

RÉFLEXIONS SUR LES ÉTUDES ÉCONOMIQUES D'EXPLOITATIONS AGRICOLES A MADAGASCAR (*)

Un grand effort est fait dans les pays en voie de développement, et à Madagascar en particulier, pour diffuser des techniques agricoles améliorées ; cette vulgarisation se heurte à de nombreux obstacles, l'observation en est courante ; les « résistances au progrès » sont imputées à la force des traditions, à la crainte de l'innovation, bref, à des éléments *socio-culturels*.

Ceci est vrai dans une assez large mesure ; l'on tend néanmoins à négliger d'autres causes possibles ; la technique nouvelle proposée bouleversera des habitudes et un ordre établi mais aussi le fonctionnement *économique d'une entreprise*, aussi rudimentaire soit-elle ; ces perturbations économiques prévisibles sont pensées, plus ou moins confusément, par le paysan, alors que, dans de trop nombreux cas, l'encadreur agricole s'en préoccupe mal ; curieusement, un « dialogue de sourds » peut s'instaurer, dans lequel le moins bien informé n'est pas le paysan ; d'où un surcroît d'incompréhension.

Nous voulons montrer, dans une première partie, en quoi des études d'exploitations peuvent permettre d'éviter certaines erreurs par une connaissance plus juste de l'entreprise agricole et particulièrement de l'entreprise agricole confrontée avec le progrès.

La deuxième partie sera consacrée à un exposé schématique des difficultés rencontrées et des méthodes dont nous disposons, ce qui nous conduira à proposer quelques actions et recherches que nous croyons utiles.

(*) par M. Jean-Claude ROUYERAN, Ingénieur Agricole, D.E.S. de Sciences économiques, Licencié en sociologie, Chef du Département des Sciences sociales de l'École Nationale Supérieure Agronomique de l'Université de Madagascar.

I. — DOIT-ON DES MAINTENANT PENSER AUX ETUDES ECONOMIQUES D'EXPLOITATIONS AGRICOLES ?

Une tendance fâcheuse consiste à *assimiler* « progrès » et « progrès technique » ; le « progrès » ne proviendrait que d'une amélioration des techniques et d'un accroissement consécutif des rendements ; cette conception est juste au niveau du pays ; on comprend aisément pourquoi elle est fautive, appliquée à l'unité économique de base dont le revenu, sous quelque nature qu'il se trouve, est une *différence* entre des produits et des charges ; le progrès technique s'il accroît généralement les produits, accroît aussi les charges.

*

**

Tout compte fait, cette conception (1) est dangereuse car le risque est grand de suggérer, d'imposer peut-être, une technique ou une amélioration dans les techniques, qui ne soient pas suivies d'un progrès économique, c'est-à-dire, pour simplifier, d'un accroissement du revenu net (revenu monétaire ou revenu non monétaire).

Ainsi un apport accru de fumure minérale a plusieurs conséquences :

1) si cet apport est judicieux sur le plan technique, il accroît les *rendements*, et donc les *revenus bruts*, au niveau de la cellule économique de base, et la production au niveau du pays ;

2) corrélativement, les frais d'exploitation s'accroissent plus que proportionnellement ou moins que proportionnellement à celui du revenu brut ; si bien que le revenu net peut varier dans un sens ou dans l'autre ; il peut y avoir amélioration des techniques et détérioration du revenu, ce qui explique, entre autres choses, la *prudence et les réticences* des agriculteurs devant les améliorations techniques qui leur sont proposées.

La théorie économique peut aider à trouver la *limite économique d'emploi d'un facteur de production*, cette limite pouvant être, répétons-le, fort différente de la *limite technique* d'emploi du facteur de production ; la comparaison des résultats obtenus dans diverses parcelles situées dans des conditions semblables peut aussi donner de précieuses indications sur cette limite économique d'emploi d'un ou plusieurs facteurs de production.

*

**

Utiliser un facteur de production dans une exploitation est un acte de gestion, une *décision élémentaire de gestion de l'entreprise agricole* ; la gestion de l'exploitation est *l'ensemble des décisions* concernant le système d'exploitation, l'orientation des cultures, les opérations d'achat et de vente, etc...

