

**Des industriels face à la collecte de lait en Afrique de l'Ouest : pratiques et stratégies**  
**Dairy industry and milk collection in West Africa : practises and strategies**

Christian CORNIAUX : CIRAD, UR Systèmes d'élevage, BP 1813 Bamako (Mali)

François VATIN : Université Paris Ouest, Institutions et Dynamiques Historiques de l'Economie, Nanterre (France)

Véronique ANCEY : CIRAD, Pôle Pastoral Zones Sèches, Dakar (Sénégal)

Proposition de communication au Colloque « **4èmes Journées de recherches en sciences sociales à AgroCampus-Ouest (Rennes), les 9 et 10 décembre 2010** »

Résumé :

L'industrialisation laitière peut-elle offrir un cercle vertueux entre développement de l'élevage et alimentation des populations urbaines en Afrique de l'Ouest ? Sur la base de deux exemples d'industries laitières, l'un au Sénégal et le second au Mali, l'étude propose une analyse des stratégies amont et aval qui motivent la collecte du lait frais. De ces deux exemples à priori très différents, une laiterie peule transformant exclusivement du lait local et un industriel transformant du lait en poudre, il apparaît au final des contraintes proches en termes de stratégies de commercialisation et d'approvisionnement. L'avenir de l'industrie laitière passe sans doute par un modèle mixte assumé, utilisant la poudre et le lait frais pour un marché segmenté. Si l'industrialisation complète du secteur à base de lait local apparaît toujours impossible, le lait local semble bien s'être imposé dans le circuit.

Abstract :

Can dairy industrialization offer a virtuous circle between livestock development and feeding urban populations in West Africa ? Based on two cases of dairy industry, first in Senegal and second in Mali, this study intends to analyse the strategies involved in crude milk collection. Finally, these two topics, with a Fulani dairy and a milk powder industrial user, are not so opposite as it seems, considered their commercial and supply's strategies. The future of the dairy industry is undoubtedly a mixed model assumed using powder and fresh milk for a segmented market. If industrialization full local milk sector appears always impossible, local milk seems well to be imposed in the circuit

Mots-clés : Industrie laitière, Afrique de l'Ouest, collecte, lait en poudre, fluidité.

Key-words : Dairy industry, West Africa, collection, milk powder, fluidity.

Face au défi de l'explosion démographique et de l'approvisionnement des villes ouest-africaines, la question du développement du secteur agroalimentaire se pose de façon impérieuse. Le secteur de l'élevage ne fait pas exception. La demande en produits animaux est en constante hausse et les habitudes alimentaires se diversifient (Delgado, 1999). Ces mutations questionnent la capacité des filières locales à s'adapter à une demande exigeante. Elles interpellent dans le même temps les politiques publiques dans leurs choix industriels. On touche ici aux vifs débats sur le rapport entre politiques commerciales et développement (Diarra, 2009).

Le secteur laitier constitue un exemple privilégié pour penser l'industrie agro-alimentaire. La laiterie est en effet, dans les pays occidentaux, un des secteurs les plus industrialisés. Des usines à flux continu traitent le lait en grande masse avec des procédés très automatisés. La commercialisation est dominée par quelques grandes firmes internationales (Calvez, 2006). Mais, à l'instar de nombreuses filières agricoles, cette voie semble encore embryonnaire en Afrique de l'Ouest. Collecter industriellement du lait en Afrique de l'Ouest relèverait-il de l'utopie ? Les expériences étatiques soutenues par les institutions internationales dans les années 1970 ont été des échecs (Vatin, 1996 ; Corniaux *et al.*, 2005). L'usage de la poudre de lait importée, censé être transitoire, s'est vite avéré être une nécessité structurelle pour l'Union Laitière de Bamako au Mali, l'Office du lait au Niger (Olani) et l'Union des coopératives laitières (Ucolait) au Sénégal<sup>1</sup>. A cela se sont ajoutés de sérieux problèmes de gestion combinés à des pratiques plus ou moins frauduleuses, qui ont finalement débouché sur un arrêt de production. Dans les années 1990, de nouveaux opérateurs se lancèrent sur ce marché. Ce fut notamment le cas de Nestlé-Sénégal qui mit en place un système de collecte réfrigérée dans la région du Ferlo, destiné à approvisionner son usine de Dakar. Cette collecte fonctionna, non sans aléas, de 1991 à 2003 (Vatin, 1996). Soulignons toutefois que Nestlé était en l'occurrence sans doute plus motivé par la promotion de son image que par l'intérêt économique ; le lait local a d'ailleurs toujours représenté moins de cinq pour cent de la matière conditionnée à Dakar.

Ce tableau morose a pu conduire à conclure que « l'industrialisation laitière [en Afrique de l'Ouest était] impossible » (Vatin, 1993). Pourtant la collecte du lait semble connaître un nouvel essor depuis le début des années 2000. Des entrepreneurs privés s'engagent résolument dans cette voie : Tiviski en Mauritanie, La Laiterie du Berger au Sénégal, Mali-Lait au Mali ou encore Olani au Niger. Néanmoins le regard porté sur la collecte de lait local diffère selon les industriels. A-t-on l'ambition de substituer totalement les importations de lait en poudre par du lait local ? S'agit-il là d'un appoint à la production pour satisfaire l'ambition politique de la « souveraineté alimentaire » ? Est-elle destinée à la production de certains produits spécifiques ? Ou bien dispose-t-on d'un « marché de niche » sur lequel on peut valoriser l'origine locale du produit ? Au final, quelles sont les perspectives pour la collecte industrielle de lait en Afrique de l'Ouest ?

Cet article vise à éclairer ce débat récurrent. La comparaison des expériences de la Laiterie du Berger au Sénégal et de Mali-Lait au Mali nous permettra de dégager les différentes modalités possibles de collecte et de valorisation du lait local en Afrique de l'Ouest. Ces deux monographies croisées nous serviront de point d'appui pour penser les tendances actuelles d'évolution de l'activité laitière dans cette région du monde, les possibilités de développement industriel laitier mais aussi ses limites.

---

<sup>1</sup> L'histoire de ces entreprises étatiques, issues du programme *Flood* conduit avec succès en Inde, est relatée par Vatin (1996).

## 1. Contexte et problématique

Pour le lait comme pour de nombreux autres produits agricoles, l'approvisionnement des villes du Sud fait face à deux exigences à priori contradictoires : l'ouverture aux échanges internationaux et la nécessité de promouvoir des filières domestiques valorisant l'agriculture et l'élevage local. L'insertion des économies du Sud dans le commerce international se justifie par un gain économique attendu de la baisse des prix à la consommation et de l'augmentation des échanges. Mais elle est en même temps porteuse de risques pour les filières domestiques créatrices de valeur et objet d'ambitions collectives. Les termes de ce débat ont été bouleversés par les récentes évolutions du marché mondial du lait. En particulier, les fortes fluctuations que connaissent les prix internationaux depuis 2007 ébranlent la structure du commerce laitier dans les pays du Sud. Ces recompositions expriment de profonds changements sur la manière de concevoir les relations entre villes et campagnes. Ces évolutions nécessitent aussi de s'interroger sur les rapports entre pays du Nord et pays du Sud et sur la place de la poudre de lait importée dans les modèles de développement de l'industrie laitière locale et dans les politiques de sécurité alimentaire.

