



Edition 2017

Danone Algérie Djurdjura.

Un partenariat original avec les éleveurs.



Jérôme Velin, directeur des ressources et du développement à Danone Algérie.

Le partenariat que développe Danone Algérie Djurdjura mérite d'être analysé. Il est source d'inspiration pour d'autres filières.

Djamel BELAID.

مهندس زراعي

Coordination verticale dans les filières agroalimentaires.

Un examen du Programme d'Appui aux Eleveurs de Danone Djurdjura Algérie.

Business School
WORKING PAPER SERIES.
Working Paper 2014-20 6

Coordination verticale dans les filières agroalimentaires
: Un examen du Programme d'Appui aux Eleveurs de
Danone Djurdjura Algérie.

Achabou Mohamed Akli, Abrika Belaid
<http://www.ipag.fr/fr/accueil/la-recherche/publications-WP.html>
IPAG Business School 184, Boulevard Saint-Germain
75006 Paris France

INTRODUCTION

Les entreprises agroalimentaires s'intègrent aujourd'hui dans un marché de plus en plus dynamique et incertain, en raison d'une part de l'augmentation de l'offre de produits (produits diététiques, produits biologiques, produits équitables, etc.) (Kokodey,2013), et d'autre part, du ralentissement de la consommation alimentaire et du poids croissant de la grande distribution. Pour faire face à ces contraintes stratégiques et maintenir leur compétitivité, les entreprises agroalimentaires ont procédé à un renforcement de la différenciation de leurs produits en les rendant plus adaptés aux attentes des consommateurs, et ont fourni davantage d'efforts dans la maîtrise de leurs coûts de production, d'approvisionnement et de logistique (Pérez,1996). Plusieurs firmes ont également opté pour une stratégie d'internationalisation en s'orientant vers les marchés où ces contraintes sont moins fortes, il s'agit plus particulièrement des marchés émergents.

C'est l'exemple de l'entreprise Danone qui a privilégié dans sa stratégie de développement à l'international les pays à fort potentiel de croissance.

Afin de susciter la confiance envers l'entreprise et ses produits dans les territoires d'implantation, le groupe a favorisé ces dernières années des projets de co-création de valeur avec les acteurs locaux (Uzan,2013). Certains

de ces projets ont été financés à partir du Fond Écosystème de Danone mis en place en 2009. On peut reprendre ici l'exemple du projet de soutien à la création de coopératives agricoles mené en Ukraine auprès de 2000 petits fermiers.

L'objectif du groupe à travers ces différents projets n'est pas uniquement social, il est aussi économique. Ils permettent notamment au groupe de sécuriser les approvisionnements et d'améliorer la qualité de la matière première fournie par les producteurs locaux.

Le cas de Danone Djurdjura Algérie est un bon exemple d'illustration. Cette filiale est confrontée à des difficultés importantes en matière d'approvisionnement en lait frais tant en termes de qualité, de délais ou de disponibilité.

Elle doit également faire face à une concurrence importante des autres leaders (Trèfle et Soummam), des petits producteurs spécialisés dans les produits standards (yaourt aromatisé), ou encore les multinationales qui se sont reconverties sur des secteurs habituellement dominés par Danone (l'exemple de Candia pour le yaourt à boire et le yaourt à jus) (Cheriet, 2010). Dans ce contexte concurrentiel, la maîtrise des approvisionnements (quantité et qualité) devient un enjeu stratégique important.

C'est dans cette optique que Danone Djurdjura Algérie a lancé en 2006 un «programme d'appui aux éleveurs».

Il concerne aujourd'hui plus de 1000 éleveurs.

La répartition du chiffre d'affaires de ce groupe s'est équilibrée en 2011 entre les pays historiques et les nouveaux pays émergents dans lesquels il s'est implanté (Uzan 2013). 340 millions de litres de laits frais par an (Aït-Sadi, 2013). Dans le cadre de ce programme l'entreprise offre aux éleveurs plusieurs avantages:

- primes à la qualité;
- aliments de bétails et des produits d'hygiène de qualité supérieure;
- participation au financement des équipements et des

génisses;

-accompagnement technique et formations (qualité), etc.

