

# LES FERMES D'ETAT

par Guy HANICOTTE (\*)

## INTRODUCTION

Au titre des structures d'intervention de l'Etat dans la politique de développement agricole, le plan quinquennal 1964-1968 avait prévu la mise en place de fermes d'Etat.

Comme le mot l'indique, il s'agit d'un organisme d'intervention directe de l'Etat dans la production. Au lieu de se contenter d'un rôle d'orientation et de contrôle, l'Etat se fait lui-même « fermier » pour des motifs économiques que nous examinerons plus loin. Le décret de création des fermes d'Etat précise que « la ferme d'Etat a pour objet la réalisation pour le compte de l'Etat d'une exploitation agricole, forestière ou d'élevage au niveau de la production, de la transformation et de la commercialisation ».

Pour être plus complet, il faut donc ajouter après lecture de ce décret que l'Etat se veut être non seulement fermier (c'est-à-dire producteur) mais aussi industriel et commerçant. Il s'agit donc d'une structure d'intervention polyvalente exprimant une préoccupation de type socialiste.

Avant d'examiner les aspects économiques des fermes d'Etat, il importe de faire un rapide survol historique des premières réalisations malgaches en la matière, à la lumière de quelques expériences étrangères.

## I — LES PREMIERES EXPERIENCES

### A — ROLE DEVOLU AUX FERMES D'ETAT PAR LE PLAN QUINQUENNAL

Le paragraphe consacré aux fermes d'Etat dans le plan quinquennal montre une orientation prudente et peu ambitieuse (1).

(\*) Professeur à l'Ecole Nationale de Promotion Sociale.

(1) Plan quinquennal 1964-1968, octobre 1964, p. 48.

« Pour permettre l'utilisation rentable de certaines stations d'une part, l'accession à la direction d'unités de culture importantes d'éléments malgaches valables auxquels il ne manque que des capitaux d'autre part, il est prévu la création de fermes d'Etat. Dans ces fermes, l'Etat fournira les moyens de production et l'appui technique. Le directeur devra les conduire selon les normes de rentabilité du secteur privé. Ces fermes constitueront un exemple pour le milieu environnant ».

Le but poursuivi est donc triple.

**1/ Utiliser de façon plus rentable certaines stations agricoles en les personnalisant.** On trouve là un rêve poursuivi depuis longtemps par de nombreux techniciens. Une station technique transformée en ferme d'Etat jouirait d'une autonomie administrative et financière ; au lieu d'être continuellement à la charge de l'Etat, elle devrait se transformer en exploitation rurale rentable, gérée selon les normes du secteur privé, donc équilibrant son budget et même dégageant des bénéfices réutilisés ensuite dans la ferme.

**2/ Permettre à des nationaux compétents, mais ne disposant pas de capitaux, de devenir directeurs de grandes unités de culture.** Cet objectif n'a jamais été précisé. S'agit-il de favoriser la formation de dirigeants de grandes unités de culture dont la propriété restera étatique, ou d'aider des nationaux sans capitaux, à devenir ultérieurement propriétaires de l'exploitation ? Il semble que cette deuxième hypothèse ait été envisagée.

**3/ Servir d'exemple pour le milieu environnant.** L'idée est donc de faire de la ferme un foyer de rayonnement par l'exemple. Monsieur DEZ, dans son intervention au colloque de Mantasoa est très sceptique sur l'efficacité de cet exemple : « les expériences passées dans le domaine de l'action paysannale ont amplement démontré l'inanité de cette croyance » (1).

Quoi qu'il en soit, on retrouve dans les premières expériences de fermes d'Etat conduites par la C.E.A.M.P. (2), les deux idées de rentabilité et d'exemple.

Ceci apparaît nettement dans la conception de l'exploitation elle-même qui reste de dimension moyenne et refuse la mécanisation poussée.

« Nous posons comme principe de base que les fermes d'Etat seront menées en culture attelée, culture que tous les paysans peuvent apprendre, car elle ne nécessite pas de gros capitaux... »

« L'utilisation du tracteur en agriculture pose de nombreux problèmes. Il nécessite de grandes surfaces homogènes, une formation technique poussée des agriculteurs, des capitaux importants, des ateliers de réparation... »

## B — QUELQUES EXPERIENCES ETRANGERES

Les responsables du projet semblent donc avoir voulu tirer parti des expériences étrangères de fermes d'Etat mécanisées en évitant 4 obstacles essentiels à la rentabilité :

(1) Colloque de Mantasoa - Février 1967 « les structures de base du développement agricole à Madagascar », p. 51 **Centre d'études rurales** de la Faculté de Droit et de Sciences économiques de Madagascar.

(2) Centrale d'Équipement Agricole et de Modernisation du Paysannat.

1/ **Une dimension trop grande.** R. DUMONT, dans son livre *Terres vivantes*, décrit les inconvénients et les gaspillages des immenses fermes d'Etat roumaines, les directeurs étant débordés par les problèmes d'organisation et le coût des transports internes grévant lourdement le budget. D'où la nécessité de déterminer une dimension optimale, à l'échelle humaine, celle qu'un bon technicien peut gérer correctement.

