



GIS
Pôle Pastoralisme
et Zones Sèches



Projet « Milky Way for Development »

L'industrie laitière en Afrique de l'Ouest : histoire, stratégies et perspectives



Christian CORNIAUX

Janvier 2015

L'industrie laitière en Afrique de l'Ouest : histoire, stratégies et perspectives

Christian CORNIAUX

CIRAD/PPZS, BP 6189 Dakar Etoile, Sénégal ; christian.corniaux@cirad.fr

Résumé :

Dans un contexte ouest-africain de hausse de la demande en produits laitiers, d'investissements des multinationales européennes et de regain d'intérêt pour la collecte de lait local, l'industrialisation laitière à base de lait local est-elle désormais possible ?

L'histoire de l'industrialisation laitière en Afrique de l'Ouest est marquée par plusieurs périodes qui ont vu s'installer des entreprises travaillant d'abord à partir de lait en poudre importé. Mais les expériences de transformation de lait de collecte se développent depuis une dizaine d'années. Les raisons de ce changement de stratégie sont présentées à la fois du point de vue des entreprises ouest-africaines et européennes.

Finalement, si le lait en poudre a encore de beaux jours devant lui dans le secteur industriel, le lait local semble enfin y avoir trouvé sa place.

Remerciements :

Ce rapport a été réalisé dans le cadre du projet « Milky way for development » financé par la coopération danoise DANIDA. Qu'elle en soit ici remerciée.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	6
HISTOIRE DE L'INDUSTRIALISATION LAITIERE	7
1. 1960 à 1990 : gloire et déclin des entreprises d'Etat	7
2. 1990-2010 : privatisation et essor du secteur	11
3. Depuis 2010 : le social business ou une nouvelle forme d'industrialisation en faveur du lait local ?	16
PRINCIPALES DYNAMIQUES EN COURS	20
1. Une consommation ouest-africaine en hausse	20
2. Des importations de lait en poudre en hausse	22
3. Un regain d'intérêt pour le lait local	24
STRATEGIES DES INDUSTRIELS : PLACE DU LAIT LOCAL	26
1. Positionnement des industriels ouest-africains	26
1.1. Quel marché ?	26
1.2. Quelle matière première ?	27
1.3. Quel modèle de collecte ?	29
2. Positionnement des industriels européens	32
2.1. De l'intérêt mutuel entre industriels européens et ouest-africains	32
2.2. Des opportunités pour le lait local ?	33
CONCLUSION	34
Bibliographie	35
ANNEXE 1 : Industrialisation laitière et industrialisation de l'aliment bétail	37

Liste des principaux acronymes :

CEDEAO : Communauté Economique des Etats d'Afrique de l'Ouest

CIRAD : Centre de Coopération Internationale de Recherche Agronomique pour le Développement

Eq Lait : Equivalent Lait

FAO : Food and Agriculture Organization

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PAM : Programme Alimentaire Mondial

PPZS : Pôle Pastoralisme et Zones Sèches

SPAI : Sous-Produits Agro-Industriels

UE : Union Européenne

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine

UHT : Ultra Haute Température

Liste des tableaux :

Tableau 1 : Genèse du commerce de lait en poudre en Afrique de l'Ouest	7
Tableau 2 : Les trois temps des politiques laitières en Afrique de l'Ouest	8
Tableau 3 : Évolution des industries laitières d'État en Afrique de l'Ouest	9
Tableau 4 : Caractéristiques de laiteries industrielles en Afrique de l'Ouest	19
Tableau 5 : Collecte locale par les laiteries industrielles en Afrique de l'Ouest	26

Liste des figures :

Figure 1 : Situation géographique des principaux acteurs travaillant la poudre de lait à Bamako	15
Figure 2 : Evolution de la consommation individuelle de lait en Afrique de l'Ouest	21
Figure 3 : Croissance démographique en zone CEDEAO	21
Figure 4 : Evolution de la consommation nationale de lait en Afrique de l'Ouest	22
Figure 5 : Evolution du prix de la poudre maigre de lait	24

Liste des cartes :

Carte 1 : Dynamique d'installation des minilaiteries en Afrique de l'Ouest	12
Carte 2 : Dynamique d'installation des laiteries industrielles de la région de Dakar	14
Carte 3 : Localisation des laiteries industrielles en 2014	16
Carte 4 : Positionnement des multinationales laitières européennes en Afrique de l'Ouest.	18
Carte 5 : Importation et production de lait entre 2006 et 2010 dans les pays de l'UEMOA	23
Carte 6 : Evolution des importations de lait entre 2001-2005 et 2006-2010 dans les pays de l'UEMOA	23
Carte 7 : Dynamique de la localisation des campements dans la zone de collecte de la LDB	29
Carte 8 : Dynamique de la collecte autour du centre de Kassela	30
Carte 9 Localisation des agro-industries en Afrique de l'Ouest	37
Carte 10 : Sous-produits agro-industriels accessibles pour l'industrie de l'aliment bétail en AO	38

INTRODUCTION

En 1993, Le Nay et Vatin écrivait que l'industrialisation laitière était impossible en Afrique sahélienne (Le Nay et Vatin, 1991). Ils soulignaient les contraintes récurrentes de la faiblesse et de l'atomisation de la production liées à un environnement physique, technique et social limitant (climat et terres sahéliennes, carences saisonnières en eau et en fourrages, système d'élevage allaitant dominant, transhumance, déficit chronique de l'appui technique, droit sur le lait, manque d'infrastructures ...). Pourtant, ces mêmes auteurs ne considéraient pas ces contraintes comme des obstacles insurmontables en soi. Pour eux, le problème essentiel était d'abord dans l'écart de développement entre les nations ouest-africaines et les nations occidentales, qui donnait au lait en poudre importé, notamment d'Europe, un avantage décisif. De fait, dès les années 1970, même le secteur informel travaillait le lait en poudre. L'industrie laitière soutenue par la croissance démographique, notamment urbaine, s'est donc appuyée sur cette matière première importée pour assurer son expansion. Les états africains, soucieux d'apporter à leur population un aliment bon marché – et stratégique s'il en est (FAO, 2013) – ont ouvert les frontières et continuent de le faire en maintenant des barrières tarifaires à des niveaux très bas.

Mais la situation évolue. Des entreprises développent ou renforcent désormais leur collecte de lait produit localement. Nous parlons bien ici d'unités de production industrielles, indépendamment de l'essor qu'ont connu les minilaiteries en Afrique de l'Ouest à partir des années 1990 (Corniaux et al., 2014). Quelles sont les raisons de cet intérêt ? Quel est le rôle des multinationales européennes qui y arrivent en force ? Finalement, l'industrialisation laitière à base de lait collecté localement est-elle aujourd'hui envisageable ?

Pour répondre à ces questions, nous retracerons l'histoire de l'industrialisation laitière en Afrique de l'Ouest dans un premier chapitre. Le second chapitre mettra en lumière les principales dynamiques en cours qui dictent aujourd'hui la conduite à tenir pour les industriels ouest-africains et européens. Leurs stratégies seront présentées dans un troisième chapitre, qui s'ouvrira sur les perspectives à venir.

HISTOIRE DE L'INDUSTRIALISATION LAITIERE

(d'après Corniaux et al, 2014)

1. 1960 à 1990 : gloire et déclin des entreprises d'Etat

La promotion d'un modèle de développement laitier favorisant l'installation de laiteries industrielles n'est pas nouvelle en Afrique de l'Ouest (Corniaux, 2005a ; Duteurtre, 2013 ; Corniaux, 2014). Avant les indépendances, l'enjeu était de nourrir une population urbaine solvable, souvent expatriée, consommatrice de produits laitiers de type européen et exigeante en matière de qualité sanitaire (tableau 1). L'administration coloniale, encouragée par la deuxième révolution laitière, n'hésita pas à promouvoir l'industrialisation. Il s'agissait alors d'adapter aux conditions africaines le modèle laitier moderne européen. Les autorités firent le choix d'un système d'économie mixte qui s'appuyait sur des fermes laitières spécialisées, souvent privées, et sur des structures de transformation industrielles, généralement publiques. En amont, on importa des vaches laitières, on installa des stabulations, on développa les cultures fourragères et la complémentation alimentaire. En aval, on mit en place des systèmes de collecte avec chaîne du froid et on importa des usines. L'industrialisation fût promue avec une réussite relative (Duteurtre, 2004 ; Walsh, 1994).

Période	Dates	Caractéristiques
Emergence d'échanges marchands internationaux de lait de conserve	Avant 1970	Mise au point des technologies laitières ; Reconstitution d'un lait de consommation dans les capitales ouest-africaines ; Lait des nourrissons et des expatriés.
Déploiement de l'aide alimentaire	1970-1990	Graves sècheresses en Afrique de l'Ouest ; Gestion des excédents laitiers en Europe et « Humanitarisation » des échanges de produits laitiers ; Controverse sur la qualité sanitaire des produits laitiers reconstitués ; Tension jamais résolue entre raison humanitaire et raison marchande dans le règlement de la couverture des besoins des populations ouest-africaines.
Accélération des importations de lait en poudre	Depuis 1990	Domination de la logique marchande ; Importations structurelles de lait en poudre ; Modifications des habitudes alimentaires en zones urbaines.

Tableau 1 : Genèse du commerce de lait en poudre en Afrique de l'Ouest (d'après Pinaud, 2014)

En marge de ce modèle dominant, quelques unités de transformation de petite taille avaient été mises en place : beurreries, fromageries ou petits ateliers de pasteurisation. Ces entreprises, la plupart du temps gérées par des expatriés européens, étaient destinées à valoriser le lait issu des fermes périurbaines de petite taille mais surtout du lait de brousse commercialisé par les pasteurs ou les agro-pasteurs de la zone. Cependant, ce modèle de petites entreprises resta marginal. Les politiques s'intéressèrent surtout aux projets de réalisations plus ambitieuses, en dépit des réelles difficultés techniques que rencontraient les installations de grande taille (Duteurtre, 1998 ; Duteurtre, 2003a).

Période	Dates	Types de politiques et de projets
Politiques laitières administrées	1960 – 1985	Laiteries gouvernementales Collecte administrée Recours aux importations de poudre
Politiques libérales	1985-2000	Retrait de l'Etat Poursuite de la croissance des importations L'élevage est déconnecté de l'industrie
Gestion concertée des marchés laitiers	Depuis 2000	Difficultés des réformes libérales Poursuite de la croissance des importations Mise en place du TEC Emergence de dispositifs mixtes de régulation concertée

Tableau 2 : Les trois temps des politiques laitières en Afrique de l'Ouest (d'après Corniaux et al., 2014)

Dans les années 1960, les passages à l'indépendance aggravèrent les difficultés que connaissaient déjà bon nombre de ces fermes et de ces unités industrielles en raison de leur surdimensionnement (Brokken, 1992 ; Duteurtre, 2003b). Pour satisfaire aux nouvelles exigences politiques, la plupart des grandes unités industrielles furent nationalisées : le capitalisme d'Etat était de mise (encadré 1). Les deux objectifs majeurs étaient d'une part de proposer aux populations urbaines des produits bon marché et de bonne qualité sanitaire et, d'autre part, de servir de tremplin au développement de la production locale. Pour cela, les structures industrielles bénéficièrent d'un monopole sur le commerce des produits laitiers en zone urbaine. Ce modèle centralisé bénéficia dans les années 1970 des faveurs des institutions internationales comme le PAM, l'UNICEF, la FAO ou la Banque Mondiale, en relation avec le développement de l'aide alimentaire (tableaux 1 et 2). Ainsi, en Afrique de l'Ouest, furent créés l'Union Laitière de Bamako au Mali, OLANI au Niger et UCOLAIT au Sénégal. L'importation à bas prix ou le don de lait en poudre provenant des pays du Nord

excédentaires était sensée doper les économies du Sud, sur le modèle de l'opération *flood*¹ menée à cette époque en Inde. Appliquée avec succès en Inde, l'expérience fut, c'est le moins que l'on puisse dire, beaucoup moins convaincante au Sénégal, au Mali ou au Niger. L'importation de poudre de lait, qui devait temporairement compenser la faible collecte de lait local, y devint en effet structurelle et l'approvisionnement local déficient. A cela se sont ajoutés de sérieux problèmes de gestion combinés à des pratiques plus ou moins frauduleuses (Duteurtre, 2004 ; Vatin, 1996).

Les années 1980 et 1990 furent marquées dans la plupart des pays par la mise en œuvre des Programmes d'Ajustement Structurel qui conduisirent à privatiser la grande majorité des entreprises publiques. Les laiteries gouvernementales furent revendues ou cédées à des investisseurs privés qui s'engagèrent dans la réhabilitation de ces installations. Ce fût notamment le cas de l'ULB et d'Olani devenues respectivement MaliLait en 1994 et Solani en 1998 (tableau 3).

Pays	Industrie	Date de création	Date d'arrêt ou de privatisation
Mali	ULB (Union laitière de Bamako)	1969	1994 (Mali-Lait)
Niger	Olani (Office laitier du Niger)	1970	1998 (Solani)
Sénégal	Ucolait (Complexe laitier de Saint-Louis)	1968	Dépôt de bilan en 1974
Burkina Faso	Laiterie de Fada Ngourma Fasso Kossam (Bobo-Dioulasso)	2003 1991	En activité 2005 puis fermée

Tableau 3 : Évolution des industries laitières d'État en Afrique de l'Ouest (d'après Duteurtre et Corniaux, 2013)

¹ L'opération *flood* s'inscrivait dans le cadre d'une politique générale de développement de la transformation laitière dans les pays en développement, politique alors menée par les organisations internationales. L'objectif était, en créant des structures industrielles, de favoriser la production laitière de type moderne afin d'améliorer la couverture alimentaire des populations. A cette fin, outre une aide à l'investissement, au démarrage une aide à l'exploitation sous la forme d'une fourniture à bas prix de poudre de lait ou d'huile de beurre était proposée.

