



AU SÉNÉGAL

DEUX MODÈLES DE MINILAITERIES À L'ÉPREUVE



Entretien avec Moussa Baldé (AVSF)

L'Etat sénégalais et différents partenaires au développement appuient la production laitière depuis plus de vingt ans en Haute-Casamance. C'est aujourd'hui une des rares zones au Sénégal où l'on peut trouver du lait local toute l'année.

Agronomes et vétérinaires sans frontières (AVSF) accompagne les éleveurs dans la production de lait et son écoulement sur les marchés avec deux modèles différents d'organisations autour de minilaiteries : fédération d'éleveurs qui contractualisent avec les laiteries et éleveurs membres de laiteries coopératives. Moussa Baldé (à droite sur la photo) est le responsable des activités d'AVSF au Sénégal.

Dans le cadre d'une initiative portée par :



Maison des éleveurs de Kolda

Union Nafooore Biroobe

Pourquoi avoir choisi deux modèles différents pour structurer la filière ?

Nous travaillons sur la filière lait en Casamance depuis 1996. L'Institut sénégalais de recherches agricoles (Isra) testait à l'époque la production du lait en saison sèche, afin qu'il ne soit plus un produit saisonnier. Le protocole, comprenant la mise en stabulation des vaches, a été une réussite dans trois villages tests. Une fois la phase test suffisamment documentée, l'Isra s'est tourné vers AVSF pour assurer la diffusion de ces nouvelles pratiques auprès des éleveurs de la région. Notre intervention s'est concentrée sur le département de Kolda, puis de Vélingara.

Dans le département de Kolda, les éleveurs bénéficiaient de multiples projets d'appui à la production et nos efforts ont plutôt porté sur la structuration de la filière pour la commercialisation. Le modèle choisi fut celui d'une fédération de groupements d'éleveurs qui contractualisent avec une douzaine de minilaiteries privées, constituées en groupement d'intérêt économique¹ (GIE) pour la plupart. Cependant, la fin du projet approchant, notre constat a été que la stabilité des laiteries n'était pas assurée sans AVSF. Elles rencontraient des soucis d'approvisionnement en lait et les

¹ Structure intermédiaire entre l'association et la société

éleveurs en intrants alimentaires et sanitaires. Finalement, la multiplicité des interventions a fait rentrer les éleveurs dans un cercle vicieux de dépendance aux subventions. Nous avons monté un système d'approvisionnement en graines de cotons autonome mais une autre ONG est venue subventionnée les graines de coton à 100%.

Lorsqu'en 2002 la production fut suffisamment renforcée dans le département voisin de Vélingara, AVSF n'a pas souhaité renouveler l'expérience des minilaiteries privées de Kolda. Cette fois-ci, nous voulions être certains de l'autonomisation des acteurs. Nous avons accompagné les producteurs à constituer des minilaiteries coopératives pour les encourager à travailler ensemble. Pour l'adhésion, nous avons demandé que les producteurs apportent un minimum de 50 litres de lait ainsi qu'une cotisation de 5 000 FCFA. Les quantités de lait collectées ont rapidement augmenté. À partir de 70 litres de lait collecté par jour, il est rentable de monter une unité artisanale. Aujourd'hui, chaque minilaiterie coopérative met en moyenne quotidiennement 120 litres de lait sur le marché. Trois des cinq coopératives sont presque entièrement autonomes, notamment sur la phase de production. En 2019, leur chiffre d'affaires global était d'environ 45 millions de FCFA et leur bénéfice 5 millions. Un travail d'accompagnement reste à faire pour rendre les coopératives plus autonomes sur la gestion administrative et financière.



Sachet de lait de la coopérative Toumboude Pakour © Benjamin Assouline / AVSF

Pourquoi avoir mobilisé l'outil « Coup de pouce à la construction de stratégie de changement d'échelle »² ?

Il nous a aidés à répondre à deux interrogations : comment, à Kolda, s'appuyer sur la fédération des producteurs de lait pour assurer l'approvisionnement en lait local dans la ville ? Et comment, à Vélingara, s'appuyer sur le modèle coopératif comme levier de changement d'échelle dans le département ?

Comment avez-vous mis en œuvre la réflexion ?

