Le moniteur agricole qui devait guider cette action et entraîner les autres paysans était M. Michel Rakotoharison, homme de confiance du P. Mayeul et premier président de la coopérative.

Non seulement le P. Mayeul s'est occupé des démarches administratives nécessaires à la constitution et à l'agrément de la coopérative, mais encore il s'est soucié de lui constituer un capital de départ. D'après certains documents, il semble que le début du fonctionnement se situe en octobre 1962, c'est-à-dire deux mois après l'arrivée d'une subvention de Misereor (œuvre de secours au Tiers-Monde des catholiques allemands) de 14 000 DM, le 31 juillet 1962. Cependant la date de l'assemblée générale constitutive serait le 24 janvier 1963 et celle de l'agrément le 9 avril 1963.

Le capital de départ, constitué par l'aide de Misereor et une aide de la Campagne mondiale contre la faim, est compté au bilan pour 1 405 341 FMG. Cette somme a servi à acheter une décortiqueuse de riz avec un moteur, un broyeur, cinq faucheuses, dix houes à bœufs, une bascule, un frigidaire et à construire un bâtiment pour les machines. Il restait 150 000 FMG comme fonds de roulement pour les frais de fonctionnement. Le capital social s'élevait à 79 280 FMG divisés en 198 parts de 400 FMG réparties entre 40 sociétaires dont 30 étaient chacun propriétaire de 6 parts.

Une aide supplémentaire indirecte a été apportée par un don de 200 000 F belges qui a financé des installations d'adduction d'eau pour les 6 villages de la Coopérative et le salaire du moniteur (en même temps président de la Coopérative) pendant un an. Ce salaire, considéré comme charge de fonctionnement, n'a pas été inscrit au capital de la coopérative.

3. — ANNEES DE FORMATION ET DE TATONNEMENT

C'est au début de l'année 1965 que la coopérative d'Ambohitraivo, sur la suggestion des Pères Bénédictins fit appel à un technicien comme conseiller de gestion. Elle fonctionnait depuis deux ans environ. Les comptes de résultats établis depuis l'origine étaient inutilisables. Plutôt que de revenir sur le passé, il a semblé préférable de faire du positif et la coopérative a commencé à tenir une comptabilité simplifiée de recettes et dépenses ventilées. Les livres de compte étaient tenus par le président. Pendant deux ans, cette comptabilité s'est mise en place peu à peu et a permis d'établir des comptes de résultats corrects.

Pour l'année 1965, les pertes de l'exercice se montaient à 110 000 FMG et les pertes cumulées depuis l'origine à 270 000. Le chiffre d'affaires était de 350 000 FMG et, dans les charges, on relevait 157 000 FMG de salaires (dont celui du moniteur).

Pour l'année 1966, les pertes se montèrent à 80 000 FMG. Le chiffre d'affaires s'était élevé à 335 000, mais les salaires avaient été ramenés à 88 000 FMG

En 1967, les pertes de l'exercice ont été ramenées à moins de 50 000 FMG. Le chiffre d'affaires dépassait 370 000 FMG et les salaires n'avaient pas changé. Mais l'élevage de poules pondeuses qui devait provoquer l'essor de la coopérative avait commencé depuis le début de l'année.

En cinq ans de fonctionnement, la coopérative avait subi des pertes cumulées s'élevant à 400 000 FMG environ. Les amortissements comptabilisés depuis l'origine dépassaient 350 000 FMG.

Le diagnostic était simple : d'une part, les charges étaient trop élevées par rapport aux recettes et, d'autre part, le chiffre d'affaires était trop faible par rapport aux frais généraux et aux amortissements.

Les activités de la coopérative avaient été les suivantes :

1° Décortiquage de riz à façon pour les paysans des environs. Pendant toute cette période, c'est l'activité essentielle : de 180 à 250 000 FMG par an. Cette activité était en soi rémunératrice, mais ses bénéfices ne suffisaient pas à compenser les pertes faites ailleurs. Elle a commencé à diminuer en 1966 à cause d'une taxe sur le riz qui en a fait augmenter le prix.

2° Broyage de matière pour provende. Cette activité qui complétait le décortiquage (même moteur) a été importante en 1966 (travail à façon pour le monastère 60 000 FMG) et a commencé à se développer en 1967 : début de la fabrication de provende pour les sociétaires.

3° Stockage et vente de riz : c'était une des activités prévues au départ pour stabiliser le revenu paysan. Celui-ci vend à bas prix à la récolte et rachète beaucoup plus cher quelques mois après. Cette activité aurait dû être rentable. Mais on s'est trouvé devant des débiteurs récalcitrants (ce qui a provoqué six départs de la coopérative en août 1964) et des fournisseurs peu honnêtes (grosses pertes au nettoyage du riz). De plus, les marges bénéficiaires étaient calculées trop juste, sans tenir compte des pertes éventuelles. Résultats déficitaires.

4° Achats en commun : cela s'est fait pour des semences et des engrais. La marge bénéficiaire a été établie sans tenir compte des pertes (on comptait que un sac de 100 kg doit donner 20 fois 5 kg) et des frais généraux. Résultats déficitaires.

5° Elevage de porcs : cette spéculation a été entreprise parce qu'il restait souvent du son de décortiquage que leurs propriétaires ne remportaient pas. C'était également un moyen d'occuper le second ouvrier de la coopérative. Les comparaisons de frais d'achat et de nourriture avec les prix de vente aboutissaient régulièrement à des résultats nuls ou négatifs. Les porcs achetés au marché sont de médiocre qualité et la nourriture devait être payée par la coopérative, ce qui conduisait à des résultats différents de celui du paysan qui n'évalue pas le prix du son recueilli après pilonnage du riz quotidien et du manioc arraché dans son champ. Cet élevage aurait pu être éducatif si l'on s'était servi de la bascule pour faire des pesées régulières. Plutôt que d'appliquer ce conseil, on a préféré cesser cette activité déficitaire.

6° Produits laitiers : il était prévu des fabrications de fromage ou analogues. Il ne semble pas qu'elles aient jamais été entreprises. D'ailleurs le peu de vaches semi-laitières vivant dans le secteur laisse sceptique sur les résultats possibles.

7° Vaccinations : le président de la coopérative — moniteur faisait également office de vaccinateur. C'est même dans ce but que le frigidaire à pétrole avait été acheté. Cette activité a cessé, d'une part lorsque la coopérative n'a plus payé le salaire correspondant et, d'autre part, à cause de la mise en place de vaccinateurs du service de l'élevage dans la commune. D'ailleurs, les bénéficiaires n'ont jamais participé aux frais qu'entraînait cette opération. Elle reprend aujourd'hui dans un contexte différent.

8° Crédit : les activités de crédit ont toujours existé plus ou moins dès le début. Mais ce furent souvent davantage des crédits à la consommation que des crédits à la production. Ceux-ci furent généralement limités à des achats d'animaux à engraisser : porcelets, canetons, etc. et servirent rarement à des achats d'engrais et de semences. Pour les difficultés de remboursement, on peut s'en douter d'après ce qui a été dit plus haut à propos du stockage du riz.

9° Machines agricoles : la coopérative possédait depuis 1963 cinq faucheuses à bœufs et 10 houes à bœufs. Les faucheuses ne travaillaient pas 20 heures par an en tout et les houes n'avaient jamais travaillé. Une session de trois jours a été organisée pour les coopérateurs, sur l'entretien et l'utilisation de ce matériel. Devant le succès très limité de cette session, la coopérative a revendu 3 faucheuses et 4 houes, ce qui a renfloué la trésorerie en 1966 et 1967 (250 000 FMG). Le matériel restant n'en a pas été utilisé davantage, sauf par le groupe d'Antsahalava dont nous parlerons plus loin. La raison donnée extérieurement était le prix de location qu'on avait décidé de demander pour leur utilisation. En réalité, la vraie raison, c'est que seul le groupe d'Antsahalava a entrepris une véritable mise en valeur des terres de colline. En attendant, on est obligé de compter des amortissements sur ce matériel qui est peu utilisé et ne rapporte rien.

10° Approvisionnement : cette activité fut la dernière en date avant le démarrage de la coopérative puisqu'elle a eu lieu en février et mars 1967. Il s'agissait, après les échecs d'élevage porcin, d'assurer une activité supplémentaire au second ouvrier de la coopérative. Il tiendrait un petit commerce de produits de consommation courante : sel, sucre, huile, savon, bougie, etc.

Conseil fut donné de prendre au départ une marge bénéficiaire de 20 %. Si après quelques mois, elle s'avérait trop forte, on la réduirait. Deux mois plus tard, les coopérateurs voulaient savoir pourquoi leur magasin était en déficit. C'était la première fois que les coopérateurs portaient d'eux-mêmes un jugement sur les résultats économiques d'une de leurs activités. Le diagnostic était simple : le magasin fonctionnait 2 heures par jour, vendant entre 400 et 500 FMG de produits. Le responsable était payé 25 FMG de l'heure, soit 50 FMG par jour. Comme les marges bénéficiaires s'avérèrent après examen être au plus égales à 10 % et ne tenaient pas compte des pertes, le résultat était fatal.

La conclusion de ce qui précède est simple. La coopérative était partie sur une conception plus idéaliste que réaliste et on avait fait passer le social avant l'économique. Or, de même qu'il faut une bonne économie pour pouvoir faire une bonne politique, il faut aussi une économie saine pour pouvoir « faire du social ». La première tâche était donc d'amener les dirigeants de la coopérative et l'ensemble des coopérateurs à des conceptions correctes de la gestion économique : comptabilité, compte d'exploitation, bilan, investissements, amortissements, trésorerie, telles étaient les notions de base à enseigner.

Le deuxième problème était la faiblesse congénitale de la production chez les coopérateurs. C'était une coopérative de producteurs qui ne produisaient que « du riz ». En conséquence, seule l'activité décortiquage marchait et toutes les autres étaient vouées à l'échec. Tout allait changer le jour où les coopérateurs allaient se mettre à produire. C'est ce qu'avait compris P. Ramamindrafo, chef du groupe d'Antsahalava,

qui avait commencé en janvier 1967 l'élevage des poules pondeuses. En février 1967, M. Rakotoharison, malade, dut entrer à l'hôpital pour une année. En son absence, P. Ramamindrafo fut choisi pour le remplacer ; or, c'était lui le véritable « leader » et c'est son exemple qui assura le démarrage de la coopérative.

4. — UNE AIDE D'« ENTRAIDE ET FRATERNITE »

Les Pères Bénédictins, tout en se retirant davantage dans leur monastère, ne se désintéressaient pas pour autant de leurs protégés et c'est ce qui les amena, en septembre 1965, à déposer à Entraide et Fraternité une demande de subvention pour deux des Fivondronana, ceux de M. Rakotoharison et P. Ramamindrafo.

Cette subvention d'Entraide et Fraternité se montait à 652 160 FMG. Il fut prévu au départ de déposer 300 000 en banque comme réserves pour l'avenir. Les 326 000 revenant à chaque groupe étaient ainsi ramenés à 176 000 FMG. La raison était double : d'abord parer à l'imprévoyance traditionnelle des paysans qui risquaient de se lancer tout de suite dans des achats inconsidérés de bétail qu'ils auraient été incapables par la suite de nourrir correctement ; d'autre part, après avoir étudié avec les bénéficiaires un plan d'investissement, il était impossible d'en contrôler rigoureusement l'exécution. Psychologiquement, il fallait leur laisser une certaine liberté. La somme disponible était limitée, les achats indispensables assez importants : cela freinait les possibilités de gaspillage et permettait en tous cas de rattraper la seconde année les erreurs de la première.

