

**PARTIE 3**  
**Le lait**





# Introduction

La demande en matière de lait et des autres produits laitiers augmente plus vite que la demande en viande. La FAO estime que la consommation de lait par habitant dans le monde en développement aura augmenté de 1,3% par an entre 1999 et 2030 (soit une augmentation de 50% en 30 ans), alors que la production aura augmenté de 2,5% par an, soit un doublement de la production au cours de toute la période (FAO, 2007, p. 141-145).

Dans certains pays, en l'occurrence en Inde, la production laitière est toujours dominée par les petits propriétaires, alors que dans d'autres pays comme le Brésil, le nombre de petits propriétaires a chuté à mesure que la production a augmenté (FAO, 2007, p. 159-60). Le lait produit localement est concurrencé par le lait en poudre importé, souvent produit à partir de produits subventionnés dans le monde développé.

Parce que le lait frais est une denrée très périssable, les laiteries doivent normalement se trouver à proximité des fournisseurs de sorte que le lait puisse être pasteurisé et réfrigéré rapidement. En principe, cela exclut les producteurs vivant dans les zones éloignées à cause du mauvais état des routes et de l'absence d'électricité: ils se retrouvent donc avec peu de clients, à l'exception de leurs voisins immédiats. Les pasteurs connaissent des contraintes supplémentaires: forcés de se déplacer à la recherche de pâturages, ils ne peuvent pas établir de points de collecte permanents ou de mécanismes de livraison. En outre, de nombreux groupes de pasteurs ont des préjugés culturels allant contre la vente du lait: le lait est quelque chose à donner et non à vendre.

Cette section décrit deux cas qui vont à contre-courant de cette sagesse populaire:

- Tiviski: Une laiterie qui s'approvisionne en lait auprès des pasteurs en **Mauritanie**
- Le pis en or: Commercialisation du lait de chameau au Pount, **Somalie**

La laiterie Tiviski en Mauritanie est une entreprise commerciale qui a défié tous les avis d'expert, en collectant le lait auprès de pasteurs mobiles à des centaines de kilomètres, en produisant un produit de qualité et en le vendant sur un marché bondé, en concurrence avec les importations. Le lait de chameau est un produit de niche en Mauritanie parce qu'il s'adresse à un segment particulier du marché (des populations du nord du pays). La laiterie a également essayé d'exporter un produit véritablement de niche (le fromage de chameau) vers l'Europe, mais a rencontré des barrières bureaucratiques qui restent toujours à surmonter.

L'étude de cas effectuée en Somalie décrit comment des réseaux informels de femmes locales ont mis en place un système de commercialisation fonctionnel qui amène le lait non traité et non réfrigéré (également du lait fourni par des éleveurs éloignés et mobiles) jusqu'à la ville en pleine expansion de Boosaso. Ce cas est remarquable au regard des restrictions du système clanique en Somalie et de l'absence d'un gouvernement central.

## RÉFÉRENCES

**FAO.** 2007. *L'État des Ressources Zoogénétiques pour l'Alimentation et l'Agriculture dans le Monde*. Rome. (Également disponible sur: [www.fao.org/docrep/011/a1250f/a1250f00.htm](http://www.fao.org/docrep/011/a1250f/a1250f00.htm))



# Tiviski: une laiterie qui s'approvisionne en lait auprès des pasteurs en Mauritanie

Maryam Abeiderrahmane et Nancy Abeiderrahmane

Il fait encore relativement frais au moment où le collecteur de lait arrive dans le village pour collecter le lait du matin. Les propriétaires des animaux l'aident à décharger du véhicule les boîtes en aluminium propres et vides, et ensuite à y hisser les boîtes pleines de lait. Il n'y a pas de temps à perdre: le lait doit arriver au centre de collecte à temps, pour qu'on puisse le peser, le tester, le filtrer et le mettre dans un récipient large pour le rafraîchir. Pendant la nuit, un camion réservoir calorifugé le transportera jusqu'à la laiterie où il sera pasteurisé et mis dans des emballages en carton, ainsi prêt à être vendu.

Il n'y a rien d'inhabituel à cela, pourriez-vous dire: après tout, les laiteries de par le monde fonctionnent en gros de la même façon. Mais attendez: il s'agit ici de la Mauritanie, un vaste pays avec une faible population, situé au sud du Sahara. Le collecteur de lait conduit une charrette tirée par un âne et doit traverser des kilomètres de dunes sans route tracée pour atteindre le «village», un campement nomade poussiéreux. Certains producteurs fournissent de toutes petites quantités de lait. Les centres de collecte sont situés à des centaines de kilomètres de la laiterie de Nouakchott, la capitale. Et les animaux qui produisent le lait quotidiennement ne sont pas les habituelles vaches à lait: ce sont des dromadaires, des vaches locales de la race des zébus et des chèvres.

## LE PRINTEMPS DANS LE DÉSERT

La laiterie s'appelle «Tiviski», un mot local signifiant «printemps dans le désert». Fondée en 1987 par Nancy Abeiderrahmane, une ingénieure d'origine britannique qui s'est installée en Mauritanie, la laiterie a commencé à fonctionner en 1989. Elle produit du lait de chameau pasteurisé, mis dans des cartons d'un litre ou d'un demi-litre aux extrémités en pignons et vendu à Nouakchott. Tiviski, qui est une entreprise privée, s'est lancée dans la production de lait de vache et de chèvre. Elle achète le lait cru auprès des pasteurs, le transforme en lait pasteurisé, en yaourt et autres produits laitiers, et les vend à des détaillants.

Tiviski utilise un système qui est simple dans ses fondements, bien que nécessitant une main-d'œuvre relativement importante.

**Les producteurs de lait.** Environ 1000 éleveurs nomades fournissent le lait de chameau, de vache et de chèvre deux fois dans la journée; certains éleveurs produisent plusieurs types de lait, chaque type étant mis dans des boîtes séparées. Chaque fournisseur dispose d'une ou plusieurs boîtes identifiées avec un numéro propre au producteur. (Les producteurs utilisent souvent ce numéro pour s'identifier eux-mêmes au téléphone: «C'est V127, Mokhtar»). 15% des producteurs sont des femmes. Les éleveurs les plus pauvres

FIGURE 25  
**Les fournisseurs de Tiviski en lait sont des pasteurs qui, souvent, se déplacent avec leurs animaux à la recherche de pâturages**

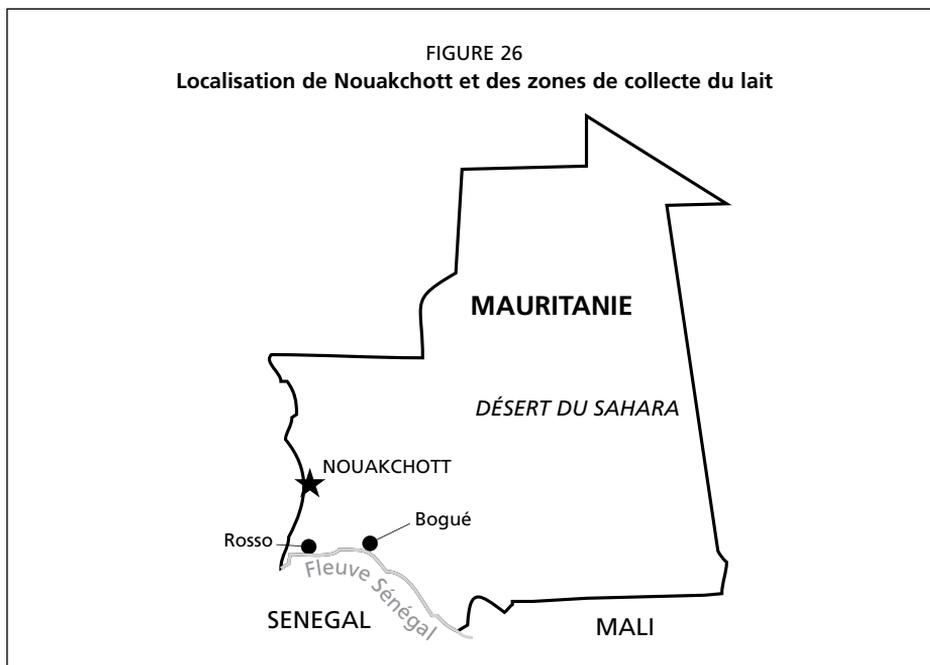


ENCADRE 7  
**L'élevage en Mauritanie**

Vaste et aride, la Mauritanie comporte plus de bétail que de personnes: le cheptel, qui comprend 1,5 millions de bovins, 1 million de dromadaires et 10-12 millions de chèvres et de moutons, est plus nombreux que la population humaine qui se chiffre à 3 millions d'habitants. Le climat est sec et les pâturages sont clairsemés; pour cette raison, tout le bétail traditionnel est élevé en troupeaux mobiles. En 1970, plus des deux tiers de la population du pays étaient des nomades, mais actuellement moins de 15% sont totalement mobiles. Habituellement, les chameaux et les chèvres couvrent de longues distances (jusqu'à 1000 km par an), en l'occurrence au début et à la fin de la courte saison des pluies qui dure de juillet à septembre. Les troupeaux de bovins se déplacent également. De nombreux éleveurs vont avec leurs animaux au-delà des frontières jusqu'au Mali (vers le sud-est) et au Sénégal (en traversant le fleuve Sénégal au sud).

Tous les bovins sont de la race des zébus. Les animaux entretenus par les éleveurs du groupe ethnique peuhl sont principalement blancs avec de longues cornes, tandis que les animaux élevés par les arabophones (la majorité) sont des zébus marron ou noirs reconnus pour leur relativement bon rendement en lait (une moyenne de 3 litres par jour). Tiviski achète le lait de toutes les sortes de bovins.

Cependant, il semble que la nouvelle tendance soit au croisement, car les troupeaux sont visiblement divers. Quelques tentatives ont été faites pour introduire les races de bovins à haut rendement, comme par exemple les races Holstein, «Pakistani», Jersey, mais l'environnement est trop rude pour elles.

