

Les dernières grandes coopératives péruviennes à l'épreuve de la privatisation¹

*Jean-Louis Chaléard**, *Alicia Huamantinco***,
*Évelyne Mesclier****

La réforme agraire péruvienne, mise en œuvre à partir de 1969 par un gouvernement militaire arrivé au pouvoir sur coup d'État, a été une des plus importantes de l'espace latino-américain, tant par la radicalité de ses modalités (expropriations des grands et moyens domaines) que par le nombre de bénéficiaires et les étendues concernés [Deere, 1986, p. 188-189]. Des formes collectives et sociales de production ont été créées, en partie semblables à celles qui s'étaient développées dans les pays du bloc communiste, avec l'idée, comme l'a rappelé récemment Eguren, de conserver les économies d'échelle et l'infrastructure des grands domaines expropriés [Eguren, 2006, p. 12]. L'enthousiasme initial s'est cependant rapidement émoussé, à mesure que se faisaient plus évidents les difficultés et les résultats mitigés de la réforme dans le domaine économique et social. Le système coopératif a commencé à disparaître dès la fin des années 1970.

Parmi les coopératives qui ont survécu jusqu'aux années 1990, on compte en particulier de grandes coopératives sucrières, organisées autour des sucreries, et de vastes exploitations consacrées à l'élevage, avec un statut particulier, celui de Sociétés Agricoles d'Intérêt Social (SAIS). Le gouvernement a cherché à favoriser leur transformation en entreprises privées au cours des années 1990, dans le cadre du tournant libéral qui a succédé à la période de politique hétérodoxe de la seconde moitié des années 1980. Cette évolution a semblé à beaucoup inéluctable, compte tenu du contexte mondial. En effet, les pays de l'ex-bloc communiste effectuaient eux-mêmes la privatisation de leurs coopératives ; des réformes foncières² de type

1. Les auteurs remercient les deux lecteurs/lectrices anonymes qui ont contribué à l'amélioration de leur article.

* Géographe, Professeur à l'Université Paris 1, PRODIG, 2, rue Valette, 75005 Paris – jl.chaleard@noos.fr.

** Géographe, Professeur à l'Université « Nacional Mayor de San Marcos », UNMSM, Ciudad Universitaria, Av. Venezuela, Lima 1 – a_huamantinco@terra.com.pe.

*** Géographe, Chargée de recherches à l'IRD, PRODIG, 2 rue Valette, 75005 Paris – evelyne.mesclier@wanadoo.fr

2. Le terme de « réforme agraire » est en général réservé aux réformes redistributives, ce que ne sont pas les réformes actuelles, qualifiées de « foncières » dans la littérature spécialisée.

libéral, ayant pour objectif de faciliter le fonctionnement du marché des terres, étaient parallèlement mises en place dans un grand nombre de pays d'Amérique latine, avec l'appui des institutions internationales (Banque Interaméricaine de Développement en particulier)³.

Peu d'études sont aujourd'hui consacrées à la disparition des dernières coopératives péruviennes, en comparaison avec l'abondante littérature des années 1970 et 1980 décrivant l'« expérience » – pour reprendre le titre de Lowenthal [1975] – de la réforme agraire. Depuis l'économie, la sociologie, l'anthropologie ou la géographie, l'attention des spécialistes se concentre le plus souvent sur l'évolution des « communautés paysannes », institutions agraires qui regroupent des populations et des étendues aujourd'hui bien plus importantes et qui sont elles aussi concernées par les mesures foncières libérales. La presse nationale, en mettant en exergue l'idéologie « communiste » qui aurait présidé à la formation des coopératives, leur mauvais fonctionnement, leur incapacité à participer au marché d'exportation, à créer des emplois et à investir, a de façon générale accrédité l'idée qu'une contre-réforme était souhaitable [Mesclier, 2000]. La *Revista Agraria* de l'ONG CEPES, diffusée sur internet, a souligné en revanche les difficultés du processus de privatisation et des revues locales, comme *Somos norte*, ont dénoncé de façon réitérée les abus réels ou supposés des entrepreneurs qui sont intervenus dans les entreprises sucrières. Del Pozo-Vergnes a observé l'évolution des ex-SAIS de Puno, qui sont démantelées dès la fin des années 1980 [Del Pozo-Vergnes, 2004]. Velásquez offre un panorama très documenté de l'histoire des coopératives sucrières jusqu'aux premières années de la privatisation [Velásquez, 1998].

Pour comprendre les évolutions actuelles, nous avons recueilli de l'information au cours de six années de travaux de terrain dans le département de Lambayeque, au nord du pays, où les coopératives sucrières ont joué un rôle important⁴ ; les processus sont mis en parallèle avec ceux qui ont eu lieu dans les dernières grandes SAIS de la cordillère⁵, dans le département de Junín (voir fig. 1). Nous avons parallèlement utilisé les données du dernier recensement agraire en date, réalisé justement au tout début des années de la réforme foncière, en 1994. Nous expliquerons d'abord quelles sont les caractéristiques qui ont permis à certaines coopératives de survivre. Nous décrirons ensuite comment s'est faite la réorganisation des années 1990, dans un climat conjoncturel de précipitation et d'affairisme ; l'injonction de fond, de passer de logiques sociales et politiques à des logiques de marché, restera cependant identique après la rupture politique de l'année 2000. Nous verrons finalement que c'est en adoptant en grande partie ces nouvelles logiques que les entreprises ont pu retrouver une certaine stabilité et s'adapter au contexte économique actuel, national et mondial. Cela n'empêche pas une grande diversité des évolu-

3. Pour une présentation générale de ces processus, voir Dureau, Gouëset et Mesclier [2006, p. 161 et suiv.].

4. Recherches réalisées entre 2001 et 2006 dans le cadre de l'UMR ENS-IRD « Temps » puis de l'UR095 de l'IRD, auxquelles ont participé J.-L. Chaléard et E. Mesclier.

5. Recherches réalisées dans le cadre des travaux de l'Université « Nacional Mayor de San Marcos », UNMSM, par A. Huamantínco.

tions, dans laquelle jouent les caractéristiques régionales et locales et qui montre la capacité surprenante des anciens coopérateurs à conserver une certaine influence dans la gestion de leurs entreprises.