(1) qui n'est d'ailleurs pas formulée explicitement, mais traduit plutôt une formation d'esprit.

L'expérience banale montre que la gestion peut être bonne ou mauvaise ; toutes choses égales par ailleurs, et en particulier le travail fourni, deux agriculteurs auront des résultats fort différents, résultats liés à l'efficacité de la gestion de leur exploitation.

Dans les entreprises agricoles modernes le travail de gestion est devenu au moins aussi complexe que la conception technique ; les pays à agriculture développée proposent aux agriculteurs l'aide de spécialistes de la gestion qui ont en main des méthodes adaptées.



Est-il trop tôt pour parler d'études d'exploitation, de gestion, de conseil de gestion dans les pays en voie de développement et à Madagascar en particulier ?

Certes, la très grande majorité des agriculteurs de ces pays ne ressentent pas le besoin d'améliorer la gestion de leur exploitation ; au contraire, dans la mesure où l'agriculture est une activité liée aux cadres sociaux et culturels actuels ou passés, l'équilibre entre des besoins relativement stables et des ressources à peu près assurées, incite à ne rien modifier.

Mais diverses raisons nous conduisent à *reposer un problème* dont on pense un peu trop rapidement qu'il trouve sa solution dans un état de stagnation technique et psychologique des agriculteurs :

1) *dans quelques zones bien encadrées les techniques de production*, notamment rizicoles, évoluent ou sont sur le point d'évoluer assez rapidement ; d'ici quelques années, les premières étapes de progrès technique seront franchies, alors que les étapes suivantes, dans l'état actuel de nos connaissances, paraissent plus difficiles à atteindre. Il serait souhaitable de mieux connaître *dès maintenant* les conditions et les incidences économiques de ces progrès ; en tous cas, après la diffusion et l'assimilation des techniques améliorées élémentaires, un effort dans la gestion des exploitations sera utile ;

2) il a été signalé que dans une région au moins, *les agriculteurs ont déjà demandé à leurs encadreurs des conseils sur les progrès possibles dans la gestion de leurs exploitations* ; il s'agit d'agriculteurs évolués sur le plan technique et qui ressentent le besoin de compléter leur efficacité technique par une efficacité économique accrue ; leur nombre est très limité mais le fait constitue un indice extrêmement encourageant, car ces agriculteurs formeront un noyau catalyseur qui permettra d'étendre les études à l'ensemble des zones richement encadrées (1) ;

(1) Remarquons que les études d'exploitation et le conseil de gestion nécessitent un encadrement particulièrement qualifié (dans les domaines technique et économique) et c'est dans les zones bien encadrées que, par priorité, l'effort nous semble devoir être porté.

3) on oublie aussi que le paysan malgache fait un calcul ; dans ce calcul interviennent non seulement des données économiques, mais aussi des contraintes socio-culturelles, actuellement prédominantes ; il semble que, de plus en plus, les premières tendront à l'emporter sur les secondes.

Ainsi les conditions techniques et psychologiques se modifient ; après une phase d'évolution lente, tout permet d'espérer une *accélération de cette évolution* ; il faut éviter que l'encadrement de l'agriculture soit alors dépassé. Or, la mise au point des méthodes et leur rodage sur quelques exploitations dans des zones choisies, *nécessiteront plusieurs années*. La préparation psychologique nécessaire aux agriculteurs sera, elle aussi, très longue ; si l'on veut obtenir des résultats dans dix ans, il faut dès maintenant commencer à préparer les études d'exploitations agricoles qui amorceront le conseil de gestion.

*
**

Enfin, les études d'exploitations agricoles sont du plus grand intérêt aussi bien pour les *responsables économiques des régions*, responsables préfectoraux ou responsables de petites régions agricoles, qu'au *planificateur national* ; cet intérêt n'est pas différé, il est immédiat (1).

