

## **Dimension organisationnelle et pratiques contractuelles foncières : les sociétés agricoles en Roumanie**

### **Contractual practices and intra-organizational dimensions: the "agricultural societies" in Romania**

L. Amblard<sup>1</sup> (Agro-M, UMR Moisa) & J.-Ph. Colin (IRD, UMR MOISA)

---

#### **Résumé**

Les réformes mises en œuvre dans le secteur agricole roumain après la chute du régime communiste ont conduit à une décollectivisation massive. On observe cependant le maintien de formes associatives de production issues des anciennes coopératives agricoles, les sociétés agricoles. La littérature économique sur la restructuration agricole dans les pays en transition a analysé l'évolution des formes d'organisation en terme d'efficacité relative des structures de production dites collectives et des exploitations individuelles. Par ailleurs, les études, encore peu nombreuses, qui traitent du faire-valoir indirect dans ces contextes ne prennent pas en compte la particularité des associations par rapport aux autres modes de faire-valoir. L'objectif de cet article est (i) de caractériser les relations foncières à la base du fonctionnement des associations de production dans le contexte roumain, et (ii) de caractériser les implications de ces relations sur les pratiques contractuelles foncières des acteurs, sociétés agricoles et propriétaires-membres. Notre analyse repose sur des enquêtes réalisées dans la commune de Sebeş en Transylvanie. Nous montrons que les sociétés agricoles reposent sur une allocation intra-organisationnelle de la terre entre un système de faire-valoir direct et un système de faire-valoir indirect. Nous mettons par ailleurs en évidence l'influence de la dimension organisationnelle sur l'allocation foncière intra-organisationnelle et sur le rapport au marché "externe" du faire-valoir indirect.

Mots-clés : mode de faire-valoir, contrats agraires, organisation, coûts de transaction, Roumanie

---

<sup>1</sup> Auteur correspondant.

## **Abstract**

The reforms implemented in the Romanian agricultural sector after the collapse of the Ceausescu's regime have led to a massive decollectivization. However, some production associations, named agricultural societies, have remained, on the basis of the former cooperatives of production. On the one hand, the literature about farm restructuring in transition countries has analyzed the evolution of farm organizations with respect to the relative profitability of so-called collective production units and individual farms. On the other hand, the few studies dealing with land tenancy in these contexts do not take into account the specific land tenancy relationships within production associations. This paper aims at (i) characterizing the land organization at the basis of production associations in the Romanian context, and (ii) underlining its consequences for both agricultural societies and their members' land contractual practices. Our analysis is based on a field work conducted in Sebeş, in Transylvania. We show that agricultural societies rest on an "intra-organizational" allocation of land between a direct farming-type system and a tenancy-type system. We also point out the impact of the organizational dimension on the "intra-organizational" land allocation and on the participation of agricultural societies to the tenancy market.

## INTRODUCTION

En 1989, après la chute du régime de Ceausescu, le nouveau gouvernement roumain a mis en œuvre des politiques destinées à faire passer l'économie roumaine d'un système planifié à un système de marché. Dans le secteur agricole, une des réformes majeures conduites au début des années 90 a été la privatisation de la propriété foncière, jusqu'alors collective ou étatique. La redéfinition de droits de propriété individuels privés sur la terre était supposée induire un développement des exploitations individuelles, considérées théoriquement comme plus efficaces que les formes collectives de production.

Quinze ans après la mise en œuvre des réformes, la décollectivisation a été massive en Roumanie. Les exploitations individuelles représentent en effet plus des trois-quarts de la superficie agricole. Cependant, contrairement aux attentes initiales, des structures à grande échelle issues de la privatisation des anciennes formes d'organisation se sont maintenues, à des degrés divers selon les régions. Les *sociétés commerciales* résultent de la privatisation des fermes d'Etat et des stations de mécanisation (autrefois prestataires de services mécanisés pour les coopératives). Les *sociétés agricoles* sont des formes associatives qui regroupent les ménages ayant décidé, au moment de la liquidation des coopératives agricoles, de regrouper leurs parcelles pour une exploitation commune. Sociétés agricoles et sociétés commerciales ont hérité du capital d'exploitation des structures dont elles dérivent (bâtiments, équipement, animaux). Elles sont généralement dirigées par des ingénieurs agronomes ayant travaillé dans les anciennes formes d'organisation.

L'accès à la terre des sociétés commerciales, qui ne détiennent pas de terre en propriété, repose sur du faire-valoir indirect. Louant les parcelles de nombreux petits propriétaires, elles constituent les principaux demandeurs sur le marché du FVI. Les sociétés agricoles ont accès aux terres appartenant à leurs membres; par ailleurs, elles interviennent sur l'offre comme sur la demande du marché du FVI. Quant aux exploitations individuelles, elles ne participent que peu à la demande sur ce marché bien qu'elles y représentent l'essentiel de l'offre – et la majeure partie de la superficie agricole nationale. Leur activité en tant que preneurs de terre est toutefois difficile à estimer car les arrangements passés sont souvent informels.

La littérature économique sur la restructuration du secteur agricole dans les pays en transition s'est concentrée sur l'étude de la décollectivisation (la transformation des coopératives de production agricole en exploitations individuelles), sur les raisons du maintien des structures associatives – en considérant ces dernières comme des formes collectives de production (Brooks et Meurs, 1994; Deininger, 1995; Sarris et Gavrilescu, 1997; Mathijs et Swinnen, 1998; Csaki, 2000) – et sur l'efficacité relative des différentes organisations agricoles (Macours et Swinnen, 1999; Mathijs et Swinnen, 2001). Seule R. Sabates-Wheeler (2001, 2002) propose une description détaillée des associations de production dans les plaines du Sud de la Roumanie, avant d'analyser les déterminants

du choix des propriétaires de terre entre l'exploitation individuelle de leurs parcelles et l'exploitation au sein des associations, mais dans une situation où les propriétaires ne participent à la société que par leurs apports de terre. Par ailleurs les études, encore peu nombreuses, qui traitent du FVI dans les pays d'Europe Centrale et Orientale (Vranken et Swinnen, 2006) regroupent dans une même catégorie les différentes formes de production à grande échelle, formes associatives et commerciales, qui constituent les principaux acteurs de la demande sur le marché du FVI.

L'objectif de cet article est, en premier lieu, de caractériser l'organisation foncière des sociétés agricoles. Nous montrons que les associations de production étudiées ne sont assimilables ni à des structures collectives de production, ni aux sociétés commerciales basées sur du FVI. Elles reposent en fait sur une allocation intra-organisationnelle de la terre entre deux arrangements distincts. Les ménages membres des sociétés agricoles ont en effet le choix, pour l'exploitation de leur dotation foncière au sein de la société, entre un système de type faire-valoir direct (FVD) et un système de type FVI. La caractérisation précise de l'organisation foncière des sociétés agricoles permet d'éviter un biais commun à de nombreuses études traitant, d'une part, du choix organisationnel des ménages, et d'autre part, du choix contractuel. Les premières, considérant les associations comme des formes collectives de production, ignorent le fait qu'une partie des propriétaires ne participe pas à la production, au-delà de l'apport de terre ; les secondes assimilent exclusivement les relations foncières intra-organisationnelles à du FVI.

La question qui se pose, une fois reconnue cette dualité dans l'organisation interne des sociétés agricoles, est de caractériser le choix d'un ménage-membre entre les deux arrangements, comparativement au choix d'un ménage non-membre entre l'exploitation directe ou la cession en FVI sur le marché. Cette question renvoie plus généralement au débat théorique sur la spécificité de l'organisation comme mode d'allocation des ressources, par rapport au marché.

Il s'agit enfin de montrer en quoi l'organisation interne des sociétés agricoles influe directement sur leur participation au marché "externe" du FVI – en d'autres termes, de mettre en évidence l'intérêt de la prise en compte du fonctionnement interne des organisations pour comprendre le marché dont elles sont les acteurs.

Théoriquement, nous nous appuyons sur l'approche néo-institutionnelle de l'organisation, plus spécifiquement sur la théorie des coûts de transaction. L'organisation ne joue pas de rôle dans la théorie économique néo-classique qui la conçoit comme une simple fonction de production. Les théories néo-institutionnelles considèrent l'organisation comme un mode d'allocation des ressources alternatif au marché. Alors que la théorie des droits de propriété ne voit dans l'organisation qu'un nœud de contrats fondamentalement identiques aux contrats de marché, la théorie des coûts de transaction accorde une spécificité à l'organisation par rapport au marché, spécificité fondée sur la relation hiérarchique. Les travaux dans cette ligne se sont principalement concentrés sur la question du

choix du mode de gouvernance pour une transaction donnée : marché, forme hybride (comme les réseaux de franchises) ou organisation, ce choix reposant sur la minimisation des coûts associés à la transaction. L'analyse des caractéristiques internes des organisations et des coûts associés demeure cependant un champ peu exploré (Ménard, 2005:294).

L'analyse repose sur un travail de terrain réalisé par L. Amblard au cours de deux séjours de trois mois en 2003 et 2004 dans la commune de Sebeş (département d'Alba, Transylvanie), qui comporte quatre villages distincts : Sebeş, Răhau, Lan crâm et Petreşti. Les sociétés agricoles exploitent 50,3 % de la superficie arable de la commune et représentent donc localement une forme d'organisation importante. Des entretiens répétés ont été menés auprès des dirigeants des sept sociétés agricoles de la commune et des enquêtes ont été réalisées auprès de 200 propriétaires membres des sociétés agricoles des villages de Lan crâm, Răhau et Petreşti.

