Octobre 2012

Laurent ROY

Rapport

Appui méthodologique

et technique

 APROLAN

**•** **Laurent ROY** (siège social)

1, impasse du puits du pré 34790 GRABELS

laurent.roy\_iaa@laposte.net

Tables des matières

Sigles et abréviations 4

1. Description du contexte général du projet 5

2. Analyse globale des unités étudiées 9

2.1. Principales observations pour les centres de Say et de Hamdallaye 9

2.2. Laiterie Niger-Dégué 16

2.3. Reprises des principales idées échangées au cours de la séance de restitution 18

2.4. Commentaires concernant les autres unités de transformation visitées 20

3. Recommandations et propositions d’amélioration. 22

Volet 1 -Sécurité sanitaire des aliments 22

Volet 2- Gestion économique des unités 22

Volet 3 - Stratégie 23

Volet 4 - Organisation de la filière 23

ANNEXES 25

Annexe 1 a : Suivi de trésorerie du Centre de Collecte de Hamdallaye 25

Annexe 1 b : suivi de trésorerie du centre de collecte de Say 26

Annexe 2 : Grilles des diagnostics et des recommandations relatifs aux bonnes pratiques d’hygiènes pour les centres de collecte de Hamdallaye 27

Annexe 3 : Grilles des diagnostics et des recommandations relatifs aux bonnes pratiques d’hygiènes pour les centres de collecte de Say 28

Annexe 4 : Grille du diagnostic et des recommandations relatifs aux bonnes pratiques d’hygiènes pour la mini-laiterie de Niger-Dégué. 29

Annexe 5 : Support de formation : initiation aux Bonnes Pratiques d’Hygiène alimentaires 30

Annexe 6 : Support de présentation utilisé lors de la séance de restitution avec les partenaires de APROLAN le 16 octobre 2012 31

Annexe 7 : Planning de la mission du 8 au 19 octobre 32

4. Quelques références bibliographiques 33

Sigles et abréviations

|  |  |
| --- | --- |
| BPH | Bonnes Pratiques d’hygiène |
| FAO | Organisation des Nations Unies pour l’agriculture et l’alimentation |
| HACCP | Hazard Analysis and Critical Control Point |
| ISO | International Standard Organisation |
| ISO 22 000 | Norme internationale – Exigences pour tout organisme de la chaîne alimentaire – Système de management de la sécurité sanitaire des aliments |
| ISO 22 002 | Norme internationale – Programmes prérequis pour la sécurité sanitaire des aliments |
| ISO 9001 | Norme internationale – Exigences –Système de management de la qualité |

# **Description du contexte général du projet**

**Compréhension du contexte`**

Le projet vise le développement de la filière lait périurbaine de Niamey. Il propose un appui auprès des producteurs pour améliorer l’offre de lait, un appui relatif à l’hygiène pour améliorer la commercialisation et les revenus des producteurs, un appui aux petites unités de transformation et autres acteurs de la filière et enfin un appui organisationnel et techniques des opérateurs de la filière.

Cette intervention fait suite à certains constats effectués en 2011. Il apparaît désormais important d’apporter un appui méthodologique et technique aux petites unités de transformation.

Ainsi, l’objectif de la mission est d’intervenir sur l’axe spécifique suivant : le renforcement des capacités des petites unités de transformation (gestion technique, comptable et commerciale des mini-laiteries) et des autres acteurs de la filière.

Conformément à son axe stratégique d’appui à la commercialisation du lait, le projet envisage de renforcer les capacités de gestion managériale, technique (les procédés de fabrication, l’hygiène de la production et de la transformation), et financière de deux mini-laiteries et deux centres de collecte de sa zone d’intervention.

L’analyse des mini laiteries portera sur les points suivants : les ressources humaines, la structure, les éléments de la prise de décision, les éléments de planification, les éléments de vente et après vente, les éléments relatifs à la production, les éléments relatifs à la qualité et la sécurité sanitaire, les éléments relatifs à la gestion financière.

**Les résultats attendus :**

Les forces et les faiblesses, les contraintes et les opportunités de développement des unités (centre de collecte, mini laiterie) seront identifiées et les appuis à leur apporter définis (3 jours). Ces éléments seront plus détaillés pour les mini-laiteries pour fournir des éléments de base pour l’ébauche d’une stratégie commerciale et de marketing (1 jour)

Sur la base des méthodes et des outils actuellement utilisés, des recommandations et des propositions d’amélioration de la gestion technique (processus et qualité), de la gestion administrative (système documentaire, suivi des dossiers du personnel), de la gestion commerciale (stocks, commandes, suivi de production, suivi de ventes), ainsi que de l’activité comptable et financière seront formulées  (3 jours).

Sur la base des connaissances et des pratiques existantes, les éléments pratiques pour initier une démarche HACCP adaptée à l’activité seront proposés (1 jour).

Sur la base des documents disponibles sur place et des compétences observées sur place, les thèmes de formation complémentaire seront proposés et les documents supports pourront faire l’objet d’amélioration pour faciliter leur application (½ jour). Une séance de formation sur les bonnes pratiques d’hygiène sera assurée (½ jour), le thème pourra être adapté à la demande du projet en accord avec le consultant (sur la base des constats des pratiques existantes). L’équivalent d’une journée sera consacré à l’appui méthodologique pour la fabrication de fromage (type « Mozzarella »), le consultant fournira des conseils théoriques et pratiques sur la base de l’activité existante en vue d’améliorer la qualité des produits fabriqués. L’appui sera réalisé sur plusieurs journées de fabrication réparties sur l’ensemble de l’intervention.

Les documents de référence utilisés seront un guide de diagnostic stratégique d’entreprise et de restructuration du consultant, des éléments des normes ISO 9001 et ISO 22 000 ainsi que le *Codex Alimentarius* pour les notions relatives à l’hygiène et le Guide de Bonne Pratique d’hygiène-Maitrise de la qualité dans les unités de transformation de lait-Sénégal 2011.