Fig. 1 – Pérou : superficies exploitées par les coopératives sucrières et les SAIS en 1994

Une survivance limitée et difficile du coopérativisme

Même si le retour à un gouvernement démocratiquement élu et de tendance libérale, au début des années 1980, a accompagné le processus, ce sont les difficultés internes et les préférences des associés eux-mêmes qui ont provoqué la disparition rapide de la plupart des coopératives péruviennes. Celles qui existent encore dans le Pérou du début des années 1990 n'ont pas connu le même sort en raison d'un certain nombre de caractéristiques particulières. Leurs systèmes de production n'en sont pas moins fragiles ; elles se heurtent surtout à des difficultés de réinvestissement des bénéfices dans la production, et leur gestion reste délicate.

Une disparition rapide de la plupart des coopératives

La grande majorité des coopératives de production furent créées au Pérou au moment de la réforme agraire. Entre 1969 et 1979, plus de 2,2 millions d'hectares avaient été destinés à 586 coopératives, environ 129 000 hectares aux douze grandes coopératives sucrières, 2,8 millions d'hectares aux 60 SAIS et environ 233 000 hectares aux 13 Entreprises de Propriété Sociale. 870 « groupes paysans » censés devenir à terme des coopératives, mais n'en présentant pas les conditions, avaient également été créés, sur environ 1,7 million d'hectares. En comparaison, les terres distribuées à une partie des communautés indigènes, qui devinrent à cette époque des « communautés paysannes », et aux paysans indépendants, étaient peu étendues : respectivement 905 000 et 683 000 hectares [Matos Mar, Mejía, 1980, p. 184].

Dès 1978, les membres de ces coopératives commencèrent à démanteler les formes collectives d'exploitation. La parcellisation fut facilitée par sa légalisation lors du changement de régime politique : la Loi de Promotion et Développement Agraire (DL n° 02), promulguée en 1980, prévoyait que les « entreprises associatives pourront décider librement du modèle entrepreneurial » qu'elles souhaitent adopter ; or on peut considérer que l'exploitation individuelle est une forme entrepreneuriale, comme le souligne B. Revesz [Revesz, 1989, p. 80]. Selon le dernier recensement agraire de l'Institut National de Statistique et Informatique (INEI)⁶, réalisé en 1994, les coopératives dans lesquelles les terres étaient exploitées collectivement par leurs membres étaient au nombre de 167 et occupaient un peu plus de 650 000 hectares. Un nombre plus grand – 364 – de coopératives d'usagers et de services, de coopératives caféières, de groupes paysans exploitaient de façon collective environ 150 000 hectares de terres, leurs membres ayant par ailleurs accès à des terres en propriété individuelle, ou encore, dans le cas par exemple des groupes paysans, cultivant de fait de façon individuelle les terres juridiquement considérées comme de propriété collective. Ces chiffres attestent de la

6. Voir www.inei.gob.pe, « Tableau n° 1 : nombre de producteurs agricoles selon leur condition juridique et la taille des unités d'exploitation ». Ces chiffres ne rendent pas forcément compte de l'ensemble des possessions des coopératives, le recensement ayant pour but d'évaluer l'activité agricole à un moment donné. Ils sont à considérer comme des ordres de grandeur.

diminution rapide de l'importance des formes collectives de production depuis la fin des années 1970.

Le processus de démantèlement des coopératives est lié à l'insatisfaction des anciens travailleurs permanents, qui souhaitent avoir leur propre exploitation, autant qu'aux tensions entre ceux-ci et les administrateurs et techniciens chargés de diriger les nouvelles structures. Dans le cas des SAIS, qui ont pour caractéristique de regrouper dans une même organisation les travailleurs des haciendas expropriées et les communautés paysannes voisines, les intérêts de l'entreprise entrent en outre en contradiction avec ceux des communautés. Ces dernières, qui manquent de terres, réclament la possibilité d'exploiter directement celles des ex-haciendas, confisquées aux populations indigènes au cours des siècles et sur lesquelles elles ont donc conscience d'avoir des droits historiques. Par ailleurs, les bénéfices répartis entre les membres des SAIS sont parfois faibles [Eguren, 1988, p. 229 ; Del Pozo-Vergnes, 2004]. Dans la cordillère, les SAIS sont soumises à des aléas climatiques importants : la sécheresse de 1982-1983, les inondations et le débordement du lac Titicaca en 1985, avaient ainsi affaibli considérablement les SAIS du département de Puno avant même leur démantèlement [Del Pozo-Vergnes, 2004, p. 130]. Parallèlement, les travailleurs font pression pour obtenir des hausses de salaire, ce qui entre en conflit avec l'intérêt des communautés membres et amoindrit le budget destiné à couvrir les frais de production [Martínez, 1991, p. 263].

En raison de leur localisation, les SAIS eurent en outre à affronter l'exacerbation de la violence politique dans la cordillère centrale et sud au cours des années 1980 et 1990. Elles représentaient une cible politique facile, du fait des tensions avec les communautés paysannes membres, dont Sentier Lumineux appuya les revendications. Un cas emblématique fut le démantèlement de la SAIS « Cahuide », dans le département de Junín. Une incursion de Sentier Lumineux détruisit les biens et les installations en 1989, les terres passèrent aux communautés. Dans le département de Puno, devant la montée de la violence, le gouvernement promulgua en 1986 un décret pour favoriser une restructuration pacifique des 44 entreprises associatives, dont 23 SAIS, mais ce sont les invasions de terres qui amenèrent à la liquidation définitive de la presque totalité d'entre elles [Del Pozo-Vergnes, 2004 : 141].

Des coopératives qui ont survécu

Bien que la plus grande partie des coopératives ait disparu, certaines de celles qui demeurent en 1994 ont un rôle important tant à l'échelle régionale que nationale. C'est le cas en particulier des 17 grands complexes sucriers non encore privatisés⁷, qui concentrent un peu plus de 100 000 hectares dans les vallées côtières essentiellement, et des plus grandes des 11 SAIS (au total 225 000 ha selon le

7. Plusieurs coopératives sucrières se transformèrent en sociétés anonymes dès les premières mesures de libéralisation prises, au début des années 1990 (voir plus bas le premier point de la 2^e partie), entre autres le grand complexe sucrier de Paramonga, sur la côte, dans le département de Ancash.

recensement⁸), qui, situées dans la cordillère, pratiquent surtout l'élevage (fig. 1). Leur survivance tient à plusieurs raisons.