La première partie du texte propose une caractérisation de l'organisation foncière des sociétés agricoles étudiées, qui repose sur deux arrangements, l'un s'apparentant à du FVD et l'autre, à du FVI. Nous montrons que le "FVI intra-organisationnel" est conceptuellement assimilable au FVI hors organisation. Par contre, le "FVD intra-organisationnel" présente une certaine spécificité comparativement au FVD tel que pratiqué par un ménage non-membre, dans la mesure où la prise de décision du propriétaire-associé reste bornée par les contraintes imposées par la gestion de la société.

Nous montrons dans la seconde partie que le choix des ménages-membres entre ces deux arrangements est affecté par des facteurs spécifiques, comparativement au choix des ménages non-membres entre FVD et cession en FVI – en d'autres termes, la dimension organisationnelle a bien des implications quant à l'allocation réalisée de la ressource foncière.

La troisième partie du texte met en évidence comment l'organisation interne des sociétés agricoles influe directement sur leur relation au marché "externe" du FVI. L'augmentation des superficies exploitées par certaines sociétés agricoles au travers de la prise en FVI plutôt que par un accroissement du nombre de membres s'explique en effet par une volonté de limiter les coûts d'organisation interne. La sous-location, par les sociétés, d'une partie des terres appartenant aux membres à des tenanciers extérieurs, permet, elle, de concilier les stratégies des propriétaires-associés et celles des dirigeants des sociétés, qui peuvent diverger. Le recours au marché du FVI intervient ainsi comme dispositif de résolution d'un problème organisationnel, en assurant la compatibilité de ces différentes stratégies.

## **1. L'ORGANISATION FONCIERE INTERNE DES SOCIETES AGRICOLES**

Quelques mois après la Loi sur le Fond Foncier n°18/1991 qui organise la dissolution des coopératives et la restitution/distribution<sup>2</sup> des terres, la loi n°36/1991 définit quant à elle le droit des « nouveaux »

---

<sup>2</sup> Pendant la période communiste, la propriété des terres collectivisées est restée légalement celle des membres coopérateurs. Il leur était cependant interdit de réaliser des transactions et ils n'étaient pas rétribués pour cet

propriétaires de terre à s'associer pour l'exploitation de leurs terres, en associations familiales sans statut juridique ou en sociétés agricoles, associations à statut légal. L'objectif était alors de maintenir des économies d'échelle dans la production agricole malgré la fragmentation de la structure de propriété créée par la réforme agraire, de limiter la dispersion du capital des anciennes coopératives et de s'appuyer sur leur meilleure coordination avec l'amont et l'aval des filières pour maintenir les approvisionnements (Kideckel, 1995).

### **1.1. Des formes associatives issues des coopératives**

Les sociétés agricoles se sont constituées en majorité au début des années 90 sur la base des anciennes coopératives de production dont elles ont généralement hérité des bâtiments et de l'outillage agricole. Ce sont des associations juridiques fonctionnant avec un capital social. Les associés sont les propriétaires des parcelles formant la surface exploitée par la société. Légalement, les sociétés agricoles n'ont pas été conçues comme des structures orientées vers la réalisation d'un profit mais comme des organisations permettant aux propriétaires-membres d'exploiter leurs parcelles.

L'initiative de la création des sociétés agricoles est généralement venue des cadres agricoles issus de l'ancien secteur coopératif<sup>3</sup> (anciens présidents de CAP, ingénieurs agronomes). Leur succès dans la formation d'une nouvelle association a tenu à leur insertion locale ainsi qu'à l'image positive qu'ils avaient laissée pendant la période communiste (Stan, 2005).

En 1991, dans la commune de Sebeș, les ingénieurs agronomes disposés à créer des sociétés agricoles ont constitué des listes de propriétaires désireux de travailler leurs terres en association. Lorsque plusieurs sociétés agricoles se formaient dans un même village, les propriétaires ont fait leur choix en fonction du cadre agricole qui se proposait comme dirigeant. Ils se sont tournés vers les ingénieurs qu'ils connaissaient ou qui avaient localement une bonne réputation. Un autre facteur ayant joué sur la formation des sociétés agricoles est la dimension "ethnique". Ainsi, les sociétés agricoles SA Avram Iancu à Sebeș et SA Concordia (qui a fait faillite par la suite) à Petrești ont regroupé les propriétaires appartenant à la minorité allemande.

Avant 1989, la surface agricole de la commune de Sebeș était complètement collectivisée avec une coopérative implantée dans chaque village. Sur la base de ces anciennes coopératives, se sont constituées les sociétés SA Avram Iancu, SA Sebeșeana et SA Triticum à Sebeș, les associations SA Patrovia et SA Concordia à Petrești, les sociétés SA Agrospor et SA Frația 92 à Lancrâm et la société SA Rahoviana à Râhau (Tableau 1).

---

apport à la coopérative. La loi sur le fonds foncier n°18/1991 prévoit une restitution des parcelles exploitées par les CAP aux anciens propriétaires ou à leurs héritiers et une distribution de terre aux membres des coopératives qui n'étaient pas anciennement propriétaires (pour une analyse, voir Amblard *et al.*, 2002).

<sup>3</sup> Parmi les dirigeants des nouvelles associations, on trouve aussi des cadres issus des anciennes fermes d'Etat ou stations de mécanisation (Stan, 2005).

Le capital social des sociétés agricoles est composé de la valeur des moyens de production fixes (bâtiments, équipement, animaux). Les membres détiennent ce capital sous forme de parts sociales. Lorsque l'association s'est créée sur la base d'une coopérative, le nombre de parts sociales détenues par chaque associé a été défini en fonction de sa surface en propriété au sein de l'ancienne structure, ainsi que du volume de travail qu'il y avait effectué, le cas échéant (loi n°18/1991).

## **1.2. De l'organigramme formel au fonctionnement effectif**

Légalement, les propriétaires-associés doivent se réunir une fois par an en assemblée générale pour débattre du bilan financier de la société, des projets de culture et d'investissement pour l'année suivante et de la rétribution des associés. A échéances régulières, l'assemblée générale élit un conseil d'administration, qui constitue l'organe exécutif de la société, et un comité de gestion chargé de contrôler les opérations financières réalisées par le conseil d'administration, ainsi que les comptes de la société. Le conseil d'administration élit à son tour, parmi ses membres, le président de l'association. La loi n°36/1991 laisse une marge de manœuvre conséquente quant aux attributions respectives des différents organes administratifs, attributions qui doivent être toutefois précisées dans le statut déposé à la création de chaque société agricole.

Le conseil d'administration des sociétés agricoles enquêtées dans la zone de Sebeş est constitué de 5 à 9 propriétaires-membres, élus par l'assemblée générale. Il s'agit généralement des associés détenant le plus de parts sociales dans le capital de la société (*i.e.*, les propriétaires des plus grandes superficies) et/ou qui ont le niveau d'étude le plus avancé. La fréquence des élections est variable (tous les 2 à 4 ans). Dans certaines sociétés, des élections sont organisées uniquement en cas de désistement d'un des membres du conseil. Que des élections aient lieu ou non, la composition du conseil d'administration des sociétés agricoles étudiées est restée dans la plupart des cas la même depuis leur création. Le ou les ingénieurs agronomes ainsi que le comptable, salariés de la société, sont généralement des membres permanents du conseil d'administration.

Le comité de gestion est formé par trois propriétaires-membres élus par l'assemblée générale, qui doivent disposer de compétences en comptabilité. Comme le conseil d'administration, la composition du comité de gestion dans les sociétés agricoles enquêtées est demeurée généralement stable au cours des dix dernières années.

Dans les sociétés agricoles étudiées, les propriétaires sont réunis en assemblées générales une à deux fois par an, généralement en février-mars et en automne. Les décisions prises par le conseil d'administration (achat d'intrants, commercialisation de la production...) sont, en principe, discutées et approuvées en assemblée générale. Dans les faits, le conseil d'administration prend la quasi-totalité des décisions liées aux activités courantes des sociétés agricoles et en informe les associés au cours des assemblées générales, au travers de rapports d'activité. Seules les propositions d'investissements

(achat de matériel, d'équipement) sont soumises au vote. A l'exception d'une société, le système de vote en assemblée générale est basé sur le principe « un associé, une voix ». La société SA Patrovia à Petrești a institué un système particulier en raison de la part très importante de petits propriétaires parmi les associés : afin de donner plus de pouvoir de décision aux propriétaires des plus grandes superficies, le nombre de voix dont dispose un propriétaire-membre est proportionnel à sa surface en propriété. Les décisions de l'assemblée générale sont adoptées à la majorité simple.

Au sein du conseil d'administration, l'ingénieur agronome est responsable de la structure et de la conduite des cultures. Avec le président et la comptable, il prend également l'essentiel des décisions quant à l'achat d'intrants et la valorisation des produits.

### *1.2.1. Des propriétaires "passifs"*

Une grande partie des propriétaires-membres des sociétés agricoles est urbaine. Parmi les membres des sociétés agricoles exploitant des terres à Sebeș et à Râhau, la moitié des propriétaires réside dans d'autres localités, tandis que dans les associations SA Agrospor, SA Frația 92 à Lancrâm et SA Patrovia à Petrești, la part des propriétaires urbains est de 20 % environ (Tableau 1). Ces propriétaires ne participent pas du tout aux activités des associations dont ils sont membres. D'autres propriétaires, ayant des revenus suffisants par ailleurs, ne sont pas intéressés par les retours qu'ils peuvent obtenir des sociétés agricoles. Ces propriétaires sont également des propriétaires "passifs" qui ne participent pas à la prise de décision au sein de la société agricole.

