

Guide Mémo : Mettre en place une Mini-Laiterie en Afrique de l'Ouest

Pourquoi un guide mémo ?

Au cours des échanges thématiques qui se sont déroulés lors de l'atelier « filière lait local en Afrique de l'Ouest (FILLAO) » tenu à Bamako en septembre 2010, divers acteurs ont exprimé des préoccupations quant à la faisabilité de l'installation de mini-laiteries et quant aux difficultés rencontrées afin de développer ce type d'activités. Les discussions et les retours d'expériences ont permis de faire ressortir les étapes clés et les points d'attention à respecter lors de l'installation d'une petite unité de transformation laitière en milieu sahélien. Ce guide mémo présente sous forme de fiches les informations majeures issues des diverses expériences recueillies.

Ce que le guide mémo ne peut pas :

Etant donné la diversité des contextes et des acteurs, le guide mémo n'a pas pour objet d'apporter des réponses universelles ou de donner un « modèle » reproductible à l'infini. Il se contente de proposer un processus logique à tout acteur souhaitant mettre en place ou soutenir une mini-laiterie.

A qui est destiné ce guide mémo ?

Le guide mémo est destiné à des organisations agricoles nationales ou locales, à des groupements de femmes ou de producteurs de lait, à des organismes d'appui. Plus largement le guide mémo est destiné à tout acteur impliqué dans le développement de la filière lait local en Afrique Sahélienne et qui souhaite avoir rapidement quelques éléments clé sur les enjeux de l'installation d'une mini-laiterie et les principales étapes à respecter.

Contenu du guide mémo : 10 fiches plastifiées

- fiche 1 : Introduction
- fiche 2 : Cycle de création et de croissance d'une mini-laiterie
- fiche 3 : Phase préparatoire : contexte
- fiche 4 : Phase préparatoire : études prospectives
- fiche 5 : Mise en place de la mini-laiterie
- fiche 6 : De la collecte à la commercialisation (1)
- fiche 7 : De la collecte à la commercialisation (2)
- fiche 8 : Eléments de gestion
- fiche 9 : 2 exemples de mini-laiteries
- fiche 10 : Points clés

Description des fiches :

Recto : titre, problématiques, points à retenir

Verso : illustrations, bibliographie



Informations complémentaires à ce guide disponibles sur les sites internet suivants :

Hub Rural : www.hubrural.com

Réseau des Politiques Laitières : www.repol.info

Abc Burkina : www.abcburkina.net

Centre de Coopération International en Recherche pour le Développement : www.cirad.fr

Réseau Lait Sain pour le Sahel : www.laitsain.com



I. Gestation :

La laiterie n'existe pas encore. Mais on note l'existence d'une volonté au niveau des acteurs et il semble y avoir un potentiel laitier. C'est la phase des analyses et des études prospectives.

II. Création :

La mise en place de la laiterie est désormais effective. L'équipe de la laiterie est en place et les producteurs s'organisent. Les appuis commencent : formations, petits investissements...

III. Croissance :

La laiterie est de mieux en mieux gérée, l'organisation des éleveurs est fonctionnelle, la rentabilité de l'unité est en croissance. La collecte augmente et les marchés sont plus assurés. La laiterie n'est pas à l'abri d'une crise, mais les appuis sont de moins en moins indispensables.

IV. Maturité :

La laiterie est autonome. Elle est rentable et dispose de réserves financières. Elle peut faire face aux problèmes qui l'affectent. Les appuis ne sont plus nécessaires.

Préparer la mise en place d'une mini-laiterie : L'analyse du contexte

Une concurrence du lait en poudre à gérer

Les interventions lors de l'atelier FILLAO tenu en septembre 2010 ont montré que dans la sous-région en général, il existe une véritable volonté politique de renforcer la souveraineté alimentaire et de favoriser le développement de la production laitière nationale (réf. 1 et 2). Force est toutefois de constater que le lait local représente encore une part modeste du lait transformé consommé localement (réf. 3 et 4). Ainsi de manière plus ou moins importante selon les pays concernés, la poudre de lait représente malgré tout encore un concurrent sérieux au lait local (réf. 5 et 6). Il est donc nécessaire de préserver la compétitivité du lait local face aux importations. Ce type de risque devrait être envisagé en particulier par les organisations faitières qui pourraient développer des actions de plaidoyer en ce sens au niveau des instances nationales et sous-régionales. L'outil d'appui au plaidoyer développé à l'occasion de ce travail de capitalisation pourra être utilisé dans cette optique par les organisations intéressées..

Au niveau local, une telle concurrence du lait en poudre (réf. 7) implique de commercialiser des produits qui sauront se différencier par leur typicité et leur qualité, aussi bien organoleptique qu'hygiénique.

