

**REFLEXIONS SUR L'ANIMATION
DES COOPERATIVES AGRICOLES
ET DES ORGANISATIONS ANALOGUES A MADAGASCAR**

par J.O. MULLER (*)

INTRODUCTION

La création et le développement dans le secteur agricole d'organismes économiques à caractère coopératif permettent, à Madagascar, d'intéressantes comparaisons entre les différents modes d'animation qui s'y rencontrent. Sans doute les efforts effectués en vue du développement, surtout par les coopératives agricoles, ont-ils été particulièrement intenses au cours des dernières années mais, les buts visés étant très élevés, on peut penser que les résultats ne furent pas toujours particulièrement satisfaisants.

A des résultats souvent négatifs dans le secteur directement coopératif du développement agricole correspondent toutefois des résultats nettement positifs dans les *approches des différentes formes d'animation paracoopérative*. Les succès obtenus découlent de l'originalité des différents modes d'animation pratiqués.

Qu'il nous soit donc permis, à un moment où la crise subie par la République malgache dans la mise au point d'un système de coopératives paraît être surmontée et où l'on perçoit les conséquences d'une politique d'animation peu réaliste parce que basée sur des considérations purement politiques, de réfléchir sur les circonstances qui ont conduit les Malgaches à organiser, par trop hâtivement, leurs coopératives

(*) Maître de conférences à l'Institut für Ausländische Landwirtschaft - Université de Göttingen - République Fédérale Allemande.

et à leur fixer des buts économiquement prétentieux, ainsi que sur les causes de l'échec de la plupart des coopératives agricoles au cours même de leur installation. Nous tenterons en outre d'expliquer les causes probables de la réussite de différents essais d'animation paracoopérative pris dans leur ensemble. Ces deux types d'expérience présentent des aspects particulièrement instructifs d'intérêt général pour l'organisation d'un système coopératif dans les pays en voie de développement.

GENERALITES

Madagascar a obtenu l'indépendance en 1960 et adopté, sous l'appellation nationale de République Malgache, une constitution socialiste (non-marxiste); un parti de type social-démocrate est très largement dominant. Ce parti gouvernemental, le Parti Social-Démocrate (P.S.D.), est notamment lié au Parti Social-Démocrate allemand par d'étroites relations tant d'amitié que d'assistance mutuelle. On accorde au système coopératif, comme dans d'autres pays en voie de développement à constitution socialiste, une importance primordiale dans la politique de développement. Les coopératives sont, ici aussi, non seulement considérées comme des instruments du développement économique, mais constituent en même temps un but politique, celui d'une forme d'existence à économie socialo-communautaire.

C'est ainsi qu'il est précisé, par exemple, dans le Plan quinquennal de développement économique et social que, pour le gouvernement, la coopérative est une forme privilégiée d'intervention parce que le regroupement des producteurs individuels permettrait aux services techniques et aux organismes de commercialisation d'intervenir plus efficacement. Ceci s'appliquerait aussi bien aux équipements collectifs qu'aux équipements individuels. Le développement des coopératives dans des conditions économiquement acceptables serait la base d'une véritable démocratie économique.

La définition de la coopérative malgache suit, au moins théoriquement, celle de son modèle d'Europe occidentale. C'est ainsi qu'à Madagascar également, on entend par coopérative un groupement spontané, ouvert à tous, dont les membres représentent généralement des exploitations individuelles et qui, grâce à la mise en commun de ces exploitations, basée sur l'assistance mutuelle, une commune responsabilité et une administration communautaire, assure à chacun des avantages économiques, en lui garantissant les mêmes droits à la direction et à l'usage qu'aux autres membres. Cette coopérative-modèle est, pour le moins, un idéal auquel on aspire.

LE COMMISSARIAT GENERAL A LA COOPERATION (C.G.C.) ANIMATEUR DES ORGANISMES DE COOPERATION

Après qu'en 1960, année de l'indépendance, ait été promulguée une loi spécifique sur la coopération, le mouvement coopératif reçut une impulsion

décisive en 1962 (1), sous la forme de décrets gouvernementaux relatifs à la constitution de coopératives, grâce auxquels furent remplies les conditions préalables à la création d'un Commissariat général à la coopération (C.G.C.), en tant qu'instance exécutive. Le Commissariat général a le statut d'un ministère et relève, pour des raisons d'indépendance administrative, de la compétence directe du Président de la République (2).

Effectivement créé la même année, ce Commissariat fut chargé, pour sa première activité pratique, d'organiser un appareil administratif et exécutif, hiérarchisé de haut en bas et articulé aux échelons provincial, départemental et cantonal. A cet appareil incombe - sous les directives du Commissariat général - le choix des groupements susceptibles d'être transformés en coopératives, l'établissement des statuts, l'organisation et l'expertise comptable des coopératives de quelque type que ce soit, ainsi que leur coordination avec toutes organisations analogues en vue d'activités précoopératives - en particulier conjointement avec le Commissariat général à l'animation - mais aussi, et ce n'est pas la moindre de ses tâches, l'obtention des moyens financiers et techniques nécessaires à la mise en place d'une infrastructure coopérative.

Le Commissariat général représentait jusqu'ici, avec les instances qui lui sont rattachées à l'échelon régional, un système autoritaire et exécutif type, exerçant son autorité exclusivement du haut vers le bas.

FONCTIONS ET BUTS DES COOPERATIVES AGRICOLES.

A Madagascar, les paysans sont exploités, depuis des générations, par des usuriers ruraux, négociants le plus souvent étrangers, qui, généralement, sont ici à la fois acheteurs de produits agricoles et vendeurs des produits non agricoles de première nécessité. Dans certains cas s'y ajoute la pression économique exercée par les industries locales de traitement et de transformation.

Aussi a-t-on considéré, dès le début, que la principale fonction des coopératives agricoles consistait à développer la commercialisation sous la forme coopérative. Et les coopératives agricoles, suivant le Plan de développement économique 1964-1968, devaient même en être le principal instrument dans tout le pays; le but de ce plan était de faire écouler en dix ans par les coopératives la moitié du tonnage commercialisé.

(1) Décrets n° 62-217, 62-218 et 62-219 du 18 mai 1962.

(2) N.D.L.R. - Il relève maintenant du Ministère à l'Animation Rurale et à la Coopération

C'est ainsi que, pour quelques-uns des principaux produits agricoles, on prévoyait une augmentation de la commercialisation coopérative entre 1963 et 1970 de l'ordre de grandeur suivant :

	1963	1970
Riz	30.000 t	300.000 t
Café	4.500 t	30.000 t
Arachide	6.000 t	50.000 t
Vanille	150 t	800 t
Pois du Cap	500 t	15.000 t

L'augmentation prévue devait donc prendre des dimensions économiques importantes. Les coopératives furent chargées, en tant qu'instruments du développement économique, d'une tâche économique nationale. Dès 1964, le gouvernement entendait, pour atteindre ce but, conformément au Plan et par l'intermédiaire du Commissariat général à la coopération, faire preuve à la fois d'audace et de prudence : d'audace, parce que cet objectif impliquait la création de nouvelles structures coopératives à intervalles suffisamment courts, car il s'agissait de prouver à la masse des producteurs l'utilité et l'efficacité des coopératives; de prudence, car, étant donnée l'expérience acquise dans d'autres pays, «le mépris de certains principes fondamentaux» conduirait à un échec. Nous n'insisterons toutefois pas sur les détails correspondants.

Avant de nous étendre sur les caractéristiques essentielles et les résultats de la mise sur pied de coopératives agricoles dans le cadre des activités du Commissariat général à la coopération, il nous faut encore traiter d'autres institutions-mères qui, à Madagascar, s'emploient activement à l'organisation d'associations dont les fonctions, basées sur une solidarité socio-économique, sont analogues à celles des coopératives.

AUTRES INSTITUTIONS-MÈRES POUR L'ANIMATION D'ORGANISMES ANALOGUES (PARACOOPÉRATIFS)

Ces associations «paracoopératives» ne sont pas encore de véritables coopératives, soit que l'auto-assistance, l'autonomie de décision et la responsabilité directe ne soient pas encore entre les mains des personnes assistées, soit que ces associations n'aient pas encore pris la forme coopérative.