Nous avons réalisé une étude sur la filière avec un consultant. De formation vétérinaire, il connaît bien la région et peut jouer le rôle d'expert technique, avec un regard extérieur. Nous avons

² Dispositif financier du programme Pafao qui met à disposition des organisations une enveloppe de 20 000 euros maximum pour tout type d'activité servant à construire une stratégie de changement d'échelle des innovations qui connectent agriculture familiale et marchés domestiques.

organisé un grand nombre de rencontres et d'ateliers de restitution des résultats de l'enquête. Tout cela nous a permis de faire un bilan avec tous les acteurs impliqués autour de la filière lait dans la région, afin d'observer les différentes interventions et dynamiques d'accompagnement. L'objectif est d'établir une cartographie et un historique, afin d'assurer une mémoire dans le temps et l'espace, de l'évolution de la filière et tenter d'assurer une meilleure coordination et coopération à l'avenir. À partir des différents résultats, nous avons établi deux feuilles de route : une pour la fédération de producteurs de Kolda, une autre pour les coopératives de Vélingara.

Pour AVSF, le Coup de pouce a surtout été un temps d'enquête et de concertation autour de l'étude de la filière. Ce temps est essentiel pour assurer l'élaboration d'une stratégie de changement d'échelle adaptée et cohérente avec l'évolution des enjeux et des besoins des acteurs.

Qu'est-ce qui a garanti la pertinence des résultats ?

Les enquêtes ont été menées par l'équipe projet d'AVSF et des enquêteurs recrutés et formés à cette occasion, accompagnés du consultant externe. Des questionnaires par type d'acteurs (éleveurs, structures d'appui, gérant, minilaiterie, consommateur) ont été élaborés. Ils ont été testés sur le terrain avec un échantillonnage aléatoire simple et représentatif et revus au fil des rencontres et ateliers. Un prestataire spécialisé a effectué la saisie des données récoltées.

Dans un premier temps il a fallu interpréter ces résultats et élaborer un état des lieux à présenter auprès des enquêtés. Nous avons organisé de nombreux ateliers de restitution (5 à Vélingara et 3 sur Kolda). C'est en discutant avec l'ensemble des acteurs de la filière que nous avons tiré collectivement des conclusions, avant d'élaborer les feuilles de route. Toutes ces étapes ont largement participé au bon déroulement du bilan et à la pertinence des résultats obtenus.

Il est nécessaire de travailler au niveau de chaque catégorie d'acteurs, d'identifier à chaque étape leurs contraintes, intérêts et besoins, afin de mieux les concilier. C'est de cette manière qu'on peut espérer l'implication de l'ensemble de la filière dans un projet commun.

Quels sont les apprentissages sur le changement d'échelle ?

Nous avons identifié deux stratégies qui sont actuellement en cours d'élaboration : une avec la Fédération de producteurs de Kolda, axée sur le modèle de gouvernance et le fonctionnement de la Fédération et, l'autre avec les coopératives dans le département de Vélingara via la rédaction d'un programme de développement d'un circuit de distribution de produits laitiers locaux dans les cantines scolaires.

Pour la Fédération à Kolda, nous avons compris que le frein majeur à la stabilisation et au grandissement de la structure venait d'un problème de gouvernance, et non d'un aspect technique ou financier.

Il est également important d'assurer la coordination de tous les acteurs impliqués dans la filière. L'historique des interventions a souligné que trop de structures d'appui agissent ponctuellement sans coordination, ce qui, contrairement à leur objectif premier d'accompagner le développement d'une filière lait solide, participe à la fragiliser. Pendant l'enquête, nous avons visité d'anciens locaux ou structures, traces de projets passés qui ont coûté des millions et qui n'ont jamais servi à produire de lait, c'est désastreux.

Quels sont les acteurs clefs pour le changement d'échelle ?

Les services techniques et vétérinaires de l'État sont l'épine dorsale de la filière : ils sont à la fois indispensables, car ils sont un point de passage obligé pour toutes les structures travaillant sur la filière (formation par le ministère de l'Élevage) et ils sont les seuls acteurs ancrés de manière pérenne sur le territoire. La question est la suivante : est-ce que le ministère arrive à créer une cohésion au sein de la filière ? Car, comme l'étude l'a bien mis en lumière, il faut un coordinateur

pour assurer un développement durable de la filière, éviter les doublons, et ne pas repartir à zéro à chaque projet.

Cette expérience a-t-elle modifié votre façon de travailler ?