Dans le tableau suivant, on retrouvera le tableau de synthèse des principaux résultats de l’intervention et en annexe 7 est présenté le planning effectif de la mission.

Tableau 1 : Tableau de synthèse des principaux résultats de la mission

| **Activités principales - Résultats attendus** | **Résultats obtenus** | **Commentaires** |
| --- | --- | --- |
| Les forces et les faiblesses, les contraintes et les opportunités de développement des unités (centre de collecte, mini laiterie) seront identifiées et les appuis à leur apporter définis. (3 jours). | Tableaux SWOT élaborésDiagnostics détaillés des Bonnes pratiques d’hygiènes des unitésListe de 10 recommandations définie | Fichier Excel cf Annexes 2, 3 et 4 . |
| Ces éléments seront plus détaillés pour les mini laiteries pour fournir des éléments de base pour l’ébauche d’une stratégie commerciale et de marketing (1 jour) | Travail de réflexion sur la stratégie de l’entreprise effectuée  | Document-Annexe-Support de formation stratégie. *La formulation détaillée et la mise en œuvre nécessitera des appuis complémentaires.* |
| Sur la base des méthodes et des outils actuellement utilisés, des recommandations et des propositions d’amélioration : * de la gestion technique (processus et qualité),
* de la gestion administrative (système documentaire, suivi des dossiers du personnel),
* de la gestion commerciale (stocks, commandes, suivi de production, suivi de ventes), ainsi que
* de l’activité comptable et financière seront formulées
 | Fichiers de suivi de la trésorerieFichiers de suivi de l’activité commerciale, fichier de suivi des stocks de produits Grilles d’audit des pré-requis pour les bonnes pratiques d’hygiène | Sur la base de l’état d’organisation des unités visitées, la priorité a été donnée à la gestion de trésorerie, le suivi de la production et de la commercialisation, et l’amélioration des dispositifs pour la mise en œuvre des BPH.*La personnalisation des outils Excel et l’élaboration d’outils supplémentaires pourrait faire l’objet d’appuis complémentaires également.* |
| Sur la base des documents disponibles sur place et des compétences observées sur place, les thèmes de formation complémentaire seront proposés et les documents supports pourront faire l’objet d’amélioration pour faciliter leur application (½ jour) | Documents disponibles sur place consultés. | Les guides des bonnes pratiques d’élevage et de traite sont très didactiques.Le guide relatif à HACCP rédigé pour Karkara, « Appui à l’amélioration de l’hygiène et de la qualité du lait et des produits laitiers dans le système de la production traditionnelle (Adaptation de la démarche HACCP) », Projet Lait Sain pour le Niger, 2006, **est à ne pas utiliser** : la formulation est imprécise, parfois erronée, et inapplicable.  |
| Une séance de formation sur les bonnes pratiques d’hygiène sera assurée (½ jour), le thème pourra être adapté à la demande du projet en accord avec le consultant (sur la base des constats des pratiques existantes). L’équivalent d’une journée sera consacré à l’appui méthodologique pour la fabrication de fromage (type « Mozzarella »), le consultant fournira des conseils théoriques et pratiques sur la base de l’activité existante en vue d’améliorer la qualité des produits fabriqués. L’appui sera réalisé sur plusieurs journées de fabrication réparties sur l’ensemble de l’intervention. | 3 séances de formations réalisées(3 x ½ journée)½ journée de suivi pour la fabrication de Nigerellea | Document support de formation présenté en annexe 6Le chef de production de Say maitrise la fabrication du produit. Le savoir –faire existe, les échanges ont fait ressortir le besoin d’obtenir un emballage plus adapté pour le conditionnement du fromage. |
| *Non prévue dans le planning initial* | Séance de restitution et d’échange avec les principaux partenaires du projet  | Préparation et restitution 1 journéeDocument support de présentation présenté en annexe 4Les principaux éléments de discussion repris dans le présent rapport. |

# **Analyse globale des unités étudiées**

Les principales observations sont reportées dans les tableaux suivants :

## Principales observations pour les centres de Say et de Hamdallaye

Afin de faciliter la lecture des observations concernant les centres de collectes les principales observations ont été regroupées dans le tableau n°1.

Tableau 2 : Synthèse des observations pour les centres de collecte

|  | **Centre de collecte de****Say** | **Centre de collecte de****Hamdallaye - Uprolait** |
| --- | --- | --- |
| **Approvisionnement**  | Nombres de collecteurs : jusqu’à 100Prix d’achat du litre de lait : 350 FCFA/litreVolume réceptionné en octobre : 200 l/jour | Nombres de collecteurs : environ 20Prix d’achat du litre de lait : 360 FCFA/litreVolume réceptionné en octobre : 400 l/jour |
| **Relation avec les producteurs** | Coopérative de 68 membres Le gérant est le secrétaire général de la coopérative.15 villages approvisionnent le centre de collecteService de fourniture d’aliment pour bétail à la saison sèche | Associé sur une union de groupement de producteurs appartenant à 16 villages initialementlocation des locaux à l’union au prix de 10 FCFA par litre de lait réceptionné Service de fourniture d’aliment pour bétail à la saison sèche |
| **Personnels** | 1 gérant, 1 chef de production, 1 caissière, 1 gardien.Les tâches entre le gérant et le chef de production ne sont pas clairement réparties dans la pratique, entre la programmation des livraisons, la planification des production, les déplacement pour les achats à Niamey des incompréhensions et des surcharges ponctuelles de travail pour l’un ou l’autre sont observées. | 1 gérant, 2 opérateurs.Les tâches sont clairement réparties |
| **Réception** | La réception a lieu à l’intérieur | La réception a lieu à l’extérieur |
| **Nettoyage des bidons de collecte** | Le nettoyage-désinfection est assuré par le chef de production | Les collecteurs nettoient et désinfectent leurs bidons |
| **Stockage du lait collectés** | Equipements adaptés et opérationnels– tanks à lait réfrigérés d’une capacité de 1600 litres | Equipements adaptés et opérationnels– tanks à lait réfrigérés d’une capacité de 1600 litres |
| **Transformation** | Savoir faire et matériel adapté pour : * la fabrication de yaourt
* la fabrication de fromage à pâte filée type Mozzarella