Les relations entre commerce et développement sont complexes. Elles ont suscité de nombreuses réflexions sur les moyens d'améliorer la cohérence entre politiques alimentaires et politiques de développement rural, notamment dans le secteur laitier (Mercier-Gouin, 2004 ; Duteurtre, 2009 ; Diarra, 2009). Parmi les vifs débats sur la pluralité des modèles de développement, la controverse sur la place des marchés urbains et de l'industrialisation agro-alimentaire alimente encore de nombreuses discussions aujourd'hui (Massemba, 2006). La croissance accélérée des villes du Sud est souvent perçue comme un danger en raison de la dépendance alimentaire qu'elle induirait. Le rôle des consommateurs urbains serait néfaste en raison de leur tendance à adopter les produits agricoles et les habitudes alimentaires des pays occidentaux au détriment des produits locaux (Brunel, 2009). Pour compenser cette tendance, les pays importateurs disposeraient de deux leviers : l'appui sectoriel aux producteurs ruraux et la taxation des produits importés. La doctrine de sécurisation alimentaire des pays du Sud part en effet de l'hypothèse que, dans le cadre de la théorie ricardienne des avantages comparatifs, ces pays auraient forcément intérêt à développer leur agriculture, pour laquelle ils seraient relativement moins sous-productifs. Il suffirait de protéger la production locale pour que celle-ci se développe en raison d'une profitabilité accrue. Mais une telle analyse fait fi de la diversité des stratégies des producteurs locaux et des industriels qui, en fonction des contraintes qui s'imposent à leur activité, réagissent de manière très différenciée à ces nouvelles possibilités d'écoulement ou d'approvisionnement (cf *infra*). En outre, la théorie des avantages comparatifs ne prend pas non plus en compte les dimensions territoriales du développement des filières, qui peuvent motiver des interventions publiques sur des marchés dans le cadre de l'aménagement du territoire. Enfin, la théorie dominante ignore la réalité de la demande urbaine. Elle propose en effet une vision caricaturale de l'alimentation des urbains, dont les modèles de consommation convergeraient pour s'occidentaliser. Plusieurs travaux sur les pratiques alimentaires et des représentations qui y sont associées montrent une réalité bien plus complexe, où les attributs de qualités des produits apparaissent comme des déterminants importants de leur compétitivité (Essomba, 2005 ; Bricas, 2008).

En outre, l'enjeu essentiel pour les décideurs nationaux ouest-africains n'est sans doute pas tant de produire localement à moyen terme que d'approvisionner les couches populaires des grandes villes en produits laitiers bon marché. D'ailleurs, la réaction gouvernementale à la crise de 2007 au Sénégal, au Mali ou encore au Burkina Faso, a été de détaxer le lait en poudre pour tenter d'apaiser les « émeutes de la faim » et de garantir l'offre pendant le Ramadan. L'enjeu immédiat est urbain.

En conséquence, les stratégies des acteurs des filières laitières doivent être perçues dans un cadre développementaliste, mondialisé et urbain. C'est notamment le cas pour les industriels qui peuvent devenir la courroie de transmission entre producteurs locaux et consommateurs urbains.

Dans ce contexte, l'industrialisation laitière peut-elle offrir un cercle vertueux entre développement de l'élevage et alimentation des populations urbaines ? C'est ce que nous allons vérifier en étudiant les singularités d'entreprises confrontées à la collecte locale et à la demande des capitales. L'étude de deux industries majeures au Sénégal et au Mali, la Laiterie du Berger et Mali-Lait, va nous permettre d'éclairer ce débat. Leur stratégie en la matière semble à priori très différente voire divergente. La Laiterie du Berger valorise le lait local et le fait savoir à travers des campagnes publicitaires. Au contraire, tout en transformant la poudre de lait importée, Mali-Lait collecte du lait local mais se garde de le faire savoir à ses clients.

Pour les étudier, la sociologie économique, courant de recherche apparu il y a une vingtaine d'années aux Etats-Unis et en Europe, vient enrichir notre approche. Elle donne un éclairage singulier sur la complexité des rapports marchands. Selon les théoriciens de ce courant (Smelser et 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 afin de mieux analyser les stratégies des acteurs et les règles de mise en marché. L'importance des processus historiques d'émergence des industries, de leurs réseaux marchands ou de leur rapport aux organisations professionnelles sont aussi mis en évidence.

Les résultats de notre étude sont issus d'entretiens réalisés auprès des directeurs de la Laiterie du Berger et de Mali-Lait en 2008 et en 2009. Ils sont complétés par des entretiens menés en amont auprès de leurs producteurs et en aval auprès de leurs distributeurs (Pinaud, 2008 ; Corniaux, 2007).

## **2. Valoriser le lait local et le faire savoir : la Laiterie du Berger (Sénégal)**

### **2.1. Industrialisation laitière et développement global : le cas de la vallée du Sénégal**

La Laiterie du Berger (LDB) a été créée en 2004 à Richard-Toll, sur le fleuve Sénégal, à une centaine de kilomètres en amont de Saint-Louis. 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 comme internationaux, doit incontestablement beaucoup aux qualités personnelles de ses fondateurs. Mais il faut la replacer aussi dans le contexte général de l'évolution du Sénégal et plus particulièrement de la région du fleuve depuis l'échec, trois décennies plus tôt, d'Ucolait : amélioration du réseau routier, extension de l'électrification, monétarisation des échanges, présence de personnel qualifié, transformation des réseaux de distribution urbains, changement des habitudes alimentaires, etc. La Laiterie du Berger a rencontré, en amont, des éleveurs bien insérés dans l'économie monétaire, et, en aval, un noyau de consommateurs urbains prêts à payer le prix de la disponibilité de produits laitiers frais. Au final, ses cadres ont su créer les conditions de mise en relation des uns et des autres, c'est-à-dire une chaîne de fluidité laitière, qui s'appuie, dès l'arrivée à l'usine sur les techniques modernes d'antisepsie et d'asepsie, notamment le respect de la chaîne du froid.

En 2009, la Laiterie du Berger collecte 2 à 3 000 litres de lait par jour<sup>2</sup> 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. Le lait est transformé et conditionné à Richard-Toll pour être envoyé dans les centres urbains, notamment à Dakar<sup>3</sup>. La gamme des produits laitiers va du lait frais au yaourt liquide parfumé, en passant par le yaourt nature, liquide, brassé ou caillé, sous différents conditionnements, et la crème fraîche. La laiterie du Berger traite et commercialise exclusivement des produits laitiers issus de sa collecte, et proscrit tout usage de poudre, même comme additif<sup>4</sup>. De la bonne organisation de cette collecte dépend donc le succès de l'entreprise.

## 2.2. La sécurisation économique amont : la régularité de la collecte laitière

La collecte se déroule le long de trois axes<sup>5</sup> avec trois véhicules automobiles légers (*pick up*). Sur chacun de ces axes, des points de collecte ont été mis en place auprès de campements d'éleveurs ; les éleveurs environnants sont invités à venir amener le produit de leur traite dans ces points de collecte. Au total, ce sont environ deux cents familles d'éleveurs peuls et maures qui bénéficient en 2008 de cette collecte.

