Forcer le peuple à s'enrichir !

Ma Mingjie et Sun Liping

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/etudesrurales/7947>

DOI : 10.4000/etudesrurales.7947

ISSN : 1777-537X

Éditeur

Éditions de l'EHESS

Édition imprimée

Date de publication : 1 janvier 2002

Pagination : 165-181

Référence électronique

Ma Mingjie et Sun Liping, « Forcer le peuple à s'enrichir ! », *Études rurales* [En ligne], 161-162 | 2002, mis en ligne le 01 janvier 2004, consulté le 03 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/etudesrurales/7947> ; DOI : 10.4000/etudesrurales.7947

Cet article est disponible en ligne à l'adresse :

http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=ETRU&ID_NUMPUBLIE=ETRU_161&ID_ARTICLE=ETRU_161_0165

Forcer le peuple à s'enrichir !

par Ma MINGJIE et Sun LIPING

| Éditions de l'EHESS | *Études rurales*

2002/1-2 - N° 161-162

ISSN 0014-2182 | ISBN 2-7132-1427-0 | pages 165 à 181

Pour citer cet article :

—Mingjie M. et Liping S., Forcer le peuple à s'enrichir !, *Études rurales* 2002/ 1-2, N° 161-162, p. 165-181.

Distribution électronique Cairn pour les Éditions de l'EHESS.

© Éditions de l'EHESS. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

FORCER LE PEUPLE À S'ENRICHIR !

Ma Mingjie et Sun Liping

CETTE ÉTUDE a pour objet le processus qu'officiellement en Chine on appelle : « Forcer le peuple à s'enrichir ». Il s'agira d'observer comment le gouvernement local d'une zone rurale utilise son pouvoir administratif – transformant par la même occasion la nature de ce pouvoir – pour forcer les paysans à entreprendre de nouvelles activités économiques et à créer un marché spécialisé¹.

Ce type d'expérience touche aujourd'hui de nombreux villages chinois, avec des résultats plus ou moins heureux. Notre intention n'est pas d'engager ici une polémique quant au bien-fondé de ces initiatives mais de nous appuyer sur un exemple pour analyser ce phénomène.

Nous sommes face à une administration locale qui cherche à promouvoir une forme de développement ne relevant pleinement ni d'une économie planifiée ni d'une économie de marché. Nous tenterons d'appréhender les innovations institutionnelles qu'elle est alors amenée à introduire. Dans le cas qui nous concerne, elle encourage la culture d'une espèce de melon inconnue jusqu'alors dans la localité. Elle projette d'accroître ainsi les ressources des foyers et des collectivités, et de développer à moyen

terme un marché consacré à la vente en gros de ces melons. Elle intervient donc à la fois dans le domaine de la production et dans celui de la commercialisation.

Les faits se sont déroulés dans le canton² de Yan de la province du Shandong.

En 1994, bien que jouissant des ressources fondamentales pour leur survie, la majorité des foyers agricoles de Yan ne connaissaient que la production des céréales et du coton. L'administration était désorientée et les affaires laissées à l'abandon. De plus, les entreprises collectives étaient trop peu nombreuses pour assurer au gouvernement du canton une autonomie financière.

Au mois de mai de cette même année, monsieur Su, fraîchement diplômé de l'École provinciale du Parti, devint secrétaire du comité du Parti du canton³. Il était encore en ville lorsqu'il entendit parler d'une nouvelle variété de fruit : un melon appelé communément *yangxiang gua*. Utilisant des semences importées par la compagnie Lu Qing, représentant commercial de cette graine, le canton de Jiang, voisin du canton de Yan, en avait expérimenté la culture avec succès.

1. Nous tenons à remercier Shen Yuan, Guo Yuhua, Cheng Xiuying et He Jiangsui pour leurs suggestions éclairées, ainsi que Ying Xing et Xian Jun pour l'aide qu'ils nous ont apportée à la rédaction de cet article.

2. Le canton est l'échelon administratif qui, dans de nombreuses régions, a remplacé depuis 1984 l'ancienne commune populaire.

3. Dans le système actuel chinois, à chaque échelon de l'administration coexistent un gouvernement local et un comité du Parti, l'autorité de ce dernier étant en général dominante. Le secrétaire du comité du Parti est ainsi le véritable homme clef de la hiérarchie administrative du canton.

Avant de prendre ses fonctions, Su s'était renseigné sur cette denrée encore très rare en Chine. La compagnie Lu Qing lui avait fait part de son optimisme quant à l'avenir de ce melon sur le marché chinois, et ses responsables avaient précisé qu'ils cherchaient justement un « homme à poigne » pour en promouvoir le développement à grande échelle. L'achat des graines importées était incontournable et chacune d'elles coûtait plus d'1 yuan. Cette culture nécessitait de grandes serres chauffées en hiver, objet dont les paysans locaux n'avaient aucune pratique. La technique utilisée était relativement sophistiquée et l'investissement de départ élevé puisqu'il fallait compter environ 6 000 yuans pour une serre. Malgré toutes ces contraintes, le secrétaire du Parti Su décida qu'il tenait là son affaire !

Introduire une culture absolument nouvelle en s'appuyant sur le seul pouvoir du gouvernement local n'allait toutefois pas être chose facile. Non seulement donner un tel ordre aux paysans n'avait plus aucune légitimité après la disparition du système d'économie planifiée et la distribution des terres aux foyers, mais, plus encore, différents facteurs réduisaient le pouvoir théoriquement détenu par le gouvernement du canton.

La voie de la prospérité

Pour commencer, sachons que les finances du canton de Yan étaient au plus bas. Bien qu'en principe toutes les autorités d'un même échelon jouissent officiellement des mêmes pouvoirs, en réalité, le pouvoir d'un organisme gouvernemental, ou celui de l'un de ses dirigeants, dépend directement, lorsque l'État n'accorde que peu de subsides aux collecti-

vités locales, des ressources matérielles qu'il possède ou peut mobiliser. Su n'étant pas originaire du canton, donc sans réseau de relations privilégiées, il ne bénéficiait au départ que de peu d'autorité. Plus important encore, le système administratif souffrait à cette époque d'inertie à l'échelle des villages. De nouveaux dispositifs devaient être mis en place pour populariser la culture du melon dans tout le canton. Ce sont ces dispositifs que nous allons maintenant étudier pour voir comment une administration locale sans grandes ressources a recouru à toutes sortes de moyens pour réunir les conditions d'une mobilisation économique et sociale.

LES VISITES COLLECTIVES

Le premier travail entrepris par Su après son arrivée dans le canton, en mai 1994, fut d'organiser pour les paysans locaux une série de visites collectives destinées à découvrir la culture sous serres du melon sélectionné. En moins de deux mois, plus de 2 000 groupes de visiteurs se rendirent dans le canton de Jiang, reprenant une pratique traditionnelle de l'administration chinoise interrompue depuis le début des années quatre-vingt : les visites organisées sur des lieux d'expérimentation pour familiariser les paysans avec un produit ou une technique. Cette fois pourtant, l'événement se produisit selon des règles nouvelles.

