



HAL
open science

Lait en poudre importé versus production locale en Afrique de l'Ouest : vers un nouveau modèle industriel ?

Christian Corniaux, François Vatin, Véronique Ancey

► To cite this version:

Christian Corniaux, François Vatin, Véronique Ancey. Lait en poudre importé versus production locale en Afrique de l'Ouest : vers un nouveau modèle industriel ?. Cahiers Agricultures, 2012, 21 (1), pp.18-24. 10.1684/agr.2012.0536 . hal-02646083

HAL Id: hal-02646083

<https://hal.inrae.fr/hal-02646083>

Submitted on 29 May 2020

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

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



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

Lait en poudre importé *versus* production locale en Afrique de l'Ouest : vers un nouveau modèle industriel ?

Christian Corniaux^{1,2}
François Vatin³
Véronique Ancey¹

¹ Cirad
UMR Selmel
Montpellier
F-34398
France
<christian.corniaux@cirad.fr>
<veronique.ancey@cirad.fr>

² Cirad
UMR Selmel
BP 1813
Bamako
Mali

³ Université de Paris X
Maison Max Weber
Bâtiment K
Secrétariat (K221)
200, avenue de la République
92001 Nanterre cedex 01
France
<vatin@u-paris10.fr>

Résumé

Dans un marché laitier de l'Afrique de l'Ouest globalement dominé par la poudre de lait importée, l'étude porte sur les facteurs qui favorisent le recours à la production locale de lait. Elle s'appuie pour cela sur le cas de deux entreprises laitières qui incorporent dans leurs circuits de fabrication une part de lait local. Ces entreprises, situées l'une au Sénégal et l'autre au Mali, sont caractérisées par des histoires industrielles et des stratégies commerciales très différentes. Pourtant, l'analyse des contraintes qui pèsent sur leurs stratégies productives et des opportunités commerciales qui s'offrent à elles montre une convergence vers un modèle industriel pragmatique combinant l'emploi de poudre importée et de lait local pour répondre aux attentes des consommateurs. Si, en Afrique de l'Ouest, une industrialisation laitière complète employant exclusivement du lait de collecte, apparaît toujours hors de portée, le lait local semble bien s'imposer comme un adjuvant essentiel dans la stratégie industrielle et commerciale des laiteries.

Mots clés : Afrique de l'Ouest ; collecte ; industrie laitière ; lait en poudre ; produits laitiers.

Thèmes : productions animales ; technologie agroalimentaire ; transformation, commercialisation.

Abstract

Imported powdered milk *versus* local production in West Africa: Towards a new industrial model?

Based on two cases from the dairy industry, the first in Senegal and the second in Mali, this study intends to analyse the strategies involved in crude milk collection in West Africa, even though the market is dominated by powdered milk. In fact, when their commercial and supply strategies are considered, with a Fulani dairy and a milk powder industrial user, these two approaches do not appear as different as it at first might seem. The future of the dairy industry is undoubtedly a mixed model relying on both powdered and fresh milk for a segmented market. Although a full milk industrial sector still appears impossible, local milk seems well to be integrated into the West African circuit.

Key words: collection; dairy industry; milk powder; milk products; West Africa.

Subjects: agrofood technology; animal productions; processing, marketing.

Notre étude vise à expliquer pourquoi une industrialisation laitière combinant exploitation de poudre de lait et de lait local, impossible à promouvoir de façon volontariste dans les années 1970, se développe aujourd'hui avec des entre-

prises ayant comme point de départ des objectifs opposés.

Les premières tentatives d'industrialisation laitière en Afrique de l'Ouest datent de la fin des années 1960. L'objectif de leurs promoteurs est alors d'y transposer le modèle « *flood* » qui

Pour citer cet article : Corniaux C, Vatin F, Ancey V, 2012. Lait en poudre importé *versus* production locale en Afrique de l'Ouest : vers un nouveau modèle industriel ? *Cah Agric* 21 : 18-24. doi : 10.1684/agr.2012.0536

Tirés à part : C. Corniaux

avait fait ses preuves en Inde : installer des usines traitant de la poudre de lait importée à bas coût, voire fournie gratuitement par l'aide alimentaire mondiale, afin de susciter le développement d'une collecte locale destinée à se substituer progressivement aux importations (Danau, 2009). C'est dans cette perspective de développement industriel accéléré que sont créées des sociétés à capitaux d'État : l'Union laitière de Bamako (ULB) au Mali en 1967, Ucolait au Sénégal en 1968, la Société du lait au Niger (Solani) en 1970. Cette politique échouera pour de nombreuses raisons : développement du commerce direct de poudre de lait, organisation déficiente des circuits de collecte et faiblesse générale des systèmes de production laitière, impéritie dans la gestion des usines, concurrence de la production industrielle locale par des produits finis importés, etc. (Vatin, 1996). Aussi, non seulement, l'approvisionnement local ne connut pas le développement espéré, mais même la transformation industrielle de poudre fut abandonnée dans ces pays, sous cette forme tout au moins : Ucolait cessa de fonctionner en 1972, Solani fût cédée à un groupe privé en 1998, ULB fut revendue à des capitaux privés et devint Mali-Lait en 1995. Au début des années 1990, on pouvait donc conclure à l'impossibilité de l'industrialisation laitière en Afrique de l'Ouest (Le Nay et Vatin, 1993). Mais, depuis une vingtaine d'années, le marché laitier des villes de cette