2/ **Une mécanisation trop poussée** empêchant la rentabilité et bloquant la diffusion en milieu rural. Il est bien connu que la politique des grandes entreprises agricoles mécanisées lancée par les 2 premiers plans F.I.D.E.S., notamment au Sénégal, s'est soldée par un échec. Rappelons brièvement 2 expériences sénégalaises :

• **Le casier rizicole de Richard-Toll**

Le Sénégal n'ayant qu'une production rizicole insignifiante, il fut décidé d'augmenter la production de riz, dans la région du fleuve Sénégal, par le moyen d'une entreprise agricole. En 1960, ce périmètre rizicole couvrait 6 000 ha avec des rendements moyens de 2 T 7 à l'ha. Il a fonctionné comme une ferme d'Etat fortement mécanisée et non rentable, le bilan n'étant équilibré que par des subventions de l'Etat : 7 millions en 1954, 5,4 m. en 1955, 28,7 m. en 1956.

Après 1957, une partie des terres fut attribuée à des paysans auxquels la société assurait les labours au tracteur. Les paysans ne s'intégrèrent pas à leurs nouvelles exploitations, les faisant cultiver par des salariés ou des métayers ; on ne constata donc aucun effet de transformation sur les mentalités paysannes. Le coût d'investissement moyen à l'ha était de 500 000 F (CFA).

• **La CGOT en Casamance** ou l'expérience à grande échelle de culture mécanisée d'un produit pauvre.

En 1958, il fut décidé d'implanter en Casamance, dans une région de savane, une grande entreprise industrielle de culture d'arachide, pour pallier à la pénurie de la métropole en corps gras.

Lé démarrage se fit avec du matériel lourd américain, d'où nécessité d'installer d'importants ateliers d'entretien. Pour amortir les dépenses d'installation, il aurait fallu 30 000 ha de mise en culture. En 1958, on avait 3 000 ha de culture dont 2/3 en colonat et 1/3 en culture directe mécanisée ; on faisait à la fois arachide et riz. Les rendements d'arachide ont dépassé les rendements traditionnels mais dans des proportions inférieures à ce qu'aurait exigé la rentabilité de l'exploitation ; la mécanisation de la culture de l'arachide se révéla être d'un rendement assez moyen, d'un coût exorbitant et dangereuse pour la conservation des sols. De plus, elle n'eut aucun effet modernisateur sur les paysans.

3/ **Une formule unique, déterminée une fois pour toute.** L'expérience de Cuba montre qu'un délai de plusieurs années a été nécessaire pour mettre sur pied des structures viables et que la réforme s'est accomplie à travers des tâtonnements et des erreurs.

4/ **Un excès de Centralisation** conduisant à une bureaucratie inefficace. Toujours à Cuba, au schéma rigide des premières fermes d'Etat, a fait place un assouplissement donnant davantage d'autonomie à l'exploitation elle-même par rapport aux services de la capitale et à l'intérieur de l'exploitation aux équipes de travail, par rapport à la direction.

### C — LES FERMES DE LA C.E.A.M.P.

Compte tenu de ces expériences, les fermes d'Etat C.E.A.M.P. se voulaient être de dimension moyenne, basées sur la culture attelée et soucieuses de la diffusion en milieu rural.

Le refus de la mécanisation s'accompagnait donc du désir de faire de la ferme le centre d'une structure de base du développement appelée centre de développement rural.

« La ferme d'Etat pour avoir un intérêt économique et social doit être étroitement intégrée au milieu rural afin de constituer un foyer de développement. C'est pourquoi elle n'a pas été conçue isolée mais constituant le noyau d'une unité de développement qui sera le futur centre de développement rural. »

• **Ferme** — « Elle est menée en culture attelée, ce qui ne nécessite pas de gros capitaux, ni une formation technique compliquée. Elle est de surface moyenne, de manière à justifier la présence à sa tête d'un agent du niveau contremaître qui sera le gérant. Elle produit les semences, sert de centre de formation professionnelle pour les paysans qui viennent s'initier aux nouvelles cultures et apprennent à utiliser le matériel et à soigner leurs animaux. »

• **Centre de développement** — « Les paysans mettent en pratique dans le centre ce qu'ils ont vu et appris dans la ferme. Son rôle consiste à :

- mettre en place une infrastructure simple indispensable pour produire de façon rentable : courbes de niveau, pistes, magasin, etc.
- assurer aux cultivateurs l'encadrement technique et la formation professionnelle.
- fournir aux cultivateurs le matériel adapté.
- assurer la commercialisation des produits en attendant de faire prendre le relais par les coopératives ».

(Extrait d'un rapport de la CEAMP).