Encadré 1 : Les trois périodes des politiques laitières depuis 1960 en zone UEMOA (d'après Corniaux et al, 2014)

Dans les pays de l'UEMOA, les politiques de développement laitier ont été marquées depuis les Indépendances par la succession de 3 grandes périodes, qui ont correspondu aux orientations économiques globales (tableau 2).*

La région a d'abord été marquée par une longue période de politiques laitières administrées qui se sont mises en place du début des années 1960 jusqu'au milieu des années 1980. Pendant cette période, l'Etat s'est directement impliqué dans la mise en place de grandes laiteries gouvernementales et a tenté de développer la collecte industrielle du lait sur un mode administré. La création de ces outils industriels a engendré de nouveaux besoins en poudre de lait importée, en raison des difficultés rencontrées dans la collecte du lait local pour approvisionner ces usines.

Les réformes entamées au milieu des années 1980 dans le cadre des Plans d'ajustements structurels ont conduit au désengagement de l'Etat à la libéralisation des filières agricoles. Les laiteries gouvernementales ont été privatisées et le marché du lait et des produits laitiers a été ouvert à la concurrence. Les politiques menées à cette époque ont favorisé le recours croissant aux importations laitières et elles ont laissé les acteurs locaux des filières laitières face à des grandes incertitudes.

La troisième période a démarré au début des années 2000. Elle correspond au retour du secteur public dans la gestion du secteur mais dans le cadre d'une régulation concertée. Plusieurs projets et programmes d'appui à la filière furent mis en place dans ce contexte, à la fois au niveau local et à un niveau national. Les lignes qui suivent détaillent quels ont été ces projets.

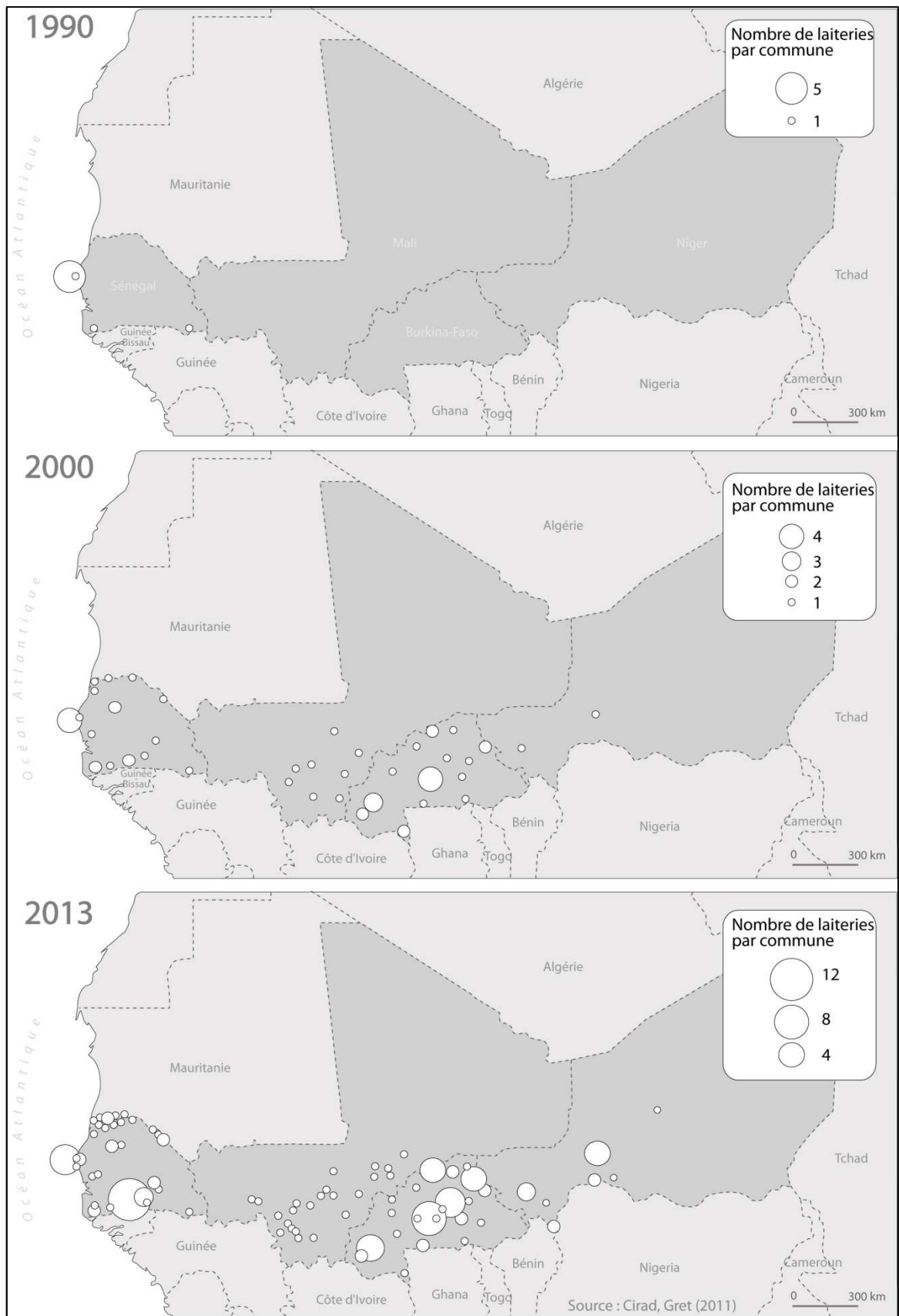
() Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal, Togo*

2. 1990-2010 : privatisation et essor du secteur

Suite aux programmes d'ajustement structurel, la collecte et la distribution du lait furent libéralisées et les laiteries d'état perdirent leur monopole dans le commerce laitier. Cependant, les nouvelles entreprises ont poursuivi les tendances des années précédentes en recourant massivement à l'importation de poudre de lait (tableau 2).

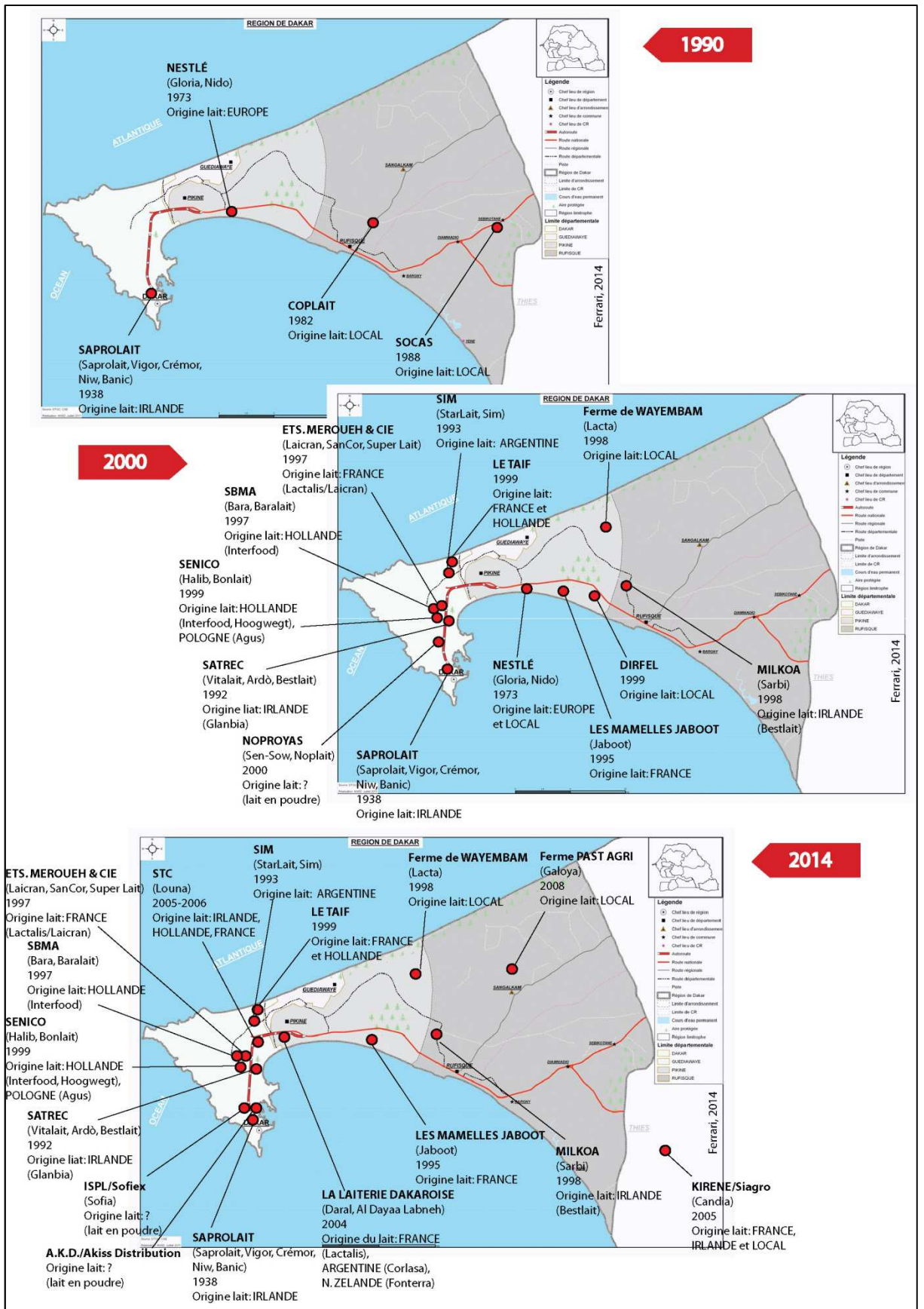
Dans ces conditions, le modèle industriel de collecte et de transformation fut progressivement délaissé par ceux qui entendaient promouvoir la production laitière locale. Certes, au contact de ces entreprises, les pratiques des éleveurs évoluèrent aussi bien dans l'intensification de la production du lait que dans sa commercialisation sur un circuit formel (Corniaux, 2005b). Les consommateurs urbains modifièrent aussi leurs habitudes alimentaires, le lait devenant un des produits de diversification de l'alimentation des populations des villes. Ces évolutions furent probablement favorables à la diffusion ultérieure de produits laitiers fabriqués localement (Duteurtre, 2003b). Dans de rares cas, des fermes laitières intensives développèrent leur activité et donnèrent même naissance à un secteur laitier industriel péri-urbain, notamment au Sénégal. Mais au total, on assista en Afrique de l'Ouest à l'échec de la plupart des tentatives de collecte du lait local par les industries laitières.

Dans les années 1990, on passa donc à un modèle plus modeste en apparence. Sous couvert du slogan fédérateur « *small is beautiful* », les petites unités artisanales furent promues comme le parangon du développement. La FAO, qui avait pourtant soutenu le modèle industriel, joua un rôle déterminant dans la diffusion et dans l'adoption de cette nouvelle stratégie, grâce à sa participation à un grand nombre de projets de développement et à la publication de plusieurs documents d'appui technique. Plusieurs agences de développement ou ONGs s'impliquèrent aussi directement dans cette dynamique (Corniaux et al, 2005a et 2014). Les années 1990 furent ainsi marquées par l'essor des entreprises laitières privées de petite taille : les minilaiteries. La diversité est grande en relation avec les contextes locaux. D'une capacité variant le plus souvent de 25 à 500 l/j, ce qui ne correspond pas toujours à leur production effective, elles collectent localement leur lait. Elles se sont multipliées, notamment dans les villes secondaires, au Sénégal et au Burkina Faso et, plus récemment, au Mali et au Niger (carte 1).



Carte 1 : Dynamique d'installation des minilaiteries en Afrique de l'Ouest (d'après Corniaux et al, 2014)

Succès indéniable, ces minilaiteries qui collectent du lait de brousse sont pourtant loin de couvrir les besoins en produits laitiers des consommateurs urbains ouest-africains (Corniaux et al, 2014). L'industrialisation laitière va donc s'appuyer sur la poudre de lait importée pour assurer son développement. Cette matière première, bon marché et disponible toute l'année, avait déjà trouvé son créneau commercial dans les villes dans les années 1980 (tableau 1). Avec la croissance démographique et l'émergence relative d'une classe moyenne, la demande pour une gamme de produits laitiers diversifiés et adaptés aux modes de consommation (petit déjeuner et repas du soir) va inciter les investissements. Deux types d'industries vont émerger dès les années 1990 : les entreprises reconditionnant la poudre en sachets et les entreprises proposant toute une gamme de produits frais ou du lait UHT à partir de la poudre. Autrement dit, il s'agit pour les industriels d'importer du lait en poudre en vrac (sacs de 25 kg) soit pour le conditionner *in situ* en microdosettes ou en sachets (200 g à 1 kg), soit pour le transformer *in situ* en lait UHT, en yaourts et autres produits fermentés jusqu'alors quasiment tous importés, coûteux et réservés à une tranche aisée de la population. Les précurseurs tels que Sapolait en 1938 au Sénégal et Nestlé en 1957 et en 1973 respectivement au Ghana et au Sénégal vont être rejoints sur les marchés urbains par de nombreux concurrents. Le cas du Sénégal illustre bien l'essor de ces entreprises laitières (carte 2). Certaines entreprises reconditionnent uniquement du lait en poudre (Sénico, Sim, ...), d'autres proposent uniquement des produits frais (Jaboot, Sapolait, ...) ou du lait UHT (Kirène). Certaines entreprises, comme la Satrec, se sont positionnées sur les deux créneaux. Leur taille est variable et les transformations journalières varient entre plusieurs milliers à plusieurs dizaines de milliers de litres (Equivalent lait). On retrouve le même type de développement en Côte d'Ivoire, au Nigéria et au Mali (figure 1). Dans les autres pays, si l'industrialisation du secteur est plus modeste (carte 3), elle concerne d'abord les capitales et les villes portuaires. Très conséquents dans les années 2000, les nouveaux investissements semblent aujourd'hui surtout être concentrés sur les sites déjà existants : agrandissement, diversification sur les produits (types, conditionnement), marketing, ... Si la concurrence est rude entre les entreprises, les cas d'échecs sont relativement faibles. La croissance démographique garantit en effet des débouchés en hausse (cf *infra*).



