

# **Centre International de Développement et de Recherche**

---

## **Guide pour la contractualisation des services d'une ESOP laiterie avec les éleveurs Mali**

## ***Guide de contractualisation laiterie - éleveurs des services aux éleveurs***

### **1- Constats**

Les laiteries Danaya Nono entretiennent des relations soutenues avec les groupements d'éleveurs fournisseurs de lait. Ces relations utilisent différents outils :

- 1) Collecte groupée de lait au village
- 2) Fourniture d'un appui technique et organisationnel aux groupements d'éleveurs
- 3) Organisation d'approvisionnements groupés en intrants
- 4) Suivi de la qualité de la relation laiterie / groupements à travers les grilles de performance
- 5) Négociation périodique des prix d'achat du lait
- 6) Participation des groupements au capital de l'entreprise

Pour simplifier, les 5 premiers points font partie du « paquet » de services que la laiterie Danaya Nono fournit aux producteurs.

A titre d'exemple, la fourniture d'un appui technique et organisationnel aux groupements constitue un facteur important de progrès (amélioration des savoir-faire) et de satisfaction des éleveurs. On constate que cet appui technique permet des avancées substantielles pendant les premières années d'existence de la laiterie : amélioration de la couverture sanitaire, hygiène du lait, hausse des quantités produits, meilleur état des animaux.

Après quelques années, on constate que l'appui technique fourni aux éleveurs a non seulement tendance à devenir « la routine » ; mais il ne permet plus ou très peu d'améliorer les pratiques des éleveurs.

Afin de rendre la fonction « appui aux producteurs » plus dynamique et toujours utile, il est indispensable de mettre en place un système où les appuis sont fournis en réponse à des besoins clairement exprimés par les bénéficiaires. Le cadre de concertation est un outil qui peut y contribuer.

**Il faut se rappeler que la laiterie Danaya Nono, comme toutes les ESOP<sup>1</sup>, est conçue comme une entreprise aux services des éleveurs producteurs de lait. Elle doit donc en conséquence se préoccuper de l'amélioration des services qu'elle rend aux producteurs et leur impact sur le développement de ces derniers.**

**La laiterie doit toujours se demander ce qu'elle apporte de plus à l'éleveur par rapport aux autres acheteurs / partenaires de l'éleveur.**

---

<sup>1</sup> Entreprise de Services aux Organisations de Producteurs

## **2- Le cadre de concertation comme outil d'élaboration du programme d'appui aux éleveurs**

### **2-1 Qu'est ce que c'est ?**

Il s'agit d'organiser une rencontre périodique (semestre, année) à laquelle participent les mandataires des groupements (par exemple 2 éleveurs par groupement), le CAP et le directeur de la laiterie.

**Le cadre de concertation est le moment / lieu où la laiterie et les éleveurs conviennent des services que les parties attendent l'une de l'autre. Cette concertation doit aboutir à la formulation de tous les services, de leurs modalités de mise en œuvre, du programme de mise en œuvre.**

### **2-2 Comment cela va-t-il fonctionner ?**

#### ✓ Préparation du cadre de concertation

Les prévisions de vente de la laiterie lui permettent de définir ses prévisions de collecte. Avant la réunion d'élaboration du programme annuel, la laiterie doit communiquer à chaque groupement ses besoins de collecte, leur répartition entre les groupements et sa stratégie pour réaliser ses prévisions. Il est évident que les prévisions de collecte sont faites à partir du background du groupement (nombre d'éleveurs, nombre d'animaux, nombre de laitières en activité, nombre de gestantes connues, sérieux du groupement etc) et de l'évaluation du potentiel de collecte faite par le CAP.

Dans chaque groupement, les éleveurs expriment leurs besoins d'appui en vue de satisfaire la demande exprimée par la laiterie. Les mandataires sont chargés de transmettre en cadres de concertation les besoins d'appui exprimés par le groupement.

#### ✓ Le cadre de concertation lui-même

#### ➤ Qui anime le cadre de concertation ?

Le directeur avec l'appui du chargé d'appui aux éleveurs.

#### ➤ Expression des besoins de la laiterie

Besoins de la laiterie : quantités prévisionnelles mois par mois, qualité, heures de livraison etc, stratégie envisagée pour réaliser les prévisions (nouveau groupement, nombre d'éleveurs, ABH, etc).

#### ➤ Expression des besoins des éleveurs (les problèmes)

Les mandataires de chaque groupement expriment les besoins d'appui du groupement pour être en mesure de satisfaire les exigences de la laiterie.

