



**Passer de l'appui aux petites entreprises de
transformation à une approche de développement local.
Réflexions autour d'un projet laitier dans la
communauté de Sinto, Pérou**

Claire Aubron, Joseph Le Blanc

► **To cite this version:**

Claire Aubron, Joseph Le Blanc. Passer de l'appui aux petites entreprises de transformation à une approche de développement local. Réflexions autour d'un projet laitier dans la communauté de Sinto, Pérou. Editions du Groupe Initiatives, 22 p., 2007. hal-02816572

HAL Id: hal-02816572

<https://hal.inrae.fr/hal-02816572>

Submitted on 6 Jun 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Claire Aubron (SupAgro) et
Joseph Le Blanc (Agronomes et Vétérinaires sans frontières)

Passer de l'appui aux petites entreprises de transformation à une approche de développement local

**Réflexions autour d'un projet laitier
dans la communauté de Sinto, Pérou**

septembre 2007

► *La communauté paysanne de Sinto, située au cœur des Andes péruviennes, est historiquement tournée vers la production laitière pour sa transformation en fromage. Menacés par des accords de libre-échange, concurrencés par les grands bassins laitiers péruviens plus productifs, les producteurs de Sinto tentent de trouver des solutions pour défendre la spécificité de leur bassin de production. À travers l'exemple d'un projet de développement de la filière lait mené par Agronomes et Vétérinaires sans Frontières dans cette zone, ce texte analyse les processus qui ont conduit à élargir l'accompagnement en prenant mieux en compte la composante territoriale pour un développement partagé et porté par les producteurs et les organisations locales elles-mêmes.*

Passer de l'appui aux petites entreprises de transformation à une approche de développement local

Réflexions autour d'un projet laitier dans la communauté de Sinto, Pérou

Par Claire Aubron¹ et Joseph Le Blanc²

Dans un contexte de dérégulation des marchés, la question de la commercialisation des produits agricoles, de la recherche de la valeur ajoutée, voire de la spécialisation des agricultures des pays du Sud dans les cultures de vente se pose avec de plus en plus d'acuité. Un certain nombre de projets de développement se centre ainsi sur la promotion d'une culture et sur la « construction de filières » pour les produits qui en sont issus. Encouragées par les politiques d'inspiration néolibérale, les productions d'exportation comme la mangue, le café, l'asperge, le paprika ou l'artichaut, retiennent au Pérou une grande partie de l'attention de ces projets. En croissance depuis le début des années 1990, la production laitière péruvienne constitue un autre support de ces « projets filières », à destination quant à elle du marché intérieur. Appuyées par ces projets, de petites entreprises de transformation fromagère voient le jour dans certains bassins laitiers. L'accent est souvent mis sur la rentabilité de ces fromageries, parfois au détriment des enjeux concernant plus directement les populations paysannes, tels que l'amélioration de leur niveau de vie ou la gestion des ressources naturelles. Partant d'un travail de recherche (Aubron, 2006) et de l'expérience d'un projet de développement conduit par Agronomes et Vétérinaires sans Frontières (AVSF) dans une communauté paysanne des Andes péruviennes, cet article propose une réflexion sur les modalités d'accompagnement d'un processus de développement local autour de la filière laitière³.

¹ Montpellier SupAgro ; aubron@supagro.inra.fr.

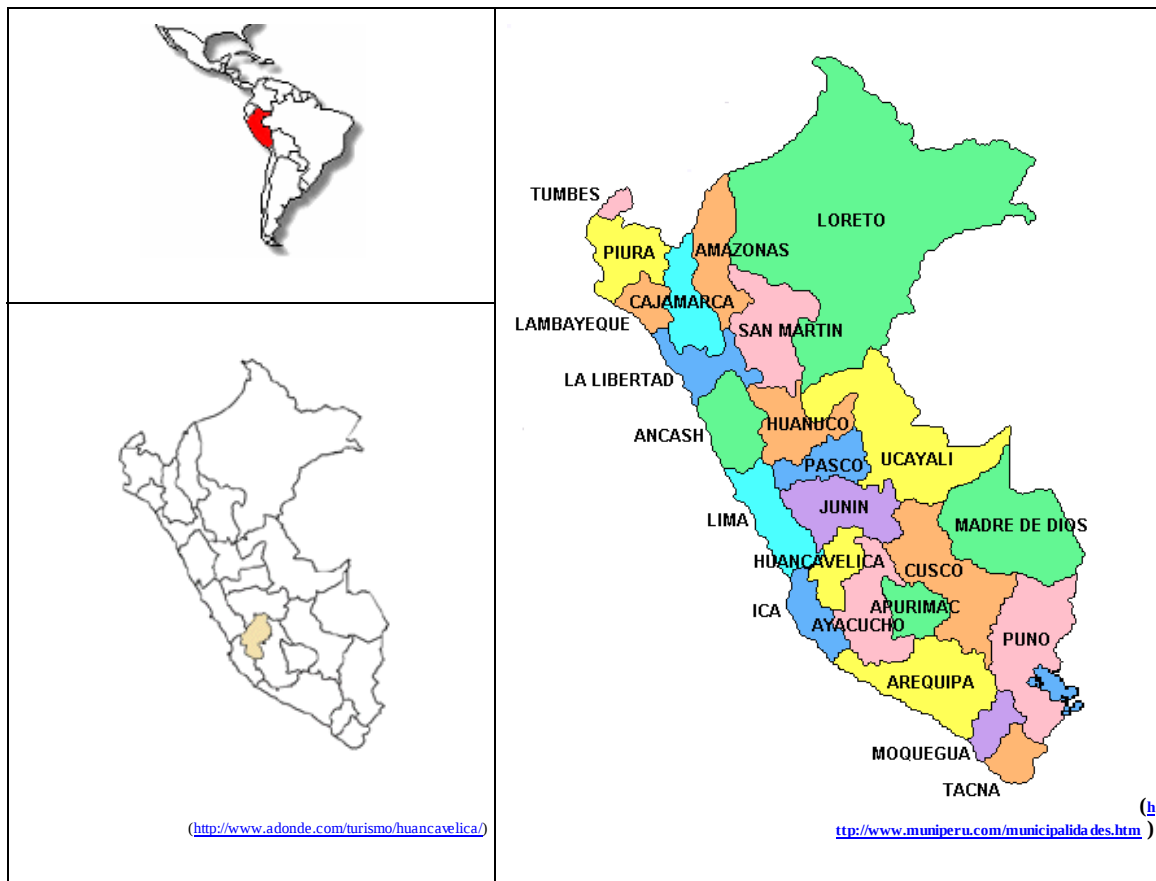
² AVSF : josephleblanc@free.fr, avsf@avsf.org.

³ Les auteurs remercient Myriam Mackiewicz-Houngue, Ariane Grésillon, Frédéric Apollin (AVSF) et Anne Sophie Saywell (Groupe *initiatives*) pour la relecture, les compléments et les corrections apportées à cette publication.

LE DEVELOPPEMENT LAITIER DANS UN TERRITOIRE ANDIN D'AGRICULTURE FAMILIALE : LOGIQUES, PERFORMANCES ET FRAGILITES

L'aménagement d'un milieu de montagne sèche pour la production laitière

Située entre 3 000 et 5 000 m d'altitude dans le département de Huancavelica au Pérou, la communauté de Sinto correspond à la partie haute d'une vallée qui débouche sur la côte Pacifique au niveau de la ville de Pisco. Cette position sur le versant occidental des Andes se traduit par un relief vigoureux et par un climat très sec. Avec près de huit mois sans pluie, cette sécheresse constitue une contrainte majeure pour la production laitière puisque produire du lait tous les jours suppose de disposer quotidiennement de fourrages.



