

# **REALISATION D'UN DIAGNOSTIC FILIERES ET CHAINES DE VALEUR AU SEIN DES POLES DE DEVELOPPEMENT ET IDENTIFICATION DES INTERVENTIONS POTENTIELLES EN INFRASTRUCTURES RURALES (CSC MIE005) POUR LE RIMDIR**

## **LOT 1 – FILIERE LAIT**

### **ANNEXE 3 AU RAPPORT FINAL ETUDE FONCTIONNELLE ET PROSPECTIVE DE LA SOCIETE MAURITANIENNE DE PRODUITS LAITIERS (SMPL) A NEMA FEVRIER 2020**

## 1 CONTEXTE DE L'ETUDE

En Mauritanie, l'élevage est au cœur des systèmes de production des ménages ruraux. Les produits de l'élevage (lait, viande) sont des sources de revenus et de protéines, essentiels à la sécurité alimentaire. La filière laitière locale rencontre toutefois beaucoup de difficultés pour faire face à la demande des populations. Cette situation entraîne des importations massives de lait et de produits laitiers pour combler le déficit.

Le Hodh El Charghi, bassin de la SMPL est une grande zone d'élevage. Le cheptel ruminant composé de bovins, camelins, d'ovins et de caprins est très important. Cependant, malgré cette importante ressource, une bonne frange de la population vit dans la pauvreté et l'insécurité alimentaire. Aussi, le taux de chômage des jeunes est très élevé. C'est dans ce contexte que le gouvernement a mis en place la Société Mauritanienne des Produits Laitiers (SMPL).

**En décidant de mettre en place une usine de lait à Néma, le gouvernement voulait** faire du Hod el Chargui une wilaya émergente, porteuse d'espoir pour les femmes et les jeunes grâce à la valorisation de l'énorme potentiel laitier local.



**Les objectifs ainsi fixés sont :** lutter contre la pauvreté et le sous-emploi par la génération de revenus supplémentaires aux populations pastorales grâce à la valorisation de l'énorme potentiel laitier local.

Cependant, après plusieurs années de fonctionnement, la SMPL n'arrive pas à atteindre sa capacité de production. Cette situation est due à des difficultés rencontrées dans les différents maillons de la chaîne de valeur (production, collecte, transformation et commercialisation).

Fort de ce constat et du fait de l'importance du lait pour les populations locales, le gouvernement et ses partenaires, dont le RIMDIR ont décidé d'analyser l'opportunité de soutenir la relance de la société. Par ce plan de relance, la SMPL s'est fixée une nouvelle vision : « Être le moteur du développement local en collectant le maximum de lait possible ».

**Dans ce cadre, une analyse fonctionnelle et prospective a été menée en vue de documenter et/ou analyser les points suivants :**

- vue globale de la SMPL, de son bassin d'approvisionnement, et des relations liant l'entreprise (demande) et les producteurs de lait (offre)
- grandes interventions en cours ou à venir au niveau local (bassin SMPL) dans le secteur lait

- performances économiques actuelles et potentielles, impact (actuel et potentiel) sur les acteurs de la filière
- gouvernance
- commercialisation
- collaborations/partenariats en cours et à venir
- relations liant la SMPL et les producteurs de lait
- forces et faiblesses
- marges de progrès de l'offre et de la demande
- principaux risques à considérer dans le cadre de l'appui envisagé par le RIMDIR et le RIMFIL
- orientations clés pour les appuis visant i) un développement équilibré et cohérent de l'offre et la demande et ii) un business model garantissant un partenariat durable entre l'entreprise et les producteurs
- éléments de cadrage des appuis à mettre en oeuvre et premier plan prioritaire
- besoins d'approfondissements pour la définition des appuis à mettre en oeuvre

## 2 CARACTERISATION DU BASSIN DE LA SMPL

Le Hod El Chargui est un vaste territoire où alternent les zones sableuses, pierreuses et limono argileuses.

Le réseau hydrique est intéressant et l'eau est disponible dans la plupart des zones de concentration des troupeaux. La mare de **Mahmouda** et celle de **Vadra qui sont les plus importantes permettent** un abreuvement du cheptel une bonne partie de l'année. Les puits sont nombreux, mais la plupart d'entre eux sont très âgés et peu fonctionnels et non aménagés pour faciliter l'abreuvement des animaux. Bon nombre des forages sont saumâtres et certains sont vétustes et doivent être réfectionnés et équipés de réseaux d'adduction vers les hameaux de concentration ; ce qui va diminuer la pression et la dégradation de l'environnement immédiat.

Ces dernières années la pluviométrie est instable et marquée par une alternance de bonnes et mauvaises saisons. Cette variabilité affecte la qualité et la disponibilité des pâturages et influence le système d'élevage. Ainsi en bonne et moyenne année pluviométrique, les bovins restent en place et 30% des petits ruminants vont en transhumance. En mauvaise année, la presque totalité du cheptel part en transhumance vers le Mali et le Sénégal. Comme on le constate donc, le mode d'élevage pratiqué dans la wilaya est majoritairement extensif transhumant. Durant les mois d'août, septembre et octobre, les animaux sont sur place et l'alimentation est assurée pour l'essentiel par les pâturages. Durant la période de soudure dont la longueur varie en fonction de la pluviométrie, l'accès à l'aliment bétail est difficile (disponibilité et prix). Ainsi, le prix du sac de 50 Kg d'aliment bétail peut monter de 600 MRU à 1200 MRU.

D'après les statistiques du MDR issus de la campagne de vaccination, le cheptel ruminant (bovins, camelins et petits ruminants) s'élève à 5,75 millions de têtes. Ce qui fait de la Wilaya la plus grande région d'élevage du pays.

### 2.1 Production laitière et offre en lait dans le bassin

Tableau 1 : Évolution du cheptel ruminant

| ESPECES          | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      | 2017      | 2018      |
|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| BOVINS           | 780 000   | 800 000   | 850 000   | 870 000   | 900 000   | 950 000   | 970 000   | 1 000 000 |
| OVINS ET CAPRINS | 3 100 000 | 3 200 000 | 3 300 000 | 3 500 000 | 4 000 000 | 4 100 000 | 4 200 000 | 4 300 000 |
| CAMELINS         | 320 000   | 345 000   | 375 000   | 380 000   | 400 000   | 420 000   | 430 000   | 450 000   |

Le bassin de la SMPL compte un cheptel ruminant relativement important. Cependant, du fait des aléas climatiques le potentiel laitier est très sous exploité. En effet, les bovins qui constituent l'essentiel de ce potentiel ne restent sur place que quelques mois dans l'année avant de partir en transhumance.

D'après les entretiens que nous avons eus avec les acteurs (coopératives, éleveurs individuels, MDR,) et les visites de troupeaux, ces derniers sont composés de 80 à 90% de femelles. Cette orientation laitière est un atout majeur pour l'offre en lait.

Pour nos calculs, nous prenons les hypothèses classiques de constitution des troupeaux et de productivité laitière en zone saharo-sahélienne. Ainsi, pour une production moyenne de lait trait de 2 l/j / vache, rapporté au cheptel bovin dans le bassin.

**Tableau 2 : Calcul du cheptel potentiel en lactation**

|          | Cheptel total | % de ♀  | % de fécondité |
|----------|---------------|---------|----------------|
| Critère  |               | 40%     | 50%            |
| Effectif | 1 000 000     | 400 000 | 200 000        |

- Production de lait : 2 l / j / vache,
- Durée de lactation : 200 jours, soit une production de 400 l /vache / lactation

La production annuelle de lait en 2018 s'élèverait à 80 000 000 litres, soit environ 267 000 litres par jour pour 300 jours de collecte. Une telle production pourrait satisfaire les besoins de près de 9 laiteries de la taille de la SMPL (de capacité 30 000 litres par jour).

## **2.2 Estimation de l'évolution de la production laitière bovine du Hod El Chargui (HEC)**

Comme le montre le Tableau 3 suivant, l'évolution de la production de lait suit celle du troupeau. Ainsi, entre 2011 et 2019, la production de lait dans le HEC a augmenté de 28,2%.

**Tableau 3 : Évolution de la production laitière bovine du Hod El Chargui**

| Années              | 2011     | 2012     | 2013     | 2014     | 2015     | 2016     | 2017     | 2018     |
|---------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Effectifs           | 780000   | 800000   | 850000   | 870000   | 900000   | 950000   | 970000   | 1000000  |
| Production (litres) | 62400000 | 64000000 | 68000000 | 69600000 | 72000000 | 76000000 | 77600000 | 80000000 |
| Evolution en %      |          | 2,56     | 6,25     | 2,35     | 3,45     | 5,56     | 2,11     | 3,09     |

C'est entre 2012 et 2013 et 2015 -2016 que la production laitière dans le HEC a connu sa meilleure progression. En effet, la pluviométrie a été bonne en 2013 et 2016 d'où une bonne couverture végétale et une plus longue présence des pâturages. La production a évolué en moyenne de 3,62 depuis 2011.

**Sur la base de cette évolution la production prévisionnelle pour les cinq (5) prochaines années se présente comme suit :**

**Tableau 4 : Production prévisionnelle de lait entre 2018 et 2023**

| Année      | 2018       | 2019       | 2020       | 2021       | 2022       | 2023       |
|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Production | 80 000 000 | 82 896 000 | 85 896 835 | 89 006 301 | 92 228 329 | 95 566 994 |

***Ainsi, en 2023, la production laitière de la zone s'élèverait à plus de 10 fois les besoins de la SMPL.***

## **2.3 Contraintes de la production laitière:**

Les principales contraintes rencontrées au niveau de la production sont :

- l'alimentation des animaux en saison sèche;
- l'abreuvement durant la saison sèche ;
- la santé animale.