Carte 2 : Dynamique d'installation des laiteries industrielles de la région de Dakar (d'après Ferrari, 2014)

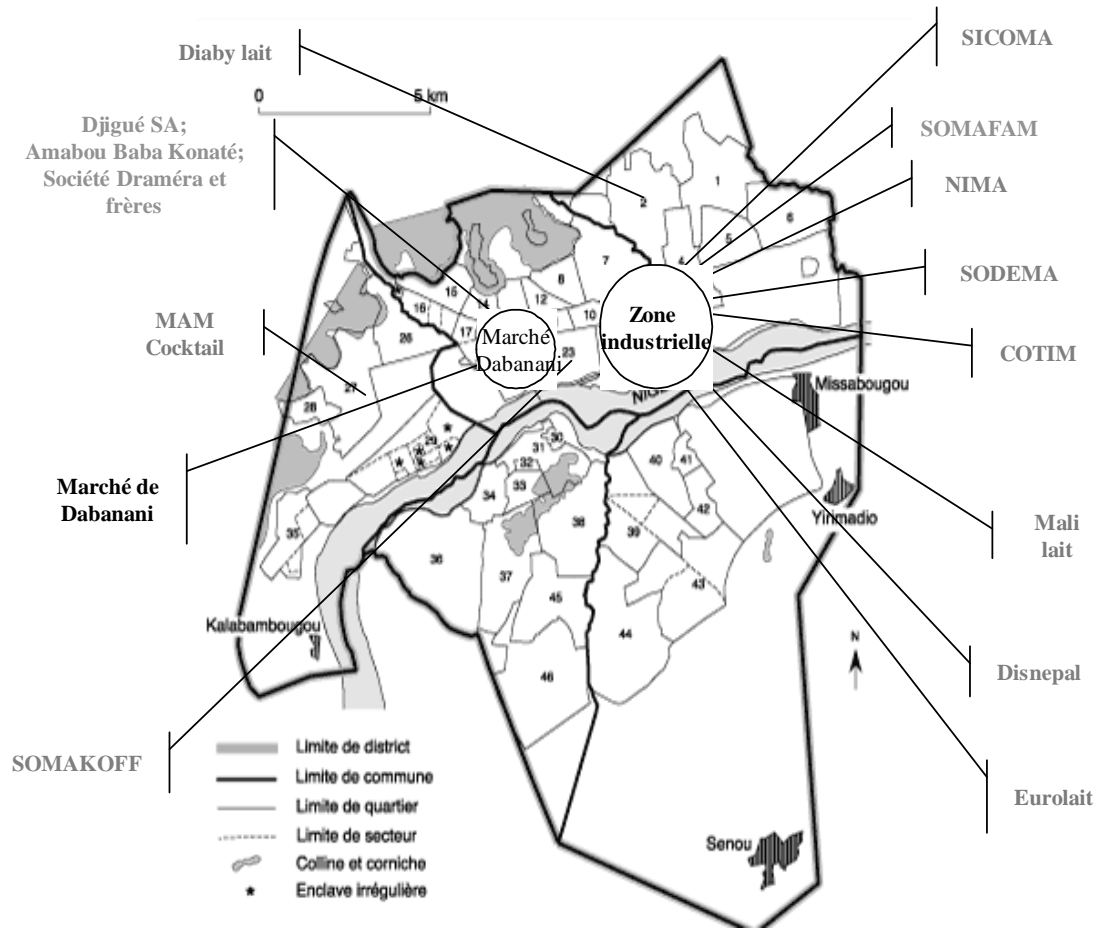
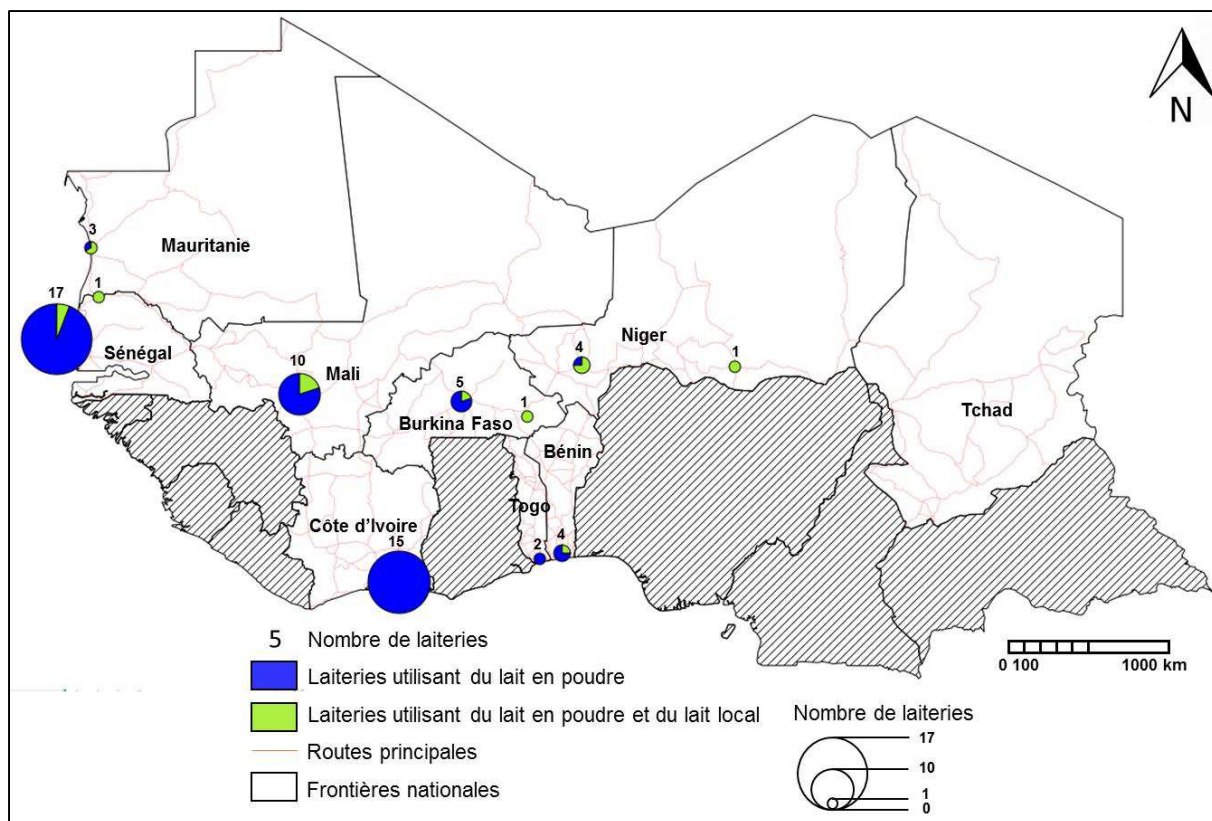


Figure 1 : Situation géographique des principaux acteurs travaillant la poudre de lait à Bamako en 2007 (d'après Pinaud, 2014)



Carte 3 : Localisation des laiteries industrielles en 2014

3. Depuis 2010 : le social business ou une nouvelle forme d'industrialisation en faveur du lait local ?

Dans ce panorama des industries laitières, la place du lait local est relativement mineure. Aujourd'hui, sur plus de soixante entreprises dénombrées en Afrique de l'Ouest (hors Nigéria et Ghana), seules une dizaine collectent du lait localement (carte 3, tableau 4). Toutes utilisent du lait en poudre, à l'exception notable de la Laiterie de Fada N'Gourma (Burkina Faso). Depuis la fin des années 2000, la place du lait local tend néanmoins à se renforcer. Les raisons, qui seront détaillées dans le troisième chapitre, sont notamment la volatilité du cours mondial du lait en poudre, le développement d'un marché pour les produits typés ou goûteux, une obligation contractuelle avec l'Etat, et une communication accrue autour de la responsabilité sociale des entreprises. Le développement global des infrastructures (routes, électricité, forages, ...) et la structuration ponctuelle de bassins laitiers autour des villes ou des minilaiteries sont aussi des facteurs déterminants.

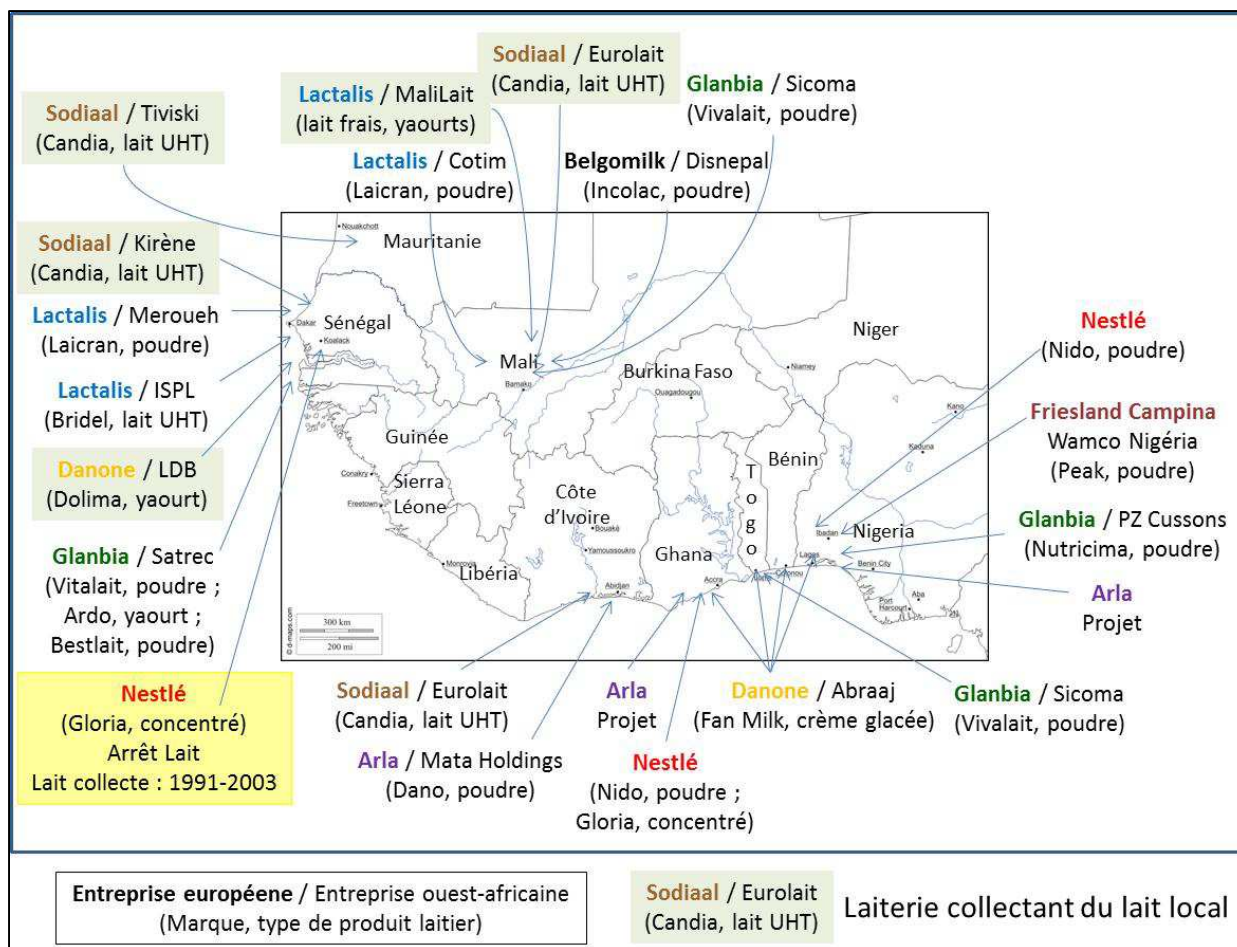
La notion de social business a été popularisée par Muhammad Yunus lors de l'édification en 2007 d'une laiterie au Bangladesh, fruit d'une collaboration entre Grameen Bank et Danone (Yunus, 2010). Les histoires des entreprises laitières ouest-africaines collectant du lait localement sont singulières et ne peuvent pas toutes être assimilées à des

formes de *social business* (Corniaux et al, 2014). Néanmoins, en quête d'image, de légitimité et/ou d'appuis financiers, elles communiquent de plus en plus sur ce thème et revendiquent leur rôle dans l'emploi et les revenus des producteurs locaux et notamment des femmes.

Les multinationales sont également sensibles à ce positionnement. Dans un contexte d'arrêt des quotas laitiers en Europe en 2015² et d'embargo sur le marché russe, le marché ouest-africain en forte croissance est particulièrement attractif. Les grands groupes laitiers européens y sont désormais tous présents. Certes des entreprises comme Nestlé y ont investi depuis les années 1960 au Nigéria, au Ghana et au Sénégal, et le commerce de poudre de lait entre l'Afrique et l'Europe a pris de l'ampleur dès les années 1970. En revanche, les investissements, les *joint-ventures* et la vente de licences ou de franchises datent des années 2000 et se sont accélérés en 2010 (carte 4). Glanbia renforce sa collaboration initiée en 1993 avec la Satrec au Sénégal, avec Sicoma (Mali, Togo), et a construit une *joint venture* avec PZ Cussons au Nigéria en 2003. Sodiaal vend sous licence depuis la fin des années 2000 sa marque Candia à Kirène (Sénégal), Tiviski (Mauritanie) et Eurolait (Mali et Côte d'Ivoire – également marque Yoplait). Arla scelle une *joint venture* en Côte d'Ivoire avec Mata Holdings en 2013. Friesland Campina est associé à Wamco au Nigéria. Danone s'est engagé avec la Laiterie du Berger en 2009 et a racheté en 2013 cinquante pour cents des parts de Fan Milk (Ghana, Togo, Bénin, Nigéria). Lactalis, à l'instar de ses concurrents, fait désormais ré-ensacher sa marque Laicran auprès de ses collaborateurs au Sénégal et au Mali. Au-delà du négoce de produits issus du lait en poudre, l'intérêt pour la collecte de lait local prend de l'ampleur. Avec son expérience auprès de la Laiterie du Berger, Danone (et Danone Communities) fait figure de précurseur. Mais l'idée fait son chemin. Arla avec ses projets en Côte d'Ivoire, au Ghana et au Nigéria semble intéressé. Tetra Pak appuie également en ce sens Kirène (Sénégal) qui vient d'ouvrir en 2014 un centre de collecte dans la région de Fatick.