Les ingrédients type ferments sont fournis actuellement par des relations depuis l’ItalieL‘approvisionnement en emballage pose actuellement un problème en terme de type et de fournisseur  | Fabrication de lait pasteurisé L‘approvisionnement en emballage pose actuellement un problème en terme de type et de fournisseur |
| **Chambre froide**  | Chambre froide opérationnelle de 12 m3 (surdimensionnée pour l ‘activité actuelle) (appui en cours pour l’optimisation de la chambre froide associé à une production propre d’électricité (énergie solaire) financé par la SNV) – 2 réfrigérateurs hors service | Pas d’équipement de stockage réfrigéré pour des produits transformés |
| **Transport jusqu'à Niamey** | Pas de contenant ni de véhicule réfrigéréVéhicule incertain prêté par le SG | Pas de contenant ni de véhicule réfrigéréVéhicule incertain |
| **Commercialisation** | Commercialisation directe à Say en lait cru (lors de la vente directe, l’entrée des acheteurs dans la salle de réception du lait n’est pas souhaitable : il est nécessaire d’organiser la vente soit après la réception du lait soit à l’extérieur de la salle de réception)Lait réfrigéré livré 2 fois par semaine à une mini-laiterie –« accord » actuellement fragile  | Accord avec une mini-laiterie à Niamey départ à 11h00 tous les matinsTransformation et commercialisation sur place et à Niamey du lait arrivant après 10h45 et le lait de la traite du soir Commercialisation de lait frais pasteurisé via un distributeur exclusif à Niamey |
| **Gestion financière** | Il existe des données d’activité (les réceptions sont bien tenues par producteurs sur des feuilles), mais les données ne sont pas consolidées mensuellement, excepté le volume mensuel réceptionné. Il n’existe pas de document de suivi formalisé et donc pas de pilotage réel de l’activité.La compilation des chiffres disponible permet d’établir que sur la base des charges actuelles et des volumes traités, **l’activité n’est pas rentable actuellement.**(cf Annexe 1b)Les principales préoccupations financières actuelles sont les arriérés dans le paiement des salaires et l’impossibilité de faire la maintenance des équipements faute de trésorerie. (cf annexe 1.a) | Il existe des données d’activité (réception, trésorerie suivie sur des cahiers qui sont très bien tenus et qui constitue une base solide pour la suite) mais il n’existe pas d’outils de pilotage ou de suivi de l’activité opérationnel. L’enregistrement des données e leur synthèse peut continuer sur des grands cahiers (type comptable)Actuellement sur la base des chiffres enregistrés, **la rentabilité est nulle.****(cf annexe 1a)**La principale préoccupation financière concerne le retard dans le paiement de la location de la laiterie à l’union de producteur. (cf annexe 1.b) |
| **Gestion commerciale** | Pas de stratégie commerciale clairement établie outre le maintien de l’activité actuelle | Pas de stratégie véritablement mise en oeuvre |
| **Outils informatiques** | Ordinateur portable peu ou pas utilisé (langue des logiciels en italien) et imprimante | Pas de matériel informatique |
| **Appréciation générale** | La logique du centre actuellement est plutôt attentiste, habitué à l’appui successif de projets qui n’apportent que des solutions non pérennes jusqu’à présent. Le chef de production dispose d’un savoir-faire solide en terme de transformation. | Le gérant est un élément clé du fonctionnement actuel du centre de collecte. La poursuite de sa formation en gestion est un élément essentiel pour la pérennisation de l’activité. |
| **Perspectives** | **Un choix doit être fait à court terme pour que chaque centre de collecte choisisse une stratégie d’activité : soit collecte uniquement (en adaptant la structure de prix) soit collecte et transformation afin de pouvoir établir des relation commerciales claires avec leurs clients en terme de quantité prévisionnelle et de rythme de livraison.****L’amélioration de la situation financière passera par une augmentation importante des quantités réceptionnées sur l’année.** |

### Synthèse des diagnostics techniques

La figure suivante permet de préciser la séquence des interventions envisageables pour améliorer la sécurité sanitaire des aliments : ainsi la base de la sécurité sanitaire des aliments repose sur les bonnes pratiques d’Hygiène, les bonnes pratiques de fabrication et l’engagement de la direction (pour le financement et la mise à disposition des moyens nécessaires), vient ensuite la démarche HACCP (*Hazard, Analysis and Critical Control Point*, ou Analyse des risques et points de contrôle pour leur maitrise) et ensuite pour les organisations plus matures le système de management de la sécurité sanitaire des aliments par la mise en œuvre d’ISO 22000 .

Figure 1 : Pyramide de progression des dispositifs de maitrise de la sécurité sanitaire des aliments

Ainsi la base de la sécurité sanitaire des aliments repose sur les bonnes pratiques d’Hygiène et l’engagement de la direction (pour le financement et la mise à disposition des moyens nécessaires). Dans la situation présente, toutes les unités doivent commencer par la mise en œuvre des bonnes pratiques d’hygiène. Les résultats des diagnostics relatifs aux bonnes pratiques d’hygiènes sont présentés dans les tableaux présentés dans l’Annexe 2 et 3.

Le guide d’audit utilisé repose sur les 2 documents suivants : la norme ISO 22002, Norme internationale – Programmes prérequis pour la sécurité sanitaire des aliments, et le guide de bonnes pratiques d’hygiène alimentaire du Codex Alimentarius.