Le gouvernement du canton prit entièrement à sa charge le transport des visiteurs, distribuant aux villages des primes de transport de 1 000, 3 000 et 6 000 yuans. Les villages intéressés devaient choisir l'un de ces niveaux. Une directive publiée le 28 juillet 1994 et intitulée « Articles du règlement concernant

les serres de production de *yangxiang gua* » énonçait les principes suivants :

Parmi les villages qui ont participé au programme de visites collectives, ceux qui ont obtenu une prime de transport de 1 000 yuans et qui ne réaliseront pas la construction de 20 grandes serres chauffées ou de 50 grandes serres à arceaux se verront condamnés à une amende de 1 000 yuans en plus du remboursement de la prime initiale. Ceux qui ont obtenu une prime de transport de 3 000 yuans et qui ne réaliseront pas la construction de 50 grandes serres chauffées ou de 100 grandes serres à arceaux se verront condamnés à une amende de 3 000 yuans en plus du remboursement de la prime initiale. Et ceux qui ont obtenu une prime de transport de 6 000 yuans et qui ne réaliseront pas la construction de 100 grandes serres chauffées se verront condamnés à une amende de 6 000 yuans en plus du remboursement de la prime initiale.

Les villages qui auraient refusé de participer au programme de visites organisées ne pourraient plus obtenir de subvention à cet effet. À partir du moment où les responsables villageois avaient sollicité la prime de transport, le village se trouvait dans l'obligation de cultiver la nouvelle espèce de melon sous peine de devoir non seulement rembourser la prime mais en outre payer une amende du même montant.

CHANGER LE CLIMAT POLITIQUE

Parallèlement aux visites collectives, une plaque flambant neuve fut fixée au-dessus de la porte des bureaux du gouvernement du canton et du comité du Parti. Su dirigea lui-même les

opérations et changea le mot d'ordre d'alors, « Le Parti communiste chinois est la force directrice de notre travail ! », lui préférant « Libérez votre pensée, développez l'économie ! » Les melons n'étaient pas encore sortis de terre – on n'en était qu'au stade de l'information – que des pancartes « Canton de Yan. Terres de production du melon du Shandong » poussaient aux quatre coins de la localité.

Chaque jour, des encouragements à cultiver cette nouvelle variété de melon étaient déversés par les haut-parleurs de voitures qui sillonnaient les villages, et la consigne fut donnée que des mots d'ordre soient affichés, au nom du gouvernement et du comité du Parti, sur les murs de tout le canton. Le secrétaire Su décida de leur contenu qui disait : « Devenez vite riche grâce à la culture sous serres », « Maîtrisez la pauvreté en cultivant dans les serres », « Prospérez grâce au melon », « Suivez l'exemple de Kong Fansen, faites avancer la technologie du canton de dix, de cent, de mille »⁴.

Dans le même temps, Su invitait des experts de la compagnie taiwanaise Nong You, et des experts de la compagnie chinoise Lu Qing, des membres des comités techniques du district, ainsi que des employés du Bureau de

4. Monsieur Kong, originaire de la région, fut pendant plusieurs années vice-chef du district dont dépend administrativement le canton de Yan. « Dix, cent, mille » : cette expression évoque plusieurs signes de réussite économique. « Dix », ce sont les dix villages qui, les premiers, connurent une certaine prospérité ; « cent », ce sont les 10 000 yuans multipliés par cent, soit le million de yuans investis par le canton pour développer une entreprise de transformation de produits agricoles locaux et créer un marché de gros ; et « mille », ce sont les 1 000 yuans distribués à chaque habitant du canton grâce aux bénéfices tirés de ces activités collectives.

l'exploitation et du Bureau de l'agriculture et de la sylviculture pour animer des conférences et des séminaires de formation.

ORGANISER DE GRANDS RASSEMBLEMENTS

Une première grande assemblée publique eut lieu le 22 juillet et fut l'occasion de faire venir de la province du Hebei un secrétaire de cellule du Parti d'un village ayant expérimenté avec succès la culture d'un autre melon dit « melon d'automne », et d'inviter des responsables de la diversification agricole dans le district pour expliquer les avantages de ce nouveau fruit *yangxiang gua* et ceux de la culture sous serres.

Le 6 septembre, au cours d'une deuxième assemblée intitulée « Grande réunion pour prêter serment et réunir les fonds » à laquelle participaient des responsables villageois et des paysans, les cadres du canton rassemblèrent d'urgence 423 000 yuans (dont 10 000 appartenaient à Su et 8 000 au chef du canton) qui furent prêtés aux paysans pour engager les premières dépenses nécessaires à la culture du melon. Il s'agissait ainsi de sceller les intérêts des cultivateurs et des cadres.

Le troisième et dernier grand rassemblement se déroula fin octobre 1994. Il fut malheureusement marqué par l'annonce d'un déficit de plus de 100 000 yuans dû à l'expérimentation à Yan de la culture d'un « melon d'automne » dans 50 grandes serres à arceaux. Les paysans se montrèrent alors réticents à suivre le secrétaire Su dans l'expérimentation d'une autre variété de melon.

Pour les inciter néanmoins à produire ce melon particulier, Su leur annonça que le canton de Yan avait obtenu de la compagnie Lu Qing un droit de préemption dans l'exploitation de la

toute dernière génération de graine du melon *yangxiang gua*. Il demanda également à ceux qui avaient monté leurs serres de s'en remettre aux engagements pris par le gouvernement du canton et de persévérer dans leur effort. Au niveau du village les secrétaires des comités de Parti qui n'encourageraient pas leurs administrés à se lancer dans ladite activité se verraient tout simplement démis de leurs fonctions. Certains de ces secrétaires, restés sceptiques après cette réunion, n'ayant pas organisé la culture de ce melon dans leur localité, Su rédigea un blâme à l'encontre de sept d'entre eux, en révoqua deux et en déplaça trois.

Le canton devait finalement voir la construction de 560 serres chauffées sur une superficie de 400 *mus* (1 *mu* = 1/15^e d'hectare)⁵.

La recomposition du système administratif

Les visites collectives, l'affichage de slogans et les grandes assemblées constituaient des moyens privilégiés de propagande politique avant les réformes économiques initiées en 1978. Ces activités étaient incontournables puisqu'elles symbolisaient la légitimité du pouvoir politique. En 1994, dans le canton de Yan, elles visent à modifier l'image de l'autorité affaiblie qui est celle de l'administration en place.

