



AFRIQUE DE L'OUEST : NOURRIR LES VILLES PAR L'AGRICULTURE FAMILIALE DURABLE



Entretien avec Guillaume Bastard
sur l'appui au développement de
mini-laiteries au Sénégal

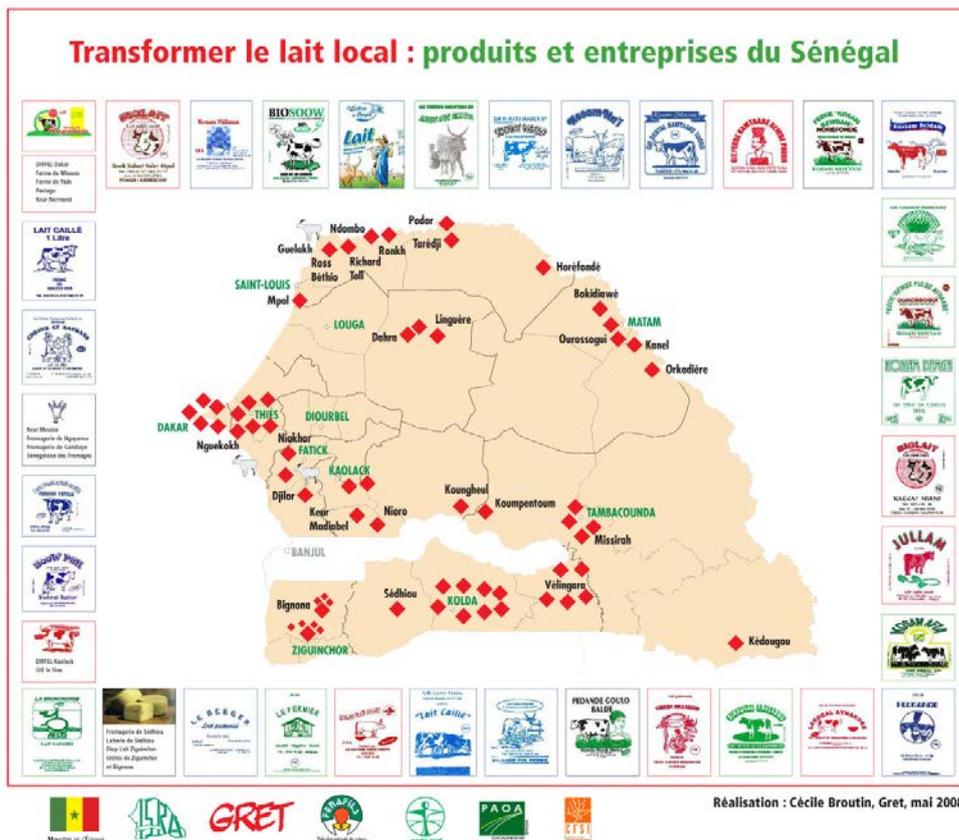
Le Sénégal est un grand importateur de lait en poudre depuis les années 70. Ces importations représentent en valeur près du double de la production laitière locale qui est irrégulière (ralentissement très marqué au cours des 7 mois de la saison sèche).

On note cependant un intérêt des éleveurs de plus en plus important pour la production de lait en raison des revenus réguliers et relativement importants générés par cette activité, conséquence de l'augmentation de la demande urbaine. Pourtant le lait local connaît des problèmes de compétitivité vis-à-vis de la poudre de lait importée.

Le développement de la filière laitière passe par un soutien aux éleveurs qui, aujourd'hui, fait largement défaut. Le PROLAIT (Projet d'appui à la transformation et la valorisation du lait au Sénégal) est mis en œuvre par les ONG ENDA Sahel et Gret, en collaboration avec la Direction de l'élevage et la FENAFILS (Fédération Nationale des acteurs de la filière du Sénégal). Guillaume Bastard, représentant du Gret au Sénégal, fait le point sur les résultats obtenus et les obstacles à surmonter.

Comment appuyez-vous la filière lait sénégalaise ?