région apparaît particulièrement dynamique (Duteurtre, 2007). Il est soutenu par une croissance démographique urbaine, de l'ordre de 5 % par an, parmi les plus forts au monde (Delgado *et al.*, 1999). En dépit d'un pouvoir d'achat très faible, la consommation urbaine en produits laitiers croît régulièrement (*tableau 1*). Aussi, malgré le poids, toujours important, du commerce de la poudre de lait, l'existence d'un secteur dynamique de transformation industrielle de la poudre et la concurrence de l'importation de produits laitiers finis, on a assisté à une nouvelle vague de créations d'entreprises laitières urbaines. On dénombrait ainsi, en 2010, une vingtaine d'usines laitières, notamment dans les capitales (Bamako, Dakar, Niamey, Nouakchott). Ces usines transforment chacune plusieurs milliers de litres par jour, jusqu'à 20 000 litres pour les plus grandes, et utilisent pour la plupart exclusivement de la poudre importée. Mais certaines traitent aussi du lait local. C'est le cas de deux entreprises sur lesquelles va porter cet article : la Laiterie du Berger (LDB) au Sénégal et Mali-Lait au Mali.

Les modèles industriels qu'incarnent ces deux entreprises semblent au départ opposés. La LDB a été créée dans l'objectif de traitement exclusif de lait local, avec une forte politique d'image orientée en ce sens, comme le montre le choix de son nom. Ce n'est que récemment qu'elle a commencé à exploiter aussi de la poudre de lait importée. Mali-Lait en revanche est

une entreprise tournée vers le traitement de poudre de lait importée et ne traite que de façon subsidiaire du lait local. Pourtant, les similitudes sont importantes. D'une part, ces entreprises ont hérité des expériences malheureuses des années 1970 : directement pour Mali-Lait qui a pris la suite de l'ULB, indirectement pour la LDB qui s'est implantée sur le secteur de collecte d'Ucolait. D'autre part, et ce sera l'objet central de notre démonstration, parties de deux points à l'exact opposé, les stratégies industrielles de ces deux entreprises tendent à converger vers un mode d'organisation semblable, combinant le traitement de poudre importée et celui de lait local, appelé dans la suite modèle mixte.

En menant une analyse comparative des contraintes amont et aval qui pèsent sur l'économie de ces deux entreprises et sur les stratégies industrielles qu'elles développent pour y faire face, nous tenterons de comprendre ce qui les conduit vers ce modèle mixte.

Méthodologie

Pour comprendre cette convergence, nous avons choisi de nous appuyer sur les préceptes de la sociologie économique des marchés. Elle donne un éclairage singulier sur la complexité des rapports marchands. Selon les théoriciens de ce courant (Smelser et

Tableau 1. Estimation de la demande urbaine en produits laitiers (*) et de la couverture locale dans plusieurs villes d'Afrique de l'Ouest soudano-sahélienne (d'après Corniaux *et al.*, 2007).

Table 1. Estimate of demand and supply of dairy products in West African cities (from Corniaux *et al.*, 2007).

	1995				2006			
	Population	Demande urbaine	Couverture locale		Population	Demande urbaine	Couverture locale	
	(millions)	(en L/j)	(en L/j)	(en %)	(millions)	(en L/j)	(en L/j)	(en %)
Bamako	1,0	90 000	8 000	8	1,2	100 000 - 130 000	4 000 - 7 000	4 à 6
Bobo Dioulasso	0,3	18 000	1 750	9	0,6	15 000 - 25 000	1 500 - 2 500	8 à 12
Dakar	1,7	150 000	3 000	2	2,0	210 000 - 230 000	10 000 - 13 000	4 à 5
Niamey	-	-	-	-	0,9	70 000 - 100 000	7 000 - 20 000	7 à 25
Nouakchott	-	-	-	-	0,6	100 000 - 150 000	20 000 - 25 000	15 à 20

(*) hors beurre, sirimé, fromage et crème.