Si ce mode de mobilisation permet de développer assez rapidement un intérêt local pour la culture du melon *yangxiang gua*, il ne pouvait à lui seul assurer le succès de cette initiative qui

5. Le projet d'y ajouter 600 autres serres (chacune ayant déjà fait l'objet d'un investissement de 700 yuans en moyenne) avait été évoqué. Toutefois, les paysans ayant refusé fermement d'y cultiver un melon qui n'avait pas fait ses preuves, elles furent utilisées à d'autres fins.

exigeait des paysans un investissement prolongé. Une autre condition était indispensable pour mener ce projet à son terme : bénéficier d'un bon système d'encadrement et d'une bonne coordination. Or, l'administration locale était alors dans un état de semi-paralyse, que Su attribuait au désintérêt et à la passivité des responsables, non pas à l'échelle du canton, mais à celle, inférieure, des « villages administratifs », sièges des anciennes brigades de production, pouvant regrouper plusieurs « villages naturels », sièges des anciennes équipes de production. Selon lui, les difficultés n'étaient pas dues au manque d'autonomie des communautés villageoises mais à la paresse des responsables locaux. En conséquence de quoi, il entreprit de restructurer le système administratif en commençant par les villages administratifs.

LES NOUVEAUX GESTIONNAIRES

En juillet 1994, le canton de Yan réévalua l'ensemble de ses cadres. Un concours fut organisé pour le recrutement des secrétaires du Parti des villages administratifs. Ce concours s'adressait en priorité aux cadres détachés de la production, c'est-à-dire ceux qui bénéficiaient du statut de cadre sans s'être vu attribuer de tâche bien définie. Autrement dit, ne pouvaient être secrétaires du Parti que ceux qui possédaient déjà une expérience comme dirigeants locaux. Su fit néanmoins une exception en nommant secrétaire de l'un des villages administratifs un certain monsieur Wang, autrefois chauffeur du gouvernement du canton et qui avait le statut d'ouvrier et non de cadre.

Les secrétaires sélectionnés pouvaient à leur tour choisir leurs adjoints parmi les cadres locaux à la retraite ou ceux qui n'exerçaient pas

de fonctions officielles. Tous les principaux dirigeants du canton, dont Su faisait partie, prirent en charge un village administratif, ce qui signifie qu'ils figuraient sur la liste des responsables de l'administration locale tout en étant placés dans une position hiérarchique inférieure à celle des secrétaires du Parti locaux. Pour la première fois, le principe d'une autorité verticale en vertu de laquelle un cadre du canton a une position supérieure à celle d'un cadre du village administratif était ébranlé. Su instaura un « cahier des charges des objectifs de production » et un « règlement de primes et sanctions » pour chaque village administratif, incitant chacun à entrer en compétition.

Les secrétaires du Parti nouvellement nommés n'étaient donc plus de vagues « hommes de talent » issus comme autrefois des rangs du gouvernement cantonal mais bien des gestionnaires, comme d'ailleurs on se plaisait à les appeler. Ils avaient avant tout pour responsabilité d'aider le gouvernement du canton à atteindre ses objectifs de production concernant le melon choisi. Ils représentaient à ce titre l'autorité absolue au sein de chaque ancienne brigade. Les cadres de l'administration cantonale qui voulaient bien remplir une double mission pouvaient de leur propre chef mettre leurs compétences au service d'un secrétaire du Parti d'un village administratif. Nombreux étaient ceux qui, ayant acquis une expérience au niveau cantonal, travaillaient désormais à l'échelon inférieur du village administratif. Les autorités cantonales exigèrent cependant de ces derniers qu'ils se plient aux ordres du secrétaire du Parti de la localité où ils étaient affectés. En outre, les résultats obtenus dans le domaine de la production du nouveau melon justifiaient l'octroi ou le

retrait d'une prime spécifique allouée par le canton à ses cadres. Ceux qui ne participaient pas, en plus de leur travail habituel, aux tâches d'encadrement de la production du melon dans un district donné ne bénéficiaient donc pas de revenu complémentaire.

Ainsi, à l'échelle des cantons, on pouvait distinguer deux types d'engagement administratif : un groupe de responsables, envers le canton, des objectifs de production et de la gestion de la culture du melon et, dans chaque village administratif, un groupe étroitement soudé autour du gestionnaire local du fait des intérêts mutuels.

Su décida également que la mission des secrétaires du Parti serait d'une durée d'un an, leur promotion ou leur maintien à cette place dépendant de leurs résultats.

Pareilles décisions visaient à faire glisser le centre de gravité du canton vers les villages administratifs, en amenant les meilleurs cadres du canton à former une élite et à transformer le système administratif en prenant pour modèle la gestion commerciale moderne. Les missions confiées par la hiérarchie aux échelons inférieurs n'avaient de fait plus de caractère traditionnel mais reposaient sur des objectifs quantifiables, le travail effectivement réalisé déterminant l'octroi d'une récompense matérielle.

Ce procédé porta ses fruits l'année même : le village administratif de Yanzhuang, par exemple, qui se trouvait dans un état catastrophique, connut beaucoup d'améliorations après l'arrivée du gestionnaire Wang. On y construisit 199 serres chauffées, soit 50 à 150 de plus que les autres villages administratifs.

En 1996, Su engagea une nouvelle réforme, plus profonde encore, pour établir des liens

d'interdépendance étroits entre le canton et les villages administratifs. Au-dessus de chaque secrétaire du Parti ou gestionnaire, on plaça un Premier secrétaire, appelé également Premier gestionnaire. La personne occupant ce poste n'était pas choisie parmi les cadres ordinaires du canton mais parmi ses cadres dirigeants. En d'autres termes, la plupart des responsables de l'administration au niveau des villages administratifs étaient désormais des cadres du niveau cantonal : l'administration du canton avait en quelque sorte investi l'échelon du village administratif.

Un partage des fonctions était nécessaire, selon Su, car c'est au canton (et surtout au comité du Parti qui le dirige) qu'il revenait d'élaborer une stratégie de développement économique et au village administratif d'appliquer cette stratégie. Pour éviter les confrontations, le Premier secrétaire, membre de l'équipe dirigeante au niveau cantonal (il participait donc à l'élaboration de la stratégie politique) était aussi le personnage principal du village administratif.

LES NOUVEAUX ADMINISTRATEURS

La fusion du système bureaucratique et du projet économique de développement de la culture du melon fit émerger des responsables locaux ayant en général deux étiquettes : si les secrétaires du Parti du village administratif étaient également des gestionnaires, la plupart des dirigeants du canton étaient, outre leur titre officiel au sein de la hiérarchie administrative, des directeurs de projet ou des administrateurs. Sur la carte de visite de Su s'étaient de façon imposante, au-dessus du titre de Secrétaire du comité du Parti communiste du canton de Yan, les titres de Président du conseil d'administration

et de Président directeur général de la Société d'exploitation du melon *yangxiang gua* du canton de Yan.