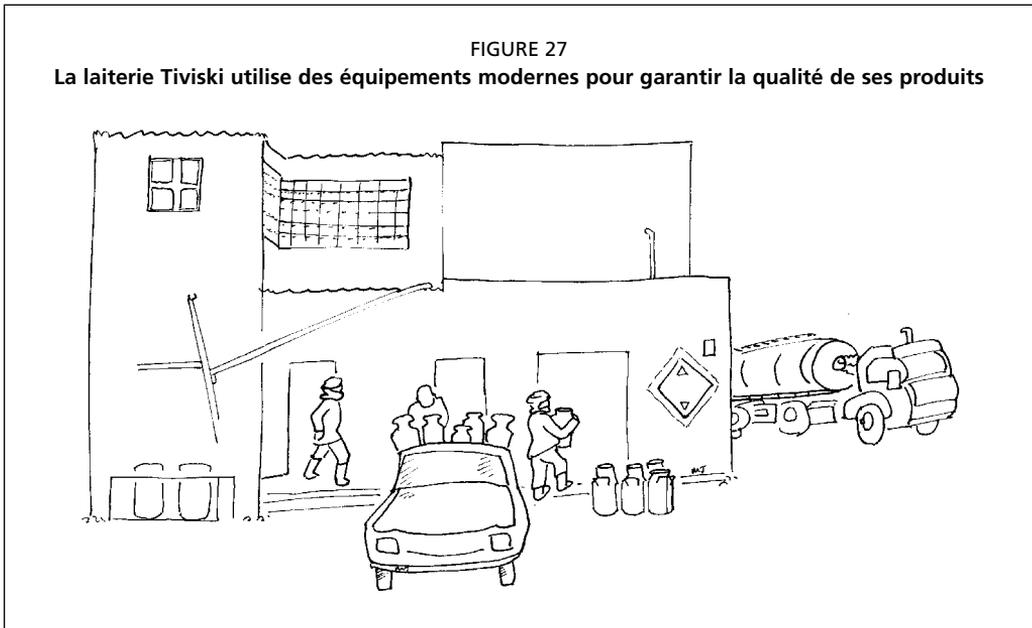


apportent de très petites quantités de lait (souvent un litre); ceux qui sont plus riches peuvent fournir jusqu'à 300 litres par jour. Tiviski paie le même prix par litre, quelle que soit la quantité livrée, bien que la gestion des petites quantités soit plus coûteuse à cause des contraintes liées au remplissage des documents et au nettoyage des boîtes.

**Les transporteurs de lait.** Deux fois par jour, des transporteurs privés et indépendants collectent les boîtes codées remplies de lait aux niveaux des troupeaux, des campements et des villages. Leurs véhicules sont des Land Cruisers et des charrettes tirées par un âne, selon les distances, les quantités et les «routes» qui comprennent des pistes poussiéreuses, des pistes en terre compactée et des dunes de sable. Ces transporteurs n'achètent pas le lait; ce ne sont pas des commerçants. Ils sont payés pour livrer le lait cru au centre de collecte le plus proche.

**Les centres de collecte.** Les éleveurs sont dispersés sur deux zones d'environ 90 km x 90 km autour de deux centres de collecte situés dans les villes de Rosso (à 200 km de l'unité de lait à Nouakchott) et Bogue (à 320 km). Au niveau du centre, le personnel vérifie chaque boîte et le jette si le lait est acide, coupé d'eau ou visiblement sale. Ensuite, ils remplissent un bon par fournisseur qu'ils envoient au producteur ou qu'ils gardent au niveau du centre pour lui/elle. Ce bon a une valeur monétaire: les fournisseurs peuvent même l'utiliser pour acheter des biens dans les boutiques locales. Les boutiquiers, à leur tour, peuvent se faire payer sur la base des bons à la laiterie.

Le personnel au niveau des centres de collecte nettoie bien les boîtes de lait (environ 1000 boîtes, deux fois par jour) avant de les renvoyer aux producteurs pour être remplies à la prochaine traite. Le lait est filtré, réfrigéré et stocké dans des réservoirs de réfrigération. La nuit, lorsqu'il fait plus frais, les camions à réservoir calorifugé transportent le lait réfrigéré jusqu'à Nouakchott.



**La laiterie.** L'unité est une structure moderne pouvant traiter 30 000 litres de lait par jour, bien que la production se situe normalement entre 12 000 et 18 000 litres (4 380-6 500 tonnes/an) et varie substantiellement selon les saisons et la situation économique globale. Elle utilise des équipements en acier modernes et inoxydables et applique des mesures rigoureuses de contrôle de qualité afin de toujours assurer une bonne qualité.

La laiterie transforme le lait en une vingtaine de produits laitiers différents, dont le lait pasteurisé, le lait UHT (ultra-haute température, stérilisé), le lait aigre, le lait parfumé, la crème, le beurre, le yaourt, le fromage et la crème glacée, tous emballés dans des cartons ou des pots attrayants. Le lait de vache représente la plus grande partie de la production et sert à la fabrication de la plupart des produits. Le lait de chameau est uniquement transformé en lait frais pasteurisé et en fromage. C'est le marché qui décide de ce qui peut être produit: le lait de chameau aigre n'a pas connu de succès et donc sa production a été interrompue.

**Les détaillants.** Tiviski dispose de 12 véhicules pour la livraison de ses produits directement au niveau des points de vente des détaillants (boutiques de quartier, grossistes, épicerie, supermarchés et hôtels) à Nouakchott, ainsi que dans d'autres villes. Le lait UHT est vendu dans tout le pays et même dans les pays voisins.

Tiviski essaie autant que possible de maintenir les prix au détail à un niveau abordable. Les détaillants sont autorisés à avoir une marge bénéficiaire de 10% sur tous les produits frais, et l'entreprise reprend les produits non vendus afin de réduire les risques au niveau du détaillant. La stratégie adoptée est d'avoir un produit de meilleure qualité et de visiter régulièrement les boutiques de manière à pouvoir vendre (ou faire retourner) les produits avant qu'ils ne deviennent avariés.

## LA MISE EN PLACE D'UNE LAITERIE

Il n'en a pas toujours été ainsi. Jusqu'en 1989, la Mauritanie ne possédait pas de débouchés laitiers à caractère industriel. Il n'existait même pas de lait frais pasteurisé dans le pays. Les citadins pouvaient acheter du lait stérilisé ou en poudre importé, ou élever leurs propres animaux qui leur fournissaient du lait. Deux unités laitières (fermées maintenant) importaient le lait en poudre et produisaient du lait UHT et du yaourt.

Au cours des années 1980, de petits troupeaux laitiers ont commencé à apparaître autour des principales villes, vendant le lait brut. Le lait de chameau a été le premier à être vendu de cette façon, et ce, à un prix très élevé comparativement au lait de vache stérilisé importé.

Bien que le lait de chameau semble exotique, les populations du nord du pays le préfèrent (les sudistes préfèrent le lait de vache). Cependant, selon un hadith (une tradition associée au Prophète Mahomet), les chameaux et leurs produits sont généralement perçus comme étant supérieurs aux autres.

Nancy Abeiderrahmane a décidé de créer une laiterie pour trois raisons:

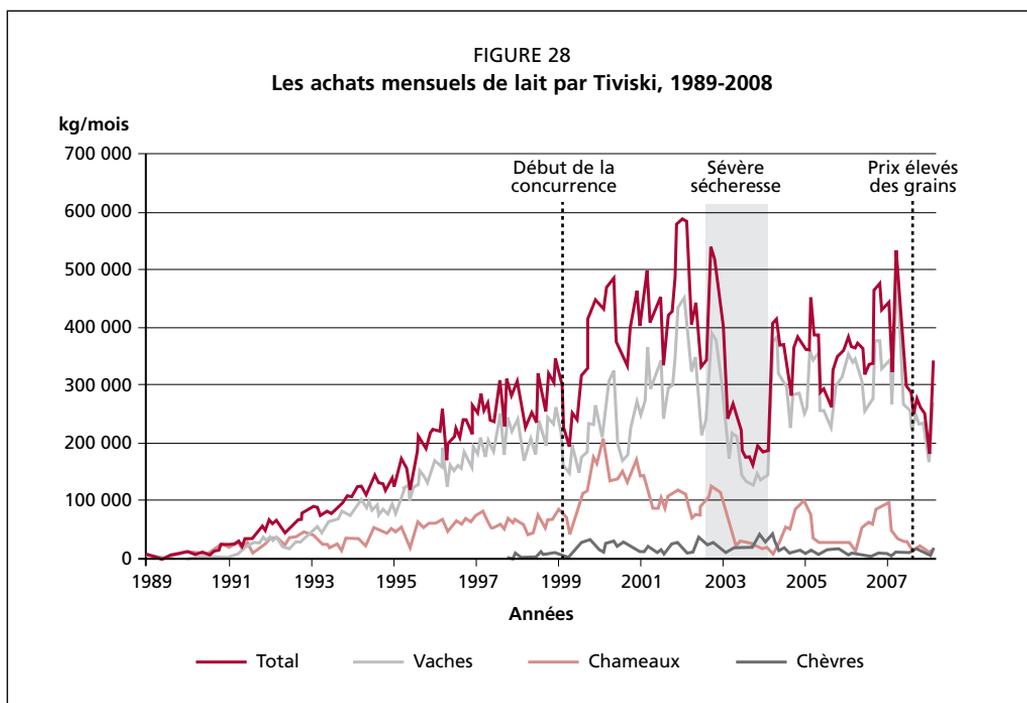
- Il lui a semblé que c'était une bonne idée pour les affaires (et le développement) d'exploiter le potentiel en lait non utilisé du pays, pour combler le vide entre les producteurs éloignés et les anciens pasteurs qui, une fois installés dans les villes, ont été privés de lait frais, leur aliment de base.
- Elle préférait le lait pasteurisé (par opposition au lait stérilisé).
- Comme beaucoup d'autres mauritaniens, elle aimait le goût du lait de chameau.

L'idée était de collecter le lait auprès des producteurs (convaincue qu'elle était que chaque partie de la filière devrait se concentrer sur ses propres tâches, bien les exécuter et en vivre) et de le vendre en ville sous forme de produits laitiers modernes. Cependant, cela n'avait jamais été fait en Afrique de l'Ouest. Techniquement, pour que le lait atteigne les consommateurs urbains en quantités importantes, il doit être conditionné et être capable d'être conservé quelques jours, ce qui signifie qu'il doit être pasteurisé (chauffé au-delà de 70 °C).

Au départ, l'unité était une mini-laiterie, conçue pour traiter 600 litres/heure et elle devait s'équilibrer à 1000 litres/jour. L'équipement était basique mais de haute qualité, tout en acier inoxydable et à pasteurisation continue.