II. — QUELLES SONT LES METHODES A NOTRE DISPOSITION ?

L'origine du conseil de gestion est ancienne ; les auteurs anciens, OLIVIER DE SERRES (1539-1619) dans son « Théâtre d'agriculture et mesnage des champs » et divers économistes ruraux ont donné d'abord des « recettes » ; depuis quelques décennies, les méthodes se sont perfectionnées ; certaines sont complexes et nous ne donnerons ici qu'un aperçu des principaux types de méthodes en ne retenant que les plus simples.

Les méthodes de gestion sont en fait des méthodes d'interprétation des résultats fournis par l'étude d'une ou, plus souvent, de plusieurs exploitations ; ces résultats sont analysés, comparés les uns aux autres (dans la suite des années ou pour diverses localisations en un même temps) de telle sorte que puissent être porté un diagnostic et trouvée une thérapeutique sur ces exploitations.

- *Comment fonctionne l'exploitation ?*
- *Quels sont les points faibles de la gestion ?*
- *Comment y remédier ?*

(1) Le conseil de gestion peut aussi permettre une meilleure orientation des spéculations agricoles dans le sens recherché par le plan national ou régional.

Telles sont les questions que l'on peut se poser ; la première correspond aux *études d'exploitation* ; les suivantes à des *études de gestion* sur lesquelles reposera le *conseil de gestion*.

Nous envisagerons successivement les principaux problèmes préables avant d'exposer succinctement quelques méthodes possibles de gestion des exploitations.

A) Les difficultés des études économiques au niveau de l'exploitation dans les pays en voie de développement.

1) Dans la généralité des cas, la méfiance du paysan à l'égard de « l'étranger » est grande et cela d'autant plus que cet étranger cherche à obtenir des renseignements monétaires ou privés ; or, il est bien évident que ces renseignements sont absolument nécessaires ; y aurait-il donc blocage dès le départ ? Si cette difficulté est la principale de notre démarche, les difficultés de méthode n'étant que peu de chose, l'obstacle n'est pas insurmontable.

Des paysans entretiennent parfois des relations de confiance avec leurs encadreurs qui possèdent un grand nombre d'excellents renseignements sur les productions, les rendements, les frais culturaux et aussi les dépenses des familles ; c'est la raison pour laquelle il est préférable que les études d'exploitation soient faites par le technicien local (1).

Dans les zones encadrées où existent des coopératives d'achat et de vente et dans les sociétés d'aménagement, des informations nombreuses sont déjà connues, de telle sorte qu'il suffirait parfois de préciser l'autoconsommation et les dépenses de la famille pour avoir la totalité des données utiles (2).

Les études déjà réalisées concernent (et concerneront pour celles à venir) des exploitations au-dessus de la moyenne ; ce biais est évidemment gênant mais ne constitue par un vice rédhibitoire.

2) L'enregistrement des données :

Supposons acquis l'accord de l'agriculteur ; comment enregistrer les opérations, les mouvements en nature ou en espèce, les temps de travaux, etc...

a) L'enregistrement continu :

Un inventaire de début d'exercice et un inventaire de fin d'exercice sont indispensables, mais il faut aussi noter *au fur et à mesure qu'ils*

(1) Des élèves de l'Ecole Nationale Supérieure Agronomique de l'Université de Madagascar en stage dans diverses régions de l'île, présentés à des agriculteurs par des encadreurs locaux, ont pu effectuer de bonnes études d'exploitation à partir d'un document préparé par le Département des Sciences Sociales de cette Ecole.

(2) Compte tenu de l'imbrication très étroite entre l'exploitation et la famille, l'étude doit porter non pas sur la seule exploitation mais sur l'ensemble « famille-exploitation » ou *unité familiale d'exploitation agricole*.

apparaissent tous les produits ou charges, c'est-à-dire, tous les mouvements en espèce et en nature (3).

Cet enregistrement est fait par l'encadreur (par l'agriculteur quand cela est possible) ; il est très lourd car il suppose la présence fréquente d'une personne chargée des relevés. On peut alléger un peu la méthode en prévoyant un relevé *hebdomadaire ou bimensuel* ; les risques d'erreur (défaut de mémoire) augmentent d'autant.