3. RESULTATS

3.1. LE PROGRAMME D'APPUI AUX ELEVEURS VU PAR LES RESPONSABLES DE DANONE

3.1.1. Motivation pour une coordination avec l'amont de la filière laitière

Les responsables de Danone ont été en premier lieu interrogés sur les motivations qui ont poussé leur entreprise à mettre en place le programme d'appui aux éleveurs. Ils nous ont indiqué que «le soutien de Danone

aux éleveurs vise à l'amélioration des conditions de production du lait au sein des fermes afin d'assurer un lait de qualité supérieure respectant les normes internationales en matière d'hygiène et de sécurité alimentaire».

Ce programme assure à Danone un lait d'une qualité supérieure grâce au contrôle de l'alimentation des vaches et les conditions d'hygiène dans les étables. De plus, «l'utilisation de matières grasses naturelles permet de mettre en confiance le consommateur qui se montre de plus en plus méfiant vis-à-vis des produits importés».

Le choix du lancement de ce programme est également motivé par le souci de sécuriser les approvisionnements. L'entreprise est en effet confrontée ces dernières années à de nombreuses difficultés sur ce plan. Il s'agit en premier lieu de difficultés importantes pour s'approvisionner à l'international:

-Contraintes administratives à l'importation: il s'agit de difficultés rencontrées pour l'importation de la matière première (lait en poudre), difficultés au niveau du dédouanement ou des modalités de paiement, etc.

La lenteur des procédures administratives implique une mobilisation plus longue des conteneurs ce qui génère des coûts supplémentaires importants de l'ordre de 16000 DA/jour 2 pour chaque conteneur non restitué dans les délais;

-Contraintes logistiques à l'importation: la flotte de transport chargée de l'importation est incapable de satisfaire la demande nationale en croissance, ce qui pose d'importants problèmes de stock.

En deuxième lieu, les premières expériences de l'entreprise sur le marché local (éleveurs locaux) ont permis de relever plusieurs insuffisances:

2 148,0534 € au taux de change du 27/12/2013 soit 1 DA= 0,0093 €

-Qualité du lait et régularité des approvisionnements;

-Non respects des engagements, notamment en ce qui concerne l'alimentation des vaches (qualité de l'aliment);

-Refus de suivre des formations sur la qualité;

-La dominance de l'informalité dans les paiements (paiement en liquidité) ce qui élimine la traçabilité des transactions;

En intégrant le programme de Danone, les éleveurs sont dans l'obligation de se soumettre aux exigences imposées dans le cahier des charges.

3.1.2. Modalités de coopération avec les éleveurs

En intégrant le programme de Danone les éleveurs peuvent bénéficier de plusieurs avantages. Le premier est celui d'un financement pour l'acquisition de 5 à 25 génisses. Le montant de ce financement est de 75% du prix d'acquisition, les 25% restants sont à la charge de l'éleveur.

Il s'agit d'un crédit sans intérêt remboursable sur 42 mois. Les répondants précisent que «le choix de la race des vaches revient à l'agriculture, sauf si ce dernier sollicite les services de l'entreprise pour une éventuelle orientation ». Les éleveurs bénéficient également d'autres financements pour l'achat de matériels tels que les cuves et le chariots trieurs avec les mêmes conditions de prêt (remboursement sur 42 mois sans intérêts) ou encore l'achat des produits d'hygiène et d'un aliment de haute qualité auprès de «la maison des éleveurs3». Il faut noter que Danone assure également des formations gratuites aux éleveurs soit sous forme de stages ou d'assistance technique au niveau des étables.

En contrepartie de tous ces avantages, les éleveurs doivent se soumettre à plusieurs obligations. La première est celle d'avoir une production journalière supérieure à 200 litres. A ce propos, Danone distingue entre 4 catégories d'éleveurs:

-Les «VIP»: éleveurs dont la production dépasse 500 litres de lait par jour;

-Les «Producteurs clés: éleveurs produisant entre 200 et 500 litres de lait par jour;

-Les «DDA4Plus»: éleveurs produisant entre 100 et 200 litres de lait par jour;

-Les «DDA»: éleveurs produisant moins de 100 litres de lait par jour.

Seules les deux premières catégories d'éleveurs peuvent bénéficier de l'avantage de financement de génisses.