En fonction de la part de propriétaires "passifs" parmi les associés, la participation aux assemblées générales des propriétaires est variable : de 30% seulement des associés dans les sociétés fonctionnant à Sebeș et Râhau, à 50-75% dans les sociétés exploitant des terres dans les villages de Lancrâm et Petrești. La participation légalement requise pour que les décisions de l'assemblée générale soient considérées comme valides (la loi n°36/1991 stipule que le nombre d'associés présents aux sessions doit être supérieur au 2/3 du nombre total de membres) n'est donc bien souvent pas atteinte.

### *1.2.2. Le rapport propriétaires-dirigeants : une relation hiérarchique inversée*

Le conseil d'administration, plus particulièrement ses membres permanents (ingénieur agronome et comptable) détiennent l'essentiel du pouvoir de décision.

La mise en œuvre de la réforme agraire a conduit à une fragmentation extrême de la structure de propriété<sup>4</sup>. Ainsi, la superficie moyenne en propriété d'un associé est comprise entre 0,9 ha et 2,2 ha

---

<sup>4</sup> Plus de 9,1 millions d'hectares ont été restitués à environ 5 millions de personnes recevant en propriété 2,2 hectares en moyenne. Ces petites surfaces sont de plus fragmentées en 4-5 parcelles en moyenne par propriétaire (Dumitru, 2002).

selon la société (Tableau 1). Le poids individuel des propriétaires-membres dans la prise de décision au sein des sociétés agricoles ne peut donc être que très limité.

Les asymétries d'information entre les propriétaires-membres et les dirigeants quant aux décisions culturelles ou à la gestion économique sont importantes car les propriétaires, même ruraux, ne disposent pas des mêmes compétences techno-économiques. En effet, pendant le régime communiste, le travail agricole était hautement spécialisé. Dans les fermes d'Etat et les coopératives, les ouvriers et membres-coopérateurs réalisaient seulement les tâches définies par les ingénieurs responsables. Les coopérateurs se voyaient certes attribuer des lopins qu'ils pouvaient exploiter de manière individuelle. Par ailleurs, en Transylvanie, des exploitations familiales se sont toujours maintenues. Cependant, le travail y était manuel ou attelé, l'utilisation d'intrants demeurait marginale et la production était essentiellement destinée à l'autoconsommation (avec éventuellement une vente des surplus sur les marchés locaux). Les dirigeants des sociétés agricoles, issus du secteur coopératif, ont quant à eux, l'expérience de l'activité agricole à grande échelle et sont davantage en mesure d'affronter le nouvel environnement économique de l'agriculture.

La relation entre les dirigeants des sociétés agricoles et les nouveaux propriétaires ne se réduit cependant pas à une relation d'agence sur la base d'asymétries d'information mais comporte une dimension explicite de pouvoir intégrée par les deux parties. Les gestionnaires, désormais salariés des sociétés agricoles, étaient en effet les supérieurs hiérarchiques des propriétaires-membres coopérateurs dans les anciennes CAP. Cette relation hiérarchique s'est formellement inversée lorsque les anciens membres coopérateurs sont (re)devenus propriétaires de la terre et du capital, mais les rapports de pouvoir préexistants se sont, dans une large mesure, maintenus. Ainsi, les dirigeants des sociétés agricoles se considèrent et sont considérés par la plupart des propriétaires-membres comme « les chefs » des associations.

Du fait de l'importance des propriétaires passifs et de la nature du rapport existant entre les associés actifs et les dirigeants des sociétés agricoles, ces derniers disposent d'une marge de manœuvre importante dans la conduite des associations. On a donc une autonomisation de fait de la technostrucure des sociétés agricoles par rapport à l'ensemble des propriétaires-membres qu'elle représente en principe.

### **1.3. La production agricole intra-organisationnelle : deux arrangements distincts**

La compréhension du fonctionnement interne d'une organisation nécessite la description de l'allocation des droits sur les ressources entre les différents acteurs de l'organisation (Ménard, 2005). Dans cette section, nous présentons l'allocation des droits sur la ressource foncière (droit de décision, droit d'usage et droit sur le revenu) au sein des sociétés agricoles. Sur cette base, nous montrons que la production agricole repose sur deux arrangements distincts qui correspondent à une répartition

différente des droits sur la terre entre les propriétaires-membres et les sociétés agricoles, en tant que techno-structure. Nous identifions ainsi un arrangement s'apparentant à un système de faire-valoir direct et un arrangement correspondant à du faire-valoir indirect.

### *1.3.1. Droits de décision et droits d'usage : deux systèmes d'exploitation intra-organisationnels*

Les tâches relevant directement de la société (travaux mécanisés, élevage) sont assurées par des salariés de la société. Les propriétaires-membres, lorsqu'ils participent au procès de production agricole, le font sur une base individuelle et non collective. On peut distinguer deux types de cultures pratiquées au sein des sociétés étudiées : les cultures qui ne sont pas complètement mécanisées (maïs, pommes de terre, légumes, betterave à sucre) et les cultures complètement mécanisées (blé, orge, tournesol, soja). A chaque type de culture correspond un système d'exploitation particulier.

- Pour les cultures complètement mécanisées, la société réalise tous les travaux (les opérations culturales mécanisées étant réalisées par les salariés de la société) et verse une rémunération au propriétaire en fonction de la superficie.
- Pour les cultures qui ne sont pas complètement mécanisées, la société prend en charge les opérations culturales mécanisées tandis que les propriétaires-associés réalisent les travaux manuels (la récolte et éventuellement le désherbage). Les propriétaires s'acquittent du montant de la prestation de service et conservent la totalité de la production récoltée. Ils paient une avance au printemps puis la complètent quand les coûts de production totaux ont été calculés. Si les propriétaires ne sont pas en mesure de compléter le paiement de la prestation de service, la société prélève de leur rémunération pour les cultures mécanisées la part qui lui revient.

Dans certaines sociétés, les propriétaires ont la possibilité de moduler la prestation réalisée : pour la culture du maïs, ils peuvent décider de la mise en œuvre d'un désherbage chimique et/ou d'une fertilisation. Pour la culture de pommes de terre, les propriétaires peuvent également choisir entre l'utilisation de leurs propres semences ou celle de semences certifiées achetées par la société. Le prix de la prestation de service varie alors selon les intrants utilisés et les opérations réalisées. Les propriétaires peuvent donc choisir une option en fonction de leurs capacités de travail (le désherbage chimique réduit le travail manuel nécessaire pour le désherbage du maïs et de la pomme de terre) et de leurs capacités financières. Par ailleurs, les propriétaires ayant choisi d'associer la culture de haricot à celle du maïs n'opteront pas pour un désherbage chimique.

La direction des sociétés agricoles décide chaque automne de la superficie cultivée en blé et orge : entre 35 et 40% de la surface totale en blé et entre 5 et 20 % de la surface totale en orge. Ces proportions correspondent à un plan de culture établi de manière à ce qu'une rotation culturale soit

réalisée. Elles sont appliquées, de manière indicative, à la « part foncière » de chaque propriétaire-membre.

Nous parlons ici de « part foncière » car, comme nous allons le voir, les décisions prises et le travail réalisé par chaque membre de l'association ont pour objet, non pas ses parcelles physiques en propriété, mais une superficie équivalente à celle de sa dotation foncière.

C'est sur la fraction restante de leur « part foncière » que les associés sont supposés choisir, en février, les superficies qu'ils souhaitent voir exploiter en maïs, pommes de terre et autres cultures en prestation de service. Ils peuvent cependant décider de ne travailler qu'une superficie inférieure à la part « fixée » par la société ou de ne pas travailler manuellement du tout. Les propriétaires qui souhaitent exploiter l'ensemble de leur « part foncière » en prestation de service ont également cette possibilité, ce qui permet aux sociétés de compenser en partie les surfaces des propriétaires ne désirant pas travailler manuellement leurs parcelles.

Les sociétés répartissent ensuite les surfaces exploitées en prestation de service entre les associés en fonction des choix de ces derniers quant aux cultures et aux modalités de la prestation réalisée. Les propriétaires-membres se voient donc attribuer chaque année des parcelles distinctes de leurs parcelles en propriété et différentes d'une année à l'autre, qu'ils travailleront manuellement.

La base foncière de la société agricole correspond ainsi à un "pool" de terre formé par les parcelles de leurs membres, mais géré par la société en fonction d'impératifs d'assolement et de rotation. Les parcelles correspondant aux cultures mécanisées ne font pas l'objet d'une matérialisation : le propriétaire-membre détient un droit au revenu sur la superficie qu'il choisit de faire exploiter par la société selon ce système. Nous verrons les implications, sur la question des pratiques contractuelles au sein des sociétés agricoles, de cette déconnexion entre les parcelles physiques en propriété des associés et les parcelles d'exploitation.

Les propriétaires ont donc le choix de la superficie qu'ils souhaitent voir exploiter selon chaque système d'exploitation, ce choix étant néanmoins sous contrainte dans certaines sociétés (cf. *infra*). Les deux arrangements correspondent à une répartition différente des droits de décision et des droits d'usage entre les propriétaires-membres et les dirigeants des sociétés. Pour les cultures mécanisées, les droits de gestion et d'usage sont délégués à la société agricole et ses salariés. Pour les cultures en prestation de service, les propriétaires se voient allouer un droit d'usage sur des parcelles. Ils conservent par ailleurs un droit de gestion quant à la nature et les superficies des cultures mises en œuvre ainsi que les modalités de la prestation de service.