Carte administrative du Pérou et localisation du département de Huancavelica

Initié en 1920, le développement de l'élevage laitier à Sinto est ancien, mais a longtemps été le fait de l'hacienda⁴, et non des paysans qui travaillaient pour elle. Les patrons qui se sont succédés à sa tête ont aménagé ce milieu de montagne dès la fin du XIX^e siècle, en faisant construire des infrastructures d'irrigation longues de plusieurs kilomètres et implanter de la luzerne sur les parcelles ainsi irriguées. Ils faisaient pâturer cette légumineuse fourragère par leurs vaches laitières et produisaient du beurre. Au cours du XX^e siècle, l'emprise de l'hacienda s'est progressivement étendue aux immenses espaces de parcours situés en altitude. L'accès à l'eau d'irrigation, qui conditionne l'obtention d'une production laitière régulière au cours de l'année, était alors réservé à l'hacienda. Sommées de travailler pour le patron, les familles paysannes conduisaient en plus, dans l'espace laissé vacant, des systèmes de production diversifiés associant cultures vivrières⁵ en sec et élevage de ruminants. La réforme agraire de 1969 libère les paysans de Sinto de l'asservissement dans lequel les maintenait l'hacienda. La coopérative agricole de production qui prend la place de l'hacienda reproduit néanmoins le système inégalitaire dans lequel la plupart des paysans restent de simples travailleurs, faiblement rémunérés. Après la destruction de la coopérative par le mouvement terroriste du Sentier Lumineux en 1983, les familles paysannes récupèrent le contrôle des ressources. Bientôt rassemblés en une communauté organisée en quatre secteurs, ils accroissent leur cheptel bovin et reprennent à leur compte la spécialisation laitière de l'hacienda.

Les rapports fonciers actuels autour des trois ressources-clé pour la production laitière – le foncier irrigué, l'eau d'irrigation et les parcours – correspondent à une combinaison complexe de droits individuels et collectifs. Les familles se sont partagé les luzernières irriguées selon leur position sociale et leur influence, du temps de l'hacienda et de la coopérative, et en ont aménagé de nouvelles. Situées en aval des canaux, là où la pente et les affleurements rocheux n'empêchent pas la circulation des hommes et des bêtes, les luzernières sont aujourd'hui de petite taille (100 m² à 1 ha) et dispersées dans l'espace. Les familles décident individuellement de leur utilisation et les transmettent à leurs descendants par héritage mais ne peuvent les vendre. À l'inverse, la répartition de l'eau d'irrigation comme l'accès aux parcours sont gérés collectivement, respectivement par les comités d'irrigation et les secteurs communautaires. Les troupeaux sont la propriété privée des familles et chaque éleveur possède entre un et quarante bovins.

La logique laitière dans les systèmes de production et d'activités

L'élevage bovin laitier relève dans les systèmes de production de Sinto d'une logique économique de sécurisation et de diversification des revenus. Les éleveurs mettent en place différentes pratiques visant l'obtention d'une production laitière quotidienne élevée et régulière. Ils divisent leurs animaux en deux lots, avec d'un côté les vaches laitières en

⁴ Grande propriété foncière en Amérique Latine..

⁵ Orge et pomme de terre principalement.

production accompagnées de leurs veaux et de l'autre, les bovins ne produisant pas de lait (taureaux, génisses, jeunes mâles et vaches tarées pour la viande).

Les animaux du lot laitier pâturent quotidiennement les luzernières sous la surveillance rapprochée de leur propriétaire, tandis que les autres s'alimentent librement au pâturage sur les parcours, où les éleveurs ne viennent les voir qu'une à deux fois par mois. Cette organisation du pâturage permet aux familles paysannes d'affecter le meilleur fourrage et l'essentiel de leur main-d'œuvre à la production laitière, qui représente en moyenne la moitié de leur produit brut annuel. Des pratiques telles que l'irrigation des luzernières en saison sèche, l'échange de fourrages sur pied entre familles ou la distribution de fourrages grossiers en complément de la luzerne (pailles d'orge ou de blé, *ichu*⁶ coupé sur les parcours) assurent quant à elles une certaine régularité de la production laitière au cours de l'année.

Deux circuits d'écoulement du lait coexistent sur le territoire de Sinto :

- certains éleveurs transforment eux-mêmes directement dans les parcelles le lait qu'ils produisent en **fromage fermier**, qu'ils vendent chaque fin de semaine à des négociants de passage qui se chargent de la commercialisation ;
- d'autres livrent quotidiennement leur lait à une fromagerie qui se charge de la transformation et de la commercialisation des produits laitiers qu'elle élabore.

Dans les deux cas de figure, la production laitière permet de dégager un revenu monétaire hebdomadaire, utilisé pour couvrir les achats alimentaires.

La fonction économique de la production de viande est tout autre puisque les animaux sont vendus sur pied à des marchands de bestiaux lorsque la famille a un besoin de trésorerie important, pour faire face à des frais de santé, de voyage ou pour couvrir un investissement (construction d'une maison, démarrage d'un négoce, etc.). Ces différentes périodicités des deux productions de l'élevage bovin, le lait et la viande, leur permettent d'être complémentaires dans l'économie familiale. La production de viande est d'autant plus intéressante qu'elle se fait à très faible coût : elle est issue du pâturage d'immenses espaces de parcours collectifs auxquels il ne peut être réservé d'autre usage et sans quasiment aucun travail supplémentaire de l'éleveur.

Que ce soit pour accompagner les animaux du lot laitier dans leurs déplacements, pour les traire ou pour surveiller le pâturage dans les luzernières, la production laitière à Sinto est très exigeante en travail. Elle occupe une personne à temps plein tous les jours de l'année qui est presque systématiquement la mère de famille, secondée par son mari et ses enfants lors des périodes de pointe de travail. Ce travail féminin crée une valeur ajoutée très faible par jour de travail, mais il est quotidien et permet donc, à l'échelle d'une année, d'assurer l'alimentation de la famille. Les hommes effectuent les labours, parfois l'irrigation et disposent donc de temps le reste de l'année pour mettre en place des activités non agricoles localement ou en migrant. Les revenus qui en sont issus servent à couvrir les autres dépenses du foyer, en

⁶ Graminée andine.

particulier l'éducation des enfants. La division du travail au sein de la famille participe ainsi à l'équilibre économique du système d'activité, qui reste néanmoins fragile, étant donnée l'instabilité des activités non agricoles des hommes.

Le lait au cœur de la sécurité alimentaire des familles paysannes

Qu'elle soit transformée en fromage fermier ou livrée quotidiennement à une fromagerie, la production laitière permet aux éleveurs de Sinto de dégager un revenu hebdomadaire. Celui-ci est immédiatement utilisé pour acheter les vivres nécessaires à l'alimentation de la famille pour la semaine (riz, pâtes, farine, huile et quelques légumes), d'où l'importance de sa régularité. Les cultures vivrières, produites sur les parcelles en sec (pommes de terre et orge principalement) et réservées pour l'autoconsommation, complètent ce régime alimentaire mais fournissent en moyenne moins de 40 % des apports caloriques totaux. Ce fonctionnement place la production laitière et les modalités de son insertion marchande au cœur de la sécurité alimentaire des familles paysannes. Il n'est pas propre à Sinto puisqu'on le retrouve dans d'autres bassins laitiers (Cajamarca, Arequipa, etc.), mais aussi autour d'autres productions, dans les régions de petite agriculture familiale intégrées aux échanges marchands, en particulier dans les Andes.

La sécurité alimentaire des familles paysannes de Sinto est donc étroitement dépendante du volume de lait produit et de sa régularité au cours de la campagne, deux composantes de la production laitière elles-mêmes fortement liées à l'accès au foncier irrigué. La typologie des systèmes de production de la région permet de distinguer plusieurs seuils de surface irriguée correspondant à différents niveaux de sécurité alimentaire :

- Avec plus d'un hectare irrigué, le volume de lait produit chaque semaine suffit à nourrir la famille et à couvrir d'éventuels achats de luzerne sur pied, garantissant ainsi une certaine régularité de la production.
- Avec 0,7 à 1 ha de terres irriguées, il est possible d'alimenter des vaches laitières en production toute l'année. Une diminution de la disponibilité fourragère se traduit néanmoins par une chute de la production laitière hebdomadaire et par une faible disponibilité en trésorerie, qui limite les achats de luzerne sur pied pour faire face aux déficits fourragers. La production laitière est en conséquence plus irrégulière et la famille est parfois contrainte de s'endetter auprès des négociants, certaines semaines de la saison sèche, pour acheter les aliments dont elle a besoin pour se nourrir.
- Enfin, avec moins de 0,7 ha irrigué, une famille ne peut alimenter un lot laitier toute l'année et ne dispose pas de trésorerie pour acheter de la luzerne. Globalement faible, la production laitière est alors calée sur la saison des pluies et ne permet donc pas l'acquisition régulière d'aliments pour nourrir la famille. Maintenir un modèle alimentaire à base de céréales achetées suppose pour ces familles de disposer d'un autre revenu monétaire régulier issu d'un emploi salarié. Si ce n'est pas le cas, la famille est contrainte de produire une plus large part des calories qu'elle consomme.

