

# Partenariats locaux et internationaux pour des filières lait locales

Lors d'un webinaire organisé par Inter-réseaux le 10 septembre 2021, trois laiteries ont partagé leur expérience de partenariat avec les producteurs et productrices de lait : la mini-laiterie de Banfora au Burkina Faso, l'industrie TIVISKI (Mauritanie) et le groupe sénégalais Kirène, franchise de la coopérative française Sodiaal. Si l'on retrouve des défis et des valeurs communes, chaque laiterie a mis en place des solutions spécifiques à son environnement. Tour d'horizon de ces trois initiatives porteuses d'innovations et complémentaires pour le développement de la filière à l'échelle régionale.

Le lait symbolise à la fois la dépendance alimentaire de la région et le paradoxe sur lequel celle-ci repose. Avec plus de 460 millions de têtes de bétail à l'échelle régionale, le potentiel de production (de lait et de viande) est énorme. Pourtant, en quinze ans, les importations de produits laitiers de la région sont passées de 1,2 à 2,5 milliards d'équivalents litres de lait par an représentant plus de 500 milliards de francs CFA soit plus de 760 millions d'euros par an. Maryam Abeiderrahmane raconte que la création de TIVISKI part de ce constat : "Dans un pays où il y a plus de bétail que de population, importer du lait est une aberration et le lait local est délicieux. Nous voulions rendre accessible ce lait sans avoir besoin d'aller en brousse".

L'ENNEMI COMMUN,  
CE SONT LES  
IMPORTATIONS MASSIVES  
DE LAIT

## Des limites structurelles

Qu'il s'agisse de la mini-laiterie de Banfora, de TIVISKI en Mauritanie ou de Kirène au Sénégal, l'ennemi commun est l'importation massive de lait et de poudre de lait notamment d'Europe, en raison d'une fiscalité de porte très faible. En même temps, les filières locales peinent à répondre à la croissance de la demande nationale en produits laitiers à cause de contraintes structurelles partagées par les trois entreprises : difficulté d'approvisionnement en lait du fait d'une

réticence des éleveurs à vendre leur lait et à une collecte rendue difficile pour des raisons d'accessibilité, forte saisonnalité de la production, difficulté à assurer la qualité sanitaire du lait, car le transport et la chaîne du froid sont défaillants, faible professionnalisation des acteurs de la chaîne (éleveurs, collecteurs, transformateurs), accès réduit à l'alimentation bétail, à des services vétérinaires, à des conseils techniques et manque de confiance des consommateurs dans le lait local.

## Des modèles partenariaux différenciés et complémentaires

Chaque entreprise a développé des organisations et des partenariats spécifiques pour lever ces contraintes : organisation en coopérative et construction d'un cadre de concertation via la plateforme d'innovation lait pour la mini-laiterie de Banfora ; d'abord, développement d'un réseau de producteurs fidélisés et organisation de la collecte par TIVISKI puis expérimentation d'une société à capital partagé ; mise en place par Kirène d'une franchise avec la marque Candia de la coopérative française Sodiaal. Chaque entreprise a ainsi pu, à des échelles variées, fidéliser un réseau de producteurs de lait, augmenter leurs revenus et améliorer la qualité du lait. Complémentaires au niveau régional, elles apportent des réponses adaptées à chaque bassin laitier. Les mini-laiteries offrent des opportunités intéressantes dans les zones rurales enclavées : elles dynamisent économiquement le territoire en conservant, transformant et commercialisant le lait localement tout en ayant un fort potentiel de croissance. Un modèle intermédiaire comme celui de TIVISKI ou la franchise Kirène/Sodiaal s'adressent à un marché plus dense et urbain, TIVISKI ayant aussi comme perspective, avec la création de la société à capital partagée, le marché local éloigné de la capitale.

## Ancrage local et développement endogène

Autre point commun des trois entreprises : un ancrage local et une connaissance fine du contexte culturel tant du côté de la production que de la consommation. En Mauritanie, TIVISKI s'est confrontée à une résistance de la part des éleveurs car la vente du lait était considérée comme taboue et porteuse de calamités. Elle a tenu à assurer l'indépendance de la collecte par rapport aux loyautés familiales afin de garantir la qualité du produit. En aval, il a fallu habiller distributeurs et consommateurs aux bonnes pratiques de conservation du lait frais et à l'intérêt de la production locale. À l'Ouest et au Centre-Ouest du Sénégal, Kirène développe aujourd'hui la collecte dans une région d'élevage extensif mais sans culture laitière. Les produits laitiers locaux conditionnés et/ou transformés étant relativement nouveaux dans la région, la connaissance des dynamiques endogènes est donc un facteur de succès essentiel pour gagner la confiance et l'intérêt des producteurs et consommateurs. Pour Djakarija Sirima (mini-laiterie de Banfora), "il est essentiel de promouvoir un développement endogène pour ne pas saper les apports culturels et locaux". Sodiaal considère également que "ce sont les implantations locales qui créent le développement". Enfin, l'ancrage local vient avec le dialogue, la concertation et les relations humaines (parfois hors business), les trois entreprises ayant trouvé des mécanismes de gestion des divergences d'intérêt qui parfois s'expriment voire s'affrontent.