Un environnement technico-économique à évaluer

La transformation et la commercialisation de produits laitiers nécessitent l'acquisition de matériels et l'utilisation de consommables relativement techniques. Ils peuvent être difficiles d'accès ou trop coûteux dans certains contextes. Il s'agit donc de bien identifier les fournisseurs qui seront indispensables lors de la mise en place puis du fonctionnement de la mini-laiterie. Il faudra essayer de privilégier des fournisseurs locaux afin de limiter les coûts d'acquisition mais aussi de faciliter la maintenance. Par exemple, des artisans proposent des pasteurisateurs construits localement et fonctionnant au gaz. Malheureusement dans certains cas (emballages de qualité à coût abordable, équipements type écrémeuse...), il est difficile voire impossible d'acheter localement. Dans ce cas, il sera indispensable de renforcer la capacité de la laiterie pour qu'elle puisse assurer ce type d'achat elle-même et pour qu'elle les rentabilise par une politique de prix adapté.

Parallèlement un lobbying adapté devrait sensibiliser les autorités nationales et sous-régionales à ce type de difficulté afin d'envisager des mesures correctrices.

Des synergies à trouver avec les autres acteurs

La recherche de synergies avec les nombreux acteurs intervenant dans le développement de la filière lait local permet généralement d'agir de manière plus efficace au service des éleveurs (réf. 8). La rencontre des services étatiques, des promoteurs privés, des organisations paysannes, des organismes de recherche et des organismes d'appui impliqués dans la filière lait local pourra apporter des informations essentielles à la réussite d'une laiterie et dans certains cas, des collaborations pourront même être envisageables.

La liste des participants à l'atelier de Bamako permet d'avoir les contacts de nombre d'acteurs impliqués dans la sous-région.

A retenir

Un plaidoyer nécessaire au niveau national et sous-régional afin de faire face aux importations de poudre de lait.

Une identification indispensable des fournisseurs de matériel et de consommables adaptés en privilégiant les fournisseurs les plus proches.

Des synergies possibles et généralement profitables avec les autres acteurs.



Fig.1 : Exemples d'affiches de l'exposition « Mon lait, je l'aime local », réalisée par l'ISRA, le CIRAD et le GRET au Sénégal.

Références bibliographiques :

- 1/ S. Diallo, Politiques agricoles de l'UEMOA et perspectives de développement de la filière lait, communication in Actes de l'atelier FILLAO, Bamako septembre 2010, AVSF/AOPP/ICD/VSFB, 2010
- 2 Y. Konate, Politique laitière du Mali, communication in Actes de l'atelier FILLAO, Bamako septembre 2010, AVSF/AOPP/ICD/VSFB, 2010
- 3/ M. Diallo, Place des mini-laiteries rurales dans le développement de la filière lait local au Mali, communication in Actes de l'atelier FILLAO, Bamako, septembre 2010, AVSF/AOPP/VSFB/IC
- 4/ C. Corniaux, Politiques publiques et secteur laitier en Afrique de l'Ouest, Christian Corniaux, communication in Actes de l'atelier FILLAO, Bamako septembre 2010, AVSF/AOPP/VSFB/ICD, 2010
- 5/ Les enjeux du lait local, Défis Sud n°90
- 6/ M. Oudet, La révolution blanche est-elle possible au Burkina Faso, rapport Misereor, 2005
- 7/ M. Oudet, la mini laiterie de Bittou, sur le site internet abc burkina, n°123
- 8/ AVSF, Bilan du projet de laiterie à Velingara, rapport, 2005



Préparer la mise en place d'une mini-laiterie : Etudes prospectives

Interface efficace entre les éleveurs et le marché (réf. 1), la mini-laiterie est à la jonction entre trois éléments indispensables : un marché, du lait commercialisable et un leadership engagé. Les travaux préliminaires à l'installation d'une mini-laiterie devront essayer d'évaluer au mieux ces trois éléments (réf. 2).

Identifier des porteurs de projet

Toutes les laiteries représentées lors de l'atelier de septembre 2010 ont souligné l'importance du leadership dans la réussite ou l'échec des mini-laiteries (réf. 3). Ce peut être un promoteur privé motivé, le leader ou un membre influent d'une coopérative ou d'une association de vendeuses de lait. Ce leadership est capital et il doit pouvoir être fédérateur auprès des producteurs de lait. Une enquête sur le terrain auprès de personnes ressources ainsi que des entretiens complémentaires permettront de mieux apprécier la véritable motivation et le charisme de ce porteur. Motivation qui sera véritablement évaluée au cours de la phase de démarrage des activités.

Evaluer le potentiel de collecte

Le potentiel de collecte peut être estimé en échantillonnant les zones de production à travers des enquêtes individuelles ou de groupes. Ces données devront être extrapolées pour estimer la production de la zone. Il est important de bien préciser avec les éleveurs la part de lait commercialisable et de ne pas se limiter uniquement à la part de lait produite. Ces estimations devront être recoupées avec les informations provenant de personnes ressources et celles issues des observations sur le terrain (bord de route, marchés). Il est aussi préférable de pouvoir enquêter en saison sèche et en hivernage afin d'avoir une idée des fluctuations saisonnières, généralement importantes.

Etudier le marché potentiel à travers une étude préliminaire

L'étude de marché agrègera des enquêtes auprès de consommateurs, de boutiquiers, de revendeurs ambulants dans les zones urbaines et au niveau des marchés ruraux (foires hebdomadaires, entreprises installées en milieu rural). Il s'agira d'avoir une idée de la concurrence en s'informant du coût, de la qualité et des quantités de produits laitiers vendus tout en prospectant les marchés afin d'adapter les produits vendus par la laiterie et leur tarif. La laiterie pourra choisir de se démarquer par la qualité, le conditionnement, le tarif et/ou le type de produit proposé.