A l'échelle de ces multinationales, les volumes collectés localement sont encore très faibles. Néanmoins, le mouvement est enclenché et la porte des laiteries est désormais ouverte à l'approvisionnement local. Feu de paille ou réel espoir pour l'industrialisation laitière en Afrique de l'Ouest ? Autrement dit, quelles sont les stratégies des laiteries ouest-africaines et européennes dans le panorama laitier actuel ? C'est ce que nous allons analyser dans le troisième chapitre après avoir mis en lumière les principales dynamiques en cours.

² D'après Agritrade (2014, p.2) : « Globalement, les prévisions de la CE indiquent que l'abolition des quotas mènera à un accroissement de la production de lait annuelle de l'UE de quelque 9 milliards de litres, principalement au Danemark, en France, au Royaume-Uni, en Irlande, aux Pays-Bas et en Allemagne. Pas moins de 67 % de cette hausse de la production (plus de 6 milliards de litres) devront trouver des débouchés en dehors de l'UE ». (...) La croissance des exportations de lait écrémé en poudre devrait reprendre en 2014 et afficher une croissance soutenue jusqu'en 2023.



Carte 4 : Positionnement des multinationales laitières européennes en Afrique de l'Ouest.

Nom	Pays	Date création	Capacité (l Eq lait /j) *	Collecte lait local	Principaux produits laitiers	Lien avec multinationale
Laiterie du Berger	Sénégal	2006	15 000	oui	yaourt, dégué	Danone
Kirène	Sénégal	2005	10 000	oui	lait UHT	Sodiaal
Satrec	Sénégal	1992		non	yaourt, lait en poudre	Glanbia
Jaboot	Sénégal	1995		non	yaourt, dégué	-
Saprolait	Sénégal	1938		non	yaourt	-
MaliLait	Mali	1994	60 000	oui	yaourt, fromage blanc, lait pasteurisé	Lactalis
Eurolait	Mali	2005	20 000	oui	yaourt, fromage blanc, lait pasteurisé	Sodiaal
Sicoma	Mali	2000	7 à 10 000 t poudre/an	non	lait en poudre	Glanbia
Disnepal	Mali	2004		non	lait en poudre	Belgomilk
Diaby Lait	Mali		20 000	non	lait pasteurisé, yaourt	-
Tiviski	Mauritanie	1987	30 000	oui	lait UHT et pasteurisé, yaourt, fromage	Sodiaal
Eurolait	Côte d'Ivoire		40 000	oui	lait UHT, yaourt	Sodiaal
NigerLait	Niger	1996	55 000	oui	yaourt	-
Solani	Niger	1998	40 000	oui	yaourt	-
La Laitière du Sahel	Niger	2006	8 000	oui	yaourt	-
Laban	Niger		30 000	non	yaourt	-
Laiterie Fada N'Gourma	Burkina Faso	2003	3 000	oui	lait pasteurisé, yaourt, beurre	-
Laiterie de Cissé	Burkina Faso	2007	1 000	?	yaourt	-
Nestlé	Ghana	1957		non	lait concentré, lait en poudre	Nestlé
Fan Milk	Togo			non	crème glacée	Danone
Sicoma	Togo	2000	7 à 10 000 t poudre/an	non	lait en poudre	Glanbia
Wamco	Nigéria			oui	lait en poudre	Friesland Campina

(*) la production réelle est parfois très inférieure à la capacité.

Tableau 4 : Caractéristiques de laiteries industrielles en Afrique de l'Ouest (2014)

PRINCIPALES DYNAMIQUES EN COURS

Nous nous interrogeons sur la place du lait local dans les stratégies des industriels ouest-africains et européens. Afin de mieux comprendre ces stratégies, nous revenons sur trois éléments clés : la hausse constante de la consommation de produits laitiers en Afrique de l'ouest, l'importation connexe de laits en poudre, et enfin le regain d'intérêt pour le lait local.

1. Une consommation ouest-africaine en hausse

Les disparités entre pays sont importantes en matière de consommation individuelle (figure 2). Les pays de la bande sahélienne sont des pays consommateurs de lait. Il s'agit en particulier du Niger, du Mali et du Sénégal, pour lesquels les disponibilités moyennes nationales en lait sont comprises entre 40 et 70 litres Eq Lait (équivalent Lait) par habitant et par an. Ces niveaux relativement conséquents³ sont liés à la fois aux niveaux élevés de l'autoconsommation en lait des populations pastorales ou agro-pastorales (lait de bovin, de petits ruminants ou de chamelle), mais aussi à l'importance du lait dans les habitudes alimentaires, même en milieu urbain. Les niveaux de consommation moyenne sont moins élevés au Burkina Faso et en Guinée (de l'ordre d'une vingtaine de litres Eq Lait), où les populations d'origine pastorale représentent une part moins grande de la population. Enfin, dans les pays côtiers du Golfe de Guinée, où l'élevage de ruminants est traditionnellement moins important, la consommation moyenne est encore plus faible, inférieure à 10 litres Eq Lait.

Globalement, la consommation individuelle en produits laitiers a peu évolué quantitativement depuis les indépendances (figure 2). En revanche, du fait de la croissance démographique (figure 3), les consommations nationales ont singulièrement augmenté (figure 4) et augmenteront encore dans les prochaines décennies. Elle garantit un débouché pour les entreprises laitières, d'autant que le nombre d'urbains sera supérieur à celui des ruraux.

³ Ces niveaux sont faibles par rapport à la consommation individuelle mondiale moyenne et aux recommandations nutritionnelles des organisations mondiales de l'ordre de 100 l/AN/capita.

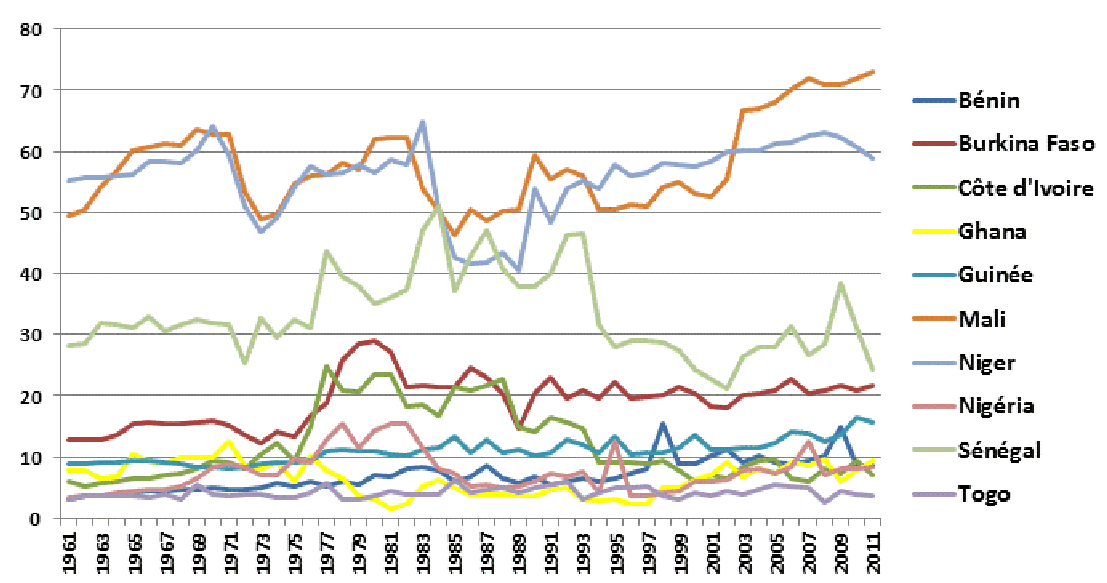


Figure 2 : Evolution de la consommation individuelle de lait en Afrique de l’Ouest (en l Eq Lait/an/habitant) (d’après FAOSTAT, 2015)

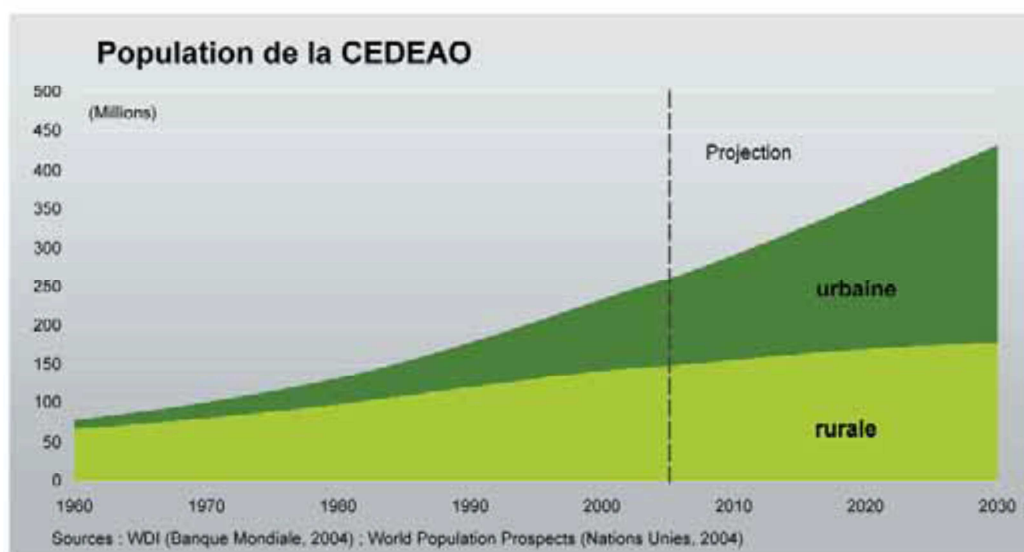


Figure 3 : Croissance démographique en zone CEDEAO

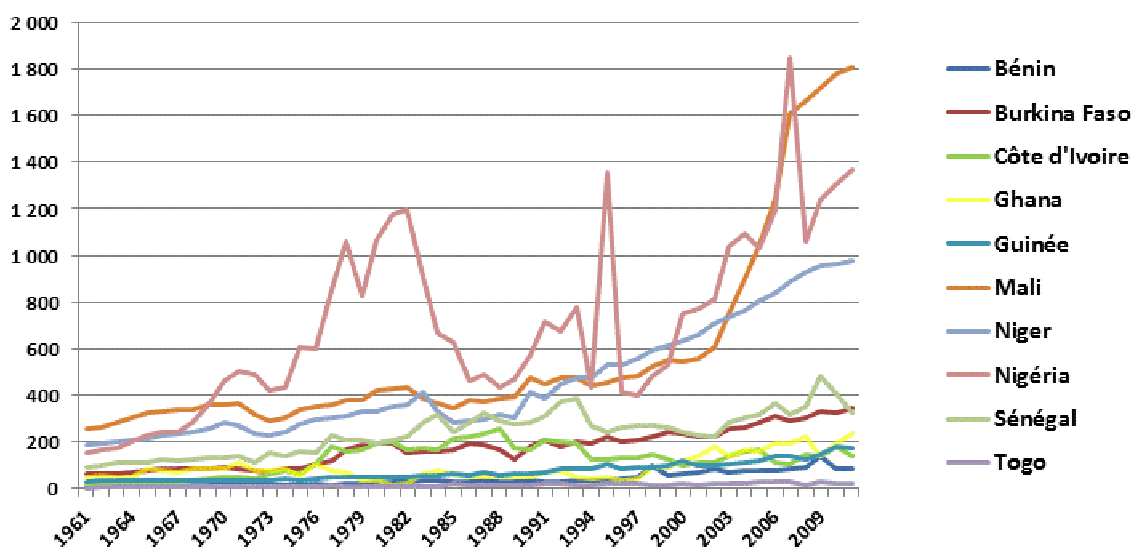


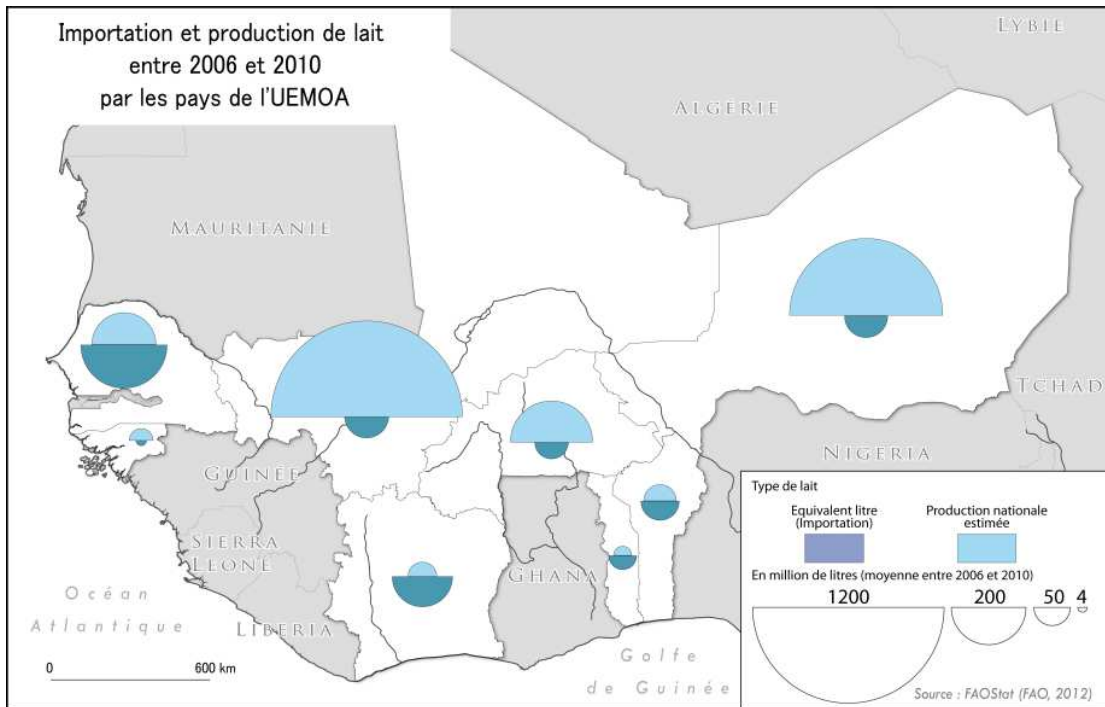
Figure 4 : Evolution de la consommation nationale de lait en Afrique de l’Ouest (en milliers de tonnes Eq lait) (d’après FAOSTAT, 2015)