Les objectifs assignés à ces nouveaux administrateurs étaient étroitement liés aux résultats obtenus dans la production du melon sans que leurs tâches traditionnelles ne soient abandonnées pour autant. Ainsi, jusqu'en 1996, l'évaluation du travail réalisé par les responsables des villages administratifs reposait sur cinq critères principaux : le taux de remboursement des prêts accordés aux anciennes brigades, le taux de perception des taxes spéciales concernant l'agriculture et la sylviculture, le contrôle de la natalité, la mise en place d'organes de direction villageois aussi complets que possible, et le taux de criminalité. En 1996, un nouveau point stipulait que chaque village devait construire plus de 100 serres. Le cahier des charges indiquait en particulier que le remboursement des prêts et la perception des taxes spéciales devaient, à l'instar du contrôle des naissances, aboutir à un 100 %. Les gestionnaires qui ne rempliraient pas leur contrat dans ces deux domaines recevraient un avertissement : ils n'auraient pas de prime à la fin de l'année.

Les réformes initiées par Su faisaient donc coexister l'ancien système administratif de l'État, fortement ancré dans une économie planifiée, avec le système de gestion des entreprises. D'un côté, il était nécessaire de respecter les supérieurs, les titres officiels. De l'autre, le rôle véritable des différents responsables de l'administration de l'État devenait celui de gestionnaires et entrepreneurs dans l'exploitation locale du melon. Un organisme qui, à l'origine, devait promouvoir et appliquer les directives nationales s'était ainsi transformé en une orga-

nisation ayant pour objectif de défendre les intérêts économiques d'un groupe particulier.

Si le secrétaire Su put introduire de telles innovations, c'est parce que, depuis les réformes économiques, un mouvement de décentralisation avait rendu plus autonomes les différents échelons administratifs. De surcroît, cette décentralisation s'était accompagnée, dans de nombreuses régions, d'une diminution des subsides redistribués par les échelons supérieurs au canton. Chaque canton, chaque village administratif était donc désormais officiellement encouragé à promouvoir de nouvelles activités pour répondre à ses besoins. Le mot d'ordre « Forcer le peuple à s'enrichir » découle directement de la nouvelle politique menée par l'État dans les campagnes, une politique souvent désignée en Chine par l'expression « à chacun sa marmite ».

Ainsi, Su a utilisé le niveau du village administratif pour accorder à l'administration du canton les attributs et les prérogatives d'une entreprise commerciale. L'administration est alors devenue un véritable groupe qui, pour défendre ses intérêts, a instauré, par le biais d'un système de primes et de sanctions, de nouvelles règles entre responsables locaux et agriculteurs.

Le glissement vers une organisation de type commercial

En 1994, les dirigeants du canton de Yan décidèrent que chaque village administratif devait, avant la fin de l'année, construire 100 *mus* de serres chauffées et 200 *mus* de serres à arceaux. Aux responsables d'un village administratif parvenant à ce résultat, le canton verserait une prime individuelle de 6 000 yuans. Chaque *mu* supplémentaire de serre chauffée donnerait droit à 100 yuans, et chaque *mu* supplémentaire

de serre à arceaux à 50 yuans. Ceux qui atteindraient entre 90 et 99 % de ces objectifs toucheraient 4 000 yuans. En deçà de 80 %, les primes étaient supprimées. Les secrétaires de villages administratifs seraient démis de leur fonction s'ils échouaient ou battaient en retraite au cours de leur mission. En tant que fonctionnaires, leur emploi serait sauf mais ils ne percevraient que 80 % de leur salaire pendant un an, le temps de prendre de nouvelles dispositions.

En 1995, le système des primes et sanctions s'intensifia : le montant des récompenses et des punitions augmenta pour les responsables au niveau du village administratif et du canton, et ces mêmes mesures s'appliquèrent cette fois aux véritables producteurs, à savoir les foyers villageois. Par exemple, les foyers ayant construit 30 serres percevaient une prime de 2 000 yuans et recevaient le titre honorifique de « pionniers de l'enrichissement technologique ».

Su et ses collègues avaient tissé autour d'un objectif de production tel que la construction de serres pour la culture du melon un réseau d'intérêts avec un partage des profits dégressif, allant du canton aux foyers paysans en passant par les anciennes brigades de production et les villages. Le dispositif des primes et sanctions reflétait en effet une discrimination entre les paysans, les cadres des échelons intermédiaires et ceux du canton. Pour la réalisation des mêmes objectifs, les primes obtenues par les responsables des villages administratifs étaient cinq fois supérieures à celles des responsables villageois, les mérites des paysans étant encore moins reconnus. Les récompenses accordées aux dirigeants villageois et aux paysans étaient d'ailleurs souvent d'ordre moral, qu'il s'agisse d'une promotion ou de l'attribution du titre

honorifique de « pionnier de l'enrichissement ». C'est à l'échelon des villages que les sanctions étaient les plus sévères : en 1995, les responsables de deux villages qui n'avaient pas bâti de serres furent révoqués sur-le-champ.

L'objectif principal du système mis en place par Su était par conséquent de renforcer les motivations et la cohésion des cadres officiels du canton devenus en fait les principaux membres du nouveau groupe de gestionnaires-fonctionnaires. Su pensait qu'il suffisait que ce groupe soit puissant pour influencer le comportement des paysans et des responsables des échelons inférieurs. Il était convaincu que donner l'occasion aux responsables villageois les plus performants d'être admis dans ce groupe recelait une force incitative majeure. En 1995, il s'engagea à ce que ceux qui parviendraient à une moyenne d'1 serre par famille soient exceptionnellement embauchés par le canton comme « cadres de seconde classe ». Ce changement était très significatif : les responsables villageois étaient rémunérés par la communauté villageoise, diversement et selon les ressources locales, alors que le canton répondait, grâce aux impôts, taxes et autres revenus, du salaire de ceux qu'il employait.

Su avait ainsi instauré ses propres normes quant au choix, à la rémunération et à la promotion des fonctionnaires placés sous ses ordres, ignorant à la fois les règlements imposés par l'État concernant les membres de l'administration et ceux, ayant fait l'objet d'un texte de loi, qui accordaient une certaine autonomie aux villages dans la gestion des affaires économiques et sociales. C'était là la conséquence inévitable de la refonte du système administratif sur le modèle de l'entreprise. Les responsables

villageois et les paysans étaient par ailleurs inclus dans la nouvelle société d'exploitation du melon, et la question de l'autonomie des villages, pourtant soulevée par plusieurs foyers, n'avait apparemment plus lieu d'être.

Cette réforme du gouvernement cantonal modifia profondément les liens entre les paysans et l'État ; les frontières entre la société et le pouvoir politique devinrent très confuses. De plus, les actions menées par les représentants de l'État envers les paysans ne furent plus seulement d'ordre administratif, mais également d'ordre économique et social.

L'exercice du monopole

Exercer un monopole dans un secteur donné est d'ordinaire la plus grande spécificité de la gestion bureaucratique. Dans le cas de la culture du melon, les ressources essentielles étaient la technique, les semences et les capitaux, toutes ressources faisant défaut en Chine.