Etablir un plan d'affaires

Sur la base des prospections réalisées, il s'agira d'établir un plan d'affaires permettant d'évaluer la pertinence et la rentabilité potentielle d'une activité laitière (réf. 4). Dans le cadre de petites unités, cela pourra se limiter à un compte d'exploitation prévisionnel devant reprendre les recettes et les dépenses planifiées pour les premières années de l'unité.

A retenir

Un Leadership engagé est indispensable à la réussite d'une mini-laiterie.

Pour estimer le potentiel de collecte, il faut estimer le potentiel de lait commercialisable selon les saisons.

A Connaître le marché et identifier des débouchés est essentiel à la viabilité de la mini-laiterie

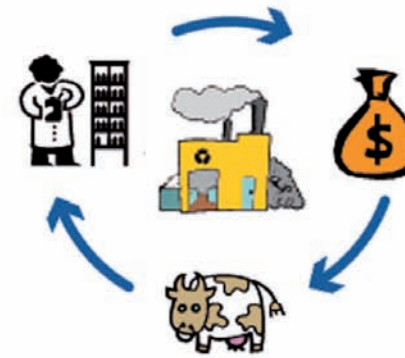


Fig. 1 : La laiterie à la jonction d'un leadership, d'un marché et d'une production laitière

Fig. 2 : Plan d'affaires type laiterie « Danaya Nono » (document CIDR, ICD)

INTRODUCTION :

Donner quelques éléments d'information sur la laiterie (date de création, objectifs, historique...)

A. PRESENTATION DU PROMOTEUR

B. DOSSIER COMMERCIAL

1. Le marché
2. La stratégie commerciale de la laiterie

C. DOSSIER APPROVISIONNEMENT

1. Le réseau de collecte
2. Les services à fournir aux éleveurs
3. Les objectifs de collecte

D. UNITE DE PRODUCTION

1. Le personnel
2. La transformation des produits

E. GESTION DE L'ENTREPRISE

F. DOSSIER ECONOMIQUE

Investissements, compte d'exploitation, bilan, plan de financement

G. DOSSIER JURIDIQUE

H. MISE EN ŒUVRE

1. Planning des activités d'année 1 à année 3
2. Planning détaillé des activités en année 1

Références bibliographiques :

- 1/ D. Ripoche et al, La laiterie, interface efficace entre les éleveurs et le marché, communication in Actes de la Conférence « Accès aux marchés et commercialisation des produits de l'élevage pastoral en Afrique Centrale et de l'Ouest », Bamako 23-25 novembre 2009, SNV, 2009
- 2/ A. Diallo et al, Mini-Laiteries Danaya Nono Lait confiance, in Agridoc, GRET, 2001
- 3/ Recommandations issus des travaux de groupes in Actes de l'atelier FILLAO, Bamako, septembre 2010, AVSF/ICD/VFSB/AOPP, 2010
- 4/ Guide : Rédiger le plan d'affaires d'une nouvelle coopérative, site internet du Secrétariat canadien aux Coopératives

Une mise en place progressive

Le démarrage de l'activité est une étape clé de l'appui. De nombreuses expériences ont été capitalisées à ce sujet (réf. 1 et 2), il en ressort que dans un premier temps, des appuis légers peuvent être apportés aux promoteurs de la mini-laiterie. Ces appuis peuvent typiquement concerner :

- des formations de base en transformation et hygiène, en gestion
- des appuis en matériel de base pour pasteuriser et thermo-souder des sachets (bassines, fourneaux améliorés, marmites, lot de sachets)
- un petit fonds de roulement pour l'achat de lait et les consommables
- vélo ou moto pour étendre l'aire de collecte
- des formations et des appuis, un fonds revolving mis à disposition pour la vente d'aliment bétail à crédit afin de soutenir la production au niveau des éleveurs

Cet appui devra permettre aux promoteurs de démarrer les activités en grandeur réelle. Au maximum, la mini-laiterie devra prendre en charge elle-même ses coûts récurrents. De plus, il est préférable de responsabiliser au maximum les promoteurs. Les services offerts permettront de fidéliser les éleveurs (réf.3).

Choix du local et du matériel

Au moins dans un premier temps, il est préférable de poursuivre la location d'un bâtiment permettant la « marche en avant » plutôt qu'à une construction. Le bâtiment loué peut être réhabilité à moindre coût pour une utilisation efficiente dans le cadre d'une activité de transformation laitière. Le site devra être aéré et sain tout en étant facile d'accès. Proche des routes et des zones d'affluence de la ville ou du village, le site ne devra pas être trop isolé pour permettre la vente au guichet. En fonction de la technicité des équipes, du volume de collecte, du marché local et de sa capacité financière, la laiterie évaluera les besoins en matériel et le coût de ces derniers. Le coût dépendra énormément de l'éventuelle électrification de la zone. Les marmites, bidons, fourneaux, thermo-soudeuses et autres matériels de base sont indispensables à toute laiterie. A cela peuvent s'ajouter une chaîne de froid (gaz ou électrique) pour conserver les produits, une écrémeuse manuelle ou électrique, un groupe électrogène ou un pasteurisateur à gaz..