Les modalités d'intégration marchande de cette production laitière paysanne sont également déterminantes pour la sécurité alimentaire des familles de Sinto. La filière fermière est caractérisée par la forte inégalité des relations entre éleveurs et négociants de fromage fermier. Les seconds traitent des volumes dix fois supérieurs aux premiers et ont instauré un système de troc (fromage fermier contre denrées alimentaires) et de crédit (avance de denrées alimentaires) qui rend les producteurs dépendants et limite leur pouvoir de négociation. En conséquence, les prix du fromage fermier sont faibles et chutent fortement en saison des pluies, au moment du pic de production laitière. L'objectif d'Agronomes et Vétérinaires sans frontières à travers le projet FORTISA⁷ était donc d'améliorer les conditions d'intégration marchande à travers la construction de petites entreprises de transformation du lait contrôlées par les producteurs.

L'APPUI AUX FROMAGERIES : UN PROJET INITIAL CENTRE SUR LES PETITES ENTREPRISES DE TRANSFORMATION DU LAIT

La mise en place de deux fromageries associatives

L'action d'appui aux producteurs laitiers, dans sa formulation initiale, naît de la rencontre en 1999 du maire de la province et de l'équipe du projet FORTISA mis en place par CICDA⁸ auprès de l'Université nationale de Huancavelica et des opérateurs du développement : municipalités, ONG locales. Ce projet, qui prévoyait à l'origine une intervention large autour de la production laitière à Sinto, depuis le prêt de taureaux de race jusqu'à la transformation fromagère, s'est rapidement centré, à la demande des éleveurs, sur la construction et la mise en route de deux fromageries pour l'élaboration d'un fromage de qualité pouvant toucher d'autres segments de marché plus rémunérateurs et ainsi diminuer la dépendance des producteurs face aux négociants..

L'expérience de la coopérative locale a joué un rôle important dans la formulation de ce projet. Cette coopérative, constituée par les travailleurs de l'hacienda pour en reprendre la propriété et la gestion au moment de la réforme agraire, gérait en particulier une fromagerie et la vente du fromage dans les boutiques « de luxe » de Lima, avec l'appui de la coopération suisse. La déstructuration de la coopérative et de cette fromagerie par le Sentier Lumineux reste donc synonyme d'occasion gâchée dans l'esprit de nombreux paysans, anciens membres de la coopérative et des autorités locales. En outre, certains des anciens coopérateurs chargés de la fabrication des fromages sont encore présents dans la communauté, et porteurs du savoir-faire acquis à l'époque. C'est donc tout naturellement que

⁷ FORTISA, « projet de renforcement des capacités des acteurs de la sécurité alimentaire du département de Huancavelica », cofinancé par la Commission européenne et le ministère français des Affaires étrangères

⁸ Centre International de Coopération pour le Développement Agricole. Le CICDA a fusionné en 2004 avec Vétérinaire Sans Frontières pour donner naissance à AVSF, Agronomes et Vétérinaires sans Frontières.

la Mairie provinciale et CICDA proposent de mettre en place des fromageries collectives, à raison d'une par secteur (hameau) de la communauté.

Deux stratégies sont adoptées : dans un des secteurs, Esmeralda, qui compte une centaine de membres, l'association qui gérera la fromagerie est intégrée par des représentants de chacun des groupes familiaux et des différents quartiers, soit trente membres à la fondation. En 2001, le projet leur finance à crédit la construction d'une fromagerie en dur, totalement équipée, pour un total de 15 000 euros et d'une capacité de transformation et de vieillissement de 500 litres de lait par jour. Dans l'autre annexe, Llactas, qui compte une cinquantaine de membres, c'est à un petit noyau de trois familles qu'est confiée la gestion de la fromagerie, avec un crédit de 5 000 euros pour le matériel de transformation, et charge à eux d'aménager une maison de terre pour abriter cet atelier qui aura une capacité de 180 litres de lait par jour.

Historique du projet mis en place par CICDA à Sinto (devenu AVSF en 2004)

1999 : reconnaissance du territoire par CICDA – contact avec la municipalité provinciale.

2000 – 2002 : Mise en œuvre de la première phase du projet FORTISA, avec l'Université de Huancavelica (cofinancement Union européenne et ministère français des Affaires étrangères). Pour l'action spécifique concernant la production laitière, la municipalité est maître d'ouvrage du projet sur place. Deux techniciens agricoles travaillent sur la zone, organisent les formations, suivent la construction et la mise en route des fromageries.

2003 – 2005 : Mise en œuvre de la deuxième phase du projet FORTISA II (cofinancement UE, ministère français des Affaires étrangères et Fonds de contre-valeur Pérou-France. Pour l'action spécifique concernant la production laitière, l'ONG CEDINCO⁹ est maître d'ouvrage du projet sur place. Un technicien est présent dans la communauté, il assure le suivi des fromageries et l'élargissement progressif des actions en amont de la filière avec le renfort d'une seconde technicienne pendant un an.

2005 – 2007 : Mise en œuvre de la troisième phase du projet FORTISA (cofinancement UE, MAE et Fondation Ensemble). CEDINCO reste maître d'ouvrage. Le technicien est présent à mi-temps et le projet se concentre sur les actions « hors fromagerie ».

Le plan de développement des fromageries s'appuie sur une donnée centrale : le pari de la qualité. En produisant des fromages au lait pasteurisé, au goût moins salé, avec une présentation normalisée, les producteurs pourront avoir accès à de nouveaux débouchés, plus rentables, qu'ils atteindront en commercialisant directement leurs produits. Le fromage proposé est donc un fromage au lait pasteurisé, à pâte pressée cuite, dont la croûte est salée par saumure pour un affinage d'une dizaine de jours. Une variante consiste àensemencer des ferments lactiques pour produire le *queso andino*, vieilli pendant un mois. Les fromageries produisent également du yaourt à boire. Pour ce faire, elles sont dotées d'équipement en acier inoxydable (d'où le coût élevé de l'investissement), et des formations techniques sont organisées, sur place ainsi que dans une fromagerie d'Arequipa, à destination des membres des deux associations. Le fonctionnement des fromageries est

⁹ Centre de Développement Intégral des Communautés Paysannes.

réfléchi et prévu au cours de réunions, sur la base de cahiers d'enregistrement des volumes entrants, transformés et vendus. Dans chaque fromagerie, un membre se spécialise dans la commercialisation des fromages sur les marchés des villes côtières, à raison d'un voyage par semaine.

À qui profite le projet ? A priori, à tous les producteurs qui fourniront du lait aux fromageries, puisque celles-ci, de par leur statut associatif, ne sont pas censées dégager de marge, mais bien payer le lait un meilleur prix aux fournisseurs. La composition de l'association d'Esmeralda, élargie à un grand nombre de producteurs, devrait quant à elle permettre d'asseoir sa légitimité auprès de tous les producteurs.

La consolidation des fromageries de Sinto : les limites du modèle collectif

Dans les deux premières années du projet, avec l'appui d'un technicien employé sur les fonds du projet FORTISA par la mairie provinciale, puis par l'ONG locale CEDINCO, les fromageries acquièrent une bonne maîtrise technique de la transformation. Les pertes de fromage par reprise des fermentations, liées à une mauvaise transformation sont de plus en plus rares ; les rendements fromagers sont élevés, avec 1 kilogramme de fromage pour 7 à 8 litres de lait. Ceci est dû à la fois à l'efficacité de la transformation mais aussi à la forte concentration du lait en protéines et matières grasses, (même s'il présente des qualités hygiéniques parfois limitées).