### *1.3.2. Les droits des sociétaires sur le revenu : du droit sur le produit au droit sur le résultat*

La rémunération des propriétaires-membres pour les cultures mécanisées est définie par le conseil d'administration. Cette rémunération est généralement calculée sur la base des seuls résultats des

productions de blé et d'orge, même si d'autres cultures (tournesol, soja) sont également mises en oeuvre. Ainsi, un propriétaire dont les parcelles sont cultivées en tournesol ou en soja reçoit la rémunération définie en fonction des récoltes de blé et d'orge et non une rémunération basée sur les productions obtenues de tournesol et de soja. La société SA Frația 92 est la seule à verser aux propriétaires une rémunération calculée sur la base des résultats des cultures de tournesol et de soja.

Les cultures de tournesol et soja sont généralement les seules cultures mises en oeuvre par les sociétés agricoles dans le cadre de contrats avec des entreprises de transformation ou des intermédiaires. Elles représentent donc une rentrée d'argent assurée à l'automne pour des sociétés agricoles qui peuvent être sous contrainte de trésorerie. Les résultats de ces cultures sont donc conservés par les sociétés et utilisés pour financer la campagne suivante. De la même manière, les bénéfices des éventuelles autres activités de la société, auxquelles ne participent pas les propriétaires-membres et qui sont exclusivement basées sur du travail salarié (activité d'élevage, prestation de service mécanisée...), ne donnent pas lieu à des retours directs aux propriétaires-membres et sont réinvestis dans le fonctionnement des sociétés.

Les quantités de blé et d'orge versées aux associés sont calculées sur la base des productions récoltées, valorisées au prix du marché au moment de la récolte, dont sont soustraits les coûts de production ainsi qu'une réserve permettant d'assurer le financement de la mise en oeuvre des cultures à l'automne. Les données de production et de coût utilisées comme base de calcul correspondent aux rendements et aux coûts moyens sur l'ensemble des superficies exploitées en blé et en orge et non aux rendements et aux coûts parcelle par parcelle.

Comme on l'a vu, il n'y a pas de matérialisation en parcelles physiques de la fraction de la « part foncière » de chaque propriétaire réservée aux cultures mécanisées. Le revenu tiré de cette fraction de « part foncière » n'est donc pas indexé sur une parcelle spécifique mais correspond à un droit sur un produit moyen.

Dans les sociétés enquêtées, les propriétaires peuvent choisir de recevoir leur rémunération en nature ou en argent. Le paiement en nature correspond généralement à des quantités déterminées de blé et d'orge (par exemple, en 2004, la rémunération versée aux associés par la société SA Agrospor était de 400 kg de blé et 100 kg d'orge/ha). La société SA Avram Iancu définit quant à elle comme rémunération une quantité de céréales (700 kg/ha en 2004) et donne le choix aux propriétaires de la nature et des quantités des produits reçus, blé et/ou orge. L'équivalence de la rémunération en lei se fait au prix pratiqué sur le marché au moment des récoltes de blé et d'orge.

Théoriquement, les profits (comme les pertes) des sociétés agricoles doivent être également répartis entre les associés en fonction des parts sociales qu'ils détiennent. Cependant, les sociétés agricoles n'ont jusqu'alors jamais versé de dividendes aux propriétaires-membres. Selon les dirigeants enquêtés,

les bénéfices réalisés sont systématiquement réinvestis dans le fonctionnement des sociétés ou l'achat d'équipement.

### *1.3.3. Des modes de faire-valoir direct et indirect intra-organisationnels*

Dans la littérature traitant du choix contractuel agraire, la distinction entre les différents types de contrats repose implicitement sur l'identité du bénéficiaire résiduel de la production, propriétaire ou tenancier. Si le propriétaire est l'unique bénéficiaire résiduel de la production, on parle de faire-valoir direct avec travail salarié. Si le tenancier conserve la totalité du paiement résiduel, il s'agit d'une location. Enfin, si propriétaire et tenancier sont tous deux bénéficiaires résiduels de la production, l'arrangement correspond à du métayage.

Roumasset (1995) souligne qu'une limite de cette classification est qu'elle ne permet pas de rendre compte de la diversité des arrangements observés, plus particulièrement celle des contrats de métayage. En effet, le métayage ne correspond pas uniquement à la situation où un propriétaire-exploitant rémunère un travailleur avec une part du produit. Empiriquement, on observe des arrangements selon lesquels le tenancier réalise l'ensemble de la gestion et du travail agricole et verse au propriétaire, qui demeure passif, une part de la production. Le métayage peut aussi correspondre à des situations dans lesquelles propriétaire et tenancier interviennent tous deux dans le procès de production et son financement et se partagent la production. Roumasset propose donc une typologie alternative des contrats agraires considérés comme des formes organisationnelles, basée sur le degré de spécialisation dans les tâches de gestion, de contrôle et dans l'apport en travail. Cette typologie autorise la prise en compte du capital et de la prise de décision dans l'analyse, et non plus uniquement de la terre et du travail, afin de rendre compte de la diversité des arrangements observés.

Pour définir le mode de faire-valoir, nous retenons deux critères : (i) l'implication dans le procès de production agricole relativement à la prise de décision, au financement et au travail (familial ou salarié sous le contrôle du propriétaire); (ii) la détention d'un droit sur le produit. Nous entendons ainsi par faire-valoir direct la situation dans laquelle le propriétaire est seul responsable de la gestion, du financement et du travail réalisé sur ses parcelles et constitue l'unique bénéficiaire résiduel de la production agricole. Il y a faire-valoir indirect dès lors que tout ou partie de la gestion, du financement ou du travail est assuré par un tenancier qui devient également ou exclusivement bénéficiaire résiduel de la production.

a) Dans le cadre de l'arrangement pour les cultures en prestation de service, le propriétaire choisit les cultures mises en œuvre ainsi que les superficies correspondantes (Tableau 2). La société réalise, en prestation de service, les travaux mécanisés et l'achat d'intrants pour le propriétaire qui en paie la contre-valeur monétaire. Le propriétaire décide de la nature de cette prestation de service (type d'opérations culturales et d'intrants utilisés). Il est responsable de la réalisation des travaux manuels sur la parcelle qui lui est attribuée chaque année et conserve l'entière production. Selon cet

arrangement, le propriétaire est donc responsable de la gestion, du financement et du travail et il est l'unique bénéficiaire résiduel de la production.

Ce système s'apparente à du faire-valoir direct mais présente néanmoins deux spécificités par rapport à l'exploitation en FVD hors-organisation : la prise de décision réalisée par le propriétaire est limitée par la gamme des options de prestation de service offertes par la société agricole et le propriétaire se voit attribuer une parcelle différente chaque année et distincte de sa parcelle en propriété.

b) Selon le système d'exploitation des cultures mécanisées, la société agricole choisit les cultures mises en œuvre et leurs superficies respectives (Tableau 2). Elle prend l'ensemble des décisions culturelles et réalise tous les travaux. Les propriétaires-membres reçoivent une rémunération définie par la société, qui conserve le reste de la production et gère sa destination. Cet arrangement correspond à du faire-valoir indirect : la gestion et le travail sont complètement délégués à la société agricole et celle-ci est, avec le propriétaire<sup>5</sup>, bénéficiaire résiduel de la production.

Le contrat de FVI intra-organisationnel est-il de même nature que celui pratiqué sur le marché du FVI ? Les approches relevant de la Nouvelle Economie Institutionnelle s'accordent sur la place des contrats comme composante essentielle des différents types d'arrangements : marché, forme hybride, organisation<sup>6</sup>. Les théoriciens divergent cependant sur la question de la spécificité des contrats associés à chaque mode de gouvernance. Certains voient dans le concept de contrat le moyen de dépasser la dualité marché-organisation. D'autres considèrent qu'à des structures de gouvernance discrètes correspondent des contrats spécifiques. La spécificité du contrat dans l'organisation est liée à la dimension hiérarchique : une partie décide avec le consentement *ex ante* de l'autre partie (Ménard, 2004). Au sein des sociétés agricoles, le contrat de FVI apparaît comme marqué par la relation hiérarchique qui existe de fait entre les dirigeants et les propriétaires-membres. Alors que les termes du contrat de FVI (échéance, niveau de la rente) sur le marché sont arrêtés par la négociation (équilibrée ou non) entre les acteurs, ces termes, dans le cas de l'arrangement intra-organisationnel, résultent d'une délégation du droit de décision des propriétaires aux dirigeants de la société.

En définitive, les sociétés agricoles étudiées ne correspondent pas à des formes collectives de production. Leur fonctionnement est également distinct de celui des sociétés commerciales dont l'accès à la terre repose exclusivement sur le faire-valoir indirect. Les deux arrangements qui organisent la production au sein des sociétés agricoles peuvent être assimilés, respectivement, à du FVD et du FVI intra-organisationnel. On verra, dans la deuxième partie, l'influence de la dimension

---

<sup>5</sup> La part allouée aux propriétaires sur le résultat des cultures mécanisées étant déterminée au regard de la production et des coûts de production, le rapport intra-organisationnel de FVI s'apparente plus à du métayage (droit résiduel partagé) qu'à une rente fixe (droit résiduel au bénéfice du seul tenancier).

<sup>6</sup> Cette position est critiquée par les tenants de l'économie des conventions. L'endogénéisation de l'organisation et du marché par le concept de contrat implique le recours à un « marché » des contrats, toujours exogène. Par ailleurs, il existe des règles au sein des organisations qui ne sont pas assimilables à des contrats, ni à des contraintes, mais qui cristallisent un savoir collectif (Favereau, 1989).

organisationnelle sur l'allocation (sous contrainte) de la terre par les propriétaires entre ces deux arrangements.

