
Comment créer une mini-laiterie ?

Les questions à se poser

Zone géographique	Afrique
Mots clés	Transformation agroalimentaire ; Produit laitier ; Fromagerie ; Laiterie ; Création d'entreprise
Public(s) cible(s)	PME

Contexte

Créer une mini-laiterie représente un pari qui n'est pas sans risque. Le chef d'entreprise investit son argent, consacre son temps et supporte les conséquences financières et sociales en cas d'échec. On considère généralement qu'une entreprise sur deux disparaît deux ans après son lancement. Cela ne doit pas décourager les futurs entrepreneurs, mais cela souligne l'importance des étapes précédant le lancement de l'activité. Pour maximiser les chances de réussite, avoir de bonnes idées ne suffit pas. Il est indispensable de tester son idée et de réaliser une étude d'installation approfondie pour s'assurer de la faisabilité du projet. Il faut alors répondre à une série de questions avant de passer du projet à l'entreprise.

- A qui vais-je vendre mes produits : quel est le marché ? Quels produits fabriquer ?
- Quel est mon savoir-faire de transformation ?
- Quelle somme investir ?
- Comment s'approvisionner en lait ?
- Où implanter l'unité de transformation ?
- Mon projet est-il économiquement viable ?
- Comment financer mon projet ?

Éléments clés

- **Etes-vous un chef d'entreprise ?**

Toute création d'entreprise est avant tout une aventure humaine. La première question que l'on ne pense pas forcément à se poser est la suivante : est-on fait pour être un chef d'entreprise ?

- **Quels sont vos motivations et vos objectifs ?**

Le chef d'entreprise agit en fonction de motivations profondes et d'objectifs. L'entrepreneur peut avoir le désir d'être son propre patron, d'assouvir ses ambitions, de s'épanouir dans une activité qui l'intéresse, de gagner de l'argent ... Ces motivations et ces objectifs sont les moteurs qui vont le pousser au bout de sa démarche.

- **Quelles sont vos compétences et votre expérience ?**

L'entrepreneur doit avoir par ailleurs des compétences techniques, commerciales et de gestion pour mener à bien son projet. Pour cela, une première expérience ou une connaissance du secteur laitier est indispensable. Une formation adaptée pour combler certaines lacunes est également un atout précieux pour réussir.

- **Quelles sont vos qualités ?**

N'est pas chef d'entreprise qui veut. Cette fonction nécessite un grand nombre de qualités : la carrure de leader, le sens des responsabilités, l'esprit de compétition et d'initiative, la facilité de communiquer, le sens de l'organisation, la ténacité... Une connaissance de soi approfondie, de ses forces et de ses faiblesses est un préalable avant toute démarche.

Description

- **Quel est le marché, quels produits fabriquer ?**

Produire est une chose mais encore faut-il trouver des débouchés. La mini-laiterie n'existe que parce qu'elle répond à une attente des consommateurs. La connaissance du marché des produits laitiers est donc indispensable.

Bon nombre de mini-laiteries ont rencontré des difficultés faute d'avoir porté suffisamment d'attention à la commercialisation.

Les questions qui se posent à ce niveau sont nombreuses : Quel sont les consommateurs prêts à acheter les produits laitiers, quels sont leurs besoins, quel prix sont-ils prêts à payer, où achètent-ils leurs produits ? Comment faire connaître ces produits ? Quels sont les concurrents ?

- **Quel est mon savoir-faire de transformation ?**

Pour vendre, il faut de bons produits. La mini-laiterie transforme du lait et maîtrise un savoir-faire. Ce savoir-faire recouvre plusieurs aspects : les procédés de fabrication, le contrôle de la qualité aux différentes étapes, la connaissance et le respect de l'hygiène lors de la transformation et du stockage.

La formation est essentielle. Bon nombre de mini-laiteries connaissent des problèmes dès le départ parce que le personnel ne maîtrise pas suffisamment les procédés de transformation. Les pertes de produits dues à un manque d'hygiène sont alors importantes. La commercialisation peut être rendue difficile si la qualité des produits n'est pas à la hauteur de celles des concurrents.

- **Quelle somme investir ?**

La transformation requiert l'acquisition d'un local et de matériels. Pour l'entrepreneur, il s'agit d'investir avec précaution et à bon escient. Suite à des investissements surdimensionnés par rapport à leur production, des mini-laiteries ont cessé leur activité. Les équipements sophistiqués et de forte capacité

ne sont pas nécessaires pour le fonctionnement d'une petite unité de transformation laitière.