Cette méthode de l'enregistrement continu est donc à rechercher mais exige un encadrement important ou des agriculteurs décidés et capables d'effectuer les relevés permanents ; elle ne peut donc être appliquée à un grand nombre d'exploitations ; par contre, ses résultats sont généralement bons.

b) *L'enregistrement rétrospectif* :

L'enquêteur va essayer de reconstituer la vie économique de l'exploitation et de la famille durant l'année écoulée ; par ses questions il tentera de déterminer (et de dater) tous les mouvements économiques pendant l'exercice étudié.

Si la vente d'un animal, tel gros achat, etc... sont encore présents à la mémoire de l'enquêté, de faibles dépenses ou recettes sont oubliées. D'où une troisième méthode.

c) *L'enregistrement exhaustif sur un échantillon de temps* :

Cette méthode est plus expéditive ; concernant par exemple les dépenses ménagères, on établira un état précis des dépenses ménagères au cours d'une *semaine-type* (ou d'une quinzaine) durant laquelle toutes les dépenses de cette catégorie seront retenues ; les résultats hebdomadaires seront extrapolés à l'année entière.

3) *L'utilisation de normes ou unités-types* :

Dans le but de rendre possibles des comparaisons, il est fréquemment fait appel à des unités-types ; ainsi « l'unité de travail humain » (U.T.H.) est la capacité de travail que représente l'emploi d'un homme adulte et valide pendant une année ; on considère que l'U.T.H. correspond à 300 journées de travail de 9 heures soit 2.700 heures ; des coefficients d'équivalence en U.T.H. ont été établis pour diverses catégories de travailleurs ; par exemple un homme âgé de 65 ans représenterait 0,3 U.T.H.

Cette technique facilite les calculs de capacité de travail des familles agricoles. Mais les principales normes sont le résultat d'obser-

(3) Malgré la bonne volonté marquée par les enquêtés, des oublis ou des dissimulations sont toujours possibles ; une comptabilité exacte (du type « en parties doubles ») ferait apparaître une erreur ; avec les méthodes simplifiées utilisées, des recoupements sont possibles et doivent être opérés systématiquement ; néanmoins un pourcentage d'erreur, relativement faible, sera admis.

vations réalisées en France ou en Europe ; elles sont donc inadéquates dans les pays en voie de développement (1).

Pour Madagascar, compte tenu de divers impératifs socio-culturels (jours de travail interdit ou « fady »), du climat, etc... nous pensons que l'U.T.H. pourrait être définie par 275 journées de travail à 6 heures par jour.

En tout état de cause, il est indispensable que des recherches soient entreprises pour fixer des unités-types correspondant aux conditions malgaches.

4) *La technique comptable à utiliser ou les trois degrés de la connaissance comptable :*

L'étude économique de l'exploitation doit reposer sur un système comptable ; en simplifiant, trois degrés de connaissance peuvent être atteints :

a) la comptabilité « recettes-dépenses » ou comptabilité « de caisse », la plus simple, ne s'intéresse qu'aux seuls mouvements monétaires ; elle est fautive car elle ne tient pas compte de l'autoconsommation, des variations de valeur de l'inventaire pas plus que des créances et dettes et de la variation des stocks ; elle est donc inutilisable, surtout dans des économies peu monétarisées.

b) *La comptabilité du résultat global réel*, fondée sur la recherche du solde du compte d'exploitation ou de la variation de l'actif net (actif — passif exigible) est juste, mais ne donne qu'un résultat *global*, concernant le résultat de toute l'exploitation et non celui des divers « postes » (divers secteurs d'activité de l'exploitation : rizières, élevage bovin, élevage porcin, etc...).

c) *La comptabilité analytique :*

Pour avoir une connaissance détaillée par poste, il faudrait passer à un troisième échelon, avec enregistrement complet et précis du travail, des produits et charges, et ventilation, imputation des frais généraux aux divers postes de l'exploitation.

*

**

Pratiquement, les méthodes retenues dans les études de gestion se rattachent à la comptabilité du résultat global réel qui permet de savoir globalement combien gagne (ou perd) l'exploitation au cours d'un exercice ; les méthodes analytiques sont à rejeter pour l'instant, sauf cas exceptionnels, du fait de leur grande complexité.