Concernant la mise en œuvre de HACCP, les unités ne sont pas en mesure à ce jour de mettre en place cette démarche pour des raisons de connaissances, pour des raisons techniques et enfin pour des raisons liées à la petite taille des unités. A ceux qui souhaiteraient absolument mettre en place HACCP dans des petites unités, il est important de garder à l’esprit que d’un point de vue théorique, il est toujours précisé que pour les petites unités des adaptations seront effectuées, et que d’un point de vue pratique, l’application des BPH et des BPF pour les petites unités est suffisant dans un premier temps. Cela n’empêchera pas ultérieurement par ailleurs de former le personnel pour leur expliquer en quoi consiste la démarche HACCP.

Concernant les bonnes pratiques de fabrication, les unités qui réalisent la pasteurisation du lait frais doivent absolument disposer du matériel nécessaire pour contrôler les paramètres de chauffage : cela nécessite un thermomètre et un chronomètre. En tenant compte des conditions d’hygiène actuelles de la traite au centre de collecte et des référence validées dans la sous région, il est indispensable de respecter le couple temps température suivant : 90°C pendant 10 minutes[[1]](#footnote-1). Le guide de bonne pratique d’hygiène ré-édité au Sénégal présente dans les fiches de bonnes pratique un autre barème de 75°C pendant 5 minutes mais qui semble insuffisant actuellement pour le lait frais au Niger compte tenu des conditions globales d’hygiène de la traite au consommateur.

Le tableau suivant présente les observations concernant les forces et les faiblesses des centres de collecte.

Tableau 3 : analyse Force-Faiblesse et Opportunité Menace des centres de collectes

|  |  |
| --- | --- |
| Forces | Faiblesse |
| * Emplacement dans les bassins de production
 | * Pas de plan d’action pour augmenter la quantité de lait arrivant au centre de collecte
* Pas de réelle maîtrise de la sécurité sanitaire des aliments
* Pas de compétences de gestion d’une unité économique -aucun outil de pilotage du centre
* Unité à ce jour non rentable (pour les volumes traités et les prix d’achat du lait pratiqués depuis le 1er septembre)
* Moyen de transports pour les livraisons non fiables
 |
| Opportunités | Menaces |
| * Demande croissante de lait, de la part des laiteries
* Nombreux bailleurs intéressés par la filière laitière
 | * Filière économiquement déséquilibrée (le prix d’achat au collecteur a été augmenté en septembre)
* Pas de structures d’appui technique ou financière, privée ou publique, offrant des services opérationnels pour ces structures
* Environnement des affaires peu favorable (Classé 176ème/185 (Doing Business 2013))
 |

Les faiblesses sont telles qu’à court ou moyen terme, les centres de collecte peuvent cesser leurs activités. La situation économique des structures est trop précaire pour faire face à un quelconque imprévu important (par exemple la casse de matériel, un opérateur malade ou un véhicule de transport hors service).

Les centres de collectes ont récemment accordés des augmentations de prix d’achat du lait aux collecteurs et aux éleveurs. En sachant que le prix de vente aux consommateurs n’a pas changé, les augmentations de prix d’achat ont donc été absorbées par les laiteries et les centres de collectes. Les grandes laiteries dont le lait frais ne constitue qu’une part marginale de leur activité peuvent momentanément accorder des augmentations de prix d’achat, la majeure partie de leur rentabilité reposant sur le volume de produits fabriqués à base de poudre de lait. Ce qui n’est pas le cas des petites unités. Les décisions d’augmentation sont le résultat de négociations entre les gérants des centres de collecte et les collecteurs et les représentants des éleveurs. Les gérants ne disposant pas d’éléments concrets pour argumenter de la non viabilité à moyen terme d’une augmentation l’ont accordée. Dans les conditions actuelles, sur la base des informations transmises par les acteurs, cette situation a grandement fragilisé la structure financière du centre de Hamdallaye (voir tableaux 4 et 5) et des unités de transformation.

Tableau 4 : Structure du prix du lait pour le centre de collecte de Hamdallaye

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Juillet 2012** |  | **Octobre 2012** |  | Evolution de la marge brute par litre |
|  | Prix d’achat | Marge brute par litre | Prix d’achat | Marge brute par litre |  |
| Eleveurs |  | 175 à 250 |  | 200 à 275 | 🡽+20% |
| Collecteurs | 175 à 225 | 25 à 75 | 200 à 275 | 25 à 100 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Union des producteurs | 250 | 10 | 300 | 10 |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Centre de collecte | 260 | 30 | 310 | 20 | -30% |
| Mini-laiteries | 300 | 220 | 330 | 170 | -25% |
| Détaillants | 520 | 80 | 520 | 80 |  |
| Consommateur | 600 |  | 600 |  |  |

Tableau 5 : Structure du prix du lait pour le centre de Collecte de Say

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Aout –septembre 2012 | **Depuis Octobre 2012** | Evolution de la marge brute par litreJuillet -octobre |
|  | Prix d’achat | Marge brute par litre | Prix d’achat | Marge brute par litre |
| Eleveurs |  | 175 à 225 |  | 200 à 250 | 🡽12% |
| Collecteurs | 175 à 225 | 25 à 125 | 200 à 250 | 25 à 125 |  |
| Centre de collectes | 250 | 50 | 275 | 50 à 75 |  |
| Mini-laiteries | 300 | 220 | 325 à 350 | 170 |  -23% |
| Détaillants | 520 | 80 | 520 | 80 |  |
| Consommateur | 600 |  | 600 |  |  |

Le tableau se lit de la façon suivante, le centre de collecte achetait jusqu’en septembre à 225 fcfa, puis à 275 depuis le 1er octobre, les marges sont passées successivement de puis à 50 FCFA/litres puis entre 50 et 75 FCFA/litre.

## Laiterie Niger-Dégué

L’entreprise est située dans une villa à Niamey sur la route de Tillabéri. L’activité a débuté en 2005.