Appuis et modes de financement

Les modes de financement devraient au maximum responsabiliser les acteurs. Le cofinancement, la mobilisation des ressources internes, la location-vente ou le crédit peuvent être privilégiés dans le cadre d'une approche entrepreneuriale. Il s'agira aussi rapidement de laisser l'unité assumer les coûts récurrents de l'activité (consommables, location, salaires...). Toutefois en fonction des ressources constatés et de l'importance de l'investissement, la part de la subvention peut être augmentée. C'est en particulier le cas du fonds nécessaire au démarrage, des investissements non-productifs et des formations.

A retenir

Un démarrage « test » permet d'évaluer la pertinence de la mise en place d'une mini-laiterie

Attention au sur-dimensionnement des installations au démarrage, il faut commencer à « la bonne taille » quitte à grossir ensuite.

Des modalités d'appui qui doivent respecter une logique entrepreneuriale et responsabiliser les acteurs.

Fig. 1 : Vue de la salle de transformation laiterie de Niono (CIDR, ICD)



Fig. 2 : Matériel de transformation

(mélangeur et écrémeuse manuelle)



Fig. 3 : Matériel de transformation (thermo-soudeuse)



Références bibliographiques :

- 1/ B. Bonfoh et al, Schéma fonctionnel de services aux petits producteurs péri-urbains laitiers de Bamako in Etudes et Recherches Sahéliennes, 2005
- 2/ AFDI, Regards croisés sur les mini-laiteries Mali/Sénégal, rapport, 2009
- 3/ D. Ripoché et al, Les mini laiteries rurales au Mali : interface efficiente entre les éleveurs et le marché, comm. in Actes de la Conférence « Accès aux marchés et commercialisation des produits de l'élevage pastoral en Afrique de l'Ouest et du Centre », 23-25 novembre, Bamako, SNV, 2009

Le dispositif mini-laiterie constitue une offre de service amont/aval aux éleveurs ralliant organisation des producteurs pour la sécurisation des approvisionnements, valorisation du lait et création de valeur ajoutée, et écoulement à travers un dispositif commercial dynamique

Problématique de la collecte

La collecte est l'opération qui permet d'acheminer le lait du producteur à l'unité de transformation. Dans la sous-région, la production et la consommation de lait connaissent de fortes variations saisonnières. La production est faible en saison sèche et importante en hivernage alors que la consommation est importante en saison sèche et faible en hivernage (réf. 1).

Fidéliser les éleveurs

La fidélisation des éleveurs est essentielle à une bonne collecte. Cette fidélisation repose essentiellement sur les services apportés et la collecte quotidienne du lait des éleveurs principalement en hivernage. La rupture de collecte inexplicquée est un facteur de démotivation majeur des producteurs.

Augmenter tendanciellement la collecte

Améliorer la productivité

Il s'agit généralement de mettre en place des services permettant aux éleveurs d'améliorer la productivité en saison sèche : banque aliment bétail, l'accès au crédit, formations techniques, soins vétérinaires.

Augmenter l'aire de collecte

Il peut s'agir de contracter avec des collecteurs privés disposant de moyens de locomotion tels que motos ou vélos. Il peut s'agir aussi de mettre en place des points de collecte avancés dépendant de la laiterie

Modalités de collecte, transports, heure de livraison et tests

La collecte peut être directe (collecte aux producteurs) ou indirecte (collecte par l'intermédiaire de collecteurs ou à partir de centres de collecte intermédiaires). Généralement les mini-laiteries associent ces 2 modes de collecte pour plus de souplesse.

La collecte peut être effectuée par les éleveurs eux-mêmes, des collecteurs privés ou du personnel salarié par la laiterie. Généralement les mini-laiteries présentent les 2 premiers systèmes de collecte, qui ne constituent pas une charge fixe et sont donc moins lourds à assumer. Le lait doit être transporté rapidement (car généralement pas de transport réfrigéré), le plus souvent par des modes de transport peu adaptés : à pied, vélo, moto. Il est important de tester (acidité, lactodensimètre...) le lait dès son arrivée tout en valorisant le lait de bonne qualité arrivé de bonne heure (réf. 2).

A retenir

La maîtrise de la production d'un produit de garde (fromage, ghee...) permet de conserver les surplus d'hivernage et donc de collecter plus largement le lait.

Les services offerts par la laiterie, en particulier la banque aliment bétail, sont essentiels pour fidéliser les éleveurs et pour sécuriser les approvisionnements.

Exemple de fiche de Collecte

Mois.....Année.....									
EVALUATION DU POTENTIEL DE COLLECTE DE LAIT									
DU GROUPEMENT DE									
Producteurs	Femelles lactantes	Production actuelle	Collecte actuelle	Vêlages prévus	Production estimée	Collecte potentielle	Si transhumance		Mesures d'accompagnement
							Noyau laitier	Date départ Retour	
TOTAL									

Production moyenne par mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Etc...