A Madagascar, il y a, au total sept catégories d'institutions-mères qui s'emploient à l'installation d'organismes spéciaux à base coopérative :

<i>INSTITUTIONS-MERES</i>	<i>TYPE DE CES ORGANISMES</i>
1. <i>Commissariat général à la coopération (C.G.C.)</i>	<i>Coopératives de toutes sortes et spécialement groupements de producteurs pour la commercialisation de produits agricoles.</i>
2. <i>Commissariat général à l'animation (C.G.A.)</i>	<i>Associations de fait (communautés économiques spontanées à l'intérieur des villages).</i>
3. <i>Ministère de l'Agriculture et de l'Expansion Rurale (M.A.E.R.)</i>	<i>Association d'Intérêt Rural (A.I.R.).</i>
4. <i>Ministère de l'intérieur (M.I.)</i>	<i>Syndicats de Communes.</i>
5. <i>Banque Nationale Malgache (B.N.M.) conjointement avec le Ministère de l'Agriculture (M.A.E.R.)</i>	<i>Sociétés de Crédit Agricole Mutuel (S.C.A.M.).</i>
6. <i>Aide bilatérale ou multilatérale au développement de la République Malgache à l'aide de crédits B.I.R.D., U.N.D.P., F.A.O., Misereor.</i>	<i>«Villages-pilotes» (villages modèles à structures coopératives).</i>
7. <i>Initiatives propres des institutions-mères villageoises traditionnelles :</i> - <i>Fokonolona,</i> - <i>Fivondronana.</i>	<i>Association de fait («Pré-S.C.A.M.»).</i>

Qu'il nous soit permis de décrire brièvement ci-après les activités des institutions-mères (2) à (7).

COMMISSARIAT GENERAL A L'ANIMATION (C.G.A.)

L'animation rurale est, en Afrique Occidentale et Centrale comme à Madagascar, une méthode qui a fait ses preuves, un instrument à caractère éducatif destiné à «révolutionner les masses rurales sous la direction de partis politiques unitaires qui exercent une forte pression idéologique sur la société traditionnelle» en vue de créer un ordre économique et social idéal. Il s'agit, dans ce but, «d'ouvrir, par une impulsion exercée de l'extérieur, un processus d'auto-découverte et d'auto-mobilisation des communes». Les animateurs ruraux, librement élus à l'intérieur du pouvoir traditionnel des communes sont responsables de ce processus. Ils doivent, «vis-à-vis de

la commune, être les interprètes de la nouvelle autorité publique», mais aussi du monde nouveau et des progrès économiques et sociaux qu'il implique, et «vis-à-vis de l'administration, être les porte-parole d'une nouvelle prise de conscience civique». Ce mouvement global d'explication et de motivation du développement est organisé par le Commissariat général à l'animation.

A Madagascar, les opérations lancées par le C.G.A. visent en détail à :

- faire comprendre aux villageois l'importance des problèmes que pose le développement national,
- leur faire toucher du doigt le fait que les problèmes propres à leur village sont partie intégrante de l'ensemble des problèmes que pose le développement socio-économique national,
- inciter les villageois à une attitude positive et active à l'égard de la solution de ces problèmes,
- constituer des intermédiaires entre la communauté villageoise et les autorités gouvernementales : les animateurs ruraux librement élus au sein de cette même communauté. Ceux-ci continuent à demeurer au village, ils ne deviennent pas fonctionnaires et ne sont pas rémunérés par l'Etat; ils suivent au voisinage de leurs villages des cours de formation technique bien organisés et adaptés à leur milieu; puis ils reviennent dans leurs villages respectifs pour y occuper la fonction d'interprète de l'animation, aux différents stades, dans le but d'attirer l'attention sur les problèmes du développement à l'échelon local et sur les moyens de les résoudre.

La constitution d'associations villageoises à buts économiques, deuxième stade de l'animation, est, pour une approche spécifiquement précoopérative, assez significative et ce, grâce aux efforts entrepris en commun en vue de :

- l'amélioration de l'infrastructure (construction de routes, de ponts, d'écoles et de travaux hydrauliques, par exemple),
- la commercialisation (raccourcissement des circuits intermédiaires),
- la transformation (accroissement du profit par la mise en circuit des premières phases de la transformation : décorticage du riz, du café, des arachides, égrenage du coton, par exemple),
- l'utilisation en commun des machines,
- l'alphabétisation, etc ...

En général, ces associations se donnent elles-mêmes les règles de conduite, principes et statuts de coopération adéquats. Il existe plusieurs centaines d'associations en activité.

ASSOCIATIONS D'INTERET RURAL (A.I.R.)

Elles ont été créées en 1963 par le Ministère de l'Agriculture et trouvaient leur origine dans les organisations traditionnelles locales d'aide mutuelle pour les travaux

des champs et les problèmes familiaux. Le service de vulgarisation du Ministère de l'Agriculture s'efforce d'orienter ces activités communautaires vers des objectifs économiques.

Les objectifs caractéristiques des efforts entrepris en commun sont :

- les formes élémentaires d'amélioration des méthodes de production,
- la concentration de la commercialisation par la mise en vente de plus gros lots de marchandises, le courtage commercial et l'organisation des transports,
- le groupement pour l'obtention en commun de crédits de production, pour leur utilisation dans les meilleures conditions économiques et pour le contrôle de leur remboursement,
- la formation du personnel administratif bénévole, localement nécessaire à ces associations,
- l'enseignement d'une comptabilité élémentaire,
- le lancement de campagnes d'épargne et de contributions financières sous forme de parts, pour la réalisation des objectifs économiques précités en contractant des crédits complémentaires.

Le travail de vulgarisation est tout d'abord exclusivement accompli par petits groupes de 1 à 20 membres, dont le nombre est ensuite porté à 50 ou plus. A l'heure actuelle, les vulgarisateurs malgaches du Ministère de l'Agriculture sont aidés, sur le plan technique, par deux experts de la F.A.O. Capitaux et main-d'œuvre nécessaires à l'extension et au maintien de cette forme d'activité pour le développement villageois «au ras du sol» sont néanmoins limités et la sécurité financière du vulgarisateur à l'échelon du village n'est jusqu'ici toujours pas assurée. Aussi ces opérations sont-elles encore limitées à quelques rares villages - surtout dans la zone bananière, au centre de la Côte Est - mais elles paraissent être couronnées de succès. C'est ainsi, par exemple, que sept A.I.R. ont pu commercialiser 600 t de bananes de juillet 1966 à janvier 1967. Les prix payés aux participants étaient de 50 à 100 % plus élevés que les prix couramment pratiqués par les acheteurs privés. Il y avait, en 1967, 36 A.I.R. dont les statuts étaient homologués et qui regroupaient environ 1.800 paysans; il y avait donc une cinquantaine de producteurs dans chaque A.I.R.



SYNDICATS DE COMMUNES

Les Syndicats de communes sont des collectivités économiques intercommunales pour la production agricole, la commercialisation, la transformation et le financement. Ils visent à produire en masse suivant des méthodes de production rationnelles tant pour le marché intérieur que pour les marchés extérieurs, à lutter contre l'exploitation de l'individu par les commerçants, acheteurs et transformateurs capitalistes, à assurer un revenu équitable à chaque petit producteur en ménageant sa capacité physique de travail grâce à un judicieux emploi des machines de la

collectivité, et à placer les bénéfices réalisés en investissements d'intérêt général intéressant soit les travaux d'infrastructure soit les moyens directs d'augmentation de la production.

En règle générale, les terres jusqu'à présent inutilisées, qui sont le plus souvent du domaine de l'Etat, sont mises en exploitation avec assolement loties puis cédées en jouissance aux producteurs intéressés. Le sol reste alors propriété collective. On peut cependant imaginer la réalisation, par les soins de la collectivité, de certains travaux longs à exécuter, sur les terres de propriétaires privés qui, parallèlement aux travaux exécutés par la collectivité à l'aide des machines spéciales du Syndicat, continueraient à exploiter individuellement leurs propres terres.