En fait les centres de développement n'ont jamais fonctionné et les fermes C.E.A.M.P. en sont restées le plus souvent au stade d'exploitation agricole, de centre d'expérimentation de nouvelles cultures ou de plantations-pilotes. Cependant leur rôle de centre de démonstration et de point d'appui technique pour les paysans de leur zone d'opération, déjà effectif pour certaines d'entre elles, demeure leur objectif essentiel pour l'avenir.

## II — LES FERMES D'ETAT REGIES PAR LE DECRET 71 354 DE JUILLET 1971 (1)

En créant les fermes d'Etat le Gouvernement Malgache a visé 2 objectifs faire de la ferme d'Etat,

- 1) un instrument de production efficace,
- 2) un foyer de développement pour la région où elle est implantée.

Reprenons ces 2 objectifs :

(1) Pour l'étude des aspects juridiques et administratifs des fermes d'Etat, nous renvoyons le lecteur au document établi par J.-L. CALVET, Assistant à la Faculté de Droit et de Sciences économiques de Madagascar : - Les Fermes d'Etat - docum. publié par le Département de perfectionnement administratif de l'E.N.P.S., ainsi qu'à la mise à jour qu'il a effectuée dans la **Chronique administrative**, n° 5 mai-août 1971, pp. 117-129.

## A – LA FERME D'ETAT COMME INSTRUMENT DE PRODUCTION

Il s'agit pour l'Etat de mettre en place un instrument de production efficace, c'est-à-dire une exploitation agricole, forestière ou d'élevage utilisant des techniques et des méthodes de gestion modernes dans le but d'atteindre dans les meilleures conditions de rentabilité, une augmentation rapide de la production de certains secteurs-clés.

C'est l'objectif essentiel des fermes d'Etat. Alors que la formule C.E.A.M.P. mettait l'accent sur la diffusion du progrès en milieu rural grâce à l'action combinée de la ferme et du centre de développement rural, la ferme étant alors le centre d'une structure d'intervention en milieu paysannal, il semble que la nouvelle formule privilégie l'aspect développement de la production au sein d'une exploitation créée par l'Etat.

Nous nous poserons donc 4 questions :

- 1 – A quelles productions la ferme va-t-elle se consacrer ? Quoi produire ?
- 2 – Dans quelles régions les fermes seront-elles localisées ? Où produire ?
- 3 – Comment l'exploitation d'Etat sera-t-elle gérée ? Comment produire ?
- 4 – Qui s'occupera de la commercialisation, de la transformation industrielle et du stockage des produits ? Comment vendre ?

### 1/ CHOIX DES TYPES DE PRODUCTIONS

Les techniciens de l'agriculture savent ce qu'il est « techniquement » possible de produire à Madagascar en fonction de la nature des sols, du climat, de l'ensoleillement, de la pluviométrie, etc. . . et quelle région présente les caractères les plus favorables à une production déterminée. Ce choix de la production et de la quantité à produire dépendra donc d'une part, de ces critères techniques, mais aussi et surtout, de critères économiques.

Ces critères sont de 3 ordres :

a) La ferme se consacrera à des productions considérées comme des objectifs **prioritaires du plan** de développement. La ferme d'Etat est un « agent économique » concourant à l'exécution du plan ; elle doit donc s'intégrer totalement dans les perspectives du plan agricole et venir apporter son appui notamment là où un retard a été pris dans la réalisation des objectifs.

b) La ferme se consacrera à des productions dont le **débouché est assuré**.

La décision de création n'intervient qu'après une étude du marché de la production considérée. Si la ferme d'Etat est créée c'est parce qu'un débouché sérieux existe pour le produit soit sur le marché extérieur, soit sur le marché intérieur. Il existe en effet des productions (viande, manioc, soie, corps gras) pour lesquelles des offres d'achat ont été faites et que les services de vulgarisation agricole en milieu paysannal ou le secteur privé sont impuissants à satisfaire dans l'immédiat.

La création des fermes d'Etat s'inspire en partie de l'idée qui a présidé de la création des syndicats de communes « faire cesser le scandale que représente pour un pays en voie de développement, l'impuissance à répondre à une demande ferme d'un produit ».

c) La création de la ferme d'Etat n'intervient qu'en cas d'incapacité du secteur privé à réaliser à lui seul l'objectif de production.

Nous avons vu que face à une demande réelle, le secteur privé reste souvent incapable d'ajuster l'offre. Notons que le secteur privé recouvre ici à la fois les entreprises agricoles capitalistes et les exploitations rurales traditionnelles.

Il y a donc à la base des fermes d'Etat, un constat d'échec, à la fois pour le secteur capitaliste dont le dynamisme et l'esprit d'entreprise semblent faibles et pour les services de la vulgarisation agricole dont les résultats en milieu rural restent limités et lents à se manifester. Ce dernier handicap semble inévitable, la vulgarisation agricole étant une entreprise de longue haleine. Malheureusement pendant ce temps, Madagascar continue à dépenser des devises pour acheter à l'extérieur, des produits qu'elle peut produire elle-même, et laisse à d'autres pays plus entreprenants les marchés dans les pays industrialisés. L'Etat doit donc intervenir pour combler la carence du secteur privé. Cet aspect mérite une mise au point.