### **2.3.1 Alimentation**

L'alimentation des animaux dans le HEC est basée sur le pâturage naturel de brousse. Elle est donc tributaire de la pluviométrie et varie selon les saisons et le type de sol. A partir du mois de novembre, une bonne partie de la paille dans les zones sableuses est balayée et même enfouie par les vents. Par contre dans les zones de décrue, le pâturage naturel reste en place plus longtemps et favorise une plus longue durée de présence des troupeaux. Ces zones non souvent loin des points d'eau sont les zones de concentration des animaux en saison sèche. Ainsi, durant l'hivernage et jusqu'au mois de décembre ou janvier (selon l'importance de la pluviométrie), l'alimentation des vaches laitières et des autres animaux est essentiellement basée sur le pâturage de brousse.

La pratique de constitution des réserves fourragères n'est pas courante chez les éleveurs de la zone. Ainsi, une bonne partie de la paille de brousse est perdue par surtout l'effet des vents.

A Néma, de jeunes maliens ramassent la paille à partir du mois d'octobre et la stockent pour la revendre aux éleveurs de la ville durant la soudure.

Durant la saison sèche (qui peut durer de jusqu'en juillet), les éleveurs ont beaucoup recours à la complémentation avec l'aliment bétail usiné. Les aliments pour bétail utilisés par les éleveurs proviennent de l'usine de Néma et du Mali. L'aliment bétail appelé « rakel » qui vient du Mali est celui qui est majoritairement utilisé par les éleveurs qui vantent sa bonne qualité pour la production de lait. Le « rakel » est importé par les commerçants qui la vendent à des prix élevés pouvant dépasser 1000 MRU par sac de 50 Kg. Les éleveurs qui se trouvent dans des zones éloignées (au tour des points d'eau ou aux alentours des centres de collecte) doivent aller en ville pour l'acheter. Ceci renchérit le coût du fait du transport qui s'élève à 50 MRU par sac. Pour la disponibilité, aucun magasin d'aliments pour bétail existe dans la zone.

Dans le cadre du renforcement de la sécurité alimentaire des vaches en saison sèche, un projet de mise en place de parcelles de 2 ha de cultures fourragères va démarrer en 2020.

Les neuf sites retenus sont Chamiya, Vani, Bir El Sidi beye, Werken, Beribavatt, Mahmouda, Magham/Dar Elker, El Mabrouk et Timbédra. Le projet est financé par le PARIIS et mis en œuvre avec la SMPL. Les parcelles seront collectives et mis à la disposition des coopératives qui vont les gérer.

Le projet de cultures fourragères mis en place par l'État à Adel Bagrou va appuyer les coopératives d'éleveurs qui vont bénéficier des parcelles fourragères du PARIIS.

### **2.3.2 Abreuvement**

L'abreuvement des vaches se fait essentiellement dans les forages, les puits et les mares.

Les forages sont pour la plupart loin des zones de concentration en saison sèche et il n'y a pas d'adduction et d'abreuvoirs pour faciliter l'accès à l'eau pour les animaux.

Les puits que nous avons trouvé dans la zone sont construits depuis très longtemps et les aménagements annexes sont vétustes.

Les mares et points d'eau commencent à s'assécher en fin novembre. Cette année du fait de la mauvaise pluviométrie, les points d'eau se sont vite asséchés. Cette situation est accélérée par la chaleur (évaporation) et la forte pression des animaux.

**Tableau 5 : Situation des mares dans la Wilaya**

| Mare                             | Mouqathaa           | Statut     |
|----------------------------------|---------------------|------------|
| Verdré                           | Amourj              | Permanente |
| Niami                            | Amourj              | Temporaire |
| Vani                             | Néma                | Temporaire |
| Tough                            | Néma                | Temporaire |
| Magham<br>(Tichilite<br>R'maque) | Néma                | Temporaire |
| Mahmouda                         | Néma                | Permanente |
| Ntrech                           | Walata              | Temporaire |
| Dendare                          | Bassiknou           | Temporaire |
| Richa<br>M'berague               | Bir El Sidi<br>Beye | Temporaire |

Les mares permanentes sont au nombre de deux. Les autres mares s'assèchent vite et les animaux migrent vers les deux mares permanentes. La forte concentration au de ces points d'eau dégrade l'environnement et les pâturages environnants sont vite broutés ce qui fait que les éleveurs vont à la recherche d'autres points d'eau pour nourrir leurs animaux.

Pour cela certains éleveurs recrutent des bergers et des piseurs payés 5000 MRU/mois chacun. Ces charges augmentent le coût de production du litre de lait ; alors que le prix payé par l'usine reste fixe.

### 2.3.3 Sante animale

Dans le bassin de la SMPL, le manque de parcs de vaccination est notoire. Les éleveurs font plusieurs km pour vacciner leurs animaux ; beaucoup d'entre eux n'y vont pas. Le suivi sanitaire fait aussi défaut surtout du fait de la grande mobilité des troupeaux. La transhumance au Mali et au Sénégal cause également beaucoup de pertes liées aux pathologies présentes dans ces pays et contre lesquelles les éleveurs mauritaniens ne vaccinent pas leurs cheptels. L'année dernière, beaucoup de pertes ont été enregistrées à cause de la fièvre aphteuse chez les éleveurs ayant transhumé au Sénégal. On enregistre de plus en plus, l'émergence de nouvelles maladies et la ré-émergence de maladies jadis disparues (éradiquées) du fait de la transhumance.

L'insuffisance du personnel technique vétérinaire a été signalée partout dans toutes les wilayas, la mobilité des troupeaux pour la transhumance et le manque d'infrastructures sanitaires (parcs de vaccination) sont les principales contraintes au niveau de la santé animale.

La Wilaya compte un seul vétérinaire privé fixe qui ne recrute du personnel que pendant la campagne de vaccination. A côté on compte 7 inspecteurs dans les Mouqathaa et 4 chefs de postes plus le Délégué pour une Wilaya dont la superficie est de 200 km<sup>2</sup>. Ces agents sont appuyés par un personnel non permanent pour la plus part.

**Tableau 6 : Suivi de la transhumance 2015 -2019**

| Espèces    | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019<br>en cours |
|------------|---------|---------|---------|---------|------------------|
| Bovins     | 76 523  | 75 643  | 87 650  | 98 700  | 14 500           |
| Ov/caprins | 890 567 | 765 090 | 654 000 | 870 700 | 1 300 000        |
| Camelins   | 16 700  | 17 800  | 24 578  | 26 759  | 7 800            |

**Tableau 7 : Rapport transhumance/effectif total cheptel dans la Wilaya (en %)**

| Espèces    | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019 en cours |
|------------|-------|-------|-------|-------|---------------|
| Bovins     | 8,5   | 7,96  | 9,03  | 10    | 1,45          |
| Ov/caprins | 24,06 | 20,13 | 16,76 | 21,76 | 3,02          |
| Camelins   | 4,17  | 4,23  | 5,79  | 6,22  | 1,73          |

Le tableau montre que quelle que soit l'année pluviométrique (bonne ou mauvaise) le pourcentage de bovins qui transhument ne dépasse pas 10%.

#### 2.3.4 Contraintes :

Les principales contraintes au niveau de la santé animale sont :

- la mobilité des troupeaux et la transhumance;
- le manque d'agents vétérinaires ;
- le manque d'infrastructures sanitaires (parcs de vaccination).

### 3 ANALYSE DE LA PRODUCTION DE LAIT DANS LA ZONE

Dans la zone de la SMPL, l'élevage est caractérisé par une saisonnalité de la production de lait. Pendant l'hivernage (juillet, août à décembre) la production est importante ; alors que pendant la saison sèche (janvier mars à juin) elle est faible. Il s'agit donc d'une production irrégulière dans le temps (saisons) et dans l'espace du fait du caractère extensif marqué par de grandes distances, la mobilité des troupeaux et le manque de pistes de production.

La production de lait est également tributaire du faible potentiel génétique laitier des races locales.

Mais malgré ces difficultés, la production dépasse largement les besoins de la SMPL. Les actions qu'il conviendra de dérouler pour atteindre la capacité de collecte de la société devront tourner au tour du maintien de la production en saison sèche et de l'organisation de la collecte.

#### 3.1 LA COLLECTE ET LA TRANSFORMATION

##### 3.1.1 La collecte

La vente du lait par les éleveurs est une activité jeune dans la Wilaya. Jadis dans la culture locale, la vente du lait était une affaire de pauvre et avait une influence négative sur le troupeau. Les quantités vendues dans les villes (marchés et bord de route) surtout le soir à proximité des vendeuses de couscous sont faibles et dépassent rarement 10 litres par vendeur. La vente est faite presque exclusivement par les femmes ; rarement par les hommes.

Du fait des pesanteurs socio-culturelles, on comprend que l'adhésion des populations au projet de la SMPL soit difficile au démarrage et nécessite une ingénierie sociale permanente et de qualité.

Le réseau de collecte actuel est composé de 3 centres de collecte (Werken, Chamiya et Bangou) plus la collecte à l'usine.

Au démarrage, la collecte était individuelle ; chaque éleveur traie ses vaches et livre le lait au centre de collecte ou à l'usine.