Swedberg, 2005 ; Steiner et Vatin, 2009), le marché est analysé non seulement comme un modèle purement théorique (le modèle d'ajustement de l'offre et de la demande par un prix d'équilibre), mais aussi comme une institution « socialement construite ». La prise en compte des mécanismes de « construction sociale » des marchés permet ainsi de compléter les études économiques classiques afin de mieux analyser les stratégies des acteurs et les règles de mise en marché. Des enquêtes monographiques précédant par entretiens et recueil documentaire ont été menées auprès de la direction des deux entreprises. Deux séries d'entretiens ont été réalisées en janvier et en juin 2008, afin de comparer d'éventuels changements de pratiques entre les deux périodes contrastées de la collecte et de la consommation laitières en Afrique de l'Ouest. Une autre série d'entretiens a été menée en janvier et en juin 2009 afin de compléter les données, de repérer d'éventuelles évolutions dans les stratégies industrielles et commerciales des entreprises et de tester les premières hypothèses de recherche. Les grilles d'entretien portaient notamment sur l'histoire des entreprises, sur le fonctionnement des réseaux marchands situés en amont et en aval de la transformation, sur la contractualisation des relations avec les producteurs, sur les gammes commerciales, sur la segmentation des marchés, les volumes et les prix des produits, sur la représentation, par les entrepreneurs, des avantages et inconvénients industriels et commerciaux respectifs du lait en poudre et du lait frais local.

Ces entretiens, menés par les auteurs de l'article, ont été complétés par l'exploitation de travaux d'étudiants de notre équipe de recherche. Ces travaux sont de deux types :

- les premiers ont été menés en amont de la transformation industrielle auprès de producteurs laitiers, au Sénégal, dans le bassin laitier de collecte de la LDB, et, au Mali, dans le bassin laitier de collecte de Mali-Lait (Molina d'Aranda de Darrax, 2009) ;
- les seconds ont été menés, en aval de la filière, au Mali, auprès de distributeurs de poudre de lait et d'entreprises transformatrices de poudre concurrentes de celles sur lequel porte le présent article.

Valoriser le lait local et le faire savoir : la Laiterie du Berger (Sénégal)

Le choix du lait local

La LDB a été créée en 2004 à Richard-Toll, dans la vallée du fleuve Sénégal. Elle est la concrétisation d'un projet d'étudiants sénégalais particulièrement motivés et bien formés sur le plan technique et commercial. Cette *success story*, qui a été saluée comme telle dans les médias sénégalais et internationaux, doit incontestablement beaucoup aux qualités personnelles de ses fondateurs. En 2009, la LDB collectait 3 000 à 4 000 litres de lait par jour dans un rayon d'une quarantaine de kilomètres autour de l'usine. La collecte a lieu tous les jours, week-ends et jours fériés compris. Les produits laitiers fabriqués à Richard-Toll sont expédiés dans les villes sénégalaises et surtout à Dakar où l'entreprise a établi son siège social. La gamme de fabrication comprend le lait frais pasteurisé, des laits fermentés ainsi que de la crème fraîche. Jusqu'en 2009, la LDB traitait exclusivement le lait issu de sa collecte. Sa communication commerciale reposait sur la certification de la provenance indigène de son approvisionnement. La fiabilisation de la collecte constituait la clé du succès de l'entreprise.

La sécurisation économique amont : la régularité de la collecte laitière

L'approvisionnement de la LDB est organisé le long de quatre axes routiers. Il est assuré par des véhicules de l'entreprise. Des points de collecte ont été mis en place auprès de campements d'éleveurs. Les éleveurs des campements voisins sont invités à y amener le produit de leur traite. Au total, ce sont environ 900 éleveurs, notamment des Peuls, qui approvisionnent la laiterie.

La sécurisation de la collecte laitière exige un gros effort de la part de l'entreprise. En l'absence de dispositif de réfrigération chez les éleveurs, la

collecte doit avoir lieu le plus tôt possible après la traite. Le lait est acheté aux producteurs 200 francs CFA¹ le litre. En ajoutant à cette somme les frais de transport, le coût moyen, rendu usine, du lait collecté est d'environ 300 francs CFA le litre. Pour s'attacher durablement les producteurs, l'entreprise ne peut se contenter d'une politique de prix. Elle mène donc une politique de « soutien à l'élevage », qui vise à orienter les pratiques des producteurs dans le sens de sa logique industrielle, et a suscité à cette fin la création de coopératives regroupant ses fournisseurs. Un technicien agricole a été recruté pour sensibiliser les éleveurs aux objectifs de l'entreprise, cerner les obstacles rencontrés sur le terrain et faire remonter leurs revendications auprès de la direction. Des puits pastoraux ont été creusés avec l'aide de l'entreprise et un aliment « vache laitière » est acheté à prix bonifié pour les membres de la coopérative.