La transformation de produits laitiers peut s'effectuer avec peu de moyens. Les équipements requis sont simples et de petite capacité. Bien sûr, le matériel et les locaux doivent s'adapter au volume de lait transformé. L'évolution des investissements doit être progressive. Elle doit prendre en compte les attentes de la clientèle et respecter les étapes nécessaires à l'adaptation du personnel et des intermédiaires.

L'investissement en matériels d'une mini-laiterie varie de 500 000 à 5 000 000 Fcfa selon les produits fabriqués, les volumes transformés, les options d'achats (local, matériel importé, occasion, neuf), et la modernité des équipements.

- **Comment s'approvisionner en lait ?**

Pour produire, l'entreprise a besoin de matière première. La mini-laiterie doit s'intéresser aux ressources de l'environnement dans lequel elle évolue et aux moyens de les mobiliser. Sans lait, pas de production possible. La mini-laiterie peut fonctionner à partir de lait local ou de poudre de lait. Dans de nombreux cas, ces deux matières premières sont utilisées de manière complémentaire. L'utilisation dépend du contexte dans lequel se situe l'entreprise : disponibilité de lait local et facilité de collecte, demande spécifique de consommateur pour du lait local, disponibilité de lait en poudre...

Pour les entreprises utilisant du lait local, il faut que le potentiel collectable soit en rapport avec la capacité de production. Il n'est pas facile d'estimer la quantité de lait effectivement utilisable pour la laiterie. Les informations statistiques sont peu nombreuses. Les sources d'informations sont les programmes de développement laitier au niveau national ou régional qui suivent l'évolution du cheptel laitier.

D'autres questions se posent : comment assurer un approvisionnement régulier notamment en saison sèche lorsque la production est très faible ? Comment fidéliser les éleveurs à la mini-laiterie ? Comment organiser la collecte de manière efficace et à un coût raisonnable ? Quel prix payer à l'éleveur ? Comment mettre en place un système de paiement ?

- **L'entreprise est-elle économiquement viable ?**

Une mini-laiterie n'est viable que si elle est rentable. Dit plus simplement, les recettes de la vente de ses produits doivent couvrir l'ensemble de ses dépenses.

Une étude économique avant l'installation, même si elle ne peut prendre en compte tous les paramètres, permet d'estimer si le projet est viable. Elle est indispensable pour s'assurer que les investissements entrepris ne sont pas voués à l'échec.

Pour l'entrepreneur, il s'agit de calculer le prix de revient de ses produits, de vérifier que la marge dégagée par leur vente couvrira l'ensemble de ses dépenses. Il faut également connaître le « point mort » c'est-à-dire le nombre de produits qu'il est nécessaire de vendre pour atteindre le point d'équilibre recettes/dépenses.

Il est parfaitement envisageable qu'une mini-laiterie perde de l'argent sur ses premières années d'existence. En effet, lors de la phase de démarrage, l'entreprise monte en régime progressivement et ne peut atteindre son équilibre économique de suite. Le tout est de prévoir et de se préparer à passer ce cap difficile.

- **Où s'installer ? Trouver un lieu d'implantation : près de la production ou près de la consommation ?**

Cette question se pose plus pour des projets d'une certaine envergure (au-delà de 300 l de lait/j). Bien souvent, les petits entrepreneurs n'ont d'autres moyens que d'aménager un local dans leur domicile.

Le choix d'un lieu d'implantation doit tenir compte de plusieurs facteurs :

- La proximité des lieux de consommation ou d'approvisionnement en lait local (cf. voir fiche Agridoc : Assurer un approvisionnement régulier du lait)
- Les infrastructures routières pour la collecte du lait frais et la distribution des produits ;
- Les impératifs sanitaires (éviter la proximité de latrines, déchets urbains...);
- La disposition d'eau potable et d'électricité ;

