



Edition 2017

# L'éclatante réussite de Danone – Djurdjura en ALGERIE.

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 laiteries et même pour d'autres filières agro-alimentaire.

Dossier préparé par  
**Djamel BELAID.**

مهندس زراعي

# Coordination verticale dans les filières agroalimentaires.

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

Working Paper  
2014-2016

### 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>

(Extraits)

Cet article examine les conséquences en termes de complexité managériale et de risques organisationnels du modèle de coordination verticale avec les éleveurs adopté par Danone en Algérie afin de maîtriser ses approvisionnements. Des entretiens qualitatifs ont été conduits auprès de deux responsables de cette entreprise et de treize agriculteurs. Nos résultats montrent que si le mode de coordination adopté permet une amélioration de la qualité du lait fourni ainsi qu'une modernisation des exploitations agricoles, il expose néanmoins l'entreprise à un risque d'opportunisme des éleveurs.

### III. – RÉSULTATS

#### III.1. La coordination verticale avec les éleveurs vue par les responsables de Danone

Les responsables de Danone ont été en premier lieu interrogés sur les motivations qui ont conduit leur entreprise à mettre en place un programme d'appui aux éleveurs. Nous avons par la suite abordé la question des difficultés rencontrées avec les éleveurs.

##### III.1.1. Un choix stratégique nécessaire pour Danone

Nos entretiens avec les responsables d'approvisionnement de Danone nous ont permis de

recenser trois objectifs principaux de la mise en place d'une coordination verticale avec les éleveurs.

1) L'amélioration de la qualité du lait fourni : cela se fait par l'exercice d'un contrôle sur les conditions de production dans les fermes (contrôle de l'alimentation des vaches et les conditions d'hygiène dans les étables). D'après l'un des responsables « le soutien aux éleveurs vise l'amélioration des conditions de production au sein des fermes afin d'assurer un lait de qualité supérieure, respectant les normes internationales en matière d'hygiène et de sécurité alimentaire » (RA1).

2) La sécurisation des approvisionnements : Danone est confrontée à une double problématique sur ce plan :

– Difficultés pour s'approvisionner en lait en poudre sur le marché international en raison de contraintes administratives (dédouanement, modalités de paiement) et logistiques (flotte de transport insuffisante pour répondre à la demande nationale).

– Insuffisance de l'approvisionnement sur le marché local : mauvaise qualité et irrégularité des approvisionnements en lait frais ;

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

--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) Fidéliser les éleveurs : Danone recherche à travers son programme à « fidéliser les producteurs de lait à travers une stratégie de coopération pérennisée » (RA2).

Sources : Achabou Mohamed Akli, Abrika Belaid.

## Des éleveurs classés « V.I.P ».

### Des avantages pour les éleveurs en contrepartie d'obligations.

#### III.1.2. Des avantages pour les éleveurs en contrepartie d'obligations

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 représente 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'agriculteur, sauf si ce dernier sollicite les services de l'entreprise pour une éventuelle orientation » (RA1). Les éleveurs bénéficient également d'autres financements avec les mêmes conditions de prêt (remboursement sur 42 mois sans intérêts) pour l'achat de matériels tels que les cuves et les chariots trieurs.

#### CONSEILS

Ces financements peuvent être accordés aussi pour l'achat des produits d'hygiène et d'un aliment de haute qualité auprès de « la maison des éleveurs 3 ».

#### Quatre catégories d'éleveurs

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. À ce propos, Danone distingue 4 catégories d'éleveurs :

- les « VIP » : éleveurs produisant plus de 500 litres/jour ;
- les « producteurs clés » : éleveurs produisant entre 200 et 500 litres/jour ;
- les « DDA 4 Plus » : éleveurs produisant entre 100 et

200 litres/jour ;

- les « DDA » : éleveurs produisant moins de 100 litres/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'efforts pour augmenter leur productivité et atteindre les catégories finançables » (RA1).