En 2018, la SMPL a organisé une tournée de sensibilisation dans le bassin en compagnie du Wali, du délégué MDR, des représentants des éleveurs (GNAP...). Cette action a permis de mettre en place des coopératives pour mieux organiser et renforcer la collecte au niveau des centres de collecte.

La création et l'enregistrement des coopératives a commencé en juin 2018, mais c'est en octobre 2018 que les premières coopératives ont commencé à livrer leur lait au niveau des centres de collecte.

Aujourd'hui, le nombre total de coopératives enregistrées s'élève à 86 dont 49 ont commencé à livrer leur lait au niveau des centres :

- 36 coopératives livrent à Chamiya
- 08 coopératives livrent à Werken
- 05 coopératives livrent à Néma

**Tableau 8: Évolution de la collecte de lait (litres) 2018/2019 par centre**

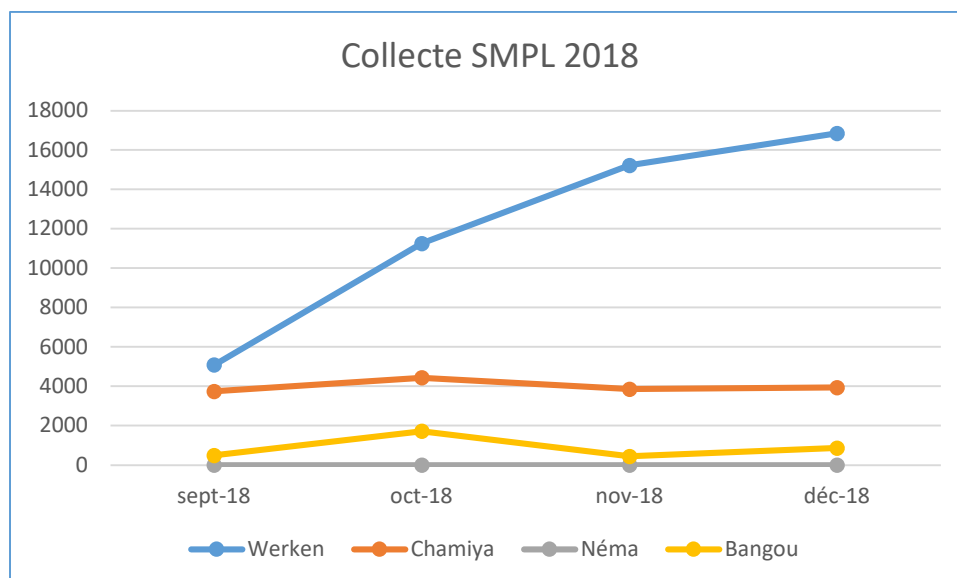
| Mois              | Centres de collecte |                |               |              | Total          | Litres moyenne/j |
|-------------------|---------------------|----------------|---------------|--------------|----------------|------------------|
|                   | Werken              | Chamiya        | Néma          | Bangou       |                |                  |
| sept-18           | 5 090               | 3 744          | -             | 497          | 9 331          | 311              |
| oct-18            | 11 256              | 4 443          | -             | 1 727        | 17 426         | 562              |
| nov-18            | 15 223              | 3 867          | -             | 443          | 19 533         | 651              |
| déc-18            | 16 855              | 3 940          | -             | 870          | 21 665         | 699              |
| <b>Total 2018</b> | <b>48 424</b>       | <b>15 993</b>  | <b>-</b>      | <b>3 538</b> | <b>67 955</b>  |                  |
| janv-19           | 21 133              | 9 137          | 684           | 1 886        | 32 841         | 1 059            |
| févr-19           | 23 671              | 11 099         | 1 629         | 184          | 36 583         | 1 307            |
| mars-19           | 25 029              | 12 539         | 1 522         | 264          | 39 355         | 1 270            |
| avr-19            | 22 821              | 10 814         | 1 547         | -            | 35 182         | 1 173            |
| mai-19            | 14 840              | 6 992          | 1 462         | -            | 23 295         | 751              |
| juin-19           | 11 026              | 4 941          | 876           | -            | 16 843         | 561              |
| juil-19           | 10 522              | 4 199          | 451           | -            | 15 172         | 489              |
| août-19           | 22 149              | 26 064         | 117           | -            | 48 330         | 1 559            |
| sept-19           | 52 230              | 132 906        | 3 093         | -            | 188 229        | 6 274            |
| oct-19            | 65 347              | 87 206         | 6 759         | -            | 159 312        | 5 139            |
| nov-19            | 58 115              | 54 045         | 5 879         |              | 118 039        | 3 935            |
| déc-19            | 83 161              | 48 999         | 6 049         |              | 138 209        | 4 607            |
| <b>Total 2019</b> | <b>410 044</b>      | <b>408 941</b> | <b>30 068</b> | <b>2 334</b> | <b>851 390</b> |                  |

Comme le montre le Tableau 8 le centre de Bangou a fonctionné seulement 6 mois avant de fermer. D'après les informations que nous avons reçues, les raisons sont d'ordre socio-politique. Le centre de Néma est resté quatre mois sans fonctionner et le maximum collecté par mois est de 6759 litres.

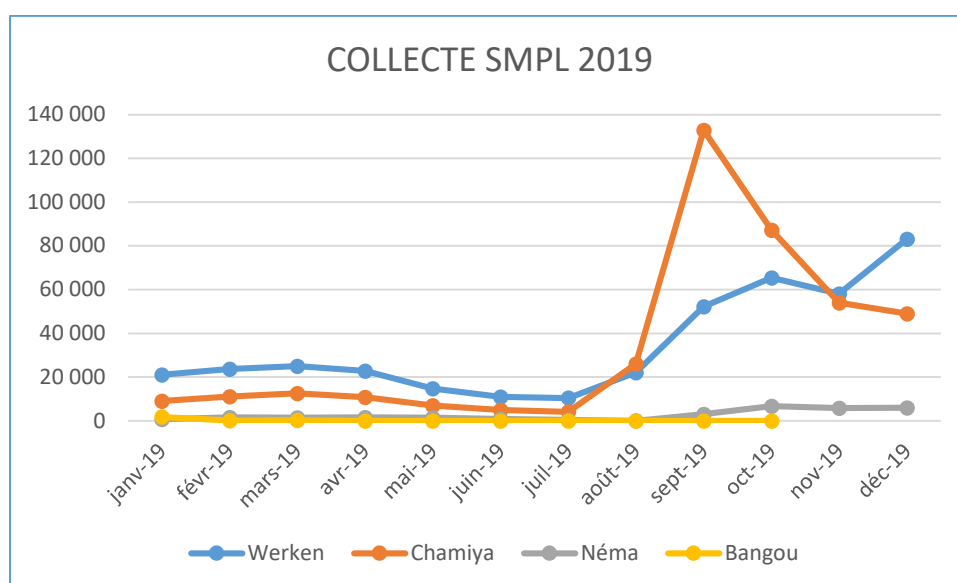
Le centre de Werken a toujours collecté la plus grande quantité jusqu'en juillet 2019 où Chamiya est passé en tête. D'après les informations reçues aux chez les éleveurs et au niveau de la SMPL, ce renversement de tendance est dû au taux de rejet important à Werken, mais aussi au transfert d'un important cheptel de la zone de Werkène vers celle de Chamiya pour éviter le coût de transport du lait.



**Graphique 1 : Collecte SMPL 2018**



**Graphique 2 : Collecte SMPL 2019**



La forte tendance à la baisse pour la collecte de Chamiya, peut laisser supposer un départ précoce des troupeaux en grand nombre dans cette zone de collecte, dès Septembre sur une tendance forte. La tendance à la baisse semble plus lissée sur Néma et Werkène, soit une présence possible plus longue des troupeaux, dont la durée de sédentarisation et les effectifs méritent d'être évalués. La hausse en décembre peut également être interprétée par un retour vers le centre de Werkène, d'éleveurs ayant quitté Werkène au mois d'Août pour aller à Chamiya.

L'analyse de ces tendances permettrait de mieux orienter les actions de promotion pour la collecte, afin de les confronter aux réalités des éleveurs dans chacune des zones de collecte.

L'analyse des supports informatiques recensant les éleveurs, pour le paiement du lait collecté, offrirait une classification permettant un ciblage plus efficace des groupes d'éleveurs préférentiels à encadrer et à accompagner. Une régularité d'apport de lait sur la durée peut impliquer une plus longue sédentarité des troupeaux et par conséquent une meilleure écoute de ces éleveurs sur des supports informatifs concernant une conduite économique et technique des cheptels plus performante. Ils peuvent ainsi devenir un support démonstratif pour les éleveurs plus attachés à une démarche empirique.