Une grande partie de cette somme a servi à construire des bâtiments d'élevage et à acheter du cheptel, en particulier des poulettes pour la ponte. On peut estimer la somme ainsi consacrée à l'élevage à 250 000 FMG qui se sont ajoutés aux 250 000 FMG de trésorerie obtenus par la revente du matériel agricole inutilisé. C'est ce capital de 500 000 FMG, en plus du moteur et du broyeur qui fonctionnaient déjà, qui a financé l'élevage de poules pondeuses devenu l'activité majeure de la coopérative.

5. — LE DEVELOPPEMENT DE L'ELEVAGE DE PONDEUSES

Au début de 1967, deux années de formation à la gestion avaient habitué à enregistrer les opérations avec précision, à raisonner sur des comptes d'exploitation et des bilans, à faire des prévisions et de la gestion économique.

En février 1967, le premier lot de pondeuses (50) de race sélectionnée était acheté au Service de l'Elevage par le groupe d'Antsahalava. Agées de 5 mois, elles commençaient à pondre très rapidement. La provende était achetée et les œufs vendus au monastère. En juin, les recettes s'élevèrent à 10 500 FMG contre 4 110 FMG de dépense de nourriture. En juillet, le troupeau se montait à 90 têtes.

Les autres éleveurs ne suivirent pas immédiatement ; les autres « fivondronana » s'y mirent à la suite d'une visite du Centre Social Diocésain qui leur promit du grillage gratuit s'ils construisaient des poulaillers. En septembre, 5 nouveaux poulaillers étaient en construction dans l'espoir d'un grillage gratuit qui ne vint jamais. Mais une fois les poulaillers construits, on ne pouvait les laisser vides et chacun s'ingénia à constituer son troupeau. En novembre arrivèrent 250 poulets de 3 mois fournis par le Centre Social Diocésain et venant d'un élevage situé à 100 km de la coopérative. Dans le lot, il y avait plus de 50 coquelets et la ponte très moyenne de ces poules démontra l'intérêt des races grosses pondeuses très bien sélectionnées, même si elles sont chères à l'achat.

La progression fut ensuite très rapide :

	février 1967	.....	50 têtes
	1er janvier 1968	.....	450 têtes
	1er janvier 1969	.....	2 200 têtes
	1er janvier 1970	.....	4 500 têtes
prévisions	1er janvier 1971	.....	6 500 têtes
»	1er janvier 1972	entre 7 200 têtes et	8 500 têtes

Le nombre d'élevages, de 1 en février 1967, est passé à 5 au 1er janvier 1968, à 20 au 1er janvier 1969 et à 30 au 1er janvier 1970. Mais certains élevages sont communs à plusieurs membres de la coopérative ; si bien que, d'ores et déjà, la grande majorité des coopérateurs sont éleveurs.

6. — L'ECONOMIE DE L'ŒUF DE PONTE

Nous donnons des chiffres moyens qui donnent un ordre de grandeur applicable aux élevages moyens. Les très bons élevages font mieux.

La provende a coûté 20 FMG le kg les premières années et coûte 25 FMG depuis octobre 1968. La ponte moyenne du troupeau du 6ème au 18ème mois doit dépasser 50 %. La consommation quotidienne de provende doit être de l'ordre de 130 grammes. Nous comptons 250 g de provende consommée par œuf, soit 6,25 FMG.

Le prix moyen de vente dans l'année peut être estimé à 12 FMG (la moyenne de 1969 a dépassé ce chiffre). La coopérative prélève un franc par œuf pour les frais de collecte, conditionnement et commercialisation. La marge bénéficiaire brute est proche de 5 FMG par œuf.

La poule entre en ponte à 5 mois et demi en moyenne. Elle est vendue par la coopérative à l'éleveur à 1 mois pour 270 FMG. A l'entrée en ponte, elle revient à près de 550 FMG. La poule de réforme est revendue aux environs de 300 FMG sur lesquels nous affectons 150 FMG à l'amortissement de la poule et le reste à l'amortissement des installations, bâtiments, matériel d'élevage, etc. La vente de 90 œufs à 4,75 FMG de bénéfice par œuf procure 420 FMG, soit l'amortissement total de la poule pondeuse.

On peut estimer que le bénéfice brut des œufs en plus des 100 premiers constitue le bénéfice net de l'éleveur. Si la poule pond 200 œufs dans son existence, l'éleveur fait un bénéfice net de 475 FMG. Au-delà de 200 œufs, le bénéfice net augmente encore bien davantage car la consommation de provende n'augmente pas ; on peut dire que chaque œuf en plus de 200 (ou même probablement de 190) rapporte 11 FMG de bénéfice net à l'éleveur.

Si par contre la ponte totale tombe à 125 œufs, soit un tous les trois jours, le prix de vente de 11 FMG donne 1 375 au total, alors que la provende consommée fait à peu près 47 kg, soit 1 175 FMG. L'éleveur n'amortit plus le prix de revient de la poule, il est donc en déficit.

Le bénéfice est essentiellement fonction du taux de ponte (nombre d'œufs par jour pour 100 poules) ou si l'on préfère, du nombre total d'œufs pondu en moyenne par chaque poule pendant sa vie.

Dans les conditions économiques de la coopérative d'Ambohitraivo, on peut considérer qu'en dessous de 150 œufs par poule et par an, il y a déficit. Entre 150 et 190 œufs, le bénéfice est égal au nombre d'œufs au-dessus de 150 multiplié par 4 ou 5 FMG. Au-delà de 190, le bénéfice augmente de 11 à 12 FMG par œuf. Autrement dit, le bénéfice par œuf est d'autant plus élevé que la ponte est plus abondante et ceci montre tout l'intérêt des souches très bonnes pondeuses, même si leur prix d'achat est élevé au départ (190 FMG environ pour le poussin femelle d'un jour).

La conclusion de cette étude économique est que les très bons éleveurs verront leur profit croître de façon considérable, tandis que les mauvais éleveurs seront éliminés par le simple jeu des données économiques.

On n'a pas compté le prix de la main-d'œuvre employée. En effet, le temps consacré à l'élevage des poules est en très grande partie du temps qui serait inutilisé économiquement parlant : main-d'œuvre féminine souvent.

L'élevage paysannal type pourrait être constitué par un troupeau de 300 têtes réparti en 3 poulaillers : un poulailler de 100 poulettes en croissance, un poulailler de 100 jeunes poules en pleine ponte, un poulailler de 100 poules dont la ponte diminue. Chaque année, on rachète deux lots de 100 poulettes d'un mois, un petit poulailler d'attente permet d'élever les poussins s'il n'y a pas de poulailler de libre.

Le capital investi est de l'ordre de 300 × 500 FMG = 150 000 FMG pour le cheptel.

Le revenu annuel net doit se monter à 200 × 500 FMG = 100 000 FMG pour un bon éleveur ; revenu qui peut tomber à 50 000 FMG ou moins pour un éleveur médiocre. Même si le bon éleveur n'avait aucune autre activité, en comptant 2 400 heures par an, cela lui ferait un salaire horaire de plus de 40 FMG de l'heure, ce qui est environ le double de l'heure de travail salarié en milieu rural ; et l'éleveur médiocre aurait encore un revenu égal au salaire qu'il gagnerait en travaillant 8 heures par jour.

Le temps nécessaire se monte à :

- ramassage quotidien des œufs (3 fois 10 minutes) : 1/2 heure par jour ;
- transport des œufs à la coopérative, 3 fois par semaine ; le temps dépend de la distance, mais on peut compter en moyenne : 1 heure par jour ;
- nettoyage des abreuvoirs et mangeoires et leur approvisionnement en provende : 1 heure par jour ;
- nettoyage et désinfection complète de 2 poulaillers par an, temps pris par les vaccinations, ramassage de litière, etc. : moyenne 1/2 heure par jour.

On voit qu'une moyenne de 3 heures par jour suffit largement, une grande partie de ce travail pouvant être assuré par de la main-d'œuvre féminine ou des enfants d'une douzaine d'années ou plus.

7. — LA SITUATION TECHNIQUE DE L'ELEVAGE PAYSAN

Un aviculteur européen serait catastrophé en visitant ces élevages et demanderait comment on peut produire économiquement dans une situation pareille.

N'oublions pas qu'en élevage traditionnel, tout animal doit se procurer lui-même sa propre subsistance, sauf les animaux à l'engrais (bœuf de fosse et porcs).

C'est donc une révolution des mentalités et des usages qu'il faut opérer. Cette révolution n'est pas encore terminée.

Le poulailler se présente sous forme d'un bâtiment en terre ou en briques de terre, large de 3 mètres, long de 8 ou 10 mètres, couvert d'un toit en chaume avec deux pignons, généralement ouvert vers l'ouest (orientation traditionnelle des maisons) avec des ouvertures plus ou moins grandes fermées par un grillage. Un terrain de parcours des poules est clos de grillage ou de baguettes de mimosa entrelacées.

Quand le poulailler contient deux bandes à la fois, la séparation entre les deux est généralement limitée à un grillage ou à une claie, bien insuffisantes pour empêcher la transmission des parasites et des épidémies.

Les abreuvoirs sont des bidons à pétrole coupés en deux par le milieu ; les mangeoires sont des boîtes en bois allongées ou carrées sans rebords. Les pondoirs sont des étagères en baguettes de mimosa ou en planches brutes sans séparations et souvent sans litières. Une maigre litière jonche le sol sans le cacher. Il n'y a pas de fosses à crottes, murs et ustensiles sont maculés de déjections dès qu'ils offrent un rebord où les poules peuvent se percher. Si la surface par tête est généralement suffisante, si le nombre de pondoirs est souvent correct, il est plus difficile d'obtenir que les mangeoires et encore beaucoup plus les abreuvoirs, correspondent au nombre des poules.

On n'a encore pu obtenir d'aucun éleveur qu'il investisse ses profits dans un aménagement correct de ses poulaillers, alors qu'il s'agirait de dépenses somme toute minimes et qui se traduiraient vite par des résultats économiques : amélioration de la ponte, économie de provende, propreté des œufs, etc. On n'accepte pas encore d'investir pour améliorer, mais seulement pour agrandir ; éternelle tentation paysanne et pas seulement paysanne !

Pourquoi y a-t-il quand même des résultats valables ? D'abord parce que la provende, fabriquée par la coopérative, est faite correctement, avec une composition invariable. Ensuite parce qu'on a obtenu, dans la plupart des élevages, l'élimination des volailles de races locales, poules vagabondes, sources de contamination. Grâce aux adductions d'eau réalisées avec l'aide de Misereor, il y a à peu près partout de l'eau courante saine. Surtout les 7 ou 8 mois de saison sèche ont un effet désinfectant certain qui facilite l'assainissement du troupeau.