Toute la politique menée par l'entreprise en faveur de ses producteurs vise à garantir sa collecte. L'objectif est que le paiement du lait par la laiterie devienne une part majeure du revenu monétaire de ces populations. Mais une telle configuration n'est pas évidente. De nombreuses études menées en pays peul ont montré qu'un tel schéma s'appliquait difficilement chez ces éleveurs (Vatin, 1996 ; Corniaux *et al.*, 2006 ; Dieye *et al.*, 2008). Les enquêtes récentes auprès des fournisseurs de la LDB le confirment. Parallèlement à la vente groupée à la laiterie, perdue la pratique de la vente individuelle de lait frais et caillé par les femmes d'éleveurs sur les marchés des environs. L'entreprise peut à bon droit se sentir lésée puisqu'une partie du surplus de production obtenu grâce à ses apports techniques et matériels lui échappe pour être valorisé sur le marché informel. Toutefois, en dépit de ces difficultés persistantes, qui sont le lot de toutes les tentatives d'industrialisation laitière en Afrique de l'Ouest, la stratégie de fidélisation de ses producteurs menée par la LDB semble globalement avoir été couronnée de succès : sa collecte a quasiment doublé entre 2005 et 2009.

¹ 1 euro = 656 francs CFA.

La sécurisation économique aval : la construction d'un marché de niche

La LDB s'est clairement fixée comme objectif d'atteindre une clientèle urbaine, plutôt aisée, résidant à Saint-Louis (200 000 habitants, à 100 km de Richard-Toll) et surtout à Dakar (2 millions d'habitants, à 350 km de Richard-Toll). Elle s'appuie à cette fin sur une logistique souple et bien pensée. Elle dispose de camions frigorifiques et d'une salle de stockage réfrigérée à Dakar afin de garantir la chaîne du froid après la collecte du lait. La distribution a lieu pour l'essentiel dans des superettes disposant de linéaires réfrigérés fiables. Cette organisation donne à la LDB la crédibilité nécessaire sur le marché laitier urbain sénégalais. Son marketing est en effet initialement ciblé sur un créneau de produits « haut de gamme » destinés à la clientèle occidentale ou à une frange aisée de la population sénégalaise. Elle développe une communication publicitaire sur ce thème (figure 1) pour se démarquer de ses concurrents qui utilisent du lait en poudre importé.

Mais si ce marché de niche semble stabilisé et permet à la LDB d'écouler régulièrement sa collecte, les dirigeants de l'entreprise ont conscience de ses limites. La taille de ce marché, que l'on peut estimer inférieur à 10 000 litres² par jour, ne correspond pas aux ambitions de production affichées, qui, pour valoriser au mieux l'équipement de transformation, s'élèvent, à plus de 15 000 litres par jour. C'est pourquoi, l'entreprise a mis en place un autre réseau de distribution *via* des revendeurs à pied ou à tricycle, qui sillonnent les quartiers urbains. Ce second réseau représentait en 2009 10 % de son chiffre d'affaires. Mais cette nouvelle clientèle, potentiellement beaucoup plus nombreuse que la précédente, n'a pas la même perception de la qualité que cette dernière, ni surtout la même solvabilité. La concurrence par les prix, contournée sur le marché de niche grâce à la qualité des produits, réapparaît ici en force. En conséquence, l'entreprise a ajusté sa politique commerciale en



Figure 1. Gamme de produits de la Laiterie du Berger (cliché : Laiterie du Berger).

Figure 1. « Laiterie du Berger » range of products.

proposant à ce second type de client un produit qui lui est financièrement accessible : du lait caillé dans un petit conditionnement vendu à 125 francs CFA. Ce faisant, la LDB a aligné son prix sur celui de ses concurrents installés sur ce marché populaire de masse, qui, eux, travaillent de la poudre importée de façon beaucoup plus profitable puisqu'elle leur coûte moins de 250 francs CFA le litre reconstitué.

Les dirigeants considèrent pourtant leur présence sur un tel marché comme stratégique dans la perspective d'une expansion. Une telle stratégie entraîne l'entreprise, non sans danger pour son image de marque, à déroger à ses valeurs fondatrices (utilisation exclusive de lait frais local) pour se rapprocher des pratiques de ses concurrents. En septembre 2009, l'entreprise lance sur le marché une nouvelle gamme de produits « à base de lait frais ». Le flou entretenu sur la composition des produits vise à permettre un ajustement souple entre la collecte et la commercialisation. Il s'agit de garantir un usage optimal de l'appareil productif. En hivernage, la collecte de lait local est abondante et rentable (pas de complémentation alimentaire et faible coût unitaire du transport). La LDB utilise alors moins de lait en poudre. En revanche, pendant la saison sèche, la collecte diminue et devient plus coûteuse. L'usage de la poudre de lait s'impose. Autrement dit, la part de poudre dans le produit fini constitue une variable d'ajustement, fonction de la quantité de lait local disponible.

La LDB semble avoir réussi dans cette stratégie d'expansion, puisque sa production totale serait passée à 8 000 litres par jour au deuxième trimestre 2010, dont la moitié issue de la poudre. L'enjeu est maintenant de savoir si cette entreprise va pouvoir continuer à se développer en se maintenant à une telle répartition de ses approvisionnements entre poudre importée et collecte locale. Si le niveau de collecte reste constant, la croissance de l'entreprise ne pourra s'opérer que par la réduction de la part de production locale dans ses produits finis. Son modèle se rapprocherait alors de celui de Mali-Lait que nous allons étudier maintenant.