Mme Wright est la fondatrice et l’actuelle directrice de l’unité. Aujourd’hui, la mini-laiterie compte 10 employés et transforme de manière artisanale environ 400 litres de lait frais par jour et environ 75 kg de poudre de lait par jour.

Concernant les ressources humaines, l’entreprise s’appuie sur un chef de production qui maitrise son activité de production, un responsable commercial qui vient de voir son équipe de commercialisation renforcée (avec le recrutement de 2 agents commerciaux), et le comptable actuel a pris ses fonctions récemment après qu’au moins 2 comptables se soient succédés.

Les résultats des diagnostics relatifs aux bonnes pratiques d’hygiènes sont présentés dans les tableaux présentés dans l’Annexe 4. Cette grille constitue un outil de travail important pour l’amélioration des bonnes pratiques d’hygiène. Il présente les constats et les recommandations. Cette trame de diagnostic restera un outil de référence pour l’entreprise et pour l’équipe du projet APROLAN qui accompagne l’entreprise.

D’autre part, à ce niveau d’intervention, des outils de suivi et d’enregistrement ont été proposé en accord avec Niger Dégué pour le pilotage financier de l’unité. Il s’agit d’un tableau de suivi de trésorerie, d’un tableau de suivi de la production et de la commercialisation (présenté sur 3 fichiers Excel). Ces outils sont des éléments de base pour obtenir des données de pilotage de l’unité. Il est **extrêmement important** que le chef de production, le responsable commercial, et le comptable **alimentent tous les jours ces tableaux et les maintiennent à jour**. La directrice doit être en mesure de les consulter chaque matin pour piloter financièrement l’activité. En plus des points abordés lors des entretien au cours de la mission, les tableaux prennent en compte la notion de planification de l’activité en terme de commercialisation mois par mois. Même si ces fonctions ne sont pas utilisées dans un premier temps, il est nécessaire que l’équipe se prépare à s’inscrire dans un cycle d’amélioration continue du type : planification-réalisation-vérification-ajustement.

L’entreprise a « bénéficié des conseils » de la structure Tanyo pour l’obtention d’un prêt de 25 millions de FCFA auprès d’une banque de Niamey pour l’acquisition de nouveaux équipements (2 cuves de 1500 litres, un homogénéisateur et une conditionneuse). Niger Dégué a payé le service à Tanyo, mais n’a reçu aucun document d’étude de faisabilité ni de business plan permettant de justifier la pertinence d’un tel investissement. La banque a accordé le prêt de 25 millions et a crédité le compte de la société de 20 millions au cours du mois de juillet 2012. Les premiers remboursements ont commencé dès le mois d’août 2012. Dès le mois de décembre 2012, l’entreprise devra faire face à des frais financiers mensuels de plus de 800 000 FCFA. L’entreprise a acheté le matériel au Nigeria pour un montant d’environ 20 millions de FCFA. Les frais d’installation (main d’œuvre, aménagements, tuyauteries et pièces de raccordement), et les besoins en fonds de roulement nécessaires pour l’accroissement potentiel d’activité n’ont été pris anticipé ni par la directrice de l’unité ni par la société Tanyo qui est à l’origine de cet endettement. L’entreprise se trouve donc désormais dans une situation financière très délicate, la directrice est en cours de négociation pour obtenir une ligne de crédit pour financer son fonds de roulement auprès de sa banque.

Les recommandations formulées lors des entretiens sont les suivantes :

L’entreprise doit obtenir :

* de Tanyo, la documentation technique et financière ayant permis de dimensionner les investissements préconisés.
* de sa banque, les explications concernant l’absence des 5 millions sur son compte (le prêt accordés est de 25 millions, la somme créditée est de 20 millions).

Initialement, dans le cadre de cette intervention, il était prévu de réaliser une action sur la stratégie marketing de l’entreprise ; en concertation avec le chef de projet et la directrice, il a été réalisé un travail de réflexion globale sur la stratégie de l’entreprise : il s’agit d’une étape préliminaire nécessaire permettant ensuite d’élaborer une réflexion sur la stratégie marketing. Les principales conclusions de ce travail ont aboutis à : la définition d’une vision, la définition d’une mission, l’identification des points forts et des faiblesses de l’entreprise, des opportunités et des menaces spécifiques à l’entreprise, la détermination des actions et des leviers à mettre en place pour valoriser les points forts et les opportunités et pour atténuer les faiblesses et les menaces. Le tableau d’analyse SWOT est repris ci-après.

Tableau 6 : analyse Force-Faiblesse et Opportunité Menace de la mini-laiterie

|  |  |
| --- | --- |
| **Forces** | **Faiblesse** |
| * Connaissance de son marché
* Savoir faire de fabrication
* Produits déjà présents sur le marché
 | * Pas de maîtrise de la fonction approvisionnement (en lait frais et en poudre de lait notamment)
* Pas de Maitrise de la sécurité sanitaire des aliments
* Pas de compétences de gestion d’une unité économique - aucun outil de pilotage
* Unité non rentable avec les paramètres actuels – volume d’activité trop faible par rapport aux charges fixes
* Connaissance peu approfondie du marché des produits laitiers à Niamey
 |
| **Opportunités** | **Menaces** |
| * Demande croissante de lait de la part des consommateurs
* Demande croissante de lait local
* Nombreux bailleurs intéressés par la filière laitière
 | * Filière économiquement déséquilibrée
* Pas de structures d’appui technique ou financière, privée ou publique, offrant des services opérationnels pour ces structures
* Environnement des affaires peu favorable (Classé 176ème/185 (Doing Business 2013))
* Difficultés pour trouver les matières premières autres que le lait (emballage, poudre de lait, …)
* Prix aux consommateurs faiblement élastique
 |

La mini-laiterie est actuellement dans une situation économique critique.