L'entreprise a bien calculé le maillage optimal de sa collecte dans un contexte techno-économique très contraint. En effet, en l'absence de dispositifs de réfrigération dans les campements, la collecte doit avoir lieu le plus tôt possible après la traite du matin, avant le départ des troupeaux au pâturage. Pour deux des trois axes actuels, une seconde collecte est organisée le soir, dans le bref moment qui sépare le retour des troupeaux de la tombée de la nuit.

La sécurisation de sa collecte exige un gros effort de la part de l'entreprise. Le lait est actuellement acheté 200 francs CFA le litre, ce qui, compte-tenu des coûts de transport, correspond à un coût moyen, rendu usine, d'environ 300 francs CFA le litre<sup>6</sup>. Un paiement du lait à la régularité et à la qualité est à l'étude. Mais, pour s'attacher durablement les producteurs, l'entreprise ne peut se contenter d'une politique de prix. Un technicien de terrain a été recruté pour promouvoir les projets de l'entreprise auprès des éleveurs, cerner les obstacles et faire remonter leurs revendications. Des puits pastoraux ont été creusés avec l'aide de l'entreprise, un soutien zootechnique et vétérinaire est apporté, et de l'aliment « vache laitière » est acheté à prix bonifié pour les membres de la coopérative. D'autres services sont à l'étude, notamment des pistes de production.

Au final l'entreprise cherche à stabiliser ses fournisseurs dans la production laitière, voire à mettre en place un quasi-salariat, c'est-à-dire à faire du paiement du lait par l'entreprise une source majeure de leurs revenus monétaires. Le problème est double : il s'agit de faire des éleveurs de la zone des « producteurs de lait » au sens de la théorie économique, c'est-à-dire des agents gérant leurs intrants (ressources en bétail, en travail, en pâturage, en complémentation animale) en fonction du produit principal, si ce n'est exclusif, que serait le revenu laitier. De nombreuses études (Vatin, 1996 ; Corniaux, 2006) ont montré qu'un tel schéma ne s'appliquait pas a priori pour la laiterie peule, ne serait-ce qu'en raison des compromis économiques familiaux complexes qui s'y opèrent entre les hommes chefs de

---

<sup>2</sup> La moyenne était de l'ordre de 4 000 l/j début 2010.

<sup>3</sup> Pour rentabiliser son équipement, l'entreprise traite également, sur sa même chaîne de pasteurisation, des boissons locales (bissap et gingembre).

<sup>4</sup> Il peut être intéressant d'ajouter de la poudre pour la fabrication de yaourts à base de lait frais, afin d'améliorer la densité du produit.

<sup>5</sup> Quatre à l'origine.

<sup>6</sup> L'entreprise espère diminuer ce coût de revient grâce à l'augmentation des volumes collectés. En effet, le coût de transport est pour une large part un coût fixe (frais d'essence, salaire du chauffeur, entretien du véhicule).

famille, responsables de l'entretien global du troupeau, et les femmes propriétaires du revenu laitier des vaches qui leur sont attribuées. Le cas de la Laiterie du Berger ne démentit pas les résultats des études antérieures. Parallèlement à la collecte, les ventes des femmes d'éleveurs livrant à la laiterie perdurent sur les marchés de proximité<sup>7</sup>.

En fidélisant ses éleveurs, en cherchant à les stabiliser dans la zone et à les convaincre d'user de façon pertinente à ses yeux de la complémentation animale, c'est-à-dire de l'orienter vers la production laitière notamment en saison sèche, la Laiterie du Berger cherche à obtenir de leur part des apports réguliers en lait. L'accord se baserait en somme sur la sécurisation du revenu des éleveurs en contrepartie de la sécurisation de la collecte de l'entreprise. Mais ces dispositifs ne suppriment pas toute saisonnalité dans la production laitière. L'entreprise a ainsi dû mettre en place des quotas de collecte en période d'hivernage (saison des pluies), du fait de son incapacité à transformer et à commercialiser la totalité des apports alors fournis par les éleveurs. Ceux-ci, conscients du surplus de production saisonnier, tiennent d'autant plus à leur revenu laitier en hivernage. A l'inverse, en saison sèche, la laiterie impose un quota minimal, pour que les éleveurs remboursent les aliments de bétail obtenus à crédit. La question n'est d'ailleurs pas sans lien avec celle abordée précédemment : les éleveurs de Richard-Toll, comme d'ailleurs *a fortiori* ceux de la région de Bamako (cf. *infra*) ne considèrent pas nécessairement la livraison à l'usine comme le moyen prioritaire de valoriser le lait.

Toutefois, en dépit de ces difficultés persistantes, qui sont le lot de toutes les tentatives d'industrialisation laitière en Afrique de l'Ouest, même dans le cas de mini-laiteries (Corniaux, 2005), la stratégie de fidélisation de ses producteurs menée par la Laiterie du Berger semble globalement couronnée de succès, si on en juge par l'évolution de sa collecte depuis 2005.

### **2.3. La sécurisation économique aval : la construction d'un marché de niche**

Si la collecte est effectuée dans la vallée du fleuve Sénégal et la transformation réalisée sur place, la Laiterie du Berger s'est clairement fixée comme objectif d'atteindre une clientèle urbaine, plutôt aisée, située à Saint-Louis (200 000 habitants) et surtout à Dakar (2 millions d'habitants).

La Laiterie du Berger s'appuie sur une logistique rationnelle et souple. Elle dispose de deux camions frigorifiques et d'une salle de stockage réfrigérée à Dakar afin de garantir la chaîne du froid. La distribution a lieu pour l'essentiel dans des superettes tenus par des commerçants libanais et disposant de linéaires réfrigérés fiables. La gestion rigoureuse des plannings dans la livraison a également permis une réduction notable des reprises des invendus, qui sont passés de 10 % à 4 %. Afin d'éviter le coulage, la totalité des invendus est renvoyée à Saint-Louis. Cette organisation donne à la Laiterie du Berger une crédibilité toute particulière sur le marché laitier urbain sénégalais. Son marketing est en effet ciblé sur un créneau de produits de « haut de gamme » destinés à une clientèle occidentale ou à une frange aisée et occidentalisée de la population sénégalaise<sup>8</sup>. Cette clientèle est sensible à l'origine locale du lait et à la fraîcheur du produit. La Laiterie du Berger utilise habilement cette image dans sa communication publicitaire (photo 1) pour se démarquer des concurrents qui utilisent du lait en poudre importé.

---

<sup>7</sup> Il faut comprendre que l'entreprise peut, dans ce genre de configurations, à bon droit se sentir lésée puisqu'une partie du surplus de production réalisé grâce à ses apports lui échappe pour partir sur le marché informel.

<sup>8</sup> La question n'est pas uniquement celle des ressources monétaires, mais aussi celle de l'habitus de consommation. A revenu égal, une certaine fraction de la clientèle dakaroise, sera sensible à l'argument du lait local et du produit frais, quand d'autres seront plus rassurés par des produits importés.

