

### Comment les entreprises de lait frais peuvent-elles avoir un avantage concurrentiel par rapport aux produits concurrents fait à partir de lait en poudre importé ? <sup>1</sup>

Ryan Vroegindewey, Robert B. Richardson, Kimberly Chung, Veronique Theriault, et David L. Ortega

Ce bulletin politique, troisième d'une série de quatre, résume les résultats de recherches visant à améliorer la compétitivité des chaînes de valeur du lait frais au Mali. L'objectif de cette recherche est de mettre en évidence de nouvelles idées et recommandations pour les entreprises laitières, les décideurs politiques et les bailleurs de fonds.

#### Introduction et méthodes de recherche

L'objectif de cette étude était d'étudier les facteurs qui incitent une entreprise de transformation à choisir du lait frais au lieu de du lait en poudre local comme intrant dans la fabrication de produits laitiers de consommation et de comprendre comment les chaînes de valeur du lait frais peuvent renforcer leur compétitivité par rapport au lait en poudre importés. Pour ce faire, nous avons examiné les cas de neuf entreprises qui utilisent à des degrés divers du lait frais et du lait en poudre. Ensemble, ces neuf études de cas, constitue un échantillonnage représentatif de l'industrie de transformation laitière de Bamako. Nous avons analysé le rôle que le lait en poudre et le lait frais joue dans l'avantage concurrentiel de ces entreprises, notamment sur les coûts et la différenciation de produits. Dans ce bulletin politique, nous désignons les entreprises qui utilisent majoritairement ou exclusivement du lait frais comme

#### Fait saillant

- La taille de l'entreprise est inversement proportionnelle à l'utilisation du lait frais. Seuls les petits transformateurs artisanaux dépendant du lait frais au lieu du lait en poudre.
- Les entreprises sont confrontées à des coûts plus élevés pour s'approvisionner en lait frais par rapport au lait en poudre.
- Les entreprises font face à des défis pour différencier les produits à base de lait frais des produits à base de lait en poudre.

entreprises FM et les entreprises qui utilisent majoritairement ou exclusivement du lait en poudre comme entreprises PM.

#### Résultats

***Fait saillant n°1. La taille de l'entreprise est inversement proportionnelle à l'utilisation du lait frais. Seuls les petits transformateurs artisanaux dépendant du lait frais au lieu du lait en poudre.*** Parmi les cas, la taille de l'entreprise (c'est-à-dire la capitalisation) tend à être positivement associée à l'âge de l'entreprise, au nombre d'employés, aux volumes commerciaux et à l'utilisation de lait en poudre plutôt que de lait frais dans la fabrication des produits finis. Les

<sup>1</sup> Ce mémoire résume les recherches dans la publication suivante :

Vroegindewey, R., Richardson, R. B., Chung, K., Theriault, V., & Ortega, D. L. (2021). Competitive advantage and processor demand for local and imported food ingredients: analysis from an urban dairy market in West Africa. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*. 159. <https://doi-org.proxy1.cl.msu.edu/10.1108/JADEE-06-2020-0133>

plus grandes entreprises utilisent principalement ou exclusivement du lait en poudre.

**Fait saillant n° 2. Les entreprises sont confrontées à des coûts plus élevés pour s'approvisionner en lait frais par rapport au lait en poudre.** Le tableau 1 résume comment la décision d'une entreprise de s'approvisionner en lait frais agit sur ses coûts par rapport à l'approvisionnement en lait en poudre. Le prix d'achat le plus élevé pour le lait en poudre demeure 20 % moins cher que le prix moyen du lait frais, en équivalence de lait liquide. Des marchés au comptant pour l'achat en gros de lait en poudre existent déjà, mais pas pour le lait frais. Bien que les entreprises soient encore confrontées à des coûts de transaction pour l'achat de lait en poudre, les plus grandes entreprises gèrent ces problèmes grâce à des accords de coordination avec les importateurs. Malgré la mise en place d'accords de coordination avec des fournisseurs de lait frais, les entreprises de MF demeurent toujours confrontées à des coûts de transaction importants en raison de l'incertitude sur la qualité et l'approvisionnement. Enfin, le caractère volumineux et la périssabilité du lait frais le rendent difficile à manipuler lors du stockage et de la distribution. En somme, cette analyse suggère que les entreprises

peuvent minimiser les coûts des ingrédients en utilisant du lait en poudre plutôt que du lait frais.

**Fait saillant n° 3. Les entreprises font face à des défis pour différencier les produits à base de lait frais des produits à base de lait en poudre.** Le tableau 2 résume comment la décision d'une entreprise d'utiliser du lait frais influence sa capacité à se différencier par rapport à l'utilisation de lait en poudre. Il existe plusieurs sources de différenciation sur le marché laitier de Bamako. Cependant, les entreprises FM sont moins capables de se distinguer positivement de leurs concurrents par rapport aux entreprises PM. Les causes sous-jacentes incluent les divers attributs physiques du lait frais, le fait que la plupart des entreprises de FM sont artisanales et disposent de ressources limitées et les attentes des consommateurs concernant les produits à base de lait frais qui peuvent décourager l'innovation de produits. En somme, les entreprises PM sont mieux placées que les entreprises FM pour distinguer positivement leurs produits sur le marché.