2. Des importations de lait en poudre en hausse

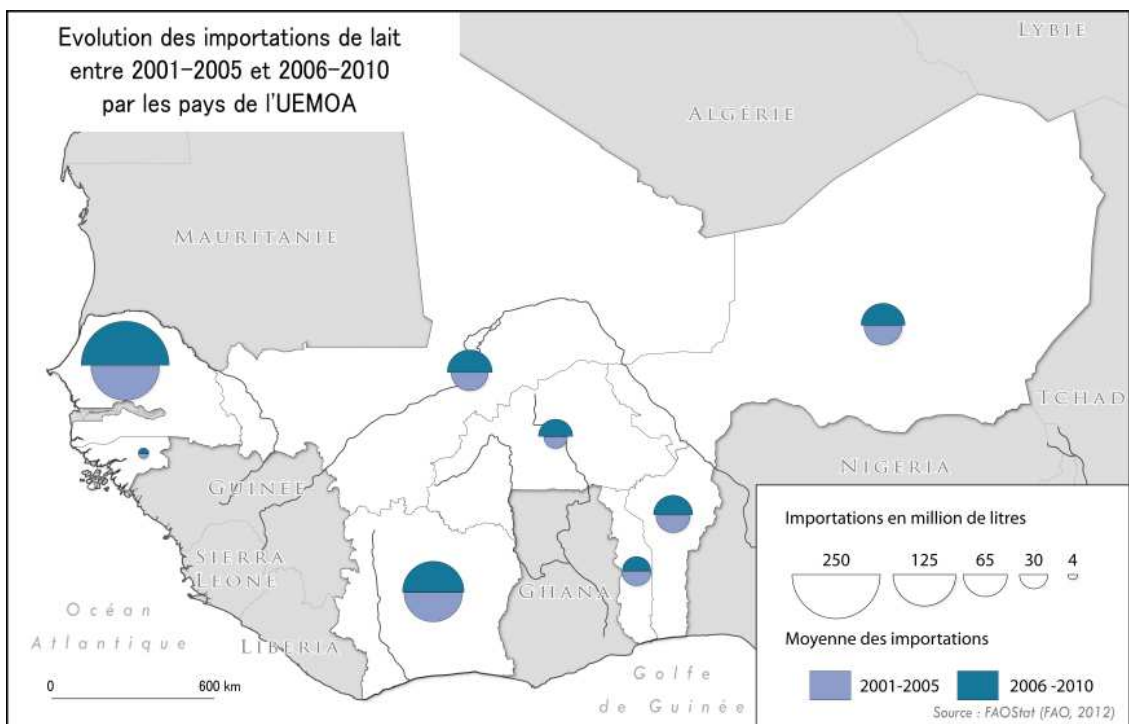
Tous les pays ouest-africains sont déficitaires en lait et produits laitiers. En 2010, le montant des importations a atteint 200 milliards de Francs CFA en zone UEMOA (Duteurtre et Corniaux, 2013)⁴. La Côte d’Ivoire (52 milliards de Francs CFA) mais surtout le Sénégal (83 milliards) apparaissent comme de gros importateurs, ce qui est bien sûr facilité par leurs installations portuaires. Les pays sahéliens enclavés que sont le Mali, le Burkina et le Niger, importent aussi de grandes quantités de produits laitiers, mais leur production laitière reste plus importante en quantité comparativement aux importations. En outre les importations couvrent d’abord les besoins des urbains et la part commerciale du lait consommé. Elles intéressent notamment les entreprises laitières.

Ces importations ont été en hausse dans tous les pays de l’UEMOA au cours des années 2000 (carte 5).

⁴ Le Nigéria serait de loin le plus gros importateur de lait en poudre en Afrique de l’Ouest avec environ les trois quarts de la zone CEDEAO (Morten, 2014).



Carte 5 : Importation et production de lait entre 2006 et 2010 dans les pays de l'UEMOA (d'après Duteurtre et Corniaux, 2013)



Carte 6 : Evolution des importations de lait entre 2001-2005 et 2006-2010 dans les pays de l'UEMOA (d'après Duteurtre et Corniaux, 2013)

Le niveau de ces importations devrait se maintenir dans la prochaine décennie en Afrique de l'Ouest. Le lait en poudre, qui représente plus de 90 % des produits laitiers importés, est la matière première de base de l'industrie laitière. En outre, même si le cours mondial du lait en poudre a sensiblement baissé en 2014, la tendance est globalement à la hausse depuis la dernière décennie (Idele, 2014) (figure 5). L'embargo en 2014 sur le marché russe, importateur majeur de lait en poudre à l'échelle mondiale, l'arrêt des quotas laitiers en zone UE en 2015, le développement du marché asiatique, notamment chinois, les aléas climatiques dans les grands pays producteurs, sont autant de facteurs d'évolution du prix du lait en poudre dans les années à venir.

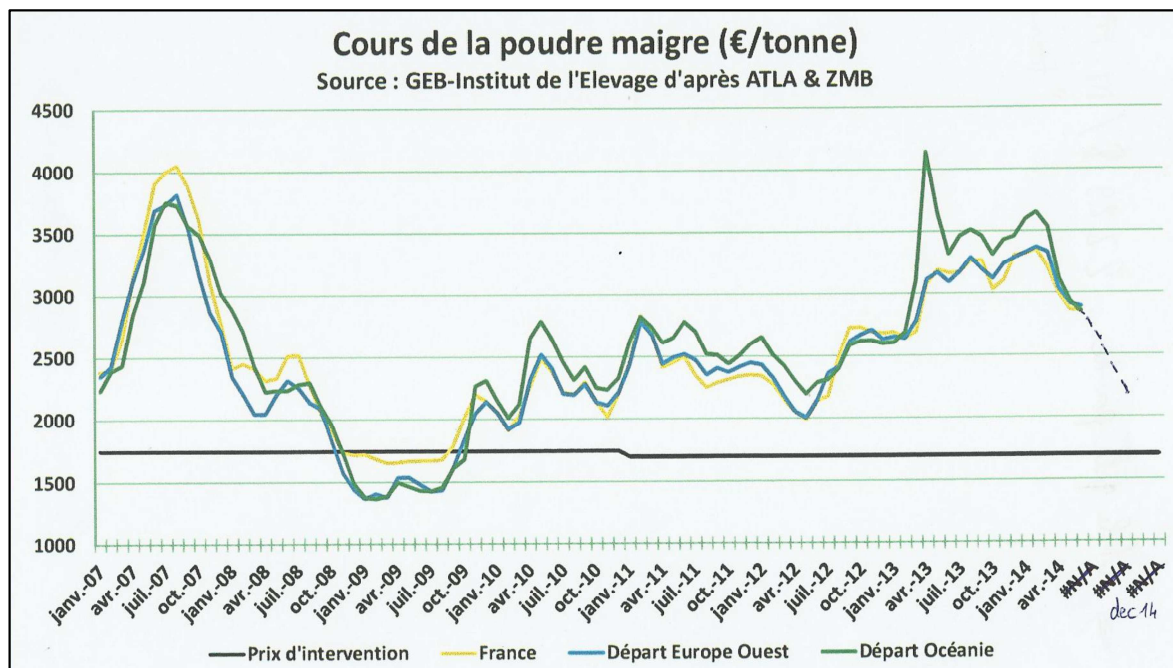


Figure 5 : Evolution du prix de la poudre maigre de lait

3. Un regain d'intérêt pour le lait local

La tendance haussière du cours du lait en poudre mais aussi et surtout sa volatilité rendent de plus en plus délicate la gestion des stocks. Lors des pics de hausse des prix sur les marchés ouest-africains, en 2008 et en 2013, les entreprises laitières se sont trouvées fortement contraintes. Le recours à de la poudre enrichie en matière grasse végétale, moins chère mais de qualité gustative parfois discutable, a mis en danger le développement de certaines gammes de produits laitiers. Aussi les entreprises ouest-africaines cherchent de plus en plus à garantir un approvisionnement par du lait produit localement. Certes, le prix, la disponibilité et la qualité sanitaire du lait restent généralement favorables au lait en poudre. Mais cet écart peut se réduire localement et dans le temps. En outre certains

produits, tels que les produits gras (fromage blanc, fromage, beurre, crème fraîche), nécessitent l'usage du lait local et prennent de l'importance dans la diversification de l'offre.

Cette orientation pourrait être dans les années à venir encouragée par les industriels européens. Leurs prochains investissements sont en effet aujourd'hui patinés de « responsabilité sociale des entreprises ». Vendre uniquement du lait en poudre est un risque⁵ déjà dénoncé par certaines ONG et des représentants du monde paysan en Afrique et en Europe. Cette chaîne d'approvisionnement est potentiellement concurrentielle du lait produit localement (Grain, 2011 ; Agritrade, 2014). Les multinationales s'intéressent donc à la collecte de lait local.

En outre, les Etats préoccupés à la fois par leur balance commerciale déficitaire et le développement de leur propre production peuvent prendre certaines mesures coercitives. Au-delà de la taxation des importations⁶, il s'agit surtout d'exiger dans le cahier des charges des entreprises, au moment de l'obtention de la licence, un certain pourcentage de collecte de lait dans la transformation des produits laitiers. Les mesures existent, même si elles ne sont pas toujours appliquées. Quoiqu'il en soit, elles doivent aussi être consolidées par des politiques d'appui au développement de la production locale (Duteurtre, 2013). C'est à ce niveau que les « bonnes intentions » trouvent souvent leurs limites en Afrique de l'Ouest.

⁵ Assimilation à une « concurrence déloyale » qui « tue la petite agriculture familiale ».

⁶ A l'échelle de la CEDEAO, la taxation à 5% du lait en poudre (catégorie 1 du Tarif Extérieur Commun) est encourageante pour les importations à faible coût. Le choix du consommateur est clairement privilégié à ce jour par les dirigeants politiques, soucieux de la paix sociale dans les villes (accès aux produits de base à un prix bas).

STRATEGIES DES INDUSTRIELS : PLACE DU LAIT LOCAL

1. Positionnement des industriels ouest-africains

1.1. Quel marché ?

Nous ne disposons pas de statistiques fiables sur les quantités et la nature des différents produits laitiers consommés par les populations ouest-africaines. Néanmoins, il est clair que sur les marchés urbains, principales cibles des industriels, le lait entre sur la table des ménages d'abord sous forme de poudre. Il est alors transformé en divers produits qui entrent eux-mêmes dans la composition de plats variés (Duteurtre et Corniaux, 2013). Ce marché est occupé par la distribution de poudre issue de sacs de 10 ou de 25 kg via le réseau des grossistes et détaillants. Il correspond aussi à la distribution de dosettes et de sachets (aluminium, sous vide) d'une contenance allant de 20 g à 1 kg ou de boîtes (type Nido ou Peak) de 900 g à 5 kg. C'est vers ce marché de la poudre reconditionnée que les industriels ouest-africains se sont tournés depuis les années 1990⁷. La quasi-totalité des microdosettes et des sachets aluminium est aujourd'hui conditionnée en Afrique de l'Ouest. On note désormais une tendance similaire pour les boîtes. C'est notamment le cas de la marque Nido au Ghana (Nestlé). Le reconditionnement du lait en poudre en lait concentré est en baisse (Gloria chez Nestlé). Une part importante des boîtes de lait concentré demeurent donc du domaine de l'importation. Mais ce type de produit occupe désormais une part marginale de la consommation de produits laitiers en Afrique de l'Ouest, à l'exception de quelques pays côtiers.

Le lait UHT et l'ensemble des produits laitiers nécessitant la chaîne du froid sont aujourd'hui proposés par les industriels ouest-africains. La quasi-totalité des yaourts est fabriquée en Afrique de l'Ouest. Le marché s'est largement démocratisé en proposant aux consommateurs des produits variés à un prix accessible. La présentation, la taille du contenant et les produits sont aussi adaptés aux goûts locaux et du plus grand nombre (par exemple avec les sachets plastiques thermo-soudés de 200 ml ou les bouillies lactées au mil). Cependant, la matière première est en priorité le lait en poudre, même quand les industriels utilisent du lait local (tableaux 4 et 5). Dans des conditions de forte concurrence, les entreprises cherchent aujourd'hui à développer leur activité en se basant sur la croissance du marché. Certaines entreprises s'agrandissent ou atteignent leur potentiel initial. Elles peuvent également diversifier leur gamme. Notons d'ailleurs que plusieurs de ces entreprises font partie de groupes qui ne s'intéressent pas qu'au lait⁸. En outre de

⁷ Certaines entreprises, comme STC à Dakar, conditionnaient initialement du sucre ou d'autres poudres alimentaires voire des produits non alimentaires (comme Nono Barkama à Bamako qui conditionne de la lessive).

⁸ OLAM et l'agroalimentaire, MaliLait et la ferraille, ...

nombreuses laiteries diversifient leur outil de production en particulier pour fabriquer des jus de fruits⁹.