Si ce « marché de niche » semble bien stabilisé, et permet actuellement à la Laiterie du Berger d'écouler régulièrement les deux à trois milles litres de lait qu'elle collecte par jour autour de Richard-Toll, les dirigeants de l'entreprise ont bien conscience de ses limites. C'est pourquoi ils ont développé un autre réseau de distribution via des revendeuses ou des vendeurs à tricycles qui sillonnent les quartiers urbains. Ce second réseau représente en 2009 10 % de son chiffre d'affaires. Mais cette nouvelle clientèle, potentiellement nombreuse, est plus sensible au prix qu'à la qualité des produits ou à l'origine du lait. L'entreprise a alors ajusté sa politique commerciale en proposant à ce public du lait caillé dans un petit conditionnement à 125 FCFA financièrement accessible<sup>9</sup>. Elle a dû en outre aligner son prix sur celui de ses principaux concurrents, qui, eux, travaillent de la poudre importée. En conséquence, la marge réalisée sur ce nouveau marché est beaucoup plus faible que celle réalisée sur le marché de niche précédemment présenté. Mais les dirigeants de la Laiterie du Berger considèrent leur présence sur ce marché comme stratégique dans la perspective d'une expansion de l'entreprise. En septembre 2009, elle lance *Dolima*, un lait caillé contenant du lait en poudre<sup>10</sup>. Il est précisément destiné à ce créneau.

### **3. Valoriser le lait local sans le faire savoir : Mali-Lait (Mali)**

#### **3.1. De l'Union Laitière de Bamako à Mali-lait**

L'entreprise Mali-Lait est née en 1995 de la reprise par des capitaux privés de l'Union laitière de Bamako. La 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. Une gamme restreinte de produits de grande consommation est retenue : lait frais et lait caillé sucré en sachet de 20 centilitres, yaourts en pots, féné<sup>11</sup> en sachet de 20 et 50 centilitres. Le contrôle de la qualité a été renforcé et des véhicules réfrigérés neufs ont été acquis pour assurer les livraisons auprès des dépositaires bamakois.

Mali-Lait occupe aujourd'hui une place dominante sur le marché des produits laitiers frais industriels au Mali. La gamme de ses produits s'est élargie avec le fromage frais qui s'est imposé au début des années 2000 et la crème fraîche en 2005. Depuis 2005, elle rencontre 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 sur les yaourts.

Lors de la réouverture de l'usine en 1996, quoique le cahier des charges de la privatisation imposât à l'entreprise de traiter le lait local, l'approvisionnement était assuré exclusivement par du lait en poudre. En effet, les gros producteurs de la région<sup>12</sup>, organisés en coopérative, avaient refusé les nouvelles conditions fixées par l'entreprise : un prix de 200 francs CFA<sup>13</sup> le litre, rendu usine, ainsi qu'un contrôle systématique à l'arrivée de la densité et de l'acidité du lait. Ils espéraient par cette « 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

---

<sup>9</sup> Le commerce de détail africain populaire reste caractérisé par la faiblesse des disponibilités monétaires. Les entreprises utilisent donc la quantité et non le prix comme variable d'ajustement. Il s'agit de fournir le produit que le client sera en état d'acheter avec une pièce de 25, de 50 ou de 100 francs CFA.

<sup>10</sup> La production serait passée à 8 000 l/j au premier trimestre 2010.

<sup>11</sup> Produit laitier à base de crème maturée.

<sup>12</sup> Ce sont des commerçants ou des fonctionnaires souvent dignitaires de l'ancien régime politique, renversé en 1991.

<sup>13</sup> 1 € = 656 Fcfa

charges et du lait local dont il n'avait pas besoin pour fabriquer sa gamme de produits et fournir sa clientèle.

Pourtant, malgré l'action des opposants les plus virulents à l'entreprise, un certain nombre de producteurs ont recommencé progressivement à livrer leur lait aux conditions qu'elle avait fixées. Aujourd'hui, soixante-dix collecteurs, dont une quarantaine réguliers, livrent du lait à Mali-Lait. Depuis 2007, l'apport quotidien de lait frais à Mali-Lait varie dans une fourchette qui va de 2 000 à 4 000 litres par jour ouvrable<sup>14</sup>. La part de lait frais reste minoritaire par rapport à celle de poudre de lait, mais elle n'est pas négligeable. L'entreprise traite en effet au total 16 à 18 000 litres de lait par jour, vendu sous la marque Mali-Lait. L'apport de lait local se situe donc dans une fourchette qui va de 10 à 25 % de la production de l'entreprise. Mais surtout, celui-ci est devenu au fil des années, pour des raisons que nous allons expliciter, un élément de sa stratégie commerciale. L'histoire de Mali-Lait, complètement opposée à celle de la Laiterie du Berger dans son origine – un marché de masse avec du lait en poudre versus un marché de niche avec du lait local, rejoint ainsi curieusement, comme nous allons le montrer, celle de l'entreprise sénégalaise.

### **3.2. 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 Laiterie du Berger montrent toutefois l'avantage que cela représente pour l'entreprise. Le problème n'est pas tant dans les frais de collecte proprement dit que dans l'absence de tout engagement vis-à-vis des producteurs. Si la Laiterie du Berger entretient avec ses producteurs des relations contractuelles, à l'opposé, Mali-Lait n'a avec eux que des relations marchandes, sans cesse révisables. 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. Paradoxalement, l'attitude hostile des gros producteurs au moment de la création de l'entreprise lui a servi en cassant les liens organiques qu'elle aurait autrement dû conserver avec la coopérative des producteurs.

Chaque matin, entre 9 et 11 heures, des collecteurs livrent à vélo, à motocyclette ou avec une voiture du lait au quai de déchargement de l'usine. Le collecteur apporte parfois le lait d'un seul élevage. Son apport peut résulter aussi du mélange du lait de plusieurs élevages, un gros producteur assurant la fonction de transport pour ses voisins, moyennant une fraction de la recette. L'entreprise ignore d'où lui vient le lait et ne veut pas le savoir. Soit il est conforme aux tests volumétrique et acidométrique et elle le prend. Soit il ne l'est pas, ou il est apporté trop tard, et elle le refuse. Ces refus, fréquents les premières années, sont aujourd'hui devenus rares. Au départ, Mali-Lait recevait aussi du lait le soir, lait qu'elle réfrigérait pour l'introduire dans son flux de traitement le lendemain matin. Trop d'échecs l'ont conduit à renoncer à ce second moment de dépôt. La direction de Mali-Lait n'ignore pas pour autant qu'une partie du lait qui lui a été livré le matin provient de la traite du soir. Mais, sur ce point aussi, la charge technique et économique est reportée sur l'apporteur. S'il est capable de réfrigérer son lait de telle sorte que celui-ci se révèle le matin conforme aux normes en vigueur, l'entreprise ne se préoccupe pas des conditions de sa production.

D'un autre côté, la souplesse qu'offre l'emploi de lait en poudre permet à Mali-Lait de garantir aux producteurs l'acceptation de la totalité de leurs apports, pour autant qu'ils sont

---

<sup>14</sup> Nous reviendrons plus loin sur les causes de cette variation.



jugés de qualité convenable. L'entreprise n'est pas engagée dans une politique de soutien au producteur. Mali-Lait peut dès lors faire varier la part de poudre dans son processus productif en fonction de l'importance des apports de lait local, qui, de toute façon, ne sont pas en mesure de couvrir la totalité de sa production. Il en résulte un avantage notable pour les producteurs, si on compare leur situation à ceux de la Laiterie du Berger, puisqu'ils ont la garantie que tout le lait qu'ils apporteront à l'usine sera pris. Ils n'ont pour autant aucun engagement à livraison et peuvent continuer à valoriser leur lait sur leurs réseaux traditionnels. Et plus encore, ils savent que tout le lait qu'ils n'auront pas vendu ainsi (s'ils ont pris garde à ne pas le laisser se détériorer) sera acheté par la laiterie.