**Tableau 9 : Perspectives de collecte de la SMPL :**

| <b>Localité</b>     | <b>Partenaire</b> | <b>Capacité (l)</b>                    | <b>Date de mise en place</b>              |
|---------------------|-------------------|--|---|
| <b>Agweinit</b>     | PRAPS             | 30 000                                 | 2020                                      |
| <b>Aweinat Zbil</b> | Progrès-lait      | 3 000                                  | A définir                                 |
| <b>Béri Bava</b>    | PRAPS             | 30 000                                 | 2020                                      |
| <b>Bangou</b>       | En place          | 30 000                                 | Centre à ré-ouvrir                        |
| <b>Amourj</b>       | Progrès-lait      | 3 000                                  | Centre à ouvrir et à équiper              |
| <b>Timbédra</b>     | Progrès-lait      | 3 000                                  | Centre à ouvrir et équipement à compléter |
| <b>A définir</b>    | PDRIANSM          | 3 centres (lieu et capacité à définir) | 2020                                      |
| <b>Ematlakarich</b> | RIMDIR/ PDRIASNM  | 5 000                                  | 2020                                      |

La SMPL achète le lait à 21 MRU aux éleveurs au niveau des centres et le transporte avec ses camions à l'usine de Néma. Ce sont les éleveurs eux même qui livrent le lait aux centres de collecte. Les camions SMPL ramassent le lait mardi, jeudi et dimanche ; soit tous les deux jours de la semaine. Dans les marchés et au bord de la route, le lait est vendu entre 40 et 50 MRU/litre par les éleveurs. Cette différence de prix qui constitue un manque à gagner important pour les producteurs peut en partie justifier les faibles quantités de lait collecté au niveau des centres.

Le prix du lait a été fixé de commun accord entre la SMPL et les producteurs lors de l'ingénierie sociale. Globalement ce prix est accepté par les éleveurs qui n'arrivaient pas à vendre leur lait et qui maintenant peuvent vendre tout leur lait et avoir des revenus réguliers.

Si les centres de collecte déjà en place fonctionnent normalement, la quantité collectée sera supérieure à la capacité de l'usine. Ainsi, si tous les projets de mise en place de centres de collecte se réalisent et que ces derniers fonctionnent comme prévu, l'usine aura des difficultés pour absorber tout le lait collecté. Il faudra dans ce cas promouvoir la transformation dans certains centres en les équipant de matériels de pasteurisation et de conditionnement.

Comme logistique de collecte, la SMPL dispose de :

- 3 camions citernes (dont un est actuellement en panne) pour le transfert du lait des centres de collecte vers l'usine ;
- 3 camionnettes double cabine pour le transport des bidons à lait;
- 3 camionnettes mono cabine pour le transport des bidons à lait. Les camionnettes ne sont pas utilisées pour la collecte ;
- 3 camions citernes pour l'approvisionnement en eau des centres.

### 3.1.2 Gestion des centres de collecte :

Le personnel des centres de collecte est composé de huit (8) agents dont:

- 1 chef de centre ;
- 1 technicien labo ;
- 1 pointeur ;
- 4 manœuvres ;
- 1 gardien.

A Chamiya, le personnel est complet ; alors qu'à Werkene le chef de centre joue en même temps le rôle de technicien de labo.

Le personnel des centres est employé par la SMPL qui prend en charge les salaires.

Comme on le constate, les effectifs du personnel des centres sont élevés pour les quantités collectées.

Contraintes de la collecte :

Les difficultés enregistrées dans la collecte sont entre autres :

- L'enclavement des zones de forte production laitière en hivernage,
- La non organisation de la collecte et la faiblesse voire même l'absence de logistique de collecte,
- Les rejets de lait au niveau des centres de collecte,
- Le manque de formation des éleveurs aux bonnes pratiques d'hygiène.

Les centres n'ont pas de sources d'eau courante et d'électricité ; c'est donc la SMPL qui les en approvisionne (citernes d'eau et gas-oil pour les groupes électrogènes).

Ces trois éléments (salaires, eau et électricité) augmentent considérablement les coûts de production de la SMPL.

Les producteurs sont payés à la fin de chaque mois par la SMPL par le biais des présidents de coopératives. Chaque coopérative ouvre un compte dans une banque désignée par la SMPL qui y verse le montant global du paiement des producteurs. Le président de la coopérative retire l'argent et fait la distribution aux producteurs selon le montant des factures établies par le centre de collecte et dont un volet est détenu par eux.

Ce mode de paiement convenu de commun accord avec la SMPL ne pose pas de problème pour l'instant.

Cependant, les contrats signés entre la SMPL et les coopératives ne précisent pas la périodicité des paiements ; ce qui n'est pas du goût des éleveurs. Il faudra dans le cadre d'un avenant rectifier ce manquement.

Comme nous l'avons noté plus précédemment, les éleveurs ne sont pas représentés au niveau des centres ; ce qui amène beaucoup d'incompréhensions concernant les rejets. Dans le cadre de l'avenant, il faudra faire en sorte que les coopératives y soient représentées. Pour se faire, il conviendra tout d'abord que les coopératives soient structurées en union ou en une autre structure fédérative pour pouvoir désigner un représentant qui puisse parler au nom de tous.

### 3.1.3 Recommandations sur la gestion des centres de collecte

Compte tenu des coûts importants engendrés par les centres de collecte, nous recommandons :

- 1) que la gestion des centres soit externalisée. Ainsi, la SMPL peut rétrocéder les centres aux Unions des coopératives (à créer autour de chaque centre). L'union des coopératives signe un contrat d'exploitation (ou de gestion) avec un groupement économique qui gère le centre. Pour le démarrage, la SMPL ou la caisse de crédit pourra octroyer un fonds de roulement au groupement. Les bénéfices seront répartis entre l'Union des Coopératives, le groupement et le centre de collecte lui-même

Cette question doit prendre en compte les coûts afférents à la gestion et l'entretien des centres qui risque de devoir être répercuté sur le prix du lait au producteur.

- 2) que les problèmes d'eau et d'électricité soient réglés au niveau des centres de collecte. Ces questions devront être également abordées et résolues pour les centres de collecte dont la construction est prévue (PRAPS et ECODEV), sans que les populations présentes puissent avoir un risque de pénurie (eau) compte tenu des besoins en eau de chaque centre.

Pour exploiter l'important potentiel laitier au tour des centres, la création du métier de collecteur qui n'existe pas dans le bassin de la SMPL, est préconisée. La création du métier de collecteur sera accompagnée par les mesures suivantes :

- La création de points de collecte (bidons) dans les points de concentration des animaux ;
- L'acquisition de matériels roulant (motos, tricycles...) au profit de jeunes intéressés.
- Le renforcement des capacités des éleveurs aux bonnes pratiques d'hygiène de la collecte (traite, transport...). Pour que la formation soit efficace il conviendra de former les bergers, les trayeurs et les livreurs et collecteurs et non les propriétaires seulement comme c'est le cas actuellement

Ainsi, pour le point renforcement des capacités, le centre de formation technique féminin en élevage peut être renforcé et mis à contribution. Il s'agira pour ce faire de créer des modules :

- Production laitière (alimentation, abreuvement, reproduction...),
- Bonnes Pratiques d'Hygiène dans les différents maillons (traite, transport...)
- Gestion des exploitations laitières...

La création de ce métier de collecteur sera accompagnée par un renforcement de capacités aux bonnes pratiques d'hygiène de la collecte (traite, transport...).

### 3.1.4 Perspectives de collecte de la SMPL :

En plus des centres de collecte mis en place par la SMPL, les partenaires qui interviennent dans la zone ont prévu en rapport avec la société, d'installer d'autres centres pour renforcer le dispositif. Pour le choix des sites devant abriter les centres, un comité composé du Wali, du MDR, de la SMPL et du bailleur est mis en place. Les producteurs ne sont pas dans le comité ; ce qui peut poser des problèmes comme c'est le cas à Bangou. Il convient donc de les coopter dans le comité pour valider les choix auprès des populations.

Les critères de choix des sites sont les suivants :

- Potentiel laitier (basé sur les effectifs) ;
- Accessibilité ;
- Proximité d'une source d'eau ;
- Proximité d'une source d'énergie (électricité).

Apparemment, ces critères n'ont pas été respectés lors du choix des premiers sites actuels de la SMPL.

**Tableau 10 : Perspectives de collecte de la SMPL :**

| <b>Localité</b> | <b>Partenaire</b>         | <b>Capacité<br/>(en litres)</b>        | <b>Date de mise en place</b>              |
|-----------------|---------------------------|--|---|
| Agweinit        | PRAPS                     | 30 000                                 | 2020                                      |
| Aweinat Zbil    | Progrès-lait<br>(ECODEV)* | 3 000                                  | A définir                                 |
| Béri Bava       | PRAPS                     | 30 000                                 | 2020                                      |
| BANGOU          | En place                  | 30 000                                 | Centre à ré-ouvrir                        |
| Amourj          | Progrès-lait<br>(ECODEV)* | 3 000                                  | Centre à ouvrir et à équiper              |
| Timbédra        | Progrès-lait<br>(ECODEV)* | 3 000                                  | Centre à ouvrir et équipement à compléter |
| A définir       | PDRIASNM                  | 3 centres (lieu et capacité à définir) | 2020                                      |

|             |                  |       |      |
|-------------|------------------|-------|------|
| Matlakarich | RIMDIR/ PDRIASNM | 5 000 | 2020 |
|-------------|------------------|-------|------|

\* : Les centres de ECODEV sont munis d'équipements énergétiques solaires pour le fonctionnement des tanks et d'une pompe à eau solaire. Les prochains centres peuvent s'inspirer de ce modèle qui fonctionne déjà bien au Sénégal

Ainsi, si tous les projets de mise en place de centres de collecte se réalisent et que ces derniers fonctionnent comme prévu, l'usine aura des difficultés pour absorber tout le lait collecté.

### 3.1.5 La transformation et les équipements

La SMPL, en tant qu'usine, a été créée en 2016 par l'Etat mauritanien. Elle a le statut juridique de Société d'Etat. Le financement est estimé à 7 milliards de MRO et dispose d'un personnel de 93 personnes. Le démarrage de la production a eu lieu en 2017.