5) *Quel peut être le critère d'efficacité économique ?*

La comptabilité agricole permet de déterminer le revenu agricole qui représente exactement le gain réel de l'exploitation (ou de l'unité familiale d'exploitation agricole) et par là même ce que la famille

(1) Citons aussi l'U.T.A. ou unité de traction animale : capacité de travail que représente l'emploi d'un cheval de trait de 700 kg en un an ; cette unité est doublement inadaptée car la force de travail animal est utilisée à Madagascar davantage pour le piétinage des rizières que pour la traction et les chevaux de trait sont rares.

peut consommer sans entamer son capital ; c'est un critère intéressant ; mais il reste global car il ne traduit pas l'efficience des divers facteurs de production, ni celle de la gestion.

Divers critères d'efficience peuvent être imaginés ; citons le revenu net par hectare cultivé, la *valorisation de la journée de travail humain* qui, combinée avec le revenu agricole, nous paraît être un bon critère.

B) Les principales méthodes de gestion.

1) *La méthode des budgets* :

Comment vérifier « ex ante » (avant de la réaliser) le bien-fondé d'une amélioration que nous proposons dans la gestion d'une exploitation (par exemple, l'introduction d'un petit élevage porcin) ? Comment nous assurer que l'amélioration est matériellement possible et qu'elle produira des effets positifs ?

On peut, certes, se fier à son expérience et, sans analyse approfondie, appuyer ou rejeter l'amélioration projetée ; sauf cas particulier, cette pratique est dangereuse.

Il est possible de porter un jugement plus sérieux en construisant un *modèle prospectif* (1) transcrivant sur le papier, année après année, les conséquences attendues du projet d'amélioration ; ce modèle quantitatif prend la forme d'un budget prévisionnel, plus exactement d'une série de budgets annuels mentionnant les productions, les charges, les besoins en main-d'œuvre, etc... Sur ce « modèle réduit » (qui reste évidemment aléatoire mais cherche à serrer au plus près la réalité prévisible) il est relativement aisé de juger de l'opportunité de la modification proposée ou de l'investissement envisagé.

Ces budgets peuvent être *partiels*, concernant seulement un nombre limité de postes de l'exploitation, ou *global*, concernant la totalité de l'exploitation ce qui, à notre sens, est préférable car on tend à sous-estimer les effets indirects d'un changement, même mineur, sur tous les postes de l'exploitation.

2) *Les méthodes individuelles* :

Pour *une seule* exploitation les principaux résultats techniques et économiques sont recherchés ; certaines faiblesses de la gestion sont apparentes ; par exemple, un coefficient d'emploi insuffisant, une commercialisation qui valorise mal les productions. Un encadreur expérimenté peut proposer certains remèdes (en les « testant » au préalable, éventuellement, par la méthode des budgets).

Il est évident que ce conseil de gestion « sur mesure », demande de la part de l'encadreur une grande expérience locale, technique et économique. S'il n'y a que peu de risque à vulgariser une technique bien au point, il n'en est pas de même d'un tel conseil de gestion. Pourtant, nous croyons que le conseil de gestion, très prudent au départ, serait

(1) Un modèle est une représentation abstraite et schématique de la réalité ; un modèle prospectif concerne une réalité à venir.

utile non seulement aux paysans, à qui on laisse abusivement le soin de faire le calcul économique obligatoire précédant les techniques que l'on vulgarise, mais aussi aux encadreurs agricoles qui connaissent très mal le fonctionnement précis des exploitations, aussi simples soient-elles. Suivre de près une ou deux exploitations sur le plan de la gestion serait pour eux une *excellente expérience*.

3) *Les méthodes de groupes :*

Dans une région agricole relativement homogène, comprenant des exploitations qui ne soient pas trop différentes, on étudie *quelques exploitations* ; on recherche dans chacune la valeur des éléments-clés, éléments caractéristiques et significatifs.

Ensuite, suivant leurs résultats (par exemple suivant le produit brut par hectare cultivé, ou par U.T.H.) on classe ces exploitations en 3 catégories :

- a) les exploitations de tête (celles qui ont les meilleurs résultats) ;
- b) les exploitations moyennes ;
- c) les exploitations de queue.