Nom	Pays	Capacité (l Eq lait /j) *	Production effective (l/j)	Collecte lait local (l/j)	Principaux produits laitiers	Lien avec multinationale
Laiterie du Berger	Sénégal	15 000	7 à 8 000	1 000 à 4000	yaourt, dégué	Danone
Kirène	Sénégal	10 000	10 000	1 000 à 3 000	lait UHT	Sodiaal
MaliLait	Mali	60 000	30 000 à 35 000	2 000 à 4 000	yaourt, fromage blanc, lait pasteurisé	Lactalis
Eurolait	Mali	20 000	15 000 à 18 000	500 à 2 000	yaourt, fromage blanc, lait pasteurisé	Sodiaal
Tiviski	Mauritanie	30 000	20 000	10 à 20 000	lait UHT et pasteurisé, yaourt, fromage	Sodiaal
NigerLait	Niger	55 000	35 000	3 000 à 4 000	yaourt	-
Solani	Niger	40 000	25 000	500 à 4 000	yaourt	-
Laiterie Fada N’Gourma	Burkina Faso	3 000	500 à 800	500 à 800	lait pasteurisé, yaourt, beurre	-

Tableau 5 : Collecte locale par les laiteries industrielles en Afrique de l’Ouest (2014)

1.2. Quelle matière première ?

Si le choix du lait en poudre est largement majoritaire dans le monde des industriels laitiers ouest-africains, la contractualisation à long terme entre une entreprise et son fournisseur est relativement rare. Certaines entreprises sont liées par des contrats de distribution de laits en poudre reconditionnés *in situ* (par exemple Disnepal au Mali et la marque Inco de Belgomilk). Mais pour la fabrication de produits laitiers, les laiteries disposent d’une liberté dans le choix de leurs fournisseurs, y compris quand les entreprises travaillent sous franchise. Ainsi Eurolait qui vend ses produits sous les marques Candia (lait UHT) et Yoplait (yaourts) n’utilise pas du lait en poudre fourni par Sodiaal, propriétaire des marques. Cela permet aux entreprises de s’adapter aux fluctuations du cours mondial du lait en poudre. Ainsi en 2008 et en 2013, les laiteries ont cherché à réduire l’impact de la hausse

⁹ Tiviski, Eurolait, MaliLait, LDB, Kirène, NigerLait, Satrec, ...

sensible des prix de la poudre en diminuant les volumes dans les pots, les sachets ou les dosettes et en achetant des poudres de qualité moindre. L'objectif est de maintenir le prix à l'unité au niveau du consommateur. En 2013, l'usage de la poudre réengraissée en matière grasse végétale, moins chère sur le marché mondial mais de moindre qualité gustative voire nutritive, s'est généralisé. La baisse des cours fin 2014 devrait conduire à un retour à la « normale ». Seules des entreprises comme Sicoma (Mali, Togo) ou Satrec (Sénégal) maintiendront leur approvisionnement au long cours avec Glanbia, fournisseur attitré de poudre maigre réengraissée avec de la matière grasse végétale. Ces entreprises ont en effet choisi ce marché du « premier prix » qui leur permet de toucher les couches les plus pauvres des consommateurs. De fait, elles sont leaders sur leurs marchés respectifs.

Toutes les entreprises qui utilisent du lait local incorporent en partie, et souvent en majorité, du lait en poudre (tableaux 4 et 5)¹⁰. Seule la Laiterie de Fada N'Gourma (laiterie d'Etat, Burkina Faso) s'approvisionne uniquement en lait local. De fait, sa production stagne depuis son ouverture à moins de 1 000 l / jour. Grossièrement quand le lait en poudre est majoritaire, le lait local permet une diversification de la gamme et quand le lait local est majoritaire, le lait en poudre permet d'assurer les fabrications quand l'approvisionnement devient saisonnièrement insuffisant. Les raisons de la collecte sont toutefois plus complexes. Nous pouvons les résumer en quatre principales motivations. La première concerne effectivement la garantie ou la diversification de l'approvisionnement dans un contexte de volatilité des prix du lait en poudre. En 2008 et en 2013, le prix du lait entier reconstitué avoisinait celui du lait local, autour de 300 Fcfa le litre¹¹. C'est d'autant plus vrai dans les pays enclavés tels que le Mali, le Niger ou le Burkina où, à la fois, le prix du lait en poudre est supérieur à celui des pays portuaires et où la disponibilité en lait local est supérieure, notamment autour des capitales. C'est aussi essentiel quand les entreprises ont fait le choix de collecter en brousse (LDB au Sénégal, Tiviski en Mauritanie, Laiterie de Fada au Burkina). Dès lors, le coût de transport du lait en poudre et le faible prix d'achat du lait local aux éleveurs, autour de 200 Fcfa/l, deviennent décisifs. La seconde raison évoquée est relative à la qualité des produits laitiers obtenus avec du lait local, même quand ils sont vendus plus chers aux consommateurs. Le goût, la typicité et l'onctuosité des produits sont reconnus et mis en avant. La troisième raison concerne la diversification de la gamme proposée par les laiteries. La collecte de lait local permet notamment la fabrication de produits gras tels que les fromages blancs, les fromages, le beurre et la crème fraîche. Dans un marché très concurrentiel, il est souvent opportun de se démarquer sur ce type de produits sur des marchés de niche urbains qui affichent de fortes croissances de vente. Pour les entreprises, c'est aussi un moyen de valoriser la matière grasse¹² et de capter les consommateurs sensibles au goût du lait local. Enfin, les entreprises qui collectent du lait bénéficient chez les consommateurs, l'opinion publique et les décideurs d'une image positive (identité, produits

¹⁰ Généralement, il n'y a pas de mélange des laits pour des raisons sanitaires et gustatives (gamme de produits laitiers)

¹¹ Ce prix est variable selon les pays et selon les régions (voir Corniaux, 2014)

¹² Le lait de zébu est riche en matière grasse.

régionaux, développement de l'agriculture familiale, développement rural, baisse de la facture des produits importés, ...). En retour, elles peuvent à la fois accroître leurs ventes et/ou bénéficier d'appuis publics pour développer leur collecte.

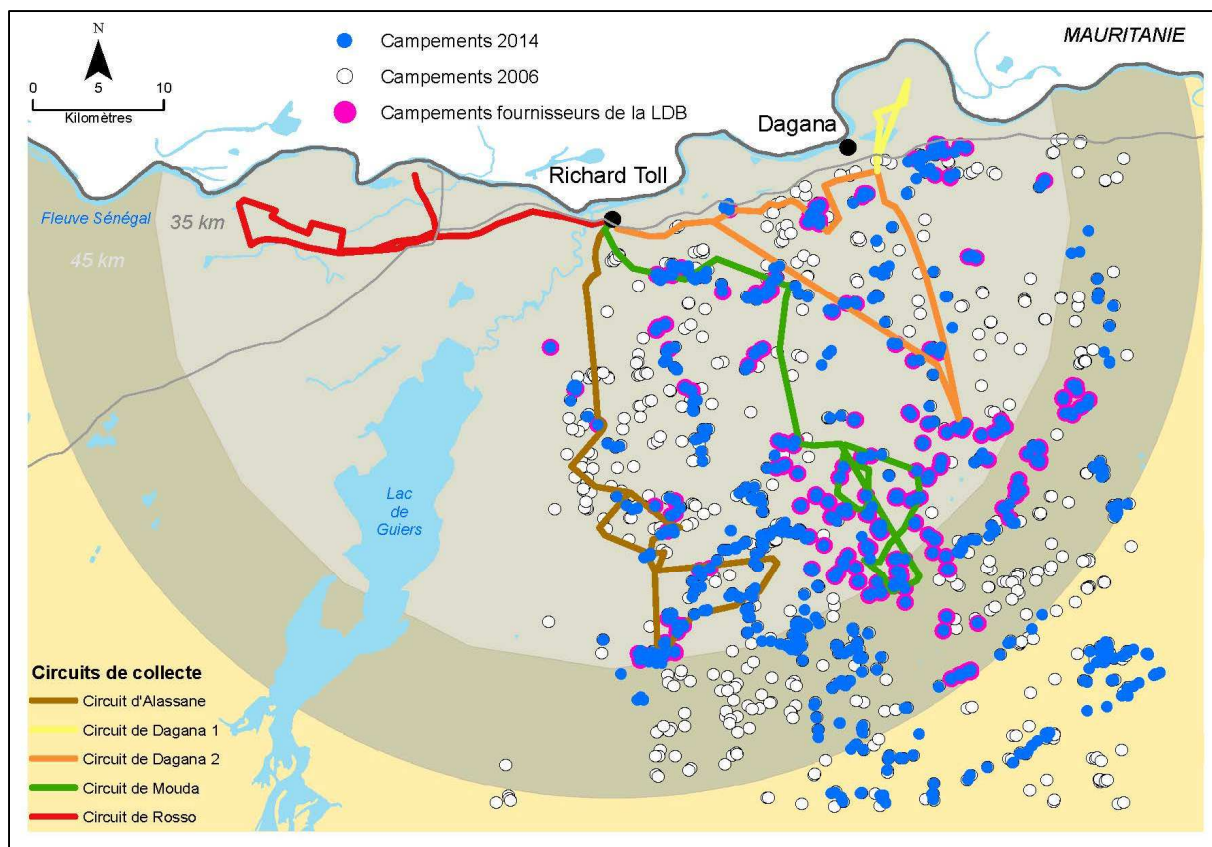
En dépit de ces motivations, le lait local tarde à prendre une place plus importante dans les stratégies des laiteries. Il se pose encore et toujours la question de la saisonnalité et de la disponibilité du lait local. Un industriel doit pouvoir régulièrement remplir ses cuves, d'une capacité de l'ordre de 3 000 litres. Autrement dit, si il refroidit le lait fourni la veille, il a besoin au minimum de 1 500 litres par jour pour lancer une fabrication rentable. La qualité sanitaire du lait est aussi une contrainte récurrente qui n'existe pas avec le lait en poudre. Il faut en outre gérer les relations avec de nombreux fournisseurs, proposer des services et assurer parfois la collecte. Au fond, l'enjeu est celui du modèle de collecte à promouvoir.

1.3. Quel modèle de collecte ?

- La collecte en brousse : le cas de la Laiterie du Berger (Richard-Toll, Sénégal)

La Laiterie du Berger¹³ a démarré ses activités en 2006 à Richard-Toll, au nord du Sénégal. En plaçant la laiterie entre systèmes irrigués, le long du fleuve Sénégal, et espace pastoral, les promoteurs comptaient bien bénéficier des ressources des deux zones. Dans les faits, en 2014, 90 % de la production reste issue de la zone pastorale. La croissance de la collecte depuis 2006 s'est donc essentiellement appuyée sur l'augmentation des circuits de collecte, assurés par l'entreprise, et sur l'augmentation des éleveurs fournisseurs. De fait, l'impact de la laiterie en zone pastorale est indéniable : déplacement de campements le long des axes de collecte, majorité des campements collectés par la laiterie (carte 7). Mais cette stratégie atteint ses limites aujourd'hui en se heurtant à un système de production qui demeure allaitant (production de viande), soumis aux aléas climatiques et à la nécessité de transhumier en saison sèche (faiblesses des ressources pastorales, coût de l'aliment bétail, maintien d'un noyau laitier sur les campements). Désormais, le développement de la collecte passe par une intensification de la production. La mise en place de deux fermes laitières en système irrigué et à proximité de la laiterie répond à cette exigence. Le projet de mettre en place des petites fermes laitières en zone irriguée (stabulation, fourrages irrigués, métissage des troupeaux, noyaux de quelques vaches laitières) est une autre piste à l'étude aujourd'hui.

¹³ Voir monographie dans Corniaux et al (2014)



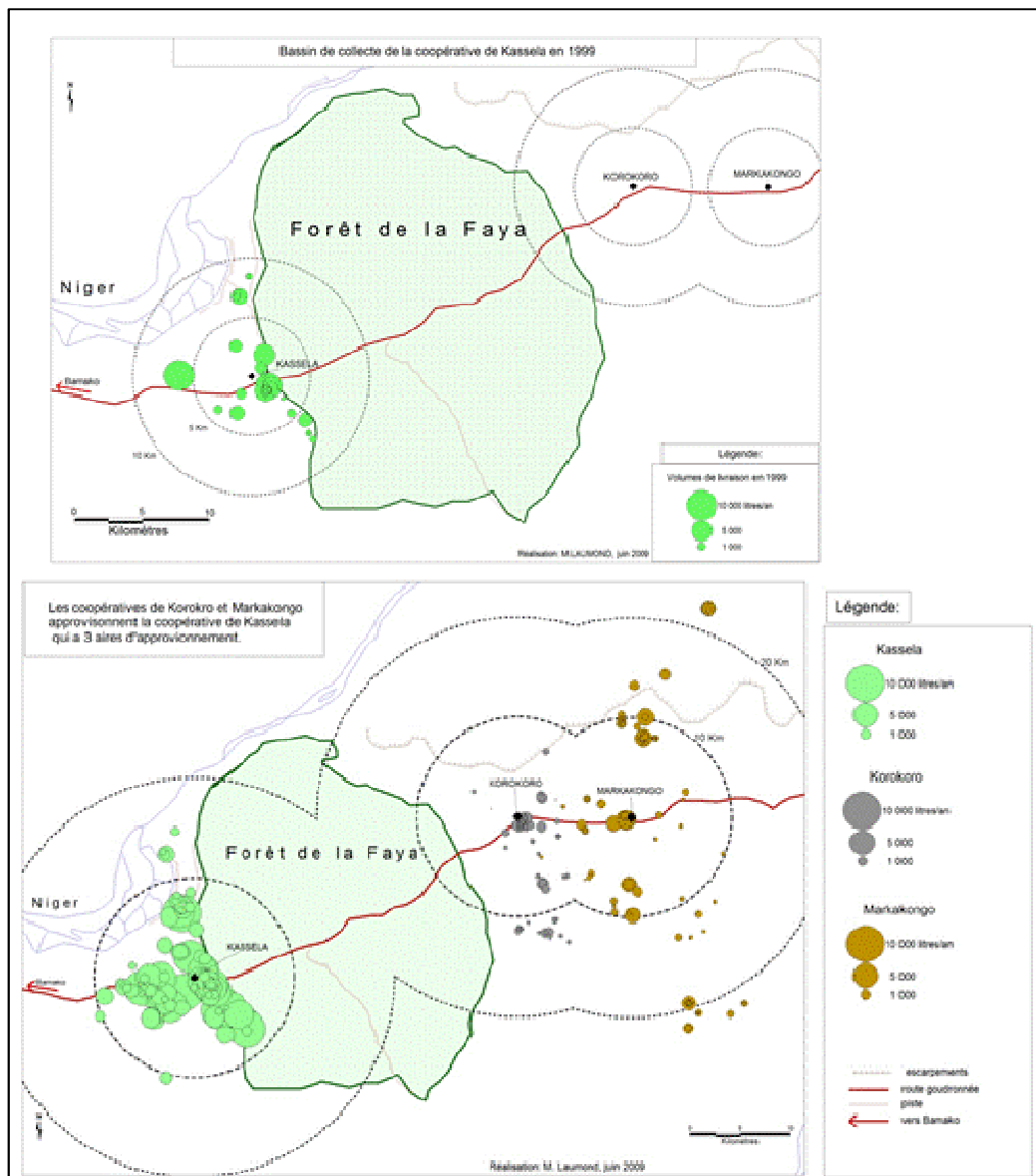
Carte 7 : Dynamique de la localisation des campements dans la zone de collecte de la Laiterie du Berger (Sarr, 2015)