Cependant, le problème sanitaire commence à se poser et se posera de plus en plus. Quand on construit un poulailler neuf, il n'y a pas de danger. Quand on introduit une bande de jeunes poulettes dans un poulailler qui a déjà servi depuis deux ou trois ans, les risques de contamination deviennent de plus en plus grands. Il faudra un certain nombre d'ennuis sanitaires pour que les éleveurs admettent la nécessité de nettoyer à fond et de désinfecter le poulailler entre deux bandes. Il est

probable d'ailleurs que la coopérative sera bientôt amenée à s'équiper en matériel sanitaire (appareils et produits de traitements) qu'elle louera aux éleveurs. Déjà, M. Rakotoharison a repris son ancien métier de vaccinateur et, au sein du conseil d'administration, est chargé du contrôle technique et sanitaire des élevages, activité en compensation de laquelle il reçoit une indemnité mensuelle.

Bien des coopérateurs ont déjà fait des expériences à leurs dépens. L'une des plus anciennes était de faire couver. L'expérience a été faite plusieurs fois malgré les avertissements donnés. Les résultats ont toujours été les mêmes : ceux qui font couver s'endettent de plus en plus et ne parviennent pas à supprimer le déficit de leur élevage. Deux raisons majeures à cela entre beaucoup d'autres. En faisant couver, ils obtiennent moitié de coquelets, qui consomment autant et plus de provende que les poulettes ; mais ils ne pondront pas et la provende n'étant pas une provende d'engraissement, ils coûtent plus cher à nourrir qu'ils ne rapportent. En faisant couver également (en l'absence de couveuses artificielles) on obtient beaucoup de pertes mais surtout une succession de petits lots qu'il est impossible de traiter individuellement ; quand ils sont mélangés, les plus gros empêchent les plus petits de s'alimenter correctement, les maltraitent et les contaminent. Ajoutons la disjonction des caractères héréditaires, inévitable dans la descendance de poules provenant de croisements industriels.

L'examen des comptes individuels montre déjà un clivage. Quelques très bons éleveurs qui, souvent, ont quitté d'autres occupations pour se consacrer uniquement à l'élevage, obtiennent d'excellents résultats et ont des comptes régulièrement bénéficiaires. La masse des éleveurs marche à peu près, avec des hauts et des bas. Quelques-uns n'arrivent pas à avoir des résultats satisfaisants, et s'éliminent d'eux-mêmes ou s'élimineront progressivement. La coopérative refusera de continuer à fournir des poulettes à crédit aux éleveurs dont les résultats de ponte sont régulièrement en dessous de 50 %.

8. — ROLE DE LA COOPERATIVE

La coopérative évite le plus possible de se charger de tâches qui peuvent être remplies par les coopérateurs. Elle assume par contre toutes les tâches collectives, tous les services qui peuvent faciliter le bon fonctionnement de l'ensemble.

Elle fabrique et vend la provende. Elle collecte et commercialise les œufs. Elle fournit les jeunes poulettes de 1 mois. Elle prend la charge financière des investissements.

La fabrication de la provende « pondeuses » (il y a aussi une provende « poussins » pour les 2 ou 3 premiers mois) est une opération techniquement compliquée : il rentre une quinzaine de produits diffé-

rents dans sa composition ; maïs, manioc, tourteau d'arachide, son, sang sec, farine de poisson, calcaire, oligo-éléments, vitamines, méthionine dont les dosages doivent être précis. La majeure partie de ces éléments doit être broyée. Le broyage à la main est une opération très pénible et longue. On peut dire que l'approvisionnement en matières premières et le broyage ne sont pas à la portée des sociétaires : ce sont donc des tâches de la coopérative.

La plupart des produits indiqués ci-dessus sont disponibles à peu près toute l'année. Mais le maïs doit être stocké pendant l'hiver pour éviter les hausses de prix trop prononcées. Les quantités à stocker chaque année représentent les deux tiers de la consommation totale. Pour la campagne 1970-1971, en tablant sur un effectif total moyen de 6 000 têtes à 40 kg par tête et par an, c'est une consommation de 240 tonnes de provende qu'il faut prévoir. Les deux tiers font 160 tonnes dont près de la moitié est en maïs. Il faut donc stocker près de 80 tonnes, ce qui à 15 FMG le kg représente une immobilisation de 1 200 000 FMG, immobilisation à court terme d'ailleurs puisque chaque mois 150 000 FMG de maïs rentrent à nouveau dans le circuit.

La coopérative disposait au départ (capital de lancement) d'un moteur CLM de 24 CV entraînant la décortiqueuse. En novembre 1968, la coopérative avait remplacé le broyeur d'origine très usé, par un broyeur de 300 kg de capacité horaire. Cet appareil a été remplacé en décembre 1970 après 24 mois de service (son amortissement avait été prévu sur 25 mois) par un appareil beaucoup plus robuste d'une capacité d'une demi-tonne à l'heure. Cet équipement semi-industriel permet à la coopérative de dépasser facilement 200 tonnes par an jusqu'à pouvoir atteindre 1 500 tonnes environ. Malgré l'introduction de l'élevage de porce prévue pour 1971, on peut estimer qu'il sera suffisant pendant 5 ans. Peut-être en 1975 faudra-t-il repenser la question mais, à ce moment-là, le chiffre d'affaires de la coopérative aura décuplé et le problème ne sera plus le même.

En ce qui concerne la commercialisation des œufs, la coopérative agit comme mandataire, c'est-à-dire qu'elle reçoit les œufs des sociétaires, les calibre, et les vend à Tananarive. Les œufs sont comptés aux sociétaires au prix de vente et la coopérative prélève 1 FMG par œuf pour ses frais de commercialisation (véhicules-automobiles, salaires des chauffeurs et réceptionnistes, calibreuses, plateaux à alvéoles et caisses). A 5 000 œufs par transport en moyenne (chiffre qui sera dépassé à partir de janvier 1971), même en comptant 25 FMG du km pour la camionnette 404 qui fait les transports (100 km par voyage avec les allées et venues en ville), la coopérative est largement bénéficiaire. Le problème se pose alors : ou diminuer le prélèvement, ou augmenter les services. Actuellement les œufs sont livrés à la coopérative par les producteurs. Mais ceci n'est possible que pour les petits élevages en-dessous de 300 têtes. Il faudra donc prévoir assez rapidement un ramassage des œufs fait par la coopérative ce qui justifiera le prélèvement de 1 FMG par œuf.

Les poussins d'un jour sont achetés au Centre Avicole du Bourget qui fournit à la coopérative une souche P. 100 sélectionnée spécialement pour les pays tropicaux. La coopérative en prend livraison à l'aéroport d'Ivato et 24 à 36 heures après leur éclosion, ils sont installés dans leur éleveuse : bâtiment en murs de terre et toit de chaume comme les autres, mais chauffé par 2 poêles à mazout à réglage automatique où les poussins sont installés sur caillebotis en grillage. L'éleveuse a été construite et est conduite par le groupe d'Antsahalava. La coopérative achète les poussins, les transporte, loue l'éleveuse, paie le salaire du responsable de l'éleveuse et la nourriture des poussins qui, à un mois, sont vendus aux éleveurs par la coopérative à 270 FMG pièce. Le prix d'achat est de 190 FMG pièce. La différence sert à couvrir la nourriture, les frais d'élevage et les pertes (2 à 4 % environ).

La coopérative prend la charge financière des investissements en ce sens qu'il y a le minimum de règlements au comptant. Chaque sociétaire a un compte. Lorsque son compte est débiteur il paye 1 % par mois d'intérêt (taux qui n'a rien d'usuraire à Madagascar mais est surtout d'un calcul facile). Lorsque son compte est créditeur, il reçoit 0,5 % par mois d'intérêt. Il n'est tenu compte des débits et crédits que lorsqu'ils atteignent un mois entier. Par exemple un compte est débiteur au début du mois de 9 000 FMG ; à la fin du mois son débit n'est plus que de 6 000 FMG ; on le débitera de 60 FMG d'intérêt seulement. Le conseil d'administration veille à ce que les comptes débiteurs ne se gonflent pas exagérément. En effet, il faut lutter contre la tendance naturelle du paysan à exiger ses créances tout en oubliant ses dettes. Actuellement la quasi-totalité des sociétaires retire au fur et à mesure les sommes dont leurs comptes peuvent être crédités en fin de mois.

On peut espérer cependant, lorsque les investissements en cheptel seront amortis et que les revenus individuels augmenteront, que la tendance s'inversera. On y arriverait peut-être plus vite en inversant les taux d'intérêt et en payant 12 % pour les dépôts contre 6 % pour les emprunts, mais il n'est pas sûr que ce soit efficace et comme ce serait contraire à toutes les traditions de l'économie bancaire, il vaut mieux patienter et habituer peu à peu les sociétaires au fonctionnement des forces modernes de crédit.

En somme la coopérative fait caisse de crédit et banque vis-à-vis des sociétaires. Pour l'instant cela se limite au cadre du fonctionnement de la coopérative, c'est-à-dire essentiellement au développement de l'élevage.

On peut espérer que d'ici deux ou trois ans, se développeront des besoins nouveaux : achats de matériel de transport, amélioration de l'habitat, achat de matériel agricole, etc. Il est probable qu'on sera alors amené à créer, au sein de la coopérative, un secteur crédit ayant une gestion financière autonome et fonctionnant avec les réserves de la

coopérative et des dépôts à terme d'une partie des sociétaires. A ce moment-là les dépôts à vue seront peut-être ramenés à un taux d'intérêt plus faible (3 % par exemple) et les comptes individuels limités à un plafond. Mais ce n'est encore qu'une perspective d'avenir prévisible pour les années 1972 ou 1973.

Il est une opération où la coopérative n'intervient pas encore, mais dont elle sera peut-être obligée de s'occuper bientôt, c'est la vente des poules de réforme. Pour 1970, cela représente environ 3 000 têtes, ce qui, à 400 FMG pièce, fait une somme de 1 200 000 FMG qui rentrent directement chez les éleveurs sans passer par la coopérative. Jusqu'ici leur commercialisation s'est faite par le circuit traditionnel (marché) et, semble-t-il, par l'intermédiaire d'un groupe qui joue le rôle de collecteur et s'est arrangé avec des commerçants. Il est possible que, vue l'augmentation régulière du nombre de bêtes de réforme, la coopérative soit amenée à aménager un abattoir et à commercialiser directement sur des boucheries de Tananarive les carcasses plumées et effilées.

9. — AVANTAGES DU SYSTEME DE PRODUCTION ACTUEL

La question peut se poser et se posera peut-être bientôt des chances de la coopérative à soutenir une concurrence éventuelle avec d'autres élevages d'importance similaire au total mais aux mains d'un seul propriétaire.

On peut dire que si, à la fin de 1970, la coopérative d'Ambohitraivo n'est pas encore le plus gros producteur de Madagascar, elle fait déjà partie du peloton de tête, c'est-à-dire des 6 ou 7 élevages de l'Ile qui dépassent 5 000 têtes. Beaucoup de gens doutent de la capacité de la coopérative à mener à bien pendant longtemps un tel élevage qui suppose beaucoup de soins, d'attention et de technique. Bien sûr, pendant sa période de croissance et d'investissement la coopérative est vulnérable et nous verrons plus loin tout le concours de circonstances qu'il a fallu réunir pour permettre sa réussite. Mais plus elle se développe au contraire, plus elle devient forte, non seulement par sa croissance économique, mais aussi par la division des risques.