Les coopératives sucrières de la côte n'ont pas été démantelées, entre autres raisons, parce que les sucreries ne sont par nature pas divisibles entre les travailleurs, et qu'il n'était pas intéressant pour des familles très nombreuses de se répartir les quelques milliers d'hectares cultivables possédés par ces entreprises. Le climat, particulièrement favorable à la production de sucre si on en gère bien les contraintes, a permis au départ le maintien de la rentabilité : la chaleur est constante et la rareté des pluies autorise la récolte en toute saison, contrairement à ce qui se passe dans d'autres pays, notamment à Cuba et au Brésil. Cela permet d'utiliser à plein les capacités des sucreries, qui profitent par ailleurs de la proximité des ports et de la densité des infrastructures routières de la côte. Pour leur part, quelques-unes des SAIS héritèrent de ressources plus importantes que les autres et surent mettre les communautés paysannes de leur côté [Sánchez, 1989, p. 89]. Ces entreprises emploient des milliers de travailleurs et dominent leur secteur d'activité. Leur parcellisation n'apparaissait souhaitable ni à l'État ni à leurs membres qui n'auraient pu constituer des exploitations aussi rentables en se partageant les terres et les actifs.

Sur un autre plan, l'intervention de l'État eut des résultats mitigés, mais contribua globalement à prolonger la vie de ces coopératives. Le Programme de Réhabilitation de l'Industrie sucrière (PRIA), lancé par le gouvernement de F. Belaúnde en 1984, fut un échec ; s'inscrivant dans un ensemble de mesures visant la privatisation des coopératives, il y rencontra une forte opposition [Oroza, 1990, p. 214]. Au cours de la période suivante, le gouvernement de A. García, de l'Alliance Populaire Révolutionnaire Américaine (APRA), parti depuis longtemps implanté dans les coopératives sucrières, prit quelques mesures encourageantes (remise d'une partie de leurs dettes, soutien des prix) mais ne tint pas la promesse de mettre en place un programme de réhabilitation. L'État est moins intervenu dans les SAIS que dans les coopératives sucrières, et son action s'est concentrée dans les plus modernes d'entre elles [Martínez, 1991, p. 256]. Les prêts de la Banque agraire du Pérou, l'appui qu'a apporté l'État pendant certaines périodes à la commercialisation des produits ont dans l'ensemble aidé les coopératives [Eguren, 1988, p. 215]. Lors des affrontements armés, les SAIS dotées d'un plus grand capital économique et plus accessibles, comme Tupac Amaru et Pachacutec, dans le département de Junín, furent protégées des attaques par la police et l'armée.

Bien qu'ayant survécu, ces coopératives et ces SAIS ne sont pas exemptes des problèmes qui ont amené au démantèlement d'une grande partie du système de propriété sociale issu de la réforme agraire.

8. Les chiffres du tableau 1 du recensement agraire de l'INEI prennent en compte uniquement les superficies directement exploitées par chaque SAIS.

Des difficultés récurrentes

Les coopératives qui ont survécu au-delà des années 1980 ne furent pas totalement épargnées par les tensions internes. Ainsi, à Tumán (département de Lambayeque), l'opposition entre les travailleurs et les techniciens fut très violente [Matos Mar et Mejía, 1980, p. 195 et suivantes]. Les difficultés économiques du secteur sucrier, à partir de l'effondrement des prix entre 1976 et 1979, n'ont pu que renforcer ce phénomène. Les rivalités permanentes, à l'intérieur des coopératives sucrières, entre l'APRA et les courants de gauche, ont rendu difficile leur gestion⁹. Mais les faiblesses tiennent aussi aux caractéristiques des systèmes de production.

En premier lieu, ces entreprises sont en général très dépendantes d'un seul produit et d'un seul marché. En effet, au moment de la réforme agraire, les politiques agro-industrielles privilégièrent la mise en place d'unités homogènes, en monoculture, qu'on supposait permettre une plus grande efficacité. Dans les départements de Lambayeque et La Libertad, les propriétaires des grands domaines sucriers possédaient souvent plusieurs exploitations réparties sur le piémont et dans la cordillère, avec différentes cultures, commerciales ou consommées par leurs travailleurs. Ils disposaient d'usines qui valorisaient les sous-produits de l'exploitation agricole et avaient d'autres activités (banques, immobilier, etc.) [Collin-Delavaud, 1968, p. 265 et 380 ; Huetz de Lemps, 1983, p. 49-50]. Par contraste, les coopératives sucrières sont formées sur une base locale qui supprime les relations avec les autres unités d'exploitation. L'élevage bovin, qui utilisait en partie les sous-produits de la canne, et les cultures vivrières, considérés comme de peu d'importance économique, sont progressivement supprimés. Des cultures secondaires sont abandonnées¹⁰. Or le secteur sucrier est soumis à des variations importantes de stocks et de prix et il est difficile de reconvertir une parcelle de canne rapidement. Par ailleurs, la réforme agraire coïncida avec la croissance de la demande intérieure ; or le pouvoir d'achat faible des consommateurs nationaux limite les possibilités de hausse des prix [Hannah, Spence, 1997]. Le marché des fibres, important pour les SAIS, est lui aussi soumis à des variations, surtout dans la mesure où les qualités demandées évoluent, mais sur des périodes de temps plus longues : ainsi, dans les années 1970 et 1980, la laine de mouton se maintint à un prix favorable pour les producteurs, selon un article paru en 2001 dans la revue *SAIS Tupac Amaru* ; mais une diminution brutale marqua les années postérieures.