L'investissement initial fut de 1,5 million de francs français (240 000 dollars EU), dont 1 million de FF d'emprunt auprès de l'Agence Française de Développement à un taux d'intérêt de 9%. Cette somme a été utilisée pour acheter un terrain, construire l'unité et acheter l'équipement de base et les premiers emballages. Certains facteurs ont conduit à un manque sévère d'argent pendant 5 ans: une planification optimiste, des imprévus comme par exemple le changement de politique gouvernementale, le coût élevé inattendu de la connexion électrique et l'absence d'expérience en affaires.

Un conflit frontalier avec le Sénégal s'est produit en 1989, forçant des réfugiés mauritaniens à retourner dans leur pays d'origine avec leur bétail. C'est ainsi que le lait brut a fait son apparition à Nouakchott. Tiviski a commencé la transformation d'une partie de ce lait et a prolongé cela avec beaucoup d'autres produits basés sur le lait de vache. De nos jours, le lait de vache constitue 70% de la production de Tiviski, le lait de chameau 20% et le lait de chèvre 10%.



### L'ACCUMULATION DES PROBLÈMES

Les cinq premières années ont été très difficiles. Les problèmes les plus importants auxquels la jeune laiterie a eu à faire face sont les suivants.

- Bien que l'intention de départ était de vendre le lait de chameau en tant que produit abordable, la tentative de mobiliser des producteurs de lait dévoués, sur la base de contrats et de prix fixes et raisonnables, a échoué. En conséquence, Tiviski a dû payer des prix très élevés pour le lait brut: des prix imposés par les conditions de production périurbaine onéreuses, par les conditions du désert et par les exigences des consommateurs qui étaient disposés à payer des prix plus élevés pour le lait brut plutôt que pour un produit pasteurisé.
- Il existe un préjugé traditionnel fortement ancré contre la vente du lait: vendre le lait est perçu comme de l'avarice et un acte indigne. En conséquence, il a été difficile pour la laiterie d'acheter le lait, en particulier après les quelques premières années, lorsque les ventes ont commencé à prendre. Tiviski avait reconnu le problème dès le début mais avait sous-estimé sa gravité. A ce jour, la pression sociale est plus forte que les avantages économiques perçus et seule une partie du lait potentiel est fournie. Seules les personnes n'ayant pas «d'honneur» à perdre étaient disposées à vendre le lait à Tiviski et ce ne sont pas les producteurs les plus formés.
- Pour les consommateurs, tout ce qui était fabriqué localement était automatiquement mauvais. Cet obstacle majeur de départ a été surmonté avec beaucoup de succès.

Après quelques années, les ventes se sont améliorées et il en a été de même pour la fourniture du lait. En conséquence, l'entreprise a enregistré une croissance continue. La

Figure 28 montre certaines des difficultés rencontrées, dont les fluctuations saisonnières, les sécheresses, la concurrence et les crises mondiales.

- La première chute la plus significative a été provoquée par le début de la concurrence locale en 1999, mais le plus grand défi est venu à la suite de la grande sécheresse qui a commencé en 2002. La crise des prix des produits alimentaires en 2007 a également eu des effets.
- Les variations saisonnières et annuelles, à la fois en termes de production et de consommation, ont toujours constitué des problèmes. La production du lait de chameau a chuté de manière significative après 2002, bien que depuis lors, elle ait culminé tous les deux ans. La production varie également de manière saisonnière, avec une période basse entre septembre et novembre.

Jusqu'en 2000, les affaires se sont bien portées mais ces variations saisonnières ont nécessité une solution: la laiterie avait besoin d'un produit à longue durée de conservation. Tiviski a décidé de mettre en place une unité UHT pour le lait de vache. Parce qu'il est stérilisé, le lait UHT peut être stocké non ouvert sans réfrigération pendant une longue période.

### **VISER LE MARKETING DE NICHE**

Au point de vue mondial, le lait de chameau conditionné constitue sûrement un produit de niche: il est rare, il a un bon goût et la recherche scientifique montre en plus le bien-fondé de ce que les éleveurs connaissent depuis bien longtemps: le lait de chameau a de nombreuses propriétés qui sont favorables à l'être humain.

Ainsi, il existe un grand potentiel de marché pour le lait de chameau en Occident. Mais Tiviski n'a pas encore pu tirer profit de cela, et ce, pour plusieurs raisons:

- Le lait frais est extrêmement périssable, et les chameaux sont toujours dans des zones éloignées, loin des principaux marchés des villes de la Mauritanie, et encore plus loin des riches marchés occidentaux où les consommateurs seraient disposés à déboursier plus. Le lait frais doit être vendu en 8 jours, après avoir quitté la laiterie, ce qui requiert un système de distribution et de commercialisation déjà développé, sans quoi les risques de pertes sont trop élevés.
- Le lait frais est un produit dont la valeur par unité de poids est relativement faible. Déjà, le prix relativement élevé du lait du chameau pourrait plus que doubler au regard des coûts du fret aérien, du stockage réfrigéré, des intermédiaires, etc. Par conséquent, personne n'est disposé à essayer de vendre le lait dans un marché non testé.
- Tiviski avait espéré pouvoir fabriquer du lait UHT de chameau en prolongeant sa durée de conservation et en évitant la nécessité de conserver le produit frais. Mais les tests au niveau de la nouvelle unité UHT ont révélé que le lait de chameau ne peut pas tolérer le chauffage au-dessus de 100 °C, tel que requis par le processus UHT.

Au regard de tous ces problèmes, le lait de chameau ne peut être vendu que sur le marché local où il est perçu comme un aliment de base, non comme un produit de niche, et où il a de tout temps eu à faire face à la concurrence du lait de vache stérilisé importé de partout dans le monde. Donc, il n'a pu bénéficier d'aucun privilège basé sur le principe de «niche».

Cependant, Tiviski n'a pas perdu l'espoir de commercialiser le lait de chameau en

Europe. La recherche continue et l'entreprise espère qu'un jour, il sera possible de fabriquer du lait de chameau UHT.

## A LA RECHERCHE DU FROMAGE

Le fromage produit à partir du lait de chameau constitue une autre possibilité. En 1993-1994, avec le soutien de la FAO, Tiviski a appris comment fabriquer le premier fromage du monde à base de lait de chameau. Ce produit ciblait le marché européen car les Mauritaniens n'aiment ni ne consomment le fromage, surtout pas le fromage mou à saveur camembert qui est produit à partir du lait de chameau. Les pays voisins ne veulent pas de produits à base de lait de chameau. En Europe, il serait possible de positionner le fromage de chameau en tant que produit de spécialité rare, qui pourrait avoir un prix élevé de manière à pouvoir couvrir les coûts liés au fret aérien et à la commercialisation.

Malheureusement, pendant que Tiviski développait le fromage de chameau, l'Union Européenne a introduit des réglementations qui excluent tous les produits animaux de la Mauritanie, donc bien entendu le lait de chameau. De longues discussions ont permis de surmonter certains de ces obstacles, mais le lait et le fromage de chameau, venant de Mauritanie, ne sont pas encore autorisés en Europe.

La production du fromage de chameau, qui est délicieux (au goût des Européens) et unique, a tourné autour de 80 kg par mois au cours des huit dernières années, alors que le marché allemand seul pourrait en absorber des tonnes chaque semaine.

En 2008, une tentative d'exportation vers les États-Unis d'Amérique a échoué à cause de la montée des prix des céréales au niveau mondial, ce qui a presque arrêté la production de lait de chameau car les éleveurs ont commencé à déplacer leurs animaux vers le Sénégal où ils pouvaient trouver des pâturages. Les livraisons de lait ont repris tout récemment, mais en de très petites quantités.

## LE CHOIX DU MODÈLE

Le modèle de base initial de Tiviski a fait l'objet de beaucoup de réflexions. Certaines décisions ont été faites par choix; d'autres ont été imposées par les circonstances. Les principaux choix ont été les suivants:

- Collecter **le lait** frais auprès des propriétaires de bétail, plutôt que d'utiliser le lait en poudre importé.
- Faire des **produits de haute qualité**, en transformant le lait dans une laiterie ultra-moderne, aussi petite soit-elle, plutôt que d'avoir recours aux approches à faible niveau de technologie.
- Conditionner le lait dans des **cartons** attrayants aux extrémités en pignons, plutôt que dans les sachets en plastique moins chers.
- Vendre dans des **boutiques de quartier** qui disposent toutes de réfrigérateurs, plutôt qu'indirectement en passant par des intermédiaires ou des boutiques spécialisées.

Depuis le début, toute l'opération semble s'être écartée de manière assez logique et continue de la «sagesse des experts». Parmi les exemples que l'on peut citer, il y a:

- Pour les marchés africains, les experts recommandent des produits à bas prix utilisant peu de technologie. Cela conduit généralement à des produits de basse qualité, conditionnés de manière non attractive.



- Les experts affirment que le lait africain n'est pas rentable à cause des faibles rendements des animaux. Ils recommandent l'importation de races à haut rendement, sans tenir compte de l'environnement.
- Les experts disent également que le lait africain est trop contaminé pour pouvoir être transformé industriellement.

Tiviski a infirmé ces affirmations. Il existe certainement un marché pour les produits de basse qualité, mais tout le monde aime les produits de bonne qualité. Et si les matières premières sont chères, il est sage de cibler des segments haut de gamme du marché. Tiviski a trouvé le moyen de collecter le lait auprès de centaines de petits producteurs individuels. En termes de qualité, bien qu'il ne soit pas possible de satisfaire les normes européennes sur le plan bactériologique, Tiviski a donné la preuve que les producteurs locaux sont à même de fournir du lait dans des conditions sanitaires raisonnables comparables à celles de l'Europe il y a 30 ou 40 ans.

### LES SERVICES AUX FOURNISSEURS

L'achat du lait directement auprès de chaque fournisseur, sans intermédiaire commerçant, est la clef pour maîtriser la qualité du lait brut. Tiviski achète tous les types de lait au même prix, à tout moment de l'année, afin d'éviter de négocier les prix à chaque saison.