Les risques sont chez les coopérateurs mais pas à la coopérative. Celle-ci rend une série de services qui ne représentent pour elles qu'un minimum de risques ; la fabrication de provende ne comporte que le risque d'avaries de machines, risque limité si l'entretien et les amortissements sont faits régulièrement. La commercialisation des œufs, à partir d'un certain niveau ne comporte pas de risques. Au delà de 2 000 œufs par jour, les frais de commercialisation sont largement couverts. Les risques de l'élevage des poussins sont limités : il suffit d'un garçon sérieux qui applique strictement les règles d'alimentation et de soins, et assure une surveillance permanente surtout pendant la première semaine. Dans la deuxième quinzaine les risques sont déjà très atténués.

Par contre, les éleveurs ont eux le maximum de risques : risques d'épidémie, de stress, de mévente des œufs, etc. Leurs risques sont d'ailleurs d'autant plus grands qu'ils sont moins bons éleveurs. Mais ces risques sont individuels et ne touchent qu'un éleveur à la fois. En 1968, quand il n'y avait que 4 ou 5 élevages un peu importants, une catastrophe sanitaire chez l'un d'eux aurait représenté une grosse difficulté pour l'ensemble de la coopérative. En 1970, le plus gros groupe éleveur a 800 têtes divisées en trois poulaillers différents et ne fait que le sixième de l'effectif total. Le reste est réparti sur 30 élevages différents. Qu'un éleveur de 300 poules perde en un mois la moitié de son troupeau et voie sa ponte réduite à presque rien, ce sera pour lui une perte grave, de l'ordre de 80 à 90 000 FMG. La coopérative y perdra 100 à 150 œufs par jour, soit 5 à 7,5 % seulement du total ; cela ne compromettra pas son fonctionnement. L'éleveur sera obligé de repartir à zéro mais avec l'appui de la coopérative et peut-être une expérience chèrement acquise.

D'où le principe souvent répété aux sociétaires : « Il faut que la coopérative soit forte. Si elle est forte et si l'un d'entre vous a des ennuis, elle pourra le rattraper et l'aider à se rétablir. Si elle fait faillite, même en vous y mettant tous ensemble, vous ne pourrez pas la remettre sur pied ». Ceci sera vrai encore pendant au moins deux ou trois ans, c'est-à-dire tant que les sociétaires eux-mêmes n'auront pas de disponibilités. A ce moment-là d'ailleurs, la coopérative, vu sa dimension, ne courra plus guère de risques, sauf en cas de fautes graves de gestion.

La structure actuelle permet une expansion très rapide. Si l'élevage paysan moyen type fait 300 têtes, actuellement la coopérative, avec plus de 30 élevages, n'atteint pas encore six mille têtes. Elle peut donc facilement passer à 9 000. Dans un rayon de deux kilomètres, tous les agriculteurs sont loin d'avoir leur élevage. Qu'une vingtaine d'autres se mettent en route, et on peut viser sans difficultés les 15.000 poules.

En cas de mévente des œufs (sauf si une grosse société disposant de 2 ou 300 millions de capitaux décidait de faire du dumping pour couler tous les autres éleveurs), la coopérative a une capacité de résistance considérable. Les éleveurs construisent eux-mêmes leurs poulaillers, avec des matériaux locaux sauf le grillage. Ils négligent pratiquement les amortissements. Leur main-d'œuvre personnelle est comptée pour rien. Leurs ressources de subsistance n'ont pas changé. Ils feront encore des bénéfices le jour où tous les élevages employant de la main-d'œuvre salariée n'en feront plus. Si un certain nombre de coopérateurs mauvais éleveurs sont obligés de liquider leur élevage, ils n'y perdront qu'un capital constitué grâce à une aide extérieure et non une mise personnelle.

10. — LES PROFITS DES COOPERATEURS

Il est difficile d'estimer les bénéfices retirés par les éleveurs de leur activité ; un seul tient une comptabilité individuelle. On peut néanmoins

les estimer à partir des comptes de la coopérative. Celle-ci a, en effet, reçu des coopérateurs en 1969 pour 4 026 726 FMG d'œufs. Par contre elle a :

— prélevé pour commercialisation	332 299 FMG
— vendu de la provende pour	3 357 175 FMG
— vendu des poulettes pour	963 095 FMG
	4 652 569 FMG

Les échanges coopérative-coopérateurs se soldent donc pour ces derniers par un déficit de 625 843 FMG. En réalité, pour en rester au seul élevage de poules, il faut défalquer les achats de nourriture pour les porcs qu'on peut estimer à 200 000 FMG environ (ils ne sont pas comptabilisés à part).

Le déficit de 425 000 FMG des coopérateurs est financé par le crédit de la coopérative pour 328 000 FMG environ (différence des débits et crédits au 31 décembre 1969). Les coopérateurs ont donc investi directement environ 100 000 FMG provenant pour deux élevages de mises de fonds personnelles et pour les autres de prélèvements faits sur les poules de réforme. Mais, dans le même temps, le cheptel est passé de 2.200 têtes à 4 500, c'est-à-dire que le capital a plus que doublé. Cette augmentation de 2 300 têtes représente un capital de 1 150 000 FMG en estimant le prix moyen à 500 FMG. Il a donc été réinvesti par les sociétaires, prélevé sur leurs bénéfices : 1 150 000 — 425 000 = 725 000 FMG. A cela, il faut ajouter les ventes de poules de réforme qui, en 1969, peuvent être estimées à 800 ou 900, c'est-à-dire plus de 300.000 FMG.

On peut dire que, en 1969, les coopérateurs ont fait 1 000 000 FMG de bénéfices (ce qui correspond en gros à 2 200 poules × 450 FMG) dont plus de 700 000 FMG ont été réinvestis immédiatement. Bien sûr, si l'on relevait le détail des comptes individuels, on s'apercevrait que certains ont investi davantage et d'autres consommé davantage, mais ce qui importe c'est la tendance d'ensemble. On constate alors que le taux de réinvestissement dépasse 70 %. Il est d'ailleurs certain que les intéressés n'en ont pas eu conscience puisque cet argent n'a presque jamais été entre leurs mains, ce qui a certainement facilité les choses.

Comment les bénéfices prélevés par les coopérateurs (soit 300 000 FMG environ) ont-ils été utilisés ? Il est difficile de le dire avec exactitude car ils se sont mélangés à d'autres sources de revenus : produits de récolte, etc. Mais il est certain qu'une partie a été réinvestie en élevage de porcs, au moins le tiers, peut-être la moitié, ce qui amène le taux de réinvestissement à plus de 80 %. Très peu, peut-être même rien du tout, a été réinvesti en mise en valeur des terres. Le reste, soit 150 000 à 200 000 FMG, est passé en consommation directe, soit en nourriture en période de soudure, soit en dépenses non-repérables. Une affectation qui a paru ressortir et qui se développera dans l'avenir concerne les frais de scolarité.

Il est évident que ce problème de l'utilisation des bénéfices est un de ceux qui sont les plus intéressants sur le plan sociologique. Il semble que les disponibilités ne passeront pas en fêtes familiales ou en dépenses de prestige. Par contre, il y a peu d'espoir de les voir rapidement investies en amélioration des terres, activité à beaucoup plus long terme et moins attrayante économiquement que l'élevage, mais qui cependant sera la seule à asseoir définitivement, au moins pour une ou deux générations, l'avenir économique de la région.

11. — AIDE TECHNIQUE ET EMANCIPATION DE LA COOPERATIVE

Après avoir étudié les divers aspects et la situation actuelle de la production de l'œuf de consommation et des élevages des coopérateurs, il faut revenir à la coopérative proprement dite et la retrouver au début de l'année 1967 lorsque les premiers élevages se mirent en place. Leur apparition ne fut pas une surprise, car ils avaient déjà été prévus et désirés après le succès qu'avait obtenu l'élevage de pondeuses du monastère.

Dans les débuts, pratiquement jusqu'à la fin de l'année 1967, les élevages paysans furent entièrement dépendants du monastère. Ils y achetaient leur provende et y vendaient leurs œufs. A l'exception d'une centaine de poulettes, peut-être plus, venant du Service de l'Elevage et des 200 poulettes données par le Centre Social Diocésain, tout le cheptel fut fourni par le monastère. Pendant l'année 1967, la seule participation de la coopérative à cette activité fut l'achat de 10 tonnes de maïs, stockées au monastère à valoir sur les achats des coopérateurs. Le broyeur de la coopérative servit [illegible], comme l'année précédente, à faire du broyage pour le compte du monastère pendant que celui-ci procédait à l'installation d'un nouveau [illegible]

Les quelques prêts faits [illegible] la coopérative pour des achats de poulettes restaient dans l'ordre [illegible] antérieurs faits pour achats de porcelets, canetons, etc.

C'est à partir de 1968 que commença l'émancipation progressive des coopérateurs et de la coopérative qui ne devait devenir définitive qu'en 1970. C'est cette émancipation progressive dont nous allons maintenant détailler les étapes.

De janvier à avril 1968, la coopérative commence vraiment à travailler. Elle achète les matières premières au monastère et fabrique la provende qu'elle vend aux adhérents ; elle embauche un ouvrier pour la collecte des œufs qui sont triés à la coopérative et portés au monastère par l'ouvrier qui accompagne le lendemain la camionnette du monastère

qui va livrer les œufs. Il a été décidé, d'un commun accord entre la coopérative et le monastère, que les relations directes des coopérateurs avec le monastère devaient cesser et que celui-ci ne connaissait plus que la coopérative. En fait, il y eut bien quelques entorses à ce règlement, qui ne sera totalement appliqué qu'à partir de juin 1969. La coopérative commence à tenir les comptes individuels des éleveurs. Mais en l'absence de teneur de livres et d'une comptabilité à parties doubles complète, la comptabilité restera boîteuse jusqu'à la fin de l'année 1968.

En juillet 1968, la coopérative fait construire deux silos métalliques de 10 tonnes de capacité en maïs chacun et commence à faire les stocks de maïs pour son propre compte ; elle se fournit directement, au moins en partie, pour le manioc et le son grossier, par achats auprès des membres. Le reste des fournitures pour la provende continue à être acheté au monastère. Les ventes d'œufs du mois approchent 180 000 FMG. A partir d'août, elles dépasseront 200 000 FMG.

En septembre 1968, la coopérative reçoit directement son premier lot de poussins d'un jour (900) qui est élevé, pour le compte de la coopérative, par le groupe d'Antsahalava.

En octobre 1968, le système de comptabilité simplifiée utilisé jusque-là est complètement dépassé. On continuera tant bien que mal à l'utiliser jusqu'à la fin de l'exercice. Mais on commence à préparer la mise en place pour janvier 1969 d'une comptabilité à parties doubles complète. La coopérative ne peut se payer les services d'un comptable qualifié. Le travail comptable sera fait successivement par deux jeunes gens, ayant terminé leurs études secondaires, qui font à la coopérative des stages de formation agricole. L'un d'eux cultive maintenant les terres de sa famille, l'autre est étudiant à l'Ecole nationale de promotion sociale. La coopérative embauche un troisième ouvrier pour aider au travail de décortiquage et de fabrication de provende.

Encore en octobre, la coopérative fait son premier emprunt en banque. Depuis toujours, son compte ainsi que son capital social sont à la B.N.C.I. Celle-ci accorde un découvert de 250 000 FMG ; comme garantie, la banque demande simplement la caution des administrateurs. Après tergiversation, ceux-ci, comprenant que la banque ne peut accorder à la coopérative plus de confiance qu'ils ne lui font eux-mêmes, acceptent de signer. Un seul des administrateurs, une femme qui ne fait pas l'élevage des poules (elle attendra fin 1969 pour se décider) refuse sa signature. La banque, pour qui la caution est plus une formalité éducative qu'une garantie réelle, accepte de passer outre.