En deuxième lieu, les coopératives sucrières et les SAIS n'ont que partiellement modernisé leurs systèmes de production. Leurs membres ont préféré conserver des emplois, plutôt que de mécaniser, et recevoir des bénéfices, au lieu d'investir. Dans les SAIS, quelques évolutions se sont produites : des prêts ont servi à acquérir du matériel agricole, du bétail et des intrants, mais cela a généré un fort endettement [Martínez, 1991, p. 263]. Les coopératives sucrières profitèrent des prix avantageux du début des années 1970 pour acheter des machines, mais les travailleurs

9. Velásquez [1998, p. 119 et suiv.] ; entretien avec le responsable des relations publiques de Tumán, 23.06.2003.

10. Entretien avec le responsable des relations publiques de Tumán, 23.06.2003.

n'acceptèrent pas toujours la mécanisation de la coupe¹¹. Par la suite, elles n'eurent plus les moyens d'investir dans des machines onéreuses. Or, dans les années 1960, la main-d'œuvre était déjà considérée comme abondante, voire trop nombreuse [Collin-Delavaud, 1968, p. 381]. Cette caractéristique s'accroît dans les années 1970-1980, alors que les travailleurs sont devenus des coopérateurs, qui ne peuvent être renvoyés et sont remplacés à leur retraite par un de leurs enfants. Le vieillissement structurel est particulièrement préjudiciable : la coupe de la canne étant très pénible, les coopérateurs passent après la quarantaine dans les services ou l'administration, remplacés par des travailleurs temporaires. Au total, la stabilité des effectifs ne résout ni les problèmes d'emploi au niveau local, en contexte de croissance démographique forte, ni les problèmes de rentabilité économique des entreprises.

Enfin, dans la région côtière, la gestion de l'eau tend à devenir de plus en plus difficile avec le temps. L'eau provient à la fois des canaux de dérivation, à partir des fleuves qui descendent de la cordillère, et de puits qui la pompent dans les nappes phréatiques en général peu profondes. Ces dernières ont tendance à s'affaiblir et, parallèlement, en raison de l'absence de précipitations et de la forte évaporation, la salinisation est parfois importante [Huetz de Lemps, 1983, p. 65 et suiv.]. Par ailleurs, la concurrence augmente entre les différents usagers : exploitations sucrières, riziculteurs, agglomérations. Il semble également que les variations cycliques du climat, avec leurs conséquences funestes sur les rendements (ennoisement des parcelles lors des phénomènes de Niño, manque d'eau lors des périodes de sécheresse), soient devenues plus rapides.

Les formes collectives de propriété et de production qui ont subsisté jusqu'au début des années 1990 connaissent donc quelques difficultés, dont certaines n'ont pu être surmontées que grâce à l'intervention de l'État. Lorsque le gouvernement décide leur suppression dans les années 1990, ces entreprises collectives semblent avoir bien peu de chances de résister à cette décision.

La réorganisation des années 1990

Dans le contexte des années 1990, l'État péruvien lance une réforme foncière et prend des mesures visant à privatiser les dernières entreprises coopératives. Celles-ci sont pratiquement toutes obligées d'accepter leur transformation en « sociétés anonymes ». Cependant, ces mesures n'ont pas les effets escomptés : les investisseurs privés ne jouent pas toujours le jeu de la relance de la production.

Une série de lois libérales

L'arrivée au pouvoir de A. Fujimori (1990-2000) marque une nouvelle étape, décisive, dans l'histoire des coopératives. Les mesures de libéralisation vont plus loin que celles prises sous F. Belaúnde au début des années 1980. Toutes les coopé-

¹¹. Entretien avec le responsable des relations publiques de Tumán, 18.03.2005.

ratives sont incitées à modifier leur organisation au travers du décret 018-91-AG de 1991, qui précise que « les entreprises paysannes et associatives, quelle que soit leur forme d'organisation sociale, pourront décider librement du modèle entrepreneurial, prévu dans la législation coopérative, la législation des entreprises de propriété sociale et dans la loi générale de Sociétés, qu'elles décideront d'adopter, en se pliant aux normes respectives dans leur organisation et fonctionnement ». Le cas d'une individualisation des exploitations sur la base de la parcellisation des terres est prévu explicitement dans l'article 2 du décret. Mais le processus n'est pas immédiat, les décisions devant être prises en réunion ou Assemblée générale, avec un quorum requis de 2/3 des membres habilités et sur un vote favorable à la majorité absolue des présents¹².

Les coopératives sucrières sont l'objet d'une attention bien plus grande que les SAIS, car elles sont situées dans la région côtière, considérée comme la plus favorable pour le développement des cultures d'exportation [Dollfus et Bourliaud, 1997 ; Eguren, 2003 ; del Pozo-Vergnes, 2004]. Le décret législatif n° 802 de 1996 a pour objectif de permettre leur « réactivation », avec la participation des « agents du secteur privé » et « l'appui ferme de l'État » (article 1). Il fait suite au renforcement des exigences de paiement d'impôts divers, dont certains sont remis en cause par les dirigeants des coopératives, car ils concernent des secteurs : santé, logement, déjà assurés localement par l'entreprise¹³. L'État propose trois solutions pour payer la dette : au comptant, avec une réduction de 60 % ; en capitalisant la dette, réduite de 70 %, à travers l'émission du nombre d'actions correspondant à l'augmentation du capital social produit de cette capitalisation dans les entreprises agraires sucrières qui deviendront des sociétés anonymes ; de façon fractionnée, en payant comptant 20 % de la dette. Le décret précise qu'en l'absence de décision, les coopératives seront restructurées¹⁴. Par ailleurs, l'État leur interdit de demander des crédits à des institutions financières¹⁵.

L'État diffuse parallèlement le concept de partenaire stratégique (*socio estratégico*), qui reprendrait les nouvelles sociétés par actions. Un décret organise la vente à travers des offres publiques d'achat à des conditions avantageuses pour les acheteurs [Velásquez, 1998, p. 138 et suiv.].

Les difficultés de reprise par des investisseurs privés

La modalité de l'intervention d'un « partenaire stratégique » n'est pas expressément mise en avant par le gouvernement dans le cas des SAIS qui se sont transformées en sociétés ; il n'y a pas eu de repreneurs extérieurs, du moins jusqu'au milieu des années 2000. En revanche, les interventions sont nombreuses dans les coopératives sucrières, devenues des sociétés anonymes. Quelques investisseurs sont étrangers.