D'après l'un des responsables interrogés «cette stratégie pousse les éleveurs appartenant aux catégories 3 et 4 à fournir plus d'effort pour augmenter leur productivité et atteindre les catégories finançables». La deuxième obligation est celle de fournir un lait répondant à des conditions d'hygiène bien précises:

-Absence de tout antibiotique dans la composante chimique du lait;

-Acidité inférieure à 16° Dornic;

-Test d'ébullition positif (chauffé à 100%);

Le taux de protéine et de matière grasse fait également l'objet de mesure avec un Milkoscan. Pour encourager les producteurs à fournir un lait de bonne qualité Danone accorde, en plus du prix de base de 35

dinars, une prime d'un Dinar pour chaque gramme de protéine supplémentaire et deux dinars si le taux de germes est inférieur à 10000 germes. Danone offre également 2 dinars aux éleveurs qui acheminent leur production à l'usine. Enfin, une subvention de 12 DA par litre est accordée par l'Etat aux éleveurs par le biais de Danone.

3.1.3. Les difficultés de Danone avec les éleveurs

Malgré les efforts consentis par Danone à travers les nombreux avantages proposés dans le cadre de son programme d'appui aux éleveurs, l'entreprise rencontre aujourd'hui quelques difficultés. La première concerne le nombre élevé d'éleveurs (souvent de petite taille), rendant difficile le suivi technique proposé ainsi que la collecte du lait. Cette diversité implique également une variation importante dans la qualité de lait.

Le responsable de Danone regrette ainsi «l'absence d'une ferme modèle dans la Willaya de Tizi Ouzou contrairement aux willayas de Bourdj Ouaaridj, Constantine, Oran, Ain-timouchent où on trouve de grandes exploitations avec un nombre important de vaches....les grandes exploitations ne posent pas de problèmes, d'ailleurs ils rentrent directement en contrat avec nous car ils sont déjà opérationnels».

Pour y remédier à ces difficultés et dans une perspective d'assurer l'extension de son activité et d'augmenter la productivité, Danone envisage à l'avenir de soutenir la réalisation de fermes contenant plus de 1000 vaches laitières.

La deuxième difficulté concerne le comportement opportuniste adopté par certains éleveurs. Il s'agit particulièrement de la mauvaise qualité du lait. Certains éleveurs pratiquent le mouillage, d'autres fournissent un lait fermenté ou contenant des antibiotiques.

En outre, les responsables de Danone nous ont indiqué que «les premiers éleveurs qui ont bénéficié du soutien de Danone ont rencontré des difficultés importantes pour atteindre une productivité suffisante (200 litres par jour) et ont terminé par se désister, c'est pourquoi nous 10 avons pris des mesures importantes».

En effet, l'attribution d'un financement est aujourd'hui précédée par une période d'essai de trois mois, cela permet à Danone de tester les potentialités des éleveurs, leur régularité, la qualité de leur lait, etc. Cette période d'essai peut être réduite si l'entreprise constate rapidement que l'éleveur présente un potentiel intéressant.

Une fois les financements accordés, les éleveurs

disposent d'un délai de six mois après la réception des vaches pour commencer le remboursement de leur prêt. Pour garantir le remboursement des prêts, Danone conditionne désormais l'attribution des financements par une hypothèque de 3 ans. Seulement les biens immobiliers (terrain, immeuble) sont acceptés pour cette hypothèque.

En cas de contentieux, Danone préfère opter pour une gestion graduelle. Les éleveurs concernés sont d'abord mis en demeure pour le remboursement; en deuxième étape, ils font l'objet d'un avertissement verbal; en troisième étape ils font l'objet d'une mise en demeure par écrit au niveau de l'unité; enfin une mise en demeure par voie d'huissier.

L'objectif de Danone à travers cette démarche graduelle est celui d'éviter les poursuites judiciaires et de sauvegarder ainsi son image de marque. Un choix qui semble apporter des résultats satisfaisant selon les responsables interrogés «l'ensemble des éleveurs finissent par rembourser la totalité des financements reçus de peur de perdre leurs biens hypothéqués».