La situation est toutefois en train de changer. 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 en lui apportant une « touche » locale grâce à la présence dans le produit d'une partie de lait frais local, ensuite en mettant sur le marché trois nouveaux produits : le fromage blanc, la crème fraîche et le féné, qui, à la différence des autres produits (lait pasteurisé, lait caillé, yaourts), ne peuvent être produits qu'à partir de lait frais. Ces produits sont ceux qui, aujourd'hui, lui assurent la meilleure marge commerciale. 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 2500 à 3000 litres par jour, et un apport souhaitable, de 4000 litres par jour.

Or cette réussite commerciale sur ces nouveaux produits a été contemporaine de grandes tensions sur le marché laitier bamakois, consécutives à l'envolée des cours mondiaux en 2007 et 2008. La pénurie de lait en poudre qui a marqué un temps le marché de Bamako mi-2007 a conduit les producteurs, disposant de marchés plus rémunérateurs, à réduire sensiblement leurs apports à Mali-Lait, qui sont tombés jusqu'à un niveau de 1200 l/j. L'entreprise a réagi en augmentant son prix d'achat, qui, de 300 francs CFA le litre jusqu'alors, est passé à 325 francs dès avril 2007, puis à 350 francs CFA au premier janvier 2009. Or cette dernière augmentation a eu lieu alors même que les cours de la poudre importée étaient redescendus. Jusqu'au troisième trimestre 2007, le coût du lait en poudre reconstitué était de l'ordre de 325 francs CFA le litre, c'est-à-dire précisément celui proposé aux producteurs locaux. Mais le prix de la poudre est redescendu aux environs de 270 à 280 francs CFA le litre à l'été 2008 et à moins de 250 francs CFA le litre à la fin de la même année, ce qui n'a pas empêché Mali-Lait de concéder aux producteurs une nouvelle augmentation de son prix d'achat. La hausse d'avril 2007, si elle a arrêté l'hémorragie des apports, n'a en effet pas permis qu'ils retrouvent leur niveau antérieur. Mali-Lait s'est heurté à la concurrence du circuit informel de distribution, mais aussi à une baisse de la production locale de lait, consécutive à une augmentation brutale du coût de la complémentation animale.

On voit ici les limites de ce modèle. Pour préserver son approvisionnement en lait local, Mali-Lait ne dispose que d'un seul outil : le prix offert aux producteurs. A la différence de la Laiterie du Berger, elle n'a mis en place aucune infrastructure de collecte ni aucune forme de « partenariat » avec les producteurs. Cette organisation commode et économique fragilise la laiterie dès lors qu'elle a un besoin régulier d'une certaine quantité de lait local. En outre, l'absence de débouché industriel pour le lait, le soir, le week-end et les jours fériés pousse les producteurs à développer d'autres circuits de vente. Comme on l'a vu, Mali-Lait a au départ, toléré, voire même encouragé ces circuits parallèles qui dispensaient l'entreprise de tout engagement à l'égard des producteurs. L'existence de ces circuits gêne dorénavant l'entreprise dès lors qu'elle a besoin d'un niveau minimal de fourniture de lait frais local. De plus les marchés pour lesquels l'entreprise a besoin de lait (fromage frais et crème fraîche) sont en croissance. Si Mali-Lait ne veut pas rater son développement, elle risque donc bientôt de se trouver dans l'obligation d'engager un partenariat avec les producteurs, ce à quoi elle

avait cherché à échapper. Toutefois, pour le moment, les éleveurs ne semblent pas avoir encore pris conscience d'une demande spécifique de leur lait par Mali-Lait et de l'évolution du rapport de force avec l'entreprise en leur faveur.

### **3.3. La distribution des produits laitiers : marché de masse et contrôle du prix au détail**

A la différence de la Laiterie du Berger, au départ installé 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 auprès de l'ensemble des couches de consommateurs. Elle propose par conséquent dans sa gamme deux produits d'appel : le lait frais et le lait caillé sucré, particulièrement appréciés des Bamakois et des Maliens en général. Leur conditionnement en sachets de 20 centilitres est vendu à 150 francs CFA depuis mai 2007, prix accessible à l'ensemble de la population malienne, au moins pour une consommation occasionnelle. Ces produits représentent plus de 90 % des volumes vendus. L'usage partiel de lait local pour cette production n'est pas utilisé comme un argument de vente, ainsi qu'en témoigne la publicité et l'emballage du produit (photo 2).

Aux dires de la direction de l'entreprise, il semble toutefois que les consommateurs aient repéré dans ses produits le goût « local » résultant de l'ajout de lait frais à ses cuves de lait reconstitué à partir de poudre, ce qui lui apporterait un avantage compétitif en terme de qualité. Pour autant, l'entreprise ne cherche pas à communiquer sur ce terme, ne souhaitant pas plus se lier les mains avec les consommateurs qu'avec les producteurs quant à une utilisation régulière de lait frais. Sa priorité est ailleurs : atteindre la grande masse de la population bamakoise aux revenus modestes, en lui fournissant de façon régulière un produit laitier de bonne qualité sanitaire à un prix abordable.

Comme les autres industriels laitiers de la place, Mali-Lait s'appuie sur un circuit de distribution basé sur des grossistes spécialisés et présents dans l'ensemble des quartiers de Bamako (Pinaud, 2008)<sup>15</sup>. Ces grossistes (ou dépositaires) distribuent les produits laitiers frais aux boutiques équipées d'un réfrigérateur et situées aux alentours de leur dépôt. Ces boutiques forment un réseau dense qui donne un accès potentiel aux produits laitiers frais à la totalité de la population urbaine, qui peut, pour sa très grande majorité, trouver un point de vente à moins de cent mètres de son domicile. Si les industriels laitiers peuvent garantir la chaîne du froid jusqu'au niveau de leurs dépositaires, la situation est ensuite plus délicate. Les matériels hors d'âge et les pratiques de débranchement des réfrigérateurs par souci d'économie posent problème. Sans pouvoir totalement résoudre ce problème, Mali-Lait tente d'en réduire les effets potentiellement dévastateurs sur son image de marque en reprenant parfois des produits mal conservés<sup>16</sup>.

Mais l'essentiel de la stratégie commerciale de Mali-Lait est le contrôle du prix au détail. L'entreprise a défini le prix (150 francs CFA le sachet) auquel elle souhaite voir vendu ses deux produits d'appel : le lait frais et le lait caillé en conditionnement de vingt centilitres. Elle contrôle donc étroitement l'activité de ses dépositaires et de ses revendeurs afin qu'ils n'augmentent pas leurs marges (Pinaud, 2008). Les stocks des intermédiaires sont contrôlés par l'entreprise qui vérifie aussi la régularité des commandes de ses clients. Elle contrôle également l'entrée de nouveaux grossistes dans le réseau. Usant de sa position dominante sur le marché bamakois, Mali-Lait, exerce ainsi une forme de pression économique sur des acteurs porteurs de la réputation de sa marque.