12. Decreto Supremo N° 018-91_AG consultable en Berrío, s/f, 104 ; Robles Mendoza, 2002, p. 154-155.

13. Entrevue avec le responsable des relations publiques de Tumán, 11.11.2005.

14. Decreto Legislativo n° 802, consultable en Berrío, s/f, 195 y siguientes.

15. *La Revista Agraria*, 2000, et entrevue avec le responsable des relations publiques de Tumán, 23.06.2003.

Ainsi, une société espagnole (Azucarera del Gudalfeo S.A.) est un des principaux actionnaires de Azucagro, propriétaire de l'ex-coopérative de Cartavio. Le groupe Manuelita, colombien, a investi à Laredo. Certains des repreneurs sont nationaux, membres de la grande bourgeoisie urbaine, comme J. Mur et G. Delgado Parker, qui détiennent des intérêts dans les médias et la téléphonie, ou comme le groupe Wong, propriétaire de magasins à grande surface où il peut vendre le sucre qu'il produit.

Les acquéreurs doivent à la fois résoudre le problème de la dette et améliorer les conditions de production afin de rendre les entreprises bénéficiaires. Ils réalisent des ventes d'actifs : stocks, machines, etc. et font des emprunts au nom des entreprises. Mais l'argent obtenu n'est pas toujours réinvesti sur place. Le climat d'affairisme qui règne facilite les opérations frauduleuses, en particulier dans les entreprises plus petites ou en situation plus délicate. Dans le département de Lambayeque, à Úcupe, de soi-disant investisseurs, après avoir vendu la canne sur pied et hypothéqué les terres de l'entreprise, ont disparu¹⁶ ; à Pucalá, selon les travailleurs, le groupe Mur s'est contenté de « faire des dettes » et de vendre des actifs¹⁷ ; à Cayaltí, un autre investisseur a fait de même avant de disparaître¹⁸. Ces mystifications contribuent à un climat de très grande tension, marqué par des procès, des grèves et des épisodes de violence. Ainsi, selon la revue *Expresión* (30 janvier-5 février 2004), en 2004, la justice confirme l'achat d'actions de Pucalá par Cromwell Assets S.A. (entreprise écran de l'entrepreneur Mur), effectué cinq ans auparavant. Les affrontements entre police et travailleurs font des morts et des blessés : en 2004 à Pucalá, en 2005 à Pomalca...

Les résistances aux logiques d'une économie de marché

Les coopératives n'avaient pas comme principal objectif, aux yeux de leurs sociétaires, de dégager un maximum de profits pour les réinvestir dans la production ou dans d'autres actifs : on a vu que les coopérateurs privilégiaient plutôt la création ou le maintien des emplois et la répartition des bénéfices en salaires. Par ailleurs, jusqu'aux années 1990, un certain nombre de services sociaux étaient également fournis gratuitement aux membres et à leurs familles : logement, électricité, santé, activités culturelles et sportives... Sur ce dernier point, les coopératives n'ont fait parfois que reprendre la politique qui prévalait du temps des grands domaines privés, dont la gestion autoritaire mais paternaliste est encore souvent évoquée avec nostalgie par les anciens travailleurs ; elles ont cependant également élargi l'offre existante¹⁹.

Les résistances des coopérateurs à vendre leurs actions reposent donc non seulement sur la constatation de malversations, mais également sur la crainte des changements que doit forcément entraîner le passage des principes de l'économie

16. Montoya [1998, p. 65-66] et entrevue avec le président du directoire de l'entreprise, le 17.06.2003.

17. Entrevue avec F.D., du 21-02-2004 et La República du 17.01.2005.

18. Montoya (1998, p. 56) et entrevue avec L., travailleur de Cayaltí, le 10.05.2002.

19. Entretien avec le responsable des relations publiques de Tumán, 23.6.2003.

sociale à ceux de l'économie de marché. L'exemple des entreprises déjà totalement passées aux mains d'actionnaires privés confirme le changement de modèle. On assiste à des réductions d'effectifs parfois importantes : environ 30 % à Paramonga, dans le département de Ancash, entre 1978 et 2003 selon les chiffres disponibles [Huetz de Lempis, 1983, p. 56 ; APPAB, 2004]. Par contraste, Tután, restée en autogestion, qui avait 3434 travailleurs en 1978, en a encore 3037 en 2003. Or les coopératives occupent au total des dizaines de milliers de personnes : 18 000 travailleurs pour les seules entreprises sucrières [APPAB, 2004], sans compter les nombreux agriculteurs qui leur apportent leur production. Les SAIS englobent la population de 15 communautés paysannes dans le cas de Tupac Amaru, 7 dans celui de Pachacutec. Si ces chiffres restent modestes à l'échelle nationale, localement, ce sont des bourgs entiers, autour des maisons de maître reconverties en locaux administratifs, qui dépendent entièrement ou presque de l'emploi fourni par ces entreprises.

L'élimination du volet social de l'activité des entreprises est une autre des conditions de la privatisation : pour ce faire, l'État crée de nouvelles municipalités en 1998, avec pour chefs-lieux les bourgs de travailleurs, auxquelles sont cédés une partie des services, comme l'eau [Aldana *et alii*, 2006, p. 259] ; l'électricité est confiée à une entreprise privée, les logements sont transférés à leurs occupants. Dans certaines des entreprises encore contrôlées par les travailleurs, comme Tután, on se refuse en revanche à donner à l'État l'hôpital, récemment modernisé et qui fait la fierté des dirigeants, ou encore la maternelle et les magasins d'entreprise²⁰.

Au début des années 2000, la situation dans un certain nombre d'ex-coopératives est devenue très incertaine. Deux éléments jouent en faveur d'une progressive normalisation : la chute de A. Fujimori, qui a pris la fuite au Japon, ne modifie pas le contexte légal ni les orientations libérales du pays, mais rétablit un peu la confiance en l'État ; et le temps ayant fait son œuvre, les travailleurs, qui souvent ne touchent plus ou pratiquement plus de salaire à cause de la dégradation de la situation de leur entreprise, opposent moins de résistance à la restructuration.