### 3- La contractualisation des services (à proprement parler)

Il s'agit de la négociation entre la laiterie et les éleveurs des appuis qui peuvent être fournis, leurs conditions de réalisation.

#### 3-1 Les appuis et services techniques

Les appuis ou services à fournir aux producteurs sont de divers ordres : renforcement de capacités (formation au rationnement, gestion de la reproduction, mise en place d'un dispositif de conseil de gestion), services techniques de la production (soins en santé animale, vaccinations), services d'appui aux approvisionnements ( aliment bétail, semences, produits vétérinaires), services de collecte de lait.

*Exemple 1* : Besoins de 40 tonnes d'ABH en février

Combien apporte la laiterie, combien apporte chaque groupement ?

Quand les fonds doivent-ils être « rassemblés » ?

Qui est chargé d'acheter l'ABH ?

Modalités de remboursement ?

Comment se fait la répartition ?

*Exemple 2* :

Formation à l'hygiène : qui dispense la formation, quand, qui sera formé, quelle contribution des groupements, quels sont les préalables à réaliser au niveau du village

Formation au rationnement : qui dispense la formation, quand, qui sera formé, quelle contribution des groupements, quels sont les préalables à réaliser au niveau du village (stocks d'aliment, peson etc)

*Exemple 3* : La collecte de lait dans le groupement

Discuter avec les éleveurs des conditions de collecte : quantités minimales « collectables », qualité des livraisons, heure de livraison, modalités de règlement des cas d'avarie etc.

<b>Pour chaque service, il est important de définir les résultats attendus, les périodes de mise en œuvre, la personne chargée de fournir le service, les préalables requis (travail à faire par les éleveurs, travail à faire par la laiterie).</b>
--

➤ Programmation des activités et des moyens

Après avoir déterminé les activités à mener, il faut maintenant programmer leur exécution dans le temps.

Il n'est pas nécessaire de rentrer dans le détail. Il faudra prévoir de rédiger un document que les mandataires restitueront dans les groupements et qui servira de calendrier de travail.

#### 3-2 La contractualisation de la collecte de lait

Après rapprochement des besoins exprimés par la laiterie avec les quantités que chaque groupement peut fournir (y compris avec l'appui technique de la laiterie), convenir d'un

contrat de livraison dans lequel on indique les quantités de lait à fournir par période (par exemple une fourchette), qualité du lait, heure de livraison etc.

### 3-3 Les autres services aux producteurs : Prix du lait

Le prix du lait est un élément important de la relation commerciale entre la laiterie et les producteurs. Toutefois, la relation entre la laiterie et les éleveurs ne se limite pas à une simple relation commerciale. C'est pourquoi, le prix du lait sera discuté quand tous les autres services auront été discutés. Ces autres services doivent être pris en compte dans la fixation du prix du lait : appui aux éleveurs, approvisionnement en ABH, paiement ABH à crédit, collecte villageoise de lait etc.

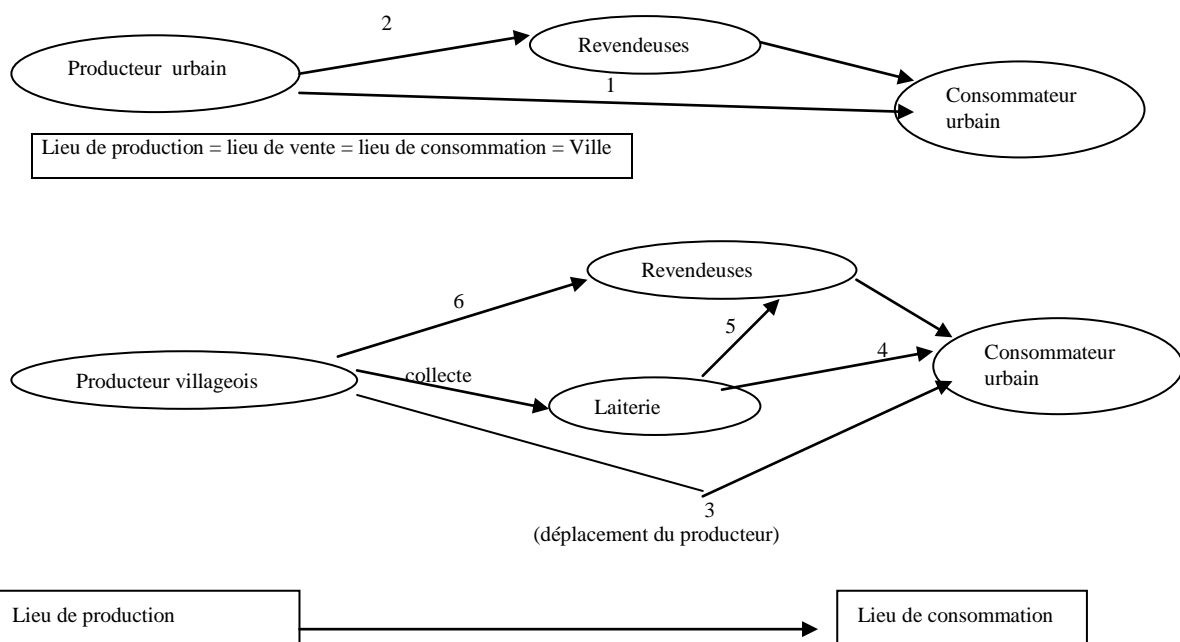
**Au terme de la négociation de prix, les éleveurs et la laiterie devront donc convenir d'un prix**