L'intervention de l'Etat n'entend pas se substituer à l'initiative privée mais suppléer à des carences. Il n'existe donc pas dans l'esprit de ses promoteurs l'intention d'instituer des monopoles de production au profit de l'Etat.

Ceci montre que si la ferme d'Etat prend place par la force des choses, dans la panoplie des structures de type socialiste, il n'existe pas à l'origine de sa création un souci de concrétiser une doctrine politique d'inspiration collectiviste. Il ne s'agit pas de réformer ou de fondre des exploitations déjà existantes dans une nouvelle structure collective que l'on estimerait préférable à la propriété privée individuelle. Il s'agit sans toucher à ce qui existe, de créer parallèlement quelques structures d'intervention nouvelles, d'ailleurs très limitées en nombre.

Ce principe de suppléance reste au centre des préoccupations des responsables au moment de déterminer les quantités à produire : la ferme n'a pas à remplacer les paysans individuels mais à compléter leur production insuffisante tout en se préoccupant dès le départ d'apporter son appui aux paysans environnants (voir le 2ème aspect de son rôle : être un foyer de développement dans la région). Il faudra donc déterminer, par type de production les quantités à produire dans les fermes d'Etat et celles que l'on peut espérer obtenir en milieu paysan. De ce fait, si dans certaines régions la ferme d'Etat devra assurer une production importante, dans d'autres elle jouera surtout un rôle de centre de transformation industrielle et de commercialisation, la production étant alors fournie par les paysans qui trouveront auprès de la ferme l'assurance d'un débouché.

## 2/ LOCALISATION DES FERMES D'ETAT

Une fois choisies les productions et précisées les quantités, il faudra déterminer la localisation des fermes.

Les premiers critères sont d'ordre technique : nature des sols, climat convenant le mieux à la production envisagée, proximité d'une voie d'évacuation et d'un port si la production est destinée à l'exportation, existence de terrains disponibles non encore appropriés, etc.

Les seconds critères s'inspirent des préoccupations tirées du second objectif des fermes d'Etat : celui de foyer de développement régional. Dans ce but on recherchera une implantation géographique permettant la collecte de la production de la région et des relations faciles avec le milieu rural ; ceci implique par exemple la lo-

calisation dans une zone de peuplement dense, la situation à un nœud de communications, la proximité d'un marché de consommation si les productions sont destinées au marché intérieur, etc.

### 3/ MODE DE GESTION

La production de la ferme devra être obtenue selon des normes de qualité et de rentabilité identiques à celles du secteur privé. La ferme d'Etat présente en effet la caractéristique essentielle d'être gérée selon les normes du secteur privé et de disposer d'un statut juridique la rapprochant de l'entreprise privée.

L'idée d'adaptation des structures administratives classiques à réaliser vite et efficacement des actions de développement économique coordonnées semble acquise à Madagascar. L'idée est à la base de la création des sociétés d'aménagement et de la section technique de la C.E.A.M.P. Les syndicats de communes disposent à côté d'un budget administratif, d'un budget d'intervention soumis aux règles de la comptabilité privée. Les responsables paraissent donc acquis à l'idée que si l'Etat veut intervenir efficacement, il doit le faire avec les « mêmes armes » que le secteur privé. Ce principe est clairement affirmé dans les articles 7 et 9 du statut des fermes d'Etat.

« Le mode de gestion des fermes d'Etat est identique à celui d'une exploitation privée gérée par une personne physique. Ses règles de gestion financière et comptable sont conformes aux règles et usages commerciaux ».

Reprenons ici 5 conséquences essentielles découlant de cette caractéristique et les problèmes qu'elles soulèvent :

a) **Rentabilité financière** des activités. Théoriquement, une ferme d'Etat n'est créée que si une étude préalable a montré les chances de rentabilité de l'opération.

On peut se poser la question de savoir si la ferme d'Etat arrivera effectivement à la rentabilité et quand ? Cela dépend évidemment des situations de chaque ferme et de la qualité de leur gérant. Dans la phase de démarrage, il est normal qu'il y ait une période déficitaire, notamment pour les fermes consacrées à des cultures arborescentes dont le rapport n'intervient qu'après plusieurs années. D'une façon générale, les difficultés qu'éprouvent les organismes étatiques à dégager effectivement un surplus, incitent à la prudence.

Il faut cependant repousser l'idée qu'une formule collective est inévitablement déficitaire. Il importe de dégager lucidement les raisons des difficultés de gestion et d'y faire face.

- Il importe notamment d'asseoir l'équilibre de l'organisme sur les productions rémunératrices et donc d'adjoindre éventuellement à des cultures pauvres des cultures de meilleur rapport et de s'assurer d'un débouché garanti.

- Il est nécessaire également que la direction de l'organisme soit extrêmement prudente dans l'acquisition d'équipements notamment d'**engins motorisés**.