*Remarque : pour des raisons de confidentialité, il s’agit d’éléments relatifs à la stratégie de l’entreprise, les éléments définis lors des séances de travail ne sont par repris dans le corps du rapport, mais présentés dans un document intitulé « Document annexe –Support de formation à la stratégie d’entreprise -NigerDégué ».*

## Reprises des principales idées échangées au cours de la séance de restitution

L’objectif de cette réunion était de partager avec les partenaires du projet APROLAN les premières observations effectuées au cours de la première semaine d’intervention. Le support de présentation utilisé lors de la réunion est présenté en annexe 5.

Les observations ont été regroupées selon les thématiques suivantes : interrogation sur la production potentielle du bassin laitier, quelles démarches pour stimuler la production laitière, quelle stratégie de développement pour les centres de collecte,

Concernant le volume potentiel du bassin laitier de la périphérie de Niamey, il s’avère que les chiffres fournis par les études semblent toujours surestimés, il était question de volume de 7500 litres par jour minimum par centre de collecte[[2]](#footnote-2). Aujourd’hui, on atteint difficilement les 600 litres par jour. Les notions d’activité d’élevage et d’activité d’élevage laitiers sont différentes et les éleveurs ne passent pas spontanément d’une activité à l’autre par la seule existence d’un centre de collecte. La production étant atomisée et éloignée de Niamey, le passage par les centres de collecte est une étape obligatoire pour des raisons économiques et sanitaires (sélection du lait et refroidissement avant son transport vers les unités de transformation).

La laiterie SOLANI affirme avoir une capacité aujourd’hui de transformation et de vente de 25 000 litres de lait par jour, elle ne réceptionne en moyenne que 1 000 litres/jour. Solani a rappelé que le modèle économique des laiteries industrielles et semi-indiustrielles repose sur la transformation de poudre de lait (disponible en quantité, facile à transformer, prix jusqu’à présent inférieur au lait frais). L’entreprise dispose d’équipements pour valoriser la matière grasse du lait (pour la fabrication de beurre ou de crème fraîche) qui ne sont pas utilisés faute de lait frais. L’entreprise estime qu’il aurait fallu développer la production de lait avant d’instaurer les centres de collecte qui sont aujourd’hui dans des situations économiques précaires faute de lait frais en volume suffisant. Il a été répondu que maintenant que les centres de collecte existaient, il fallait appuyer les groupements d’éleveurs et les éleveurs pour augmenter les quantités de lait produites et livrées aux centres de collecte.

Concernant la démarche pour stimuler ou accroitre le volume de lait collecté, aucune véritable piste n’est ressortie des discussions. Il est important dès le départ de ne pas donner de fausses illusions sur les prix potentiels de vente du lait chez l’éleveur. Alors que pour certains acteurs, représentant notamment les éleveurs, il semblent évident que le prix de vente du lait frais à Niamey peut atteindre 1000 FCFA par litre puisque certains parviennent à vendre à ce prix là ! En affinant ce cas au cours de la discussion, ils conviennent qu’ils connaissent des collecteurs qui vendent pour une cinquantaine de clients à ce prix dans un quartier à Niamey. La notion de marché de niche, (clients limités en nombre acceptant des prix élevés), a été redéfinie et il a été précisé que dans le cadre du développement de toute la filière du lait frais, il n’était pas raisonnable de faire croire à l’ensemble des éleveurs que leur produit pourrait atteindre ces niveaux de prix. L’objectif est d’augmenter le revenu des éleveurs et de permettre à un plus grand nombre d’habitants de Niamey d’accéder au lait local. Au final, chacun a été d’accord pour dire que la réussite de la filière ne sera possible que lorsque l’activité de chacun des acteurs (éleveurs, collecteurs, centre de collecte, laiterie) sera viable de façon durable ; ce qui n’est pas le cas actuellement pour les centres de collecte et les mini laiteries.

Concernant la stratégie des centres de collecte, la question de la diversification des activités des centres de collecte a également été abordée sans aboutir à une idée fédératrice pour l’une ou l’autre des orientations.

## Commentaires concernant les autres unités de transformation visitées

### Biolait

La visite de Biolait, l’ex CLN, n’a pas permis de retenir cette unité pour un accompagnement. Brièvement, le directeur de l’unité n’était pas joignable et non disponible dans le délai de la mission, les réponses données par le responsable d’unité et les documents présentés ne permettent pas d’affirmer que l’activité de l’entreprise est rentable et que le type de fonctionnement actuel est durable. Sur la base de certains documents présentés et les propos du responsable de production et du responsable commercial, il est établi que pour atteindre le seuil de rentabilité, il leur est nécessaire de transformer au moins 1000 litres de lait par jour ; mais l’entreprise ne réceptionne actuellement que 400 à 500 litres de lait par jour et aucune action n’est mise en oeuvre actuellement pour augmenter le volume ; alors que par ailleurs, ils affirment qu’ils pourraient facilement le faire … Au final actuellement, faute de trésorerie actuelle, et suite à des erreurs de gestions passées (3 gestionnaires de l’unité se sont succédés en moins de 12 mois), le promoteur ne semblerait pas disposé à ré-injecter les sommes nécessaires pour relancer l’activité.

Sur la base de ces quelques éléments collectés, et la réticence des responsables présents, il a été décidé avec le chef de projet de APROLAN que cette unité n’était pas compatible avec les actions programmées dans le cadre de cette intervention.