Valoriser le lait local sans le faire savoir : Mali-Lait (Mali)

De l'Union laitière de Bamako à Mali-Lait

L'entreprise Mali-Lait est née en 1995 de la reprise de l'Union laitière de Bamako. Sa capacité de traitement de 30 000 litres de lait par jour est alors restaurée. La production effective atteint 11 000 litres de lait par jour dès février 1996 et progresse rapidement. Mali-Lait occupe aujourd'hui une place dominante sur le marché des produits laitiers frais industriels au Mali. Depuis 2005, elle rencontre

² En équivalents litres de lait frais.

néanmoins la concurrence d'Eurolait (marques Yoplait et Candia), notamment sur le créneau des produits d'appel que sont le lait frais et le lait caillé vendus en sachets de 20 centilitres. Une demi-douzaine de laiteries plus modestes, produisant de 1 000 à 2 000 litres par jour de produits laitiers frais à partir de lait en poudre, essaient également de prendre des parts de marchés, en particulier dans le secteur des yaourts. À la différence de la LDB, au départ installée sur un marché de niche, Mali-Lait, entreprise de référence sur le marché de Bamako, vise la distribution la plus large possible de ses produits. Elle propose dans sa gamme deux produits d'appel : le lait frais et le lait caillé sucré, particulièrement appréciés des Bamakois. Ces produits représentent plus de 90 % des volumes vendus. La gamme commerciale de l'entreprise s'est toutefois progressivement élargie avec la vente de *féné* (crème maturée), de fromage frais, et, depuis 2005, de crème fraîche (figure 2).

L'exploitation de lait local s'était interrompue lors du redémarrage de l'usine en 1996, en dépit du cahier des charges de la privatisation, qui imposait à l'entreprise de poursuivre, au bénéfice des producteurs locaux, cette mission historique de l'ULB. En effet, les gros producteurs laitiers de la région de Bamako, par ailleurs commerçants ou fonctionnaires, sou-

vent dignitaires de l'ancien régime politique renversé en 1991, avaient refusé les nouvelles conditions fixées par l'entreprise : un prix de 200 francs CFA le litre, rendu usine, ainsi qu'un contrôle à l'arrivée de la densité et de l'acidité du lait. Ils espéraient par une « grève du lait » faire échouer l'entreprise pour la reprendre à leur compte. En réalité, cette posture radicale a aidé la direction à s'affranchir du cahier des charges l'obligeant à traiter du lait local dont elle n'avait pas besoin pour fabriquer sa gamme de produits.

Pourtant des producteurs ont recommencé progressivement à livrer du lait à l'usine par l'intermédiaire de collecteurs (une centaine, dont une quarantaine de réguliers), aux conditions que Mali-Lait avait fixées. Depuis 2007, l'apport quotidien varie dans une fourchette qui va de 2 000 à 4 000 litres par jour ouvrable. La part du lait frais reste minoritaire par rapport à celle de la poudre de lait, mais elle n'est pas négligeable. L'entreprise traite en effet au total 16 000 à 18 000 litres par jour. L'apport de lait local se situe donc dans une fourchette qui va de 10 à 25 % du lait traité. Mais surtout, la présence de lait frais dans l'approvisionnement de la laiterie est devenue au fil des années, pour des raisons que nous allons expliciter, un élément essentiel de sa stratégie commerciale.

L'économie de la collecte

L'originalité du dispositif imaginé par Mali-Lait est que l'entreprise s'est dispensée de la charge de la collecte de lait. Nous avons vu que c'était au départ un produit des circonstances historiques de sa création. Nos développements précédents sur le cas de la LDB montrent toutefois l'avantage que cela représente. La question n'est pas tant l'économie ainsi réalisée sur les frais de collecte proprement dit que le fait qu'un tel dispositif libère l'entreprise de tout engagement à l'égard des producteurs. À l'opposé de la LDB, Mali-Lait n'a avec eux que des relations marchandes. Elle achète, à ses conditions, le produit qu'on lui apporte. Elle n'est aucunement liée par les liens complexes de clientélisme qui caractérisent souvent les économies africaines.

Chaque matin, entre 9 et 11 heures, des collecteurs livrent à vélo, à moto-cyclette ou avec une voiture, du lait au quai de déchargement de l'usine. L'entreprise ignore d'où lui vient précisément le lait et ne cherche pas à le savoir. Si le produit arrive à temps et passe avec succès les tests qualitatifs, il est acheté. S'il est apporté trop tard ou s'il se révèle non conforme, il est refusé.