Les fromageries tournent cependant en sous-régime, entre 35 et 50 % de leur capacité, faute d'approvisionnement, et rencontrent des difficultés dans la commercialisation de leurs produits. Elles sont économiquement fragiles et leur rentabilité limitée compromet le remboursement des emprunts réalisés. Dans les deux associations, des conflits se cristallisent, notamment à l'encontre du membre chargé de la commercialisation qui, faute de capacité de négociation suffisante, revient chaque semaine avec de plus en plus de fromages laissés en dépôt-vente sur la côte péruvienne, à crédit, et de moins en moins de liquidités, surtout en saison humide quand la production laitière augmente et les fromages abondent. Les différents accords pris en réunion n'y font rien, pas plus que l'accompagnement du technicien du projet : les « vendeurs » se retrouvent en situation difficile. À Llactas, cette crise de confiance amène en 2003 à la dissolution de l'association, dont l'un des membres – le technicien fromager – reprend la fromagerie à titre individuel. À Esmeralda, l'absence récurrente de trésorerie entraîne des retards de paiement aux fournisseurs de lait qui, membres ou pas de la fromagerie, la désertent petit à petit. À plusieurs reprises, des crises éclatent ; une partie des membres abandonne l'association, tout en conservant la qualité de membres dans l'espoir qu'un jour la fromagerie puisse retrouver sa rentabilité... À la mi 2004, l'association se resserre autour de sept membres qui se fixent des responsabilités sur les différentes tâches à accomplir, les nouvelles modalités de contrôle et qui travaillent à tour de rôle, une journée par semaine, avec le technicien fromager salarié.

Nous reviendrons plus précisément sur l'origine de ces difficultés, qu'il faut chercher du côté de la commercialisation. Il est cependant remarquable que malgré leur faible rentabilité, les problèmes de trésorerie, et les difficultés d'approvisionnement, les deux fromageries aient

maintenu leur activité. Ceci tient en partie à la conviction de leurs membres d'une possible sortie de crise, et aussi probablement au fait que l'abandon de l'activité de ces fromageries impliquait un risque de voir les équipements retourner au « projet » et, qui sait, la suspension du projet d'AVSF et de l'appui technique.

Dans le même temps, d'autres fromageries privées se créent sur le territoire, notamment à l'initiative des commerçants acheteurs de fromager fermier, qui se positionnent ainsi sur l'achat du lait aux producteurs. Ces fromageries sont équipées à moindre coût (sans acier inoxydable) et transforment le lait sans le pasteuriser, mais profitent de l'image de qualité créée par les fromageries associatives. Ces fromageries sont d'autant plus rentables qu'elles sont tenues par des commerçants qui disposent d'une certaine réserve de trésorerie. S'ajoutent enfin quelques petites fromageries familiales qui transforment leur lait et celui de leurs voisins et écoulent leur production par des réseaux familiaux en ville, à faible coût et avec une grande souplesse d'organisation.

Quel positionnement sur le marché face à des régions plus compétitives ?

La très grande majorité des **fromages fermiers** de Sinto est écoulée, via les négociants de passage, sur les marchés urbains : l'énorme marché de la capitale Lima absorbe 60 % de la production de fromage fermier de Sinto, le reste est vendu dans les villes de la côte pacifique proche (Pisco, Ica, Chincha) et la ville andine voisine de Huancavelica. À l'inverse, **les produits élaborés par les fromageries** n'atteignent jamais la capitale et se répartissent de moitié entre les villes de la côte pacifique proche et Huancavelica (Grésillon, 2004). Les fromageries traitent en effet des volumes plus faibles que les négociants de fromage fermier qui s'approvisionnent dans l'ensemble des bassins laitiers du département, ce qui ne leur permet pas de couvrir les coûts de commercialisation lié au transport sur Lima. Pour faciliter la commercialisation des fromages, elles s'appuient alors sur des réseaux combinant proximité familiale, géographique et culturelle, plus denses avec ces centres urbains proches, où résident de nombreux migrants originaires de Sinto, qu'avec la capitale. Les segments de marché touchés sont eux aussi différents :

- les fromages fermiers de moindre qualité sont vendus dans les marchés populaires de Lima pour une clientèle à faible revenu ;
- la qualité des fromages issus des fromageries permet de diversifier les débouchés et d'en écouler une partie dans des épiceries pour une clientèle de classe moyenne.

Mais, sur chacun de ces segments de marché, la concurrence est forte. Même additionnés des coûts de transport, les produits laitiers en provenance des deux principaux bassins laitiers andins (Cajamarca au nord, Arequipa au sud) sont compétitifs sur le marché d'Ica ou de Pisco, pourtant bien plus proches de Sinto. La bibliographie consultée et les enquêtes menées auprès de producteurs d'autres régions du Pérou soulignent ainsi la différenciation des systèmes de production laitiers à l'échelle nationale (Aubron et Cochet, 2007). Les éleveurs qui disposent d'un large accès au foncier dans certains périmètres irrigués (plus de 5 ha) et qui alimentent de grands troupeaux de race améliorée (plus de 20 vaches) à partir de cultures fourragères et de concentrés, produisent plusieurs centaines de

litres de lait par jour, contre quelques litres, en saison des pluies seulement, pour ceux élevant quelques vaches de type créole sur parcours. La productivité globale du travail varie environ d'un facteur 20 entre ces deux extrêmes. À Sinto, la saison sèche est longue, le foncier irrigué exploité par une famille restreint, le parcellaire dispersé et le niveau d'accumulation insuffisant pour acheter des animaux de race améliorée, ce qui se traduit par une faible productivité du travail par rapport à d'autres régions du Pérou.

L'alignement des prix sur celui payé aux producteurs les plus compétitifs que tend à générer leur mise en concurrence place donc, aujourd'hui déjà, les éleveurs et les fromageries des bassins laitiers marginaux tels que Sinto dans une situation difficile. L'élargissement de la concurrence aux producteurs nord-américains, colombiens ou argentins dans le cadre des accords de libre-échange dans lesquels le Pérou est engagé¹⁰, risque fort de renforcer ces inégalités, exerçant une pression à la baisse sur les prix aux producteurs. Au-delà de la recherche de marchés de niche susceptibles d'être épargnés par cette baisse des prix, l'enjeu d'un projet centré sur les fromageries est donc aussi de favoriser l'émergence de politiques permettant de compenser ces écarts de productivité à l'échelle plus globale du pays, ce qui passe notamment par un plaidoyer en faveur du maintien des taxes à l'importation.

Un impact limité à l'échelle du territoire

Entre 2002 et 2005, les fromageries de Sinto tournent en sous-régime, ce qui signifie qu'elles n'utilisent pas pleinement les outils de travail (gazinière, marmite à bain-marie, cave, etc.), mais également qu'elles ne transforment qu'une partie du lait produit sur leur territoire (moins de la moitié d'après nos estimations).

Certes, leur création a permis d'augmenter le prix du lait au producteur, en particulier en saison humide, saison d'abondance du lait et de saturation sur le marché du fromage. Alors que la valorisation du fromager fermier chutait à 15 centimes d'euro par litre d'équivalent lait en 2001 ou 2002, elle se maintenait entre 20 et 25 centimes d'euro par litre en 2004 et 2005 (en saison sèche, les deux filières permettent une rémunération d'environ 30 centimes par litre de lait). Et ces niveaux de rémunération s'appliquent autant aux producteurs de fromage fermier qu'aux fournisseurs de lait ! En effet, l'existence d'un nouveau débouché grâce aux fromageries, dont le contrôle est entre les mains de producteurs, a augmenté la force de négociation des producteurs et obligé les commerçants ambulants à aligner leur prix d'achat du fromage fermier sur le prix d'achat du lait par les fromageries. À ce titre, les fromageries de Sinto améliorent la sécurité alimentaire des familles paysannes.

¹⁰ Le Pérou appartient à la Communauté andine des nations (CAN) et fait à ce titre partie depuis fin 2005 de l'espace de libre-échange formé par la Colombie, l'Equateur, le Pérou et la Bolivie. Son intégration au marché commun du cône sud-américain (MERCOSUR) fut presque conclue en 2004. L'accord prévoyait la suppression totale des barrières douanières entre ces pays dans un délai de dix à quinze ans. Les négociations n'ayant pas abouti, sa signature a été repoussée et n'est pas revenue à l'ordre du jour depuis. En décembre 2005, le Pérou et les Etats-Unis ont signé un traité de libre-échange bilatéral (TLC).

La participation limitée des fromageries à l'écoulement des produits laitiers de Sinto s'explique en partie par les fortes contraintes géographiques de ce territoire : certaines luzernières nouvellement mises en culture suite à l'extension des réseaux d'irrigation sont situées dans des zones accidentées éloignées des villages, si bien que l'âne bâté ne peut y accéder. Il arrive que deux fromageries concurrentes s'accordent alors pour envoyer dans ces zones difficiles d'accès un seul et même ramasseur de lait.