Il semble qu'en la matière, une attitude réaliste ait été adoptée. Les responsables des fermes d'Etat s'inspirent de la position prise par les promoteurs du projet C.E.A.M.P. mais y apportent la nuance suivante :

- pour les fermes d'Etat à base de cultures vivrières et de petit élevage, la mécanisation paraît difficilement rentable. Mieux vaut faire appel à la main-d'œuvre locale,

— pour les fermes d'Etat orientées vers les grandes cultures industrielles, la motorisation des travaux importants peut se concevoir et est même souvent obligatoire.

- Egalement il ne convient pas de mettre à la tête de cette entreprise un gérant ne possédant pas une solide formation de gestionnaire ou un ingénieur débutant insuffisamment rodé à la gestion pratique d'une entreprise agricole. Dans ce domaine précis particulièrement technique et non en contact direct avec les communautés villageoises il serait regrettable de compromettre le succès de l'entreprise par une malgachisation systématique et de refuser l'apport temporaire des expériences étrangères.

#### **b) Autonomie administrative et financière**

René Dumont dans son livre - **Terres Vivantes** - attache beaucoup d'importance à l'autonomie financière et de gestion des fermes d'Etat, cette autonomie (notamment l'autonomie des liaisons commerciales) étant à ses yeux une condition essentielle de la rentabilité.

Le statut juridique des fermes d'Etat, à Madagascar, est celui d'un établissement public à caractère industriel et commercial. A ce titre, les fermes d'Etat disposent de la personnalité morale, donc d'une autonomie administrative et financière sous réserve d'un contrôle de tutelle.

La vocation économique des fermes d'Etat et l'étendue de leurs activités : gestion d'une exploitation agricole, activités de transformation industrielle, activités de commercialisation, les faisaient naturellement entrer dans la catégorie des établissements publics à caractère industriel et commercial, échappant aux règles de gestion financière et d'organisation comptable de la comptabilité publique et disposant d'un statut adapté tenant compte du souci d'efficacité économique (notamment comptabilité commerciale).

L'autonomie administrative et financière, la souplesse du statut visent donc à rapprocher la ferme d'Etat de l'entreprise privée.

Cependant elle n'en demeure pas moins une affaire publique et à ce titre elle est soumise au pouvoir de tutelle et de contrôle de l'administration. Il existe 2 organes de tutelles :

- Les fermes d'Etat sont placées selon leur vocation, sous la tutelle technique des autorités gouvernementales, provinciales ou communales promotrices. L'organe de tutelle n'est donc pas nécessairement le ministre du Développement Rural.

- Le ministère de l'Economie et des Finances exerce la tutelle financière par le moyen d'un commissaire du Gouvernement.

Enfin, comme pour tout service public, la ferme d'Etat est soumise au contrôle de l'inspection d'Etat et du contrôle financier.

#### **c) Responsabilité étendue du gérant**

La gestion des établissements publics est en règle générale assurée par un Conseil d'administration et par un directeur, c'est le cas pour les syndicats de communes (Comité de gestion et directeur administratif) et pour le Comptoir des Syndicats de Communes - COSYCO - (Conseil d'administration et Directeur).



Pour les fermes d'Etat, cette règle a été écartée pour faciliter la gestion et les rapprocher du secteur privé. C'est le gérant de la ferme qui exerce toutes les fonctions nécessaires à la bonne marche de l'exploitation (1) il cumule en quelque sorte les fonctions de directeur et de Conseil d'administration. Ceci montre bien que le problème de la qualité du gérant, de son choix et de sa formation est essentiel.

On lui demande davantage d'être un homme d'affaires qu'un technicien ; il doit posséder une solide compétence professionnelle en gestion, du dynamisme commercial, de l'intégrité et de la conscience professionnelle.

Le gérant est nommé par arrêté du ministère du Développement Rural ; il peut être fonctionnaire ou non. Pour l'intéresser à la bonne marche de l'exploitation, il peut percevoir une ristourne sur les bénéfices. Il est logé par la ferme et peut percevoir des avantages en nature ; sa solde est supportée par le budget de la ferme.

Par contre, il encourt une responsabilité personnelle pour ses fautes de gestion outre les sanctions disciplinaires découlant de l'application de son statut d'agent de l'Etat, il peut se voir réduire ou supprimer les ristournes ou être destitué.

Cette responsabilité étendue du gérant, si elle se conçoit parfaitement pour développer les capacités d'initiative et le sentiment de responsabilité d'un homme d'affaires qualifié, risque, si le gérant n'a pas été choisi selon des critères extrêmement sévères, de rendre plus difficile le contrôle de la gestion et de multiplier les causes de déficit.

A l'échelon national, il existe un comité national des fermes d'Etat chargé de suivre l'activité des fermes et d'assister le ministère de tutelle. Mais il ne dispose pas de pouvoir de décision, d'approbation ou d'annulation ; ce n'est donc pas l'équivalent d'un conseil d'administration.