Dans le cadre du dispositif Coup de pouce, l'équipe a notamment amélioré ses compétences quant au travail d'enquête, d'analyse qualitative des résultats, d'animation et de formation des enquêteurs de terrains. L'utilisation par l'équipe d'un logiciel d'analyse de données (Sphynx et SPSS) a été possible grâce à l'appui d'une collègue nutritionniste. Ce fut l'occasion de créer un pont entre ces deux départements (Kolda et Vélingara) d'intervention d'AVSF et finalement de proposer des actions communes. Le projet que nous élaborons actuellement met en avant la consommation de lait dans les écoles, soulignant la synergie entre les enjeux de nutrition et ceux de la filière lait. Le Coup de pouce a donc indirectement permis d'intégrer une approche sanitaire et nutritionnelle aux problématiques de la filière lait.

Un autre point important a émergé de nos différentes activités menées grâce au « Coup de pouce ». Lors des enquêtes et ateliers de restitution, l'équipe a pu observer que, malgré le nombre important de femmes au sein de la filière lait, elles sont pratiquement absentes des organes décisionnels. Il nous est apparu primordial de modifier notre propre mode de gouvernance au sein d'AVSF, en créant un poste « genre » au sein de notre équipe, comme moyen d'impulser la participation des femmes à tous les niveaux de la filière.



Éleveuse en Casamance © Benjamin Assouline / AVSF

Quelles sont vos perspectives ?

À présent, nous partons des feuilles de route établies grâce au Coup de pouce avec toutes les informations très détaillées pour élaborer des documents projets et dialoguer avec nos futurs partenaires, dans le cadre de projets plus larges.

Nous avons également pour objectif de contribuer à la création de cadres de concertation au niveau départemental avec des représentants par collège afin de travailler sur les problématiques clés (prix, hygiène, transport). L'idée est d'impliquer les services techniques des ministères et qu'ils puissent les animer.

Enfin, nous avons identifié plusieurs écoles pour une action pilote d'achats institutionnels avec un lien direct entre les éleveurs et les communes. L'idée est d'intégrer directement dans les plans communaux la question sanitaire et nutritive (apport du lait), en lien avec les associations de parents d'élèves.

L'outil Coup de pouce a-t-il répondu à vos besoins ?

L'outil Coup de pouce est très intéressant car il finance la production de connaissances et d'idées nouvelles, sans obligation de mise en œuvre. Ce temps nous a notamment permis de prendre du recul par rapport à notre manière d'opérer depuis 20 ans, de renforcer les capacités des acteurs et d'encourager l'investissement pour le développement de la filière. Et sans doute de répondre à la question suivante : malgré les efforts et l'énergie consacrés depuis de nombreuses années sur cette filière, qu'est ce qui bloque son développement pérenne et stable ?

Le Coup de pouce permet donc de trouver les leviers, même s'il manque peut-être les moyens de les activer. Il sert bien à dégager une stratégie de changement d'échelle, à savoir où agir, sans pour autant assurer sa mise en œuvre. Cependant, grâce aux nouvelles connaissances et compétences acquises ainsi qu'à l'identification des leviers et des besoins, nous sommes plus à même de faire des propositions solides aux bailleurs.

Propos recueillis en juin 2019 par Marie Drique et Chloé Judalet (CFSI), édités par Hélène Basquin Fané (CFSI). Photos © AVSF

Pour creuser le sujet :

- Capitalisation AVSF, *AVSF sur les sentiers du lait local au Sénégal : un regard rétrospectif sur 18 années d'expérience en Haute-Casamance*, 2015
- Fiche innovation, *Minilaiteries coopératives pour optimiser la collecte et la distribution du lait local*, 2015
- Entretien, *Reconquête du marché du lait local au Sénégal*, 2013
- Information, *Le lait, valeur montante au Sénégal*, 2013

Cette initiative a bénéficié de financements de la Fondation de France dans le cadre du programme Promotion de l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest (Pafao) appels de 2011 (n°148) et 2017 (n°143).

Le programme Promotion de l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest (Pafao) est porté par la Fondation de France et le CFSI. Il bénéficie de la contribution de la Fondation JM.Bruneau (sous égide de la Fondation de France) et de l'Agence française de développement. Seed Foundation et Jafowa participent également au volet capitalisation du programme. Le Roppa est membre du comité d'orientation et de suivi du programme.



FONDATION
JM.BRUNEAU
SOUS L'ÉGIDE DE LA
FONDATION DE FRANCE



ROPPA
Afrique Nourricière



JAFOWA
Joint Action for Farmers' Organisations in West Africa