Pour la plupart, c'est cependant en raison de retards de paiement du lait que les producteurs n'ont pas adhéré à cette nouvelle filière. Sur les marchés, non seulement les fromageries affrontent la concurrence de régions plus compétitives, mais de plus elles écoulent la majeure partie de leur production à crédit et ne sont payées que plusieurs semaines après livraison des fromages. La trésorerie dont elles disposent est bien souvent insuffisante pour assumer une telle variabilité de leurs entrées monétaires hebdomadaires, qui est donc répercutée sur les fournisseurs de lait dont le paiement est différé. Or, on l'a vu plus haut, la production de fromage et le revenu hebdomadaire qu'elle génère sont la condition de la sécurité alimentaire des familles, voire même un moyen d'obtenir un crédit sur la consommation de féculents achetés. Tant que les fromageries ne pourront pas assurer cette sécurité et cette régularité, elles ne seront pas en capacité de convaincre les producteurs de leur livrer le lait.

Les fromageries disposent de marges de manœuvre pour améliorer la situation, que ce soit à travers la mise en place d'une gestion financière plus rigoureuse ou la recherche de marchés de niche plus rémunérateurs et plus réguliers dans leurs paiements. Mais ce déficit d'adhésion met également en évidence que le service qu'elles proposent ne répond que partiellement aux besoins des producteurs de lait de Sinto et à la logique dans laquelle ils conduisent leur activité et gèrent leur territoire.

ELARGIR L'ACCOMPAGNEMENT A L'AMONT DE LA FILIERE DANS UNE PERSPECTIVE DE DEVELOPPEMENT TERRITORIAL

Appuyer la construction et la mise en route de fromageries n'a pas eu les impacts escomptés. Le projet FORTISA, au cours de sa première phase, a permis, il est vrai, d'augmenter le prix du lait au producteur. Mais l'expérience montre que l'amélioration du niveau de vie des producteurs passe plus par des réponses plus diversifiées aux limites qu'ils rencontrent dans leurs systèmes de production et d'activités qu'à l'unique recherche de la rentabilité de ces micro-entreprises. AVSF et CEDINCO ont donc réorienté les objectifs du projet (FORTISA 2^e et 3^e phases) pour se cibler sur les trois entrées thématiques fondatrices du développement territorial à Sinto : la sécurité alimentaire par la sécurisation de la production laitière, une meilleure gestion des ressources naturelles, en particulier le foncier irrigué et les pâturages collectifs, enfin l'articulation des fromageries avec leurs fournisseurs et le marché.

Revenir aux préoccupations des producteurs : l'appui technique et organisationnel pour accroître et sécuriser la production laitière

Les producteurs sont replacés au cœur du projet : l'objectif n'est plus tant la rentabilité des entreprises que l'amélioration de la sécurité alimentaire et du niveau de vie des familles paysannes. Le diagnostic approfondi de la situation agraire de Sinto montre que cela passe en premier lieu par l'obtention d'une production laitière plus élevée et plus régulière. L'enjeu est aussi d'accompagner en ce sens les différentes catégories de producteurs, en tenant compte du fait qu'elles n'ont pas toutes les mêmes marges de manœuvre. Il importe en particulier de favoriser les formes d'intensification laitière plus économes en eau, pour les familles dont l'accès au foncier irrigué restreint compromet la sécurité alimentaire.

- **Optimiser les cultures fourragères**

Le développement des cultures fourragères en sec et la recherche de techniques de stockage fourrager constituent l'axe majeur de la deuxième phase du projet à Sinto. L'objectif est d'accroître et d'équilibrer les rations des vaches laitières en production, qui sont fortement déficitaires en fibres en cas de pâturage de luzerne pure. Il s'agit aussi, par le biais du stockage fourrager, de diminuer la dépendance des systèmes d'élevage vis-à-vis de l'eau d'irrigation pour l'alimentation des laitières en saison sèche. La configuration retenue est celle d'un travail d'information et de réflexion avec des groupes de familles voisines au cours de réunions, puis d'un suivi individuel des pratiques mises en œuvre par un technicien de l'ONG partenaire CEDINCO. Des réunions d'échanges au sein des groupes de familles sont ensuite organisées chez les éleveurs. Les essais portent principalement sur la culture de l'avoine, qui peut être stockée sous forme de foin ou d'ensilage. La fenaison, qui est plus facile à mettre en œuvre mais qui exige un temps sec, a été plus largement adoptée par les éleveurs de Sinto. Si le foncier et la main-d'œuvre sont disponibles en quantité suffisante dans la majorité des familles pour produire annuellement un demi hectare d'avoine¹¹, c'est bien la pluviométrie qui constitue le facteur limitant au développement de ces cultures fourragères en sec, en particulier dans le secteur aval plus sec de Llactas.

- **Améliorer les services vétérinaires de proximité**

La prophylaxie est un autre axe de travail du projet. En plus des vaccinations contre la fièvre aphteuse et la maladie du charbon, pratiquées chaque année par le ministère de l'Agriculture, les éleveurs de Sinto utilisent fréquemment des déparasitants, en particulier en période de pâturage sur parcours, des antibiotiques en cas d'infection et des vitamines pour les animaux amaigris. Certains éleveurs maîtrisent les techniques d'injection et connaissent les doses mais la plupart font appel à un vétérinaire. Ces produits sont bon marché et efficaces, si bien que les éleveurs réclament la présence permanente d'un vétérinaire dans chaque village, qui est néanmoins compromise par la faible rentabilité de cette activité économique. Ce constat a motivé l'organisation par le projet d'une formation aux soins

¹¹ Un demi-hectare d'avoine permettrait de disposer de 5 kg de foin ou de 28 kg d'ensilage par jour pendant 6 mois de saison sèche, ce qui constitue un complément intéressant au pâturage de la luzerne pour un lot de quatre vaches.

vétérinaires sur quelques semaines avec un cours chaque soir et des applications pratiques le week-end. Elle a été suivie par une vingtaine de paysans et l'un d'entre eux a été désigné pour assurer le service vétérinaire dans la communauté moyennant une rémunération par acte. Un prêt lui a été accordé pour l'acquisition initiale des produits. Ce système d'auxiliaire de santé animale semble fonctionner et gagnerait à être étendu à tous les secteurs de la communauté, pour certains trop éloignés du village central pour y solliciter un vétérinaire.

- **De nouvelles pistes à creuser : l'amélioration de la race**

Bien qu'anecdotiques dans le projet actuel, la sélection animale et l'amélioration génétique constituent un autre axe de travail pertinent à Sinto. L'objectif serait de disposer d'un animal aux meilleures performances laitières, mais également capable de valoriser de vastes étendues de parcours, qui restent l'un des atouts majeurs de ces territoires laitiers marginaux. Il pourrait être atteint par croisement des vaches locales de type créole sélectionnées en fonction de ces critères avec des mâles de races mixtes montagnardes (Brown Swiss, Abondance, Tarentaise ou Aubrac), suivi de la mise en place d'un contrôle des performances. Cela exigerait une profonde évolution de la gestion de la reproduction, qui a lieu actuellement sur parcours sans aucune maîtrise de l'éleveur. Le repérage des chaleurs ne pourrait se faire que dans les luzernières ; l'élevage de mâles « améliorés » pourrait être conduit à moindre coût par des groupes de familles. L'insémination artificielle, qui est à l'essai dans certaines régions andines, se heurte à Sinto à de nombreuses difficultés matérielles mais constitue néanmoins une piste intéressante. La principale limite à l'intégration de ces enjeux de génétique animale, pourtant cruciaux, dans les projets de développement est celle du pas de temps, long de plusieurs années du fait du rythme de reproduction des animaux, alors que les financements accordés par les bailleurs durent généralement moins de trois ans.

Rappelons enfin l'importance des revenus non laitiers pour l'économie des familles paysannes de Sinto, même si cet axe ne figure pas dans le projet conduit par AVSF sur cette zone. Toute innovation technique ou organisationnelle permettant d'accroître et de sécuriser les productions vivrière et carnée, ou même de faciliter les activités non agricoles des hommes, aura un effet bénéfique sur les revenus, sous réserve qu'elle ne compromette pas la production laitière, qui demeure souvent prioritaire. L'élevage de petits ruminants, fréquemment associés aux vaches laitières dans les luzernières, constituerait une bonne cible d'intervention.