L'idée du projet était de développer les produits issus du lait des vaches sénégalaises, ce lait étant transformé dans des mini-laiteries. Il faut savoir que ces mini-laiteries sont de très petites structures, qui ne prennent en charge que 30 à 300 litres de lait par jour. Leur marché de distribution est constitué par des petites villes secondaires du pays. Le projet a par ailleurs travaillé prioritairement dans les régions de Kolda [Casamance, au sud du Sénégal], Tambacounda, Kaffrine, Kaolack et Fatick [régions centrales], et de façon plus ponctuelle dans les régions de Louga et St Louis [nord-ouest].



L'effet levier recherché, c'est le renforcement des entreprises – en termes de gestion, de distribution, d'achat et de relation avec les éleveurs – pour améliorer le fonctionnement de la filière. Nous travaillons dans le cadre de ce projet avec 17 entreprises. Il est par ailleurs à noter que nous avons arrêté toute forme d'action avec les fermes intensives proches de Dakar à la suite de la revue à mi-parcours réalisée en 2009. En effet, cette revue a mis l'accent sur la nécessité de concentrer les actions sur quelques territoires (ceux cités plus haut) et un nombre restreint d'entreprises afin d'améliorer l'efficacité de l'action.

De plus, nous n'avons pas créé de nouvelles laiteries pour le projet, nous avons souhaité encourager des dynamiques préexistantes. Nous avons ainsi mis en place des protocoles d'accord avec chaque entreprise. Ces protocoles, signés en 2010, ont résulté de l'analyse de consultants externes sur les améliorations à effectuer dans chacune d'elles. Le diagnostic ainsi réalisé a donné lieu à un travail d'appui conseil personnalisé en conséquence.

La saisonnalité de la production laitière (saison sèche/saison humide) est-elle la cause principale des difficultés d'approvisionnement ?

Il existe aussi une défiance des éleveurs vis-à-vis des laiteries qui peut être catastrophique : certaines n'ont aucun fournisseur régulier car les éleveurs les suspectent de faire des marges énormes. Même si la laiterie est détenue par l'OP à laquelle l'éleveur adhère, il ne va pas pour autant forcément la fournir en lait, car vendre sur le marché à la ville la plus proche est plus intéressant en termes de prix au litre. Cependant les laiteries ont la possibilité de fournir un revenu régulier et elles acceptent des quantités plus importantes que l'écoulement sur le marché local. Les femmes transformatrices informelles font aussi parfois du porte-à-porte, ce qui fait partie d'un marché parallèle où il n'y a aucun contrôle de qualité. Les éleveurs ne calculent pas leur coût de production et leur vente est déterminée par leur besoin de liquidités à un moment précis.

Il y a donc un chantier à mettre en place pour casser cette image négative des laiteries : organiser des séances de discussion autour de la distribution de la valeur ajoutée sur la filière, sur le prix du lait également. On pourrait imaginer mettre en place un système de changement du prix selon la saison, ou bien au contraire lisser le prix sur l'année, mais en faisant alors en sorte que les laiteries s'engagent à acheter le lait toute l'année. Il faut en tout cas établir une relation de confiance.

Dans certains cas (3 laiteries sur les 17 appuyées), les entreprises fournissent de l'aliment de bétail durant la saison sèche aux éleveurs fournisseurs. Le prix de l'aliment est alors retenu sur le prix du lait. On peut penser que dans quelques années, les contrats de ce type pourraient se généraliser.

La discussion avec les laiteries doit aussi porter sur les services d'ordre socio-économiques qu'elles peuvent apporter à l'éleveur. Par exemple, elles pourraient faire une avance sur le prix du lait pour que les producteurs puissent payer la scolarité de leurs enfants.

Sur quel chantier avez-vous le plus avancé ?

Le projet a concentré ses efforts sur l'autre gros problème des mini-laiteries qui concerne leur compréhension du fonctionnement du marché et la maîtrise des *process* techniques. Il s'agit de travailler sur la qualité, réaménager les locaux (selon les principes de la *marche en avant*¹), élaborer des stratégies commerciales, suivre les ventes, etc.