Chaque jour, les camions viennent à Nouakchott avec la liste des quantités de lait livrées par chaque producteur. Une fois à Nouakchott, ces données sont introduites dans un logiciel conçu à cet effet. Les producteurs peuvent être payés au moment qui leur convient. Pour recevoir son argent, le producteur remet sa fiche de livraison, et l'ordinateur vérifie la somme due, en soustrayant tout remboursement de prêt contracté (voir ci-dessous). Ce serait plus pratique si les paiements étaient étalés, mais la plupart des producteurs veulent être payés au début du mois, ce qui est source de stress pour le personnel et de difficultés de trésorerie. Un tel système est possible seulement parce qu'il est informatisé: le très grand nombre de fournisseurs et de clients crée un volume considérable de données à traiter chaque jour.

La laiterie fournit aux producteurs de lait divers services, dont les concentrés alimentaires, les boîtes de lait et les soins vétérinaires (tout à crédit), ainsi que des formations sur l'hygiène en matière de traite, des conseils sur l'alimentation et des prêts d'argent. Un responsable chargé de la communication de Tiviski maintient les relations avec les éleveurs et s'occupe de la promotion de ces services. Les producteurs sont organisés en groupes, lesquels sont chargés de s'assurer que les prêts accordés à leurs membres soient remboursés. Si un membre n'arrive pas rembourser un prêt, Tiviski déduit le montant dû sur le compte des membres du groupe. Avec la pression et la solidarité sociales, les cas de non paiement sont plutôt rares.

### LES INVESTISSEMENTS

Au cours des 19 ans qui ont suivi sa mise en place, Tiviski a investi un montant total cumulé de 5,4 millions de dollars pour son fonctionnement, a engrangé un bénéfice cumulé d'environ 5 millions de dollars et un retour sur le capital d'environ 7,7% par an (bien que la fluctuation des taux de change rende les calculs plutôt incertains). Tout le bénéfice réalisé a été réinvesti: bien qu'il s'agisse d'un partenariat limité, Tiviski n'a jamais distribué de dividendes.

Les années 2000 et 2001 ont connu des bénéfices tels que la principale décision en matière d'investissement a donné lieu à la mise en place d'une unité UHT. Tiviski a dû emprunter une importante somme d'argent pour la construction de cette unité onéreuse. Or, la concurrence des importateurs de lait a continué et Tiviski n'a pas pu augmenter ses revenus de manière significative. En 2008, cette situation a commencé à s'améliorer lentement, grâce à divers facteurs extérieurs du marché.

Tiviski est totalement auto-suffisant. Les revenus ne doivent pas seulement servir à couvrir les coûts mais à générer suffisamment de bénéfices pour permettre son développement, le remplacement des équipements, etc. Tiviski a acheté l'essentiel de son équipement en seconde main, mettant ainsi une forte pression sur le génie typiquement africain des techniciens pour assurer leur fonctionnement.

## LES DÉFIS

L'histoire de Tiviski n'a pas été facile et les défis ont évolué au cours des années. Certains ont pu être surmontés, d'autres se sont atténués, et d'autres encore persistent.

- **La collecte du lait.** La collecte du lait est une notion courante mais elle n'avait jamais été pratiquée en Afrique de l'Ouest, et elle est rendue plus difficile par le fait que les éleveurs se déplacent. La difficulté physique liée à la collecte du lait a été compliquée par le préjugé traditionnel profondément établi contre la vente du lait.
- **L'offre et la demande saisonnières.** La production du lait est saisonnière partout, mais au Sahel, les fluctuations saisonnières sont extrêmes. Il y a toujours trop ou pas assez de lait. En outre, la consommation varie amplement, mais toujours dans le sens opposé, ce qui se traduit par une insatisfaction saisonnière récurrente, soit chez les fournisseurs, soit chez les consommateurs. L'unité de lait UHT a été installée pour résoudre ce problème.
- **La main-d'œuvre qualifiée.** L'absence de travailleurs qualifiés et de formation professionnelle dans le pays constitue un obstacle majeur pour l'unité industrielle.
- **L'approvisionnement en intrants.** L'approvisionnement en emballages, pièces détachées, produits de nettoyage, etc., est beaucoup plus compliqué et onéreux que dans les pays développés. L'accès aux devises étrangères a été un casse-tête pendant de nombreuses années.
- **La prise de conscience des consommateurs.** Les consommateurs ne connaissent pas les microbes, ils ne comprennent pas ce que signifient pasteurisation et stérilisation et ils ne connaissent pas la différence entre beurre et margarine. Les urbains riches sont disposés à payer plus de 2 dollars pour le litre de lait brut de chameau, mais pas pour le lait de chameau pasteurisé, ce qui déforme la perception des fournisseurs sur ce qui constitue un prix raisonnable.
- **La publicité.** Bien que Tiviski ait fait des efforts en matière de publicité, elle reste confrontée à quatre principaux obstacles: le coût de la publicité, le manque de médias adaptés, le manque de compétences locales pour produire les spots publicitaires et la croyance répandue selon laquelle la publicité signifie que les ventes sont insuffisantes. Les Mauritaniens lisent très peu, ce qui fait que la plupart ne voient jamais la publicité dans les journaux ou magazines et ne lisent pas les posters ou les emballages de manière active. Un téléviseur coûte cher et les téléspectateurs ont tendance àregar-



der les chaînes étrangères et à zapper les spots publicitaires. En conséquence, même lorsque Tiviski a fait passer de la publicité, il n'y a pas eu d'impacts perceptibles sur les ventes.

Les producteurs font également face à des défis importants:

- **L'environnement physique.** L'environnement sahélien constitue en soi un défi: la sécheresse récurrente, les pluies irrégulières et les températures extrêmes ne sont pas des conditions idéales pour la production de lait.
- **Les politiques.** Il y a une absence totale de politique, d'intérêt, d'assistance ou d'encouragement de la part du gouvernement. Il existe peu de routes, il n'y a ni de soins vétérinaires, ni d'appui, ni de services de vulgarisation, ni d'éducation, ni d'assistance en matière de savoir-faire.
- **Le fourrage.** La montée du prix du fourrage et l'absence de production locale (excepté celle de certains concentrés faits à partir de matières premières importées) ont démotivé de nombreux producteurs.

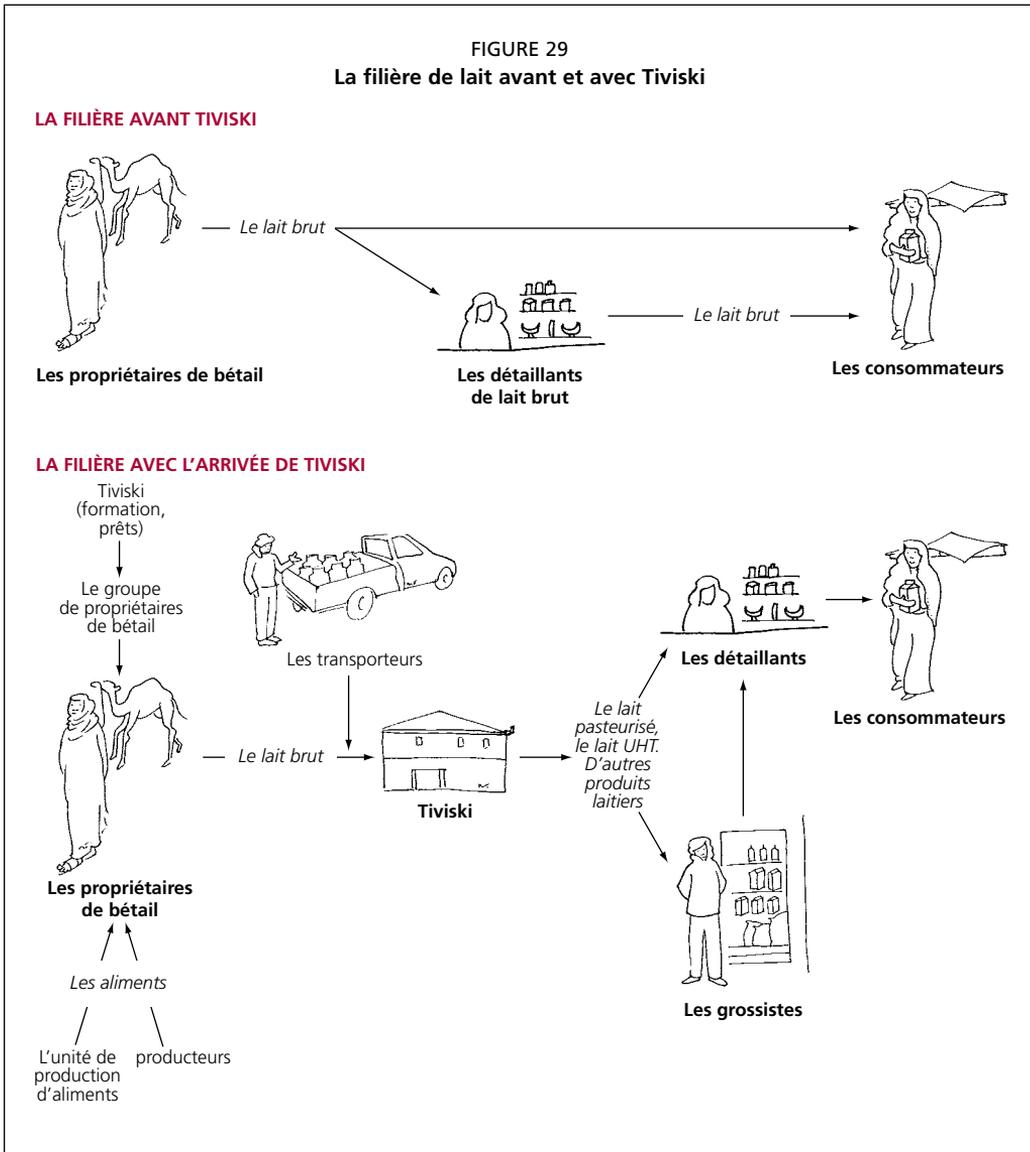
## LA CONCURRENCE

Au départ, la concurrence était seulement du côté du lait stérilisé importé d'Europe. Le lait pasteurisé de Tiviski était vendu à des prix plus élevés que ce lait importé jusqu'en 1999 lorsque, grâce à l'augmentation de la production, il a été possible de réduire les prix de Tiviski pour les mettre au même niveau. Même si le niveau des ventes de lait frais de l'unité a augmenté régulièrement, chaque fois que le lait importé s'est fait rare, le lait frais de Tiviski n'a pas pu assurer sa propre part du marché.