- La disposition de services, d'aides techniques ;
- La disponibilité régulière et facile d'intrants : emballages, caille lait, ...
- La possibilité d'évacuation des déchets et des eaux usées ;
- La disponibilité de main-d'œuvre salariée qualifiée ;
- La possibilité d'agrandir les locaux de transformation ;
- Le type de produit fabriqué. Par exemple les produits de longue conservation comme les fromages peuvent être transportés sur de longues distances. Par contre, les yaourts, les laits pasteurisés sont fragiles et les risques de pertes sont importants sur des longs transports.
L'implantation de l'unité de production en ville ou en périphérie présente davantage de facilités pour l'accès aux différents services (eau, électricité, aides techniques ...)
- **Comment financer son projet ?**
Pour démarrer une mini-laiterie, l'entrepreneur doit apporter une partie du financement sur ces fonds propres. Il peut s'agir de ses propres économies ou de celles que son entourage consent à lui prêter. Des organismes proposent des aides de financement et des programmes d'accompagnement. Les conditions d'attribution des aides varient largement selon les situations, et les intervenants. On peut distinguer deux procédures :
Les subventions d'investissement :
Une subvention est une somme d'argent donnée à l'entreprise pour l'aider à financer l'achat d'équipements, la construction d'un bâtiment ou la trésorerie. Les subventions sont accordées sur présentation d'un dossier. Ce mode de financement est de plus en plus difficile à obtenir. Les institutions internationales (Union européenne, ONUDI) et nationales, certaines Organisations non gouvernementales peuvent proposer ce type d'aide.
Le crédit aux entreprises :
L'entrepreneur emprunte une somme d'argent qu'il doit rembourser progressivement par la suite (avec ou sans taux d'intérêt). L'octroi de crédit répond à plusieurs objectifs : aider les opérateurs avant de démarrer une activité (financement d'une étude préalable), à financer l'achat d'équipements ou à constituer leur fonds de roulement.
Les modalités varient selon les interlocuteurs : épargne préalable au crédit, crédit sans intérêt, crédit à taux préférentiel, crédits mutualistes, crédits solidaires, crédits villageois.
- **Attention : pensez au fond de roulement !**
Lorsqu'une entreprise se crée, l'entrepreneur pense très souvent uniquement à l'investissement en matériels et en bâtiments mais néglige le fond de roulement. Le fond de roulement est la somme d'argent nécessaire pour l'achat des fournitures (lait en poudre ou lait local, sucre, arômes, ferments, présure, emballages) et toutes les charges récurrentes au fonctionnement de l'atelier (eau, électricité, salaires du personnel, etc). Il est indispensable de prévoir un budget pour démarrer l'activité de production. La somme d'argent correspond à peu près aux dépenses courantes de 6 mois de fabrication. Il est utile de prévoir en plus une réserve de sécurité pour faire face aux imprévus (fortes pertes, démarrage lent des ventes).
Pour une entreprise en période de croisière, le besoin en fond de roulement est moins important car la vente des produits finance les achats de fournitures. Le fond de roulement couvre 1 à 2 mois d'activité.
- **Et après le démarrage ?**
La mini-laiterie est fragile : son existence n'est jamais définitivement acquise et exige une adaptation permanente à son environnement qui est constamment changeant.
La mini-laiterie doit donc mettre en place des outils de suivi de son activité. Ces outils permettent d'évaluer sa santé financière : ses résultats (bénéfices ou pertes), sa trésorerie, l'argent que lui doivent ses clients (ses recettes), l'argent qu'elle doit à ses fournisseurs (ses dépenses). Ils permettent également de surveiller ses performances par exemple l'évolution de ses ventes ou d'éventuels problèmes (des pertes de lait trop importantes lors des fabrications...)
Ce système de suivi est un outil de « pilotage » et permet à la mini-laiterie de réagir en cas d'évolution

ou de problèmes.

Cependant gérer une entreprise ne se limite pas à manipuler des chiffres, il faut également s'occuper de l'organisation des activités, du recrutement du personnel et de sa formation en fonction des besoins : procédés de transformation, utilisation et maintenance des équipements, commercialisation, gestion et comptabilité.

Enseignements

La recette miracle pour assurer le succès d'une entreprise n'existe pas. L'entrepreneur doit mettre en place une stratégie, un plan d'action pour pouvoir s'imposer auprès de ses clients mais également auprès de ses fournisseurs, de ses banquiers, des éleveurs de lait... L'entrepreneur doit être crédible et s'affirmer comme un acteur fiable et « professionnel ».

Nous présenterons ici les enseignements tirés des différents projets laitiers menés jusqu'à présent.