En janvier 1969, mise en place de la comptabilité à partie double avec livre-journal, grand livre et livre des coopérateurs. La mise en place du plan comptable n'est pas faite d'un seul coup mais au fur et à mesure des besoins. Ce système, critiquable du point de vue comptable, est

meilleur sur le plan pédagogique ; mais il est dû aussi aux différences entre une comptabilité de coopérative et les comptabilités commerciales présentées par les manuels. Le plan comptable national venait d'être adopté à Madagascar mais n'était pas encore diffusé.

En février 1969, l'Assemblée générale est tenue le 9 février en raison du départ du conseiller en Europe pour 4 mois et demi. Président et conseil d'administration devront se débrouiller seuls pendant ce temps.

En mars 1969, on procède à l'achat d'une fourgonnette 3 CV. Cet achat, prévu depuis longtemps, avait été fixé à l'époque où la production quotidienne des œufs atteindrait et dépasserait 750. La coopérative fait maintenant ses premiers pas sur deux jambes. Non sans trébucher d'ailleurs. Il avait été prévu que l'employé qui collectait et livrait les œufs, prendrait des leçons de conduite et passerait son permis, aux frais de la coopérative. Ce fut fait, mais en avril seulement au lieu de janvier-février. La coopérative dût embaucher un chauffeur, ce qui fit un salaire de plus au moment où un lourd investissement venait d'être réalisé.

En avril 1969, la coopérative commence à commercialiser pour son propre compte. Le monastère lui a passé quelques-uns de ses clients. Certains, jugés trop peu intéressants, sont abandonnés sans prévenir en mai. Madame Guénette (La Hutte Canadienne à Ivato) absorbe le reste de la production.

En juillet 1969, retour du conseiller. Etablissement de la balance des 6 premiers mois de l'exercice. Assemblée générale. L'examen de la situation financière montre un gros problème de trésorerie. Les investissements et les dépenses ont été plus vites que prévus. Au lieu de 3 000 poussins adoptés comme commande maximum en février, on en a commandé 3.600. La fourgonnette fait bien des voyages supplémentaires pour aller chercher in extremis 100 kg de tourteaux ou de son. Il y a eu le salaire du chauffeur supplémentaire. Des sociétaires critiquent le conseil d'administration sur la répartition des poulettes accusant « les gros » de se servir au détriment « des petits ». Il faut construire un silo supplémentaire de 40 tonnes de capacité qu'on est obligé de mettre à l'extérieur faute de bâtiment. Le prix du maïs est très élevé dès le début de la campagne (18 FMG le kg ou plus). Pour faire face à ses besoins de trésorerie, la coopérative doit demander à la banque un découvert de 500 000 FMG. Les « 100 000 ariary » sont pour le paysan malgache de « million » du paysan français d'autrefois. Les coopérateurs se sentent dépassés, écrasés par l'énormité du chiffre. La crise n'éclate pas directement à l'Assemblée générale, mais dès le lendemain, le Président en exercice déclare qu'on ne fera pas l'emprunt. En fait, c'est la crise de croissance. La coopérative fait une mutation, elle n'est plus à l'échelle familière du paysan malgache. Il faut que les administrateurs et les sociétaires s'habituent à une nouvelle dimension ; c'est pour eux l'entrée dans un monde nouveau, inconnu, incontrôlable. Il faut une semaine de réflexion et une journée de kabary pour résoudre la crise. Le lendemain, la démarche est faite à la banque.

— *Août* 1969 : La coopérative continuera. Mise au point de la comptabilité conformément au plan-comptable national.

— *Septembre* 1969 : La trésorerie est difficile et le restera jusqu'à la fin de l'année. De toutes façons cette année 1969 est l'année cruciale pour la coopérative à tous points de vue : extension de l'élevage, investissements, prises de responsabilité, accession à l'indépendance technique et financière, etc. Malgré l'insistance du conseiller, le stagiaire qui tient la comptabilité n'est pas payé correctement ; il s'en va à la fin du mois et ne sera pas remplacé avant décembre. En attendant, on met à sa place un employé de la coopérative proposé comme comptable. Le népotisme joue. Le garçon finira par renoncer de lui-même.

— *Octobre* 1969 : Le marché des œufs reste lourd. Le président en exercice, commerçant dans l'âme (il est collecteur de riz depuis longtemps) accompagne régulièrement les livraisons d'œufs, fait du porte à porte, chez les commerçants malgaches et éventuellement chinois, finit par décrocher 10 ou 12 clients, tous sérieux d'ailleurs, il n'y aura pas d'impayés.

— *Décembre* 1969 : La coopérative a reçu deux fours à mazout pour l'éleveuse. En 1969, elle a utilisé ceux du monastère, ce qui obligeait à faire alterner les bandes à élever de chaque côté. En 1970, elle sera libre de fixer ses dates d'élevage comme elle l'entend. Les approvisionnements en matières pour la provende auprès du monastère ont fini par cesser. L'indépendance technique est acquise. La coopérative embauche un diplômé BEPC qui va devenir son comptable.

— *Mars* 1970 : Assemblée générale. Pour la première fois, les comptes sont présentés conformément au plan comptable. Les déficits des années passées ont été entièrement résorbés. Les amortissements, freinés jusque-là, sont ajustés à la réalité. Le compte Pertes et Profits fait ressortir plus de 200 000 FMG de bénéfice net. La coopérative a maintenant 5 employés dont les salaires vont de 6 500 à 4 500 FMG par mois. Depuis fin janvier, la trésorerie est à jour. Tous les emprunts sont remboursés et toutes les dettes payées.

Un programme d'investissements de 2 000 000 FMG est établi pour l'année 1970 : il s'agit de commencer à doter la coopérative du matériel et des bâtiments nécessaires pour les années qui viennent. La coopérative est majeure, mais elle travaille encore dans des conditions trop acrobatiques. L'année 1970 vise à atteindre un équilibre entre les moyens de production et le travail à faire. Les investissements en cheptel aviaire vont se ralentir très nettement (quatre bandes de poussins contre trois en 1969) et seront à la charge des coopérateurs, sauf les nouveaux élevages à mettre en place. Par contre, les moyens de stockage, le matériel de broyage, le matériel de transport, les bâtiments vont être harmonisés avec l'activité productrice.

L'année 1969 a montré que la coopérative était viable et décidée à vivre. L'année 1970 va donner à la coopérative une assise solide qui la rendra capable d'affronter la concurrence si celle-ci devait apparaître sur un marché fragile et qui risque d'être facilement saturé.

12. — COMMERCIALISATION

La question a déjà été effleurée ici ou là, et elle est évidemment cruciale pour la coopérative. Comment se présente le marché de l'œuf de consommation à Tananarive et comment la coopérative vend-elle sa production ? Jusqu'en avril 1969, c'était le monastère qui assurait la vente des œufs de la coopérative. En fait, depuis un certain temps déjà, la plus grande partie de ces œufs était livrée à la Hutte canadienne qui les commercialisait avec les siens propres. Après avril 1969, sauf les deux ou trois clients cédés par le monastère, la coopérative a continué à lui livrer l'essentiel de sa production. C'était une sécurité pour la coopérative, mais c'était aussi une nécessité à cause de la morte saison.

Si en effet, le marché des œufs reste très soutenu jusqu'en début juillet, il s'effondre avec le départ en congé des Européens et des vacanciers malgaches et ne reprend qu'en octobre. La consommation tombe en gros de 50 %. Pendant trois mois, il faut donc stocker la moitié de la production et pour cela il faut des chambres froides. La Hutte canadienne accepte, pendant cette période, d'acheter les œufs de la coopérative, de mettre sa propre production en chambre froide (il faut que cela soit fait le plus tôt possible après la ponte) et de vendre les œufs de la coopérative. Cette dernière ne peut pas envisager une construction de chambre froide avant 1972, car ce serait un investissement de l'ordre de 3 000 000 de francs et de plus il est préférable d'attendre l'arrivée de l'électricité à la coopérative.

Les clients de la coopérative sont par ordre d'importance : la coopérative de consommation de Tananarive, un pâtissier, une boulangerie et cinq ou six commerçants dont un ou deux à Ivato. Grâce à Ranaivoson, président de la coopérative, s'est créé un réseau solide et s'est acquis une certaine réputation.

Le problème est celui des perspectives d'avenir. La coopérative a une place assurée en prenant la suite de la Hutte canadienne de Madame Guénette. Celle-ci, à 76 ans, ne continue son commerce que par besoin d'occupation. La coopérative lui doit énormément. Pendant la période d'expansion, la coopérative a été libérée des soucis de la vente, assurée du placement de la production des mois de vacances, et a reçu fréquemment des avances en cours de mois pour faciliter la trésorerie. Avec la dimension qu'elle acquiert en 1970, on peut dire que la coopérative sera prête désormais à remplacer la Hutte canadienne le jour où celle-ci cessera son activité.

La seule inconnue est celle de l'avenir du marché en général. Il est difficile de savoir dans quelle mesure celui-ci est saturé ou non. De juillet à décembre 1969, le marché a été très lourd. Par contre, depuis janvier 1970, on peut placer facilement la production. C'est dû en partie aux variations saisonnières, la ponte étant toujours meilleure en saison sèche et diminuant avec la saison des pluies et la chaleur. Mais en 1969 il y a eu un autre phénomène ; l'apparition sur le marché des poulettes Rhode Island de la Ferme d'Etat avicole de Faretana. Beaucoup de petits ou gros fonctionnaires et employés, un certain nombre de paysans plus aisés de la région de Tananarive en ont acheté pour monter de petits élevages. L'entrée en ponte de ces élevages semble s'être produite en gros en octobre, novembre et il y eut un afflux d'œufs de ces petits producteurs qui a engorgé le marché. Seulement ces petits producteurs, inorganisés, n'ont pas pu s'assurer des débouchés permanents. Dès les débuts de la culture du riz, ceux qui étaient cultivateurs n'avait plus le temps de venir faire du porte à porte à Tananarive. Après deux mois de ponte intensive, les poules dont la nourriture laissait certainement à désirer (quoique les services publics aient monté une petite production de provende pondeuse à Nanisana) ont diminué leur production. Bref, en janvier, tout était rentré dans l'ordre. Il semble aussi que des élevages importants d'Ambatolampy et Antsirabe aient eu des ennuis sanitaires, si bien que le marché, longtemps saturé, s'est trouvé soudain démuni.

Dans la situation actuelle d'inorganisation d'une distribution commerciale d'aliments du bétail et d'un ramassage commercial des œufs de ferme, ce genre de petits élevages, qui n'est d'ailleurs pas tant le fait de paysans que de petits fonctionnaires et employés, ne peut pas constituer une concurrence dangereuse pour les élevages importants et organisés. Par contre, c'est au niveau de ceux-ci que se situe le danger. Si étant donné le marasme économique général et la rentabilité considérable des élevages rationnels de poules de ponte et de porcs, des capitaux industriels ou commerciaux venaient s'y investir, le marché serait très vite saturé. Heureusement pour la coopérative, ces capitaux s'investissent actuellement dans l'élevage de porcs. Il y a un projet de gros élevage industriel de volailles, prenant la suite d'un des principaux élevages particuliers des environs de Tananarive. Si ce projet se réalisait, il est probable que les possibilités d'expansion de la coopérative seraient bloquées. C'est ce qui a incité la coopérative à pousser, peut-être un peu vite, ses investissements en 1970, quitte à avoir encore quelques mois de trésorerie difficile, pour accéder le plus tôt possible à une dimension économiquement homogène, permettant une rentabilité maxima et le plus de résistance possible à une concurrence commerciale éventuelle.