3.2. LA COORDINATION VERTICALE AVEC DANONE VU PAR LES ELEVEURS

Nos entretiens avec les éleveurs nous ont permis en premier lieu de constater que la plupart travaillent exclusivement avec Danone, hormis quelques litres utilisés pour la consommation personnelle une totalité est destinée à Danone. Ce choix est soit dicté par des obligations contractuelles (éleveurs ayant bénéficié du financement de Danone) ou tout simplement un choix par défaut (éleveurs non financés par Danone) «je travaille exclusivement avec Danone car c'est la seule qui vient collecter le lait à Adekar» (éleveur 5), «c'est le seul collecteur dans la région, pas le choix» (éleveur 9). Il faut noter que la majorité des éleveurs exercent au moins une activité supplémentaire pour compléter leur revenu «je fais du transport avec mon tracteur pour arrondir les fins du mois, en plus des plantations pour les vaches sur un terrain de 3 hectares» (éleveur 2); «je fais de la production de fruits et légumes en fonction des saisons et des années, et une partie de l'aliment et des forages» (éleveur 3). Ils font également intervenir des membres de leur famille pour des raisons économiques, très peu font ainsi appel à des salariés déclarés.

3 Centre de collecte de lait

4 Danone-Djurdjura Algérie

Jérôme Velin, directeur des ressources et du développement à Danone Algérie .

Nous avons réalisé un partenariat innovant avec les éleveurs

Actualité Algérie

Jérôme Velin, directeur des ressources et du développement à Danone Algérie au quotidien Le Maghreb « Nous avons réalisé un partenariat innovant avec les éleveurs »

Avec une volonté de participer activement au développement de la production laitière algérienne de qualité, Danone Algérie propose, de façon exclusive, tout un programme d'aide aux producteurs algériens. Ainsi, le lait est payé à 30 DA le litre comme prix de base, plus une prime à la protéine de 0,4 à 0,8 DA pour tout gramme supérieur à 31 grammes par litre avec une prime de saisonnalité de 0,5 DA (entre août et décembre) pour les VIP et les producteurs clés. Par ailleurs, une autre forme d'aide à la production de lait de vache en Algérie est octroyée à la qualité bactériologique du lait, allant jusqu'à 1,5 et 2 DA par litre pour un lait à moins de 100 000 germes par litre, selon M Jérôme Velin, directeur des ressources et du développement chez Danone Djurdjura Algérie, que nous avons rencontré en marge du Forum économique algéro-français qui s'est déroulé à Alger les 30 et 31 mai dernier. Il nous a également informé d'une autre forme de soutien portant sur la promotion de la production d'aliments pour vache laitière. C'est un accord signé avec plusieurs fournisseurs d'aliments qui bénéficient ainsi d'une subvention à hauteur de 10 %. M. Jérôme Velin s'est également étalé sur d'autres questions de la filière lait en Algérie...

Le Maghreb : Quels sont les objectifs que poursuit Danone Djurdjura ?

M. Jérôme Velin. Notre métier est de fabriquer de meilleurs produits laitiers en Algérie. Dans ce cadre, nous considérons qu'avoir une collecte de lait dans de bonnes conditions est un élément, clé pour avoir des produits dérivés de bonne qualité. Aujourd'hui, seulement 35 % de collecte de lait permettent de subvenir à nos besoins. Le reste provient des importations de lait en poudre. Nous produisons 100 000 tonnes de produits laitiers par an. Nous avons besoin de développer davantage notre collecte de lait en qualité mais aussi en quantité.

Quels sont les projets de Danone Algérie en cours de réalisation ?

Aujourd'hui, nous sommes en train de développer la filière de collecte de lait d'une façon pérenne et avancer de plus en vite, soit une hausse de, 20 % par an. Mais pour l'instant nous sommes toujours à 35 % de collecte de nos besoins. Dans les autres pays dans lesquels on opère, la collecte représente 90 % environ. Donc, nous avons hâte d'avancer encore plus vite dans la collecte de lait en Algérie. Nous avons, dans ce sens, un programme de partenariat qui nous permet d'accompagner nos producteurs de lait, aussi bien dans le cadre de la collecte que dans celui des investissements, puisqu'on finance des génisses et des équipements. Nous négocions aussi pour eux des produits d'alimentation animale ou d'hygiène qui permettent de développer des élevages et la filière lait dans de bonnes conditions.

Quels sont vos projets pour les années à venir ?

Nous sommes en Algérie pour un travail de longue haleine. Le développement de la filière lait se fait dans la durée. Nous développons tout un programme d'accompagnement et de formation des éleveurs depuis plusieurs années. Notre souhait est d'accélérer ce programme au cours des mois prochains. Nous cherchons toujours des moyens qui permettent d'améliorer la collecte de lait et les conditions d'élevage de vaches. Danone Djurdjura Algérie fait partie du colloque Innovation présent à ce forum algéro-français. Nous sommes aussi dans un cadre de partenariat avec nos éleveurs algériens. Nous avons présenté dans le cadre de ce forum une communication sur ce partenariat innovant.