Tous les aspects qui déterminent dans quelles conditions une mini-laiterie découvre son marché, le négocie, et l'approvisionne. Nous avons donc voulu d'abord renforcer les entreprises dans leurs trois fonctions, à savoir la gestion, la transformation, et la commercialisation, avant de passer à des systèmes de contrat avec les éleveurs.

Comment ont fonctionné les fonds à frais partagés « expérimentation, équipements et qualité » créés par le projet ?

Ces fonds ont permis de payer 4 consultants extérieurs, chacun étant alloué à un domaine spécifique : équipement et innovation, conseil en gestion, stratégie commerciale, qualité. L'entreprise devait payer une cotisation après que le diagnostic ait été formulé par les consultants pour accéder au minimum de services requis, qui concerne les compétences en matière d'hygiène et de qualité (Guide des bonnes pratiques d'hygiène, formation sur l'utilisation du matériel, petits équipements

¹ Organisation des opérations de fabrication visant à ce que le produit devienne de plus en plus sain au fur et à mesure de ses transferts aux différentes étapes du *process*. Notamment élimination des conditionnements souillés, cheminement vers des zones de plus en plus propres, mesures pour ne pas recontaminer un produit assaini, etc.

de contrôle, etc.). Mais en dehors de ces services minimum, chaque entreprise avait un plan d'action spécifique. En général elles ont utilisé les quatre fonds. Ces derniers étaient financés à 50 % par l'AFD (Agence Française de Développement), et par d'autres ressources complémentaires, comme celles apportées par le CFSI. Mais le but était aussi de faire de la valorisation : les entreprises devaient donc trouver des fonds elles-mêmes.

Comment appréciez-vous les résultats du projet ?

Aujourd'hui [juillet 2012], nous sommes à 85 % de réalisation des prévisions du plan d'action. En moyenne il y a eu une augmentation de 20 % du lait collecté, et donc une augmentation du chiffre d'affaire des mini-laiteries. Il y a eu beaucoup d'avancées sur les techniques commerciales, sur les *process* de fabrication, mais il y a toujours de gros problèmes de gestion.

Comment l'expliquez-vous ?

Il faut différencier deux types de laiteries : d'un côté les promoteurs privés, et de l'autre les entreprises collectives. Ces dernières n'ont pas qu'un intérêt purement économique mais aussi social. Elles ne sont pas toujours perçues comme de vraies entreprises par les membres des OP porteuses. La collectivisation des outils de production – sur le modèle du GIE par exemple – ne marche pas bien de façon générale. La prédominance des objectifs sociaux sur les objectifs économiques, le faible niveau d'éducation des dirigeants, la persistance de pratique de gestion peu transparente sont des facteurs mettant à mal le fonctionnement de ces entreprises collectives. L'accompagnement de ces entreprises nécessite beaucoup de proximité et des efforts de long terme, ce qui n'était pas la configuration du projet Prolait. Dans les entreprises privées, les relations avec les éleveurs sont plus saines, car chacun a ses intérêts bien compris, et c'est une base de négociation. Ceci dit, même chez les promoteurs privés, cette question de la gestion est encore problématique. Le projet n'est intervenu que trop superficiellement sur cette dimension qui aurait demandé un accompagnement de grande proximité avec chaque entreprise.

Les produits des mini-laiteries sont-ils destinés à un marché de niche ou à un marché de masse ?

Les produits transformés sont un peu plus chers que les produits du marché local à base de lait cru, mais pas tant que ça. Ils restent accessibles. Chaque laiterie a son nom, son logo, et met du lait caillé en sachets sous divers formats. Le plus apprécié est le 8^{ème} de litre (125 ml), vendu à 100 FCFA, surtout aux élèves, ou encore aux fonctionnaires. Les plus gros sachets sont des demi-litres, vendus à 400 FCFA.

Sur le marché local en revanche, il faut venir avec son récipient, et il faut se déplacer jusque là-bas, alors que les produits des mini-laiteries peuvent être trouvés dans les petites boutiques.

Les mini-laiteries ont-elles facilement accès aux emballages ?