La laiterie a été livrée clefs en main avec une ligne UHT, une ligne lait pasteurisé complète et une ligne incomplète de yaourt. La ligne lait pasteurisé a fonctionné seulement trois mois avant d'être arrêtée pour raison de qualité du fait du système de transfert qui est manuel (d'où une re-contamination du lait après pasteurisation). La laiterie dispose aussi d'une écrémeuse mais celle-ci n'est pas compatible avec le reste de l'équipement et doit être changée si on veut produire du beurre.

Un site de 45 ha est dédié à la laiterie qui n'en occupe que 1 ha ; ce qui permet d'envisager une extension (magasin de stockage, toilettes, autres locaux administratifs) au besoin.

En vue d'atteindre les objectifs visés dans sa nouvelle vision, la SMPL devrait mettre son équipement à niveau en acquérant le matériel suivant :

- Une unité secondaire de fabrique de glace pour pouvoir produire tous les jours et non tous les deux jours comme actuellement;
- Un groupe électrogène de 500 kva pour se conformer à la capacité de l'usine ;
- Un système de transfert semi-automatique du lait après dépotage ;
- Un tank aseptique à lier avec le stérilisateur pour éviter les pertes en cas de coupure d'électricité (400 litres perdus par coupure);
- Un tank de brassage de 6000 litres pour le yaourt ;
- Un tank de 6000 litres pour le refroidissement du lait fermenté ;
- Un échangeur à plaques pour yaourt ;
- Un tank de réception de 10 000 litres,
- Une unité de standardisation ;
- Une écrémeuse pour la production de beurre et de crème ;
- Une unité de poudrage pour mélanger les sucres et les arômes ;
- Une ligne complète polyvalente de conditionnement pour le lait pasteurisé ;
- Une ligne de conditionnement pour le yaourt.

Pour les bâtiments de production et divers, il serait pertinent de :

- Installer des siphons pour l'évacuation des eaux usées ;
- Acquérir une unité performante de traitement des eaux usées;
- Rouvrir une autre porte pour respecter la marche en avant ;
- Externaliser les toilettes ;
- Construire un magasin de stockage des produits finis (la capacité actuelle ne permet de stocker qu'une seule production) ;
- Installer des bouches d'eau pour prévoir les cas d'incendie ;
- Installer un système d'alarme ;
- Installer caméras de surveillance ;
- Mettre en place un parc ombragé pour les véhicules afin d'éviter l'agression par les intempéries (pluies, soleil).

## 4 GOUVERNANCE DE LA SMPL

Un Conseil d'Administration (CA) présidé par le Wali a été mis en place. Il convient de noter que ce CA ne compte ni éleveurs, ni commerçants et ni représentant du personnel de l'usine. Aussi, il ne se réunit pas fréquemment ; ce qui a été déploré par le Wali qui lui-même doit convoquer les réunions.

En interne, la SMPL a un Directeur avec son assistant et 9 départements (voir ci-dessous)

### 4.1 Organisation générale de la laiterie :

La laiterie compte neuf (09) départements :

1. Département exploitation qui gère le matériel et les machines à l'intérieur de l'usine ;
2. Département utilités qui gère les machines à l'extérieur de l'usine (groupe électrogène, unité de fabrique d'eau glacée, chaudière...) ;
3. Département production qui assure la transformation du lait ;
4. Département qualité et hygiène
5. Laboratoire d'analyses,
6. Département commercialisation ;
7. Département administratif et financier
8. Département maintenance
9. Sécurité.

### 4.2 Analyse de l'organisation générale :

L'effectif du personnel (93 employés) est très important et disproportionné comparé à la production actuelle :

- 32 personnes en CDI (tous en poste à l'usine) ;
- 25 en CDD ;
- 26 journaliers ;
- 10 en contrats de prestation (08 au niveau de l'usine, 01 à Nouakchott et 01 à Tintane).

### 4.3 Les contrats à durée déterminée

| Désignation                      | Nombre | Lieu d'affectation |
|----------------------------------|--------|--------------------|
| Contrat à durée déterminée (CDD) | 3      | Centre Bangou      |
|                                  | 2      | Centre de Werken   |
|                                  | 2      | Centre de Chamiya  |
|                                  | 18     | Usine - Néma       |
| Total                            | 25     |                    |

### 4.4 Les contrats de prestation

| Désignation           | Nombre | Lieu d'affectation |
|-----------------------|--------|--------------------|
| Contrat de prestation | 1      | Rep Nouakchott     |
|                       | 1      | Rep Tintane        |

|              |           |              |
|--------------|-----------|--------------|
|              | 8         | Usine - Néma |
| <b>Total</b> | <b>10</b> |              |

#### 4.5 Manutentionnaires journaliers

| Désignation               | Nombres   | Lieu d'affectation |
|---------------------------|-----------|--------------------|
| Mains d'œuvres de l'usine | 17        | Usine - Néma       |
| Mains d'œuvres centres    | 3         | Centre de Chamiya  |
|                           | 4         | Centre de Werken   |
|                           | 2         | Centre de Bangou   |
| <b>Total</b>              | <b>26</b> |                    |

On note cinq femmes seulement dans l'effectif de la SMPL. Aussi, le personnel du centre de Bangou est compris dans cet effectif, car il continue à être payé même si le centre ne fonctionne pas. Cette dernière situation montre la prédominance des considérations sociales dans les recrutements au détriment de la compétence. Ce nombre important d'employés dont la plupart sont incompetents et non nécessaires, influe négativement sur la rentabilité de la société et jouera au finish en défaveur des producteurs et donc du développement de la zone.

Les entretiens que nous avons eus avec les chefs de départements montrent que le personnel est mal formé et les profils sont inadaptés aux postes. Les recrutements effectués n'ont pas tenu compte des besoins réels de l'usine. Ainsi, dans le cadre de la relance et de la montée en puissance de l'usine, il est urgent de mettre en place un plan de renforcement des capacités et de mettre des personnes au poste correspondant à leur qualification. En effet, seuls certains chefs de départements sont formés pour le travail dont ils ont la tâche. En réalité, il faut procéder à un audit du personnel en vue de pouvoir répondre aux défis et s'adapter aux ambitions fixées.

## 5 PRODUITS ET SERVICES :

Actuellement, la laiterie produit du lait UHT qui est un produit de grande consommation bien apprécié dans la zone comme dans tout le pays. Le procédé de fabrication est bien maîtrisé par l'équipe. Le produit est conditionné en brique de 500 ml et de 250 ml. Il est commercialisé sous le nom Ngadi.

La gamme des produits et les prix pratiqués sont les suivants :

**Tableau 11 : Gamme et prix des de produits de la SMPL**

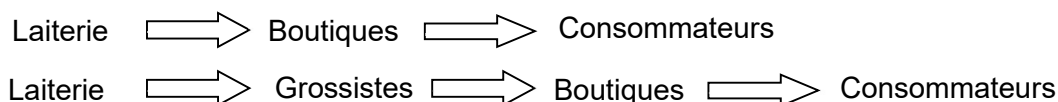
| Produit         | Format                        | Prix en MRU |
|-----------------|-------------------------------|-------------|
| <b>Lait UHT</b> | Brique de 250 ml avec pipette | 15          |
| <b>Lait UHT</b> | Brique de 500 ml sans bouchon | 30          |
| <b>Lait UHT</b> | Brique de 500 ml avec bouchon | 30          |

## 5.1 La commercialisation et les produits concurrents :

Les produits de la SMPL sont commercialisés sur le marché national. Pour la distribution, des contrats ont été signés avec un grossiste à Nouakchott et un autre à Nouadhibou pour une quantité de 6000 litres par semaine. Des dépôts gérés par des personnes payées par la SMPL sont ouverts à Tintane et Timbédra. A Néma ville, les boutiquiers viennent s'approvisionner directement à l'usine ou bien sont livrés chez eux.

Les circuits de distribution utilisés se présentent comme suit :

**Schéma 1 : Circuits de distribution de la SMPL**



Si l'usine monte en puissance et atteint sa capacité de production, ces circuits auront du mal à écouler la production. Dans ce cas, il faudra mettre en place un département commercial avec une équipe dont les profils permettront de répondre aux défis de la mise en marché et de la concurrence.

## 5.2 Besoins en logistique pour la distribution :

Pour atteindre et valoriser les marchés potentiels ciblés, la SMPL a besoin pour sa montée en puissance de :

- 1 camion frigorifique de 40 tonnes pour l'axe Néma – Nouakchott ;
- 1 camion frigorifique de 20 tonnes pour l'axe Néma – Amourj – Bassikounou.

## 5.3 Compte d'exploitation du mois de septembre :

Nous avons pris ce mois qui est celui durant lequel la SMPL a collecté le plus de lait ; **188 228,91** litres (4 fois plus que la quantité collectée en août qui était jusqu'alors le mois pic). Cette quantité équivaut à une collecte de 7 843 litres / jour si les centres fonctionnent 6 jours par semaine.

Nous avons utilisé les informations données par les agents de l'usine :

- Prix d'achat du lait au producteur = 21 MRU
- Perte de 5% durant le processus de production ;
- 60% de la production conditionnée en paquets de 500 ml ;
- 40% de la production conditionnée en paquets de 250 ml ;
- 4 caisses retournés sur 1000 livrés aux clients par type de conditionnement ;
- Prix de vente à l'usine ; 20 MRU pour les 500ml et 10 MRU pour les 250 ml ;
- Les salaires, l'eau, l'électricité, le gas-oil et l'entretien (produits d'entretien et divers) concernent l'usine et les centres de collecte ;
- Les amortissements ne sont pas pris en compte dans le calcul du fait de l'absence d'informations détaillées sur les coûts des constructions et des équipements.