Composé de représentants des ministères économiques il intervient surtout lors de la création des fermes puisqu'il élabore le « cahier des charges » de chaque ferme, c'est-à-dire son programme d'investissement, de mise en valeur et de production et ses règles particulières de gestion. Il peut ainsi, une fois la ferme créée, proposer à l'autorité promotrice des modifications au programme initial.

On peut donc voir dans la création du comité national un souci de coordination des actions des ministères économiques, et un désir de faire de la création des fermes d'Etat une affaire gouvernementale et non la réalisation du seul ministère du Développement Rural.

#### d) **Auto-Financement** des fermes d'Etat

Ce sont encore les règles du **Code de Commerce** qui inspirent le régime financier des fermes ; le financement initial est réalisé sur une avance globale du trésor, en principe remboursable. Passé ce stade de démarrage, la ferme doit assurer, non seulement son fonctionnement mais aussi ses investissements, sur ses ressources propres c'est-à-dire ses bénéfices. Comme une entreprise privée, elle peut aussi faire appel à l'emprunt.

Pendant le recours à des moyens de financement publics : subventions, dotations, avances du trésor, ne peut être totalement exclu.

e) **Le personnel** de la ferme est soumis à la réglementation du **Code du travail** comme les employés du secteur privé.

(1) Sauf pour la ferme d'Etat « OMBY », où il existe un directeur général assisté d'un directeur général-adjoint.

#### 4/ L'ORGANISATION DE LA COMMERCIALISATION, DE LA TRANSFORMATION INDUSTRIELLE ET DU STOCKAGE.

L'exploitation en tant qu'instrument de production est un élément d'un système intégré, comprenant également des unités de stockage, un centre de transformation industrielle et un circuit de commercialisation interne et externe.

Le décret de création précise bien que les fermes d'Etat ont pour objet la réalisation pour le compte de l'Etat, d'une exploitation agricole, forestière ou d'élevage au niveau de la **production**, de la **transformation** et de la **commercialisation**.

Cette caractéristique est très importante et découle logiquement du souci d'efficacité de l'intervention qui est à la base de la création des fermes d'Etat. Intervenir comme le ferait le secteur privé sous-entend le désir de valoriser au maximum le produit obtenu par la transformation industrielle et la préoccupation active de son écoulement : une commercialisation efficace supposant elle-même une recherche offensive de débouchés et la création de capacités de stockage permettant d'être en mesure de répondre à la demande lorsqu'elle se présente selon le volume désiré et dans les délais les plus courts.

##### a) Le centre de transformation industrielle

L'idée est de constituer un combinat agro-industriel. Les solutions retenues s'inspirent du souci d'efficacité ; la liaison organique existant entre la ferme et le centre de transformation revêt donc plusieurs aspects selon que le centre de transformation fasse partie intégrante de la ferme (cas de Vohimasina qui constitue déjà un complexe agro-industriel : rizerie, abattoir, usine de conserves), ou que la ferme ait passé une convention avec une entreprise existante (cas de la Sojufa, de la Somahabibo...).

##### b) Les unités de stockage

Les nécessités de l'exportation exigent de disposer de stocks importants de produits : la ferme d'Etat va donc disposer de moyens matériels et financiers lui permettant de jouer le rôle d'un centre de stockage à la fois pour sa propre production et pour celle des paysans de la région. La constitution de stocks peut également répondre aux besoins du marché intérieur.

##### c) Le circuit de commercialisation

La ferme d'Etat aidée des responsables du ministère de Tutelle qui centraliseront les démarches en matière de recherche de débouchés, s'organisera en vue de l'écoulement de ses produits aux meilleures conditions, tant sur le marché externe que sur le marché national. En matière commerciale se pose donc un problème de coordination avec les autres organismes chargés de la commercialisation et de la recherche de débouchés.

#### B – LA FERME D'ETAT COMME POLE DE DEVELOPPEMENT

Nous venons de voir que les fermes d'Etat répondent avant tout à la nécessité de développer rapidement certaines productions prioritaires assurées d'un débouché ; cependant leurs possibilités d'intervention et de promotion du milieu rural environnant n'ont pas été écartées. Ceci nous amène à étudier le second objectif des fermes d'Etat, celui d'être un foyer de développement pour la région où elle est implantée.

La philosophie à long terme des fermes d'Etat est en effet d'en faire un pôle de développement régional au sein d'une zone homogène. Cette préoccupation se manifeste à 2 niveaux :

— dans l'immédiat, la ferme d'Etat agit sur le milieu environnant de 4 façons, en tant que source de débouchés, créatrice d'emplois, instrument de vulgarisation de techniques nouvelles et de réalisation d'équipements collectifs.

— à long terme, l'articulation de la ferme d'Etat avec les exploitations paysannes et les collectivités locales sera systématiquement recherchée, mais selon des modalités qui sont encore à mettre au point.

## 1/ ACTION IMMEDIATE DES FERMES D'ETAT SUR LE MILIEU TRADITIONNEL

### a) La ferme d'Etat source de débouchés

Nous avons vu qu'en tant que centre de stockage, l'action des fermes d'Etat ne se limite pas à leur seule production, mais peut s'étendre à la production du milieu rural environnant, dans la mesure de leur propre spécialisation.