La recherche de nouveaux équilibres

En une dizaine d'années d'expériences amères et d'affrontements, les ex-coopératives ont évolué progressivement ou par à-coups vers de nouvelles modalités de gestion. Cette évolution s'accompagne d'une recherche de nouveaux systèmes de production, aptes à assurer une meilleure rentabilité des entreprises ; cependant les « produits de base », sucre et élevage, pour lesquels elles continuent à disposer d'avantages comparatifs, pourraient également retrouver plus d'importance dans l'avenir, sous des formes diverses.

20. Entretien avec le responsable des relations publiques de Tután, 23.6-2003.

Entre privatisation, tutelle et autogestion, des évolutions encore en cours

Dans les ex-coopératives sucrières, deux cas principaux se présentent : si les investisseurs extérieurs sont devenus actionnaires majoritaires, ce sont eux dorénavant qui prennent les décisions, selon les principes de l'entreprise privée ; si les travailleurs ont conservé le contrôle de leur entreprise, ils la gèrent en maintenant en partie les principes sociaux de la coopérative. L'État, qui a reçu des actions en raison de la dette d'impôts, n'est jamais l'actionnaire principal. En 2005, six entreprises étaient passées sous le contrôle d'un « partenaire stratégique » majoritaire. Ce ne sont pas forcément les plus grandes, puisqu'on y trouve aussi bien Chucarapi, qui a produit un peu plus de 13 000 tonnes de sucre en 2003, que Cartavio, dont la production approche les 150 000 tonnes [APPAB, 2004, p. 4].

Les entreprises où les travailleurs, retraités et ayants droits (veuves, orphelins...) ont gardé le contrôle des moyens de production ont en général vendu néanmoins des actions à des investisseurs extérieurs. On trouve dans ce groupe également de grandes sucreries, comme Casa Grande qui en 2003 avait produit 167 000 tonnes et Tumán, avec 123 000 tonnes. La situation évolue rapidement et la pression est forte : les travailleurs désireux de prendre leur retraite préféreraient pouvoir vendre les actions de l'entreprise. L'intervention des investisseurs extérieurs, même minoritaires, est parfois analysée comme malgré tout déterminante dans l'évolution de ces entreprises. Ainsi, la revue *Caretas* dans son numéro du 02.08.2007 présente l'entrepreneur E. Oviedo comme la cheville ouvrière de la réactivation de Tumán.

L'État, bien qu'il soit encore actionnaire minoritaire de quelques-unes d'entre elles, n'aide guère les ex-coopératives sucrières à résoudre leurs problèmes : il reste le plus souvent passif et ne leur concède aucune remise de dette. En outre, dans le cadre néolibéral en vigueur, il cherche graduellement à sortir du capital : ainsi Azucagro qui possédait 52 % des actions de la plantation de Cartavio a racheté en 2006 les participations (8 %) que l'État détenait dans cette entreprise. Ce dernier a aussi vendu ses actions de Casa Grande, où il détenait 31 % du capital, au groupe Gloria. À cette date, il ne participe plus qu'au capital de trois entreprises sucrières : Pomalca, Cayaltí et Tumán (*El Comercio*, 26 janvier 2006).

Dans le cadre de la décentralisation, les autorités régionales sont amenées à intervenir. Cette intervention peut être politique : ainsi le président de la Région Lambayeque est allé en 2005 à Pucalá calmer les travailleurs. Elle est parfois plus directe : à Cayaltí, l'entreprise est en restructuration, sous la responsabilité de la Région Lambayeque (à laquelle ont été transférés 60 % des actions), avec un financement du fonds COFIDE (*Corporación de Financiamiento para el Desarrollo*).

Dans les SAIS transformées en Sociétés Anonymes Fermées (SAC), les ex-fonctionnaires de l'entreprise, les travailleurs et les membres des communautés paysannes sont devenus actionnaires. L'État n'est pas partie prenante. À Pachacutec, des membres des communautés peuvent faire partie du directoire, après une période de formation et le modèle est en général plus proche de l'autogestion que

de l'entreprise privée. Mais la situation est encore en pleine évolution²¹. Les plus solides d'entre les SAIS ont parfois choisi de maintenir leur forme antérieure d'organisation. Selon le numéro de septembre 2004 de la revue *Agrojunín*, Pachacutec ne s'est transformée qu'en 1995 en Société Civile de Responsabilité Limitée, puis en Société Anonyme Fermée en 2004, même si elle conserve le titre de SAIS dans sa dénomination. Quant à Tupac Amaru, elle est restée SAIS. Cependant, depuis la dérogation de la loi de réforme agraire, l'exploitation est restée en dehors des cadres légaux permettant l'accès au crédit : Tupac Amaru cherche donc en 2007 à se transformer elle aussi en SAC²².

Le calme revenu permet aux entreprises d'entamer une réorganisation de leur production, qui parallèlement est devenue de plus en plus nécessaire dans un contexte complètement modifié par rapport aux décennies antérieures, tant au niveau national que mondial, avec le retrait de l'État et l'ouverture aux marchés mondiaux.

La réorganisation de la production

Partiellement privatisées ou en autogestion, les nouvelles sociétés tentent d'améliorer leur compétitivité. La plupart des entreprises conservent leur activité principale, sucrière ou d'élevage, mais cherchent aussi à diversifier leur production.

Compte tenu de la taille des plantations (plusieurs milliers d'hectares, comme au Brésil) et des avantages locaux, le sucre continue à être une activité rentable. La capacité de traitement des sucreries est également élevée par rapport aux standards internationaux : 4000, 5 500 et 10 000 t/j respectivement à Tumán, Cartavio et Casa Grande. La difficulté est de les faire tourner à plein rendement. Le processus de restructuration a conduit à des diminutions de la production. Mais il paraît exagéré d'affirmer que 80 000 hectares de terres avaient été abandonnés, comme le prétend un long reportage publicitaire paru dans le quotidien *La República* en date du 8 juillet 2007 pour vanter, par contraste, les mérites de la privatisation. L'Association de Producteurs de Sucre a souligné la reprise plus rapide des entreprises « privatisées » entre 1999 et 2003 : 66 % d'augmentation des récoltes, contre 34 % pour les non privatisées [APPAB, 2004]. Ces moyennes occultent cependant la grande variabilité des situations : Pucalá (privatisée) revient d'une situation très difficile, Tumán (non privatisée) continue à produire à des niveaux réguliers, Cayaltí (non privatisée) avait presque totalement cessé sa production et la sucrerie, tombée en panne en 1999, n'est plus récupérable. Ces différences ne relèvent pas seulement de l'histoire récente, mais aussi d'héritages : capacités de gestion des travailleurs, qui ont eu diversement accès à l'éducation du temps des haciendas, dynamisme inégal de celles-ci avant la Réforme Agraire, Cayaltí ayant par exemple connu de grandes difficultés dès les années 1960. Il est cependant vrai que les coûts