**Tableau 12 : Compte d'exploitation du mois de septembre 2019**

|                           | Charges   |                     |                  | Produits  |                     |                  |
|---------------------------|-----------|---------------------|------------------|-----------|---------------------|------------------|
|                           | Quantité  | Prix unitaire (MRU) | Prix total (MRU) | Quantité  | Prix unitaire (MRU) | Prix total (MRU) |
| Achat de lait cru (l)     | 188 228,9 | 21                  | 3 952 807        |           |                     |                  |
| Vente de lait (usine) (l) |           |                     |                  | 178 817,5 |                     |                  |
| Emballages 500 ml         | 249 915   | 2,63                | 657 276          | 213 714   | 20                  | 4 274 280        |
| Emballages 250 ml         | 313 256   | 1,64                | 513 740          | 284 952   | 10                  | 2 849 520        |
| Pipes                     | 313 256   | 0,1028              | 32 203           |           |                     |                  |
| H2O2                      | 1         |                     | 24 344           |           |                     |                  |
| Plantacar                 | 1         |                     | 20 078           |           |                     |                  |
| Électricité               | 1         |                     | 350 000          |           |                     |                  |
| Eau                       | 1         |                     | 140 000          |           |                     |                  |
| Entretien                 | 1         |                     | 125 000          |           |                     |                  |
| Gas-oil                   | 1         |                     | 600 000          |           |                     |                  |
| Salaires                  | 1         |                     | 1 600 000        |           |                     |                  |
| <b>Totaux</b>             |           |                     | <b>8 015 448</b> |           |                     | <b>7 123 800</b> |
| <b>Solde</b>              |           |                     |                  |           |                     | <b>- 891 648</b> |

Sans tenir compte de l'amortissement des bâtiments et des équipements (livrés clé en main par l'Inde et dont nous n'avons pas pu avoir les coûts détaillés), le tableau montre que la SMPL fait une marge brute de – 891 648 MRU au mois de septembre durant lequel la production est plus importante depuis le démarrage des activités.

Le coût de production du litre de lait s'élève à 45 MRU. Ce coût tient compte des charges de l'usine et des centres de collecte mais hors amortissement des installations (usine, matériel roulant et centres de collecte).

D'après les simulations que nous avons faites, l'usine commencerait à dégager une marge brute positive à partir de 15 000 litres par jour (amortissement non pris en compte).

## 5.4 Les produits concurrents

Les principaux produits concurrents trouvés sur place figurent dans le Tableau 13:

**Tableau 13 : Produits concurrents**

| Marque            | Format (ml) |      | Prix respectifs en MRU |    |
|-------------------|-------------|------|------------------------|----|
| Rose              | 200         | 500  | 15                     | 30 |
| Mana              | 200         | 500  | 15                     | 30 |
| Kulyoum           | 200         | 500  | 15                     | 30 |
| Bridel            | 200         | 500  | 15                     | 30 |
| Président         | 200         | 500  | 15                     | 30 |
| Jaouda            | 200         | 500  | 15                     | 30 |
| El badiya         | 200         | 500  | 15                     | 30 |
| Linéa             | 200         | 500  | 15                     | 30 |
| Feiraco           | 200         | 500  | 15                     | 30 |
| Asturiana         | 500         | 1000 | 30                     | 50 |
| Promess           | 200         | 500  | 15                     | 30 |
| Millack           | 200         | 500  | 15                     | 30 |
| Rio               | 200         | 500  | 15                     | 30 |
| Calci Avera       | 200         | 500  | 15                     | 30 |
| Laicran           | 200         | 500  | 15                     | 30 |
| Rayan             | 200         | 500  | 15                     | 30 |
| Belle hollandaise | 200         | 500  | 15                     | 30 |

Comme le montre le tableau, tous les formats 500 ml sont vendus au même prix que le Ngadi. Par contre tous les concurrents proposent des petits formats de 200 ml plus petits que le Ngadi (250ml) mais vendus au même prix de 15 MRU. Sur ce dernier format, la SMPL pourrait faire de très bonnes affaires si elle mettait en place une bonne promotion et stratégie de marketing.

## 5.5 Perspectives de marchés :

- En vue d'accompagner la relance et la montée en puissance de la SMPL, les marchés suivants peuvent être ciblés et démarchés :
- Le camp des réfugiés de Bassikounou,
- Les casernes militaires et para-militaires ainsi que le personnel de la SNIM;
- Les écoles et universités (lait à l'école)...

## 5.6 Contraintes de la commercialisation :

Les principales contraintes pour la mise en marché des produits de la SMPL sont :

- La faiblesse du département commercial et l'absence de marketing;
- La distance entre l'usine et les grands centres de consommation (Nouakchott et Nouadhibou) ;
- La difficulté dans l'utilisation des briques de lait (produits finis). En effet, les bouchons sont très difficiles à ouvrir et les briques sans ouverture sont juste marquées mais ne sont pas pré-ouvertes. Ceci fait que le produit se verse parfois fois sur le consommateur.

- La prolifération et la concurrence déloyale des produits importés (date limite de consommation de 12 mois contre 6 mois pour le Ngadi...) ;
- L'absence de protection des produits locaux.

## **5.7 Relation entre la SMPL et les producteurs de lait**

Ces relations sont basées sur un contrat d'achat-vente de lait au niveau des centres de collecte.

Au démarrage de ses activités, la SMPL a travaillé avec les éleveurs individuels qui livraient eux même le lait. Compte tenu de la faible quantité de lait livré, la société a mené en 2018 une campagne de sensibilisation pour inciter les éleveurs à former des coopératives dont les premières ont été enregistrées en juin 2018.

A ce jour, 109 coopératives ont été enregistrées parmi lesquelles 86 ont signé un acte d'engagement pour livrer au moins 100 litres de lait par jour. Cet acte a été signé par la coopérative, la SMPL et la délégation régionale du MDR qui doit veiller au respect des engagements des deux premières parties. Un contrat liant les éleveurs et la SMPL a été aussi signé avec chaque coopérative.

La SMPL appuie les coopératives en aliment (aliment bétail et fourrages) pour sécuriser l'approvisionnement en saison sèche, donne des conseils en hygiène au niveau des centres de collecte (par les responsables qualité).

Actuellement, 49 coopératives livrent leur lait dans les centres de collecte de Chamiya, de Werken et à l'usine à Néma.

La SMPL a aidé les coopératives à ouvrir des comptes bancaires où l'argent des éleveurs est versé. Pour le moment, le paiement est effectué chaque mois ; même si cette clause ne figure pas dans le contrat.

La société par le biais des chefs de centres forme les livreurs de lait à l'hygiène pour améliorer la qualité du lait. Cette formation qui cible les livreurs qui ne traitent pas les vaches n'a pas d'effet positif sur la qualité du lait livré. Il est donc nécessaire de former les bergers pour limiter les rejets.

- On note un fort engouement des éleveurs à se regrouper en coopératives pour approvisionner l'usine. La création des coopératives contribue à augmenter les quantités de lait collectées ; mais on reste largement en deça des attentes. La principale raison évoquée par les producteurs est le non respect des promesses (concernant les services aux producteurs) surtout pour l'aliment bétail. La difficulté de transport du lait (à la charge des éleveurs) est également une raison majeure ; les éleveurs considérant que cela est une perte pour eux. Le coût de transport du litre tourne au tour de 2 MRU.
- Il convient de signaler que le nombre et la dispersion des coopératives ne facilite pas le travail de la SMPL ; il convient au plus de mettre en place des unions de coopératives autour des centres de collecte pour une bonne mise en œuvre des services aux éleveurs (aliment bétail, suivi technique et sanitaire, renforcement des capacités...).

## **5.8 Impacts de la SMPL :**

En termes économique, l'entreprise a injecté 17 879 190 MRU dans la zone grâce à la collecte de 851 390 litres de lait cru en 2019.

Aussi le nombre d'emplois créés (usine et centre de collecte compris) s'élève à 93. Le projet est un bon levier pour la lutte contre chômage des jeunes et des femmes.

En perspective, si l'usine atteint sa capacité de production (30 000 litres/jour) ; à raison de 5 jour de collecte/semaine ; elle injectera une manne financière de cent soixante-trois millions

huit cent mille (163 800 000) MRU par année chez les éleveurs avec la collecte de 7,8 millions de litres. Ceci va considérablement augmenter les revenus des éleveurs et impacter positivement le développement local et national.

Aussi, vu la mauvaise qualité des laits importés, la société va améliorer notablement le statut alimentaire des consommateurs mauritaniens.

Comme on le constate donc, les enjeux sont importants pour l'ensemble des acteurs (éleveurs, vendeurs d'aliments et d'intrants divers, commerçants, consommateurs...)