Les Syndicats de communes regroupent actuellement de 5 à 24 communes (en règle générale moins de 10) et s'étendent désormais à presque toutes les préfectures (17 sur 18). Ils ont été conçus en 1962, manifestement sur des modèles israéliens, par le Ministère de l'Intérieur malgache, comme une forme particulière du développement des grands espaces agricoles au sein de l'économie socialiste. Ils relèvent du Ministère de l'Intérieur tant en ce qui concerne leur homologation légale que leur direction et leur contrôle.

La constitution d'un Syndicat de communes doit, sur le plan communal, obéir à certaines règles démocratiques (les deux tiers des citoyens peuvent décider du fusionnement en Syndicats de communes). La décision doit être homologuée par le Ministère de l'Intérieur. La gestion de ces Syndicats est entre les mains d'un Directeur administratif, fonctionnaire gouvernemental nommé par le Ministre de l'Intérieur. Il est assisté dans sa tâche par des spécialistes des problèmes techniques ou commerciaux qui sont également des fonctionnaires. Un Comité du Syndicat seconde le Directeur administratif en tant qu'organe consultatif et de contrôle; il comporte deux délégués par communauté urbaine ou villageoise intéressée, élus parmi les conseillers communaux ou municipaux.

Les fonctionnaires dirigeants représentent le Bureau économique du Ministère de l'Intérieur. Ils choisissent conjointement avec les représentants élus des conseils municipaux, la région à mettre en culture et les cultures à pratiquer (telle que riz, arachide, coton ou pomme de terre), fixent les prix locaux et prévoient l'équipement localement nécessaire, de la culture et de la lutte anti-parasites aux méthodes de transport, de commercialisation et de transformation.

Le Comptoir central des Syndicats de communes s'occupe essentiellement de l'étude du marché national et des marchés extérieurs, de l'orientation de la production des différents syndicats en fonction de la nature et de l'intensité de cette production et de leur équipement en moyens de production, de la coordination des différentes activités qu'impliquent la production et la commercialisation, et de l'obtention du financement auprès de la Banque Nationale de Développement.

Les Syndicats de communes font l'effet d'institutions économiquement valables et sérieusement étudiés du développement coopératif; ce fait résulte clairement de

la délégation à un organisme, créé spécialement dans ce but, le Comptoir, de fonctions particulières aussi complexes que celles de la commercialisation et de la transformation, de problèmes d'exportation et de l'obtention de crédits.

Dans leur manière de se regrouper pour parvenir à des formes de production rationnelles communes et à une forme de commercialisation commune excluant les profits réalisés par les commerçants et les transformateurs, les Syndicats de communes présentent certains caractères coopératifs.

On ne dispose pas encore d'études économiques et sociales approfondies sur les Syndicats. C'est ainsi qu'on ignore encore l'étendue réelle du droit à la congestion démocratique des petits producteurs participants. Elle est vraisemblablement modeste. Le caractère «démocratique» de ce Comité qui ne siège que deux fois par an, reste également à élucider. Il est concevable que la constitution d'un syndicat résulte de votes purement politiques aux conséquences desquels la population elle-même n'a, peut-être, aucune part. Produire d'après les directives et sous le contrôle de l'Etat présente sans aucun doute de gros avantages lorsqu'il s'agit d'accroître la part correspondante du produit national, mais ne sollicite pas forcément la confiance individuelle du paysan et son inclination à prendre une part active et durable au processus du développement.

SOCIETES DE CREDIT AGRICOLE MUTUEL (S.C.A.M.).

Fondées en 1958, leurs statuts sont déposés à la banque nationale de développement (B.N.M., Banque Nationale Malgache). Toute S.C.A.M. a au moins sept, mais en règle générale un maximum de dix membres, qui effectuent des versements réguliers en vue d'acquérir des parts qui leur permettent d'obtenir de la Banque nationale de développement des crédits qui atteignent jusqu'à cinq fois le montant de leur propre capital. On ne distribue pas de bénéfice. De telles associations sont, par leur fonction économique, des collectivités pour la garantie des remboursements ainsi que pour l'octroi de crédits.

Les crédits ainsi accordés servent, dans la majorité des cas, à rémunérer la main-d'oeuvre extérieure des exploitations agricoles du Lac Alaotra, qui cultivent le riz sur de grandes étendues, et à acheter le matériel d'exploitation. Les crédits correspondants accordés sont passés de 158 et 35 millions de francs malgaches en 1963 à 508 et 61 millions de francs malgaches en 1967. Les trois quarts de ces crédits sont déversés dans la région du Lac Alaotra. C'est là, par exemple, que 178 des 214 associations existantes, soit 83 % du total, fonctionnent de façon satisfaisante. Comme ces associations ont, en général, parfaitement répondu à ce qu'on en attendait; la majorité d'entre elles doit être convertie en véritables coopératives. On ne sait cependant pas encore si elles en tireront des avantages économiques ou juridiques.

VILLAGES-PILOTES

Des villages-pilotes à structure coopérative sont encore à l'état de projet ou sont en cours d'organisation. Rien ne peut encore être dit sur cette forme d'approche de l'animation.

INITIATIVE PROPRE DES INSTITUTIONS-MERES VILLAGEOISES TRADITIONNELLES.

Depuis des temps immémoriaux, le «fokonolona» maintient à l'intérieur du village des formes particulières de communauté pour la sécurité économique mutuelle de chacun ou la défense de toute affaire d'intérêt commun. S'y rattachent en général les activités d'animation rurale dans leur seconde phase d'encouragement à la constitution de communautés économiques. C'est pourquoi communautés traditionnelles et communautés ranimées ou épanouies par l'animation rurale sont-elles, pour l'essentiel, identiques. Fréquemment la communauté villageoise participe elle aussi, par des versements réguliers, au financement des fêtes traditionnelles et au soulagement de certaines détreesses familiales. Ces communautés de cotisation rappellent les communautés d'épargne d'Afrique Occidentale du type Isusu.

Les *Fivondronana* sont des communautés spontanées de 7 à 12 personnes qui se regroupent temporairement pour l'obtention d'un crédit collectif unique à court terme et se dissolvent après son remboursement - par exemple à la vente de la récolte. Ces mêmes communautés peuvent se regrouper à nouveau en *Fivondronana* à la saison suivante. Les *Fivondronana* sont contrôlés par des agents de la Banque nationale de développement.

APPROCHE DE L'ANIMATION PRATIQUEE PAR LE C.G.C. EN VUE DE DEVELOPPER LES COOPERATIVES AGRICOLES.

Dès 1962, soit aussitôt après la mise sur pied du Commissariat général à la coopération, l'on s'est efforcé de former de façon systématique les agents nécessaires à l'organisation de nouveaux groupements à forme coopérative et de continuer à les suivre, sur le plan commercial, dans les centres de coopération régionaux et locaux. Les candidats étaient, pour le plus grand nombre, des jeunes gens de seize ans sortant des collèges d'enseignement général et formés, sur le plan théorique, au séminaire spécial de la section «Coopération» de l'Ecole nationale de promotion sociale (E.N.P.S.), tout d'abord pendant deux semestres seulement, puis pendant quatre semestres. Il n'y eut pas de formation pratique jusqu'en 1966-1967. Jusqu'à cette date, les élèves sortants, âgés d'environ 18 ans, furent envoyés sur le terrain sans la moindre préparation pratique.

Conjointement, l'on a tenté de former un assez grand nombre de comptables, en partie dans le but de leur faire former à leur tour les assistants nécessaires à l'échelon du village. Comme ces assistants, dont la tâche consistait à former des «coopérateurs» sur le plan villageois, ne permettaient pas de couvrir les besoins nécessités par l'action de plus grande envergure à laquelle on songeait, le Commissariat à la coopération fit aussi appel, pour sa campagne de vulgarisation et d'organisation coopérative, aux fonctionnaires administratifs et aux cadres du parti.