Cependant, en 1997, la concurrence locale a démarré:

- Un puissant homme d'affaires, cherchant à diversifier ses activités jusque là centrées sur l'ensachage du ciment, le commerce et la banque, s'est lancé dans la production de lait. Ainsi, il a pris la moitié des fournisseurs de Tiviski, sans chercher à en avoir de nouveaux.
- Un banquier a importé des vaches Holstein, avec du personnel et des fourrages français, et s'est mis à commercialiser de manière agressive le lait brut (non pasteurisé) dans des cartons. Deux années plus tard, cette entreprise a fermé boutique pour deux raisons principales: (a) les vaches achetées à un prix élevé n'étaient pas habituées aux conditions locales, et donc ont eu de faibles rendements de l'ordre de 10 litres par jour; et (b) le lait brut a une durée de conservation très courte.
- Ce banquier a alors vendu ses vaches et son équipement à un entrepreneur local qui vendait du lait frais Holstein dans des sceaux et fabriquait du lait fait à partir de la poudre. Récemment, il s'est lancé dans la collecte de lait des races locales qu'il vend dans des cartons.
- Plus récemment, une unité existante a également commencé à faire la collecte de lait frais, pour le pasteuriser et le vendre dans des cartons.

Trois concurrents sur un très petit marché, cela rend les choses compliquées. Le maximum de la production de Tiviski (ce qui n'arrive que rarement) est de 20 000 litres par jour; mais elle peut stagner en-dessous de 10 000 litres par jour pendant des mois et des mois, ce qui est inférieur au point d'équilibre raisonnable. Les concurrents fonctionnent sur des quantités encore plus faibles, et cependant, le mythe dit que «le marché est illimité».



La taille du marché repose sur le niveau de dépenses que peuvent faire les populations. Si l'économie s'améliore, les ventes augmentent, mais inversement toute crise conduit à une baisse des ventes.

**LA FILIÈRE**

Avant que Tiviski ne commence ses activités, le lait frais n'était pratiquement pas commercialisé en Mauritanie, sauf quelques milliers de litres vendus par les éleveurs vivant près des villes directement aux consommateurs ou aux petits détaillants de la vente de lait (Figure 29). La plus grande partie du lait frais était consommée par les familles qui possédaient des animaux.



Actuellement, la production de lait et les initiatives y afférant constituent une activité économique importante dans les régions de production. La filière s'étend verticalement des fournisseurs d'aliments pour bétail jusqu'aux consommateurs, en passant par les collecteurs, l'unité de transformation et les détaillants.

### L'ENVIRONNEMENT POLITIQUE

L'environnement politique a été soit neutre, soit négatif. Le gouvernement mauritanien n'a montré aucun intérêt pour l'industrie du lait et n'a pas essayé de la protéger contre les importations étrangères à coûts moindres. Les réglementations de l'Union Européenne ont empêché l'exportation du fromage de chameau vers le riche marché de consommateurs de fromage le plus proche.

### DES BÉNÉFICES POUR LES PRODUCTEURS

Autant que faire se peut, Tiviski a dû aligner son prix de vente sur les prix étrangers pour pouvoir concurrencer le lait importé. Ainsi, elle a resserré l'écart entre les prix élevés qu'elle paie pour le lait brut et les prix bas qu'elle pratique pour le lait qu'elle vend. Le prix d'achat du lait brut en Mauritanie a toujours été extrêmement élevé, comparativement aux standards mondiaux: il était de 0,50 dollars EU au moment où en Europe il était de 0,32 dollars EU et 0,22 dollars EU en Nouvelle-Zélande. Tiviski paie aux éleveurs environ 0,70 dollars EU pour un litre de lait. Le prix au détail d'une brique d'un litre de lait pasteurisé se situe autour de 1,50 dollars EU.

Le prix que Tiviski paie aux producteurs repose sur la nécessité de maintenir les producteurs en activité, mais également prend en compte le marché. Par exemple, en 2008, Tiviski a augmenté le prix payé aux producteurs (ainsi que ses prix au détail). Cependant, la montée des prix du fourrage a contraint les éleveurs à partir au Sénégal avec leurs animaux, provoquant une chute sévère de la production. Tiviski ne pouvait pas se permettre d'augmenter davantage les prix au détail, et les chameaux ne produisaient pas suffisamment de lait pour permettre de prendre en charge leur alimentation.

Au cours des vingt années de production de laiterie, les éleveurs n'ont pratiquement jamais demandé une augmentation de prix, car l'entreprise a toujours empêché que le besoin s'en fasse ressentir. Lorsque les temps sont difficiles, des rencontres sont organisées, les difficultés expliquées et des engagements sont pris. Les concurrents de Tiviski semblent connaître plus de pression de la part de leurs fournisseurs. Le téléphone cellulaire a rendu la communication encore plus directe et les fréquentes visites de terrain effectuées par les responsables de Tiviski chargés de la communication permettent de connaître au quotidien l'état d'esprit des producteurs.

### LA FORMATION À L'ENDROIT DES PRODUCTEURS

Tiviski a fait de gros investissements dans la formation des producteurs pour leur apprendre comment fournir le lait d'une manière qui convienne aux besoins d'une laiterie moderne, c'est-à-dire selon les normes sanitaires et en temps voulu. En 2001, une unité spécialisée a été mise en place pour offrir des formations, des soins vétérinaires et du fourrage à crédit.

Sur le long terme, il semble que les motivations non matérielles ne produisent pas d'effets. Les fournisseurs savent maintenant tout sur la traite selon les normes sanitaires, mais ne le font pas dans la pratique quotidienne.

Historiquement, dans d'autres pays, les motivations matérielles consistent généralement à payer des prix plus élevés pour permettre de produire du lait de meilleure qualité. Mais de telles motivations ne sont pas nécessairement applicables dans le contexte de la Mauritanie. On a essayé de les mettre en place mais elles ont été abandonnées plus tard pour plusieurs raisons:

- Le prix de base du lait était déjà si élevé que toute augmentation ne pouvait représenter qu'un petit pourcentage du prix et donc ne valait pas la peine d'être faite.
- Les propriétaires de troupeaux ne répercutent pas les primes au niveau de leurs employés qui traitent les animaux à la main; par conséquent ces derniers n'ont aucune motivation pour améliorer l'hygiène.

Habituellement, les motivations vont principalement aux grands fournisseurs, pour de nombreuses raisons pratiques. Par exemple, les tests de laboratoire pour vérifier la qualité du lait sont onéreux, et il est impossible de les appliquer aux 1000 producteurs qui fournissent chacun de petites quantités de lait.

Aucune mesure de persuasion ne peut amener les véhicules de livraison à arriver tôt: les éleveurs prennent leur temps pour traire les animaux et les propriétaires des véhicules font également beaucoup d'autres courses pour leurs clients, donc ils arrivent aussi tard que possible.

Ici, une sorte de système de contrôle passif s'est avéré efficace et réalisable: le lait est goûté et rejeté s'il n'est pas satisfaisant. Le personnel de Tiviski est formé pour détecter l'acide et l'eau dans le lait, ainsi que pour faire la différence entre le lait de chameau, le lait de vache et le lait de chèvre. Des problèmes peuvent survenir si les concurrents ne disposent pas de ce genre de système de contrôle, mais à la longue, les producteurs acceptent la corrélation établie entre les bonnes procédures de traite et l'acceptabilité du lait.

Le lait devrait être réfrigéré aussi tôt que possible après la traite pour garder sa qualité. Les portes des centres de collecte ferment à 10h00 ou à 10h15 chaque matin et soir. Malheureusement, tous les véhicules arrivent au même moment, 10 minutes avant la fermeture, ce qui signifie une longue attente avant que le lait soit réfrigéré. Cependant, aucune discussion ni planification n'a encore pu permettre de convaincre les chauffeurs d'espacer les arrivées de manière à ce que chaque véhicule puisse être déchargé rapidement.

Il est essentiel d'avoir des boîtes de lait propres. Tiviski importe d'Inde des boîtes en alliage d'aluminium et les vend au prix coûtant, à crédit, aux éleveurs. Les boîtes sont nettoyées et désinfectées par le personnel de Tiviski dans les centres de collecte.

Dans l'ensemble, la qualité du lait est remarquablement bonne comparée aux autres cas similaires, dans la mesure où il peut être traité dans une unité UHT, contrairement à l'affirmation des «experts» disant que cela ne peut pas être fait avec le lait africain.

## **L'ORGANISATION DES PRODUCTEURS**

Tiviski a encouragé de manière répétée les producteurs à constituer une organisation. Cela pourrait aider à la fois les producteurs et la laiterie: l'organisation serait utile pour la coordination pratique et dans les pays occidentaux les coopératives laitières ont connu le succès. En outre, les bailleurs étrangers n'apportent pas d'assistance aux entreprises privées, mais de nombreuses institutions seraient prêtes à aider une organisation d'éleveurs. En effet, la Mauritanie a des centaines d'organisations plus ou moins fictives qui pourraient attirer cette aide.



Mais les efforts de Tiviski pour amener les éleveurs à s'organiser n'ont connu que peu de succès. La raison principale de cet échec semble être leur mode de vie pastoral, nomade, qui fait qu'il est extrêmement difficile de les organiser. «Les Mauritaniens ne peuvent s'organiser que contre quelqu'un», a dit un éleveur. Chaque fois qu'une organisation a été mise en place, elle s'est concentrée d'abord sur les frustrations des éleveurs contre Tiviski et non sur des motivations substantielles ou spécifiques comme par exemple le prix du lait. Et il en est ainsi essentiellement parce que Tiviski est leur seule interface avec le monde extérieur. Le temps montrera aux éleveurs que les choses peuvent être plus rentables si elles sont faites en commun.

Un exemple de tendance positive est apparu dans le système de collecte du lait. La plupart des véhicules de collecte appartiennent à des opérateurs privés (certains sont eux-mêmes des fournisseurs de lait qui transportent aussi le lait de leurs parents). Les producteurs paient les propriétaires des véhicules à la fin du mois. Dans plusieurs cas, Tiviski a dû louer des véhicules pour collecter le lait dans des zones où le transport n'était pas rentable ou était compliqué du fait de la dispersion sur de longues distances de nombreux petits propriétaires. La laiterie payait ces fournisseurs pour ce service sur la base du rapport distance/quantité. De manière progressive, les fournisseurs impliqués ont été encouragés à d'abord choisir un véhicule moins cher, ensuite à le louer eux-mêmes et enfin à acheter leur propre véhicule en se mettant en groupe. Ce type de processus peut au bout du compte conduire à des organisations pratiques à même d'améliorer l'efficacité des éleveurs.