#### **1.4. Les coûts liés à l'organisation interne des sociétés agricoles**

L'interdépendance des décisions et des actions des acteurs au sein de l'organisation engendre des coûts spécifiques. Dans cette section, nous présentons les coûts liés à l'organisation interne des sociétés agricoles. Nous distinguons les coûts induits par la prise de décision collective, les coûts de gestion et les coûts liés à l'opportunité possible des acteurs. Alors que les coûts de contrôle des actions des parties en présence apparaissent comme limités par l'existence de dispositifs d'« *enforcement* » dans le cadre même de l'organisation, la réduction des coûts de décision passe par une participation des sociétés agricoles au marché (externe) du FVI, comme nous le verrons dans la troisième partie.

##### *1.4.1. Les coûts de décision*

Alors que le marché suppose une autonomie de décision des parties impliquées dans la transaction, dans l'organisation il y a coordination consciente, *ex ante*, des actions des individus et des ressources dont ils disposent (Ménard, 2004). Une caractéristique de l'organisation par rapport au marché tient à l'interdépendance des décisions des acteurs de l'organisation. Or, les préférences de ces acteurs peuvent diverger, ce qui rend la prise de décision coûteuse. Les coûts de décision peuvent être réduits par l'imposition de contraintes sur le choix des agents ou lorsque la position d'une partie de l'organisation prévaut sur celle des autres parties (Ménard, 2004).

Au sein des sociétés agricoles, les divergences entre les préférences des acteurs de l'organisation (propriétaires-membres et dirigeants) trouvent leur origine dans les horizons temporels différents sur la base desquels ils raisonnent. Dans les sociétés agricoles étudiées, cette divergence s'exprime relativement aux choix culturels. Le choix des propriétaires quant aux cultures qu'ils veulent voir mettre en œuvre par les sociétés est un choix raisonné à court-terme. En fonction de leurs besoins en autoconsommation, de leur capacité de travail et des ressources financières dont ils disposent chaque année, les propriétaires décident des fractions de leur « part foncière » exploitées respectivement selon le système de FVD et selon le système de FVI. Les dirigeants intègrent quant à eux, dans la réalisation du plan de cultures, la nécessité d'une rotation culturale qui concourt au maintien du potentiel productif des terres à plus long terme.

Dans les sociétés agricoles étudiées, la prise en compte du choix des propriétaires quant à l'allocation de leur « part foncière » entre les deux arrangements pose aux dirigeants le problème d'une rotation des cultures efficace. En effet, de plus en plus de propriétaires ruraux souhaitent travailler une surface en prestation de service inférieure à la surface prévue ou même déléguer l'exploitation de l'ensemble de leur « part foncière », mettant ainsi en difficulté les sociétés qui, ne détenant pas l'équipement

nécessaire<sup>7</sup> pour la récolte du maïs et de la pomme de terre, doivent toutefois mettre en œuvre ces cultures pour des impératifs de rotation.

La mise en œuvre de cultures de soja et de tournesol, cultures complètement mécanisées et qui permettent une rotation culturale, constitue une solution potentielle. Cependant, les coûts de production de ces cultures sont relativement élevés. Leur mise en œuvre implique donc, pour les sociétés agricoles, de disposer des ressources financières suffisantes, sans apport des membres. Par ailleurs, ces cultures ne peuvent pas être entreprises sur des terres de faible qualité. A l'exception de Frația 92, les sociétés agricoles, contraintes sur la trésorerie et éventuellement sur la qualité des terres dont elles disposent, ne peuvent assumer la mise en œuvre de superficies suffisamment importantes en tournesol et soja pour pouvoir assurer une rotation des cultures.

Afin d'inciter les associés à opter pour les cultures en prestation de service, certaines sociétés pénalisent les propriétaires qui ne désirent pas travailler manuellement la part de leur surface fixée chaque année : les sociétés SA Triticum (Sebeș) et SA Rahoviana (Răhau) versent aux propriétaires des céréales mais en quantité moindre que pour les surfaces « réglementaires ». Ainsi les propriétaires membres de la société SA Rahoviana qui refusent de consacrer une partie de leur « part foncière » aux cultures du maïs ou de la pomme de terre ont reçu, en 2004, 400 et non 500 kg de blé/ha pour les parcelles qu'ils auraient dû travailler en FVD avec prestations de service. Les propriétaires de la société SA Patrovia (Petrești), convaincus par les dirigeants de la nécessité des rotations culturales, ont quant à eux accepté (lors d'un vote) de ne recevoir aucune rémunération pour la fraction de leur « part foncière » qu'ils renoncent à travailler en FVD.

Ces pénalités correspondent à des contraintes imposées sur le choix des propriétaires entre les deux systèmes d'exploitation, contraintes qui visent à réduire la divergence entre les décisions des propriétaires et les préférences des dirigeants. Elles ne suffisent cependant pas à résoudre le problème du respect d'une rotation culturale, compte-tenu des choix faits par les propriétaires-membres. Nous verrons comment les sociétés ont recours au marché (externe) du FVI pour assurer la compatibilité entre les choix cultureux des propriétaires-membres et la nécessité d'une rotation culturale.

Une autre divergence potentielle entre les stratégies des dirigeants et des membres des sociétés agricoles concerne la question des investissements, *i.e.*, l'arbitrage entre le versement de rémunérations satisfaisant des propriétaires-membres raisonnant à court terme, et la réalisation d'investissements qui permettraient le maintien de l'organisation à plus long terme<sup>8</sup>. Cette divergence n'a pas été constatée dans la zone de Sebeș. Les dirigeants des sociétés agricoles étudiées n'ont pas témoigné de difficultés

---

<sup>7</sup> Une société, la société Agrospor, Lancrâm, possède l'équipement nécessaire à la récolte du maïs et n'est donc pas concernée par ce problème de rotation des cultures.

<sup>8</sup> K. Verdery (2003) présente une telle situation dans le cas de la société agricole d'Aurel Vlaicu (village situé à Hunedoara, département voisin du département d'Alba) – société qui a ensuite fait faillite.

à faire accepter aux propriétaires-membres la réalisation des investissements qu'ils estimaient nécessaires<sup>9</sup>. La part importante de propriétaires absentéistes et l'autorité dont disposent les dirigeants des sociétés sur les associés actifs dans cette zone permettent sans doute d'expliquer l'absence de divergences sur ce point.

#### 1.4.2. *Les coûts de gestion*

L'organisation interne induit des coûts de gestion spécifiques supportés par les sociétés agricoles. Ces coûts comportent les coûts administratifs liés à l'organisation d'assemblées générales (qui doivent être annoncées à l'ensemble des propriétaires-membres) ou encore à la rédaction de rapports d'information distribués aux membres à ces occasions. Les coûts de gestion correspondent également, et surtout, aux coûts de délimitation et de d'affectation des parcelles aux propriétaires-associés qui choisissent d'exploiter une superficie selon le système de faire-valoir direct<sup>10</sup>. On notera cependant que ces coûts restent sans commune mesure avec les coûts qu'engendrerait une individualisation de l'ensemble du parcellaire travaillé par la société, *i.e.*, y compris des surfaces exploitées selon le système de FVI.

#### 1.4.3. *Les coûts de contrôle*

La répartition des droits de décision et d'usage entre les différents acteurs de l'organisation pose la question du contrôle de leurs actions respectives. Les propriétaires membres des sociétés agricoles font face au risque potentiel d'aléa moral de la part des dirigeants relativement à la réalisation des travaux mécanisés, à la détermination des coûts de production utilisés dans le calcul du montant de la prestation de service et de la rémunération, ainsi qu'au risque de sous-report des récoltes des cultures complètement mécanisées. L'intervention des propriétaires-membres dans le procès de production se limite quant à elle au travail manuel, lorsqu'ils ont choisi d'exploiter une fraction de leur « part foncière » selon le système de faire-valoir direct. Leur seule marge d'opportunisme réside donc dans l'entretien qu'ils réalisent sur les parcelles qui leur sont attribuées. Dans cette section, nous décrivons les mécanismes de contrôle existant au sein des sociétés agricoles, ainsi que les dispositifs d'« *enforcement* » qui se substituent aux contrôles ou en limite les coûts (Tableau 3).

#### Le contrôle du travail des propriétaires

Les propriétaires-membres qui ont opté pour la mise en œuvre de cultures en prestation de service (maïs, pommes de terre) sont responsables de la réalisation manuelle du désherbage (lorsqu'ils n'ont

---

<sup>9</sup> Seul l'ingénieur agronome de la société SA Avram Iancu estime que, du fait de la prise en compte de l'avis des associés, il n'a pas pu réaliser autant d'investissements qu'il aurait souhaité.

<sup>10</sup> Les sociétés suivent des règles de répartition, de manière à éviter toute contestation de la part des membres quant à la qualité ou à la localisation des parcelles qui leur sont attribuées. Ainsi, le dirigeant de SA Patrovia répartit les parcelles entre les propriétaires-membres en fonction de l'ordre chronologique de leur passage au siège de la société au printemps, lorsqu'ils indiquent leurs choix quant aux cultures, aux modalités de la prestation de service et aux superficies qu'ils veulent voir mettre en œuvre par la société. Le dirigeant de la société SA Rahoviana attribue quant à lui les parcelles aux associés en fonction de la localisation de leur habitation, en suivant leur ordre dans les rues du village de Răhau.

pas opté pour un désherbage chimique) et de la récolte sur les parcelles qui leur sont attribuées. Une fois les épis de maïs récoltés, les associés sont également en charge de la coupe des tiges, qu'ils peuvent utiliser pour nourrir leurs animaux. La manière dont les propriétaires réalisent les travaux manuels affecte potentiellement le travail effectué par les sociétés sur ces mêmes parcelles, lors du lancement de la campagne suivante. Une densité importante de mauvaises herbes et, dans le cas de la culture de maïs, le maintien des tiges sur les parcelles peuvent entraver le bon déroulement des opérations de travail du sol. Par ailleurs, la durée de la récolte réalisée par les propriétaires-membres peut être problématique pour les sociétés, un retard compromettant le respect d'un calendrier cultural optimal.