L'équipe organisatrice, constituée dans toute la mesure du possible par un vieux praticien de la coopération, un comptable cantonal et de jeunes agents destinés au travail local sur le terrain, devait alors - suivant le Plan de développement - assurer avec les services d'animation ou de vulgarisation agricole existant sur place, les activités suivantes :

En première phase :

- définir les centres de collecte locaux et leurs domaines respectifs, mais surtout regrouper les paysans qui en relèvent,
- étudier les solutions possibles aux problèmes de commercialisation et d'obtention de crédits à la production à l'échelon régional.

En seconde phase :

- en partant des centres de collecte et de leur puissance économique respective, entreprendre la conversion des groupes de collecte en coopératives,
- passer à des groupements coopératifs au second degré (la rémunération des agents devait, au bout de trois ans déjà, être assurée par les associations régionales).

Les régions retenues pour l'exécution de la campagne d'organisation étaient celles où le volume de produits commercialisables récoltés présentait une importance économiquement suffisante. La population qu'il était prévu de regrouper par le haut en coopératives futures tout d'abord à court terme par des activités précoopératives appropriées, en seconde phase de l'approche de l'Animation Rurale (C.G.A.). Il était alors prévu de donner des précisions complémentaires sur le système coopératif à l'occasion des premières activités coopératives pratiques, par exemple au moment de la collecte en commun des produits à commercialiser. Le critère de capacité économique des coopératives était le tonnage (de riz, par exemple), à partir duquel la rentabilité des dépenses engagées pour la collecte, le transport et le traitement du produit considéré était assurée.

Cela présupposait pour le riz, par exemple, et en admettant une valeur de réalisation relativement faible de 15 francs malgaches par kilo en moyenne, une capacité économique d'au moins cent, et, si possible même, de plusieurs centaines de producteurs. A ce sujet, le Plan signale que la règle suivant laquelle il suffit de sept membres pour constituer une coopérative est, dans le contexte actuel, «une aberration économique», dans la mesure où cette coopérative ne serait pas capable de porter à 100 le nombre de ses membres en l'espace de deux ans. Cette fixation,

purement économique, de la capacité, qui paraît théoriquement raisonnable et avait certes pour but d'assurer aux coopératives une certaine sécurité économique, n'aurait toutefois été judicieux qu'en tant que but à atteindre à longue échéance par un patient travail d'organisation économique et sociale en partant de la base.

Eu égard aux mauvais souvenirs qu'a gardés la population rurale des entreprises coopératives de la période coloniale et à la situation critique où se trouvait au bout de deux ans le Commissariat général, avec un nombre beaucoup trop faible de cadres incomplètement formés et pratiquement inexpérimentés, les données du Plan économique devaient, dès leur publication en août 1964, paraître trop ambitieuses. Mais en même temps se dessinait le travail soigneusement préparé de l'Animation rurale qui, partout où elle pouvait stimuler des groupements économiques ayant atteint leur deuxième phase de développement, paraissait peu encline à confier aussitôt celles-ci à la protection technique et juridique d'une institution qui n'avait pratiquement pas encore fait ses preuves d'organismes d'encouragement à la coopération entretenant avec la population rurale des rapports mutuels économiquement et socialement efficaces, dans un climat de confiance réciproque.

En fait, au lieu et place de l'intensive formation coopérative prévue, les groupements coopératifs constitués selon les seuls critères de l'économie de marché ne reçurent pour seule instruction que des directives «verticales». Les particularités de la structure sociale de la société villageoise traditionnelle dont la prise en compte aurait largement contribué à la réussite du projet, furent négligées. Aussi ces groupements constitués par l'Etat restèrent-ils des créations intrinsèquement artificielles qui ne cherchèrent pas à asseoir leur organisation sur la personnalité de leurs membres et furent à la merci des ordres de cadres étrangers et à l'attitude impersonnelle, surtout pendant la campagne consécutive à la récolte.

Les sources de financement prévues étaient les subventions de l'Etat et des Caisses de Stabilisation, les économies et les apports des coopérateurs, les crédits accordés par l'Etat et les banques. Les subventions devaient toutefois rester limitées au tiers des investissements.

Depuis la campagne de lancement de 1962 qui, suite à une proclamation politique du Président de la République à l'adresse de la population, fut menée par les agents de l'Administration, du Parti et des Coopératives conformément aux instructions administratives et manifestement de la manière indiquée, plus de 450 coopératives furent effectivement créées en l'espace de deux ans.

En janvier 1965, sur 469 coopératives classées d'après leurs activités économiques, 228 avaient pour objet l'écoulement de produits agricoles (dont 143 pour le riz, 61 pour la vanille, 24 pour les arachides et autres produits), 160 s'occupaient d'opérations de crédit (surtout à des fins agricoles); 43 autres s'intéressaient à l'artisanat, aux transports, aux mines et à la consommation, 3 à la pêche, 14 relevaient des Unions. Dans le même temps, le Commissariat général à la coopération disposait de 165 spécialistes dont 90 sur le terrain, comme conseillers, contrôleurs ou moniteurs. Ces derniers étaient numériquement hors d'état de donner à ce vaste

mouvement l'affermissement économique et social profondément enraciné dont il avait un pressant besoin pendant la période de démarrage.

Principalement orientés vers la commercialisation, d'importants investissements ont été effectués depuis 1963 dans les domaines de la technique du marché et de la transformation, surtout sur le plan coopératif au second degré.

Il apparut, dès les premières campagnes, que ces investissements n'étaient pas rentables, du fait que leur volume était à peine utilisé, mais aussi que l'intérêt manifesté par les producteurs et leur engagement dans les groupes de collecte restaient modestes, et surtout parce que les méthodes de production traditionnelles ne permettaient pas de fournir au marché les tonnages prévus de produits commercialisables. Lorsqu'on se fut enfin aperçu que seule l'éducation coopérative intense des coopérateurs, jointe à leur orientation vers une modernisation durable de leurs techniques de production désuètes pouvait aider ce mouvement à sortir de la stagnation économique, on ne disposait plus des fonds nécessaires et pas encore, tant en qualité qu'en quantité, du personnel indispensable.

Comment le bilan de cette évolution se présentait-il au printemps 1968 ?

Sur environ 500 coopératives de tous types enregistrées et officiellement existantes, 300 - selon les déclarations officielles - n'existaient pratiquement que sur le papier. Mais à peine une centaine avaient encore, aux dires des experts, quelque chance de subsister légalement après un contrôle sérieux, la plupart d'entre elles se maintenaient toutefois grâce à l'aide d'importants subsides financiers de l'Etat. La campagne à grande échelle lancée en 1962 en faveur de la coopération a donc connu une faillite massive.

CAUSES DE L'ECHEC DE LA PLUPART DES COOPERATIVES CREEES PENDANT LA PERIODE DE LANCEMENT 1962 - 1966

1 - La décision d'ordre politique prise par le Gouvernement d'améliorer les conditions de vie de larges couches de la population en encourageant vivement les coopératives, et de faire de la mise sur pied de formes coopératives l'un des centres de gravité de son programme de développement économique correspondait sans conteste à une nécessité nationale. Dans l'attente d'une structure des prix, stable et favorable, qui profiterait à des couches de population aussi larges que possible, il était donc logique d'axer avant tout le travail coopératif sur la commercialisation et la transformation des produits agricoles exportables en vrac. A l'amélioration des conditions de vie au moyen de techniques économiques à base coopérative qui devaient libérer à la fois producteurs et consommateurs de leur dépendance économique originelle vis-à-vis des commerçants étrangers, était certainement lié le dessein politique de gagner de larges couches de la population à la nouvelle politique socialiste. Aspirant par cette voie à des réussites économiques manifestes et palpables, les hommes politiques ont visiblement méconnu les exigences du processus

stratégique nécessaire au développement du marché que l'on s'était fixé pour objectif.