### La coopérative Ballitari.

La mini laiterie Ballitari de transformation artisanale du lait qui avait été mise en place en 2006 par le groupement féminin Ballitari de Kouara Tégui est actuellement à l’arrêt. L’explication donnée est que les collecteurs qui initialement livraient la laiterie ont été « détournés » par Solani. En allant chercher le lait à l’extérieur de Niamey, la laiterie achète le lait à ces collecteurs avant leur entrée dans Niamey. L’activité s’est donc arrêtée faute d’approvisionnement en lait et non faute de débouchés. En plus de retrouver des fournisseurs de lait, la potentielle remise en route de leur activité nécessiterait quelques travaux et quelques investissements. Citons les principaux : la reprise de la dalle de ciment à l’intérieur du local, le transfert du lieux de pasteurisation dans la cour (mais sous un abri à agrandir ou à construire), l’investissement dans un régulateur de tension et un nouveau congélateur pour la conservation des produits finis (le compresseur du précédent ayant grillé suite à une surtension électrique). D’autre part, la trésorerie du groupement a été asséchée par le règlement de la facture d’électricité suite à l’utilisation frauduleuse du compteur de la coopérative par les voisins.

Par ailleurs, si un redémarrage est envisagé, il sera nécessaire de former à nouveau les opératrices sur les bonnes pratiques d’hygiène. Lors des entretiens aucun document de suivi d’activité ou de suivi financière n’a été présenté.

# Recommandations et propositions d’amélioration.

Sur la base des observations précédentes, 10 recommandations sont formulées en vue d’améliorer le fonctionnement et la durabilité des unités.

## Volet 1 -Sécurité sanitaire des aliments

Recommandation n° 1 - Veiller à la mise en place des moyens élémentaires de bonne pratique d’hygiène

Les tenue de travail, des vestiaires, des douches et des toilettes disponibles et propres, un lavage des mains des opérateurs effectifs avec des lavabos, des brosses à ongles et du savon, les procédures de nettoyage et désinfection des bâtiments et des équipements formalisées et effectives, (y compris les bidons des collecteurs) sont les premières étapes à mettre en œuvre et à rendre opérationnelles. Le suivi des autres recommandations des diagnostics est à mettre en œuvre également.

Recommandation n° 2 - Poursuivre les formations sur les bonnes pratiques d’hygiène auprès de collecteurs, des centres de collectes et des mini-laiteries.

Il est nécessaire de prévoir dès maintenant une formation de rappel sur les bonnes pratiques d’hygiène avec les opérateurs et les gérants des unités d’ici 6 mois. Comme il avait été convenu au cours des formations, il serait utile de fournir aux centres de collecte et à la laiterie les 2 documents suivants :

 Hygiène alimentaire textes de base, Codex Alimentarius, version 2003

 Guide des Bonnes Pratiques d’Hygiène – Maitrise de la qualité dans la transformation laitière au Burkina-Faso -2005

Recommandation n° 3 : Actions à définir pour continuer à améliorer la chaine du froid

 à court et moyen terme les unités devront mettre en place des moyens pour transporter leurs produits à une température comprise entre 2 et 4°C, entre le centre de collecte et la laiterie et entre la laiterie et les lieux de vente.

## Volet 2- Gestion économique des unités

Recommandation n° 4 – Effectuer quotidiennement un suivi rigoureux de la trésorerie

Actions à définir pour continuer à améliorer la gestion financière des unités (centre de collecte et mini-laiterie) telles que la fourniture de support, ou la formation à l’utilisation avancée de tableurs. L’appui peut également être de proposer un suivi régulier et de vérifier avec eux que les données sont collectées et compilées en temps utile.

Par ailleurs, il est nécessaire d’envisager d’ores et déjà la préparation des unités de transformation à la planification de leur activité commerciale et de leur activité de production et d’achats sur 12 mois. Des outils complémentaires pourront alors être utilisés pour améliorer le fonctionnement des unités.

Recommandation n° 5 – Augmenter le chiffre d’affaire en maintenant la valeur des charges fixes

Les centres de collectes devront agir sur au moins 1 levier : le volume de lait réceptionné et fourni aux laiteries de Niamey. Il s’agit ici d’un travail à réaliser avec les collecteurs, en augmentant le nombre de collecteurs et /ou les appuyant pour les structurer et les aider à maintenir leur vélo ou leur mobylette en bon état de fonctionnement. Ce pose également la question de la « vocation » de ces centres : simple centre de collecte ou centre de collecte et centre de transformation (voir le volet stratégique ci-dessous)

 Les mini-laiteries devront agir sur au moins 2 leviers : le volume de lait commercialisé et la différenciation de leurs produits vers des produits à plus forte valeur ajoutée

## Volet 3 - Stratégie

Recommandation n° 6 - Détermination de stratégie par les unités

Pour la mini-laiterie, il conviendra de continuer le travail commencé et appuyer la direction pour la formalisation et la mise en œuvre opérationnelle

Pour les centres de collecte, il est nécessaire qu’ils déterminent également leur stratégie entre collecte et collecte –transformation afin de mettre en œuvre les mesures nécessaires. Pour les centres de collecte, le développement potentiel de leur activité de transformation induira des charges supplémentaires et des contraintes supplémentaires, identiques aux laiteries implantées à Niamey, augmentés par le facteur distance qui induit une augmentation des coûts et des délais ; sans parler de la disponibilité des services et des compétences sur place.

Recommandation n° 7 – Réalisation d’actions dans le cadre de la promotion pour la consommation de lait frais local

Le projet pourra mener des actions de promotion de la consommation du lait frais, pasteurisé ou transformé, afin d’une part d’appuyer directement la laiterie pour le développement des ses marques et d’autre part participer avec les autres acteurs ou bailleurs aux campagnes à venir de promotion de consommation de lait frais.

## Volet 4 - Organisation de la filière

Recommandation n° 8 – Réalisation d’actions pour améliorer la répartition de valeur dans la filière

Dans la situation actuelle, la viabilité des centres de collecte et des mini-laiteries n’est pas durable. Il convient de revoir avec les collecteurs et les représentants des éleveurs une révision du prix d’achat du litre de lait à l’entrée du centre de collecte. Il est important de faire passer la notion d’augmentation de valeur par l’augmentation de la qualité du lait.