Le problème qui peut se poser est de savoir si cette complémentarité sera durable et s'il n'y aura pas, lorsque la production propre de la ferme aura atteint son maximum, une concurrence entre elle et les paysans pour se disputer le marché.

### b) La ferme d'Etat créatrice d'emplois

Outre la présence d'un certain nombre d'ouvriers permanents, la ferme d'Etat aura souvent besoin d'une main-d'œuvre saisonnière, et procurera donc des emplois complémentaires aux paysans permettant d'occuper les temps morts de leurs activités et d'augmenter leurs revenus.

### c) La ferme d'Etat comme centre de vulgarisation de techniques

La ferme d'Etat n'a pas pour but d'être une ferme-pilote ni une exploitation - modèle pouvant servir d'exemple aux paysans en vue de transformer leurs propres exploitations. Les dimensions de la ferme, le niveau technique de ses agents, le matériel utilisé, les méthodes de gestion ne sont pas dans leur totalité, à la portée du paysan moyen.

Cependant l'action de promotion et de formation technique s'exercera par l'emploi et la démonstration de certaines techniques culturales modernes appliquées à la ferme et par la distribution de matériel végétal sélectionné.

Cette action de diffusion ne se réalisera pas par elle-même, par la seule vertu de l'exemple, par une diffusion lente en forme de tâche d'huile, mais grâce à un effort parallèle d'encadrement et d'animation, et par l'incitation économique efficace que constitue la possibilité pour la ferme d'acheter la production paysannale obtenue selon les techniques recommandées.

### d) La ferme d'Etat en tant qu'instrument de réalisation d'équipements collectifs

Les moyens matériels mis à la disposition de la ferme d'Etat devraient pouvoir lui permettre de réaliser pour les villages environnants et la zone où elle est implantée des travaux d'infrastructure économique. Travaux à façon chez les cultivateurs, amélioration des pistes, confection de ponts et de bâtiments, etc.

La ferme d'Etat peut aussi avoir une action de promotion paysanne sur le plan social et culturel. Si la zone dans laquelle elle est implantée ne possède pas d'infrastructure suffisante en poste sanitaire, école, terrain de sport, moyens d'information, la ferme devrait pouvoir mettre ses propres installations à la disposition des villages environnants.

## 2/ INTEGRATION A LONG TERME AU MILIEU ENVIRONNANT

Malgré cette recherche de liaison avec la société villageoise, la ferme d'Etat risque pendant longtemps d'être perçue par la population comme une activité administrative extérieure ou distincte de leurs préoccupations, un centre de production éventuellement concurrent dans l'accès au crédit et au marché, un facteur de perturbation de l'équilibre social. D'où les efforts des responsables pour imaginer des solutions d'intégration plus satisfaisantes.

On est là dans le domaine de la réflexion et de la recherche, la politique des fermes d'Etat n'étant pas encore définie sur ce point. Il avait été imaginé la solution d'une ferme d'Etat articulée avec des fermes communales qui seraient davantage des fermes-pilotes de type familial susceptibles de constituer l'exploitation-modèle. Les fermes communales trouveraient un débouché assuré dans la ferme d'Etat et des directives techniques.

Sur le plan de l'association des ouvriers de la ferme et des paysans environnants à la gestion et aux bénéfices de la ferme, la voie reste ouverte à toutes les suggestions. Il est possible d'imaginer que la ferme d'Etat crée un conseil d'administration auquel participeraient les « Firaisam-pokonolona » et « Fivondronam-pokonolona ». De même à plus long terme, on peut imaginer comme en Yougoslavie, une nomination du gérant par les associations paysannes ou les collectivités locales.

Enfin, en matière financière, la participation des différents échelons de structuration villageoise au capital de la ferme d'Etat peut être envisagée, ainsi que celle des régions si un budget leur est attribué.

Il serait intéressant également d'imaginer une formule d'association à la ferme de groupements de jeunes qui se verraient affecter en système d'autogestion une fraction de la superficie de la ferme ou une superficie non incluse dans la ferme, mais située à proximité immédiate. Les jeunes recevraient en plus d'une formation générale, une formation agricole et une formation à la gestion dans un centre de formation situé dans leur propre domaine et bénéficieraient de l'appui technique et commercial de la ferme.

Une dernière question à poser est celle de savoir si la ferme d'Etat est amenée à se perpétuer ou s'il n'est pas envisageable que celle-ci, une fois la production lancée se transforme en une autre structure.

Deux types de solutions seraient alors possibles :

- une remise de l'exploitation au secteur capitaliste, l'Etat utilisant les sommes acquises par la vente dans d'autres actions d'intervention. Cette solution paraît discutable. On voit mal un Etat se disant socialiste, se dépouiller, au profit du secteur capitaliste, d'un instrument d'intervention au moment où il devient rentable. Il ne semble pas non plus que la revente au secteur privé national bien que plus acceptable en principe, aille dans le sens d'une socialisation de l'économie,

- une prise en charge de l'exploitation par des structures paysannes ou des collectivités territoriales décentralisées.