2 - La spécialisation excessive des activités coopératives sur le commerce et la transformation avait tout d'abord déclenché l'organisation hâtive d'infrastructures relevant des techniques du marché et de la transformation - aux dépens de l'indispensable évolution progressive de l'infrastructure intellectuelle. Mais, dans ce domaine, les investissements financiers à l'aide des fonds du Plan avaient été fortement restreints. Tant par le nombre que par la qualification professionnelle en fonction de l'extension géographique de l'appareil technique, le personnel formé au recrutement, à l'instruction et à la mise au courant des futurs coopérateurs, mais aussi à la gérance temporaire des opérations coopératives locales et régionales resta trop peu nombreux et peu efficace. C'est ainsi que, sous la pression du temps et de l'insuffisance de préparation théorique des agents officiels des coopératives, la mise au courant immédiate sur les problèmes posés par la participation et la libre collaboration des producteurs appelés à prendre part à cette action, ainsi que la conquête de leur confiance sur l'emploi des principes coopératifs, furent totalement négligées. Il n'y eut que dans certains cas isolés une collaboration vraiment fructueuse entre les fonctionnaires du Commissariat à la coopération et les coopérateurs qui, de ce fait, n'assumèrent que rarement le rôle de responsables conscients d'une action conduite d'en haut et de l'extérieur. Les tâches qu'implique l'activité commerciale des coopératives, telles que comptabilité, magasinage, etc ..., qui eussent dû être confiées progressivement aux différents coopérateurs au fur et à mesure de leur évolution temporelle et intellectuelle - avant tout pour décharger ces rares agents d'un travail dont le volume augmentait en fonction des progrès du développement extérieur restèrent entre leurs mains, ne furent remplies que superficiellement ou ne furent même plus exécutées du tout.

La lourde organisation du cadre extérieur des coopératives aux dépens de leur structure interne fut la conséquence de l'argumentation unilatérale, basée sur des considérations de politique économique et commerciale des hommes politiques qui voyaient moins les moyens que le but à atteindre et couraient ainsi le risque d'organiser des coopératives sans coopérateurs.

3 - La spécialisation excessive des fonctions coopératives dans l'écoulement et la transformation des produits ne pouvait, à l'échelon du village, libérer les petits producteurs de leur dépendance économique vis-à-vis des commerçants traditionnels.

Le circuit de sens opposé des produits alimentaires et industriels de première nécessité, d'origine extérieure passe également par le négociant local qui dispose en même temps des crédits de campagne nécessaires. Et les intérêts à verser se négocient d'autant plus avantageusement que la part de récolte écoulee par l'intermédiaire du même commerçant est plus importante.

4 - Les carences de l'Administration dans les domaines de la planification et de la coordination des activités des coopératives avec les instances chargées de leur financement - aux dépens, d'ailleurs, des deux partis intéressés - eurent souvent pour

conséquence que les crédits furent insuffisants ou accordés avec trop de retard pour permettre l'achat immédiat de la récolte et occasionnèrent des pertes aux coopératives en concurrence avec les négociants locaux et les acheteurs des grosses maisons de commerce (Hindous, Pakistanais, Chinois et Français). Il en est souvent de même en ce qui concerne les insuffisances des installations coopératives de transformation. Il en résulte, pour certaines coopératives, la conséquence surprenante que la commercialisation de la récolte effectuée dans le cadre de la coopérative est assurée par le négociant traditionnel et à l'aide de ses propres fonds.

5 - Lorsque la situation des zones de production est défavorable - par exemple, dans les régions montagneuses où l'on cultive le riz à une altitude qui peut dépasser 2.000 m - et que le réseau routier est insuffisant, les coûteuses installations de commercialisation et de transformation restent inutilisées pendant la majeure partie de l'année par suite de la spécialisation locale dans une seule culture commercialisable (riz, arachide ou banane) et de la récolte exclusivement saisonnière des produits considérés. Il est généralement exclu de centraliser dans des centres de transformation à forme coopérative au second degré le traitement des produits récoltés dans différentes zones de culture et à différentes saisons, car les grandes distances à parcourir sur de mauvaises routes conduiraient à des frais de transport trop élevés.

La chance qui s'offrait de mieux utiliser les infrastructures techniques existantes en s'efforçant intensément d'accroître la production commercialisable par la modernisation des méthodes de production traditionnelles n'a pas été saisie jusqu'ici et l'on n'a pas cherché à coordonner en conséquence les intérêts des coopératives avec ceux des services de vulgarisation agricole compétents du Ministère de l'Agriculture et du Commissariat général à l'animation. Dans ces conditions - capacités non utilisées à plein et dépenses élevées d'entretien technique et de salaire pour le personnel administratif - bien des coopératives étaient non seulement peu rentables, mais travaillaient souvent même à perte et devaient renoncer à verser des ristournes.

6 - Toutes ces réalités ont pour effet que la coopérative ne travaille généralement pas à moindre frais que le commerce traditionnel. Elle n'a donc, en règle générale, pas d'avantages à offrir au particulier qui a, de ce fait, manifesté assez tôt le peu d'intérêt qu'il avait d'y adhérer lui-même.

Les meilleurs éléments, au sein même de l'appareil administratif des coopératives, émigraient vers les postes mieux payés du secteur privé. Ceci s'applique particulièrement aux comptables et gérants de profession.

7 - En principe, les conditions au départ étaient certes favorables à la mise au point d'un projet réaliste de coopératives rurales. Des conseillers internationaux ne se contentèrent pas de contribuer à l'élaboration de la législation, mais formulèrent également des suggestions concrètes relatives aux dispositions stratégiques à prendre en vue d'un développement à longue échéance en partant de la base. Mais ils n'ont toujours qu'une fonction consultative et non exécutive. Leurs plans étaient, en règle générale, incompatibles avec les idées des dirigeants d'après lesquels l'organisation

des coopératives devait être réalisée par priorité de 1962 à 1966. Les instances politiques responsables ne suivirent leur conseil que lorsque la plupart des coopératives se heurtèrent à des difficultés économiques.

8 - En dépit du manque de personnel suffisamment formé au recrutement et à la formation coopérative, on parvint à mettre sur pied quelques centaines d'associations coopératives nouvelles et à s'occuper des associations existantes; mais, la plupart du temps, comité de direction et conseil d'administration devaient être recrutés parmi les membres actifs du parti. Ce fait a peut-être ému de nombreux villageois, en raison d'une méfiance profondément ancrée à l'égard de toute forme de gouvernement central.

9 - Les crédits octroyés dépendaient manifestement plus du «savoir-faire» des gérants de coopératives que d'un examen des véritables exigences économiques et des réelles perspectives de remboursement. Faut de spécialistes, il n'y avait même plus de contrôle officiel de l'utilisation des crédits et il était facile de détourner ceux-ci.

10 - D'autres manifestations du comportement social expliquent également pourquoi la coopération était ignorée dans les villages et comment des détournements de crédits continus et incontrôlés furent possibles. Tandis que, dans les villes, on vit depuis longtemps suivant les règles d'un système administratif et politique moderne et que l'on s'aligne sur les idéaux du progrès technique, l'institution socio-politique du Fokonolona demeure inchangée à la campagne.

Le Fokonolona est un système social qui réalise la solidarité sociale sur la base du culte des ancêtres communs et s'efforce d'assurer l'avenir tant économique que social du groupe.

Il faut se représenter le Fokonolona comme une grande famille qui ne repose pas sur la parenté naturelle, mais sur des relations de voisinage qui se seraient institutionnalisées à la manière des liens de parenté. Certes, le Fokonolona dérive originellement d'une sorte de clan d'ascendance paternelle qui se réclame d'un ancêtre commun. Différents clans peuvent alors se regrouper pour des raisons économiques ou stratégiques et alléguer à nouveau un ancêtre éloigné commun, mythique et légendaire.

Sous la pression de la monarchie malgache du 18ème siècle finissant, la puissante administration centrale du royaume merina reconnaissait au Fokonolona certains droits à l'autonomie administrative et les obligations correspondantes, et l'obligeait d'autre part à assurer certaines fonctions publiques, de type décentralisateur, en maintenant la cohésion de l'appareil étatique.

L'institution du Fokonolona présente certains caractères démocratiques dans la mesure où elle réunit les représentants les plus âgés des différentes familles; mais chacun peut, indépendamment des intérêts familiaux représentés par les anciens, s'adresser sur des questions personnelles ou générales au président du Fokonolona.