Références bibliographiques :

1/C. Corniaux, Dynamique de la collecte et de la commercialisation du lait de Kassela (Mali), communication in Actes de la conférence internationale « Accès aux marchés et commercialisation des produits de l'élevage pastoral en Afrique de l'Ouest et du Centre », Bamako, 23-25 novembre 2009, SNV, 2009

2/C. Corniaux et al, les réseaux de collecte et de distribution du lait dans les villes Soudano sahéliennes, in Revue Eleve.Méd.Vet.Pays Trop, 2007.



Les opérations de transformation se définissent en deux étapes :

- les opérations de prétraitement qui préparent la matière première aux transformations ultérieures
- les opérations de transformation à proprement parler, dites aussi fabrication

Opérations de prétraitement

Les opérations de prétraitement les plus fréquentes sont les suivantes :

- l'écémage : l'écémage est « l'extraction » de la matière grasse du lait. Après écémage, on obtient d'un côté un lait écémé et de l'autre de la crème.
- la pasteurisation : c'est un traitement thermique permettant de détruire les germes pathogènes (dont le bacille de Koch) et la presque totalité des germes banaux (réf.1).

Opérations de fabrication

Les opérations de fabrication vont dépendre des produits vendus par la laiterie, des goûts et des procédés adaptés au terroir ou au marché ciblé.

- le lait caillé (sucré ou nature) : après pasteurisation, le lait entier ou demi-écémé est mis au caillage pendant 6 heures environ à température ambiante. Il n'est pas nécessaire d'ensemencer.
- le yaourt : après pasteurisation, nécessité d'un ensemencement puis d'une incubation de 2/3 h
- la crème maturée (fènè) : après écémage, la crème est soit pasteurisée puisensemencée, soit laissée à l'air libre.
- produits de garde (fromage et ghee) : le fromage ne sera pas détaillé ici, il est rarement produit en mini-laiterie. Néanmoins cette transformation est possible. La crème maturée peut être chauffée et filtrée avant d'être mise en bouteille et conservée pour une vente sous forme de ghee.

La commercialisation englobe deux aspects : le réseau commercial et le plan marketing.

Le *réseau commercial* se constitue progressivement après la création de la laiterie et se décompose en ventes directes (réalisées au guichet ou dans les points de vente de la laiterie) et en ventes indirectes (vendeurs ambulants, marchés hebdomadaires et dépositaires) (réf. 2). Le *plan marketing* repose sur 5 points: le marché cible, le produit, la stratégie de prix, la promotion et la distribution /ventes.

- marché cible : il s'agit à ce niveau de distinguer ceux pour qui les produits sont destinés et d'établir un profil de la clientèle potentielle.
- le produit : il est important de décrire les caractéristiques et les avantages du produit, mais il faut faire attention à communiquer sur les bénéfices clients tout en assurant une qualité constante du produit.
- la stratégie de prix : la détermination du prix des produits se fait en fonction du marché, du coût de production et de la demande.
- la promotion : le plan de communication est établi pour cibler les moyens à utiliser en vue d'attirer les clients potentiels.
- distribution/vente : pour une laiterie le réseau de distribution doit être souple. Souvent la vente directe au niveau de la laiterie ou au niveau des points de vente de la laiterie à travers la ville est complétée par les réseaux de dépositaires et d'ambulants.