**Recommandation n° 9 - Appui à la mise en place de relations contractuelles entre les centres de collecte et les laiteries**

Appui à la **mise en place de relations contractuelles** entre les centres de collecte et les laiteries. C’est un point important pour la pérennisation des relations entre les acteurs et la viabilité de la filière.

Recommandation n° 10 - Appui à l’accès au financement des investissements

Il est nécessaire de mener des actions d’appui auprès des acteurs de la filière pour leur permettre de bénéficier des dispositifs de financement de leur investissements de croissance (bâtiments, équipements, véhicules, intrants…). Cela peut prendre la forme de la formation, de l’information et de la mise en relation entre les structures de financement existantes et les acteurs de la filière (groupement d’éleveurs, collecteurs, centre de collecte et laiterie…)

# ANNEXES

## Annexe 1 a : Suivi de trésorerie du Centre de Collecte de Hamdallaye

## Annexe 1 b : suivi de trésorerie du centre de collecte de Say

## Annexe 2 : Grilles des diagnostics et des recommandations relatifs aux bonnes pratiques d’hygiènes pour les centres de collecte de Hamdallaye

## Annexe 3 : Grilles des diagnostics et des recommandations relatifs aux bonnes pratiques d’hygiènes pour les centres de collecte de Say

## Annexe 4 : Grille du diagnostic et des recommandations relatifs aux bonnes pratiques d’hygiènes pour la mini-laiterie de Niger-Dégué.

## Annexe 5 : Support de formation : initiation aux Bonnes Pratiques d’Hygiène alimentaires

## Annexe 6 : Support de présentation utilisé lors de la séance de restitution avec les partenaires de APROLAN le 16 octobre 2012

## Annexe 7 : Planning de la mission du 8 au 19 octobre

Tableau 7 : Planning de la mission

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Date | Activité | Lieu |
| Lundi 8 /10 | * Arrivée à Niamey à 15h30
* Réunion avec le chef de projet Aprolan
* Rencontre avec M. Pill Responsable Régional VSF Belgique
 | Niamey |
| Mardi 9 /10 | * 1ère Visite du centre de collecte de Say
* 1ère visite de la Laiterie Niger-Dégué
 | SayNiamey |
| Mercredi 10/10 | * 1ère visite du centre de collecte de Hamdallaye
* Visite de la laiterie Biolait
 | HamdallayeNiamey |
| Jeudi 11 /10 | * Séance de travail à Niger-Dégué
* Visite des locaux de la laiterie
 | Niger-Dégué, NiameyNiamey |
| Vendredi 12 /10 | * Séance de travail au centre de collecte de Say
 | Say |
| Samedi 13 /10 | * Séance de travail à Niger Dégué sur la stratégie d’entreprise
* Visite diagnostic BPH de Niger-Dégué
 | Niamey |
| Dimanche 14/10 | * Journée de repos
 |  |
| Lundi 15 /10 | * Travail sur les outils Excel pour Niger-Dégué
* Préparation de la séance de restitution
 | Niamey |
| Mardi 16 /10 | * Séance de restitution
* Séance de travail avec le gérant du centre de collecte de Hamdalaye
 | NiameyHamdallaye |
| Mercredi 17 /10 | * Séance de travail à Niger Dégué
* Séance de formation sur les Bonnes Pratique d’hygiène Alimentaire avec l’équipe de Niger-Dégué
 | Niger-DéguéSalle de réunion de Karkara |
| Jeudi 18 /10 | * Séance de formation sur les Bonnes Pratique d’hygiène Alimentaire avec l’équipe
* Séance de formation sur les Bonnes Pratique d’hygiène Alimentaire avec l’équipe
 | SayHamdallaye |
| Vendredi 19 /10 | * Séance de formation et de travail avec l’équipe du projet APROLAN
* Séance de debriefing avec M. Pill
* Séance de travail à Niger Dégué sur la stratégie d’entreprise
 | Naimey |
| Samedi 20 /10 | * Travail sur les outils Excel et le rapport
 | Niamey |
| Dimanche 21 /10 | * Journée de repos
* Soirée Départ de Niamey
 | Niamey |
| Lundi 22 /10 | * Arrivée domicile
 |  |

# Quelques références bibliographiques

|  |
| --- |
| CODE D'USAGES INTERNATIONAL RECOMMANDÉ -PRINCIPES GÉNÉRAUX D'HYGIÈNE ALIMENTAIRE CAC/RCP 1-1969, RÉV. 4 (2003)Maîtrise de la qualité dans les unités de transformation du lait, Guide de bonnes pratiques d’hygiène, Nouvelle édition 2011, Ministère de l’élévage, République du SénégalMaîtrise de la qualité dans la transformation laitière au Burkina Faso, Guide de bonnes pratiques d’hygiène, GRET, 2005 |

LIAGRE et al,. Mise en place d’un projet de développement de la filière ait pour l’approvisionnement en lait cru des unités laitières de Niamey., PSEAU-AFD, ONUDI, 2007

1. cf p71 *in* Maîtrise de la qualité dans les unités de transformation du lait, Guide de bonnes pratiques d’hygiène, Ministère de l’élévage, République du Sénégal, 2011.

cf p64 *in* Maîtrise de la qualité dans la transformation laitière au Burkina Faso, Guide de bonnes pratiques d’hygiène, GRET, 2005. [↑](#footnote-ref-1)
2. Dans le document de **MISE EN PLACE D’UN PROJET DE DEVELOPPEMENT DE LA FILIERE LAIT POUR L’APPROVISIONNEMENT EN LAIT CRU DES UNITES LAI- TIERES DE NIAMEY,** PSEAU-AFD, ONUDI, 2007, pour Say, il est question en saison sèche de 2400 litre par jour et de 4250 litres par jour en saison pluvieuse et respectivement de 2000 litres/jour et 3650 litre/jour pour Hamdallaye. [↑](#footnote-ref-2)