Les tâches les plus importantes du Fokonolona sont :

- l'arbitrage des querelles,
- l'organisation de travaux communautaires d'intérêt commun, tels que l'entretien du réseau d'irrigation des rizières particulières, la construction de routes et d'ouvrages d'art, etc...
- l'aide mutuelle à tour de rôle sous forme de travaux et autres systèmes de sauvegarde économique en fonction des besoins individuels à l'occasion des fêtes traditionnelles et des coups du sort.

Ce système est demeuré parfaitement intact en particulier sur les hauts plateaux de l'Imerina, le «grenier à riz» de Madagascar où se sont concentrées les tentatives d'organisation coopérative. Il offre d'importants points d'approche psychologique pour le développement de coopératives agricoles. Il devrait de toutes façons être la base de départ de la formation coopérative et d'éventuelles négociations préliminaires à la création d'associations coopératives du fait que la structure sociale hiérarchique, restée intacte au sein du village, oblige en général à contacter les jeunes par le haut.

Or, cette règle stratégique n'a manifestement été que rarement observée par les fonctionnaires gouvernementaux, au cours des tentatives de propagation des idées officielles sur la coopération; il est manifeste que la continuité de la puissance politique locale que représentent les autorités traditionnelles et le Fokonolona n'a pas toujours été prise au sérieux comme il convenait par les organes dirigeants.

On méconnaît également le fossé profond qui existe entre l'image que se fait du monde le système introverti de la tradition villageoise dont l'échelle des valeurs est déterminée par le culte des ancêtres, le Fokonolona et les autorités traditionnelles, et l'image que se fait du monde le système extraverti de l'Etat, caractérisé par une sécularisation croissante et les idéaux de progrès économique et technique. Cette image urbaine du monde porte la marque d'un mode de vie supérieur à celui des paysans et est concrétisée, à l'échelon du village, par les commerçants et les fonctionnaires. Ce n'est tout au plus que parmi les jeunes sortant de l'école qu'elle n'est pas discriminée. En attendant, ce fossé paraît rendre impossible toute coopération immédiate en faveur du développement.

Bien des communes vivent déjà, par insatisfaction politique cachée, en état de crise permanente. Mais l'Etat jouit d'un pouvoir certain d'intimidation. La population villageoise accepte ses ordonnances relatives à la création de coopératives agricoles avec la même résignation et la même réserve que les arrêts du Fokonolona - il apparaît que c'est là l'expression caractéristique de la mentalité asiato-malgache : soumission apparente, cachant une indifférence totale. C'est ainsi qu'il n'y a pas la moindre opposition vis-à-vis des cas publiquement connus de détournement par des fonctionnaires de fonds publics réservés à des fins coopératives.

11 - Il semble, en ce qui concerne les agents de la coopération destinés au travail sur le terrain, que les conditions préalables créées par les cours de la Section

coopérative à l'École nationale de promotion sociale soient sinon idéales, du moins exploitables, surtout pour un début. Les participants en ont été sélectionnés par voie de concours, mais il semble que le niveau intellectuel de ce concours ait été relativement bas et que les critères de sélection destinés à permettre l'appréciation du caractère personnel et des aptitudes intellectuelles et sociales aient dans bien des cas manqué leur but.

12 - Mais, en raison de leur formation purement théorique, les élèves sortants du premier cours de l'École nationale de promotion sociale n'avaient pas encore la maturité suffisante pour pouvoir être abandonnés à eux-mêmes sur le terrain, sélectionner des groupes susceptibles de pratiquer la coopération, s'occuper de leur formation et de leur administration. Les experts expérimentés auxquels les jeunes élèves sortants auraient dû être adjoints en tant que partenaires, faisaient défaut. Quelques-uns d'entre eux furent, par exemple, affectés en tant que représentants de la Banque nationale de développement aux quelques coopératives de commercialisation du riz des Hauts-plateaux qui ont réussi à prendre un bon départ. Mais des éléments actifs et bénévoles, issus de la population villageoise, qui avaient fait preuve d'un démarrage encourageant dans le domaine du véritable effort personnel - même en tant que comptable - durent céder leurs postes à ces jeunes théoriciens. Frustration et résignation des éléments locaux en furent le résultat. Ils renoncèrent à toute responsabilité et à toute participation. Certaines de ces coopératives auraient été fermées par le gouvernement après la découverte de détournements de fonds publics par la jeune «élite dirigeante» des coopératives.

13 - Il ne paraît finalement pas exclu - et l'on dispose ici aussi de renseignements fournis par des personnes de toute confiance - que certains membres des milieux bourgeois économiquement et politiquement puissants, qui pourraient contribuer de façon substantielle au développement intellectuel et pratique du mouvement coopératif, tolèrent certes ce mouvement en apparence, mais intérieurement ne l'approuvent pas. Car, de par la promotion intellectuelle et économique de leurs anciens subordonnés - précisément grâce à la formation coopérative - ils voient leurs positions économiques et politiques menacées au sein de la société nouvelle.

MESURES DE REORIENTATION DE LA POLITIQUE D'ORGANISATION DES COOPERATIVES AGRICOLES

Que fait-on maintenant à la suite de l'échec du mouvement coopératif national imposé d'en haut ?

Le Commissariat général à la coopération tente actuellement d'assurer l'existence des quelques 100 dernières coopératives qui vaillent d'être maintenues et sont, pour la plupart, des coopératives agricoles et de crédit. La mesure stratégique la plus importante à prendre est le remplacement immédiat de certains employés des coopératives et l'intervention directe dans la direction des opérations d'éléments qualifiés du Commissariat général à temps complet. Mais le nombre d'éléments qualifiés est extrêmement limité : le Commissariat tournait début 1968 avec une centaine

d'employés. Certains agents doivent organiser et conseiller plusieurs coopératives à la fois. Le rétablissement de la confiance parmi les coopérateurs est assez problématique, du fait que les nouveaux cadres sont les envoyés du Gouvernement qui est précisément responsable de l'échec du premier mouvement coopératif.

Des experts internationaux ont maintes fois recommandé de limiter désormais les tentatives de création de nouvelles coopératives à quelques rares régions bien définies et à quelques groupes facilement contrôlables, mais de procéder, dans ces zones, à un intensif travail de base sous la forme d'une éducation coopérative à usage local, donnée sur des exemples pratiques - en organisant, par exemple, des coopératives de crédit ou de petits services de vente et d'achat polyvalents, ou en pratiquant la vulgarisation à la production (regroupement de quelques paysans que l'on soumet à une formation intensive destinée à leur permettre de mener eux-mêmes à bien des opérations de collecte en vue d'une commercialisation communautaire, et de se servir de formulaires commerciaux simples, lancement de campagne d'épargne collective à l'occasion des assemblées générales périodiques).

C'est la voie que le Commissariat général à la coopération paraît suivre désormais. Il serait alors bien inspiré de laisser aux institutions spécialisées, Offices de commercialisation ou même Syndicats de communes, le soin des activités délicates que sont la commercialisation et la transformation ultérieures, pour l'exécution desquelles il n'a pu trouver jusqu'ici ni le personnel qualifié, ni les fonds suffisants nécessaires. C'est ainsi qu'au Lac Alaotra, par exemple, sa coopération avec le Bureau pour la commercialisation et le soutien du prix des riz et paddy (B.C.S.R.) a fait ses preuves. On a tenté, en négociant avec les banques compétentes en vue de parvenir à une plus grande élasticité dans l'attribution des crédits à la production et des fonds nécessaires à l'achat immédiat de la récolte, de créer les conditions préalables à la mise hors circuit du commerce local si nuisible à l'économie nationale.

L'un des experts internationaux, a entre temps, commencé à fonder de nouvelles coopératives dans les communes qui n'avaient pas été touchées. Les contacts sociaux ainsi engagés sont de deux sortes : on cherche tout d'abord à intéresser la jeunesse au moyen de cours sur la coopération dans les écoles secondaires et les collèges, en créant des coopératives scolaires et, dans les communes, à l'aide de jeux, variétés ou représentations théâtrales ayant la coopération pour thème. On cherche ensuite à s'adresser tout spécialement aux femmes des familles paysannes en tant que « vecteurs » des intérêts coopératifs. Cette stratégie correspond à une approche de l'animation qui vise à établir le contact avec l'individu ou avec le groupe à partir de la base et se rapproche ainsi de la méthode employée avec succès par certaines animations paracoopératives. Attendons d'en voir les résultats.