Tableau 1 : Coûts d'utilisation du lait en poudre et du lait frais à Bamako

	Lait en poudre		Lait frais	
	Lait réengraissé ou entier, achetés auprès des importateurs/grossistes par des entreprises industrielles/semi-industrielles	Lait réengraissé ou entier, achetés auprès des détaillants par des entreprises artisanales	Lait cru, livrés par les fournisseurs aux industriels	Lait pasteurisé, livré par les fournisseurs aux entreprises artisanales/semi-industrielles
Prix d'achat	260-290 FCFA/L	290-330 FCFA/L	400 FCFA/L	400 - 425 FCFA/L
Autres Coûts	Coûts de coordination et de transaction dans les achats : <ul style="list-style-type: none"> <li>• En partie atténués par la présence de marchés au comptant ; certaines entreprises utilisent encore des dispositifs de coordination</li> <li>• Volatilité des prix</li> <li>• Certaines incertitudes sur la qualité et l'approvisionnement</li> </ul>		Coûts de coordination et de transaction dans les achats : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de marché au comptant ; toutes les entreprises utilisent des dispositifs de coordination coûteux pour les transactions fréquentes</li> <li>• Volatilité des prix relativement faible</li> <li>• Grande incertitude d'approvisionnement et de qualité</li> <li>• Nécessite des investissements dans la chaîne de froid</li> </ul>	

Remarque : Les prix du lait en poudre ont été calculés en équivalence avec le lait liquide.

Tableau 2 : Comment le choix des intrants laitiers agit sur la différenciation des produits laitiers à Bamako

Sources potentielles de différenciation	Lait en poudre	Lait frais
Offrir de nouveaux types de produits et sous-types	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lait en poudre, seul ou mélangé avec du lait frais, utilisé pour fabriquer tous types de produits</li> <li>Sous-types de produits à base de lait en poudre également disponibles en fonction du sucre et des arômes ajoutés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lait frais, seul ou mélangé avec du lait en poudre, utilisé pour fabriquer seulement quatre des sept produits</li> <li>Les produits à base de lait frais ne sont généralement disponibles que sous leur forme « naturelle » et contiennent rarement des additifs</li> </ul>
Améliorer ou préserver la qualité des produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>La qualité du produit dépend en grande partie de la qualité du lait en poudre, ce que les entreprises contrôlent efficacement grâce à la sélection de la marque de lait en poudre</li> <li>Des additifs peuvent être utilisés pour améliorer ou préserver la qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La qualité du produit dépend en grande partie de la qualité du lait frais, ce qui est difficile à contrôler étant donné les divers problèmes de la chaîne d'approvisionnement du lait frais</li> <li>Les additifs ne sont pas utilisés, car ils sont considérés comme détériorant la pureté du produit</li> </ul>
Fournir des mécanismes de signalisation de qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les entreprises PM dépendent de représentants commerciaux qui distribuent à des partenaires de vente au détail indépendants</li> <li>Les entreprises PM étendent généralement les garanties aux acheteurs</li> <li>La création d'une marque bénéficie d'une plus grande expérience de marché et d'une plus grande capitalisation des entreprises PM</li> <li>La certification par un tiers est plus réalisable, compte tenu de l'échelle et de la capitalisation des entreprises PM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les entreprises de FM dépendent largement des ventes directes aux consommateurs, grâce à une intégration verticale dans la vente au détail</li> <li>Les entreprises de FM étendent généralement les garanties aux acheteurs</li> <li>La création d'une marque nécessite une action collective, étant donné la taille relativement petite des entreprises de FM</li> <li>La certification par un tiers n'est probablement pas faisable, étant donné la petite taille et la capitalisation des entreprises de FM</li> </ul>
Utilisation de caractéristiques d'emballage renforcées	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les entreprises de PM sont plus susceptibles d'investir dans l'emballage, étant donné qu'elles ont une plus grande capitalisation et des chaînes de distribution plus longues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les entreprises de FM sont moins susceptibles d'investir dans l'emballage, étant donné leur capitalisation limitée, leur chaîne de distribution plus courte ; et parce que l'emballage traditionnel sert d'indice de qualité du lait frais</li> </ul>

## Les implications pour la politique laitière et les stratégies commerciales

Quatre conclusions principales ressortent de cette recherche.