- soit par des coopératives de producteurs, les salariés se transformant en coopérateurs et assurant eux-mêmes la gestion,
- soit par des organisations paysannes situées à un échelon correspondant à la zone d'intervention géographique de la ferme (« Firaisam-pokonolona » ou « Fivondronam-pokonolona ») ou situées à l'échelon de la région (« Faritany »).

Cette seconde formule bien que satisfaisante sur le plan des principes ne semble pas particulièrement aisée à mettre en œuvre.

### CONCLUSION

Les fermes d'Etat faisant partie de l'arsenal d'intervention de type socialiste, il serait intéressant d'imaginer des solutions d'association s'inspirant nettement de préoccupations socialistes et s'inspirant d'expériences étrangères d'autogestion. Mais là n'est pas pour le moment, la tâche prioritaire des fermes d'Etat, lesquelles ont d'abord à assurer leur propre rentabilité.

Dans la mesure où les fermes d'Etat entendent jouer un rôle de promotion paysannale, le problème de la coordination des fermes d'Etat avec les autres structures d'intervention, demande à être étudié sérieusement. Cette préoccupation n'a pas échappé aux responsables et se manifeste en premier lieu dans le souci de faire de chaque ferme d'Etat, une opération engageant le Gouvernement dans son ensemble et non le seul ministère de l'Agriculture. C'est la raison de la création du Comité national des fermes d'Etat qui, malheureusement, n'a pas fonctionné comme il était prévu. La collaboration inter-ministérielle trouverait aussi à s'exprimer dans la recherche des débouchés pour les produits, la recherche des sources de financement et la confrontation des expériences en vue de l'amélioration des systèmes de gestion.

## ANNEXE

## CLASSIFICATION DES FERMES DITES D'ETAT

I — Fermes d'Etat proprement dites régies par le décret 71.354 de juillet 1971 dotées de la personnalité morale. Ce sont des établissements publics.

Elles sont au nombre de 14.

— 5 fermes d'élevage

- 1 ferme d'élevage bovin appelée OMBY, située à Tsiroanomandidy (1969)
- 1 ferme d'élevage porcin et de palmipèdes situé à Barikadimy, Tamatave (1968)
- 2 fermes d'Etat séréricoles (élevage du ver à soie)
  - à Ihadilana Ambositra (1966)
  - à la Sakay et Ampefy (Itasy) (1968)

1 complexe agro-industriel à Vohimasina-Fianarantsoa (1968). Son activité essentielle est l'abattage de bœufs et la mise en conserve ainsi que l'élevage des porcs. La ferme possède également une rizière et des plantations d'eucalyptus.

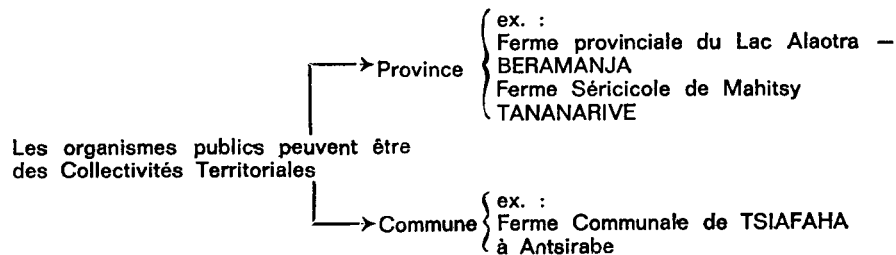
— 7 fermes agricoles

- 3 fermes cotonnières
  - Labandy, Mampikony (1966)
  - Maizimazava, Majunga (1969)
  - Manindribe, Ambato-Boeni (1969)
- 1 ferme pommiers à Betampona, Soanindrariny (50 km d'Antsirabe) (1966)
- 1 ferme hibiscus à Tsaratanana (1969)
- 1 ferme caféicole à Bree-Kay, Vatomandry (1968)
- 1 ferme orangers à Bezezika, Mahabo.

— 2 fermes forestières consacrées aux plantations d'anacarde (Mahabibo), à Mangatsy (Majunga) (1968) et à Ambilobe (1968).

II — Fermes ne disposant pas de la personnalité morale et gérées par des organismes publics ou semi-publics

a/ Fermes gérées par des organismes publics



ou des Etablissements publics

- Syndicats de Communes ex. : Ferme d'ANDIOALAVA (Ihosy)
- C.E.A.M.P. : il existe 3 fermes C.E.A.M.P. :

- 1 ferme cocoteraie à ANKIVANJA (Ambanja)
- 1 ferme coton à MANGAROA — Ambato-Boeni
- 1 ferme porcine à BELLEVUE Itasy près de Soavinandriana.

b/ Fermes gérées par des organismes semi-publics

Ce sont les fermes d'élevage de la Société d'économie mixte BOANAMARY VAOVAO.