Tous les dirigeants des sociétés enquêtées rappellent à l'ordre les propriétaires-membres qui tardent à engager la récolte et fixent une date limite à laquelle ils doivent avoir achevé ce travail.

Le désherbage réalisé avant la récolte n'est par contre pas l'objet d'un contrôle de la part de toutes les sociétés - trois seulement s'y prêtent, sans considérer qu'il s'agit là d'un problème majeur. L'argument systématique invoqué est l'intéressement des propriétaires à la production : dans la mesure où les propriétaires conservent l'entière production, il est dans leur intérêt de désherber au mieux les parcelles qui leur sont attribuées.

Les propriétaires qui ne réalisent pas correctement les travaux d'entretien avant ou après la récolte, ou qui tardent à récolter, reçoivent d'abord un avertissement des sociétés ; si le problème se repose par la suite, les sociétés abandonnent l'exploitation de leurs parcelles de manière définitive. L'existence de cette menace d'exclusion de la société (de non-reconduction du jeu), crédible puisque ayant déjà été mise à exécution, explique sans doute pourquoi les dirigeants n'ont été confrontés qu'à quelques cas de propriétaires qui n'entretenaient pas correctement les parcelles attribuées.

#### Le contrôle des activités des sociétés

Les contrôles directs éventuellement mis en œuvre par les propriétaires-membres quant à la réalisation des travaux mécanisés par les sociétés ne s'exercent pas à la même échelle selon le système d'exploitation. Pour les cultures en prestation de service, les contrôles réalisés par les propriétaires-membres ont pour objet les parcelles qui leur sont attribués individuellement. Dans le cas des cultures complètement mécanisées, dont les surfaces ne sont pas physiquement individualisées, un éventuel contrôle du travail réalisé par la société et ses salariés signifie un contrôle au niveau de l'ensemble du parcellaire.

Seuls 36,5 % des associés interrogés lors des enquêtes disent réaliser des contrôles des travaux effectués sur les parcelles qui leur sont attribuées et 33,3 % d'entre eux apprécient directement les opérations réalisées par la société lorsque les cultures sont complètement mécanisées. Dans ce dernier cas, le contrôle ne constitue généralement pas l'objet premier des déplacements des propriétaires-membres. Leurs trajets vers les parcelles qu'ils travaillent selon le système de faire-valoir direct sont

souvent l'occasion de passages à proximité des parcelles exploitées en faire-valoir indirect. Les propriétaires sont également peu nombreux à assister à la récolte des cultures mécanisées (11,3 % des propriétaires interrogés).

Relativement aux coûts de production utilisés pour le calcul du montant de la prestation de service et les rémunérations versées pour les cultures en faire-valoir indirect, les associés disposent des seules informations données en assemblée générale par le conseil d'administration. Lors des réunions, le comité de gestion présente également un rapport aux propriétaires-membres. Ce comité a pour rôle de contrôler les activités du conseil d'administration et plus particulièrement les comptes détaillés de l'association. Dans certaines sociétés, il est également chargé de superviser la récolte des cultures exploitées selon le système de faire-valoir indirect.

Dans son étude des sociétés agricoles dans une zone des plaines du Sud, R. Sabates-Wheeler (2001) a observé un manque d'information des associés quant aux décisions prises par l'équipe dirigeante et aux dépenses réalisées. Les propriétaires enquêtés dans la zone de Sebeş ne semblent pas souffrir d'un tel manque d'information sur les activités des sociétés agricoles dont ils sont membres. Ainsi, 39 % d'entre eux se disent informés de l'ensemble des décisions prises au niveau de la société (choix et conduite des cultures, dépenses réalisées, revenus de la production), 15,5 % sont informés du choix et de la conduite des cultures tandis que 10,5% ne sont informés que des cultures mises en œuvre par la société; seuls 34,5 % des propriétaires interrogés disent n'avoir aucune information sur les décisions prises par la société.

D'après R. Sabates-Wheeler, ce manque d'information conduit à un sentiment de méfiance des associés envers les dirigeants des sociétés agricoles, sentiment que nous n'avons pas perçu dans notre zone d'étude. Une majorité de propriétaires-membres (77,5 %) disent ainsi avoir confiance dans l'équipe exécutive (dont 41,3 % parce que les dirigeants sont des "spécialistes agricoles" et 39,3 % parce qu'ils ont un "comportement satisfaisant").

En définitive, le contrôle, par les sociétés agricoles, des actions des propriétaires se limite au contrôle de l'entretien qu'ils réalisent avant et après la récolte sur les parcelles qui leur sont attribuées. La manière dont le propriétaire s'acquitte de ces tâches est facilement observable par les sociétés. Par ailleurs, la menace d'exclusion des sociétés constitue un mécanisme limitant le risque de mauvais entretien des parcelles. Les marges d'opportunité des dirigeants des sociétés sont multiples et leurs activités plus difficilement observables par les associés. Cependant, dans les sociétés agricoles étudiées, les propriétaires ont le sentiment d'être informés et témoignent d'une confiance envers les dirigeants, confiance basée sur la réputation de ces derniers.

Les coûts de contrôle des actions des acteurs de l'organisation sont donc limités par l'existence de dispositifs exogènes d'« enforcement » au sein des sociétés agricoles (confiance et jeux répétés). Les coûts liés à la prise de décision apparaissent par contre comme significatifs. Comme nous le verrons,

ces coûts induisent une participation des sociétés agricoles en tant qu'offreurs et demandeurs de terre sur le marché du FVI.

## **2. INCIDENCE DE LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE SUR L'ALLOCATION INTERNE DE LA TERRE**

On a vu que les ménages membres des sociétés agricoles ont le choix pour l'exploitation de leur « part foncière », entre un arrangement de type FVD et un arrangement de type FVI. Dans quelle mesure cette allocation intra-organisationnelle est-elle comparable à l'allocation réalisée sur le marché par les ménages non-membres entre FVD et cession en FVI ? Pour répondre à cette question, nous comparons les facteurs affectant le choix des ménages à l'intérieur de l'organisation aux facteurs affectant le choix des ménages à l'extérieur de l'organisation (Tableau 4).

### **2.1. Un rôle différencié des dotations en facteurs**

Dans le contexte roumain caractérisé par de multiples imperfections de marché (travail, prestation de service mécanisée, crédit, gestion agricole), le faire-valoir indirect est susceptible de constituer un mécanisme d'ajustement de la surface exploitée par les ménages à leurs dotations en ressources.

Le choix des ménages entre exploitation de leur dotation foncière en faire-valoir direct et cession en faire-valoir indirect va être affecté par leur dotation en capital humain (éducation, compétences agricoles, travail familial) et par leur dotation en capital physique et financier (équipement et revenu non-agricole). Les coûts de transaction associés au marché du faire-valoir indirect lui-même, plus particulièrement les coûts de recherche d'un tenancier potentiel, vont également être des déterminants de ce choix (Amblard *et al.*, 2005).

L'appartenance à une société agricole permet aux ménages de pallier en partie les imperfections de marché auxquelles font face les ménages exploitant leur dotation foncière de manière individuelle. L'accès à la prestation de service au sein d'une société agricole leur permet de surmonter les contraintes liées à l'accès au marché de la prestation de service hors-organisation; les coûts liés à la recherche d'un prestataire de service sont ainsi évités. Par ailleurs, l'accès aux compétences des dirigeants des sociétés autorise les ménages à surmonter l'absence de marché pour la gestion agricole. Les modalités de paiement de la prestation de service (échelonnement dans le temps, complément de paiement en nature prélevé sur la rémunération en blé/orge) permettent également aux ménages de lever en partie une contrainte financière liée à un accès limité au crédit. Enfin, le fait même d'être membre d'une société agricole annule les coûts de recherche d'un tenancier potentiel, coûts auxquels font face les ménages non-membres.

Ainsi, alors que le niveau d'éducation et les compétences agricoles dont dispose le ménage vont jouer sur le choix entre l'exploitation en FVD et la cession en FVI hors société agricole, ces deux facteurs

ne vont pas avoir d'impact sur le choix du ménage membre d'une société agricole entre l'arrangement de FVD et l'arrangement de FVI. De la même manière, la dotation en équipement du ménage ne va pas jouer sur le choix entre les systèmes d'exploitation intra-organisationnels, alors qu'elle influe sur le choix entre exploitation en FVD et cession en FVI sur le marché.

L'exploitation d'une parcelle en FVD au sein de la société agricole implique cependant que le ménage dispose de travail familial pour la réalisation des travaux manuels ainsi que de ressources financières pour le paiement de la prestation de service et éventuellement pour l'accès au travail journalier. Le choix du ménage entre les deux arrangements quant à l'exploitation de sa « part foncière » va donc être affecté par sa dotation en travail familial et son revenu non-agricole, deux facteurs qui jouent également sur le choix entre FVD et cession en FVI à l'extérieur de l'organisation.

L'impact des dotations en ressource des ménages sur leur choix entre FVD et FVI est donc différent lorsque ce choix est réalisé au sein d'une société agricole ou à l'extérieur de l'organisation. En particulier, la dotation en capital humain (éducation, compétences agricoles) et en équipement agricole du ménage ne jouent pas sur l'allocation intra-organisationnelle, du fait de l'accès à la gestion agricole et à la prestation de service mécanisée, lié à l'appartenance à une société agricole.