## 6 CONCLUSION GÉNÉRALE

La SMPL rencontre beaucoup de difficultés qu'il faudra lever au plus vite pour atteindre les objectifs fixés dans la nouvelle vision. Ces problèmes se situent à tous les niveaux comme on le voit dans le Tableau 14:

**Tableau 14 : Difficultés et actions recommandées pour les lever**

| Domaine           | • Difficultés  | Actions proposées  |
|-------------------|--|--|
| <b>Production</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baisse de la production en saison sèche,</li> <li>• Difficultés dans l'alimentation des vaches allaitantes,</li> <li>• Difficultés pour l'abreuvement du bétail,</li> <li>• Absence de suivi et de conseil aux éleveurs,</li> <li>• Difficultés d'accès au crédit pour acheter l'aliment (il n'existe que 2 caisses de crédit à Bousteila)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place des quotas d'aliments dès novembre,</li> <li>• Promouvoir les cultures fourragères en parcelles collectives et individuelles (Werken, Amourj)</li> <li>• Construire des magasins de stockage de l'aliment de 50 T au niveau de chaque centre de collecte</li> <li>• Constitution de réserves fourragères</li> <li>• Construire des bassins de rétention au niveau des mares temporaires stratégiques (Werken, niami, Vani, Tough et Magham), et les reverdir.</li> <li>• Réfectionner et aménager certains puits,</li> <li>• Former de 10 conseillers laitiers (emploi des jeunes)</li> <li>• Installer une caisse de crédits au niveau de chaque centre de collecte</li> </ul> |

|                        |  |  |
|------------------------|--|--|
| <p><b>Collecte</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enclavement de certaines zones de concentration en hivernage,</li> <li>• Manque de moyens pour transporter le lait jusqu'aux centres de collecte,</li> <li>• Importance des rejets à la livraison,</li> <li>• Absence de circuits de collecte, organisés (pas de points de collecte)</li> <li>• Adhésion des éleveurs au projet de la SMPL encore faible.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construire les prochains centres à des endroits accessibles, désenclaver certaines zones où c'est possible</li> <li>• Renforcer la logistique de collecte, créer le métier de collecte pour les jeunes (achat de tricycles et de motos)</li> <li>• Renforcer les capacités des éleveurs aux BPH et mettre en place un suivi régulier,</li> <li>• Désigner un représentant des éleveurs au niveau de chaque centre de collecte,</li> <li>• Renforcer le centre de formation technique féminin en élevage de Néma et favoriser l'emploi des élèves à la fin de leur cursus (dans la collecte et le conseil d'exploitation...)</li> <li>• Organiser et structurer la collecte dans les zones,</li> <li>• Poursuivre la sensibilisation</li> <li>• Prendre en compte les grands éleveurs individuels non membres des coopératives.</li> </ul> |
| <p><b>SMPL</b></p>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beaucoup de pertes à l'usine (dépotage, conditionnement, coupure de courant, transfert manuel après pasteurisation, manipulation des machines)</li> <li>• Faible capacité de stockage des produits finis (magasin actuel = 45 T soit une production),</li> <li>• Capacités du personnel pas toujours en adéquation avec les ambitions de la société,</li> <li>• Absence de système de sécurité (bouches d'incendie, alarmes...),</li> <li>• Système d'épuration des eaux usées défectueux (couleur et odeur persistantes après traitement),</li> <li>• Forte concurrence des produits importés</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre à niveau l'usine,</li> <li>• Diversifier les produits (permettra de diminuer les rejets et de récupérer certains produits perdus lors du conditionnement surtout),</li> <li>• Construire un magasin de stockage à proximité</li> <li>• Renforcement des capacités du personnel,</li> <li>• Adaptation des profils aux postes,</li> <li>• Renforcer les capacités du personnel en sécurité</li> <li>• Installer des bouches d'incendie et des alarmes</li> <li>• Changer le matériel de traitement des eaux usées</li> <li>• Recruter un personnel adapté pour anticiper la montée en puissance (marketing...)</li> <li>• Promouvoir les achats sociaux (lait à l'école, casernes, hôpitaux, SNIM)</li> </ul>   |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>Gouvernance et Relations SMPL avec les producteurs</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Non implication des producteurs dans la gouvernance de la société,</li> <li>• Conseil d'administration léthargique (aucune réunion depuis la nomination de l'actuel Wali)</li> <li>• Non-respect des engagements vis-à-vis des producteurs surtout pour la mise en place de l'aliment bétail à temps et en quantité,</li> <li>• Contrat non complet et son contenu pas bien connu par certaines coopératives</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capter un responsable des éleveurs dans le conseil d'administration,</li> <li>• Ouvrir le CA aux éleveurs, aux commerçants, un responsable du personnel de l'Usine et organiser de façon régulière les réunions,</li> <li>• Respecter les clauses du contrat pour ce qui concerne les services aux éleveurs (aliment bétail, suivi sanitaire, paiement, insémination artificielle...),</li> <li>• Faire un avenant au contrat pour préciser les délais de paiement et organiser des sessions de lecture et d'information sur le contrat.</li> </ul> |
| <b>Appui</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoin d'une remise à plat du fonctionnement général pour renforcer la dynamique actuelle</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recruter un assistant technique externe pour accompagner la phase de redressement</li> </ul>  |

## 7 PLAN D'ACTION

Le plan d'action permettra à l'entreprise de réaliser ses objectifs. Ce plan d'actions est basé sur les problèmes principaux rencontrés et qui ont abouti à l'identification des axes stratégiques.

### 7.1 Analyse stratégique

Tableau 15 : Analyse stratégique de la SMPL

|  |  |
|--|--|
| <p><b>FORCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volonté politique de développer la Willaya,</li> <li>• Ressources humaines dynamiques et motivées,</li> <li>• Faible concurrence des produits laitiers locaux,</li> <li>• Engouement et engagement des éleveurs à se constituer en coopératives laitières,</li> <li>• Engagement de certains grands éleveurs leaders à travailler avec la laiterie et à pratiquer les cultures fourragères,</li> </ul> | <p><b>FAIBLESSES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Éloignement de la laiterie des grands centres de consommation,</li> <li>• Gouvernance de la SMPL,</li> <li>• Compétences du personnel dans son ensemble</li> <li>• Enclavement de certains grands points de concentration des animaux empêchant la mise en place de centre de collecte,</li> <li>• Action commerciale insuffisante (promotion et marketing)</li> </ul> |
| <p><b>OPPORTUNITÉS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'un potentiel de production important en toute saison,</li> <li>• Fort intérêt pour les partenaires d'investir dans la Wilaya,</li> <li>• Existence de marchés pour le lait local de qualité (...),</li> </ul>  | <p><b>MENACES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte concurrence des produits importés,</li> <li>• Absence de politique nationale de soutien et de protection des produits locaux,</li> <li>• Capacités d'investissement aux nouveaux aménagements nécessaires</li> </ul>  |

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'un centre de formation technique des filles en élevage,</li> <li>• Existence d'un centre d'insémination artificielle,</li> <li>• Présence de la ferme de cultures fourragères</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible capacité de stockage des produits finis,</li> <li>• Personnel non adapté à la vision de la société</li> </ul> |
|---|---|

## 7.2 Contraintes majeures

- ✓ Contrainte 1 : Insuffisance des équipements pour répondre à la vision,
- ✓ Contrainte 2 : faibles capacités d'une bonne partie du personnel,
- ✓ Contrainte 3 : Gouvernance de la société,
- ✓ Contrainte 4 : Baisse de la production laitière en saison sèche,

## 7.3 Axes stratégiques

### Axe 1 : Renforcement des capacités

|                 |  |
|-----------------|--|
| <b>Action 1</b> | Audit du personnel de la SMPL                                      |
| <b>Action 2</b> | Formation du personnel d'appui de la SMPL                          |
| <b>Action 3</b> | Formation des éleveurs aux Bonnes Pratiques d'Hygiène de la traite |
| <b>Action 4</b> | Suivi, Accompagnement  |

### Axe 2 : Augmentation des capacités de collecte

|                 |   |
|-----------------|---|
| <b>Action 1</b> | Construction de magasins et achat d'aliments bétail   |
| <b>Action 2</b> | Suivi technique et sanitaire des élevages   |
| <b>Action 3</b> | Mise en place de 9 parcelles fourragères collectives de 2 ha de et de 4 parcelles fourragères individuelles de 1 ha |

### Axe 3 : Mise à niveau de la laiterie

|                 |   |
|-----------------|---|
| <b>Action 1</b> | Achat d'équipement et matériels complémentaires (2 <sup>ème</sup> unité de fabrique de glace, ligne séparée de produits dérivés...) |
| <b>Action 2</b> | Construction d'un magasin de stockage des produits finis  |
| <b>Action 3</b> | Diversification de la production (produits dérivés)   |

### Axe 4 : Mise en marché des produits

|                 |   |
|-----------------|---|
| <b>Action 1</b> | Démarcher les marchés sociaux (lait à l'école, Camp des réfugiés de Bassikouna, casernes) |
| <b>Action 2</b> | Renforcement du parc automobile pour la livraison des produits finis                      |
| <b>Action 3</b> | Mise en place d'une équipe de marketing et commercialisation (promotion des produits)     |

### Axe 5 : Organisation et gouvernance

|                 |  |
|-----------------|--|
| <b>Action 1</b> | Élargissement du CA aux éleveurs, aux commerçants et aux représentants du personnel de l'usine             |
| <b>Action 2</b> | Recrutement d'un appui technique international pour accompagner et mettre en œuvre la vision de la société |