CAUSES DU BON FONCTIONNEMENT DES ORGANISMES PARACOOPERATIFS

Après qu'ont été précisées plusieurs causes de l'échec subi par l'approche de l'animation coopérative, on peut se demander maintenant quelles sont les causes de réussite de certaines formes d'approche de l'animation paracoopérative.

Qu'il nous soit permis ici de laisser de côté les services des Syndicats de communes et des villages-pilotes, car il est encore impossible actuellement d'avoir une vue d'ensemble exacte des méthodes employées et des réactions obtenues, et surtout des incitations à l'auto-assistance, à l'initiative personnelle et à la solidarité coopérative.

Fin 1967 - début 1968, il y avait :

- quelques centaines d'associations de fait (Animation rurale);
- 36 Associations d'intérêt rural (Ministère de l'Agriculture, de l'Expansion rurale et du ravitaillement) et 187 autres groupes ayant le caractère d'associations de fait;
- quelques 180 Sociétés de crédit agricole mutuel dans le Nord et quelques 60 autres sur les Hauts-plateaux;
- environ 300 groupes analogues (Fivondronana) dans le Sud.

On peut admettre qu'en 1967-1968, 600 à 700 groupes peut-être ont, en majeure partie, réellement fonctionné. C'est-à-dire que ces groupes ont manifestement fait preuve de succès en améliorant l'infrastructure de leurs communes et les conditions de production ou de vente de leurs exploitations respectives, ou les crédits accordés ont été ponctuellement remboursés.

On dispose, au moins pour les Associations d'intérêt rural et pour une partie des associations de fait, ainsi que pour les Sociétés de crédit agricole mutuel, d'informations sûres relatives aux conditions préalables à leur succès - si modeste soit-il. On peut, d'après celles-ci, compter sur un succès, quand les efforts d'animation s'inspirent des principes suivants :

1 - Le développement agricole n'est possible que grâce à la participation active du paysan.

2 - Cette participation n'est concevable, dans la première phase de développement, que par la constitution de petits groupes aisément contrôlables au sein d'un même village, et dont les membres ont la connaissance de leur solidarité économique et sociale, tout en ayant pleinement confiance entre eux.

Ce n'est qu'au sein de petits groupes étroitement limités en nombre et possédant de hautes qualités - quant à l'ouverture au progrès et à la volonté de se développer (motif d'intérêt réel pour les revenus en argent liquide), mais aussi stabilité du caractère - que ceux qui ont besoin d'être animés, peuvent être sensibilisés à leurs propres problèmes et aux mesures propres à les résoudre.

3 - Mise au point, sur la base d'une connaissance foncière du milieu considéré, d'un programme tout d'abord purement local d'opérations déterminées en fonction des besoins réels; les besoins de structures sociales relativement homogènes sont cependant analogues, aussi faut-il s'attendre à ce que, pour les phases ultérieures d'extension de ces opérations locales, le programme n'ait pas besoin d'être fondamentalement modifié.

4 - Le groupe central se réunit régulièrement sous la direction permanente et avec l'assistance confraternelle d'un conseiller qui n'est pas étranger au milieu et ne se croit pas supérieur à ceux qu'il a la charge de conseiller. Celui-ci reçoit les instructions que lui donne son service d'animation ou de vulgarisation conformément au programme et qui représentent des directives applicables à son activité autonome sur le terrain, et il est régulièrement assisté, dans son travail de groupe, par ce même service d'animation ou de vulgarisation.

Le conseiller concentre son activité sur les tâches suivantes :

- informations courantes,
- formation professionnelle,
- introduction à la pratique de la coopération,
- encouragement des coopérateurs au versement volontaire de petites contributions financières en vue de constituer le capital de base commun nécessaire à l'obtention de crédits,
- enseignement de rudiments de comptabilité.

5 - Les structures sociales sont le reflet de l'autorité de leurs leaders et animateurs. Aussi faudra-t-il découvrir dès que possible, ici encore grâce à une connaissance foncière du milieu, les véritables leaders locaux. Ceux-ci se cachent souvent derrière les structures autoritaires traditionnelles. Mais, pour les découvrir, des analyses sociométriques simples peuvent, par exemple, être d'un grand secours.

Puis, avec les véritables leaders ainsi définis, l'on cherchera quelles peuvent être les meilleures formes locales du développement rural et l'on déterminera le noyau d'un groupe de base du développement local. C'est surtout aux leaders, qu'en organisant des groupes communautaires, le service d'animation ou de vulgarisation devra accorder une assistance technique, pédagogique et morale.

6 - On ne saurait ici négliger les contacts avec les autres villageois et les leaders traditionnels de la hiérarchie sociale. On s'adressera autant que possible aux anciens dirigeants sous une forme telle qu'ils soient incités, au besoin en les y associant, à cautionner les forces progressistes et à créer ainsi les conditions préalables à leur rayonnement sur d'autres personnes et d'autres villages.

7 - Ce travail d'animation sera orienté, en priorité, vers les communes et régions offrant, par expérience, des conditions favorables quant :

- à la réceptivité intellectuelle et
- à la haute efficacité économique des mesures techniques d'encouragement à la production et à la vente qui y furent prises.

8 - Ceci présuppose la collaboration totale de tous les services d'animation ou de vulgarisation agricole du milieu rural considéré et des efforts en faveur d'opérations d'encouragement intégrées, c'est-à-dire la coordination préalable en temps opportun de :

- la vulgarisation des techniques de production,
- la formation permanente,
- la commercialisation et
- l'attribution de crédits, par exemple.

Des approches de l'animation fondées sur de tels principes, ont présenté, à Madagascar, un certain nombre d'avantages :

1 - Elles ont su gagner la confiance de la population, en s'efforçant sincèrement de comprendre la situation locale et de rechercher des solutions en vue d'améliorer le mode de vie local, mais surtout parce qu'elles paraissaient faire preuve d'un engagement authentiquement social, et d'une parfaite neutralité politique.

2 - Elles ont offert aux différents coopérateurs des avantages économiques individuels en leur montrant, dans ce but, une voie praticable sous la forme d'entreprises communes, menées suivant des constantes économiques établies d'un commun accord et d'après les techniques commerciales nécessaires.

3 - En prenant de façon durable les coopérateurs en charge économique et socio-pédagogique et en encourageant leurs efforts, elles ont de fortes chances de développer les initiatives personnelles et les mesures d'auto-assistance en milieu autochtone. Elles posent ainsi l'assise du développement à partir de la base de formes économiques à base coopérative durables, grâce à la participation active du milieu paysan au processus de développement.

4 - Elles peuvent également avoir, à longue échéance, des répercussions positives sur le plan de la politique fiscale et contribuer, en accroissant l'interdépendance existant avec d'autres secteurs économiques, à la reprise du circuit économique lui-même.

A l'opposé, apparaissent les inconvénients suivants :

1 - Les frais élevés qu'implique un système d'animation dont la portée est relativement faible et du fait que cette approche de l'animation ne fait sentir ses effets qu'à longue échéance.

2 - Absence de succès économiques spectaculaires qui aideraient à relever nettement et en peu de temps le revenu.

PERSPECTIVES

La question de savoir quel sera l'avenir des différentes approches de l'animation des organismes coopératifs et institutions apparentées reste encore pendante.