Favoriser une gestion durable et équitable des ressources naturelles avec les collectifs qui en ont la charge

Le processus d'intensification laitière en cours depuis vingt ans à Sinto rend nécessaire l'exercice d'un contrôle par les paysans de l'état des ressources mobilisées pour produire du lait (terres de culture, eau d'irrigation, parcours) et de leur répartition entre les producteurs. Un travail de diagnostic a été mené autour de cette question, puis partagé avec les membres de la communauté au cours d'une assemblée générale et de réunions par secteur. C'est sur cette base que les modalités d'accompagnement des différents collectifs intervenant dans la gestion des ressources naturelles ont été réfléchies. La principale difficulté de ce travail, à la

différence de l'appui technique et organisationnel sur la base du volontariat présenté dans le paragraphe précédent, réside dans l'existence de divergences et d'inégalités au sein de ces collectifs, qui restent néanmoins des acteurs incontournables de la gestion des ressources.

- ***Les luzernières irriguées, une ressource encore inégalement répartie***

Le cas des terres de culture irriguées illustre bien cette difficulté. Les pratiques mises en œuvre au niveau des parcelles (aménagement, succession culturale, utilisation au pâturage, etc.) relèvent de chaque famille et donc, en termes de projet, de l'appui technique précédemment discuté. Ce sont en revanche la communauté et les secteurs qui sont garants de la répartition, comme on l'a vu loin d'être égalitaire, des terres irriguées entre les familles. Hérités de l'histoire et de la position qu'occupait chacune d'elles dans l'hacienda, ces droits fonciers ne sont nullement remis en cause aujourd'hui. Tout projet de développement dans la région ne peut donc que s'accommoder d'une telle situation, tant que n'émerge pas de volonté collective d'en changer. L'échange de parcelles entre familles, qui pourrait faire l'objet d'un accompagnement, constitue peut-être un premier levier d'action autour de la répartition du foncier irrigué. Réalisé dans les années 1960 dans une autre vallée andine, un tel remembrement permettrait à Sinto de réduire la dispersion du parcellaire exploité par une famille qui, si elle répartit les risques, accroît considérablement le temps de travail et complique la collecte du lait par les fromageries. La seule action d'AVSF concernant la gestion du foncier irrigué a finalement consisté à animer avec les membres de l'un des secteurs, la réflexion relative à l'utilisation d'une luzernière communale, pour le choix des dates de pâturage et du chargement animal.

- ***Vers une optimisation du système d'irrigation***

La répartition de l'eau d'irrigation et l'entretien des infrastructures relèvent à Sinto des comités d'irrigation, dont les réunions et les prises de décision fréquentes facilitent l'accompagnement. L'aménagement en 2005 d'un système d'irrigation par aspersion, qui permet tout à la fois d'économiser l'eau, de réduire le temps de travail et de limiter l'érosion constitue la principale intervention du projet AVSF autour de la gestion de l'eau à Sinto. Sa localisation a été définie en assemblée avec les paysans du secteur d'Esmeralda après examen des systèmes irrigués existants et des possibilités de financement. Les membres du comité d'irrigation retenu ont ensuite réalisé les travaux, moyennant rémunération, d'après les plans définis avec eux par un expert mobilisé par le projet. Ce dernier a également participé à l'appui technique ultérieur à la construction des infrastructures, qui s'est avéré essentiel pour la définition de nouvelles pratiques d'irrigation et de répartition de l'eau entre irrigants. Le coût élevé de ces aménagements¹² constitue le principal obstacle à leur généralisation. Le projet actuel prévoit la prolongation d'un canal d'irrigation gravitaire dans un autre secteur. D'une manière générale, AVSF suit la réalisation des investissements dans les infrastructures d'irrigation consentis par les collectivités locales et s'efforce d'animer la réflexion sur les tours d'eau des canaux de la communauté, quand leur révision est à l'ordre du jour. Plusieurs

¹² Entre 600 et 3000 euros par hectare suivant le terrain et le type d'équipement choisi, main-d'œuvre nécessaire à la construction incluse (Anten et Willet, 2000).

discussions ont ainsi eu lieu sur l'opportunité du passage à une répartition de l'eau par blocs hydrauliques avec des répartiteurs de débit le long canal de Tambo, aujourd'hui utilisé par 90 irrigants. Les modalités d'un accès à l'eau plus équitable entre les irrigants de deux secteurs partageant un même canal, aujourd'hui à la faveur du secteur aval, sont également fréquemment débattues.

- **La gestion des parcours, un enjeu crucial trop longtemps oublié**

Le projet conduit par AVSF à Sinto ne s'est intéressé à la gestion des parcours par les secteurs qu'après six ans de travail dans la zone. Ces espaces souvent relégués au second plan dans le discours des paysans couvrent pourtant l'essentiel du territoire et fondent, avec les luzernières, l'équilibre des systèmes d'élevage de Sinto. Ce sont aussi des espaces fragiles, sur lesquels la combinaison de conditions climatiques défavorables – pluviométrie insuffisante en particulier – et d'une surexploitation au pâturage compromet la repousse herbacée. Le sol nu est alors sujet au ruissellement et à l'érosion ; la moindre infiltration des eaux de pluie se traduit par un moindre stockage de l'eau dans les sols et dans la nappe phréatique en saison des pluies, qui à son tour limite en saison sèche les possibilités d'irrigation en aval. La principale pratique de gestion des parcours mise en place par les éleveurs de Sinto consiste à mettre en défens certains espaces de parcours en saison des pluies (les *potreros*), et à faire pâturer par leurs animaux le fourrage ainsi stocké sur pied au cours de la saison sèche suivante. Le collectif qui en a la charge décide alors de la date d'ouverture au pâturage et du nombre de têtes autorisé par famille. Le stockage fourrager constitue le principal intérêt de cette pratique, qui permet aussi la reproduction des végétaux et favorise donc leur développement. L'accompagnement des collectifs dans la gestion de ces *potreros* (localisation, taille, utilisation) est une action de développement pertinente, mais qui exige une fine connaissance du milieu. Sur les parcours fortement dégradés, à proximité des maisons ou dans les zones de forte pente, seule la mise en défens pendant plusieurs années, éventuellement complétée par le réensemencement d'herbacées fourragères, peut permettre la reconstitution d'une couverture végétale. Ces actions, qui devront être discutées en assemblée de secteurs, sont prévues par le projet dans sa troisième phase. Enfin, si l'état des parcours devient limitant, il est probable que les éleveurs de Sinto imposeront une limite à la taille des troupeaux familiaux¹³. AVSF pourrait jouer un rôle de médiateur dans ce processus en se nourrissant de l'expérience d'autres communautés paysannes.

Repenser l'appui aux fromageries dans leurs relations aux fournisseurs, entre elles et avec le marché

Les difficultés rencontrées par les fromageries sont nombreuses et, pour certaines, dépassent très largement le cadre d'un projet de développement local. Ces petites entreprises de transformation laitière n'en restent pas moins incontournables aujourd'hui pour qui s'intéresse à l'avenir de ce territoire laitier. Réorienter le projet ne consiste donc pas à les

¹³ Il n'y a aujourd'hui aucune limite à la taille des troupeaux imposée par les collectifs. Chaque famille paie annuellement un droit de pâturage par tête mais qui est modeste et n'a donc pas de valeur dissuasive.

« abandonner », mais à repenser l'appui qui leur est fourni. AVSF s'est dans un premier temps concentré sur le fonctionnement interne des fromageries (techniques de transformation, comptabilité, gestion du personnel, rentabilité, etc.). Il ressort de l'analyse menée par AVSF et décrite dans la deuxième partie du texte que bon nombre des problèmes de fonctionnement et des conflits internes aux fromageries résultent des fortes contraintes du milieu dans lequel elles exercent leur activité. La réflexion qui suit suggère de repenser l'appui aux fromageries dans le sens d'une meilleure articulation avec leurs fournisseurs, entre elles et avec le marché.

- **Resserrer le lien fournisseur / fromagerie**

Les relations entre les fromageries et leurs fournisseurs sont encore aujourd'hui très distendues : certains éleveurs, même quand ils sont membres du collectif qui la gère, livrent leur lait tour à tour à l'une ou l'autre des fromageries en fonction des avantages offerts, sans parfois les en aviser ; les réunions de fournisseurs sont rares et les fromageries n'ont donc qu'une maîtrise limitée de leur approvisionnement. Il ne s'agit pas d'inverser totalement la tendance puisque l'objectif est bien que le contrôle de la filière ne soit pas accaparé par les fromageries au détriment des producteurs, mais de favoriser l'émergence des discussions, peut-être en les couplant à l'appui technique aux producteurs. Les pratiques de traite et la qualité du lait pourraient constituer un premier axe de travail. Leur amélioration permettrait d'atténuer la présence de bactéries coliformes dans le fromage, qui compromet fortement sa conservation et sa commercialisation sur les marchés urbains. Les fromageries gagneraient également à associer les producteurs à l'organisation de la collecte du lait, pour une meilleure adaptation des circuits de ramassage aux variations de volumes et des lieux de production au cours de la campagne.