---

<sup>15</sup> Cette organisation n'est pas propre à Mali-Lait. Elle est employée par les autres industriels bamakois traitant de la poudre de lait.

<sup>16</sup> Confrontée à la même situation, la Laiterie du Berger a fait le choix d'arrêt des livraisons.

#### 4. Vers un modèle industriel mixte ?

Au regard de ces deux cas, il est possible de revenir à nos questions initiales. Sur la base de quelles stratégies, tant amont qu'aval, des entrepreneurs parviennent-ils, dans le contexte ouest-africain, à assurer la pérennité et le développement de leur laiterie tout en traitant du lait local. L'industrialisation laitière en Afrique de l'Ouest serait-elle devenue possible ?

##### 4.1. Des histoires opposées qui convergent

L'industrie laitière moderne relève du « modèle de fluidité » (Vatin, 1987, 1990). Pour que la transformation puisse se dérouler en flux continu au sein des installations, il faut que soient assurés, en amont, l'approvisionnement régulier de la laiterie, et, en aval, la distribution de ses produits. Cette logique techno-économique, en soi très générale, prend une connotation particulière pour l'industrie laitière en raison de la grande fragilité du produit. La continuité du processus, de la production à la consommation, repose donc, pour une large part, sur le respect de la chaîne du froid. Dans les pays développés, cette chaîne du froid commence aujourd'hui dès la production, avec la présence de tanks de réfrigération dans les fermes. En Afrique de l'Ouest, cette chaîne du froid ne démarre pas en général avant la laiterie.

Pour résoudre cette difficulté, la Laiterie Du Berger et Mali-Lait semblent avoir adopté des chemins différents, voire opposés. La Laiterie du Berger a opté pour l'usage exclusif de lait local, ce qui lui impose de fortes contraintes dans la fluidité amont et l'engage dans une stratégie de partenariat avec les producteurs. En choisissant la combinaison dans ses approvisionnements de lait en poudre et de lait local, Mali-Lait s'est en revanche libérée de ces contraintes amont. En aval, la voie choisie par la Laiterie du Berger consiste à compenser le surcoût, direct et indirect, de la collecte, par une bonne valorisation de ses produits d'appel grâce à un « marché de niche » : celui des expatriés et des couches aisées de la population, consommateurs prêts à payer plus cher dans les supérettes un produit garanti « local » (acte quasi militant) et « frais » (qualité alimentaire). *A contrario*, pour ses produits d'appel, le lait frais et le lait caillé, Mali-Lait a opté pour une large diffusion *via* des boutiquiers installés dans les quartiers populaires : en bref, un marché de la « qualité » pour la première, un marché de masse pour la seconde.

Si leur organisation amont distingue clairement les stratégies économiques des deux entreprises, il n'en est pas de même de leur organisation aval qui tend finalement à converger. Soulignons d'abord, que la contrainte de contrôle de la chaîne du froid est la même, que l'intrant de base soit de la poudre ou du lait frais. La Laiterie du Berger comme Mali-Lait doivent donc contrôler strictement l'aval (distributeurs, boutiquiers) pour protéger leur image de marque auprès des consommateurs. Quant aux stratégies commerciales des deux entreprises, si elles divergent à l'origine, elles semblent bien se rejoindre au final.

Bien sûr, la vente de lait « pur », garanti cent pour cent local, est l'argument commercial majeur utilisé par la Laiterie du Berger. Cette stratégie s'est appuyée sur l'existence d'un marché de niche dans la population aisée dakaroise. Mais, si l'entreprise veut se développer, il faut qu'elle atteigne de nouvelles couches de consommateurs. A l'instar de Mali-Lait à Bamako, la Laiterie du Berger cherche actuellement à étendre son marché dans les quartiers populaires. A cette fin, elle a mis en place un réseau de vendeuses ambulantes. A Dakar comme à Bamako, c'est dans ces quartiers que se situent les principales potentialités de développement du marché laitier (Corniaux, 2008 ; Broutin, 2002). C'est là aussi que la concurrence est la plus vive entre les industriels qui fabriquent des produits laitiers frais à base de poudre et ceux qui utilisent, partiellement (Mali-Lait) ou en totalité (Laiterie du Berger) du lait local. La concurrence ne s'opère plus dès lors sur la qualité, mais bien sur le

prix. C'est pourquoi la Laiterie du Berger a dû adapter son conditionnement et sa gamme de produits pour offrir sur le marché des produits à des prix similaires à ceux de ses puissants concurrents de la place de Dakar qui traitent du lait en poudre. De ce fait, son message publicitaire initial peut s'en trouver brouillé. En réaction, La Laiterie du Berger a lancé *Dolima* en septembre 2009, une nouvelle gamme de produits « à base de lait frais ». Le terme exclusif disparaît sur le conditionnement et même le logo de la Laiterie Du Berger se fait très discret. Autrement dit, il s'agit de faire un lait caillé avec du lait frais sans s'interdire l'usage de la poudre. Le dosage sera fonction de la collecte locale.

En outre, la capacité de reconnaissance de l'origine du lait par les consommateurs fait l'objet d'un débat récurrent dans les études sur la consommation laitière en Afrique de l'Ouest. Le consommateur urbain est souvent incapable de distinguer l'origine des produits transformés, surtout quand ils sont sucrés ou aromatisés (Broutin, 2002). S'il prétend apprécier le lait local pour son goût ou pour des raisons de fierté nationale, il est souvent, par ailleurs, rassuré par un produit importé synonyme, à ses yeux, de qualité, notamment sur le plan sanitaire. En conséquence, Mali-Lait, qui vise à atteindre un large public, préfère s'appuyer sur des produits d'appel qui ne font pas référence à l'origine locale du lait, ce qui lui donne plus de souplesse dans la gestion de sa production. Mais ici aussi, le système est plus ouvert qu'il y paraît. Avec la production de crème et de fromage blanc produit à partir de lait local, Mali-Lait vise aussi le marché des classes plus aisées de Bamako, certes moins nombreuses qu'à Dakar.

Au final, partis de bords opposés, Mali-Lait et la Laiterie du Berger se rejoignent dans leurs stratégies commerciales de diversification, aussi bien en termes de clients que de produits proposés. La Laiterie du Berger se pose, après sa phase de démarrage, la question de la taille de son marché, problématique initialement dominante pour Mali-Lait. Une stratégie d'optimisation de son marché de niche lui laisse, grâce à la taille de Dakar, une marge de manœuvre pour augmenter sa production locale. En revanche, une stratégie d'extension de son marché l'a conduite à utiliser aussi de la poudre de lait, ce qui la libère en partie des contraintes lourdes de gestion de l'amont. Dans le cas de Mali-Lait, symétriquement, la disponibilité de lait local a conduit l'entreprise à développer des produits de haut de gamme, générant des bonnes marges bénéficiaires, qu'elle cherche dorénavant à conserver. Or, en raison de la baisse de disponibilité des aliments du bétail et de la concurrence du secteur informel, ses ressources en lait local se sont raréfiées. Du coup, l'entreprise peut être tentée de renoncer à la logique strictement marchande de relation avec les producteurs qu'elle avait adoptée, pour tenter de fidéliser une partie d'entre eux. De ce fait, la problématique de l'approvisionnement en lait local, qui semblait si différente entre les deux entreprises, pourrait rapidement devenir similaire.