1. ***Actuellement, le lait frais malien est moins compétitif que le lait en poudre importé.*** Premièrement, les entreprises de FM encourent des coûts totaux plus élevés pour l'achat et l'utilisation de lait frais contrairement au lait en poudre. Deuxièmement, les entreprises FM sont moins en mesure d'exploiter les sources potentielles de différenciation par rapport aux entreprises PM. Ces inconvénients se résument à une faiblesse globale des entreprises de FM pour créer un avantage concurrentiel sur le marché de Bamako.
2. ***Pour renforcer la compétitivité des chaînes de valeur du lait frais, les interventions politiques doivent promouvoir et être en coordination avec l'action collective de l'industrie.*** Remédier à ce manque de compétitivité nécessitera une action coordonnée à la fois du gouvernement malien et des acteurs de la chaîne de valeur du lait frais. Puisque les petites entreprises prédominent dans la transformation du lait frais au Mali – et étant donné que la substitution des importations représente une menace collective pour le secteur du lait frais – une action gouvernementale est nécessaire, par le biais d'interventions politiques et d'investissements publics. Une action collective privée des acteurs de la chaîne de valeur est également nécessaire. Des associations, telles que la Coopérative de Bamako des transformateurs de lait frais, peuvent mener des investissements et des actions collectives (voir n° 4 ci-dessous pour des opportunités spécifiques) qui stimulent la compétitivité du secteur tout en servant simultanément de plate-forme pour la collaboration de l'industrie avec le gouvernement et les partenaires de développement. Toutefois, ces associations ont besoin d'un renforcement des capacités et d'un meilleur accès au financement pour être efficaces.
3. ***Il est essentiel de réduire les coûts tout au long de la chaîne de valeur du lait frais.*** Les coopératives de producteurs de lait et les transformateurs devraient travailler avec le gouvernement pour réduire les coûts de production et d'approvisionnement en lait frais. Les mesures qui améliorent l'accès des producteurs de lait aux races productives, la nutrition du troupeau et les soins vétérinaires contribueraient à réduire le prix du lait frais grâce à une amélioration de la qualité et une stabilisation de l'offre. Le gouvernement devrait également s'attaquer aux problèmes de l'environnement des affaires qui font grimper les coûts de transaction dans l'approvisionnement et la commercialisation des produits laitiers, en particulier les coûts élevés de l'électricité, les routes en mauvais état et le financement agricole limité.
4. ***Mieux différencier les produits à base de lait frais des produits à base de lait en poudre est nécessaire.*** Même avec des mesures de réduction des coûts, il est peu probable que les coûts du lait frais descendent en dessous de ceux du lait en poudre à court terme. Par conséquent, la compétitivité de la chaîne de valeur du lait frais dépendra simultanément de sa capacité à stimuler et exploiter la demande par la différenciation. Les opportunités prometteuses incluent :
  - Développement de nouveaux produits bien adaptés au lait frais local et, mieux encore, difficiles à imiter en utilisant du lait en poudre.
  - Développement des mécanismes de signalisation de qualité plus efficaces, tels que des emballages innovants qui conservent les caractéristiques traditionnelles tout en offrant une meilleure conservation.
  - Renforcement des capacités de la chaîne de valeur du lait frais pour créer et mettre en œuvre un plan stratégique de compétitivité, qui devrait inclure la définition et l'application de normes de qualité, la construction d'une marque collective efficace pour les produits à base de lait frais et la conduite d'une campagne de

- communication qui renforce et façonne les préférences maliennes pour le lait frais.
- Amélioration de l'accès et l'application du système de certification de qualité existant de l'Agence Nationale de la Sécurité Sanitaire des Aliments (ANSSA), en plus d'autres mesures politiques qui améliorent les flux d'informations tout au long de la chaîne de valeur du lait frais.

#### À propos des auteurs.

**Ryan Vroegindewey** était doctorant au moment de la réalisation de cette recherche. Département du développement communautaire durable, Michigan State University

**Robert B. Richardson et Kimberly Chung** sont professeurs agrégés au Département du développement communautaire durable, Michigan State University (MSU) à East Lansing, MI, USA.

**Veronique Theriault** est professeur agrégé au Département de l'économie agricole, de l'alimentation et des ressources naturelles, Michigan State University (MSU) à East Lansing, MI, USA.

**David L. Ortega** est professeur agrégé au Département de l'économie agricole, de l'alimentation et des ressources naturelles, Michigan State University (MSU) à East Lansing, MI, USA.

*Ces travaux de recherche ont été réalisés grâce au soutien généreux du peuple américain à travers l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) dans le cadre de l'initiative intitulée « Feed the Future ». Les auteurs assument totalement la responsabilité du contenu de cette étude qui ne reflète point les opinions de l'USAID ni du gouvernement américain.*

Copyright © 2020, Michigan State University. Tous droits réservés. Ce document peut être reproduit pour utilisation à des fins personnelles ou dans le cadre d'activités à but non lucratif sans la permission de MSU, mais ce dernier doit être mentionné.

Publié par le Département d'économie agricole, alimentaire et des ressources naturelles, Michigan State University, Justin S. Morrill Hall of Agriculture, 446 West Circle Dr., Room 202, East Lansing, Michigan 48824, USA.