

**« GESTION DES MINI-
LAITERIES DANS UNE
PERSPECTIVE DE
VIABILISATION DE LA
FILIÈRE LAITIÈRE AU
NIGER. »**

Moustafa S.

INTRODUCTION/ CONTEXTE

Constats:

- ◉ Les grandes laiteries qui utilisent le lait en poudre se sont très vite développées au sein de la filière laitière après le libéralisme des années 90
- ◉ La poussée de la demande urbaine en produits laitiers
- ◉ Les mini-laiteries qui ont émergé de façon significative ces dernières années,
- ◉ L'espoir d'organisation et de structuration de la filière que ces mini-laiteries suscitent.

Mais avec un taux de déperdition de 60% des mini-laiteries au Niger,

On s'interroge???

- ◉ Comment fonctionnent les mini-laiteries ? Organisation, Gestion?
- ◉ Quel devenir pour ces mini-laiteries? Perspectives?

RESULTATS ET DISCUSSION

◎ Les mini-laiteries, acteurs de dynamisation de la filière

■ Nouvelle forme de contractualisation

Les mini-laiteries engagent avec les producteurs de nouvelles formes de contractualisation basées sur des prix plus rémunérateurs souvent négocié (270 - 300/ FCFA), des offres de services (fournitures d'intrants zootechniques, avance sur la vente du lait) et une garantie dans l'achat du lait.

■ Création de richesse et sécurisation de revenus

- Les revenus des producteurs ont évolué d'environ 4 millions en 2004 à plus de 22 millions en 2008 et le revenu par tête de producteur de 135 427F à 738 362F en 2008 soit plus de 4 fois le PIB/tête d'habitant qui est de 119 330 F.

- Le gain de revenu des producteurs en livrant le lait à la mini-laiterie X sur la base de la nouvelle forme de contractualisation a connu une augmentation de plus de 200 000 F en 2004 à plus de 2 millions en 2008. On constate du coup que les mini-laiteries permettent aux producteurs de sécuriser leur revenu ce qui confirme par ailleurs leur rôle moteur.

■ Mini-laiteries et Société de distribution

Les mini-laiteries favorisent l'émergence des sociétés de distribution en sous-traitant leurs produits.

○ Élément de Gestion Financière des mini-laiteries au Niger

▪ Rentabilité économique des mini-laiteries

En 2006, 100 F de capital investi dans la mini-laiterie X génère 26,8 F ; cette rentabilité a augmenté de 11,2% pour atteindre 29,8 F en 2007 et a connu une augmentation de 96,6% pour arriver à 54,8 F de 2007 à 2008. Cela traduit sans doute de réelles possibilités de rentabilité qui peuvent être compromises en cas de mauvaise structure financière.

▪ Solvabilité des mini-laiteries

Les fonds propres de la mini-laiterie X en 2006 dépassaient les dettes donc elle était du coup solvable ; en 2007 et 2008 le coefficient d'endettement est devenu supérieur à 1 autrement dit les dettes financières ont augmenté alors que les fonds propres n'ont pas évolué ce qui fait qu'elle était insolvable ces deux années. La mauvaise gestion est en partie responsable de la non maîtrise des dettes qui favorisent l'insolvabilité.

- Liquidité et trésorerie des mini-laiteries

« *La liquidité d'une mini-laiterie est généralement définie comme sa capacité à faire face à ses engagements à court terme tels que l'achat du lait chez les producteurs, achat des intrants, les salaires, le règlement des factures d'électricité, d'eau et de téléphone.* »

Le ratio de liquidité de la mini laiterie X a été supérieur à 1 en 2006 ce qui veut dire que le fond de roulement (FR) est supérieur aux besoins en fonds de roulement (BFR) d'où une trésorerie positive. Ce ratio a chuté en 2007 pour atteindre 0,8 en 2008. Cette situation peut effectivement engendrer des tensions de trésorerie qui peut aboutir à une cessation d'activité et une éventuelle fermeture de la mini-laiterie. La liquidité est un indicateur très important dans la survie des mini-laiteries car le lait cru qu'elles transforment se paye comptant et occupe 51% des coûts variables de production du yaourt et 92% de celui du lait frais pasteurisé.

⊙ Les aspérités managériales des mini-laiteries

▪ Problèmes d'organisation interne

Organisation peu formelle et fragile en interne; caractérisée par le non usage d'outils formels tels que les organigrammes. Les dispositifs informationnels codifiés tels que les règles, les procédures, les modes opératoires, les systèmes d'évaluation, des sanctions, les incitations sont pratiquement inexistantes.

▪ Problèmes de gestion

- Manque d'outils spécifiques pour assurer cette gestion,
- Dépenses non budgétisées et mal suivies,
- Les systèmes comptables ne respectent pas les règles formelles standardisées,
- Mauvais cycle de trésorerie,
- Manque de vision à moyen et à long terme traduit par le non usage du Tableau de Bord Prospectif (Balanced Scorecard),
- Faiblesse du maillon commercial (manque de plan marketing, de plan de produits, de politique de distribution et de communication),
- Faible niveau d'informatisation du système de gestion

CONCLUSION/ PERSPECTIVES

- ◉ les mini-laiteries paraissent comme des modèles intéressants de structuration des filières laitières locales. Le modèle tient à leurs caractéristiques : **petite taille, technologies adaptées, produits de bonne qualité, retour sur investissement important.**
- ◉ Des contraintes économiques et techniques et surtout managériales, limitent fortement leur compétitivité (manque de capitaux, personnel peu qualifié, manque de soutien des politiques).

Perspectives ?

- Prévoir un accompagnement organisationnel et de management incluant aussi bien les aspects marketing aux mini-laiteries,
- Penser à des systèmes financiers beaucoup plus adaptés pour répondre aux besoins de trésorerie des mini-laiteries,
- Envisager un cadrage sectoriel des politiques d'appui aux mini-laiteries non seulement sur le plan national mais aussi sur le plan sous-régional et régional car les filières qui se structurent, s'insèrent dans un contexte de mondialisation et de globalisation financière.