#### **4.2. L'industrialisation désormais possible ?**

En 1992, on pouvait conclure : « *Les obstacles au développement de l'industrie laitière en Afrique sahélienne ne manquent pas : ils sont géographiques (sols, climat, glossines, etc ...), économiques (faiblesse de la demande solvable), sociologiques (statut de l'élevage dans ces sociétés). Pourtant ces obstacles n'apparaissent pas eux-mêmes incontournables. Si l'on adopte une problématique en termes de « stades du développement », on s'aperçoit que la situation présente de l'élevage laitier dans les Pays d'Afrique sahélienne n'est en effet pas si différente qu'on pourrait le penser de celle des pays européens au XIX<sup>e</sup> siècle. (...) Le problème essentiel (...) n'est pas dans la faiblesse absolue du développement des nations africaines mais dans l'écart relatif qui les sépare des nations occidentales. Quand, au XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles, les sociétés occidentales ont entamé le processus de spécialisation puis*

*d'industrialisation laitière, elles n'avaient pas à faire face à la concurrence d'économies dix fois plus efficaces, comme l'Afrique aujourd'hui. En revanche entre l'Afrique et l'Occident, l'écart a pris maintenant, dans le domaine laitier comme dans beaucoup d'autres, une importance telle, que l'on ne voit plus comment il pourrait être comblé. »*

Quinze ans plus tard, ce diagnostic semble toujours pertinent. Même si, du fait de la disparition des stocks de poudre européens, du changement du taux de change avec la dévaluation de 1994, de l'amélioration techno-économique aussi d'une partie de l'élevage laitier en Afrique de l'Ouest, l'écart entre le prix de la poudre importée et celui du lait local se soit sensiblement réduit, celui-ci ne semble pas en mesure de se substituer au premier. En effet, d'une part, l'offre locale de lait accessible à la transformation industrielle urbaine (celle des élevages périurbains) est globalement trop restreinte. D'autre part, une partie de ce lait est détournée vers le commerce informel, pour des raisons qui, comme nous l'avons vu, ne relèvent pas uniquement d'une concurrence par les prix, mais aussi de complexes équilibres au sein des ménages d'éleveurs. Enfin, le lait en poudre, produit stable, comporte de solides avantages, qu'il soit acheté par les consommateurs finaux, par les revendeuses du secteur informel ou par les industriels. Raisonner sur le seul critère du prix serait ignorer la compétitivité hors-prix de la poudre. De plus, comme nous l'avons vu, dans le cas de la Laiterie du Berger, stabiliser une collecte laitière en Afrique induit pour l'industriel des frais considérable pour obtenir la confiance, d'ailleurs jamais assurée, de ses fournisseurs.

Il est possible que, du fait des nouvelles conditions économiques, tant de la laiterie des pays occidentaux que de l'élevage en Afrique de l'Ouest, la poudre de lait ne pénétrerait pas aujourd'hui le marché africain comme elle a pu le faire dans les années 1970-1990. Mais le système n'est pas réversible. Ce produit est aujourd'hui bien installé sur ce marché. Des entrepreneurs privés, souvent d'origine libanaise, ont investi dans cette filière en lien avec des groupes laitiers européens<sup>17</sup>. Ils ont développé leur activité dans les années 1990 en même temps que s'est démocratisé l'usage de la poudre. Qu'elles se contentent de reconditionner la poudre ou qu'elles la transforment en produits frais, ces entreprises privées s'appuient aujourd'hui sur des groupes industriels diversifiés, structurés et présents dans plusieurs pays. La filière s'est considérablement renforcée, dans les années 2000, avec une multiplication des acteurs, y compris ceux du secteur informel, afin de répondre à la demande croissante des populations urbaines (Vatin, 1996 ; Broutin, 2002; Corniaux, 2008). La poudre de lait et les produits qui en sont dérivés ont trouvé leur place dans la consommation des ménages sénégalais et maliens. Ce produit, qui avait au départ un caractère un peu sulfureux (ersatz de lait) et faisait l'objet d'un commerce parfois à la limite de l'activité criminelle, car les Etats avaient du mal à reconnaître l'existence de telles importations, est désormais au cœur d'une économie dynamique qui a pignon sur rue.

Dans ces conditions, quelles peuvent bien effectivement être les perspectives pour une collecte industrielle du lait en Afrique de l'Ouest ? Une première réponse est fournie par l'exemple de Mali-Lait. Puisque le lait en poudre donne aux industriels des garanties supérieures à celui du lait local (coût, régularité d'approvisionnement, sécurité sanitaire), autant s'appuyer sur cette matière première pour fiabiliser l'activité de l'entreprise, le lait local servant d'appoint. Sa collecte donne de la souplesse à l'approvisionnement, notamment quand les prix mondiaux du lait en poudre flambent, comme en 2007. 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. Aujourd'hui, d'autres industriels transformant du lait en poudre installés sur la place de Bamako ou de Dakar n'excluent plus d'utiliser, à

---

<sup>17</sup> Parallèlement les commerçants importateurs ont ouvert la voie du négoce international avec l'Europe mais aussi l'Amérique Latine et l'Océanie.

l'instar de Mali-Lait, du lait local pour élargir leur gamme de produits. En outre, contrairement à ce qui avait cours dans les décennies précédentes, le marché mondial n'est plus en situation de surplus. Le lait en poudre serait valorisé en tant que marchandise à part entière (Pinaud, 2008). Aussi son prix devient plus volatile, ce qui rend plus délicate la gestion de ses stocks.

De plus, la production et la collecte ont rarement été, à eux seuls, à l'origine des échecs industriels (Vatin, 1996 ; Corniaux, 2005), tout au moins tant que cette collecte ne dépasse pas quelques milliers de litres par jour. Le succès des mini-laiteries en Afrique de l'Ouest tout comme les expériences actuelles de Mali-Lait et de la Laiterie du Berger le prouvent. En revanche, dès lors qu'il s'agit de fournir plus de 10 000 litres par jour, soit une capacité de production comparable à celle des industriels du lait en poudre, les difficultés resurgissent. De plus, bien souvent, les unités de transformation se situent dans les villes et s'appuient sur des bassins périurbains de collecte limités et fragiles. Bien qu'intensifiés, ils sont repoussés de plus en plus loin ce qui rend la collecte coûteuse. A défaut du développement d'une collecte industrielle adossée à un bassin laitier rural de production, les grandes villes offrent alors leur marché laitier aux réseaux organisés et performants du lait en poudre (Corniaux, 2008).