L'année 1971 par contre sera l'année de démarrage d'un élevage de porcs dont la mise en place donnera à la coopérative, dès 1972, de solides garanties de stabilité et d'avenir économique. Ensuite, suivant l'évolution des marchés, l'expansion pourra se faire à volonté soit sur l'élevage de pondeuses, soit sur l'engraissement des porcs, soit éventuellement sur la vache laitière.

13. — L'EXPANSION ECONOMIQUE DE LA COOPERATIVE

En reprenant les comptes depuis 1967, on constate qu'en trois ans, le total du bilan n'a guère changé : 1 464 881 fin 1967, 1 705 615 fin 1968 et 2 052 854,5 (dont 200 000 FMG d'emprunts remboursés le mois suivant) au 31 décembre 1969. Les investissements ont été faits chez les sociétaires ; en trois ans, la coopérative a investi uniquement dans les silos et la fourgonnette, le broyeur acheté venant simplement remplacer l'ancien.

Par contre, ce qui a changé, c'est la structure du bilan :

	Immobilisations	*Disp. C. terme*	*Trésorerie*	*Résultats*	*Dettes*
31-12-67	690 152	104 762	265 310	— 404 657	—
31-12-68	689 545	659 256	122 527	— 234 287	208 559
31-12-69	843 610	1 199 440,5	9 804	+ 212 141	366 172,5

N.B. — Le disponible court terme comprend les stocks et les créances.

On voit qu'en deux ans la situation s'est complètement transformée. Fin 1967, le bilan montre une entreprise stagnante, qui ne travaille pas et a des résultats déficitaires, même si elle a de l'argent en caisse. Deux ans après, en fin 1969, le bilan montre une entreprise en pleine activité, qui a augmenté ses immobilisations, mais surtout a plus de la moitié de son capital qui travaille, même si sa trésorerie est momentanément à sec.

En fin 1967, pas de dettes mais pas de travail. En fin 1969, les dettes se montent à 366 172,5 (dont un emprunt de 200 000) mais le disponible à court terme représente plus de trois fois cette somme.

Voici l'évolution du compte d'exploitation :

	Salaires	Frais Gén.	Amortissements	Chiffres d'affaires	Résultats exploit.
Année 1967	85 740	69 865	96 607	374 833	— 35 942
Année 1968	97 452	242 395	127 122	1 533 698	176 532
Année 1969	234 410	473 217	293 259	4 794 400	703 562
Prévisions pour 1970	300 000	700 000	600 000	7 150 000	1 100 000

Nous constatons que le chiffre d'affaires a presque quintuplé la première année, triplé la seconde année et qu'il va presque doubler la troisième. Le bénéfice d'exploitation était de 11,5 % du chiffre d'affaires en 1968 ; il a monté à 14,6 % en 1969 et on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'il dépasse 15 % en 1970. (Les salaires et frais généraux n'augmentent pas dans la même proportion que le chiffre d'affaires quoique les amortissements augmentent davantage. Mais surtout le prix du maïs semble devoir être nettement plus faible cette année que l'année dernière. Or, une différence de 1 FMG du kg entraîne une augmentation du bénéfice d'exploitation de 75 000 FMG, soit 1 % du chiffre d'affaires. Actuellement la différence est de 4 francs).

Ces chiffres se passent de commentaires. Notons que les bénéfices de la coopérative viennent essentiellement de la fabrication de provende. Il y a ensuite une petite marge bénéficiaire sur les poulettes qui varie surtout en fonction de la mortalité. Le prix a été calculé sur une mortalité de 5 %, ce qui ferait 60 poussins par lot. En fait, le Centre avicole du Bourget, désireux de favoriser l'effort de la coopérative, fournit à chaque lot une prime qui peut atteindre 50 poussins gratuits pour une commande de 1 200, couvrant ainsi les risques de mortalité. Il reste enfin un petit bénéfice sur le prélèvement de 1 F par œuf pour commercialisation, lorsque les transports dépassent 4 000 œufs par voyage.

14. — LES INVESTISSEMENTS

Pendant les années de croissance économique, il s'agit là d'un problème crucial. Pendant les trois premières années, les investissements ont été le fait des coopérateurs montant leurs élevages tandis que la coopérative s'est limitée à investir dans les silos à maïs et la fourgonnette 3 CV. Au départ, l'ensemble coopérative-coopérateurs disposait d'un capital de 500 000 FMG environ, qui a servi à constituer le troupeau de pondeuses. On peut calculer ainsi le montant des investissements réalisés dans le cheptel. Accumulation en

— Janvier 1968	450 têtes à 400 F	180 000
— Janvier 1969	2 200 têtes à 450 F	1 000 000
— Janvier 1970	4 500 têtes à 450 F	2 000.000
— Janvier 1971	6 500 têtes à 450 F	3 000.000
— Janvier 1972	8 000 têtes à 500 F	
	+ porcs 1 000 000 F	5.000 000

Bien sûr, ces chiffres sont approximatifs et représentent un ordre de grandeur valable à 10 ou 15 % près. Ils montrent cependant nettement que le capital initial de 500 000 FMG, incomplètement utilisé en 1967 a doublé en 1968, encore doublé en 1969. L'augmentation de capital est freinée en 1970 pour permettre à la coopérative d'investir à son tour et de s'équiper, c'est-à-dire que l'augmentation du cheptel sera supportée

entièrement par les coopérateurs. En 1972, pendant que le troupeau de pondeuses continuera son progrès par la vitesse acquise, si l'on peut dire, l'expansion sera relancée par l'élevage porcin où la coopérative investira un million de crédits. Le rythme de cette augmentation de capital montre l'importance des bénéfices réalisés dans cet élevage. Le cheptel est amorti 9 mois après le début de l'élevage et le capital peut doubler en 18 mois. Les chiffres montrent qu'il a doublé en 12 mois. En fait, jusqu'en juin 1969, le prix moyen du maïs acheté était en dessous de 15 FMG et la rentabilité de la ponte dépassait nettement 100 % du capital cheptel investi. De plus l'investissement n'est pas total à l'achat du poussin ; en jouant sur le chevauchement des lots, avec des possibilités de crédit à court terme, 2 ou 3 mois, on peut accélérer l'investissement au moins pendant une période limitée, un à deux ans.

Voyons parallèlement les investissements réalisés par la coopérative :

en 1968 : l'acquisition d'un broyeur est un réinvestissement d'amortissements ; les deux silos construits pour 40.000 FMG sont portés en frais généraux.

en 1969 : acquisition de la fourgonnette 3 CV ..... 460 000 FMG
construction du silo de 40 m3 ..... 80 000 FMG
2 poêles à mazout ..... 70 000 FMG
Le total, 610 000 FMG, est ramené à 460 000 en fin d'exercice par le jeu des amortissements.

en 1970 :	acquisition d'une camionnette 404, 740 000 FMG la vente de la fourgonnette 3 CV ramène l'investissement à	500 000
	la coopérative commence à construire son usine à provende (hangar fermé de 24 m de long) à laquelle fera suite le bâtiment de la coopérative, chambre froide et bureau avec salle de réunion, Tranche 70	1.000 000
	la coopérative achète un nouveau broyeur et fait installer l'ensemble des machines dans le nouveau bâtiment	500 000
	Total	2.000 000

(en 1971 : seconde tranche du bâtiment 1.000 000).

(en 1972 : troisième tranche 2 ou 3 000 000).

Comment prévoit-elle de financer cet investissement qui paraît énorme vu ses possibilités ?

— en investissant 500 000 des amortissements cumulés des années passées et en prélevant au besoin une partie des amortissements de l'année en cours ;

— en investissant les 200 000 FMG de résultat net de l'année 1969 et en prélevant au fur et à mesure de leur réalisation 800 000 FMG sur les bénéfices de l'année 1970 qui sont estimés devoir dépasser 1.000 000 ;

— en recourant à l'emprunt bancaire (identique à celui de l'année 1969) pour le demi-million restant.

On voit que sur le plan comptable, il n'y a pas de difficulté, mais simplement un pari sur la marche de l'élevage au cours de l'année 1970. Le problème sera en réalité un problème de trésorerie.

Notons, comme dernière caractéristique économique la vitesse de circulation des capitaux. En 1969, le chiffre d'affaires est égal à trois fois le capital réel de la coopérative et à 4 fois les capitaux circulants. Cette vitesse de circulation explique à la fois leur rentabilité élevée et les difficultés fréquentes de la trésorerie à court terme.

15. — LA TRESORERIE

Les problèmes de trésorerie suivent normalement un rythme semestriel. Les arrivées de lots de poussins ne sont pas réparties sur toute l'année ; on essaie de limiter au maximum le nombre d'animaux en ponte pendant la période creuse. Aussi le premier lot arrive-t-il en début avril : il commence à pondre en fin septembre pour le retour des vacanciers. Le dernier lot est commandé pour début octobre, il commencera à pondre fin mars et sa ponte commencera déjà à diminuer en juillet ; d'ailleurs, il remplace le lot arrivé en avril un an et demi avant. Le maximum de ponte doit donc avoir lieu, suivant le rythme des lots, entre janvier et mars ou entre novembre et février. Par contre, le maximum de poulettes en élevage, consommant sans produire, va se trouver entre juillet et octobre.

Or, c'est l'époque où, non seulement la vente des œufs est la plus difficile et où on cherche à en diminuer le nombre, mais où il faut faire les stocks de maïs (récolte de mai à juillet) dont le transport est encore facile sur les routes sèches. Autrement dit, les problèmes de trésorerie vont commencer à se poser en juillet, si l'on ne dispose pas de réserves, et vont durer jusque vers décembre. A cette époque en effet, une partie du maïs stocké a été remis en circulation et se retrouve en trésorerie et de plus la production abondante d'œufs fournit des rentrées mensuelles importantes.

De janvier à mai, on vit sur les stocks avec une vente facile et on commence seulement à faire rentrer les lots de poussins à élever. On a donc une trésorerie abondante. Les autres charges étant réparties à peu près tout le long de l'année, on peut déduire de ce qui précède les époques où il est plus facile d'investir en immobilisations. En réalité,

grâce aux rentrées mensuelles régulières, dans la mesure où les fournisseurs consentent un échelonnement régulier des paiements, il est assez facile d'y faire face, sauf à avoir de temps en temps une quinzaine difficile. C'est là où la coopérative peut actuellement profiter d'amitiés qui lui facilitent la tâche.

Le fournisseur de poussins accepte facilement qu'un règlement ou l'autre soit retardé de un ou deux mois. La Hutte canadienne fait volontiers une avance en cours de mois, permettant de gagner ainsi quinze jours ou trois semaines. Le monastère n'oublie pas celle qu'il a suscitée et guidée dans les premiers pas de l'élevage, aidée et soutenue pendant près de trois ans, et accorde volontiers, dans la mesure où il le peut, une aide momentanée. D'autres amis aussi, à l'occasion sont prêts à faire un geste. L'essor de la coopérative inspire confiance et on lui fait volontiers crédit.