D'un autre côté, la souplesse qu'offre l'emploi de lait en poudre permet à Mali-Lait de garantir aux producteurs qui répondent à ces normes, l'acceptation de la totalité de leurs apports, qui de toute façon resteront inférieurs à ses besoins en lait. La poudre, produit aisément stockable, est utilisée en complément, dans des proportions plus ou moins importantes suivant l'importance des livraisons. Il résulte de ce dispositif un avantage notable pour les producteurs de Mali-Lait, qui ont la garantie que tout le lait qu'ils apporteront à temps à l'usine sera payé. Ils n'ont pour autant aucun engagement vis-à-vis de la laiterie et peuvent continuer à valoriser leur lait sur leurs réseaux traditionnels, en profitant d'éventuelles variations de cours.

La situation est toutefois en train d'évoluer. En effet, Mali-Lait a su mettre à profit commercialement le lait local apporté, d'abord, en fidélisant sa clientèle de lait frais et caillé, (goût distinctif apprécié), ensuite en mettant sur le marché trois nouveaux



Figure 2. Panneau publicitaire et gamme de produits de Mali-Lait (cliché : C. Corniaux).

Figure 2. « Mali-Lait » range of products.

produits : le fromage blanc, la crème fraîche et le *féné*, qui, à la différence du lait pasteurisé, du lait caillé et des yaourts, ne peuvent être produits qu'à partir de lait frais. Or, ces produits sont ceux qui, aujourd'hui, lui assurent la meilleure marge commerciale, dans un créneau en forte croissance. Pour utiliser convenablement ses équipements productifs et satisfaire la demande solvable de ces produits, la direction de l'entreprise estime qu'il lui faut un apport journalier régulier minimum de lait frais de 2 500 à 3 000 litres par jour, l'apport optimal étant de 4 000 litres par jour.

Mais pour préserver son approvisionnement en lait local, Mali-Lait ne dispose que d'un seul outil : le prix offert aux producteurs. À la différence de la LDB, elle n'a mis en place aucune infrastructure de collecte ni aucune forme de « partenariat » avec les producteurs. Cette organisation, commode et économique, était optimale tant que l'entreprise n'avait pas besoin d'un lait local auquel elle pouvait aisément substituer de la poudre dans son circuit de fabrication. Elle fragilise en revanche l'entreprise dès lors que cet apport régulier en lait local devient une nécessité commerciale. En outre, l'absence de débouchés industriels pour le lait, le soir, le week-end et les jours fériés pousse les producteurs à maintenir, voire à développer d'autres circuits de vente. Comme on l'a vu, Mali-Lait a au départ, toléré et même encouragé ces circuits parallèles. L'existence de tels circuits de commercialisation gêne dorénavant l'entreprise dès lors qu'elle a besoin d'un niveau minimal de fourniture en lait frais local. Si Mali-Lait veut fiabiliser cet approvisionnement, elle risque donc bientôt de se trouver dans l'obligation de s'engager, comme la LDB, dans une démarche de partenariat avec les producteurs.

Discussion : vers un modèle industriel mixte ?

Dans les villes d'Afrique de l'Ouest, la couverture des besoins laitiers par la production locale demeure modeste. La part de l'apport en lait local dans la

consommation totale de produits laitiers dans les différentes capitales du Sahel se situait en 2006, dans une fourchette comprise entre 4 et 25 % (tableau 1). À Bamako, en 2009, on estime que pour une consommation moyenne de l'ordre de 45 à 55 litres par an *per capita*, environ quatre litres proviennent de la collecte locale, soit moins de 10 % (Molina d'Aranda de Darrax, 2009). Le marché est donc majoritairement couvert par du lait en poudre importé. Pratique, ce produit correspond à la demande de la plupart des consommateurs (Duteurtre *et al.*, 2003 ; Broutin *et al.*, 2007). Il est aussi, et surtout, bon marché. En 2010, le litre de lait frais local coûtait entre 400 et 600 francs CFA à Dakar et à Bamako quand le litre de lait reconstitué à partir de poudre revenait au consommateur à moins de 300 francs CFA.

Pourquoi, alors, collecter du lait local plus cher, de qualité irrégulière et à l'approvisionnement incertain, quand il paraît si commode pour un industriel de transformer du lait en poudre bon marché et à l'approvisionnement garanti ? Notre analyse des cas de la LDB et de Mali-Lait et de leur étonnante convergence a permis de résoudre ce paradoxe. Les produits qui offrent aux entreprises laitières la plus grande valeur ajoutée exigent l'emploi de lait local. Pour occuper une position dominante sur le marché, les entreprises doivent alors combiner deux stratégies : l'emploi de poudre de lait pour le marché populaire de masse et l'emploi de lait local pour maximiser les marges sur certains segments. Les positions occupées par la LDB sur le marché dakarais et par Mali-Lait sur le marché bamakois se rapprochent en tendance. La différence entre les deux entreprises tient à ce que Mali-Lait a développé le marché de masse avant le marché de niche, et la LDB le marché de niche avant le marché de masse.

Les cas de la LDB et de Mali-Lait ne sont pas uniques en Afrique de l'Ouest. D'autres laiteries industrielles adoptent aujourd'hui ce modèle industriel mixte, reposant sur l'usage combiné de lait en poudre et de lait local.