## **2.2. Un choix sous contraintes**

On a vu que certaines sociétés pénalisaient les propriétaires qui choisissaient d'exploiter selon le système de FVD une superficie moindre que celle envisagée par les sociétés dans leur plan de cultures en leur versant une rémunération inférieure en blé et orge, voire en ne leur accordant aucune rémunération. Ces pénalités constituent une contrainte sur le choix des ménages membres pour l'exploitation de leur « part foncière » entre les deux arrangements au sein des sociétés agricoles.

## **2.3. Une temporalité similaire du choix**

Le choix des ménages entre l'exploitation en FVD et la cession en FVI au sein des sociétés agricoles est un choix renouvelé chaque année. Les contrats de FVI passés sur le marché avec des exploitants individuels portent également sur une campagne agricole. Les contrats formels noués avec des sociétés commerciales ont par contre une durée de cinq ans. Cependant, ces contrats écrits comprennent une clause prévoyant la possibilité pour les parties de rompre le contrat avant terme, sous la condition d'annoncer cette rupture à l'autre partie avant le début de l'année agricole, c'est à dire fin août. La temporalité du choix intra-organisationnel n'est donc pas distincte de celle du choix entre FVD et cession en FVI sur le marché.

En définitive, l'allocation réalisée par les ménages au sein des sociétés agricoles est affectée par des facteurs spécifiques liés à son caractère intra-organisationnel. L'analyse des déterminants du choix des

ménages entre l'exploitation en FVD et la cession en FVI nécessite donc la prise en compte de leur appartenance à une société agricole.

### **3. IMPLICATIONS DE L'ORGANISATION INTERNE SUR LA PARTICIPATION DES SOCIÉTÉS AGRICOLES AU MARCHÉ EXTERNE**

Le fonctionnement des sociétés agricoles repose sur une allocation interne de la terre entre deux arrangements. Ces organisations participent également au marché « externe » du FVI, en tant qu'offreurs et demandeurs de terre. Cette participation au marché est induite par l'interdépendance des décisions des propriétaires et des dirigeants au sein de l'organisation. Les sociétés agricoles étudiées cèdent ainsi des parcelles à des tenanciers extérieurs à l'organisation afin de s'assurer un accès au travail et/ou à la trésorerie tout en tenant compte des décisions des propriétaires-membres. Par ailleurs, deux sociétés prennent des terres en faire-valoir indirect en sus des parcelles appartenant aux propriétaires-membres, choix induit par les coûts liés à la prise en compte des décisions des membres.

#### **3.1. La cession en FVI comme dispositif permettant de concilier les stratégies des acteurs de l'organisation**

On a vu que les dirigeants des sociétés agricoles doivent concilier les souhaits des propriétaires par rapport au type de culture qu'ils désirent voir mettre en œuvre sur leur « part foncière » avec le respect d'une rotation culturale. La réalisation d'une rotation culturale implique le choix de certaines cultures qui ne peuvent être pratiquées, dans les conditions locales, qu'en prestation de service. La superficie devant être mise en œuvre peut être supérieure à la superficie totale pour laquelle les propriétaires-membres sont disposés à financer la prestation de service et à travailler manuellement.

Contraintes de cultiver une telle superficie en maïs ou pommes de terre pour réaliser une rotation culturale, mais ne disposant pas du travail et de la trésorerie nécessaires, les sociétés agricoles font appel à des tenanciers sans terre auxquels elles sous-louent une partie des superficies exploitées en prestation de service. Autrement dit, les sociétés ont recours au marché externe pour accéder aux ressources qu'elles ne peuvent mobiliser en interne. Les tenanciers paient ainsi le montant de la prestation de service ainsi qu'un loyer pour la terre, réalisent les travaux manuels et conservent la production obtenue.

La prise en compte des préférences des propriétaires quant au type de cultures qu'ils veulent voir mettre en œuvre par les sociétés induit donc une offre de terre sur le marché externe pour l'accès au travail et/ou à la trésorerie.

### **3.2. La prise en FVI comme dispositif permettant de limiter les coûts d'organisation interne**

En sus des parcelles de leurs propriétaires-membres, certaines sociétés agricoles exploitent en FVI des parcelles appartenant à des propriétaires non-membres, sur la base de contrats informels. Ainsi, dans le village de Sebeș, les sociétés SA Avram Iancu et SA Sebeșeana ont agrandi leur parcellaire à l'occasion du démantèlement de l'ancienne ferme d'Etat en 1998. Les propriétaires concernés ne sont toutefois pas devenus membres des associations.

Les coûts de l'organisation interne supportés par les sociétés agricoles apparaissent être à l'origine du choix des dirigeants de ces sociétés d'élargir leur base foncière à travers un recours au marché du FVI plutôt que par l'adhésion de nouveaux membres. Les dirigeants des deux sociétés agricoles concernées expliquent ainsi avoir fait ce choix car ils considèrent la gestion des sociétés agricoles comme "compliquée par la prise en compte de l'avis et des souhaits des propriétaires". Jouent tout à la fois les coûts induits par l'implication des propriétaires dans la prise de décision et la contrainte imposée par leurs choix cultureux<sup>11</sup>.

En d'autres termes, la prise de terre en FVI peut être considérée comme une externalisation de l'accès à la terre (externalisation qui reste partielle) par rapport à une internalisation qui correspondrait au rapport foncier associatif. On voit là l'intérêt de la prise en compte des coûts d'organisation interne et non pas uniquement des coûts de transaction sur le marché pour comprendre le choix du mode de gouvernance d'une transaction donnée.

## **4. CONCLUSION**

Les sociétés agricoles reposent donc sur deux systèmes distincts, un système qui s'apparente à du FVD et un système que l'on peut qualifier de FVI. Les ménages membres de ces formes associatives ont le choix pour l'exploitation de leur dotation foncière entre ces deux arrangements. Autrement dit, une allocation entre FVD et FVI est réalisée au sein même de l'organisation.

La caractérisation de l'organisation foncière des sociétés agricoles permet d'éviter les biais souvent rencontrés dans la littérature traitant de l'évolution des structures de production et des études ayant pour objet le développement du marché du FVI dans le contexte des pays en transition d'Europe Centrale et Orientale, biais induits par la méconnaissance du fonctionnement effectif des formes associatives ayant émergé sur la base des anciennes coopératives de production.

Notre analyse illustre en quoi l'organisation constitue un mode d'allocation des ressources distinct du marché. En effet, nous montrons que l'allocation interne est affectée par des facteurs spécifiques liés à

---

<sup>11</sup> Cette position, et plus largement la perception critique, par ces dirigeants, d'un fonctionnement des sociétés agricoles qui implique les propriétaires-membres, est illustrative de l'autonomisation de la conduite des sociétés agricoles par rapport à leurs associés.

son caractère intra-organisationnel. L'analyse des déterminants du choix des ménages entre exploitation en FVD et cession en FVI doit donc prendre en compte cette dimension organisationnelle.

L'organisation correspond à un mode d'allocation des ressources alternatif au marché mais elle est également acteur de l'offre ou de la demande sur le marché. Notre étude met en évidence l'intérêt de l'analyse et de la prise en compte du fonctionnement interne des organisations pour comprendre leur participation au marché. Nous montrons ainsi que l'intervention des sociétés agricoles tant sur la demande que sur l'offre du marché externe du FVI est induite par leur organisation interne et ses spécificités. Les coûts d'organisation sont rarement pris en compte dans les études empiriques du choix du mode de gouvernance (marché ou organisation) d'une transaction donnée. Ces études reposent généralement sur la seule identification de proxies des coûts de l'échange sur le marché : les coûts de transaction (Masten *et al.*, 1991). Nos résultats suggèrent que les coûts liés à l'organisation interne jouent un rôle significatif. Enfin, l'importance de la prise de décision au sein de l'organisation est soulignée.

En termes de politiques publiques, notre étude met en évidence la nécessité d'une appréhension du fonctionnement des structures de production ayant émergé en Roumanie au cours de la phase de transition, avant toute formulation de recommandations en matière de politiques agricoles.

Les sociétés agricoles apparaissent ainsi comme des organisations complexes qui assurent des fonctions diverses pour différents groupes d'acteurs, dans un contexte roumain caractérisé par de multiples imperfections de marché. Les politiques agricoles menées au cours des dix premières années de la transition ont favorisé les formes de production à grande échelle, dont les sociétés agricoles, au détriment des exploitations individuelles.

Pour une partie des ménages-membres, l'appartenance à une société agricole permet un accès à la prestation de service mécanisée, au marché des intrants et à la gestion agricole, services auxquels ils ont difficilement accès de manière indépendante. Le biais des politiques en faveur des grandes exploitations a cependant pu entretenir une dépendance de ces ménages ruraux vis-à-vis des sociétés agricoles. L'analyse du fonctionnement de ces structures suggère que l'accumulation éventuelle réalisée en leur sein ne bénéficie pas directement aux ménages ruraux qui souhaiteraient développer une activité agricole.

On peut par ailleurs penser que des politiques publiques fermement orientées vers le soutien au développement d'une agriculture familiale aurait été également bénéfiques vis-à-vis du grand nombre de propriétaires "passifs" (propriétaires urbains, propriétaires ruraux âgés – les plus fragiles économiquement) qui ne sont pas intéressés par une implication (ou ne sont pas en mesure de s'impliquer) dans l'activité agricole mais recherchent un retour de leur capital foncier. Le développement d'une telle agriculture aurait pu permettre (pourrait permettre) une ouverture de la demande sur le marché locatif, en rompant les situations de quasi-monopole dans lesquelles se

retrouvent les sociétés agricoles et commerciales, et donc améliorer la position des propriétaires dans la négociation de la rente locative.