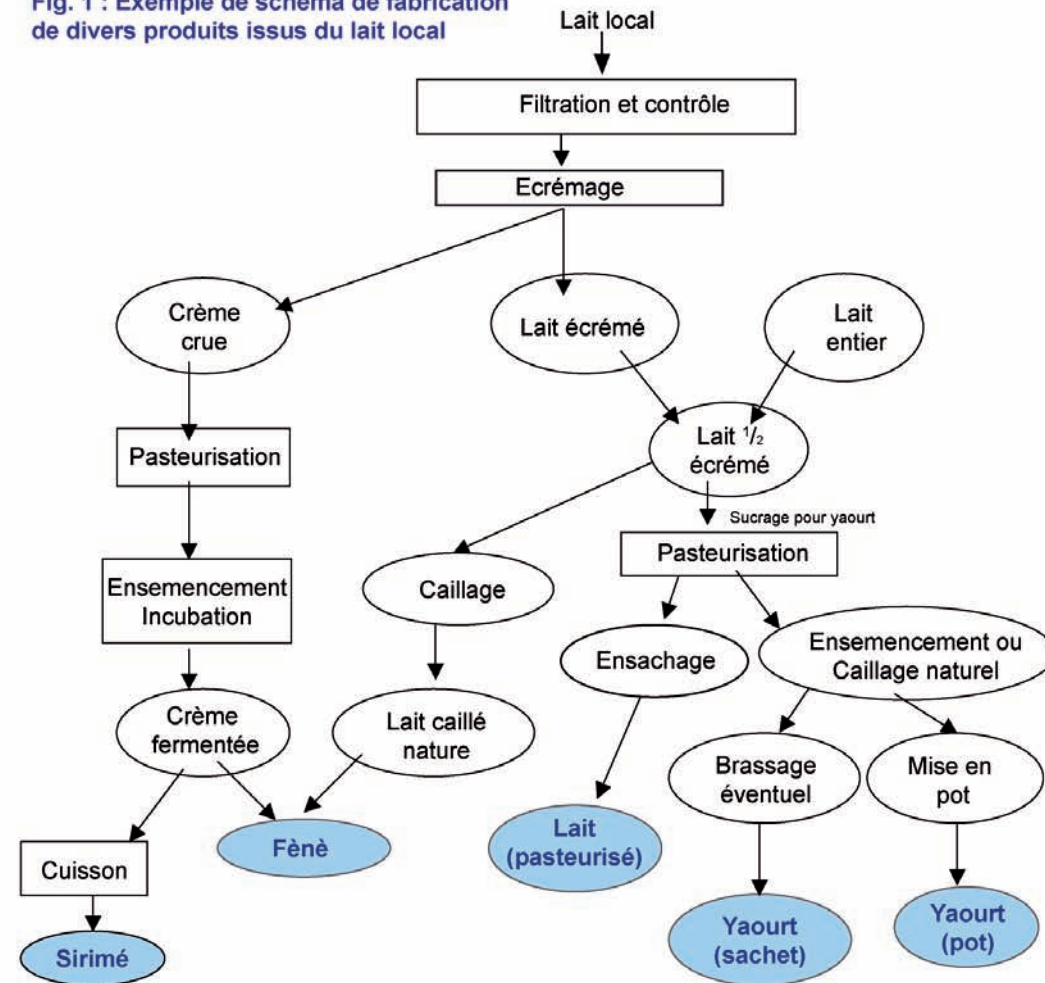
A retenir

Le respect des normes de productions garantit la stabilité de la qualité des produits mis sur le marché.

La bonne qualité des produits est un atout important pour la promotion de l'entreprise.

Il est possible de fixer un prix élevé pour vendre moins mais avec une marge assez importante ou bien de fixer un prix bas afin de jouer sur le volume avec une marge unitaire plus faible.

Fig. 1 : Exemple de schéma de fabrication de divers produits issus du lait local



Références bibliographiques:

- 1/ C. Broutin et al, Maîtrise de la qualité dans la transformation laitière au Burkina Faso : guide de bonnes pratiques d'hygiène, in Rapport du Comité de suivi pour l'élaboration du guide des bonnes pratiques d'hygiène, sous l'égide du ministère des Ressources animales et de la Chambre de commerce, d'industrie et d'artisanat, du Burkina Faso, Ouagadougou, 2005
- 2/ B. Bonfoh et al, Les réseaux de collecte et de distribution du lait dans les villes soudano-sahéliennes, in Revue Elev. Méd. Vét. Pays trop. , n°60, 2007



La bonne gestion d'une laiterie impose d'assurer une bonne gestion (réf. 1).

-du personnel : cela comprend tous les aspects liés aux employés : ouverture d'un poste de travail, recrutement, contrat de travail, heures de travail, exécution des tâches confiées, adéquation homme/ poste, évaluation, formation... La gestion du personnel a pour objet d'obtenir des salariés le meilleur rendement pour permettre un développement optimal de l'entreprise.

-des équipements : il s'agit de veiller à la bonne utilisation et au bon entretien des équipements. Ceci est d'autant plus important que généralement les réparations sont difficiles et coûteuses tout comme le renouvellement des matériels.

-des approvisionnements et des stocks : il faut programmer les approvisionnements en intrants « stratégiques » (lait, ferments, sucre, etc.), négocier les prix en s'assurant de la qualité des achats et suivre la relation avec les producteurs. Il faut aussi réaliser des inventaires réguliers des stocks (produits et intrants) en s'assurant de leur disponibilité et de leur qualité.

-de la production et de la vente

Le gérant détermine les types de produits à réaliser, veille à leur bonne qualité et au respect des normes de productions tout en suivant les pertes de production. Il assure aussi le suivi du réseau commercial, fixe les prix de vente, organise la publicité et au besoin des prospections commerciales. Il suit les ventes quotidiennes.

-des aspects comptables et financiers

Il est impératif d'enregistrer toutes les données importantes sur quelques outils pratiques. Le cahier de collecte et de transformation, le cahier recettes/dépenses, les pièces comptables, les relevés de compte, les cahiers de créances, les emprunts, les journaux de caisse etc... doivent permettre de réaliser un suivi et un contrôle régulier. Régulièrement le gérant évaluera l'évolution de son entreprise par rapport à ses prévisions. Annuellement il devra arrêter la situation de l'unité et pourra contractualiser avec un comptable dans cette optique (compte de résultat et bilan)..

Le tableau de bord

Afin d'avoir une vision synthétique de la situation de l'entreprise, des indicateurs stratégiques peuvent être élaborés et regroupés au sein d'un tableau de bord afin d'aider le gérant dans le pilotage de la mini-laiterie. Chaque laiterie pourra déterminer les indicateurs les plus pertinents vis-à-vis de sa situation (cf. exemple au verso) Suivis et alimentés régulièrement, ils seront comparés aux prévisions et aux années précédentes afin de permettre au gérant de faire la meilleure analyse et de prendre les meilleures décisions possibles.

A retenir

Gérer c'est prévoir, programmer, suivre et évaluer afin de prendre des décisions adaptées

Un gérant rigoureux, motivé et honnête est indispensable à la bonne gestion de la mini-laiterie.