Parmi les entreprises réputées pour leur usage de lait local, Tiviski, en Mauritanie, est sans doute la plus emblématique. Cette laiterie, qui a réussi à collecter près de 20 000 litres

par jour, a servi de modèle à la LDB lors de sa création et a inspiré de nombreux professionnels du développement. L'objectif initial visé par cette entreprise était la constitution d'un marché de niche pour échapper à une concurrence par les prix avec les transformateurs de poudre. Mais aujourd'hui, cette entreprise cherche elle aussi à imposer sa marque avec des produits d'appel à plus faible valeur ajoutée. Elle a choisi toutefois de ne pas commercialiser le lait UHT fabriqué à partir de poudre sous sa propre marque pour ne pas dévaloriser son image, et a passé un contrat de « *franchising* » avec la marque Candia, dont elle a le monopole en Mauritanie. Plus nombreux sont les cas, similaires à celui de Mali-Lait, de montée en puissance de l'emploi de lait local par des entreprises exploitant principalement du lait en poudre. Le lait importé, qui donne aux industriels des garanties supérieures au lait local en termes de coût, de régularité d'approvisionnement, de sécurité sanitaire, permet de fiabiliser l'activité de l'entreprise. Le lait local sert alors de produit d'appoint ; sa collecte donne de la souplesse à l'approvisionnement, notamment quand les prix mondiaux du lait en poudre flambent, comme en 2007 ou en 2011. Il apporte surtout un avantage technologique dont ont besoin ces industriels pour diversifier leur gamme sur des produits gras ou typés à forte valeur ajoutée.

Le renouveau du traitement industriel de lait local en Afrique de l'Ouest s'explique aussi par les changements intervenus sur le marché laitier mondial. Contrairement à la situation des années 1960-1980, le marché mondial du lait n'est plus excédentaire. La pulvérisation du lait, qui fut longtemps une technique employée pour gérer les surplus laitiers, tend désormais à constituer une filière industrielle à part entière (Pinaud, 2009). La volatilité du prix de la poudre sur le marché international rend plus délicate la gestion de ses stocks par les transformateurs. C'est pourquoi, aujourd'hui, le lait local peut devenir paradoxalement un élément de stabilisation sur les marchés laitiers ouest-africains, et des industriels spécialisés dans la transformation de poudre n'excluent plus d'utiliser du lait local pour élargir leur gamme de produits. Kirène à Dakar, Eurolait à Bamako et

Niger Lait à Niamey ont déjà franchi le pas. On note d'ailleurs la même évolution dans des pays tels que le Nigeria ou l'Algérie, dont l'industrie laitière était également dominée par l'importation de lait en poudre (Bencharif, 2001 ; Bourbouze, 2001). Collecter du lait est aussi une question d'image pour les laiteries. Elles en usent pour segmenter leur marché auprès des consommateurs. Mais plus encore, elles tendent à communiquer auprès des gouvernements, des services de coopérations internationales, des organisations non gouvernementales (ONG), sur le caractère supposé vertueux de la collecte de lait pour le développement. L'objectif est double : s'affranchir du caractère un peu sulfureux du lait en poudre et obtenir l'adhésion et le soutien technique et financier à leur projet industriel.

Conclusion

Finalement, comme le montrent les cas convergents de la LDB et de Mali-Lait, l'approvisionnement mixte semble constituer une solution intéressante pour de nombreux entrepreneurs laitiers ouest-africains. Avec trente à quarante ans de décalage, ces entreprises tiennent, d'une certaine manière, les promesses des premières tentatives d'industrialisation laitière en Afrique de l'Ouest, lesquelles reposaient, déjà, sur la complémentarité entre le lait en poudre et le lait collecté localement. L'échec de ces premières tentatives avaient conduit à considérer que le lait en poudre était, en Afrique de l'Ouest, un sérieux obstacle à l'industrialisation laitière. Les pouvoirs publics africains se sont trouvés alors pris au piège : d'un côté, conformément aux idéologies développementalistes, ils dénonçaient les importations de poudre de lait et la dépendance alimentaire qui en résultait, mais de l'autre, pour satisfaire les besoins de la population urbaine, ils facilitaient de fait ces importations, y compris en baissant les taxes pesant sur elles, lors de la flambée des cours mondiaux (Duteurtre, 2009). Loin de ces débats, les industriels laitiers ont compris que, plutôt que d'opposer la poudre de lait et le lait local, il était

possible de combiner leur emploi dans une logique industrielle et commerciale pragmatique. La convergence des stratégies d'entreprises initialement aussi opposées que celles de Mali-Lait et de la LDB témoigne de la robustesse de ce modèle mixte d'adaptation aux marchés.