## BIBLIOGRAPHIE

- Amblard L., Simon, F., Colin, J.-Ph., 2002. The impact of institutional change on organisational practices in Romanian agriculture: the case of Alba, Transylvania. *East-West Journal of Economics and Business*, V(1):89-107.
- Amblard L., Ayouz M., Colin J.-Ph., 2005. Participation to the land rental market and transaction costs in Romania. Communication réalisée à la 79<sup>ème</sup> conférence de l'Agricultural Economics Society (AES), Université de Nottingham, Angleterre, 4-6 avril 2005.
- Brooks K. et Meurs M., 1994. Romanian Land Reform: 1991-1993. *Comparative Economic Studies*, 36 (2): 17-32.
- Csaki C., 2000. Agricultural reforms in Central and Eastern Europe and the former Soviet Union-Status and perspectives. *Agricultural Economics*, 22: 37-54.
- Deininger K., 1995. Collective Agricultural Production: A Solution For Transition Economies ?. *World Development*, 23 (8): 1317-1334.
- Favereau O., 1989. Organisation et marché. *Revue Française d'Economie*, IV (1) :65-96.
- Kideckel D., 1995. Two Incidents on the Plains in Southern Transylvania: Pitfalls of Privatization in a Romanian Community in *East European Communities: The Struggle for Balance in Turbulent Times*, D. Kideckel (ed), , Boulder: Westview Press, pp. 47- 63.
- Macours K. and Swinnen J.F.M., 1999. Causes of Output Decline in Economic Transition: The Case of Central and Eastern European Agriculture. *Journal of Comparative Economics*, 28 (1) : 172- 206.
- Masten S. Meehan J. Snyder E., 1991. The Costs of Organization, *The Journal of Law, Economics and Organization*, 7 (1) : 1-25.
- Mathijs E. and Swinnen J.F.M., 2001. Production Organization and Efficiency During Transition: An Empirical Analysis of East German Agriculture. *The Review of Economics and Statistics*, 83 (1) : 100-107.
- Mathijs E. and Swinnen J.F.M., 1998. The Economics of Agricultural Decollectivization in East Central Europe and the Former Soviet Union. *Economic Development and Cultural Change*, 47 (1): 1-26.
- Ménard C., 2005. A New Institutional Approach to Organization, in *Handbook of New Institutional Economics*, C. Ménard and M. Shirley (eds), Kluwer Academic Press, Chapter 12, pp. : 281-318.
- Ménard C., 2004. *L'économie des organisations*. Paris : Editions La Découverte, Collection Repères.
- Roumasset J., 1995. The nature of the agricultural firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 26 : 161- 177.
- Sabates- Wheeler R., 2002. Farm Strategy, Self-Selection and Productivity: Can Small Farming Groups Offer Production Benefits to farmers in Post-Socialist Romania ?. *World Development*, 30 (10): 1737-1753.
- Sabates- Wheeler R., 2001. Adapting to land reform: self-selection, production and the response of subsistence farmers to land restitution in post-socialist Romania. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy, University of Wisconsin-Madison.

Sarris A.H. and Gavrilesco D., 1997, Restructuring of farms and agricultural systems in Romania, in *Agricultural privatisation, land reform and farm restructuring in Central and Eastern Europe*, Swinnen *et al.* (eds), Ashgate, pp. 189- 228.

Stan S., 2005. *L'agriculture roumaine en mutation. La construction sociale du marché*. Paris : CNRS Editions.

Verdery K., 2003. Of credits and credibility. The rise and fall of the Vlaicu association, in *The vanishing hectare, Property and value in postsocialist Transylvania*, Ithaca and London: Cornell University Press, 229-272.

Vranken L. et Swinnen J.F., 2006. Land Rental Markets in Transition: Theory and Evidence from Hungary. *World Development*, 34 (3): 481-500.

## Tableaux

Tableau 1 : Les sociétés agricoles dans la commune de Sebeş en 2004

	<i>SA Avram Iancu</i>	<i>SA Triticum</i>	<i>SA Sebeseana</i>	<i>SA Agrospor</i>	<i>SA Frația 92</i>	<i>SA Patrovia</i>	<i>SA Rahoviana</i>
<b>Localité</b>	Sebeş	Sebeş	Sebeş	Lancrâm	Lancrâm	Petreşti	Răhau
<b>Surface en association</b>	375 ha	336 ha	395 ha	500 ha (414 arables)	308 ha	319 ha	520 ha (365 arables)
<b>Surface cédée en FVI</b>	80 ha	50 ha	donnée manquante	30 ha	-	16 ha	donnée manquante
<b>Surface prise en FVI</b>	100 ha	-	135 ha	-	-	-	-
<b>Associés</b>							
Nombre	170	360	350	400	199	350	280
Part des propriétaires urbains	50 %	50 %	50 %	25%	20 %	20%	50%
<b>Surface moyenne par associé</b>	2,2 ha	0,9 ha	1,1 ha	1,2 ha	1,5 ha	0,9 ha	1,8 ha
<b>Salariés</b>	17	7	13	9	6	5	5
<b>Profil agricole</b>	Céréales/ fourrages Elevage laitier	Céréales/ tournesol	Céréales/ tournesol, soja/ fourrages	Céréales/ tournesol/ fourrages Elevage laitier	Céréales/ tournesol, soja	Céréales	Céréales/ tournesol

**Tableau 2 : La prise de décision quant à l'activité agricole au sein des sociétés agricoles**

	« FVD »	« FVI »
<b>Choix des cultures</b> - type de culture - superficie	propriétaire propriétaire	société société
<b>Conduite des cultures</b> - type d'opérations - calendrier des opérations	propriétaire/société société	société société
<b>Achat d'intrants</b> - utilisation de semences propres ou de semences certifiées - utilisation d'engrais ou non - utilisation de désherbant ou non - type et quantité d'intrants utilisés (engrais, fertilisants) - choix des fournisseurs	propriétaire/société propriétaire/société propriétaire/société société société	société société société société société
<b>Destination des produits</b> - autoconsommation/vente - choix de l'acheteur	propriétaire propriétaire	société société

**Tableau 3 : Les risques potentiels de comportement opportuniste associés aux deux systèmes d'exploitation**

	« FVD »		« FVI »	
	Propriétaire	Société	Propriétaire	Société
<b>Risque d'opportunisme</b>	• travail manuel	• travail mécanisé • prix de la prestation de service - coûts de production		• travail mécanisé • calcul de la rémunération - production réalisée - coûts de production
<b>Mécanismes de contrôle mis en oeuvre</b>	• contrôle direct	• contrôle direct • contrôle délégué (commission de gestion)		• contrôle direct • contrôle délégué (commission de gestion)
<b>Dispositifs d'enforcement</b>	• jeux répétés	• confiance		• confiance

**Tableau 4 : Les déterminants de l'allocation externe et interne réalisée par les ménages**

Allocation externe	Allocation interne
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotations en ressource des ménages : éducation, compétences agricoles, travail familial, équipement, revenu non-agricole</li> <li>• Coûts de transaction : coûts de recherche d'un tenancier potentiel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotations en ressource des ménages : travail familial, revenu non-agricole</li> <li>• Contrainte organisationnelle</li> </ul>

FIGURES

Figure 1 : Le choix des ménages ruraux entre FVI et FVD

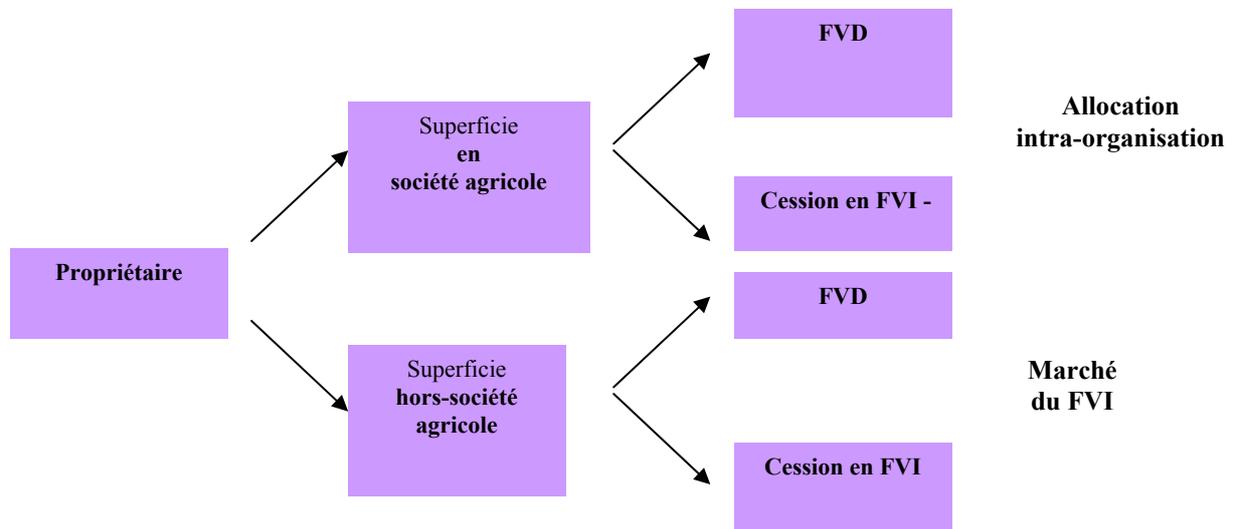


Figure 2 : La position des sociétés agricoles sur le marché du faire-valoir indirect