Fig. 1 : le cercle de la gestion (source : B. Peneau, AFDI).

Fig. 1 : Exemple de tableau de bord pour une mini-laiterie

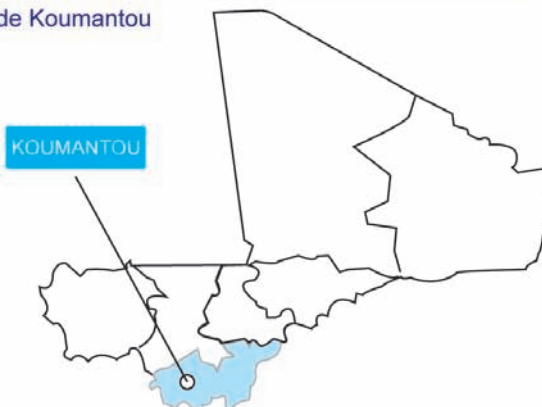
	Prévision	Réalisation	Taux de réalisation	Eléments d'explications	Mesures correctives
Collecte et appui aux producteurs Collecte (en litre) Qualité Nombre de visites					
Transformation Volume produit Taux de perte Qualité des produits					
Commercialisation Volume vendu Chiffre d'affaires Stocks produits finis Taux de perte					
Gestion Total des charges Marge brute					

Référence bibliographique :

1/ Recommandations issus des travaux de groupe in Actes de l'atelier FILLAO à Bamako, septembre 2010, AVSF/AOPP/ICD/VSFB, 2010.

La laiterie de Koumantou

Laiterie gérée par la Coopérative des éleveurs de Koumantou
Vol. lait collecté/an : 36 000 l en 2010
Vol. lait/j : 98 l/j en moyenne (de 50 à 200 l/j)
Nb salariés : 5 Nb collecteurs privés : 3
Nb producteurs de lait : 101
Prix moyen achat du lait : 253 fcfa/l
Prix moyen vente : 375 fcfa/l



Contexte

La commune de Koumantou est une commune rurale où la production laitière est importante. La vente de lait en bouteilles d'eau minérale ou à la louche par les femmes y est fort répandue en particulier en hivernage le long de la route qui relie Bamako à Sikasso et la Côte d'Ivoire.

Les femmes généralement issues des villages peuls implantés aux alentours étaient et sont encore des actrices majeures de cette activité au sein de la commune. Toutefois le manque de lait de saison sèche et les méventes d'hivernage ont incité les producteurs de lait et les femmes revendeuses à réfléchir à des solutions.

Historique

Créée par des producteurs de lait et des revendeuses au milieu des années 90 dans le cadre du programme CAT GRN financé par l'AFD et mis en oeuvre par l'AFVP, la laiterie de Koumantou avait donc comme objectif majeur de réduire les problèmes de mévente affectant les producteurs de lait. Les femmes revendeuses de lait souhaitaient pouvoir bénéficier d'une source d'approvisionnement sûre au niveau de la laiterie. Après un démarrage satisfaisant, la laiterie a vu son activité diminuer au début des années 2000 suite à l'arrêt des appuis qu'elle recevait mais aussi en raison des problèmes en Côte d'Ivoire qui ont réduit le trafic sur l'axe de Sikasso.

Après avoir sollicité VSF B et ICD en 2003, l'activité a connu une augmentation croissante jusqu'en 2010 malgré quelques crises de croissance en particulier en 2008 et 2009 dues à des problèmes de gestion et à une diminution du lait collecté.

Situation Actuelle

Actuellement la laiterie de Koumantou est autonome et gérée par la coopérative des éleveurs de Koumantou. Elle collecte environ 36 000 l de lait par an qu'elle transforme et revend principalement en lait frais pasteurisé, féné, lait caillé sucré et sirimé. Ses marchés principaux sont situés à Koumantou et aux environs, en particulier au niveau des sites d'orpaillage traditionnel. La laiterie dégage un bénéfice qui lui permet d'offrir une ristourne aux éleveurs chaque année. Ses réserves sont encore modestes mais elles croissent d'année en année.

Les ménages producteurs de lait bénéficient d'un revenu régulier qui leur permet d'améliorer les conditions de vie de leurs ménages.

La laiterie a du dépasser 3 crises majeurs afin d'atteindre sa maturité :

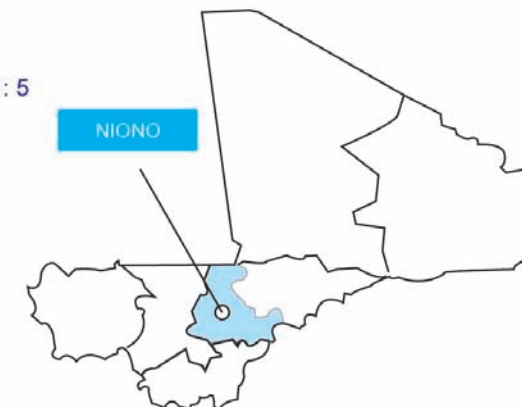
- une crise liée aux méventes résolue grâce à la production de sirimé, produit de garde local et à l'identification de nouveaux débouchés.
- une crise de gestion résolue par un suivi/contrôle plus rapproché des membres
- une crise de la collecte résolue par l'extension de l'aire de collecte et une prophylaxie renforcée des animaux

A retenir

Les crises de croissance et leur résolution ont un rôle essentiel dans le processus d'autonomisation des mini-laiteries.