L'hypothèse que l'on fait est la suivante : les combinaisons productives, l'orientation des cultures, c'est-à-dire la gestion de l'exploitation est meilleure dans les exploitations de tête que dans les autres ; inversement, la combinaison des facteurs de production des exploitations de queue doit être considérée comme mauvaise puisque le résultat de ces exploitations est mauvais.

On proposera donc aux exploitations moyennes et de queue les méthodes utilisées par les exploitations de tête.

Le fondement de ces méthodes est très simple ; l'expérience a prouvé dans de nombreux pays qu'elles peuvent donner d'excellents résultats.

Faisons trois remarques :

1. — Il est indispensable que les conditions dans lesquelles se trouvent les exploitations soient voisines, conditions de milieu et conditions de moyens en particulier ; on ne peut proposer à une exploitation de 50 ares, non mécanisée, le système d'exploitation d'une entreprise de 7 hectares, mécanisée et jouissant de conditions exceptionnelles de milieu naturel ; c'est évidemment une limitation très sérieuse à l'utilisation de ces méthodes ; mais dans une zone, faute de pouvoir améliorer toutes les exploitations, on peut s'intéresser en priorité à tel type d'exploitation.

2. — La combinaison productive des exploitations de tête n'est pas la meilleure possible ; on adopte, dans le fond, une solution paresseuse, de moindre effort d'imagination, mais une solution déjà expérimentée et probante, puisqu'elle donne de bons résultats dans des conditions comparables.

3. — Ces méthodes de groupes peuvent varier dans leurs modalités pratiques et il faut déterminer les mieux adaptées dans chaque cas ;

elles fournissent des références (système d'exploitation de référence en particulier), ou « normes-clés », moyenne des « éléments-clés » des meilleures exploitations. Ces « normes-clés » sont proposées comme modèle aux autres exploitations.

*

**

Certains peuvent penser que l'agriculture malgache n'a pas atteint un stade suffisant de maturité pour les études et le conseil de gestion, *ce qui consiste à croire que le progrès technique vient avant le progrès économique alors que ces deux formes du progrès agricole doivent être simultanées.*

Mettre au point et roder les méthodes, former et entraîner les encadreurs à ces techniques, nouvelles pour eux, former aussi une élite paysannale dans ce sens, demandera de nombreuses années et ce n'est pas prématurément mais tardivement que l'on s'occupera plus sérieusement des exploitations agricoles, *afin, les connaissant mieux, de les aider plus efficacement.*

Ainsi nous proposons diverses actions ou recherches :

- 1) Fixer les unités-types (U.T.H., U.T.A., etc...) indispensable aux études de gestion, adaptées aux conditions malgaches (1) ;
- 2) Mettre au point un questionnaire d'enquête sur les exploitations agricoles ; signalons l'existence d'un questionnaire, intéressant mais succinct, préparé pour les Journées de l'Agriculture en 1961, et de deux questionnaires (l'un simplifié et l'autre plus complet mais plus lourd) élaborés par le Département des Sciences Sociales de l'E.N.S.A. en 1962 et 1966 ;
- 3) Choisir les méthodes de gestion les plus appropriées à Madagascar ;
- 4) Faire des stages d'information pour les Ingénieurs et Cadres de l'Agriculture en matière de gestion ;
- 5) Centraliser les informations concernant les diverses recherches déjà effectuées dont les résultats sont actuellement dispersés (sociétés d'aménagement, E.N.S.A., préfectures, instituts de recherche, encadreurs, etc...) ;

Pour éviter une telle dispersion pourquoi ne pas faire ce que d'autres pays en voie de développement ont déjà fait : créer un « Office paysannal de gestion des exploitations agricoles » ? Cet Office serait chargé des diverses tâches préalables que nous venons de citer et de la mise en route d'études coordonnées qui permettraient une meilleure orientation des exploitations d'une région donnée et fourniraient de précieux éléments de connaissance pour l'action agricole du Gouvernement.

(1) Dans notre publication : L'exploitation agricole à Madagascar, C.E.A.C., Tananarive, 1966 — nous avons fait quelques propositions sommaires.