- **Investir à petits pas**

Il est moins risqué sur le plan financier de commencer à petite échelle, avec peu de moyens, pour se développer ensuite au fur et à mesure du succès commercial des produits.

Au départ, il faut minimiser les investissements pour que les remboursements d'emprunts et l'entretien du matériel ne diminuent pas la rentabilité de l'unité de production. Aussi, il est souhaitable de se débrouiller avec peu de moyens, acheter du matériel local, simple, robuste et demandant peu d'entretien... Dans un second temps, une fois que les produits sont connus des consommateurs et que l'on a vérifié qu'il existe une demande plus importante, on peut alors investir dans du matériel plus performant, permettant d'augmenter les capacités de production.

- **Démarrer en fabriquant des produits à technologie simple**

La technologie laitière est plus ou moins complexe selon les produits fabriqués. La maîtrise de cette technologie requiert du temps et de l'expérience. C'est pourquoi, il est préférable de débiter l'activité avec des produits demandant à la fois peu de savoir-faire tout en ayant un débouché important (lait pasteurisé, yaourt, lait caillé). Cela permet de démarrer rapidement une activité même si cette stratégie implique une confrontation forte avec la concurrence.

Dans un second temps, la fabrication de produits comme les fromages ou le beurre nécessite plus de compétence et de mise au point. Ce temps de tâtonnement, d'acquisition d'un procédé de fabrication performant est financé par l'activité de base de l'entreprise.

- **Se différencier par la qualité : l'exemple de la laiterie de San au Mali**

Danaya Nono est une entreprise privée lancée en 1996 et soutenue par le CIDR. Située dans un bassin laitier, elle commercialise des produits fabriqués à partir de lait local : lait frais, lait pasteurisé, lait caillé, crème. Cf. fiche Agridoc Mini laiterie « Danaya Nono » « lait confiance »

Danaya Nono a tenté le pari de s'installer dans une région où, bien que le lait local soit présent en abondance, les consommateurs achetaient peu de produits car ils se méfiaient de leur qualité. La qualité du lait vendu par les revendeuses était irrégulière et douteuse.

L'entreprise connaît un démarrage encourageant car elle a su s'imposer une rigueur dans la fabrication :

- Formation des éleveurs à l'hygiène de la traite
- Transport rapide du lait jusqu'à la laiterie
- Respect scrupuleux des règles d'hygiène lors de la transformation.

Mais avoir des produits de qualité ne suffit pas, il faut également que le consommateur soit informé. Danaya Nono a investi dans des campagnes publicitaires et a sensibilisé les revendeuses aux avantages du produit.

- **Pénétrer le marché par des prix attractifs**

En phase de démarrage, il est souhaitable de pratiquer des prix promotionnels. Même si l'on perd du bénéfice, cela permet de faire connaître le produit. La laiterie Danaya Nono à San, fournit également un exemple de pénétration du marché par une politique tarifaire adaptée. Les neufs premiers mois, les prix des produits laitiers sont égaux à ceux du marché (90 à 120 Fcfa pour du lait caillé en saison des pluies), la laiterie et les revendeuses acceptent momentanément de diminuer leurs marges. Cette première étape permet de sensibiliser les consommateurs à la qualité du produit. Les trois mois suivants, la marge initiale des revendeuses est rétablie (35 Fcfa pour le lait caillé en saison des pluies). Les produits sont alors plus chers que ceux du marché mais le consommateur accepte cette différence car les produits sont de meilleure qualité. Enfin, les prix augmentent progressivement au fur et à mesure de la notoriété des produits.

Auteurs : Philippe DUDEZ, Cécile Broutin

Saisie le : 15/01/2003

POUR ALLER PLUS LOIN

Contact **GRET**, Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques
211-213 rue Lafayette, 75010, Paris, France
Tel.:(33)1 40 05 61 61, Fax: (33)1 40 05 61 10, E-mail: gret@gret.org
Site web: <http://www.gret.org>

CIDR, Centre International de Développement et de Recherche
17 Rue de l'Hermitage
60 350 Autrèches
Tél. 00 33 3 44 42 71 40
Fax : 00 33 3 44 42 94 52
E-mail : cidr@compuserve.com,
Site web : www.groupecidr.org

Références bibliographiques Projet diffusion laiteries, «Organisation de la production, transformation et commercialisation, de produits laitiers », rapport annuel d'activités 1995.