Le cas de Tiviski en Mauritanie doit être cité à cet égard<sup>18</sup>. Délaissant la zone périurbaine, cette entreprise a en effet réussi à collecter près de 20 000 litres par jour sur la rive nord de la vallée du Sénégal et à le transporter réfrigéré jusqu'à Nouakchott, à 250 km, pour le transformer. Cette réussite a servi de modèle à la Laiterie du Berger dont le cas fournit un second mode de réponse à notre question : la construction d'un marché de niche pour échapper à une concurrence par les prix avec les transformateurs de poudre. Mais cette réponse semble transitoire. Bien que les parts de marché de la Laiterie, à Dakar et dans les villes secondaires, ne soient pas encore saturées, son avenir est sans doute dans le développement de la collecte, soit pour optimiser ce marché de « niche », soit pour s'attaquer au marché de « masse » et sortir de son marché de « niche ». Cette entreprise cherche actuellement à imposer sa marque avec des produits d'appel à plus faible valeur ajoutée, car elle doit alors aligner ses prix sur ceux de ses concurrents qui travaillent la poudre. Mais l'argument commercial initial sur l'origine du lait devient confus voire illisible et même inutile. Sur ce marché de « masse », la tentation de l'emploi de lait en poudre n'a tenu pour les dirigeants de l'entreprise que jusque fin 2009.

## Conclusion

L'approvisionnement en matière première est un problème majeur de l'industrialisation agro-alimentaire dans de nombreux pays du Sud. C'est sans doute encore plus vrai pour la collecte de lait dans les pays sahéliens d'Afrique de l'Ouest. Aux obstacles climatiques, géographiques et socio-économiques locaux vient s'ajouter en effet la concurrence du lait en poudre, apparemment incontournable. Certaines entreprises, comme la Laiterie du Berger, ont pourtant relevé le défi en ciblant un marché de niche. Certes ce marché est fiable et rémunérateur mais il est limité, bien que les caractéristiques de l'agglomération de Dakar offrent la meilleure place sous régionale. En outre, un gros effort doit en permanence être fourni pour garantir l'approvisionnement en lait frais. D'un autre côté, des entreprises comme Mali-Lait visent un marché de masse en commercialisant des produits fabriqués à base de lait

---

<sup>18</sup> Tiviski, ou La Laitière de Mauritanie, collecte du lait de vache, de chèvre et de chamelle. Après un démarrage difficile au début des années 1990, elle a su sécuriser son approvisionnement auprès de groupements d'éleveurs contractualisés de la vallée du fleuve Sénégal et ses débouchés à Nouakchott par une gamme de produits de qualité.

en poudre. Certes ce marché est large et continue de s'agrandir avec la croissance urbaine mais il est aussi peu rémunérateur et surtout très concurrentiel.

En première analyse, les stratégies de ces deux types d'entreprises paraissent fort éloignées. Néanmoins, il est remarquable de constater au contraire la convergence de leurs contraintes. La Laiterie du Berger, en cherchant à étendre son marché auprès des couches populaires n'a pu résister davantage aux sirènes de la poudre de lait. Symétriquement Mali-Lait en diversifiant sa gamme au profit de produits à forte valeur ajoutée mais dont la production exige du lait local, risque de devoir mettre en œuvre une action auprès des producteurs. Au final, l'approvisionnement mixte apparaît comme une voie raisonnable d'avenir. Le lait en poudre serait dès lors réservé à la production de « masse », le lait local étant utilisé pour des produits à plus forte valeur ajoutée, notamment ceux qu'il est difficile de fabriquer à partir de poudre (fromages, crèmes fraîches). Si l'industrialisation complète du secteur à base de lait local apparaît toujours impossible, le lait local semble bien s'être imposé dans le circuit. Ce faisant, l'industrialisation laitière peut offrir ce début de cercle vertueux tant recherché par les experts entre développement de l'élevage et alimentation des populations urbaines.

## Bibliographie

- Bricas N. (2008) : La pluralité des références identitaires des styles alimentaires urbains en Afrique. *In*: Chiffolleau Y., Dreyfus F. et Touzard J.M. (Eds). Les nouvelles figures des marchés agroalimentaires. Apports croisés de l'économie, de la sociologie et de la gestion. Montpellier, France, UMR innovation et UMR Moisa. Ed Quae numérique.
- Broutin C., Sokona K., Tandia A. François F. (2002) : Marché et consommation des produits laitiers à Dakar. Atelier de restitution des travaux du programme de recherche INCO MPE au Sénégal, GRET, Enda graf, octobre 2002, Dakar, [www.GRET.org/incompe](http://www.GRET.org/incompe) (note de recherche non publiée)
- Brunel S. (2009) : Nourrir le Monde : Vaincre la Faim, Paris, Larousse. 285 p.
- Calvez E. (2006) : *L'économie laitière en France et dans le Monde – Approche géographique*. Presses Universitaires de Rennes, Rennes. 188 p.
- 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 Elev. Méd. Vét. Pays trop.* **60** (1-4) : 21-28.
- 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*, vol. 15, n°6, nov-déc 2006 : 515-522.
- Corniaux C., Duteurtre G., Dieye P.N., Pocard-Chapuis R. (2005) : 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.
- Delgado C., Rosegrant M., Steinfeld H., Ehui S., Courbois C. (1999) : The new food revolution. IFPRI, Washington, USA, 17 p.
- Diarra A. (2009) : Echanges internationaux et développement de l'élevage laitier sénégalais. Thèse Université Paris Sud 11, Paris. 305 p.
- Duteurtre G. (2009) : Lait des pauvres, lait des riches : réflexion sur l'inégalité des règles du commerce international. *In* Duteurtre G. et Faye B. (Coord.), 2009 : L'élevage, richesse des pauvres. pp. 249-266
- Essomba J.M., Dury S., Edjenguele M. et Bricas N. (2005) : La consommation des produits laitiers à Ngaoundéré au Cameroun : l'émergence des MPE (micro et petites entreprises). *In*: Raimond Ch., Garine E., Langlois O. (Eds) Ressources vivrières et choix alimentaires dans le bassin du lac Tchad. Paris, IRD Editions et Prodig Editions, pp. 457-475.

Le Nay, Vatin F. (1993) : L'industrialisation laitière impossible – Réflexions sur le cas de l'Afrique sahélienne. 13 p. in CORBEL P., VATIN F., 1993 : *Mondes ruraux en mutation*. Des Sociétés, Presses universitaires de Rennes, Rennes. 133 p.

Massembe R. (2006) : L'Afrique Noire Industrielle. Stratégies de développement économique pour le continent noir. L'Harmattan.

Mercier-Gouin D. (2004) : La gestion de l'offre dans le secteur laitier, un mode de régulation toujours pertinent. Groupe de recherche en économie et politique agricoles (GREPA), Département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation, Université Laval, Document de travail 04-01. 134 p.

Pinaud S. (2008) : Le commerce du lait en poudre : entre production et échange, de la France à Bamako. Mémoire de Master 2, Université Paris X, Paris, sept 2008. 71 p.

Smelser et Swedberg (dir.) (2005) : *The Handbook of Economic Sociology*, 2<sup>nd</sup> éd., Princeton Univ. Press., Princeton, 2005.

Steiner P. et Vatin F. (dir.) (2009) : *Traité de sociologie économique*. Presses universitaires de France, Quadrige Paris, 2009, 816 p.

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

Vatin F. (1990) : *L'industrie du lait*. Essai d'histoire économique. L'Harmattan, Paris. 221 p.

Vatin, F. (1987) : *La fluidité industrielle. Essai sur la théorie de la production et le devenir du travail*, Paris, Méridiens-Klinskieck. 218 p.

Photo 1 : Gamme de produits de la Laiterie du Berger (Cliché : Laiterie du Berger)



Photo 2 : Gamme de produits de MaliLait (Cliché : Samuel Pinaud)