Il ne faut pas se leurrer toutefois sur la nature des mécanismes à l'œuvre dans l'évolution des marchés laitiers ouest-africains que nous venons de décrire. Si, au cours des années 2000, on voit émerger dans ces pays une industrialisation laitière mixte, combinant l'emploi de poudre et de lait local, qui avait échoué trente ans plus tôt, ce n'est pas pour des causes qui seraient strictement internes au secteur laitier, même si, comme on l'a vu, l'inversion de la tendance mondiale sur le marché de la poudre a joué son rôle. Entre 1970 et 2010, c'est l'ensemble de l'économie et de la société de ces pays qui a changé, avec l'amélioration des moyens de transport, l'extension des réseaux électriques, la disponibilité sur le marché du travail de personnels mieux formés, ou encore l'émergence d'une population urbaine développant de nouveaux modes de consommation. Ce sont toutes ces transformations qui permettent d'être aujourd'hui plus optimiste qu'hier sur la possibilité d'une véritable industrialisation laitière dans cette région du monde, même si l'emploi exclusif de lait local n'est pas envisageable à court et moyen termes. ■

Remerciements

Nous tenons à remercier les étudiants qui ont participé à notre recherche : J.D. Cesaro en 2009 au Sénégal, M. Laumond et S. Pinaud en 2008 au Mali.

Références

Bencharif A, 2001. Stratégies des acteurs de la filière lait en Algérie : état des lieux et problématiques. *Options Méditerranéennes, Ser B* (32) : 44 p.

Bourbouze A, 2001. Le développement des filières lait au Maghreb – Algérie, Maroc, Tunisie : trois images, trois stratégies différentes. *Agroligne* (44) : 11 p.

Broutin C, Duteurtre V, Tandia A, Touré B, François F, 2007. Accroissement et diversification de l'offre de produits laitiers au Sénégal : la bataille industrielle du lait en poudre à Dakar et des minilaiteries à la conquête des marchés des villes secondaires. *Revue d'Élevage et de Médecine Vétérinaire des Pays Tropicaux* 60 : 11-9.

Corniaux C, Vatin F, Faye B, 2006. Gestion du troupeau et droit sur le lait : les mécanismes de prise de décision en matière de production laitière au sein de la concession sahélienne. *Cahiers Agricultures* 15 : 515-22. doi : 10.1684/agr.2006.0028

Corniaux C, Bonfoh B, Diallo A, Pocard R, Vias G, 2007. Les réseaux de collecte et de distribution du lait dans les villes soudano-sahéliennes. *Revue d'Élevage et de Médecine Vétérinaire des Pays Tropicaux* 60 : 21-8.

Danau A, 2009. Le paradoxe indien : l'aide alimentaire a favorisé l'autosuffisance laitière. *Défis Sud* (90) : 16-7.

Delgado C, Rosegrant M, Steinfeld H, Ehui S, Courbois C, 1999. *The new food revolution*. Washington : IFPRI.

Dieye PN, Montaigne E, Duteurtre G, Boutonnet JP, 2008. Le rôle des arrangements contractuels dans le développement du système laitier local et des mini-laiteries au Sénégal. *Economie Rurale* (303-305) : 108-22.

Duteurtre G, Corniaux C, Boutonnet JP, 2003. Baisse de la consommation des produits laitiers en Afrique subsaharienne : mythe ou réalité ? *Rencontres Recherches Ruminants* 10 : 323-6.

Duteurtre G, 2007. Commerce et développement de l'élevage laitier en Afrique de l'Ouest – une synthèse. *Revue d'Élevage et de Médecine Vétérinaire des Pays Tropicaux* 60 : 209-23.

Duteurtre G, 2009. Lait des pauvres, lait des riches : réflexion sur l'inégalité des règles du commerce international. In : Duteurtre G, Faye B, eds. *L'élevage, richesse des pauvres*. Versailles : éditions Quae.

Le Nay, Vatin F, 1993. L'industrialisation laitière impossible – Réflexions sur le cas de l'Afrique sahélienne. In : Corbel P, Vatin F, eds. *Mondes ruraux en mutation*. Rennes : Presses universitaires de Rennes, 1993.

Molina d'Aranda de Darrax S, 2009. Le lait local en périphérie de Bamako : une filière en sursis ? *EchoGéo* (8). <http://echogeo.revues.org/index11012.html>

Pinaud S, Corniaux C, 2009. Impact de la volatilité des prix mondiaux des produits agroalimentaires sur les prix au détail : le cas des produits laitiers à Bamako. *Rencontres Recherches Ruminants* 16 : 219. www.journees3r.fr/IMG/pdf/2009_05_05_Pinaud.pdf.

Smelser N, Swedberg R, eds, 2005. *The Handbook of Economic Sociology*. 2nd ed. Princeton : Princeton University Press.

Steiner P, Vatin F, eds, 2009. *Traité de sociologie économique*. Quadrige. Paris : Presses universitaires de France.

Vatin F, 1996. *Le lait et la raison marchande. Essais de sociologie économique*. Rennes : Presses universitaires de Rennes.