- **Renforcer la coopération par l'action collective**

L'organisation de la collecte pourrait également constituer un axe de travail entre fromageries. Sa mutualisation totale n'est pas réaliste étant donnée la concurrence à laquelle elles se livrent pour trouver des fournisseurs. Un « partage du territoire » plus réfléchi permettrait cependant d'éviter que deux fromageries ne mobilisent chacune une personne et un âne pour ramasser le lait dans une même zone sans qu'aucun des deux chargements ne revienne complet. Quelques tentatives de regroupement des fromageries de Sinto, associatives, familiales et privées, ont été menées sans grand succès au cours de la seconde phase du projet. À l'image de ce que nous avons observé à Chuquibamba (région d'Arequipa) ou de ce qui est en cours autour du *queso mantecoso* à Cajamarca (Boucher, 2004), l'association de fromageries peut être un lieu d'échanges et de prise de décision à propos du prix du lait ou de la qualité des produits. Elle est également très utile pour améliorer l'articulation au marché, lorsque la clientèle exige de gros volumes de fromages ou qu'il s'agit de défendre collectivement l'image territoriale du produit.

- **Vers la construction d'une qualité territoriale ?**

L'ampleur des écarts de productivité entre bassins de production ne remet pas en cause la pertinence de l'appui à la commercialisation des produits élaborés par les fromageries de

Sinto. Même si elles sont trop étroites pour absorber la totalité de la production fromagère paysanne du Pérou, les niches de marché pour ce type de produit existent et les entreprises de transformation de Sinto ne sont pas les plus mal placées pour s'y positionner. Le fromage de Sinto est connu dans la région de Huancavelica et son prix est élevé dans cette ville andine en expansion. Dans les villes de la côte pacifique proche, il souffre de la concurrence d'autres bassins laitiers qui pourrait être réduite, tout au moins dans les magasins, par une identification plus claire du produit (origine, qualité, garantie de pasteurisation). L'expérience des appellations d'origine pour des fromages produits dans des zones montagnardes marginales d'Europe montre que la communication sur l'image du produit passe par l'établissement de normes respectées par tous les producteurs, traduites dans un cahier des charges. Les fromageries de Sinto ne bénéficient actuellement d'aucun soutien de l'Etat péruvien pour faire respecter ce type de cahier des charges : elles doivent construire une autorité collective à même de s'assurer que toutes les fromageries jouent le jeu. La vente « aux institutions » (vente à la commande aux salariés des institutions avec paiement mensuel direct par retenue sur les salaires) constitue également une piste intéressante, de même que l'approvisionnement en produits laitiers des programmes publics d'aide alimentaire pour lesquels les producteurs locaux sont légalement prioritaires. Les ONG peuvent jouer un rôle non négligeable dans l'établissement de ces relations commerciales (Requier-Desjardins, 1999), qui n'a encore été que faiblement investi par AVSF à Sinto.

CONCLUSION

Les fromageries apparaissent donc comme une composante du processus d'intensification laitière qui constitue l'essence du développement territorial à Sinto. Elles permettent une meilleure rémunération du travail des familles paysannes et participent donc en ce sens à l'amélioration de la sécurité alimentaire, à condition qu'elles soient en mesure de payer le lait avec ponctualité. Le développement des fromageries accompagne à Sinto l'évolution des formes de gestion du milieu, dans le sens d'une plus grande maîtrise exercée sur les ressources-clé pour la production laitière, en particulier l'eau d'irrigation.

L'accompagnement à la mise en place de structures de transformation se doit donc de prendre en compte leur cohérence avec les pratiques de production et de gestion de l'espace, qui conditionnent leur viabilité. À Sinto, AVSF et CEDINCO ont donc fait le choix de « sortir » des fromageries pour mieux comprendre le fonctionnement du territoire et orienter leur appui vers des collectifs élargis, en amont et aval de la seule transformation et commercialisation des produits laitiers. L'appui aux petites entreprises de transformation était probablement une entrée pertinente, mais il eût été intéressant d'appréhender d'emblée le développement dans sa dimension territoriale.

La mise en place d'outils de transformation et de commercialisation gérés par les producteurs, dans la mesure où ils sont pertinents en termes techniques et économiques, contribuent par ailleurs au renforcement des organisations locales, même au travers des

conflits qu'ils engendrent. Il résulte de ces expériences une plus grande capacité des organisations locales à gérer les ressources de leur territoire, mais aussi à devenir des interlocuteurs capables de reprendre en main les décisions qui les impliquent. Gageons que la communauté de Sinto, forte de ses fromageries intégrées dans l'aménagement de son territoire, pourra être à même de négocier le financement de ses projets auprès des gouvernements locaux, ou encore de faire valoir ses droits sur l'eau des torrents qui naissent sur son territoire pour s'écouler vers les vallées irriguées de la côte.

Bibliographie

- Anten, M., and H. Willet. 2000. Diseño de pequeños sistemas de riego por aspersión. Cajamarca: PRONAMACHCS - SNV. 62 p.
- Apollin F, Laforge M., Muller E, 2003, Rapport de mission au Pérou : la coopération de CICDA à Huancavelica, CICDA, 44 p.
- Aubron, C., 2006. Le lait des Andes vaut-il de l'or ? Logiques paysannes et insertion marchande de la production fromagère andine. Thèse de doctorat, INA P-G. 480 p.
- Aubron, C. et Moity-Maïzi, P., 2007. Des fromageries dans un territoire andin marginal : une innovation pour le développement local ? *Economies et Sociétés, Série Systèmes agroalimentaires*. Sous presse.
- Aubron, C. et Cochet, H. 2007. Producción lechera en los Andes peruanos: ¿Integración al mercado interno o marginación económica? *Anuario Americanista Europeo*, n°4 Estudios rurales, A paraître.
- AVSF, 2006. Protection et gestion durable des ressources en eau et des sols des bassins versants des rivières Ichu et Pisco, Document de projet. 30 p.
- Boucher, F. 2004. Enjeux et difficultés d'une stratégie collective d'activation des concentrations d'agro-industries rurales, le cas des fromageries de Cajamarca, au Pérou. Thèse de doctorat, Université de Versailles / Saint Quentin en Yvelines. 434 p.
- CICDA, 1999, « Renforcement des capacités de gestion des acteurs de la sécurité alimentaire du département de Huancavelica », Document de projet, 60 p.
- Grésillon, A., 2004. Quelles perspectives pour les agro-industries rurales fromagères de la communauté de Sinto ? Analyse diagnostic de l'activité de transformation fromagère du bassin de production de Sinto, Cordillère Centrale, Pérou. Mémoire de fin d'études, CICDA - CNEARC. 125 p
- Mestre C., 2002. Evaluación final externa del proyecto « Fortalecimiento de las capacidades de los actores locales de la Seguridad Alimentaria del Departamento de Huancavelica Perú » (Fase 1), CICDA – CIEDEL, 51 p.
- Requier-Desjardins, D., 1999. "Agro-Industria Rural y Sistemas Agroalimentarios Localizados ¿ Cuales puestas ?" présenté à X aniversario de PRODAR, Quito, 1999.

Traverses n° 1. *Création, appui, renforcement d'opérateurs intermédiaires. Synthèse du séminaire interne du Gret sur les opérateurs intermédiaires.* Par Philippe Lavigne Delville, Gret (décembre 1997).

Traverses n° 2. *Dispositifs d'appui aux petites entreprises en Afrique. Évolution historique et défis actuels.* Par Michel Botzung, Gret (avril 1998).

Traverses n° 3. *Institutionnalisation des réseaux d'épargne-crédit : une construction sociale à concevoir. Études de cas en Guinée et au Bénin.* Par François Doligez, Iram (janvier 1999).

Traverses n° 4. *Stratégies et instruments du développement à l'échelle locale. Examen comparatif à partir du cas burkinabè.* Par Patrick Freudiger, Jean-Pierre Jacob et Jean-David Naudet (février 1999).