21. Communication personnelle de V. Cahahuanca et entrevues, août 2007.

22. Entrevue avec le vice-gérant de la SAIS Tupac Amaru, février 2007.

salariaux de Tumán sont beaucoup trop élevés par rapport à la concurrence : en 2005, ils représentent 60 à 65 % des coûts de production de l'usine, contre les 30 à 35 % désirables²³. La rentabilité de l'élevage, activité principale des SAIS, n'est pas non plus assurée par les conditions actuelles de production : le prix de la laine d'ovin a chuté face à l'offre d'autres fibres, le marché international demande actuellement des laines fines, que faute d'amélioration génétique elles ne peuvent fournir.

L'une des solutions à ces problèmes consiste à améliorer les conditions de la production. Sur la côte, cela concerne au premier chef l'irrigation. Ainsi, en 2004, année de sécheresse, Tumán a dû recourir pour 47 % à la canne à sucre d'autres producteurs, contre 43 % en 2000²⁴ ; l'idéal serait de réduire ce chiffre à 20 % ou 25 %. L'entreprise a acheté des motopompes pour être plus indépendante des infrastructures collectives. De leur côté, les ex-SAIS ont dû moderniser leur production : Tupac Amaru a fait alliance avec la Commission National de Camélidés Sud-américains (CONACS) et la Almar Corporation S.A. pour améliorer sa gestion des animaux ; l'entreprise contrôle également le nombre de ses travailleurs²⁵. Selon la revue *Agrojunín* de septembre 2004, Pachacutec a entrepris cette même année un programme d'amélioration génétique de ses ovins et cherche à industrialiser ses produits laitiers et de viande.

La diversification de la production obéit à des critères de rentabilité, à la nécessité d'obtenir rapidement un capital pour relancer les entreprises, ou parfois à l'impossibilité de remettre en route des sucreries obsolètes pour utiliser la canne. Elle prend en compte les caractéristiques du climat, dont la variabilité peut représenter un risque pour les plantes ou les animaux les moins adaptés, mais qui sur la côte permet de fournir des produits de contre-saison. Les gérants de Cayaltí estimaient en 2004 pouvoir obtenir un revenu de 2000 dollars en six mois, par hectare, avec le coton local de variété *pima*, à fibre longue, très recherché aux États-Unis, alors qu'il faut 18 mois pour obtenir ce revenu avec la canne à sucre. Le coton est en outre facile à cultiver, même pour des travailleurs surtout habitués à la canne. Les cultures à cycle court envisagées pour les années futures : piment, paprika, artichauts, permettent elles aussi deux récoltes par an et font partie des nouveaux produits d'exportation à forte demande. À Tumán, l'intérêt se porte sur les légumineuses (pois d'Angole). La coopérative San Juan, rachetée par le groupe Huanca-runa, d'origine régionale, cultive déjà plusieurs types de cultures d'exportation. Les ex-SAIS ont également diversifié leur production : Tupac Amaru non seulement a ajouté le lait, différents types de fibres et la viande d'alpaga à ses produits « traditionnels » ; elle vend maintenant aussi des truites et cultive du palmier à huile sur des terres situées en Amazonie²⁶.

23. Entrevue avec le gérant de la sucrerie, 11.11.2005.

24. *Boletín gerencial* de l'entreprise, 19.09.2000 et entrevue avec le gérant de la sucrerie, 11.11.2005.

25. Entrevue avec l'ex-chef du département d'Éducation et Promotion Sociale de la SAIS Tupac Amaru, août 2007.

26. Entrevue avec l'ex-chef du département d'Éducation et Promotion Sociale de la SAIS Tupac Amaru, août 2007.

Au niveau national, sucre et élevage sont importants pour l'alimentation des populations urbaines, même si une partie de celles-ci n'ont que peu accès à la consommation de viande bovine. Le sucre en particulier reste un des éléments non négligeables de l'économie péruvienne et les ex-coopératives y jouent un rôle majeur. À l'échelle mondiale, le marché est en pleine mutation : fin de l'accord sucre, arrêt des aides à l'exportation du sucre de betterave de la part de l'Union Européenne et modification des soutiens à la production aux États-Unis. En 2005, la demande fut supérieure à l'offre et les prix sur le marché mondial ont fortement augmenté [Chalmin, 2006 : 361]. Dans un contexte d'ouverture et d'accords bilatéraux, les producteurs péruviens craignent cependant la concurrence du Brésil et l'entrée de produits de substitution nord-américains. Le Traité de Libre Commerce avec les États-Unis, qui n'est pas encore ratifié par ces derniers en 2007, ouvrirait cependant des possibilités aux entreprises les plus performantes [APPA, 2004]. Enfin, le marché des agrocarburants (éthanol) laisse entrevoir de nouvelles perspectives.

Conclusion

Dans un contexte de libre marché et de concurrence, et alors que la chute du mur de Berlin a modifié totalement les équilibres mondiaux, les objectifs sociaux et politiques qui ont marqué la vie des coopératives péruviennes ne peuvent plus être maintenus. Cela ne signifie pas que la privatisation soit la seule voie possible, comme le montrent les mutations constatées : malgré les pressions du gouvernement libéral des années 1990, plusieurs de ces entreprises conservent encore une forte participation des travailleurs et des communautés paysannes dans leur actionnariat. Le changement est cependant patent, entre les modèles des années 1970-1980 et ceux vers lesquels ces entreprises évoluent.