LE MONOPOLE TECHNIQUE

Pour démarrer la culture du melon, le canton de Yan dut engager dans l'entreprise Lu Qing six techniciens de haut niveau. Nourris et logés par le canton, ils touchaient un salaire mensuel de 1 000 yuans. Leur mission était d'assurer la formation technique des cultivateurs et de les guider sur ce plan aux différentes étapes de la production. En plus des cours collectifs qu'ils dispensaient aux paysans et des tournées d'inspection sur le terrain, ils devaient rédiger un manuel à l'usage des cultivateurs pour compléter leur formation.

Au cours de l'été 1995, la section politique du comité du Parti du canton décida d'étendre la culture du melon. Elle investit alors plus de

60 000 yuans dans des émissions de radio F. M. La station fut installée dans la cour du gouvernement cantonal. Elle diffusait deux fois par jour, le matin à 5 heures et le soir à 7 heures, et pouvait être captée par les foyers de tous les villages. Les émissions avaient principalement pour sujet le contenu du manuel, les prévisions météorologiques, les dernières nouvelles du marché, les toutes dernières directives du canton et toutes sortes d'informations. Les diffusions étaient brèves mais le taux d'écoute relativement élevé. Les techniciens établirent en outre un dossier technique pour chaque serre au moyen duquel ils donnaient des conseils périodiques, dossier que le canton utilisait à tout moment pour contrôler la situation des serres.

Détenir une certaine connaissance scientifique était devenu un moyen pour le nouveau pouvoir politique de renforcer son autorité.

LE MONOPOLE DES SEMENCES

Comme les graines venaient toutes de l'étranger (principalement de Taiwan et du Japon, un peu des États-Unis et de Corée) et qu'il s'agissait de semences issues d'une technique très élaborée, à maintes reprises Su invita des agronomes et des gestionnaires de la compagnie taiwanaise Nong You et de la société japonaise Ba Jiang à faire des conférences et à examiner l'état des cultures.

En outre, il voulait utiliser ses relations dans le milieu du marché des semences pour asseoir sa mainmise sur l'approvisionnement en graines. En 1995, l'assemblée du bureau du comité du Parti du canton de Yan prit une importante décision : investir 100 000 yuans pour acquérir le droit de vendre les semences de la compagnie Lu Qing dans toute la région. Cette décision présentait plusieurs avantages :

- la garantie tout d'abord de disposer à tout moment de graines ;
- le rôle prioritaire que jouerait assurément la culture du melon ;
- la possibilité de maîtriser la qualité des semences utilisées et de limiter les risques dus à l'apparition sur le marché de faux produits, donc de fausses semences.

Dans ce contexte, le monopole exercé par Su sur le marché de ces semences plutôt rares et de grande valeur ne pouvait que renforcer la dépendance des paysans vis-à-vis du gouvernement cantonal.

LE MONOPOLE DU CAPITAL

Au cours de l'été et de l'automne 1994, le canton se procura les capitaux nécessaires à la construction des serres grâce à deux filières.

D'une part il lança un prélèvement de fonds obligatoire auprès des cadres. Ce prélèvement se montait à 10 000 yuans pour le secrétaire du comité du Parti du canton, 8 000 pour le chef du gouvernement cantonal, 3 000 pour les cadres ordinaires, 2 000 pour les employés détachés du district travaillant au niveau cantonal, et 1 000 pour les employés intérimaires. Si le rendement du melon était bon, le taux d'intérêt des remboursements serait de 2,5 % (taux mensuel), capital et intérêts payés en une seule fois par le canton après la vente des melons ; si le rendement était mauvais, les fonds avancés seraient perdus.

Collecter des fonds auprès des cadres était une façon de trouver les capitaux, qui manquaient alors cruellement, mais c'était aussi, pour reprendre les termes de Su, « tisser ensemble les intérêts du canton, des anciennes brigades et des villages, de façon à ce que tous les cadres soient

impliqués dans l'affaire des serres de melons, et que cadres et producteurs de melons prennent ensemble les risques et partagent les bénéfices ».

Mais ce qui était aussi à l'évidence important dans cette collecte, c'était la confiance que les cadres locaux manifestaient dans le projet collectif de culture du melon⁷, une confiance à même d'apaiser les craintes des producteurs et de susciter la mobilisation paysanne. Fin 1995, alors que le problème des capitaux était pratiquement réglé, le gouvernement cantonal choisit de maintenir cette procédure : les cadres n'opéraient plus ces versements que de façon volontaire ; les sommes versées n'étaient plus plafonnées. Les rendements étaient meilleurs, les risques moindres.

D'autre part, Su eut recours à des emprunts auprès d'organismes financiers et d'entreprises locales qu'il put obtenir au vu de sa carrière politique. En 1995, grâce aux premiers succès remportés dans la culture du melon, il étendit sa recherche au niveau régional où les possibilités étaient nombreuses : les cadres de tout le canton réunirent 2 millions de yuans. Il faut indiquer que mise à part la collecte d'argent pour les serres rémunérées à 2,5 %, les taux d'intérêt de tous les crédits et emprunts ne dépassaient pas en général 2 % (intérêt mensuel) : le taux bancaire le plus élevé était de 1,8 % et le plus bas de

7. V. Nee [1995] a indiqué dans son étude sur la transition du marché chinois et la mutation de la société chinoise que le changement le plus manifeste dans le régime de la propriété résidait dans une privatisation dissimulée ayant largement ouvert aux individus la porte de la redistribution des surplus économiques. Lors d'une privatisation non formelle, la propriété du capital de l'État est en fait contrôlée et régie par les règles sociales. En l'occurrence, la collecte de fonds présente ces caractéristiques.

1,2 %, mais le canton répercutait un taux uniforme de 2 % sur ses prêts aux paysans.

En 1996, poussé par le succès grandissant du melon, Su s'adressa aux organismes et entreprises de niveau provincial. Utilisant ses relations parmi les journalistes, il fit divulguer des informations sur le melon et bénéficia ainsi d'un prêt de plus de 10 millions de yuans émanant d'une société fiduciaire internationale liée au gouvernement provincial. Tandis qu'il commençait à mettre en œuvre un projet de « société à capitaux mixtes » avec la société japonaise Ba Jiang, la Banque de Chine du district consentit à garantir au canton l'emploi de devises étrangères.

Il est clair que la filière normale du marché financier n'était pas pour Su la principale voie d'obtention de capitaux. En 1994 et 1995, ses manœuvres s'appuyaient essentiellement sur un réseau de relations privées et, en 1996, il put tirer parti de ses premiers succès et de son capital confiance au sein de l'administration locale pour solliciter des relations bureaucratiques de plus en plus élevées.