## Quels appuis pour une mise à l'échelle ?

"L'ambition de la mini-laiterie de Banfora est de ne pas mourir mini" a déclaré M. Sirima et en effet, Maryam Abeiderrahmane a rappelé que TIVISKI a d'abord été une petite usine de transformation. L'évolution du secteur laitier dépend fortement de la profession-

## Mini-laiterie de Banfora

**COOPÉRATIVE SIMPLIFIÉE**

-  **12 salariés** dont 5 femmes
-  **180 000 litres de lait** collectés par an
-  **48 millions FCFA** (73425 euros) par an



**178 éleveurs** dont 146 éleveuses

**Collecteurs**

Fait partie de




### Plateforme d'innovation lait (APESS)

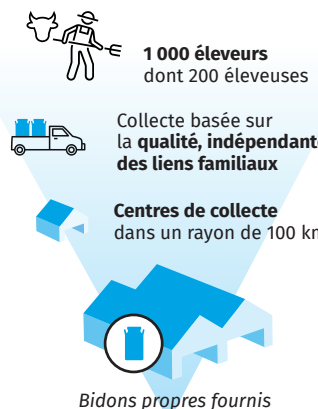
- Un cadre de concertation entre producteurs, collecteurs, transformateurs
- Appui de la recherche et des partenaires techniques et financiers
- Formation, équipement, fourniture intrants à crédits

-  Fidélisation des producteurs, augmentation de la production et collecte toute l'année, fixation d'un prix minima, ancrage local auprès des petits producteurs, mutualisation des équipements.
-  Qualité du lait, accès à l'alimentation bétail, confiance et conciliation des différents intérêts, investissements dans les équipements de collecte, masculinisation de la filière, rentabilité.

## Industrie locale Tiviski

**SOCIÉTÉ ANONYME**

-  **150 salariés** dont 10 femmes
-  **4,5 millions litres de lait** collectés par an
-  **2,9 millions d'euros** par an



**1 000 éleveurs** dont 200 éleveuses

Collecte basée sur la **qualité, indépendante des liens familiaux**



**Centres de collecte** dans un rayon de 100 km

**Bidons propres fournis**

**Implantation près de la capitale Nouakchott**  
accès à l'électricité et l'eau pour Tiviski

### Expérimentation d'une société à capital partagé avec les éleveurs


- Pour les éleveurs : partage des bénéfices
- Pour l'entreprise : fidélisation des producteurs et réduction de l'effet de saisonnalité
- Priorité de l'entreprise : garantie de la qualité
- Possibilité d'alimenter le marché local, plus éloigné de la capitale

-  Facilitation de la vente de lait malgré le tabou culturel, émergence d'une demande locale liée à la qualité reconnue, connaissance fine du contexte (production et consommation), croissance de l'entreprise et création d'emplois, revenus complémentaires pour les familles d'éleveurs, conditions d'élevage améliorées.
-  Saisonnalité de la production, répartition des richesses produites et conciliation des intérêts divergents entreprises - producteurs, chaîne du froid et énergie, concurrence du lait importé.


## Groupe Industriel Kirène

**SOCIÉTÉ ANONYME**

**Marques du Groupe :**  
Eau Kirène, Pepsico, Candia, Présséa

-  **4 à 5 millions litres de lait** produits par an

Région centre-ouest, un système d'élevage extensif





**Réseau de petites et de grandes fermes**

**Collecteurs**

**Kirène Franchisé**      **Franchiseur Sodiaal**

### Franchise internationale de Sodiaal

- Concession marque Candia
- Transfert de compétences (industrielles, recherche & développement, marketing)
- Intrants à crédits
- Royalties négociées sur la base d'une étude de marché

-  Pas d'exportation de lait par Sodiaal mais bénéfice de l'image de Candia que le franchisé est le seul à utiliser au Sénégal, qualité au standard France, transfert de compétences, partage du coût de la collecte, bons résultats économiques (position de leader ou challenger), compétitivité du prix pour consommateurs, augmentation de la part de lait local dans la production de Kirène (actuellement 20 %).
-  Investissement de Sodiaal dans la collecte, négociation des royalties en fonction de la valeur ajoutée de la franchise (justification constante), répartition des bénéfices (justification constante), risque de dépendance à la marque et d'adoption d'un modèle d'élevage intensif, augmentation de la part de lait local pour que le maximum de valeur soit créée localement.

nalisation des acteurs locaux. Mais pour un passage à l'échelle, les entreprises et les filières ont besoin de l'appui de politiques publiques et régionales coordonnées, qui devront tenir compte des intérêts parfois divergents des acteurs de la filière. Cela concerne notamment l'installation de centres de collecte dans les zones de production, les infrastructures (routes, chaîne du froid, énergie) nécessaires pour lever les contraintes d'hygiène et de conservation de même que la facilitation de l'accès à des services vétérinaires et d'alimentation du bétail aux éleveurs. En outre, des mesures

tarifaires aux frontières et fiscales internes plus favorables à la production locale sont indispensables. L'offensive Lait local de la Cedeao va dans ce sens. Elle entend fédérer, coordonner et accompagner toutes les initiatives de développement des chaînes de valeur du lait local. Selon Bio Goura Soulé, de la direction de l'agriculture et du développement rural de la Cédéao, "les trois types d'entreprises ne sont ni exclusifs ni exhaustifs, les investissements des multinationales dans de grandes unités de productions insérées dans les chaînes de valeur locales pouvant également consti-

tuer une opportunité de développement". Et M. Soulé de conclure: "promouvoir un seul modèle reviendrait à mettre tous ses œufs dans le même panier". ■

#### EN SAVOIR PLUS :

Regarder les témoignages de la mini-laiterie de Banfora, de TIVISKI, de Sodiaal et Kirène lors du webinaire sur le site d'IR : <https://bit.ly/3FvZ2Mt>

Lire le *Bulletin de veille spécial lait local* "Développement des filières lait local en Afrique de l'Ouest : quels rôles pour les organisations de producteurs et les entreprises ?" : <https://bit.ly/3hn8GPS>

Le webinaire à l'origine de cet article a été réalisé grâce au concours d'Oxfam Belgique et d'AVSF.