Il serait rationnel de convertir un jour ces groupes paracoopératifs dont le fonctionnement est satisfaisant, en véritables coopératives à statuts unifiés et légalement agréées - surtout pour les transactions bancaires - suivant une législation uniforme élaborée par une instance nationale telle que le Commissariat général à la coopération. C'est envisagé à longue échéance, au moins pour les groupes mis sur pied par le Commissariat général à l'animation, le Ministère de l'Agriculture et la Banque nationale de développement (Associations de fait, Associations d'intérêt rural, Sociétés de crédit agricole mutuel). Par contre, on ne songe guère à une telle conversion pour les institutions autonomes des Syndicats de communes. Financement, prise en charge technique, vulgarisation et expertise comptable pourraient être grandement simplifiés par le transfert de ces groupes à des coopératives, si tant est que, dans ce but, existent un jour les organismes coopératifs centraux ou secondaires nécessaires, fonctionnant parfaitement avec un personnel spécialisé compétent. En attendant, les conditions préalables à ce transfert ne sont pas encore réalisées. Aussi sera-t-il donc sage de continuer à laisser subsister tout d'abord ces différents groupes les uns à côté des autres; s'il arrivait que certaines activités économiques soient manifestement couronnées de succès, l'expérience prouve que les possibilités de financement par les différents établissements financiers - grâce à l'intervention des institutions-mères - ne manquent certes pas.

Une certaine coordination entre les différentes institutions d'animation en vue d'échanger les résultats de l'expérience acquise sur le terrain et, peut-être, en vue de mettre en oeuvre en commun les fonds et le personnel de chacun, serait dès maintenant fructueuse.

La juxtaposition de différentes approches de l'animation et le manque de coordination ne se sont pas jusqu'ici fâcheusement faits sentir; à partir des données locales on a vu cependant se cristalliser des approches de la technique communautaire et de la participation de chaque paysan au processus de développement adaptées à ces mêmes conditions locales et dont on ne saurait sous-estimer l'importance de pionnier du progrès économique et social au sein de la société villageoise traditionnelle.

CONSIDERATIONS FINALES

Ces réflexions sur l'animation des coopératives agricoles et organisations analogues a tenté d'illustrer deux modes extrêmement différents d'approche de l'animation, bien qu'ils aient des objectifs similaires :

- le premier est une tentative, dictée par la politique du parti, mais absente de toute réalité sociale, d'animation économique unilatérale imposée d'en haut, basée sur des concepts purement théoriques et peu réalistes qui, en créant des coopératives sans coopérateurs, fit subir à l'économie de notables pertes de substance et brisa le crédit communément accordé à la valeur de la coopération en tant qu'outil du développement.

- le second correspond à une approche visant à obtenir, par une coopération confiante et solidaire des services d'animation, de vulgarisation et de la population rurale, la participation active de cette même population en partant de la base et l'union de tous ses éléments en faveur du développement économique.

Le premier mode se prétendait «coopératif», le second s'était fixé pour but final la création de coopératives. Mais, même en système socialiste, seule une voie s'inspirant du second mode peut conduire à consolider avec succès des formes d'économie coopérative réellement démocratiques.

Les expériences ici relatées suggèrent finalement quelques remarques d'importance primordiale sur le problème des coopératives en tant qu'instruments du développement économique. Revenons une fois encore sur la caractéristique essentielle de l'idée que l'on se fait normalement d'une coopérative, idée qui - en dépit de la transformation passagère de certains principes de base tels, par exemple, qu'instruction à l'auto-assistance au lieu d'auto-assistance totale, responsabilité extérieure au lieu de responsabilité personnelle, contrainte ou non-ouverture, etc... - n'a rien perdu de son importance, même dans les pays en voie de développement. Les coopératives sont, d'après celle-ci, des institutions d'auto-assistance économique regroupant en commun des individus désireux d'améliorer leur situation économique et sociale, ce qui, tant dans les débuts de l'évolution coopérative en Europe qu'aujourd'hui même dans les pays en voie de développement signifie libérer chacun de la dépendance où il se trouve vis-à-vis des puissances qui l'exploitent sur le plan économique. Ces coopératives ne visent pas en tout premier lieu au profit, mais ont un caractère d'utilité publique. Elles tendent donc à améliorer la situation économique, sociale et morale de leurs membres, et ne s'efforcent pas d'atteindre en priorité à l'accroissement massif du produit national. Aussi exercent-elles des fonctions d'ordre surtout socio-politique, ont-elles une action formatrice à la fois sur le plan économique et sur le plan social, et ce n'est qu'en ce sens qu'elles constituent des instruments du développement économique.

Ainsi compris, un tel instrument est néanmoins incapable de fonctionner tant que ne sont pas remplies les conditions préalables à la création, à l'échelon villageois, de structures intellectuelles et socio-économiques susceptibles de porter par elle-même le mouvement coopératif, soit par leurs propres moyens, soit en commun avec des organismes propres à susciter l'auto-assistance et la responsabilité personnelle.

Cet aspect socio-politique crucial, les autorités de Madagascar n'en ont manifestement pas tenu compte en programmant puis en réalisant les coopératives ainsi projetées. Certes le Plan voyait dans la «propagation des coopératives l'assise nécessaire à l'élaboration d'une véritable démocratie économique», dans la mesure où les coopératives devaient permettre au plus grand nombre possible de paysans, d'accéder à de meilleures conditions de production, au crédit et à une commercialisation plus lucrative - sans qu'aient été pour autant réalisées des conditions préalables de politique agricole suffisamment efficaces.

L'objectif saillant du Plan consistait manifestement à commencer par instituer des coopératives alors considérées comme un instrument de la politique économique à orientation socialiste du Gouvernement. La coopération devait alors assumer, le plus rapidement possible, des responsabilités économiques particulièrement efficaces : des succès économiques brillants et rapides devaient rendre la solution coopérative attirante et populaire, particulièrement parmi les masses rurales - et surtout en libérant chacun de la pression économique qu'exerçait sur lui le commerce privé local. Mais en optant pour une vaste campagne suprarégionale, pour la commercialisation et le traitement des produits agricoles, on avait attribué aux coopératives une fonction économique particulièrement différenciée et délicate qui, pour pouvoir être assumée, impliquait l'existence d'une infrastructure qui ne peut généralement être obtenue qu'au prix de travaux sur le terrain à la fois longs, une dizaine d'années peut-être, et coûteux. Et même à ce moment là, rien ne prouve que la coopérative peut être l'instrument susceptible de résoudre de façon satisfaisante un problème d'économie nationale aussi exigeant.

L'importance économique de la forme d'animation que constituent les coopératives, qui devaient assurer à l'économie nationale des succès rapides et spectaculaires, a été surestimée par le Plan. Dans ces conditions, l'organisation des coopératives a été, dès sa première phase d'évolution, la victime d'une interprétation erronée des possibilités qu'offrent les coopératives en tant qu'instruments du processus de développement.

Ici s'impose une remarque finale. Les pays qui cherchent à développer leur économie, et surtout ceux-là, aspirent à juste titre à mettre au point des infrastructures économiques tendant à accroître de façon massive le produit national à plus ou moins brève échéance. Selon certaines conditions écologiques et socio-économiques appropriées, certaines formes de production ont fait leurs preuves en opérant sur instructions précises et sous les contrôles les plus stricts - telles, par exemple, les exploitations placées sous la direction d'institutions de développement nationales ou internationales (Sociétés d'aménagement). Il semble que les formes de production à caractère coopératif se soient avérées ici totalement inadéquates, au moins dans les premiers stades de leur évolution.

Du fait qu'elle cherche en premier lieu à stimuler, puis à épanouir les aptitudes économiques propres de chacun, à les regrouper et à les éduquer pour en faire une véritable puissance économique, et qu'elle n'a de chance de succès durable sous la forme d'une participation communautaire de chacun au processus de développement qu'en approche microsociologique, l'approche coopérative de l'animation exige beaucoup de temps et d'argent. Elle ne peut, du fait de ses objectifs principalement socio-politiques, que contribuer petit à petit et de façon limitée à l'accroissement du produit national.

Aussi, vu sous l'angle de la politique de développement, y-a-t-il d'une part des approches de l'animation des infrastructures économiques, destinées à accroître rapidement et massivement le produit national et, d'autre part, l'approche coopérative de l'animation aux objectifs nettement socio-économique (mais probablement aussi bien au-delà), qui sont tous deux des principes antagonistes.

En tant qu'approches de la politique de développement, ces deux principes ne sont, au sein d'un même type de projet, généralement pas compatibles. Ceci n'exclut pourtant pas leur application séparée dans des projets distincts à des conditions appropriées, ni leur application successive à un stade de développement assez avancé d'un même projet.