Le monopole ainsi exercé par les responsables locaux sur des filières de financement très particulières explique que les agriculteurs chinois dépendent de représentants du pouvoir administratif tels que Su. Certaines études montrent d'ailleurs que grâce à ce monopole sur les ressources rares, l'administration a souvent pu, après les réformes, repartir sur de nouvelles bases. Plus précisément, dans le contexte de développement d'une économie de marché, la possibilité de mobiliser certaines ressources non encore disponibles a permis d'influencer et de contrôler les producteurs agricoles.

Si Su a pu à la fois entraîner les agriculteurs

et peser sur leurs décisions, il lui a fallu également les surveiller pour garantir le succès de l'opération. Entrepreneur au statut de fonctionnaire, il a utilisé tous les moyens légitimes dont il disposait pour procéder à une mobilisation économique sans précédent dans le canton. De façon parallèle, il a adopté une démarche capitaliste pour suivre l'état du marché, obtenir des informations et intéresser les cadres locaux à cette nouvelle activité. Ce qui explique que Su ait pu mettre en place un tel système de gestion autoritaire, c'est la phase de transition unique dans laquelle se trouve aujourd'hui la société chinoise, une phase caractérisée par la rareté des ressources et par le monopole que détient la bureaucratie sur celles-ci.

« Forcer le peuple à s'enrichir » : ce mouvement avait pour but de pousser les agriculteurs à mettre sur le marché des produits dont la valeur ajoutée engendrerait des recettes fiscales importantes pour les finances publiques. C'est pourquoi, après s'être attachée aux questions de production, l'action du gouvernement local s'est tournée vers le processus de commercialisation et le développement d'un marché spécialisé. Du succès ou de l'échec de cette dernière intervention découlait le succès ou l'échec de toute l'entreprise.

La réduction des risques

En 1994, afin d'impliquer les foyers ruraux dans la construction de serres pour la culture du melon, le canton de Yan mit en œuvre la stratégie des « quatre mesures de garantie ». La garantie essentielle était que chacun puisse au moins récupérer son investissement matériel et écouler sa production.

Su ne pouvait imaginer alors que, quelques mois plus tard, plus de 100 tonnes de melons d'automne ne trouveraient pas acquéreur sur le marché, le canton perdant de ce fait plus de 120 000 yuans. Ce revers fut le moment le plus critique de l'histoire de cette entreprise, et Su dut décider de maintenir ou non cette garantie ! S'il ne le faisait pas, les agriculteurs cesseraient toute activité de production, et, surtout, son autorité serait sapée dans tout le canton, ce qui mettrait en péril son travail à venir. S'il renouvelait cette garantie et rencontrait les mêmes problèmes, dus essentiellement à des erreurs de coordination, il aurait à assumer une dette de 10 millions de yuans. Il choisit pourtant de continuer, et ce pour les raisons suivantes. Le directeur de la compagnie Lu Qing, très confiant dans ce marché, voulait, dès l'année suivante, s'engager au côté du gouvernement cantonal pour garantir l'écoulement de la production, et il constitua un premier fonds de prévention des risques de 100 000 yuans. Le secrétaire du comité de district, récemment nommé, profita du Nouvel An pour rendre visite à Su et lui dire :

Une expérience nouvelle représente toujours une prise de risques ; si le melon échoue, la responsabilité principale en incombera à notre comité, pas à toi.

Cette même année, on cultiva le melon dans 465 serres. En 1995, dès le 15 janvier, alors que les pousses sortaient tout juste de terre, Su commença par engager 16 vendeurs qui se relayaient dans 8 villes importantes de la province pour répandre l'information. Il promit la recette de la vente à celui qui écoulait le premier camion de melons du canton sur les marchés locaux. Pour

que le melon arrive en tête sur la place du marché, il sélectionna les 5 serres aux pousses les plus précoces, que des techniciens soignèrent tout particulièrement. Le gouvernement cantonal les considéra comme des « serres d'expérimentation », ce qui signifiait que si leur rendement était mauvais, le canton se porterait garant de l'équivalent au gain moyen des autres serres, le bureau cantonal des serres payant la différence. Le 10 avril, un premier lot de melons arriva à maturité et, accompagné des vendeurs, le chef du canton de Yan se rendit à Pékin au marché de gros des fruits de Yongding Men afin que le gouvernement puisse remplir son contrat d'écoulement de la production.

Mais, très vite, l'ouverture du marché fit apparaître des tensions dans les relations entre les paysans et le gouvernement du canton. Les négociants en fruits remontèrent la filière et suivirent nos vendeurs de melons jusqu'au canton, proposant aux producteurs de les leur acheter directement. Les paysans étaient tentés par ce marché qui venait à eux. Ils commencèrent donc à négocier en secret avec les acheteurs, certains foyers allant jusqu'à louer des véhicules pour vendre à l'extérieur. Le gouvernement cantonal procéda alors à une mobilisation générale de ses cadres pour contrôler cette « dérive vers la privatisation ». Comme ces actions affectaient également les intérêts personnels des cadres, ils se montrèrent très solidaires dans le front uni contre cette dérive paysanne. Le canton organisa des petites milices afin d'intercepter les paysans surpris au milieu de la nuit en train de charger discrètement des camions de melons pour les marchands en fruits. La règle voulait que celui qui découvre un tel chargement en devienne propriétaire et touche la moitié du

montant de la pénalité imposée au producteur. Un nombre assez élevé de producteurs furent ainsi mis à l'amende. Malgré l'adoption de ces mesures, et d'après les estimations de Su et des employés au Bureau des serres, sur une récolte de 600 tonnes au printemps 1995 le canton ne récupéra qu'une moitié seulement (280 tonnes) du produit de la vente.

Protéger les intérêts collectifs

Au printemps 1996, les paysans refusèrent avec succès la garantie qu'offrait le gouvernement cantonal sur la vente du melon. En d'autres termes, ils voulaient pouvoir écouler leur production comme ils l'entendaient. Étant donné l'augmentation rapide des rendements, il fallait bien étendre le marché. Le canton accorda alors aux paysans le droit d'écouler eux-mêmes une partie des récoltes. Il encouragea les gouvernements des anciennes brigades de production, des villages et même les cultivateurs à localiser des acheteurs potentiels. Il exigea aussi de chaque village administratif qu'il se fraye un chemin sur un nouveau marché ; à ceux qui réussiraient à placer le premier camion de melons sur un nouveau marché, le canton donnerait une prime correspondant à la moitié de ce qu'il rapporterait. En outre, le gouvernement cantonal fournit plus d'une dizaine de cadres détachés de la production pour installer des bureaux de vente directe dans 34 villes de moyenne et de grande importance. Il dépensa plus de 200 000 yuans pour publier deux pages entières de publicité dans des journaux de la province. Su et le chef du canton montèrent tour à tour à Pékin pour diffuser, avant l'émission phare de la soirée du Nouvel An sur la principale chaîne nationale, 5 secondes de publicité coûtant plus de 200 000

yuans. Avant la Fête du Travail, alors que la majeure partie des melons étaient sortis des serres et que les négociants passaient commande pour les fêtes, Su alla vanter la marchandise sur le marché aux melons le plus grand du pays : le marché Shouguang. Enfin, le gouvernement du canton de Yan dépensa quelques centaines de milliers de yuans pour donner, dans le chef-lieu du district, une conférence de presse intitulée « Conférence en l'honneur de la première récolte fructueuse du melon de Yan » : y participèrent des représentants de l'agence Xinhua, du *Quotidien du Peuple*, soit plus de 30 journalistes, mais aussi des invités chinois et étrangers du milieu commercial.