- La collecte péri-urbaine : le cas de Mali-Lait (Bamako, Mali)

Mali-Lait¹⁴ ne collecte pas son lait. Il lui est fourni à l'usine par des éleveurs, des collecteurs ou des centres de collecte. Son unique outil d'incitation est le prix d'achat du lait, dont il a usé à la hausse à plusieurs reprises au cours de cette dernière décennie (Corniaux, 2012). La majorité de son lait provient d'un système de production péri-urbain semi-intensifié. Ce système correspond à des concessions rurales (garantie foncière, intensification de la production fourragère et laitière) à l'instar de celles observées à Kassela où se trouve l'un des centres fournisseurs de Mali-Lait, à une quinzaine de kilomètres à l'est de Bamako (carte 8). Face à la demande accrue en lait de la capitale, ce centre de collecte a incité les fermiers des concessions rurales à fournir davantage de lait. Entre 1999 à 2008, l'augmentation a été considérable (carte 8). Ce type de fermes laitières répond en effet très favorablement à des injonctions de collecte. En revanche, il n'en est pas de même dans les systèmes familiaux agro-pastoraux de Korokoro et de Markacongo où le centre de Kassela a positionné des centres secondaires. Le potentiel laitier est pourtant présent. Mais les circuits

¹⁴ Voir monographie dans Corniaux et al (2014)

de vente parallèle (minilaiteries, ventes en bord de route), l'autoconsommation et le lait réservé aux veaux sont des contraintes qui ne sont pas surmontées à ce jour.



Carte 8 : Dynamique de la collecte autour du centre de Kassela (Laumond, 2008)

- Stratégies de collecte et systèmes de production

Ces deux exemples illustrent les difficultés d'une collecte à destination d'un opérateur industriel quand elle est ciblée sur des élevages familiaux pastoraux et agro-pastoraux. Nombre d'entre eux sont intéressés par cette collecte mais un seuil est atteint assez rapidement dans le bassin de collecte (limité par le coût du transport et souvent par l'absence de systèmes de réfrigération). Le passage par un système de production semi-

intensifié à vocation laitière paraît plus prometteur, à l'image de Kassela au Mali, des fermes laitières à Richard-Toll ou des fermes de Koubri au Burkina Faso. La multiplication de centres de collecte, petits ou gros, est également une voie à privilégier à l'instar de Tiviski en Mauritanie et des centres de collecte autour de Bamako, Niamey et Ouagadougou. De petits centres de brousse équipés au plus près des éleveurs sont d'ailleurs aujourd'hui à l'étude pour la Laiterie du Berger à Richard-Toll (en zone pastorale) et pour Kirène avec l'ouverture d'une collecte à Fatick (zone agro-pastorale).

Ces orientations basées sur la mise en place de fermes laitières (petites ou moyennes) et de centres de collecte sont techniquement au point (génétique, alimentation, chaîne du froid) même si des interrogations persistent (annexe 1). Des contraintes demeurent toutefois en termes de formation, de logistique, d'encadrement et de coût global de ces orientations (Duteurtre, 2013).

Faut-il enfin que les entreprises collectent elles-mêmes le lait ? Hormis pour la Laiterie du Berger, ce n'est généralement pas le cas. Les laiteries préfèrent externaliser cette fonction et payer le lait livré à l'usine. Dès lors, elles perdent aussi le contrôle de cette collecte dans la mesure où la contractualisation est aujourd'hui anecdotique. Rien n'empêche les fournisseurs de livrer leur lait aux plus offrants ; ce qui est bien entendu le cas dans les capitales où les réseaux de distribution sont nombreux. Une implication dans la collecte paraît finalement incontournable à court terme si les industriels veulent garantir leur approvisionnement en lait local, voire le faire progresser. Cela passera au minimum par la contractualisation et l'appui à des projets de collecte (construction et équipements de centres de collecte, achat de véhicules de transport, services aux producteurs).

2. Positionnement des industriels européens

2.1. De l'intérêt mutuel entre industriels européens et ouest-africains

Nous avons déjà indiqué les raisons de l'intérêt croissant des industriels européens pour le marché laitier ouest-africain, dans un contexte d'arrêt des quotas en 2015, d'embargo sur le marché russe, de volatilité des prix mondiaux et d'injonctions sur la responsabilité sociale des entreprises. Plusieurs publications récentes (Agritrade, 2014 ; Morten, 2014) indiquent clairement le renforcement et l'accélération des implantations des multinationales laitières en Afrique de l'Ouest. Il ne s'agit pas (plus) uniquement de vendre des surplus de poudre pour assurer un développement international. Il est désormais question pour la quasi-totalité des grands groupes européens (IFCN, 2014) de s'impliquer dans la transformation des produits laitiers *in situ* (carte 4). Pour ce faire, ils ont besoin des industriels en place qui connaissent le marché local, possèdent souvent des marques reconnues et disposent surtout de réseaux de distribution solides et éprouvés. Ils trouvent

un écho favorable en Afrique de l'Ouest dans la mesure où les entreprises cherchent, pour appuyer leur développement face aux garanties du marché en hausse, des ressources financières, des marques reconnues (dans le cas des franchises), des savoirs techniques et un appui marketing (conditionnement, choix de gammes de produits, communication et publicité).

Plusieurs solutions organisationnelles sont possibles. La licence (ou franchise) en est une première. Elle est répandue pour le lait en poudre et se développe pour le lait UHT (Candia, Sodiaal en Mauritanie, au Sénégal et au Mali) et les produits frais (Yoplait, Sodiaal en Côte d'Ivoire et au Mali). Les *joint ventures* sont de plus en plus fréquentes comme pour Arla en Côte d'Ivoire ou Friesland Campina au Nigéria. Le rachat est également possible comme pour Danone avec Fan Milk. Notons que l'implantation effective, avec le nom de l'entreprise, ne concerne aujourd'hui que Nestlé au Ghana (qui possède une autre usine au Sénégal mais qui ne transforme plus de lait depuis 2003).

2.2. Des opportunités pour le lait local ?

« Le déploiement de technologies clé en main telles que l'entreprise Arla en Côte d'Ivoire et l'investissement dans des entreprises établies (par ex. l'acquisition par Danone de Fan Milk) sont des stratégies à faible risque et à retour financier élevé par rapport aux efforts de Friesland Campina Wamco au Nigéria qui se concentrent sur le développement de chaînes locales d'approvisionnement de lait » écrit Agritrade (2014, p.8). Or l'arrêt des quotas en Europe est imminent et les pressions à courts termes sont fortes sur les multinationales agroalimentaires. Elles sont donc tentées de régler d'abord les questions de débouchés pour leur lait en poudre, d'autant que la demande ouest-africaine s'accroît.

Mais, comme nous l'avons vu, la simple vente de poudre sera difficilement tenable à moyen ou à court terme. Friesland Campina avec Wamco, Tetra Pak avec Kirène et Danone avec la Laiterie du Berger montrent qu'il est désormais possible d'ouvrir de nouvelles voies. Certains auteurs parleront de *social business* (Yunus, 2010). Surtout, des chemins restent à tracer dans l'invention de collaborations avec des entreprises ouest-africaines qui collectent déjà du lait : Tiviski, NigerLait, Mali-Lait, Solani, la laiterie de Fada, ... Ces collaborations rendront les entreprises plus solides. Elles pourront alors prendre des risques mesurés à plus long terme. Cela devra être nécessairement appuyé par des politiques publiques nationales et régionales (CEDEAO) cohérentes, en accord avec la promotion de la collecte du lait local (Duteurtre, 2013). Il s'agira notamment d'instaurer progressivement des contraintes dans l'importation de lait en poudre, conditionnées par des investissements publics et privés au profit de la collecte locale, par des engagements sérieux des organisations de producteurs et par une offre compatible avec le faible pouvoir d'achat de la majorité des consommateurs ouest-africains.

CONCLUSION

L'industrialisation laitière en Afrique de l'Ouest est ancienne, quoique ponctuelle. A l'exception de quelques tentatives étatiques globalement décevantes dans les années 1970, les entreprises ont basé leur développement sur l'importation de lait en poudre au détriment du lait local. Dans un premier temps, le lait concentré avait une place importante. Depuis les années 1990, dans le contexte marchand porté par la croissance démographique urbaine, les industries se sont développées ou se sont créées. Désormais, elles reconditionnent la poudre ou proposent une large gamme de produits laitiers (lait UHT, chaîne du froid). Depuis une dizaine d'années, cette tendance continue de s'affirmer. Mais la dynamique est maintenant marquée à la fois par un regain d'intérêt pour le lait local, certes timide, et par l'implication directe des multinationales européennes.

Dans un contexte désormais très concurrentiel, des laiteries s'engagent dans la collecte de lait afin de diversifier leur gamme et se démarquer. Sur une soixantaine d'entreprises dénombrées en Afrique de l'Ouest (hors Nigéria et Ghana), une dizaine suit cette voie. Il s'agit principalement d'entreprises privées. Des nouveaux projets sont également engagés avec le soutien des Etats, comme Saprolait à Ouagadougou (Burkina Faso) ou la laiterie de Nema en Mauritanie. Des multinationales s'intéressent aussi à cette collecte. Le marché ouest-africain est en effet très prometteur. Mais l'approche des affaires, qui pourrait se contenter du négoce et de la transformation du lait en poudre, n'est plus leur seule motivation. L'entrepreneuriat social est affirmé par des entreprises comme Danone (Danone Communities) ou TetraPak (Tetra Laval Food for Development). Arla et Friesland Campina investissent également cette voie. Leurs partenaires locaux y trouvent une assise financière propice à prendre certains risques à moyen ou long terme, nécessaire à la mise en place d'une véritable collecte de lait dont l'avenir est encore incertain. Si les réseaux de distribution sont éprouvés, les modèles de collecte sont encore à adapter (centres de collectes, logistique d'entreprise ou logistique privée, chaîne du froid, ...). Les systèmes de production doivent être intensifiés avec notamment des fermes laitières autour des laiteries. En revanche, le modèle des méga-fermes développé en Egypte ou au Maroc – et ailleurs dans le monde - semble inapproprié et exclu.

Le lait local ne sera pas la matière première exclusive de l'industrie laitière en Afrique de l'Ouest à court ni même à moyen terme. Le lait en poudre a encore de beaux jours devant lui. Néanmoins il y a trouvé sa place. Le développement des accords (*franchises, joint ventures, social business*) entre multinationales du lait et entreprises ouest-africaines peut s'avérer comme un facteur déterminant. L'expérience des entreprises d'Etat des années 1970 a été décevante. L'essor des minilaiteries des années 1990 a montré ses limites en termes de volumes collectés et d'emplois créés. L'aventure industrielle des années 2010 pourrait s'avérer beaucoup plus fructueuse pour le développement de la collecte de lait local.

Bibliographie

Agritrade, 2014. Le commerce laitier entre l'UE et l'Afrique évolue : réponses des entreprises européennes à l'abolition des quotas de production de lait. « Rapport à la une » Agritrade / CTA, septembre 2014. 10 p.

Brokken J.P., Senait Seyoum (Ed), 1992. *Dairy marketing in sub-Saharan Africa*. Proceedings, symposium held at ILCA, Addis Abeba, 26-30 November 1990, ILCA, Addis Abeba, Ethiopia, 392 p.

Corniaux C., Duteurtre G., Dieye P.N., Pocard-Chapuis R., 2005a. Les mini-laiteries comme modèle d'organisation des filières laitières en Afrique de l'Ouest : succès et limites. *Revue Elev. Méd. vét. Pays trop*, 58 (4) : 237-243.

Corniaux C., 2005b. Gestion technique et gestion sociale de la production laitière : les champs du possible pour une commercialisation durable du lait – Cas des systèmes d'élevage actuels du delta du fleuve Sénégal. Thèse de doctorat INA-PG, Paris, France, juin 2005. 242 p. et annexes.

Corniaux C., Vatin F., Ancey V., 2012 : Lait en poudre importé versus production locale en Afrique de l'Ouest : vers un nouveau modèle industriel ? *Cahiers Agricultures*. vol. 21, n°1, jv-fev 2012 : 18-24.

Corniaux C., Duteurtre G., Broutin C. (Coord.), 2014. *Filières laitières et développement de l'élevage en Afrique de l'Ouest - L'essor des minilaiteries*. Karthala, 252 p.