Les mutations des années 1990 et 2000 ont en grande partie permis la conservation de la taille des entreprises – en évitant la production de structures minifundistes qui ont caractérisé l'étape antérieure – tout comme la reprise de leurs activités principales, sucre ou élevage essentiellement. Parallèlement, la diversification participe à la stratégie actuelle du Pérou, d'exporter des produits dits « non traditionnels » vers les pays du Nord. Les possibilités d'insertion sur les marchés mondiaux sont particulièrement importantes pour les entreprises de la région côtière.

Dans ce panorama, les résultats des entreprises contrôlées par les anciens travailleurs, selon des logiques non entièrement capitalistes, sont à nuancer. Ces entreprises ont réussi dans certains cas à obtenir des rendements équivalents à ceux de celles qui sont passées sous le contrôle des actionnaires privés, tout comme à diversifier la production. Le problème de la rentabilité demeure, en raison de la quantité de travailleurs ; mais le maintien d'effectifs élevés a permis d'éviter les situations les plus violentes. Si certains services aux travailleurs ont pu être maintenus, les difficultés, en particulier celles concernant le système de retraites, ne sont pourtant pas résolues.

En s'appuyant sur des exemples latino-américains, Ruben [1999, p. 228] met en avant le fait que les coopératives, grâce à leur mode d'organisation, pourraient assurer la protection des ressources locales, fonction qui devrait alors être reconnue et soutenue par l'État. Les coopérateurs tireraient parallèlement un profit économique de l'engouement pour les produits « ethniques » et équitables, en les combinant avec leurs objectifs sociaux. Dans le cas péruvien, les SAIS, au cœur des paysages somptueux de la cordillère, peuvent développer l'écotourisme, comme elles ont commencé à le faire. Les entreprises sucrières non encore privatisées sont dans une situation plus délicate pour proposer de nouveaux modèles, car elles sont localisées dans une région qui suscite moins la curiosité des visiteurs mais beaucoup plus l'intérêt des investisseurs de l'agrobusiness.

BIBLIOGRAPHIE

- ALDANA S., CHALÉARD J.-L., MESCLIER É., SALAZAR-SOLER C., TAYLOR G. [2006], « Le bouleversement des hiérarchies territoriales au Pérou », in J. Lombard, É. Mesclier et S. Velut, *La mondialisation côté Sud. Acteurs et territoires*, Paris, IRD Éditions-Éditions rue d'Ulm, p. 249-271.
- APPA (Asociación Peruana de Productores de Azúcar) [2004], *Situación de la actividad azucarera en el Perú*, Rapport disponible sur internet, 21 p.
- CHALMIN P. [2006], *Cyclope. Les marchés mondiaux*, Paris, Economica, 740 p.
- COLLIN DELAUAUD C. [1968], *Les régions côtières du Pérou septentrional*, Lima, Institut Français d'Études Andines, 600 p.
- DEERE C. [1986], « La mujer rural y la política estatal : la experiencia latinoamericana y caribeña de reforma agraria », in M. León et C. Deere (éd.), *La mujer y la política agraria en América Latina*, Bogotá, Siglo XXI editores, p. 187-208.
- DEL POZO-VERGNES E. [2004], *De la hacienda a la mundialización. Sociedad, pastores y cambios en el altiplano peruano*, Lima, IFEA-IEP, 283 p.
- DOLLFUS O., BOURLIAUD J. [1997], « L'agriculture de la côte au vent du néolibéralisme », *Problèmes d'Amérique Latine*, n° 25, avril-juin 1997, p. 87-104.
- DUREAU F., GOUSET V., MESCLIER É. [2006], *Géographies de l'Amérique latine*, Rennes, PUR, 374 p.
- EGUREN F. [1988], « Revisión y balance de los estudios sobre reestructuración de empresas agrarias asociativas », in SEPIA II, Lima, p. 197-240.
- EGUREN F. [2003], « La agricultura de la costa peruana », *Debate Agrario : análisis y alternativas*, n° 35, janvier 2003, p. 1-37.
- EGUREN F. [2006], « Reforma agraria y desarrollo rural en el Perú », in F. Eguren (éd.), *Reforma agraria y desarrollo rural en la región andina*, Lima, CEPES, p. 11-31.
- HANNAH A.C., SPENCE D. [1996] *The International Sugar Trade*, New York, John Wiley and Sons, Inc., 246 p.
- HUETZ DE LEMPS A. [1983], « L'évolution récente de la culture de la canne à sucre au Pérou », in A. Huetz de Lemps et A. Collin-Delavaud, Paris, Éditions du CNRS, p. 41-95.
- LOWENTHAL A.F. (éd.) [1975], *The Peruvian Experiment : Continuity and Change under Military Rule*, Princeton, Princeton University Press, 479 p.
- MARTÍNEZ H. [1991], *La Reforma Agraria peruana : las empresas asociativas altoandinas*, Lima, CEDEP, 281 p.

- MATOS MAR J., MEJÍA J.M. [1980], *La reforma agraria en el Perú*, Lima, IEP, 379 p.
- MESCLIER É. [2000], « Trente ans après la réforme agraire péruvienne : le discours des investisseurs contre la voie paysanne », *Problèmes d'Amérique latine*, n° 3, p. 117-141.
- MONTOYA E. [1998], *Lambayeque*, Chiclayo, Cabello Impresiones, 257 p.
- OROZA J. [1990], « Los problemas de gestión de las cooperativas azucareras y sus planteamientos de solución », in A.Y. Fernández, A. Gonzales (éd.), *La reforma agraria 20 años después*, Chiclayo, Centro de Estudios Sociales Solidaridad, p. 209-272.
- REVESZ B. [1989], *Agro y campesinado*, Piura, CIPCA, 237 p.
- RUBEN R. [1999], *Making Cooperatives Work, Contract Choice and Resource Management within Land Reform Cooperatives in Honduras*, Amsterdam, CEDLA, 258 p.
- SÁNCHEZ R. [1989], « Las SAIS de Junín y la alternativa comunal », *Debate Agrario : análisis y alternativas*, Lima, n° 7, p. 85-101.
- VELÁSQUEZ O. [1998], *Reto final del agro azucarero peruano*, Trujillo, Universidad nacional de Trujillo, Facultad de Ciencias Sociales, 433 p.