Tout ceci explique que le conseiller de la coopérative soit beaucoup moins ému par les difficultés de trésorerie que le conseil d'administration ou le président qui en perd parfois le sommeil. Ajoutons que si les modalités de détail de l'expansion n'ont pas toujours été prévues au départ, par contre les investissements n'ont jamais été mis en route sans un examen précis des possibilités financières. Les difficultés de trésorerie sont des difficultés de croissance, de jeunesse, qui vont s'atténuer avec l'âge.

16. — CONSEIL ET ADMINISTRATION

Il est important d'essayer de cerner les relations réciproques du conseiller et des administrateurs de la coopérative. Il est évident que cinq ans et demi de travail en commun ont eu le temps d'approfondir et d'intensifier ces relations qui sont loin d'être purement professionnelles. Mais les difficultés de caractère, de tempérament, les divergences de formation ont eu le temps de faire leur.

Notons les grandes différences de tempérament et d'aptitudes des administrateurs, au moins de ceux qui le sont depuis l'origine. Le leader, président actuel, est un chef, un homme de gouvernement, capable de prévoir et d'exécuter. C'est un agriculteur, (il ne s'agit pas ici des activités, tous sont paysans, mais des aptitudes) un des rares de la coopérative. Son beau-frère, le président de 1969, est un commerçant. Plus aisé sur le plan matériel, d'une intelligence plus brillante, ayant plus de cordes à son arc, il ne s'intéresse à l'agriculture ou à l'élevage qu'en tant que source de profits. Le premier président, le plus intellectuel (il est le seul à se débrouiller un peu en français), est le meilleur éleveur parmi les administrateurs ; c'est lui qui est chargé du contrôle technique des élevages et qui fait les vaccinations. Le quatrième est maçon de son métier et a beaucoup plus la mentalité de l'ouvrier assuré de son salaire en fin de mois que celle de l'agriculteur qui doit peiner sur son travail

et courir des risques. Quand au cinquième, c'est le « ray aman-dreny » type, le notable de son village. C'est à lui qu'il conviendra de demander de contrôler la caisse, quand le comptable deviendra caissier, mais non pas de la gérer.

Les autres administrateurs varient au gré des élections, tandis que ces cinq là, qui sont les chefs des 5 fivondronana fondés en 1962-1964, forment depuis l'origine le groupe indiscutable des dirigeants. On voit que les réunions du conseil d'administration ont des chances d'être souvent fort animées.

Le rôle du conseiller a surtout été la formation des comptables, le contrôle des comptes, d'accompagner les responsables pour les démarches administratives (direction de la banque, directions d'entreprises commerciales, commissariat à la coopération, etc.) et d'étudier les prévisions soit pour les investissements, soit pour les stocks à faire, soit pour l'évolution économique.

Quelle est la liberté psychologique et morale des dirigeants de la coopérative vis-à-vis du conseiller ? Il est certain qu'en matière économique bien souvent, par exemple en ce qui concerne les chapitres 13 et 14 ci-dessus, à part le président, ils sont dominés par les problèmes et pratiquement obligés de faire confiance. On a vu plus haut qu'en juillet 1969, il avait fallu plusieurs jours de réflexion pour obtenir cette confiance. Mais cela ne veut pas dire qu'il soit toujours écouté. En matière d'augmentation du cheptel aviaire, par exemple, ses propositions ont été régulièrement dépassées. Les invitations à modérer le rythme des investissements ne sont pas arrivées à les freiner.

Il y a des secteurs entiers dont le conseiller ne s'occupe pratiquement pas, soit par manque de temps, soit suivant le principe qu'il faut laisser le plus possible les responsables faire l'apprentissage de l'administration et de la gestion. Les coopérateurs se sont toujours débrouillés seuls :

— dans les achats d'approvisionnements (maïs, tourteaux, son, etc .) ;
— dans les ventes des œufs ;
— dans les vaccinations ou actions sanitaires ;
— dans les fabrications de provende ;
— dans la collecte des œufs.

Des décisions prises en assemblée générale ou en conseil d'administration en sa présence sont rediscutées ensuite après son départ. Ceci prouve précisément que s'ils ne se sentent pas entièrement libres en sa présence, ils se sentent assez libres pour rediscuter les décisions prises. Quand d'ailleurs elles ne leur plaisent pas, il leur arrive souvent de ne pas les appliquer.

Pour faire comprendre les relations du conseiller et de la coopérative, prenons la comparaison suivante : imaginez un mécanicien qui n'a jamais vu d'automobile, qui a entre les mains, en pièces détachées, moteur, volant, roues, boîte de vitesses, etc. Il faudrait qu'il soit un génie pour arriver, sans être conseillé et guidé, à assembler tout cela de façon correcte. Ou imaginez une couturière débutante qui a toutes les pièces d'un patron sans avoir le modèle d'assemblage. Il en est ainsi des membres de la coopérative qui se trouvent en train de bâtir un édifice dont ils n'ont aucun modèle sous les yeux ou dans la mémoire. Un conseiller qui a vu et vécu ailleurs ce qu'est une coopérative, qui a dans l'esprit une image claire de ce que peut et doit devenir la coopérative dans dix ans, vingt ans, cinquante ans, leur est indispensable pour leur montrer les orientations possibles, les rassurer et leur donner confiance dans leur marche en avant, les avertir et les mettre en garde s'ils se fourvoient dans une fausse direction.

17. — FORMATION DES COOPERATEURS

Il y a la formation des coopérateurs en tant qu'agriculteurs ou en tant que coopérateurs. Dans les débuts, on a essayé la première par des sessions, des visites individuelles, etc. Devant le peu de succès de ces tentatives, après deux ou trois ans, on a renoncé. Dans leur très grande majorité les coopérateurs ne sont pas intéressés par l'agriculture. La vulgarisation rizicole a commencé très tôt dans ce coin-là. Ils sont satisfaits des résultats obtenus dans la production du riz et ne cherchent pas à aller plus loin. Quant aux cultures de colline, peut-être que l'échec des années 1960 à 1962 a éteint le peu d'ardeur qu'ils pouvaient avoir. En dehors du groupe d'Antsahalava, chaque fois qu'un coopérateur a demandé des conseils pour une fabrication de fumier, ou une mise en culture de terrain, jamais cela n'a été suivi d'effet. D'ailleurs les vulgarisateurs de la SATEC et de l'URER n'ont pas eu beaucoup plus de succès.

Pour les former en tant que coopérateurs, il y a les Assemblées générales (2 ou 3 par an en moyenne) et les réunions du conseil d'administration souvent élargies à 10 ou 15 participants.

En ce qui concerne les statuts, ils ont été polycopiés en malgache, distribués à tous les membres et lus et commentés à fond, au moins à deux reprises. Les comptes financiers annuels sont toujours polycopiés et distribués à tous les coopérateurs qui les reçoivent avec la lettre de convocation. Ils sont commentés, plus ou moins suivant le temps disponible. Toutes les questions posées ont droit à une réponse. On peut dire que la liberté de parole est entière dans les réunions qui donnent souvent lieu à des polémiques véhémentes ; mais 9 fois sur 10, les polémiques sont dues à des questions de personne et non à des problèmes de coopérative.

Ces réunions sont l'occasion de rappeler les normes techniques et économiques de l'élevage de poules, de signaler des erreurs commises. Tous les coopérateurs doivent en principe avoir leur carnet pour inscrire leurs livraisons d'œufs et achats de provende et contrôler leur compte personnel. Certains le font, mais souvent c'est avec trois mois de retard ou davantage. Ce contrôle est une notion nouvelle pour le paysan malgache qui n'est pas habitué à vérifier chez le commerçant ses ventes ou ses achats ; il a peur soit d'être ridicule en réclamant à tort, soit d'offenser le commerçant.

Mais dans l'ensemble il faut bien reconnaître que la coopérative se développe beaucoup plus vite que les coopérateurs. L'hystérésis paysanne est de 4 ans en moyenne en matière de technique agricole ; c'est-à-dire qu'il faut 4 ans entre le moment où une technique est présentée et vulgarisée et celui où elle est « acceptée ». En matière d'économie, il est difficile de fixer la durée du retard, mais il met en œuvre bien d'autres rouages des mentalités et bien d'autres conditionnements sociaux si bien qu'on serait tenté de l'évaluer à une dizaine d'années. La coopérative d'Ambohitraivo apportera peut-être une réponse à cette question. Exceptons-en le président actuel qui est un homme d'une ouverture exceptionnelle et qui avait déjà reçu par ailleurs des éléments de formation socio-économique.

Inutile de dire que le problème confessionnel n'intervient pas. Si les origines de la coopérative l'ont pendant longtemps marquée comme catholique « coopérative des Pères », ce stade est aujourd'hui dépassé.

Tout ceci confirme dans l'idée qu'on ne se développe facilement (à quelque économie ou civilisation qu'on appartienne) que dans la voie que l'on aime ou du moins pour laquelle on a des aptitudes. Quand on voit un instituteur quitter l'école pour se mettre à élever des poules ou un agriculteur qui a un diplôme de comptable et un autre de dactylographe, on est certain que ceux-là réussiront dans le métier qu'ils ont choisi.

18. — L'AVENIR SOCIAL DE LA COOPERATIVE

Même si le développement des coopérateurs n'est pas encore acquis, il y a quand même une évolution qui se fait. Aujourd'hui, être coopérateur à Ambohitraivo, c'est être propriétaire d'une auto, même si on ne roule pas dedans. En cas de besoin, on peut la louer.

Qu'il le veuille ou non, chaque coopérateur est pris dans une atmosphère économique (mais non monétaire) d'achat et de vente, de crédit, d'investissement et de bénéfices ; il a son compte individuel à la coopérative. Malheureusement, il n'est pas encore possible, matériellement et financièrement, de lui donner chaque mois un relevé de son compte

(pas le résultat seulement, mais le relevé de toutes les opérations). Dès que la coopérative pourra acheter une machine à calculer, en 1971 sans doute, et que le comptable pourra contrôler ses additions par simple pointage des chiffres, on tâchera de mettre en place une comptabilité par décalque qui facilitera le classement et la manipulation des comptes.

La coopérative va servir d'intermédiaire pour faire entrer progressivement les membres dans une vie moderne. Voici un certain nombre de projets qui se réaliseront plus ou moins vite selon le succès qu'ils rencontreront :

— *Boîte Postale* : la coopérative utilise encore la boîte postale du monastère. Dès 1970, il faut qu'elle ait sa boîte postale, qui sera relevée une ou deux fois par semaine et pourra servir à tous.

— *Téléphone* : le téléphone arrive au monastère. Il est donc possible à la coopérative de faire brancher une ligne. Il faudra attendre la construction des futurs bureaux. C'est pour 1972-1973. Les sociétaires pourront l'utiliser aux conditions fixées par le Conseil d'administration.

— *La presse* : avec une boîte postale, la coopérative pourra s'abonner à des journaux ou revues que les coopérateurs pourront lire quand ils viendront livrer leurs œufs ou attendre que le riz soit décortiqué.

— *Bibliothèque* : voilà un service avec peut-être prêts de livre, qui pourrait être vite apprécié.

— *Assistante sociale* : dès que le budget de la coopérative pourrait le lui permettre, elle ferait construire une case et embaucherait une assistante sociale qui ferait en même temps éducatrice familiale, visiteuse de malades, visites à l'hôpital, encadrement des jeunes filles, etc.