Les éleveurs pasteurs vivent et réfléchissent au jour le jour, ils ne font pas de calculs financiers sur une base annuelle. Bien qu'environ la moitié de l'année, ils n'aient pratiquement pas de dépenses, lorsqu'ils doivent acheter du fourrage au cours des six derniers mois, ils comparent leurs revenus et dépenses journaliers et se plaignent de manière bruyante. Ils ne calculent pas les rendements liés au taux de croissance du troupeau ni la différence de valeur entre une vache ou un chameau en bonne santé et une vache ou un chameau maigre ou mort. Ils ont la richesse du savoir ancestral, mais la plus grande partie de ce savoir ne s'applique plus dans la mesure où ils sont passés du statut de nomades au statut de semi-nomades.

## L'IMPACT D'UNE PETITE LAITERIE

Bien qu'à l'échelle mondiale Tiviski soit une très petite laiterie, elle s'est imposée comme leader incontestable sur le marché local et elle a gagné la confiance des consommateurs, principalement grâce à l'attention continue qu'elle a accordée à la qualité.

- **Les emplois.** Tiviski a actuellement 230 agents (tous locaux) qui travaillent dans deux équipes. Elle a créé environ 3 000 emplois directs et indirects pour les propriétaires de bétail, leurs employés, les transporteurs de lait, les fournisseurs de fourrage, etc.; c'est un chiffre élevé dans un pays qui compte seulement 3 millions d'habitants. Le bétail est nourri avec des sous-produits agricoles, ce qui aide au développement de l'agriculture.
- **L'économie locale.** Dans les zones de production du lait, les fournisseurs utilisent les fiches de livraison du lait pour acheter des biens dans les boutiques locales. Les bons du lait servent presque comme une devise locale: à la fin du mois, de nombreux boutiquiers ou fournisseurs de fourrage vont convertir leurs bons en cash.

- **Les producteurs.** Au fil des années, les producteurs ont accru la taille de leurs troupeaux et de moins en moins d'animaux tombent malades ou meurent. Les éleveurs ont maintenant des revenus monétaires réguliers (sans avoir à vendre leur bétail) qu'ils utilisent pour nourrir et soigner leurs troupeaux, ainsi que pour améliorer leur propre niveau de vie. Le bétail est protégé contre la sécheresse: en saison sèche, les producteurs fournissent plus de lait à la laiterie pour pouvoir acheter du fourrage; dans les années difficiles, le revenu tiré du lait sert à nourrir le troupeau entier, et pas seulement les femelles et les veaux.
- **Les consommateurs.** Le lait frais est bon pour les populations urbaines: le lait pasteurisé contient moins de germes que le lait brut et plus de vitamines que le lait stérilisé importé.
- **Les devises.** Produire le lait localement au lieu de l'importer permet d'économiser des devises au niveau national.
- **La reconnaissance internationale.** Tiviski est maintenant connue à travers le monde pour son travail dans la création d'une laiterie locale et dans la promotion du lait de chameau. En 1993, la fondatrice de Tiviski, Nancy Abeiderrahmane, a reçu le prestigieux prix Rolex Award for Enterprise, en guise de reconnaissance pour son travail.

## POUR PLUS D'INFORMATIONS

**Tiviski:** [www.tiviski.com](http://www.tiviski.com)



# Le pis en or: commercialisation du lait de chameau au Pount, Somalie

Michele Nori

## **WIIL IYO CAANO!**

«Des fils et du lait», c'est ce que souhaitent les Somaliens à quelqu'un qu'ils n'ont pas vu pendant longtemps. Et quand ils se quittent pour une longue durée, ils se souhaitent «nabad iyo caano» qui signifie «de la paix et du lait».

Le lait est important dans la culture somalie. La plus grande partie de ce lait vient des dromadaires, dont la Somalie dispose plus de 6 millions de têtes, c'est-à-dire, à peu près la moitié du cheptel mondial. Les dromadaires sont élevés presque exclusivement pour leur lait et le lait de chameau est un aliment de base pour la majorité de la population humaine du pays.

Comme dans certaines autres régions de la Corne de l'Afrique, acheter et vendre le lait de chameau était un tabou dans le passé: les familles somalies buvaient le lait de leurs propres chameaux ou l'offraient à leurs amis et parents. Mais la croissance des villes a créé une forte demande pour le lait chez les populations urbaines qui ne disposent pas de chameaux à eux. Dans le Pount au nord-est de la Somalie, un système complexe de commercialisation du lait a émergé depuis le début des années 1990. Un trait intéressant de ce système est que le lait et sa commercialisation sont gérés principalement par des femmes, même si les hommes sont les propriétaires des chameaux et sont responsables de la gestion, de la traite et de la vente des chameaux.

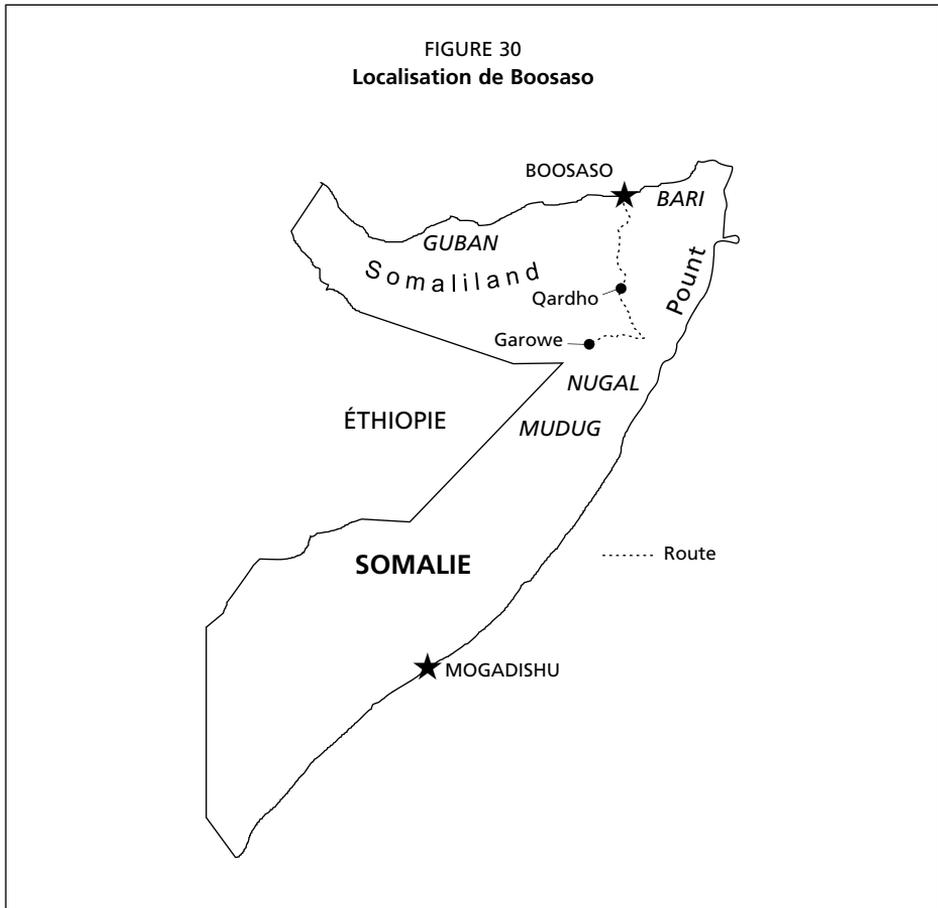
Les informations contenues dans ce chapitre sont essentiellement tirées d'un programme de sécurité alimentaire, géré par l'UNA (un consortium d'ONG italiennes), et de l'Initiative de recherche sur la traite du lait en milieux arides, tous deux financés par la Commission Européenne et mis en œuvre entre 2001 et 2007.

## **LES CHAMEAUX EN SOMALIE**

Le pastoralisme est l'épine dorsale traditionnelle de l'économie somalie. Environ 70% de la population sont des pasteurs, avec une prévalence de l'élevage de chameaux au nord. L'élevage de vaches est courant au sud et l'élevage de grands troupeaux de moutons et de chèvres sur l'ensemble du pays.

Les chameaux conviennent parfaitement aux milieux arides du Pount. Ils peuvent se passer d'eau pendant de longues périodes. Ils paissent en groupes libres, se déplaçant lentement à travers une zone donnée pour se nourrir d'herbes et de feuilles d'arbres. La végétation est éparse, forçant ainsi les troupeaux à se déplacer de manière continue.

Même dans des conditions très sèches, les chameaux donnent continuellement du lait



pendant 18 mois avant que la production ne commence à baisser. Le lait frais de chameau se conserve en climat chaud mieux que le lait des autres animaux. Sans réfrigération, il devient un peu aigre (se transformant ainsi en un produit appelé suusaac) ou très aigre (karuur). Pour son utilisation domestique, ce lait fermenté est conservé dans des récipients traditionnels qui sont fumés pour réduire la quantité de bactéries.

Selon une étude de l'UNA, un troupeau moyen de chameaux au Pount compte environ 72 animaux. La production globale de lait varie suivant plusieurs facteurs; le facteur principal est le nombre d'animaux produisant du lait: à tout moment, environ un quart sont en lactation, bien que ce nombre puisse être plus faible si une sécheresse a empêché auparavant les femelles d'être fécondées. Le nombre peut aussi être plus élevé: en 2006 lorsque les troupeaux récupéraient après une sécheresse qui s'était installée, environ 60% des animaux produisaient du lait. Deux années au moins sont nécessaires pour récupérer après une longue sécheresse. Parmi les autres facteurs, il y a la saison, l'accès aux pâturages, les conditions de pâturage, le niveau de lactation, le taux de mises-bas et la santé de la mère et du petit.

Au moment de la mise-bas, une femelle donne en moyenne 3,5-4 litres de lait par jour, chutant à environ un litre pendant la longue saison sèche. Le petit a besoin d'environ un

tiers du lait, laissant le reste pour la consommation humaine ou pour la vente. Le nombre de traites dépend du stade de lactation et de la saison: les animaux peuvent être traités deux fois, voire même trois fois par jour pendant la saison humide ou juste une fois le matin au summum de la saison sèche. Une chamelle allaitante produit du lait seulement lorsque son petit est présent. Si le petit meurt ou est abattu, les éleveurs gardent sa peau pour la montrer à sa mère afin de stimuler la production du lait.