Duteurtre G., 1998. Compétitivité prix et hors-prix sur le marché de produits laitiers à Addis-Abeba (Ethiopie) : la production laitière face à ses nouveaux concurrents. Thèse de doctorat en agro-économie, Ecole Nationale Supérieure Agronomique de Montpellier, 362 p.

Duteurtre G., Koussou A., 2003a. Les bars laitiers à N'Djamena : des petites entreprises qui valorisent le lait local. Communication au Colloque Méga-Tchad, nov. 2002, Nanterre, www.megatchad.org

Duteurtre G., Corniaux C., Boutonnet J.P., 2003b. Baisse de la consommation des produits laitiers en Afrique subsaharienne : mythe ou réalité ? *Renc. Rech. Ruminants*, 2003, 10. p. 323-326.

Duteurtre G., 2004. Normes exogènes et traditions locales : la problématique de la qualité dans les filières laitières africaines. *Cahiers de l'Agriculture*, 2004 ; 13 (1). p.

Duteurtre G., Corniaux C., 2013. Etude relative à la formulation du programme d'actions détaillé de développement de la filière lait en zone UEMOA. Rapport définitif. UEMOA / CIRAD, Avril 2013. 83 p. et annexes.

FAO, 2013. *Milk and dairy products in human nutrition*. FAO, Rome, 376 p.

Grain, 2011. La grande arnaque du lait – Comment les corporations volent aux pauvres leurs moyens de subsistance et un aliment vital. *Grain*, dec 2011. 33 p.

IFCN, 2014. Top 20 milk processor list 2014. 12th IFCN Supporter Conference, Kiel, Germany. 5 P.

Laumond M., Corniaux C., Gautier D., 2009 : Etude de la dynamique du bassin de collecte de Kassela et de l'écoulement de la production à Bamako (Mali). Mémoire de Master 2 de Géographie, Université de Toulouse, France, août 2009. 59 p.

Lambaré P., 2015. Potentiel de sous-produits agro-industriels en Afrique de l'Ouest : cas du Sénégal, du Mali et du Niger. Mémoire de stage de CEI, AgroParisTech. Janvier 2015. 74 p.

Le Nay J., Vatin F., 1993. L'industrialisation laitière impossible. In Corbel P., Vatin F. (Eds), *Mondes ruraux en mutation*, Rennes, Éditions Presses universitaires de Rennes, 13-25.

Morten E. H., 2014. Beyond the milking Parlour – An analysis of european dairy company involvement and strategies towards west african dairy sector development. First draft, november 2014. 23 p.

Pinaud S., 2014. La poudre de lait, le trader parisien et le commerçant bamakois – Une sociologie économique de la mondialisation. Thèse de doctorat en sociologie, Université de Paris Ouest Nanterre, Ecole doctorale « Economie, Organisations, Sociétés ». 570 p.

Sarr S., 2015. Dynamiques d'élevage et filière lait dans le bassin de collecte de la Laiterie du Berger. Rapport PPZS / ISRA Bame, projet Lait Danida, Dakar, Sénégal, janvier 2015.

Vatin F., 1996. *Le lait et la raison marchande. Essais de sociologie économique*. Presses Universitaires de Rennes, Rennes. 205 p.

Walsh M.J., Grindle J., Nell A., Bachmann M., 1991. Dairy Development in sub-Saharan Africa : a study of Issues and Options. World Bank Technical Paper, 135, The World Bank, Washington D.C., 94 p.

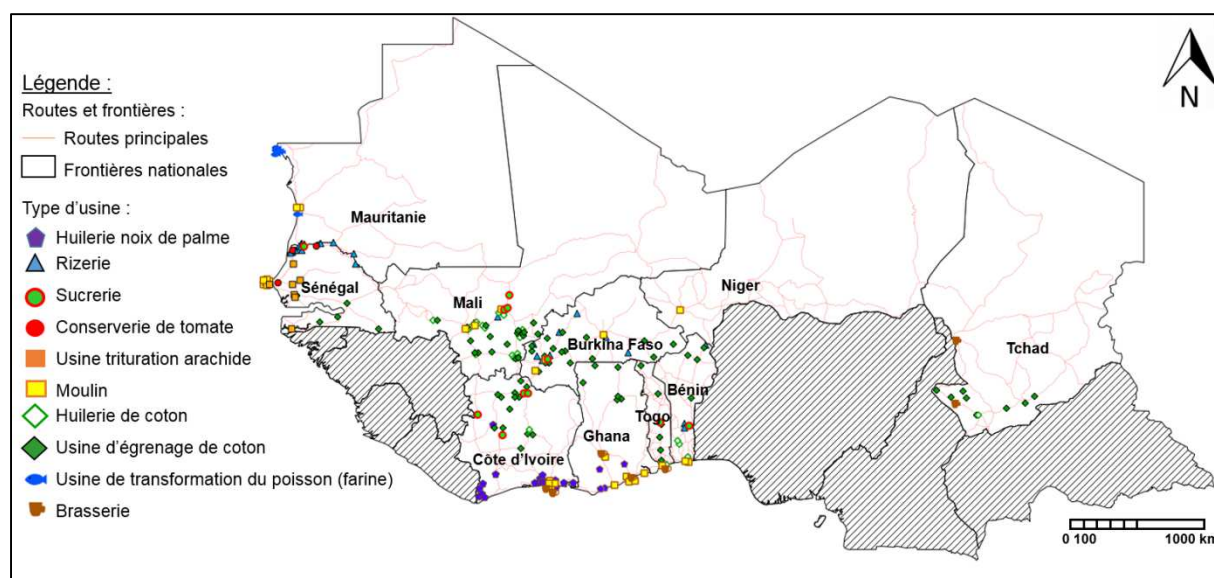
Yunus M., 2010. *Pour une économie plus humaine – Construire le social business*. Collection Livre de poche. JC Lattès. 325 p. Titre original : Building social business.

ANNEXE 1 : Industrialisation laitière et industrialisation de l'aliment bétail

(d'après Lambaré, 2015)

Une hausse sensible de la collecte de lait local en Afrique de l'Ouest nécessitera l'intensification de la production. La complémentation des vaches laitières en est un levier fondamental. En d'autres termes, l'industrialisation laitière ne s'accompagnera d'une hausse significative de la collecte de lait que si l'aliment « vache laitière » est disponible.

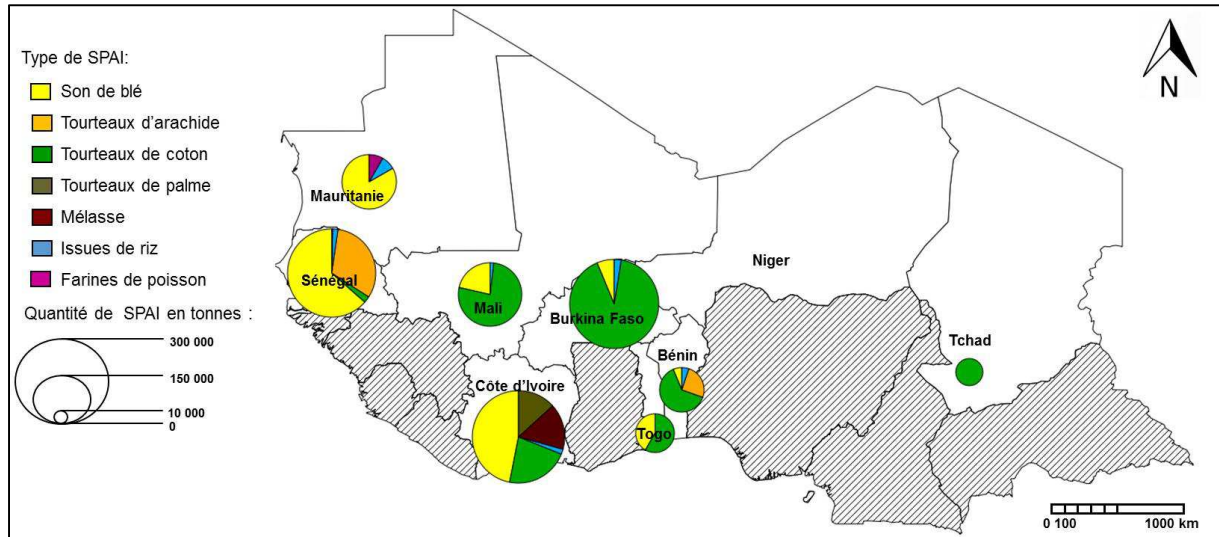
Une étude menée dans le cadre du projet « Milky way for development » a été réalisée afin d'évaluer le disponible en sous-produits agro-industriels (SPAI) ouest-africains susceptibles d'être utilisés par les entreprises de l'alimentation animale (Lambaré, 2015). Elle montre que les agro-industries sont nombreuses et variées, offrant une large gamme de SPAI (carte 9). Elles sont réparties dans tous les pays, notamment dans les zones agropastorales et sur les côtes. En dehors des zones irriguées, elles sont toutefois beaucoup moins présentes en zones pastorales. On notera aussi la faiblesse de cette industrialisation au Niger.



Carte 9 Localisation des agro-industries en Afrique de l'Ouest (d'après Lambaré, 2015)

Deux sous-produits dominent la production agro-industrielle : le son de blé, surtout dans les pays côtiers, et le tourteau de coton (carte 10). Le tourteau d'arachide n'a une réelle importance qu'au Sénégal. Si la tendance est à la hausse pour la production de son de blé (issu des meuneries qui produisent la farine pour la fabrication du pain), la production de

graines et de tourteaux de coton est chaotique, en liaison avec la volatilité du cours mondial de la fibre de coton.

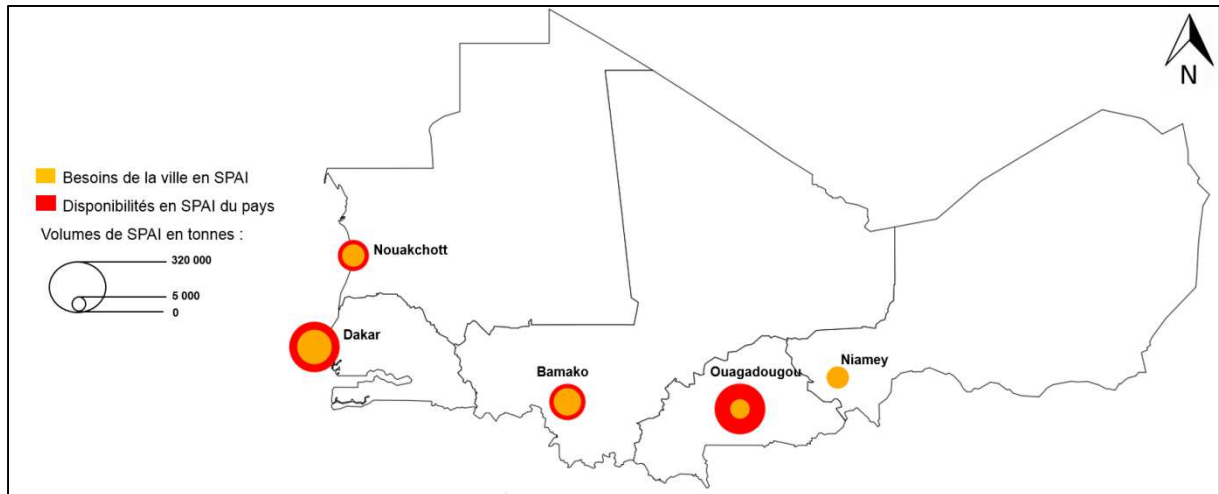


Carte 10 : Sous-produits agro-industriels accessibles pour l'industrie de l'aliment bétail en Afrique de l'Ouest (d'après Lambaré, 2015)

Tous ces sous-produits ne sont pas disponibles pour la production laitière. D'abord certains d'entre eux ne sont pas utilisés pour l'alimentation animale. C'est notamment le cas pour la mélasse de canne (généralement transformée en alcool). D'autres sont exportés comme une partie des tourteaux, des drêches de brasserie et des farines de poisson. Surtout, les SPAI ne sont pas destinés qu'aux vaches laitières. L'essentiel est utilisé pour l'aliment bétail (sauvegarde et embouche) et pour la volaille. Dans un scénario d'approvisionnement des capitales sahéniennes en lait local, Lambaré (2015) montre qu'à l'exception de Ouagadougou les pays sahéniens devraient consacrer plus de la moitié de leur production en SPAI pour couvrir les besoins des vaches laitières (carte 11). L'idée de couvrir les besoins urbains en lait des pays sahéniens sur la base de leur disponible en sous-produits agro-industriels est donc aujourd'hui de l'ordre du fantasme. En produire davantage à l'avenir dépendra de choix politiques forts à l'échelle nationale et à l'échelle sous-régionale (CEDEAO). Il est ici question de plans globaux de développement de l'agriculture de rente (coton, arachide, riz) et industrielle (canne à sucre), de développement de l'agriculture irriguée, de contingentements à l'export (par exemple sur les tourteaux), de facilitation des échanges intra-régionaux (très faibles en 2014 et parfois interdits comme pour les tourteaux de coton au Mali).

Certes, à l'instar de nombreuses régions laitières dans le monde, l'Afrique de l'Ouest pourrait importer des SPAI, et notamment du tourteau de soja. Au fond, c'est en quelque

sorte déjà le cas du blé, à la « nuance » près qu'il est destiné à l'alimentation humaine et en plus, à la fabrication du pain – aliment stratégique s'il en est. C'est techniquement possible. Sur le plan économique, c'est plus discutable d'autant que là encore la stabilité des cours mondiaux n'est pas garantie. Surtout, il faudra s'interroger sur une politique d'import du tourteau de soja, imaginée précisément pour éviter une autre importation : celle du lait en poudre ... Les balances commerciales en sortiront-elles gagnantes ? La filière industrielle du lait y retrouvera-t-elle son compte ?



Carte 11 : Adéquation entre besoins et disponibilités en sous-produits agro-industriels pour couvrir l’approvisionnement en lait local des villes sahéniennes (d’après Lambaré, 2015)