## 7.4 Plan d'actions et coûts

Tableau 16 : Plan d'actions et coûts

| Axes stratégiques                                     | Actions  | Coût (MRU) | Acteur responsable | Échéancier |
|---|--|------------|--------------------|------------|
| <b>Axe 1 : Renforcement des capacités</b>             | Audit du personnel de la SMPL  | 250 000    | RIMDIR             | 2020       |
|   | Formation du personnel d'appui de la SMPL  | 1 200 000  | RIMFIL             | 2020       |
|   | Formation des éleveurs aux Bonnes Pratiques d'Hygiène de la traite   | 5 000 000  | RIMFIL             | 2020-2023  |
|   | Suivi- accompagnement  | 500 000    | RIMFIL             | 2020-2023  |
| <b>Axe 2 : Augmentation des capacités de collecte</b> | Construction de magasins et achat d'aliments bétail  | 5 500 000  | RIMDIR             | 2020       |
|   | Suivi technique et sanitaire des élevages  | 600 000    | MDR/Elevage        | 2020 -2023 |
|   | Mise en place de 9 parcelles fourragères collectives de 2 ha de et de 4 parcelles fourragères individuelles de 1 ha                  | 20 000 000 | PARIIS /RIMDIR     | 2020       |
| <b>Axe 3 : Mise à niveau de la laiterie</b>           | Achat d'équipement et matériels complémentaires (2 <sup>ème</sup> unité de fabrique de glace, ligne séparée de produits dérivés...), | 27 856 000 | Programme Lait     | 2020       |
|   | Construction d'un magasin de stockage des produits finis   | 600 000    | Programme Lait     | 2020       |
|   | Diversification de la production (produits dérivés).   |            | SMPL               | 2021       |
| <b>Axe 4 : Mise en marché des produits</b>            | Démarcher les marchés sociaux (lait à l'école, Camp des réfugiés de Bassikouna, casernes)  | 1 250 000  | SMPL               | 2020       |
|   | Renforcement du parc automobile pour la livraison des produits finis (2 camions citernes)  | 8 000 000  | RIMFIL             | 2021       |
|   | Mise en place d'une équipe de marketing et commercialisation (promotion des produits)  |            | SMPL               | 2020       |
| <b>Axe 5 : Organisation et gouvernance</b>            | Élargissement du C A aux éleveurs, aux commerçants et aux représentants du personnel de l'usine                                      |            | SMPL               | 2020       |
|   | Recrutement d'un appui technique international pour accompagner et mettre en œuvre la vision de la société (durée 3 ans)             | 0          | RIMDIR             | 2020-2023  |
| <b>TOTAL</b>  |  | 70 756 000 |                    |            |



**Les grandes interventions et les partenariats actuels et à venir sont :**

**Collecte :**

|              | Capacités (litres)         |
|--------------|----------------------------|
| PRAPS        | 6 000                      |
| Progrès-lait | 9 000                      |
| PDRIASNM     | 5 000 (+ 3 centres de x l) |

**Équipement :**

**PRAPS**

- Fournitures d'équipements au profit des coopératives en cours

**Agence Nationale de Promotion de l'Emploi des Jeunes**

- Promesse de dotation de 10 véhicules à trois roues au profit des coopératives pour le transport du lait cru vers les centres de collecte

**Partenariats**

- Les partenariats qui sont en cours et c à venir sont ceux avec les projets et programmes intervenant dans le bassin (RIMDIR, RIMRAP, RIMFIL, PRAPS, ECODEV, PDRIASNM, *Caisses de crédit*, Agence nationale de promotion de l'emploi des jeunes (ANAPEJ), Programme alimentaire Mondiale (PAM).

## **ANNEXES**

## **Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées**

| Prénoms et Nom                          | Qualité/Fonction                    | Localité           | Téléphone    |
|---|-------------------------------------|--------------------|--------------|
| Cheikh Abdallahi EWAH                   | Wali Hod El Chargui                 | Néma               | +22244481010 |
| Amadou DIA                              | Coordonnateur RIMDIR Assaba         |                    | +22220196617 |
| Amadou BAL                              | Coordonnateur RIMDIR Hod Chargui    | Néma               | +22241455293 |
| Mouhamed O Asker                        | DG SMPL                             | Nouakchott         | +22236666066 |
| Ghrini Othmane                          | Responsable usine SMPL              | Néma               | +22222626656 |
| Mamadou LY                              | Responsable qualité SMPL            | Néma               | +22241963746 |
| Wédou Djibril                           | Responsable collecte SMPL           | Néma               | +22226081551 |
| Khalifa Mamour GUEYE                    | RAF SMPL                            | Néma               | +22246009313 |
| Sid Ahmed Hameide                       | Responsable exploitation SMPL       | Néma               |              |
| Dr CAMARA                               | Délégué MDR                         | Néma               | +22249492425 |
| Bocar DIA                               | SG Mougathaa                        | Néma               | +22247499615 |
| Mr Alassane TOURE                       | Inspecteur Elevage                  | Timbédra           | +22246514988 |
| Baba Hecen O Sidina                     | Président régional GNAP             | Néma               | +22246461610 |
| Abdel Vetah O Khattri                   | Membre GNAP Hod Chargui             | Néma               | +22220122901 |
| Valy O Cheyakh                          | Maire Commune Mabrouk               | Mabrouk            | +22222173320 |
| Mamadou DIOP                            | Inspecteur Elevage                  | Néma               | +22246444757 |
| Cheikh sid Ahmed O Selek                | Chef service Statistique MDR        | Néma               | +22246503118 |
| Cheikh Toured O sidi Beye               | Maire commune/Pdt Coopé             | Bir Ehel sidi Beye |              |
| Mouhamed O Mouhamed                     | Éleveur                             | Amourj             | +22220536900 |
| Aly O Mouhamed VAL                      | Éleveur                             | Amourj             | +22248941065 |
| Mme Vatma Mint Keréna                   | Éleveuse                            | Amourj             | +22226835033 |
| Ghalily MintMeine                       | Éleveuse                            | Amourj             | +22226393243 |
| Mr Boygba                               | Éleveur /vendeur lait de chamelle   | Néma               | +22241386003 |
| Mouhamed Yarba O Meimine                | Pdt Coopé/livreur lait SMPL         | Adel Bagrou        | +22246455388 |
| Twel Amra O Mouctar                     | Pdt Coopé Nnema                     | Weizel             |              |
| Mouhamed Lemine O<br>Mouhamed Moustapha | Pdt Coppé Amara                     | Amara              |              |
| Mouhamed Abdalaye                       | Pdt Coppé Hassiye Ehl Rahim O weiss | Oum El Akrich      |              |
| idi Mouhamed / Mouhamed lemi            | Pdt Coppé Vété                      | Oum El Akrich      |              |
| Mouhamed Abdou Salam                    | Pdt coopé Tekevoul estma            | Oum El Akrich      |              |
| Mouhamed Lamine O Baly                  | Pdt Coopé Heltaleb ELi              | Timbédra           |              |
| Sidi Hadamine                           | Pdt Coopé Nasroul Wava              | Bousta             |              |
| Itawel Amrou O Amratoula                | Pdt Coopé Baraka                    | Weizen             |              |
| Sidi Mouctar Yarba                      | Pdt Coopé Chamiya                   | Chamiya            |              |
| Khalifa O Cheikh                        | Pdt Coopé EL Mrai                   | Bousta             |              |
| Aly O Moustapha                         | Pdt Coopé Houda                     | Bousta             |              |
| Cheikh Ahmed O Sidi Ahmed               | Pdt Coopé Or Blanc                  | Bousta             |              |

|                            |                              |                 |              |
|----------------------------|------------------------------|-----------------|--------------|
| Mouhamed Med Lemine        | Pdt Coopé Emtiase            | Jreive          |              |
| Skravi Mouhamed            | Pdt Coopé Meimouna           |                 |              |
| Ahmed Elati Med Jidou      | Pdt Coopé El Karama          | Werken          |              |
| Khliwa Med Lemine          | Pdt Coopé Rsel Kaïr          | Werken          |              |
| Med Yakhya Med Vadel Rajil | Pdt Coopé Tawfikh El Baraka  | Agoueinite      |              |
| Sidi Mouhamed Tlave        | Pdt Coopé EL Waha            | Bousta          |              |
| Sidati Moctar              | Pdt Coopé Vani               | Vani            |              |
| Sid Ahmed Elbekay          | Pdt Coopé Biniamane          | Biniamane       |              |
| Cheikh Tourad Sid Beye     | Pdt Coopé Bir El sidi Beye   | Bir El Sid Beye |              |
| Adeba Cheikh Amar          | Pdt Coopé Goumel 1           | Goumel 1        |              |
| Ahmed O Getav              | Pdt Coopé Lkhreyse           |                 |              |
| Veni Mouhamed E            | Pdt Coopé Oumlakrich         | Oumlakrich      |              |
| Mouhamed Lemine Isselmou   | Pdt Copé Liajoul 2           | Tw Liajoul 2    |              |
| Nény Mahfoudh              | Gérant centre de collecte    | Werken          | +22222020290 |
| Hamédou O Issa             | Gérant centre de collecte    | Chamiya         | +22227233652 |
| Youssouf Moussa            | Agent MDR                    | Nouakchott      | +22246417147 |
| Lemane Ould Aly            | Hakem                        | Amourj          | +22244481008 |
| Aly Ould Ahmed             | Maire                        | Amourj          | +22246889151 |
| Abbe O. Mbareck Elkheir    | Adjoint inspecteur d'élevage | Amourj          | +22222279809 |
| Ahmeda Maghari             | Responsable laiterie Irijy   | Nouakchott      | +22236332715 |
|                            |                              |                 |              |