Il existe trois principales races de chameaux: le chameau côtier ou bari, le chameau guba du plateau montagneux et le chameau hawd des régions du Nugal et du Mudug ainsi que des régions voisines d'Éthiopie (Figure 30).

### LES CHAMEAUX DES HOMMES, LE LAIT DES FEMMES

A cause de la rareté et de l'imprévisibilité des pluies, la vie de pasteur est une entreprise à risques. S'il pleut de l'autre côté de la vallée, une famille d'éleveurs doit pouvoir y amener ses animaux pour leur permettre de paître, même si cette zone est sous le contrôle d'une autre famille ou d'un autre groupe. Un ensemble de mécanismes sociaux complexes gérés par les éleveurs régit l'utilisation des ressources par les uns et les autres selon la période.

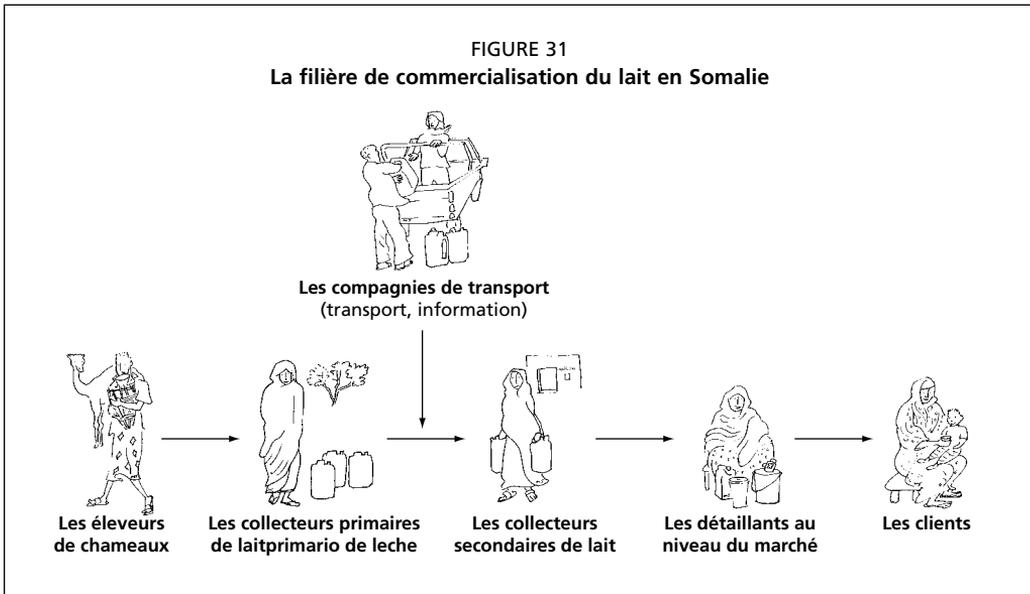
Le système clanique des Somaliens est une structure organisationnelle traditionnelle qui relie des populations ayant déjà des liens établis. Il suit la lignée mâle: l'appartenance se fait suivant le clan du père et du grand-père. Mais en principe les hommes prennent leurs épouses en dehors de leurs clans, créant ainsi des liens et des alliances qui traversent les clans. Ces liens inter-claniques sont importants, car ils permettent à des personnes d'un clan donné d'utiliser des ressources contrôlées par un autre.

Dans un tel système, les hommes sont fortement attachés à leur clan, alors que les femmes ont un statut plus ambigu: elles représentent l'interface naturelle entre deux groupes, parce que le père et les frères d'une femme peuvent appartenir à un clan donné, tandis que le mari et les fils appartiennent à un autre. La dualité de ce statut permet aux femmes de se déplacer librement et explique qu'elles soient souvent impliquées dans les négociations et la gestion des conflits entre groupes.

Ce sont les hommes qui sont chargés de gérer et de traire les chameaux, lesquels représentent la richesse et le prestige de la famille et constituent son assurance la plus fiable contre la sécheresse. Mais la propriété du chameau est en rapport avec la structure du clan: ils sont perçus comme un bien commun du clan. Ainsi, si un homme veut vendre un chameau, il doit consulter les autres membres du clan.

Les femmes entretiennent la maison, s'occupent des enfants, gèrent et traitent les moutons et chèvres du troupeau familial. Ce petit bétail constitue des biens secondaires: ces animaux peuvent être vendus si la famille a un besoin urgent d'argent. Ils ne sont pas perçus comme des biens du clan: une famille donnée peut décider de vendre un mouton ou une chèvre sans consulter le clan.

Les activités de commercialisation sont réparties entre les femmes et les hommes: les hommes vendent le bétail, alors que les femmes sont principalement chargées de la vente du lait. Les hommes traitent les chammelles, et donc ce sont eux qui décident de la quantité de lait qui revient aux petits et de la quantité qui est gardée pour les besoins de la famille. Ce rôle est très important parce qu'il permet de décider de la quantité de lait utilisée pour la reproduction du troupeau et de celle servant à l'alimentation de la famille. Mais une



fois que le lait est tiré, les femmes prennent la relève de la responsabilité. Ce sont elles qui décident de la quantité à donner aux enfants, de la quantité à utiliser pour satisfaire les autres besoins et depuis récemment, de la quantité à vendre.

### LA COMMERCIALISATION DU LAIT

La guerre civile qui a débuté en 1991 en Somalie a eu un impact direct infime dans la région du nord-est, mais a conduit à une augmentation massive de la population urbaine de la région, car les populations ont fui le sud déchiré par les conflits. Certaines femmes ont organisé de petits réseaux efficaces pour collecter, transporter et vendre le lait dans les villes du Pount. Deux facteurs leur ont été favorables: la construction d'une route principale bitumée qui traverse la région et l'absence d'un gouvernement central pour les contrôler et leur faire payer des taxes.

Petit à petit, la commercialisation du lait de chameau s'est étendue. De nos jours, des centaines de litres de lait sont vendus chaque jour à partir des zones de production à l'intérieur du pays jusqu'aux marchés des villes situés à plus de 100 km plus loin.

La filière implique cinq groupes d'acteurs, allant du producteur aux détaillants qui vendent le lait au consommateur (Figure 31).

**Les éleveurs** traitent les animaux et stockent le lait dans des récipients traditionnels appelés haruubs qui sont traités quotidiennement en utilisant du charbon pour les maintenir propres. Cette pratique confère au lait un goût fumé particulier. Les éleveurs parcourent à pied environ 9 km chaque jour pour transporter leur lait du matin jusqu'aux collecteurs primaires. Ils transportent le lait dans des jerricans en plastique destinés au départ à contenir de l'huile alimentaire.

**Les collecteurs primaires de lait** (appelés kaameley dans la langue somalie) sont des femmes opérant dans les camps mobiles qui suivent les éleveurs dans leur migration. Elles transvasent le lait dans leurs propres jerricans qu'elles maintiennent propres en se servant

FIGURE 32  
Les détaillants au niveau des marchés achètent le lait auprès  
de collecteurs secondaires pour le vendre aux consommateurs



de pierres spéciales et de petites quantités d'eau (une denrée rare en brousse). La plupart d'entre elles exigent que leurs partenaires commerciaux situés dans les villes nettoient les jerrycans avant de les leur renvoyer.

Un principe de base est que chaque collecteur primaire sert entre 8 et 20 ménages d'éleveurs, bien qu'il arrive qu'un collecteur serve jusqu'à 40 éleveurs, lorsque la saison est bonne. Les collecteurs ont différents types de liens avec les éleveurs qu'ils servent: la mobilité des troupeaux et des collecteurs exige que ces liens soient lâches et flexibles.

Les collecteurs primaires échangent le lait qu'ils récupèrent contre du cash, des aliments de base ou d'autres articles; ainsi, ils gagnent non seulement sur la base de leur marge bénéficiaire réalisée dans la revente du lait, mais également en vendant des articles. Ils commandent ces articles auprès de leurs partenaires commerciaux situés en ville, ou directement auprès des grossistes. Ils donnent aussi des crédits aux éleveurs si nécessaire, par exemple lors d'une longue saison sèche ou en période de difficultés économiques. Ce petit commerce et l'aide donnée pour amortir les difficultés financières à court terme de leurs clients constituent un appui essentiel aux moyens d'existence de nombreux ménages de pasteurs.

**Les compagnies de transport** sont recrutées par les femmes qui collectent le lait pour le transporter et faire circuler les informations qui s'y rapportent et des biens entre les zones rurales et urbaines. Leurs Pickups Toyota transportent le lait des zones de production vers les marchés urbains, et dans le sens inverse, des biens à partir des boutiques et marchés urbains vers les communautés rurales. Au moins six compagnies de transport desservent la ville de Qardho, située à environ 200 km au sud de Boosaso la capitale du Pount.

Gérées par des hommes, les compagnies sont généralement composées d'au moins trois véhicules et chaque chauffeur passe une à deux nuits en brousse. Chaque véhicule fait le tour des différents sites de collecte suivant des voies négociées avec les collecteurs primaires, pour livrer de l'eau et des biens et pour collecter le lait. Chaque véhicule dessert

entre 10 et 12 collecteurs primaires et les trois véhicules se rencontrent en un lieu convenu pour charger leur lait sur l'un des pickups qui prend alors la direction de la ville. Le transport du lait de chez l'éleveur jusqu'au marché peut durer 9-10 heures ou plus.

Les chauffeurs sont essentiels dans le dispositif pour assurer que le lait arrive à l'heure et dans de bonnes conditions. Aucun équipement de réfrigération n'étant disponible, ils doivent rouler rapidement sur des terrains difficiles afin d'éviter que le lait ne se détériore sous l'effet de la chaleur. Même si le lait partiellement fermenté peut toujours être consommé, il se vend à un prix plus bas.

**Les collecteurs de lait secondaires** (aanoley en langue somalie) se trouvent sur les marchés dans les villes de Qardho, Garowe et Boosaso. Ils reçoivent le lait envoyé chaque jour et le vendent directement ou le distribuent à des détaillants dans les marchés. Le jour suivant, ils renvoient les jerricans vides et une partie de l'argent aux collecteurs primaires par la même voie. Parfois, ils fournissent également à leurs partenaires collecteurs primaires des biens importés. En moyenne, 2,35 collecteurs primaires fournissent le lait à chaque collecteur secondaire.