Traverses n° 5. *Comment allier efficacité technico-économique et efficacité sociale ? Enseignements d'un projet en santé animale au Cambodge.* Par Diane Intartaglia, VSF (juillet 1999).

Traverses n° 6. *Renégocier les règles collectives en irrigation. Autour de l'intervention de Cicda à Urcuqui (Équateur).* Par Frédéric Appolin et Xavier Peyrache [Cicda] et par Philippe Lavigne Delville [Gret] (juillet 1999).

Traverses n° 7. *La coopération décentralisée, légitimer un espace public local au Sud et à l'Est.* Par Bernard Husson, Ciedel (juillet 2000).

Traverses n° 8. *Des instances paritaires pour gérer des ressources communes ? Deux expériences de gestion paritaire des ressources pastorales (Tchad oriental, Guinée maritime).* Par Véronique Barraud, Sékou Béréty, Diane Intartaglia, VSF (octobre 2000).

Traverses n° 9. *Concessionnaire de réseaux d'adduction d'eau potable, naissance d'un métier. Gestion de réseaux d'adduction d'eau potable en République islamique de Mauritanie.* Par Rodolphe Carlier, Gret (avril 2001).

Traverses n° 10. *Les associations villageoises de migrants dans le développement communal : un nécessaire repositionnement ? Élus, associations locales, associations de migrants en région de Kayes (Mali).* Par Éric Force, GRDR (octobre 2001).

Traverses n° 11. *Le développement local entre décentralisation et privatisation : réflexions à partir de cinq expériences (Afrique de l'Ouest, Bolivie).* Par le Groupe Initiatives [synthèse réalisée par Diane Intartaglia et Annette Corrèze] (janvier 2002).

Traverses n° 12. *Conquérir et consolider le marché du café de qualité, entre dynamiques communautaires et contraintes du marché international. Avancées et défis des coopératives caféières boliviennes.* Par Christophe Chauveau, Cicda (décembre 2002).

Traverses n° 13. *Cycle des projets, cadre logique et efficacité des interventions de développement.* Par Christian Castellanet, Gret (octobre 2003).

Traverses n° 14. *Renforcement de la société civile, politique d'alliances et partenariat. Texte de référence VSF et Cicda. Texte collectif sous la coordination de Carlos Cubillos [VSF] et Frédéric Apollin [Cicda] (juin 2004).*

Traverses n° 15. *Capitalisation d'expériences... expérience de capitalisations. Comment passer de la volonté à l'action ?* Par Philippe Villeval [Handicap International] et Philippe Lavigne Delville [Gret] (octobre 2004).

Traverses n° 16. *Appui et conseil aux organisations paysannes en zone Office du Niger. Du projet centre de prestations de services aux « Faranfasi So ».* Par Jean-Bernard Spinat [Iram], Bakary Traoré [PCPS] et Anne-Sophie Saywell [Groupe initiatives] (février 2006).

Traverses n° 17. *Réforme agraire et agriculture paysanne : au-delà de l'accès à la terre, un accompagnement nécessaire. Expérience et enseignements du projet Bagé, Brésil.* Par Pierre Clavier, Agronomes et Vétérinaires sans frontières (mars 2006).

Traverses n° 18. *Construire une parole publique par l'espace radiophonique. Expérience pilote dans la commune de Ouahigouya, Burkina Faso.* Par Boureima Ouedraogo, ACE-RECIT (mai 2006).

Traverses n° 19. *État civil, fichier électoral et démocratisation en Afrique. Le cas du Togo.* Par Tikpi Atchadam, Alliance pour refonder la gouvernance en Afrique (mai 2006).

Traverses n° 20. *Le financement de la santé au niveau communal au Cameroun. Principe d'unicité de caisse et décentralisation.* Par Cosmas Cheka, Espace Dschangshuss (mai 2006).

Traverses n° 21. *Organisations paysannes, systèmes financiers décentralisés et communes : une nécessaire clarification. Exemple de la zone Office du Niger, Mali.* Par Bakary Traoré, Socodevi (mai 2006).

Traverses n° 22. *Décentralisation dans le Nord Mali. Le pouvoir local, de la colonisation aux collectivités locales : continuité ou rupture ?.* Par Younoussa Hamara Toure, AEMA (mai 2006).

Traverses n° 23. *Réflexions sur le rôle et la place de l'animateur de développement local. Expérience du GRDR dans la région du Guidimakha, Mauritanie.* Par Alassane Thioye, GRDR (septembre 2006).

Traverses n° 24. *Partenariat entre acteurs locaux et gestion de crise. Cas du projet de construction de puits équipés de pompes manuelles dans la commune rurale de Nkolafamba (Cameroun).* Par Guy Tally Oyono, Arc-En-Ciel (septembre 2006).

Traverses n° 25. *La décentralisation, une opportunité pour améliorer le développement et la gouvernance locale.* Par Jeanot Minla Mfou'Ou, Canadel (septembre 2006).

Traverses n° 26. *Développement pastoral et gestion des ressources naturelles L'approche par les unités pastorales dans la zone du Ferlo, Sénégal.* Par Cheikh Fall, PRODAM (septembre 2006).

Traverses n° 28. *Passer de l'appui aux petites entreprises de transformation à une approche de développement local. Réflexions autour d'un projet laitier dans la communauté de Sinto, Pérou.* Par Claire Aubron, SupAgro, et Joseph Le Blanc, Agronomes et Vétérinaires sans Frontières (septembre 2007).

► Comment mettre en œuvre des services durables aux populations ? Comment construire et pérenniser des dispositifs d'appui qui sachent répondre à la demande ? Comment appuyer sans étouffer des organisations locales et des opérateurs techniques ? Quelles méthodes et quels savoir-faire pour que l'idéal d'un développement qui met les populations au cœur de l'intervention ne soit pas qu'un discours incantatoire ?

Longtemps négligées du fait de la polarisation sur les réalisations concrètes, les dimensions institutionnelles du développement apparaissent aujourd'hui comme un enjeu majeur. Loin de l'image idyllique d'un développement consensuel, les opérations de développement suscitent des jeux d'acteurs complexes qu'il faut être capable de comprendre et de prendre en compte. Au-delà des discours et des principes, il faut savoir discuter de la « cuisine » de l'intervention. Au service des intervenants de développement, la série *Traverses* veut contribuer au débat stratégique et méthodologique sur ces questions, avec une approche transversale aux différents champs d'intervention. Elle accueille des documents de travail, issus de littérature grise ou de capitalisation d'expérience, qui offrent un intérêt particulier en termes d'analyse et/ou de méthode à partir d'expériences de terrain.

► La série *Traverses* est éditée par le Groupe *initiatives*, qui rassemble sept organisations françaises de coopération internationale partageant une ambition commune pour un développement au service des acteurs locaux, dans une logique de recherche-action et de renforcement institutionnel. Les textes sont choisis et validés par un comité éditorial, composé de représentants des organismes membres du Groupe *initiatives* : Myriam Mackiewicz-Houngue (AVSF), Olivier Thomé (Ciedel), Jean-Philippe Delgrange (Esson), Olivier Le Masson (GRDR), Marion Georges (HSF), Anne Sophie Saywell (Groupe *initiatives*) et animé par Philippe Lavigne Delville (Gret) et François Doligez (Iram).

► Tous les numéros de *Traverses* sont téléchargeables gratuitement sur le site Web du Groupe *initiatives* (www.groupe-initiatives.org). Certains sont accessibles via les sites d'Agronomes et Vétérinaires sans frontières (www.avsf.org) ou du Gret (www.gret.org).



Agronomes et Vétérinaires sans frontières (VSF-CICDA)

> 45 bis avenue de la Belle Gabrielle
F-94736 Nogent-sur-Marne Cedex
Tél. 33 (0)1 43 94 72 01
Fax 33 (0)1 43 94 72 17
avsf@avsf.org

> 58 rue Raulin
F-69361 Lyon Cedex 07
Tél. 33 (0)4 78 69 79 59
Fax 33 (0)4 78 69 79 56
avsf@avsf.org



45 bis avenue de la Belle Gabrielle
F-94736 Nogent-sur-Marne Cedex
Tél. 33 (0)1 43 94 73 27
Fax 33 (0)1 43 94 72 17
gr-initiatives@groupe-initiatives.org