Quelles sont les grandes lignes de ce partenariat innovant ?

Au départ, il y avait un contrat de collecte entre nous et les éleveurs. C'est-à-dire qu'on collecte du lait dans le cadre d'une relation commerciale. L'innovation réside dans le fait que le partenariat n'est pas seulement commercial, mais un vrai partenariat, c'est-à-dire un partage des risques et des gains. Ce dont les éleveurs ont besoin, c'est surtout de formation et d'assistance. Pour leur développement, ils ont besoin d'avoir une activité pérenne et rentable. C'est dans ce cadre là,

donc, qu'on cherche à renforcer notre partenariat de façon à développer encore plus notre aide financière. Il y a un contrat de financement de génisses et d'équipements d'élevages. On négocie aussi avec eux les prix d'aliments de bétail ainsi que des produits d'hygiène ; de façon à ce que l'on mène une exploitation rentable afin d'atteindre les normes internationales. Nous avons ainsi des échanges permanents avec nos partenaires de sorte à pouvoir se développer ensemble, dans le cadre de ce partenariat innovant. Nous allons, ainsi, étendre nos activités laitières en faisant agir notre réseau Danone international.

Combien y a-t-il d'éleveurs ?

Actuellement nous avons recensé 900 éleveurs chez qui nous collectons notre lait de vache. Ils sont repartis sur l'ensemble du territoire national et le plus grand nombre d'entre eux est situé proche de notre usine. Il s'agit de faire en sorte de répondre à nos besoins. Néanmoins, nous avons reparti nos différents éleveurs selon le volume de la production et de la qualité du lait produit. Nous avons environ 20 partenaires privilégiés qui constituent 20% de notre collecte. Il y a aussi 60 éleveurs que nous qualifions de partenaires clés qui arrivent à

collecter 40 % de notre collecte. Un autre réseau de collecte est garanti par 800 éleveurs. Nous ne pouvons pas négliger ces 800 éleveurs que nous allons accompagner. Vous vous imaginez le degré de dialogue et de la relation fine que nous pouvons avoir avec nos partenaires privilégiés. Notre but est donc de développer une relation permanente avec les 900 éleveurs. Faut-il rappeler que le ministère de l'Agriculture affiche une volonté manifeste de développer la filière lait. Il y a, dans ce sens, un certain nombre d'actions menées. Je pense qu'il faut créer un cadre commercial de sorte que les éleveurs qui veulent se développer puissent faire la collecte sereinement en termes, notamment, d'accès aux financements rapides. Il faut trouver un cadre administratif plus favorable dans le sens, surtout, de l'accès à la terre qui bloque actuellement. Et il est fondamental de développer la filière fourragère en Algérie.

Meziane Atmani

LE MAGHREB 06 06 2011

Plan d'action en faveur des éleveurs.

40 techniciens sont mobilisés afin d'apporter un appui en apportant un accompagnement technique

Danone va investir dans l'élevage

15 avril 2017

« Danone Djurdjura Algérie » ambitionne d'investir dans l'élevage. Un projet dans ce sens est au stade de la réflexion. «Nous sommes en train de travailler sur des projets mais pour l'instant rien n'est encore ficelé ni matérialisé. Dans un avenir proche, nous pourrions nous positionner par rapport à cette question ».

C'est ce qu' a affirmé, hier, son responsable de la communication M. Zakaria Sayeh, en marge du lancement de la plateforme Nour Dar.

Danone Algérie s'engage pleinement dans le développement de la filière lait à travers le

renforcement du taux d'intégration du lait cru dans sa production. Actuellement, Danone Algérie est partenaire avec 1500 éleveurs avec lesquels des conventions ont été signées pour l'achat exclusif du lait cru couvrant « 60% des besoins de production de l'entreprise» a indiqué son responsable de la communication M. Zakaria Sayeh. Un plan d'action est initié au profit des éleveurs pour qui plus de 40 techniciens sont mobilisés afin d'apporter leur appui en apportant un accompagnement technique et prodiguant des conseils pratiques pour permettre aux éleveurs d'augmenter leur productivité et d'améliorer la qualité.

Wassila Ould Hamouda