**Les détaillants au niveau du marché** prennent le lait auprès des collecteurs secondaires et le vendent aux consommateurs sur les marchés. Ils ajoutent leur propre marge au prix et paient les collecteurs secondaires à la fin de chaque journée.

## LES RELATIONS À L'INTÉRIEUR DE LA FILIÈRE

Outre la livraison du lait, des récipients et de l'argent, les compagnies de transport favorisent une circulation continue des populations et des informations relatives à la pluviométrie, à l'état des pâturages, à la santé des animaux, ainsi que les informations relatives aux prix sur le marché et les événements qui y sont liés. La majorité des chauffeurs sont de l'ethnie Midgaan, un groupe minoritaire dans la région.

Si les compagnies de transport constituent la force vitale du système, les réseaux des femmes qui collectent le lait en sont l'épine dorsale. Ces réseaux reposent sur les relations personnelles entre les collecteurs primaires et secondaires. Ces relations sont relativement stables: elles ne changent pas d'une saison à l'autre. Les femmes ne sont pas nécessairement liées par des relations de parenté ou de mariage; au contraire, elles parlent de relations «d'affaires» ou «d'amitié». «Nous ne nous connaissons que de nom, pas de visage», disent-elles parfois. Les relations familiales sont souvent importantes pour les nouvelles arrivées dans le système; c'est en l'occurrence le cas lorsque des sœurs constituent un partenariat pour former des groupes de collecteurs secondaires ou primaires. Mais l'importance de ces liens diminue avec le temps.

De nombreuses femmes chefs de famille sont impliquées dans le commerce du lait: une enquête a révélé que 44% des femmes s'occupant du lait étaient issues de ce genre de ménage, alors que dans l'ensemble de la région la moyenne est de 35%. En sus de cela, 11% des collectrices secondaires ont affirmé que leurs maris ne travaillaient pas. Cela souligne l'importance du commerce du lait pour les ménages vulnérables.

En 2006, **les collecteurs primaires** achetaient un galaan de lait à 5 000 shillings somalis en moyenne (environ 0,20 dollars EU pour 0,75 litre). Les prix peuvent descendre jusqu'à 4 000 shillings par galaan au cours des saisons humides (avril-juin et octobre-novembre) lorsque les chamelles produisent plus de lait et monter jusqu'à 7 000 shillings pendant



les saisons sèches. D'autres facteurs affectant les prix sont les problèmes de transport et d'insécurité.

**Le transport** coûte environ 1 200 shillings par galaan, mais les prix peuvent varier de manière remarquable selon les distances et l'état des routes, étroitement lié aux saisons.

**Les collecteurs secondaires** appliquent généralement un prix standard compris entre 600 et 1 000 shillings par galaan. Le prix final au détail est en moyenne de 7 200 shillings, variant entre 6 500 shillings en saison humide et 11 000 shillings en saison sèche.

## AMÉLIORER LE SYSTÈME?

Ce formidable système de commercialisation s'est développé sans apport extérieur. Mais peut-il être amélioré? Les interventions extérieures se sont limitées à un projet soutenu par l'UNA, un consortium d'ONG italiennes, à travers un projet financé par la Commission Européenne. Ce projet a essayé de contribuer à l'amélioration de la qualité du lait sur les marchés locaux. De petite taille et avec un petit budget et des investissements à base communautaire, il a connu un certain degré de réussite. Par exemple, le projet a fourni aux acteurs des récipients en aluminium pour améliorer les conditions sanitaires du lait grâce à un fonds renouvelable, a renforcé les capacités locales des parties prenantes et a construit des infrastructures marchandes de base à Qardho où le lait pourrait être stocké et vendu dans des conditions améliorées.

Mais les efforts du projet pour mettre en place une grande unité de transformation afin de prolonger la durée de conservation du lait de chameau, par pasteurisation et conditionnement, ont été confrontés à des contraintes d'ordre technologique et institutionnel. En l'occurrence, l'appropriation et le contrôle d'un tel investissement qui provenait d'un financement extérieur, ont connu un certain nombre de problèmes qui, au bout du compte, l'ont rendu peu pertinent pour les populations locales. Actuellement, l'unité fonctionne pendant certaines saisons et ferme ou se reconvertit dans le conditionnement des jus à d'autres saisons. Son échec principal se situe au niveau de son incapacité à établir des relations et à obtenir du lait auprès des réseaux existants de femmes.

D'autres interventions, principalement venant d'ONG internationales, travaillent sur la santé animale dans la région. C'est en effet un problème essentiel affectant la production du lait et l'économie pastorale.

## LES QUESTIONS DE DURABILITÉ

Les conditions ne sont pas favorables à un développement durable: des terres isolées, un climat imprévisible et sujet à la sécheresse, une population dispersée et très mobile, un gouvernement central inexistant, une insécurité généralisée, des infrastructures minimales et des services publics inexistantes. Malgré ces facteurs, la société pastorale somalie a pu mettre en place un système durable et en expansion de commercialisation du lait, permettant d'approvisionner les villes en aliments de base et de soutenir les moyens d'existence de nombreuses populations, à la fois dans les zones rurales et les zones urbaines.

## La sécurité alimentaire

Pour les éleveurs, la vente des moutons et des chèvres constitue une source majeure de revenus. Mais la vente des animaux suit les changements saisonniers et s'arrête lorsque les

pays arabes interdisent l'importation de bétail venant de Somalie. Pour de nombreux éleveurs, le revenu journalier tiré de la commercialisation du lait est un complément essentiel à la vente du bétail et leur permet d'acheter les aliments de base et d'autres denrées. Il leur permet également de mieux faire face aux risques liés à la sécheresse, aux épidémies et aux conflits, grâce au système de crédit qui sous-tend la commercialisation du lait. Par l'échange de lait contre des grains, les femmes arrivent à mieux nourrir leurs familles. La commercialisation du lait permet également de prendre en charge les besoins nutritionnels des populations urbaines qui ont grandement besoin de protéines animales.

La vente du lait est normalement liée à la nécessité de gagner de l'argent. Lorsque les prix sont bas, de nombreux éleveurs arrêtent de vendre leur lait et le consomment eux-mêmes. Cela explique pourquoi en saison sèche, 30% du lait produit est vendu alors qu'en saison humide lorsque le lait disponible est plus important, la vente représente seulement 27%. Cela explique également pourquoi les ménages pauvres vendent la plus grande partie de leur lait: ils ont plus besoin d'argent. L'échange de lait contre des céréales constitue une bonne stratégie en termes de calories. Le lait est riche en protéines mais pauvre en calories: un kilogramme de lait de chameau ne contient qu'environ 700 calories, alors qu'un kilogramme de riz ou de blé en contient environ 3 300-3 500. Les changements au niveau commercial entre ces deux produits sont importants mais sont généralement favorables aux éleveurs.

### L'environnement

Au point de vue environnemental, le système de commercialisation du lait constitue un stimulant plutôt qu'une limite à la mobilité du bétail, ce qui est essentiel pour permettre à la végétation naturelle de se régénérer. Les troupeaux des producteurs ne sont pas attachés à un seul lieu, mais se déplacent à la recherche de fourrage et d'eau. Les collecteurs primaires les suivent dans leurs déplacements. Pendant la longue saison sèche, l'on peut trouver de nombreux troupeaux de chameaux le long de la côte est, très loin des principales villes. La commercialisation du lait est rémunératrice de par la productivité et ce faisant, elle encourage la mobilité des troupeaux.

Un nouveau modèle de gestion des troupeaux semble avoir émergé. Par le passé, les jeunes éleveurs partaient loin des cases avec les chamelles allaitantes, abandonnant les troupeaux de moutons et de chèvres à proximité pour paître. Actuellement, les chamelles allaitantes sont divisées en deux groupes: un groupe est envoyé dans les pâturages lointains et l'autre groupe reste près des cases pour produire le lait destiné à la vente. En outre, les éleveurs utilisent de plus en plus de bassins à parois cimentées pour abreuver les moutons et chèvres, de sorte qu'il est peu probable de voir ces animaux être conduits jusqu'à la côte.

### Le genre

Le système de commercialisation est également durable parce qu'il repose sur le capital social de la société somalie et renforce celui-ci. L'accès aux ressources, la gestion des chameaux, la vente des troupeaux et bien d'autres aspects importants du pastoralisme somali sont régis par le système du clan. Au regard de la force de leur filiation clanique, les hommes ne peuvent pas vendre facilement leur lait aux clans ou acheter facilement le lait des chameaux des autres clans, sans des négociations poussées entre les clans impli-

qués. Cela arrive cependant, mais seulement de manière limitée. Tant les hommes que les chameaux sont ancrés dans les mécanismes claniques, si bien que les dispositions sur la commercialisation du lait doivent continuellement faire l'objet de nouvelles négociations entre les chefs des clans auxquels appartiennent les différents troupeaux paissant dans une région donnée. Il semblerait que cela comporte des coûts de transactions très élevés.

D'un autre côté, les femmes ne connaissent aucun de ces problèmes. Leur lien avec système clanique est faible: elles n'appartiennent pas à un clan donné et donc ne représentent les intérêts d'aucun clan. Elles ne peuvent pas être perçues comme des « concurrentes » par les membres des autres clans. Les seuls accords auxquels elles doivent arriver avec les pasteurs locaux sont d'ordre purement commercial: le prix d'achat, la forme du paiement et les choix en termes de crédit. Pour elles, les coûts de transaction sont minimes.

L'on peut donc clairement distinguer un dualisme entre la production et la commercialisation. Les hommes gèrent les chameaux mais ce sont les femmes qui vendent le lait. Les femmes gèrent les moutons et les chèvres mais ce sont les hommes qui les achètent et les vendent. Ces rôles complémentaires départagent bien le pouvoir et les responsabilités à l'intérieur du ménage et confèrent au système une série de garde-fous qui sont essentiels pour en assurer la durabilité.

### POUR PLUS D'INFORMATIONS

**Nori, M., M.B. Kenyanjui, M.A. Yusuf et F.H. Mohammed.** 2006. Milking drylands: The marketing of camel milk in North-East Somalia. *Nomadic Peoples* 10.1. [www.mballi.info/doc231.htm](http://www.mballi.info/doc231.htm)