Pour assurer un rendement maximum au gouvernement cantonal, on commença donc par une « vente collective » de la première récolte, contrôlée par le canton : on établit non seulement un carnet des ventes pour chaque exploitation de serres, mais on rédigea un « règlement en vingt points concernant la vente sur le marché »⁸. Peu après, le gouvernement et le comité

8. Ce règlement indiquait notamment qu'une fourchette serait établie pour le prix de vente du melon, chaque vendeur jouissant ainsi d'une certaine marge de manœuvre. Une fois la transaction décidée, l'argent devait être déposé auprès d'un service de l'administration du canton en échange d'un reçu. Muni de ce reçu, l'acheteur pouvait se rendre dans l'un des cinq marchés locaux vendant le *yangxiang gua* pour prendre la marchandise. Celle-ci une fois pesée, il devait se rendre à nouveau auprès de l'administration du canton pour mettre les comptes à jour et obtenir le document qui lui permettrait d'emporter finalement la marchandise. L'administration prélevait des sommes correspondant à l'emprunt bancaire et à ses intérêts avant de payer le producteur. Un montant de 2 % du prix de vente, réparti entre l'acheteur et le vendeur, était également prélevé à titre de frais de gestion des transactions commerciales.

du Parti éditèrent une « lettre publique »⁹ adressée aux membres du Parti, aux fonctionnaires et à tous les cadres du canton, annonçant des sanctions encore plus strictes à l'encontre des « traîtres et trafiquants » :

Nous n'hésiterons devant aucun moyen, aucun sacrifice, aucun individu pour combattre les actes illicites de vente du melon susceptibles de se propager...

Un peu plus tard, une mesure vint compléter cette lettre. Afin de ne pas nuire à la réputation du melon local, il fallait empêcher tout melon cultivé hors du canton d'être mis en vente sur les marchés du canton ; de même, les producteurs du canton ne pouvaient aller vendre leur production sur les marchés situés hors du canton. Par ailleurs, il était interdit aux acheteurs d'acheter directement en argent liquide.

Le gouvernement tenait fermement à la vente collective de la première récolte dont le rendement était le plus sûr car, en plus de lui garantir 2 % des frais de gestion du marché, celle-ci lui permettait d'assurer le remboursement des prêts et le versement des impôts particuliers liés à la vente d'un tel produit. De surcroît, il imposa un délai avant la fin duquel chaque village administratif devait avoir remboursé ses intérêts d'emprunt. Le canton faisait le point avec la banque tous les deux jours, les retardataires devant payer des intérêts élevés. Si ces nombreux règlements allaient en fait à l'encontre des intérêts paysans, la majorité des foyers les acceptèrent néanmoins.

Les paysans face au marché

Le système d'achat collectif auprès des paysans mis en place par le gouvernement du canton se

limitait à la première récolte de printemps, et, en général, si la procédure était accomplie de façon très stricte en avril et mai, elle se relâchait au cours de la saison, et les paysans ou les organisations villageoises finissaient par commercialiser eux-mêmes l'essentiel de leur production. Des cultivateurs du canton qui n'avaient encore jamais quitté le district s'organisèrent pour exporter vers d'autres provinces. Au cours du printemps et de l'été 1996, plus de 1 000 paysans se lancèrent dans ce type d'exportation, soit une moyenne de 20 personnes par village. Parmi les paysans qui commercialisaient le melon, certains étaient producteurs, d'autres n'étaient que négociants. Grâce aux bénéfices réalisés, de nombreux foyers purent avoir le téléphone ou s'offrir un véhicule. Certains villages firent installer un téléphone public. D'après les statistiques, en 1996 le canton de Yan se dota de 30 téléphones publics et 50 téléphones privés, acquit 26 camionnettes et plus de 100 motos, créa 5 stations d'essence et 10 usines de conditionnement. Le développement du marché du melon incita des familles à se spécialiser dans le transport.

Si le gouvernement du canton de Yan put mobiliser et contenir les paysans en s'appuyant

9. Cette lettre insistait sur certains points. Pendant une période donnée, le prix de vente du melon devait être identique dans tout le canton. Ceux qui vendaient le melon à un prix supérieur au prix indiqué seraient publiquement dénoncés par la radio locale : s'il s'agissait de membres du Parti, ils recevraient un blâme et pourraient éventuellement être exclus. Dans tous les cas était infligée une amende correspondant à 3 ou 5 fois le bénéfice perçu de façon indue. Les cadres du niveau cantonal ou du niveau du village administratif qui ne respecteraient pas le règlement en 20 points seraient privés d'un an de salaire. Les employés de l'administration qui commettraient de tels actes seraient mutés.

sur sa capacité à développer le marché du melon et à prendre en charge les risques, un réel conflit d'intérêts demeurait cependant entre lui et les paysans. En réalité, le mouvement « Forcer le peuple à s'enrichir » poursuivait deux objectifs : enrichir le peuple était la partie émergée de l'iceberg ; faire grossir les finances publiques en était la partie immergée, la plus importante. Le gouvernement cantonal constituait donc un groupe distinct de celui des paysans qui n'avaient de cesse que de défendre et d'accroître leurs propres intérêts.

En tant que fonctionnaires de l'État chinois, les revenus de Su et de ses collègues dépendent entièrement des responsabilités officielles qu'ils assument [Walder 1995]. Toutefois le développement du marché et la légitimité accordée à des orientations politiques telles que « donner une position centrale à la construction économique » ou « diriger le peuple pour qu'il atteigne un niveau de vie confortable » ont également permis aux responsables locaux de s'immiscer dans les affaires économiques des foyers et de réclamer une partie des bénéfices, et ce sous prétexte d'un accès privilégié à des ressources rares. De ce point de vue, le mouvement « Forcer le peuple à s'enrichir » illustre l'une des modalités selon lesquelles, depuis la politique de réformes, les relations entre les paysans et l'État se sont recomposées.