Les emballages sont accessibles mais ils sont chers, et mobilisent beaucoup de trésorerie, car ils s'achètent par grandes bobines, et qui représentent un stock. Il n'est pas possible d'acheter un emballage selon les besoins et qui soit personnalisé, il faut nécessairement l'acquérir en gros. Cela mobilise de la trésorerie, or le principal problème des laiteries, est le manque de fonds de roulement.

A-t-il été difficile d'accéder aux équipements nécessaires à l'augmentation de la qualité des produits transformés ?

Les équipements n'étaient pas tous disponibles sur place. On a donc dû importer du matériel, cela a pris plus d'un an, que ce soit pour le matériel de contrôle qualité ou pour les équipements spécifiques au lait comme les moules à fromage, et même pour les tricycles servant à la livraison du lait ! Cela a été compliqué avec les fournisseurs.

Concernant les circuits de redistribution, vous parliez de votre volonté de travailler en circuits courts ?

On est sur des produits très périssables – qui se conservent 3-4 jours maximum dans une chaîne du froid. On est donc obligé de travailler sur des circuits courts. La vente se fait sur les centres urbains les plus proches. Les laiteries sont ainsi généralement situées à moins de 10 km du lieu de vente de leurs produits.

Les consommateurs sont surtout les élèves, les fonctionnaires, et les clients de boutiques habitués à consommer des produits laitiers. Les laiteries ont un accord avec des boutiquiers pour mettre en vente un certain nombre de sachets dans leurs boutiques (le système le plus fréquent est le dépôt-vente). En ce qui concerne les écoles, il n'y a pas d'accord passé en tant que tel avec les laiteries, mais les vendeurs mobiles sont parfois autorisés à rentrer dans les cours d'écoles pour vendre aux élèves. Un troisième circuit est la vente à domicile chez des clients fidèles.

Les mini-laiteries ont-elles innové en termes de transformation ?

Des laiteries qui ne faisaient que du lait caillé se sont lancées dans la production de yaourt en complément de gamme. Ces yaourts sont un peu plus chers, et vendus surtout aux fonctionnaires. Il y a également du fromage, de type pâte pressée, de préparation assez simple car il n'y a pas beaucoup d'affinage. La laiterie Le Fermier à Kolda s'est lancée dans la production d'un fromage plus affiné, qui marche bien, notamment au niveau des restaurants.

Le gros intérêt du fromage est qu'il permet de conserver le lait qui est disponible en abondance pendant l'hivernage. De plus, un fromage peut être transporté à 10 degrés et pas à 4, comme c'est le cas pour le lait. Il y a par ailleurs de gros débouchés potentiels, au niveau des restaurants, mais aussi pourquoi pas au niveau des boutiques.

Propos recueillis le 11 juillet 2012 par Mathilde Lecler (CFSI) et édités le 20 novembre 2013 par Hélène Basquin (CFSI). Photos ©

Pour creuser le sujet :

- Sensibilisation, *Mon lait, je l'aime local*, 2009
- Fiche projet, *Transformation et valorisation du lait local sénégalais*, 2010
- Guide, *Maîtrise de la qualité dans les unités de transformation du lait*, 2011
- Témoignage, *Entretien avec Moussa Baldé sur la filière lait local au Sénégal*, 2013
- Fiche expérience, *Mini-laiteries coopératives pour optimiser la collecte et la distribution du lait local*, 2013
- Information, *Le Sénégal en pleine montée de lait*, 2013
- Témoignage, *Allier entreprise privée et OP pour dynamiser la filière lait local. Malick Diallo fait le point sur l'ESOP*, 2013

Ce projet a bénéficié d'un financement dans le cadre du programme « Promotion de l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest » (PAFAO, appel 2010) du CFSI et de la Fondation de France. Voir la fiche projet.

Ce programme est porté par la Fondation de France et le CFSI. Il bénéficie de la contribution de la Fondation Ensemble, de la Fondation L'OCCITANE et de l'Agence Française de Développement depuis 2013. La SEED Foundation participe également au volet capitalisation du programme.