- 1) qui garantisse un revenu acceptable et sûr pour le producteur**
- 2) qui permette aux intermédiaires (laiterie ; revendeurs) de vivre de leurs activités**
- 3) qui soit accessible à la bourse du plus grand nombre de consommateurs.**

Quelques repères pour la négociation de prix :

- Indiquer les tendances générales d'évolution des prix pour le semestre à venir (en fonction de l'état des animaux, du disponible alimentaire, des revenus, de la saison...).

- Rappeler les différents acteurs de la filière lait et leurs relations (conf.schéma).



- Présenter les prix pratiqués au niveau de chacun de ces acteurs par des diagrammes en bâtons avec la chaîne des coûts et des marges

On pourra, par exemple, à l'aide d'un diagramme en bâtons montrer que si le lait est acheté au producteur villageois à un prix peu différent des prix pratiqués en ville (producteur urbain qui a le consommateur « à sa porte »), il s'en suivra un prix au consommateur plus élevé (cas 4,5 et 6) ; il y aurait mévente.

Proposition de prix et conditions de collecte par la laiterie

- a) Prix : La laiterie s'attachera à expliquer les fondements de sa proposition : tendances de prix, type de produits qu'elle se propose de vendre pour le semestre suivant (rapport M1/M2 et réseau commercial), prix envisagés à la commercialisation.

L'argumentaire de la laiterie s'articulera autour des points suivants :

- 1) Rapport entre offre et demande en lait local
- 2) Services rendus par l'unité laitière à l'ensemble de la filière :
  - Revenus sûrs et réguliers pour les éleveurs (la baisse des prix est compensée par l'augmentation du volume collecté pour une saison donnée et inversement ; un exemple chiffré aidera à faire comprendre ce point).
  - Collecte sur le lieu de production, appui aux éleveurs,
  - Approvisionnement des revendeuses (qui n'ont plus à se rendre sur les marchés forains) tout en leur préservant des marges intéressantes, qualité du produit vendu par la laiterie.
  - Stimulation de la consommation par une gamme variée de produits de qualité reconnue et à un prix abordable.
- 3) Nécessité d'afficher des prix au consommateur concurrentiels par rapport au lait importé et par rapport au lait reconstitué localement.
- 4) Synthèse et établissement d'une convention de prix et conditions de collecte pour le semestre à venir et programmation de la prochaine négociation de prix.

## **4 Formalisation du contrat**

Le contrat est conclu entre la laiterie et chaque groupement. Il précise les engagements sur

- les services à fournir aux producteurs (y compris les préalables)
- les conditions de collecte (quantités par période, qualité, autres exigences )
- la convention de prix

## **5 Evaluation de la mise en œuvre du programme d'appui**

Cette évaluation doit être faite avant la contractualisation suivante.

### **5-1 Préparation de l'évaluation**

Evaluation annuelle ou semestrielle

Chaque activité devra être assortie de résultats chiffrés, d'acquisition de savoir-faire.

- ✓ Au niveau de chaque groupement

Avant le cadre de concertation, chaque groupement fait une auto-évaluation simple entre réalisation / prévision. Puis on explique les écarts. Cette analyse des écarts réalisation/ prévision et explication suffit pour les premières évaluations. Quand cela sera maîtrisé, on pourra inclure d'autres critères comme le coût de l'activité en rapport avec les bénéfices qu'on tire, la reproductibilité etc.

✓ Au niveau de la laiterie et chargé d'appui aux éleveurs

Idem.

## **5-2 Evaluation à l'occasion du cadre de concertation**

Mise en commun et discussion.

Les conclusions de l'évaluation doivent servir à améliorer les contractualisations suivantes et la définition des services et programmes d'appui aux éleveurs.