*
* *

Depuis le mouvement de décollectivisation partielle du début des années quatre-vingt, de nombreux chercheurs s'interrogent sur les moyens que possède aujourd'hui le gouvernement chinois dans les campagnes. Maintes étu-

des apportent un début de réponse à cette question en évoquant l'état de faiblesse ou de paralysie des organes de pouvoir dans certaines localités [Luo et Li 1992 ; Oi 1989 ; Wang 1986]. Nous avons constaté, pour notre part, au cours d'enquêtes menées en milieu rural que, depuis les réformes, le rôle joué l'administration locale est en général très limité, sauf lorsque des industries collectives dominant l'économie. Dans les régions pauvres, la majorité des jeunes partent chercher du travail à l'extérieur, et cette migration individuelle n'apporte en retour aucune ressource spécifique. Le comité des affaires villageoises et le comité du Parti n'exercent alors pratiquement plus aucune activité et ne possèdent plus qu'une existence formelle. Nombre de leurs dirigeants n'agissent plus que pour leur propre compte et montrent peu d'enthousiasme pour les affaires communes.

Toutefois, l'épisode de la culture du melon dans le canton de Yan apporte un nouvel éclairage sur le potentiel de mobilisation de l'État dans les campagnes. De fait, avant l'introduction de cette nouvelle activité, l'administration du canton de Yan avait peu de poids. Ce qui nous amène à une conclusion préliminaire : si, en apparence, la capacité de mobilisation de l'État est quasi inexistante de nos jours, son potentiel de mobilisation demeure relativement important. Pour que ce potentiel devienne effectif, plusieurs conditions doivent être réunies.

Dans le cas qui nous occupe, ce processus est passé par des visites collectives organisées, un changement de climat politique, de grandes assemblées locales. Ces événements essentiels ne se sont pas produits de façon fortuite : sans les comités du Parti et les gouvernements locaux, ils n'auraient pu voir le jour. Autrement

dit, dans une situation ordinaire, certaines structures sont passives et leur existence formelle. Mais, dans certaines conditions, ces structures inertes peuvent redevenir actives. En l'occurrence, des initiatives ont été prises, des innovations ont été apportées, modifiant les relations entre représentants locaux de l'État et paysans. Une restructuration s'en est suivie, provoquant une renaissance de la capacité de mobilisation des organes de pouvoir locaux.

Deux questions nous semblent néanmoins devoir être posées. Quelles sont les différences entre les méthodes utilisées ici, notamment l'affichage de slogans et l'organisation de visites et de rassemblements, et celles que l'on pouvait observer en Chine pendant les grandes campagnes politiques ? Et si l'on considère les autres méthodes de mobilisation, tels les accords passés entre le gouvernement cantonal et ses cadres quant à la réalisation de certains objectifs, souvent quantifiés, on est amené à se demander si l'on est alors face à un gouvernement ou à une entreprise : ces cadres sont-ils les fonctionnaires du gouvernement ou les employés d'une entreprise ?

L'analyse des événements rapportés nous invite à avancer que le mode de mobilisation observé dans le canton de Yan ne relève d'aucun genre très défini. Une communauté d'intérêts très spécifique s'est en effet progressivement constituée : la collecte de fonds auprès des cadres du canton a tissé un lien solide entre leurs intérêts et ceux des producteurs de melon ; la restructuration de l'organisation a étroitement impliqué les cadres du canton dans les activités quotidiennes de cette communauté ; les sanctions positives et négatives ont créé une interdépendance entre les différents groupes locaux.

Une attention particulière doit être néanmoins portée à la transformation des fonctionnaires en gestionnaires, qui a permis à un système administratif affaibli de se transformer en une structure d'entreprise relativement efficace. La mobilisation à l'œuvre dans le canton de Yan pourrait ainsi être qualifiée de « mobilisation de type gestionnaire ». Elle est différente de la mobilisation politique qui existait en Chine avant les réformes économiques, même si elle présente certaines similitudes avec celle-ci.

En effet, cette forme de mobilisation politique, à la base de toutes les campagnes de masse, était une sorte de « mobilisation structurelle ». Elle avait pour particularité de placer chacun en relation étroite avec le mobilisateur ou, pour être plus précis, disons qu'il existait entre les mobilisés et le mobilisateur une relation de dépendance fondée sur le fait que le mobilisateur possédait les ressources nécessaires aux mobilisés. La mobilisation structurelle reposait donc sur un système de redistribution et sur un système hiérarchique très précis.

D'un certain point de vue, on peut dire que la mobilisation de type gestionnaire résulte du déclin de l'autorité. Dans le canton de Yan, où le pouvoir politique local était très affaibli, le genre de mobilisation structurelle d'avant les réformes n'aurait rien apporté. D'où l'adoption d'un mode de mobilisation exigeant plus d'efforts mais mieux adapté. Celui-ci nécessitait l'existence d'un pouvoir administratif et d'une organisation préalables à même de coordonner les actions des uns et des autres. Mais il lui fallait également, pour être porteur, s'associer à une communauté d'intérêts économiques, et recourir à des techniques et à des procédures relevant d'une économie de marché.

Références bibliographiques

.....
181

Luo Yier et Li Jianguang — 1992, *Les actions économiques des cadres paysans pendant le processus de réformes* (Zhongguo jingji gaige zhong de cunganbu de jingji xingwei). Pékin, Jingji guanli chubanshe.

Nee, V. — 1995, « Social inequalities in reforming state socialism: between redistribution and markets in China », *American sociological Review* 56 (3) : 267-282.

Oi, J.C. — 1989, *State and peasant in contemporary China. The political economy of village government*. Berkeley, University of California Press.

Walder, A. — 1995, « Local government as industrial firms. An organisational analysis of China's transitional economy », *American Journal of Sociology* 101 (2) : 263-301.

Wang Songwu — 1986, « Les cadres paysans et l'application des mesures officielles en milieu rural : le cas du canton de Hua dans la province du Henan ». Maîtrise soutenue au département de sociologie de l'Université Beida.

Résumé

Ma Mingjie et Sun Liping, *Forcer le peuple à s'enrichir !*
Cet article analyse comment un secrétaire de Parti du canton de Yan (province du Shandong) s'est appuyé sur le pouvoir administratif local pour forcer les paysans à entreprendre une nouvelle activité – la culture d'une variété de melon – et développer ainsi un marché local spécialisé. Pour ce faire il a eu recours à des formes de mobilisation proches de celles utilisées pendant les grandes campagnes maoïstes tout en introduisant des innovations institutionnelles qui ont transformé le gouvernement cantonal en une vaste entreprise commerciale. Cet exemple illustre l'une des modalités selon lesquelles, depuis la politique des réformes, les relations entre les paysans et l'État se sont recomposées.

Abstract

Ma Mingjie and Sun Liping, *Make people get rich !*
How did a Communist Party secretary in Yan Canton (Shandong Province) use local administrative powers to force peasants to adopt a new activity – grow a variety of melon – and thus develop a specialized local market? To do this, he mobilized people in much the same way as was done during major Maoist campaigns, but he introduced institutional innovations that turned the local government into a vast business. This example illustrates one way that, since reforms, the relations between peasants and the state have been reworked.