— *Electricité* : le nouveau bâtiment aura l'électricité ; il faudra étudier les modalités de distribution individuelle dans les villages et chez les particuliers (y compris l'éclairage des poulaillers de ponte).

— *Installations d'eau* : dans le nouveau bâtiment sont prévus des lavabos et des cabinets avec l'eau courante. Pourquoi est-ce que ensuite les familles n'en feraient pas autant dans leur maison ? Il faudra réaménager les installations existantes et alimenter les villages qui ne le sont pas encore.

— *Artisanat rural* : l'électricité, l'eau, les machines, le mobilier, tout cela va demander un artisanat. Pourquoi acheter à Tananarive ? Il y a des bois sur place qui peuvent fournir les planches. La coopérative enverrait former, à ses frais, des jeunes en centre artisanal, les aiderait à monter leur atelier, à s'équiper en matériel et alimenterait ainsi une nouvelle activité économique.

— Et puis tous les genres d'autres activités coopératives sont possibles : matériel de culture attelée ; tracteur et chaîne de culture pour gros travaux en location ; magasin d'approvisionnement pour la quincaillerie, l'outillage, l'épicerie, à moins que des individus entreprenants ne le fassent à leur compte, au besoin avec un crédit de démarrage ; dépôts d'engrais, fournitures de semences sélectionnées, etc.

Les possibilités sont illimitées, tout dépendra du souci du bien commun que montreront les coopérateurs et surtout les administrateurs.

19. — LA MENTALITE DES COOPERATEURS

C'est là que, pour le moment, la coopérative risque de trouver ses limites au développement. Les jeunes sont encore peu nombreux et n'élèvent pas la voix (sauf l'un ou l'autre aigri par des déceptions). Trop souvent les interventions en assemblée générale ou conseil d'administration sont dictées par l'intérêt purement individuel et même la jalousie (n'y a-t-il pas eu des lettres de sociétaires au Commissariat Général à la Coopération, accusant la gestion du Conseil d'administration ?). Les décisions prises sont trop souvent commandées par le vieux malthusianisme paysan ennemi du risque quel qu'il soit et amoureux d'une sécurité à courte vue. Sauf exception, il est peu probable que la génération des plus de quarante ans puisse évoluer sur ce point. Quelques jeunes viennent de partir s'installer à la Sakay, comme migrants de l'ODEMO. En reviendra-t-il l'un ou l'autre plus mûri, plus ouvert, plus conscient des problèmes de l'avenir ?

Les autres jeunes du coin, on les voit peu. Beaucoup n'ont pas d'autre ambition que d'aller toucher un salaire régulier au monastère. Une fille (du président) a demandé à aller en école ménagère rurale. Des deux ou trois garçons qui sont allés au Centre d'Apprentissage agricole de Bevalala, aucun n'est resté sur place. Un souci d'instruction des enfants se fait jour chez les parents, nous l'avons déjà noté, peut-être a-t-il plus de succès pour les filles que pour les garçons ? Est-ce avec le désir que les jeunes reviennent mettre leur terre natale en valeur ou qu'ils trouvent des places en ville comme fonctionnaires ?

Pour l'instant, à part quelques éleveurs qui ont pris goût à leur métier, la grande masse des coopérateurs subit le développement de la coopérative mais ne l'a pas encore intégré dans son univers socio-économique. Si le leader venait à disparaître, en deux ou trois ans la coopérative serait par terre ou, du moins, réduite à vivoter et bloquée dans son développement.

En ce domaine, il n'y a pas de méthode infaillible. Les hommes sont ce qu'ils sont : on peut les améliorer, on ne les change pas. Pour transformer un milieu, obtenir un changement de mentalité, il faut un chan-

gement de génération. Le P. Mayeul a commencé à travailler il y a 15 ans. Il faut encore attendre 15 ans pour voir arriver la génération nouvelle. Alors seulement on saura si la partie est gagnée et si la coopérative vivra, ou du moins, car la coopérative n'est qu'un moyen qui n'est pas nécessaire en soi, si les racines du développement qu'elle aura plantées auront pu croître suffisamment pour que les fleurs en puissent s'épanouir et les graines se disséminer et germer plus vigoureuses un peu partout. Il n'y a pas d'autre solution que de faire confiance à l'avenir.

20. — CONCLUSIONS

On risquerait d'être ébloui par le succès éclatant d'une coopérative qui réussit en quatre ans à multiplier par 20 son chiffre d'affaires, par 3 son capital et remplace une perte de 400 000 FMG par un bénéfice de 1 000 000 FMG auquel il faut ajouter le double chez les coopérateurs.

Mais il importe de bien voir toutes les circonstances sans lesquelles c'eût été impossible :

1° l'existence d'un marché avec forte demande (relativement à la coopérative) à 35 km de distance ;

2° la présence, à proximité, de l'élevage du monastère qui a servi d'exemple et qui a soutenu pas à pas pendant 3 ans celui de la coopérative avant qu'il prenne son essor ;

3° l'existence, parmi les membres de la coopérative, d'un leader authentique qui a sû commencer le premier et ensuite stimuler et encourager ses collègues ;

4° une préparation pendant 6 ans aux problèmes de développement et pendant 3 ans à la gestion coopérative ;

5° l'assurance d'un service de vaccination efficace couvrant le territoire de la coopérative et de soins vétérinaires compétents.

Mais en plus de ces cinq conditions qui devaient être réussies simultanément (l'absence de l'une d'elles suffisait à rendre impossible l'opération), il y a eu une autre série de circonstances qui ont facilité grandement le démarrage et sans lesquelles la progression aurait été beaucoup plus lente.

1° Le fait que la route ait été mise en état par l'administration préfectorale, juste pendant les années où la coopérative démarrait ;

2° L'absence de difficultés sanitaires pendant les 3 premières années ;

3° L'aide à la commercialisation apportée par la Hutte canadienne ;

4° Les facilités de crédit accordées par la B.N.C.I. Océan Indien ;

5° Une succession providentielle d'hommes qui a fait que chacun a eu une responsabilité au moment où il était utile et ne l'avait plus au moment où il aurait risqué d'entraîner la coopérative dans une mauvaise direction.

Qui oserait imaginer qu'on puisse souvent trouver réuni un tel ensemble de circonstances ? C'est pourquoi la coopérative des Producteurs d'Ambohitraivo n'est pas à présenter comme un exemple à copier, surtout pas, mais comme une leçon. C'est une parfaite synthèse, en miniature, de tous les problèmes du développement économique et social dans une civilisation rurale de subsistance.

On y retrouve tous les obstacles au progrès : psychologiques (mentalité paysanne, antagonismes sociaux, individualisme foncier), sociaux (alignement sur les notables, jalousie de groupe, peur du changement, peur des responsabilités), économiques (peur du risque, absence de prévisions, incapacité d'apprécier une situation financière) et techniques (ignorance des notions d'élevage moderne, de l'alimentation rationnelle, des précautions d'hygiène).

On y découvre que la bonne volonté ne suffit pas, qu'il est nécessaire de respecter les données techniques et économiques ; que l'argent ne suffit pas, encore qu'il soit nécessaire au bon moment, au bon endroit ; que l'expansion économique n'est pas le développement, que celui-ci est toute autre chose qu'une balance commerciale excédentaire, qu'il s'agit de l'homme, que lui seul est le sujet et l'objet du développement et que l'éducation des consciences, des responsabilités et des libertés est une œuvre de longue haleine qui veut beaucoup de renoncement, beaucoup d'attention aux autres, que c'est en vérité un exercice de charité, du véritable amour du prochain.

Tananarive, Mai 1970.

21. — UN AN APRES

Depuis que le texte ci-dessus a été rédigé, du temps a passé. L'Assemblée Générale 1971 vient de se tenir et nous permet de faire le point. Comparons les prévisions pour 1970 annoncées au chapitre 13 et les résultats obtenus :

	Salaires	*Frais gén.*	*Amortiss.*	*Ch. d'af.*	*Résult. expl.*
Prévisions :	300 000	700.000	600 000	7.150.000	1.100 000
Réalité :	462 650	1 139.539	595 656	8 078.685	456.272

Si le résultat d'exploitation 1970 faisait le même pourcentage du chiffre d'affaires qu'en 1969, il atteindrait 1 184 372. Il y a eu une perte de 404.000 due au prix des matières premières. Celui du maïs a très vite monté et on en a acheté à 21 FMG le kg et plus. Les autres produits ont suivi. Il y a eu une perte de 376.000 sur le résultat théorique due à l'augmentation des frais généraux, surtout des frais de transport (254 % d'augmentation contre 68 % pour le chiffre d'affaires) : c'est dû au remplacement de la 3 CV par la 404 beaucoup plus coûteuse et dont le coefficient d'utilisation est moins bon. Ce dernier devrait s'améliorer en 1971. Les frais de main-d'œuvre ont augmenté de 97 % et les frais divers de 113 %. Plus il y a d'argent, plus on est tenté de dépenser.

Ceci devait rendre plus difficiles les investissements prévus. En fait, ils ont été assurés grâce à un emprunt à deux ans de 1 000.000 FMG. De plus, des oppositions ont retardé la construction du bâtiment et les investissements ne sont entrés en comptabilité qu'en fin 1970 et début 1971, ce qui a soulagé la trésorerie.

C'est surtout sur l'extension de l'élevage que cette diminution des résultats aura une répercussion fâcheuse en freinant l'augmentation du cheptel.

Chez les coopérateurs par contre, le taux de bénéfices n'a pas diminué : le prix de la provende n'a pas changé, c'est la coopérative qui a « tamponné » les augmentations de prix de la nourriture. Les revenus paysans dus à l'activité de la coopérative se sont montés à 2.500.000 (soit 50 000 en moyenne par bénéficiaire) dont 370 000 de salaires. Environ 1 000 000 ont été réinvestis dans le cheptel.

Le chapitre 19 disait : « Quelques jeunes viennent de partir s'installer comme migrants de l'ODEMO. En reviendra-t-il l'un ou l'autre plus mûri ? ». Il y a un groupe de jeunes travaillant plusieurs lots en commun. Leur leader, promu chef d'exploitation à 23 ans, a suffisamment acquis de personnalité en quelques mois pour qu'on puisse voir en lui un futur dirigeant de la coopérative lorsque le chiffre d'affaires de celle-ci dépassera la centaine de millions. La relève semble assurée.

TABLE DES MATIERES

1. — Préhistoire de la Coopérative 53
2. — Création de la Coopérative 54
3. — Années de formation et de tâtonnement 55
4. — L'aide d'Entraide et Fraternité 58
5. — Le développement de l'élevage de pondeuses 58
6. — L'économie de l'œuf de ponte 59
7. — La situation technique de l'élevage paysan 61
8. — Rôle de la Coopérative 63
9. — Avantages du système de production actuel 66
10. — Les profits des coopérateurs 67
11. — Aide technique et émancipation de la Coopérative 69
12. — Commercialisation 73
13. — L'expansion économique de la Coopérative 75
14. — Les investissements 76
15. — La trésorerie 78
16. — Conseil et administration 79
17. — Formation des coopérateurs 81
18. — L'avenir social de la Coopérative 82
19. — La mentalité des coopérateurs 84
20. — Conclusions 85
21. — Un an après 87