La laiterie de Niono

La laiterie Sarl de Niono
Vol. Lait collecté/an : 51 347 l en 2009
Vol. lait/j : 140 l/j en moyenne
Nb salariés : 8 Nb collecteurs privés : 5
Nb producteurs de lait : 53
Prix moyen achat du lait : 230 fcfa/l
Prix moyen vente : 474Fcfa/l



Contexte

Dans la zone irriguée de l'Office du Niger, l'élevage est la principale activité d'investissement des producteurs après la terre. Le cheptel est conduit habituellement selon un modèle transhumant qui éloigne les animaux des zones de production rizicole de juin à novembre. Le lait produit était généralement transformé en lait caillé puis troqué pour assurer les besoins primaires des bergers.

Ce système ne satisfaisait les producteurs de lait. Ainsi la laiterie de Niono a été créée sous l'impulsion du CIDR pour prendre en charge la problématique de la faible valorisation du lait produit dans la zone.

Historique

La laiterie de Niono créée en 1995 est la première unité moderne de valorisation du lait ayant mis sur le marché, à partir de la production de lait du terroir, du lait frais pasteurisé, du lait caillé sucré, du yaourt et de la crème. La laiterie de Niono est une SARL depuis 1999 et les actionnaires sont le CIDR, le personnel et les producteurs. Le suivi de la laiterie a été confié à ICD à partir de 2001.

Situation Actuelle

Le personnel actuel de laiterie de Niono est composé d'une gérante, d'un chargé d'appui aux producteurs (CAP), de 3 transformateurs, de 2 vendeurs et d'1 gardien. La laiterie de Niono a développé trois circuits de commercialisation de ses produits laitiers : la vente directe, la vente à travers les dépositaires et la vente à travers les vendeurs ambulants. Au niveau de la ville de Niono, il existe 10 autres dépositaires secondaires et 4 vendeurs ambulants. Actuellement la laiterie traite environ 13 % de la quantité totale de lait produit dans la zone de Niono (SLPIA/ICD).

Des crises de croissance à résoudre pour atteindre la maturité

Le revenu moyen des agro-éleveurs est en baisse depuis 2007 à cause de la crise cotonnière qui a plus que doublé le prix d'achat de l'aliment bétail. La chute de la production nationale de coton à partir des années 2005 a entraîné la diminution de production de l'aliment bétail qui est un supplément aux aliments grossiers (paille de riz) disponible en quantité suffisante dans la zone. Ceci explique pour une grande part les augmentations de prix justifiant du coup la nécessité de transhumance pour les animaux et donc la diminution de la collecte de lait. Entre 1996 et 2006, le prix d'achat du lait est passé de 50 à 200 FCFA / litre. Cette augmentation s'est poursuivie car en janvier 2009, le prix a été fixé à 225 FCFA / litre.

A retenir

Un travail initial d'amélioration de la productivité des vaches est important (banque aliment bétail, formation...) pour un meilleur développement des activités de la laiterie.

Le mode de paiement mensuel du lait collecté, le partage des dividendes, l'octroi à crédit d'aliment bétail ont contribué de façon déterminante à la fidélisation des éleveurs.

Gestation

1/ Importance éventuelle d'un plaidoyer adapté visant à gérer le risque représenté par la concurrence du lait en poudre vis-à-vis du lait local.

2/ Nécessité d'identifier un leadership (personne, organisation) motivé dans le cadre du portage de projet de mini-laiterie.

3/ Bonne connaissance du marché et des débouchés éventuels indispensable avant de démarrer toute mini-laiterie.

Création

4/ Démarrage « test » pour confirmer la pertinence de la mini-laiterie.

5/ Dimensionnement adapté de l'unité au démarrage et appuis progressifs afin d'assurer le bon développement et la viabilité de l'unité.

6/ Importance des actions initiales portant sur le développement de la productivité des vaches laitières.

Croissance

7/ Importance de la mise en place de services aux éleveurs afin de les fidéliser et d'assurer une collecte régulière en particulier en saison sèche.

8/ Maîtrise d'un produit de garde indispensable pour faire face aux surplus de production en hivernage.

9/ Rôle prépondérant de la résolution des crises de croissance dans le processus d'autonomisation des mini-laiteries.

Maturité

10/ Nécessité d'une gestion rigoureuse et importance du gérant dans ce cadre (honnêteté, motivation, compétences).

Ce guide a été réalisé dans le cadre du projet
« FILIERE LAIT LOCAL EN AFRIQUE DE L'OUEST :
ROLE DES OPR, DES PETITS ET MOYENS ELEVEURS
POUR LA PLEINE EXPRESSION DE SON POTENTIEL ? »

exécuté par AVSF, VSFB, ICD et l'AOPP suite à l'appel
à capitalisation lancé par le réseau Paar mené par Inter
Réseaux et financé par l'AFD