**La deuxième obligation** est celle de fournir un lait répondant à des conditions d'hygiène bien précises. Il s'agit de l'absence de tout antibiotique dans la composante chimique du lait, d'une acidité inférieure à 16° Dornic et d'un test d'ébullition positif (chauffé à 100°). Le taux de protéine et de matière grasse fait également l'objet de mesures avec

un Milkoscan. Pour encourager les producteurs à fournir un lait de bonne qualité, Danone accorde une prime d'un Dinar Algérien (DA) pour chaque gramme de protéine supplémentaire et de deux Dinars si le taux de germes est inférieur à 100 000 germes. Danone offre également 2 DA aux éleveurs qui acheminent leur production à l'usine.

#### ZOOM

Enfin, une subvention de 12 DA par litre est accordée par l'État aux éleveurs par le biais de Danone.

**Sources :** Achabou Mohamed Akli, Abrika Belaid.

## PROGRAMME

# Des améliorations et des difficultés.

**Le programme d'appui aux éleveurs permet à Danone d'obtenir des résultats satisfaisants.**

Le programme d'appui aux éleveurs permet à Danone d'obtenir des résultats satisfaisants.

### Utiliser des matières grasses naturelles

Selon ses responsables, il permet à l'entreprise de « dégager des gains sur les coûts de la matière première et de s'assurer de la qualité de cette dernière en exerçant un contrôle sur les conditions d'hygiène dans les étables » (RA2). De plus, l'utilisation de matières grasses naturelles à la place des concentrés industriels assure une montée rapide du produit Danone sur le marché local en mettant en confiance le consommateur : « 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 » (RA1).

Toutefois, malgré les efforts consentis par Danone, l'entreprise rencontre quelques difficultés.

### Des fermes, souvent de petite taille

La première concerne le nombre élevé de fermes, souvent de petite taille, rendant difficile le suivi technique et la collecte du lait. Cette diversité implique également une variation importante dans la qualité du lait. Le responsable de Danone regrette ainsi « l'absence d'une ferme modèle dans la Willaya de Tizi Ouzou contrairement aux willayas de Bordj Bou Arreridj, Constantine, Oran, Ain-Temouchent où on trouve de grandes exploitations avec un nombre important de vaches... les grandes exploitations ne posent pas de problèmes, d'ailleurs elles rentrent directement en contrat avec nous » (RA2).

### Une productivité non satisfaisante

La deuxième difficulté concerne l'incapacité de certains éleveurs financés à atteindre des niveaux de production satisfaisants : « 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 avons pris des mesures importantes » (RA1). En effet, l'attribution d'un financement est aujourd'hui précédée d'une période d'essai de trois mois, l'objectif étant

-« d'évaluer la régularité des agriculteurs ;

-de mesurer leurs potentialités ;  
-d'assurer une fidélisation envers Danone ;  
-de tester la qualité du lait » (RA2).

### Une période d'essai

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, Danone conditionne désormais l'attribution des financements à une hypothèque de 3 ans. Seuls les biens immobiliers (terrains, immeubles) sont acceptés pour cette hypothèque.

### REPERES

En cas de contentieux, Danone préfère opter pour une gestion graduelle afin d'éviter les poursuites judiciaires et sauvegarder ainsi son image de marque. Un choix qui semble apporter des résultats satisfaisants « l'ensemble des éleveurs finissent par rembourser la totalité des financements reçus de peur de perdre leurs biens hypothéqués » (RA2).

### Fidéliser les éleveurs

Mais au-delà de l'enjeu du remboursement des prêts par les éleveurs, c'est la question de leur fidélisation qui inquiète les responsables interrogés. Ils considèrent que leur entreprise « fait face à la concurrence déloyale des autres producteurs laitiers (Soummam, ORLAC, Tifra lait, Paturage, Tassita, Le fermier...) qui, grâce à leurs faibles exigences en termes de qualité, arrivent à attirer des éleveurs qui travaillaient habituellement avec Danone » (RA1).

### ZOOM

Enfin, les responsables interrogés ont soulevé le manque de professionnalisme de certains éleveurs qui pratiquent le mouillage ou fournissent un lait fermenté ou contenant des antibiotiques.

Sources : Achabou Mohamed Akli, Abrika Belaid.

# La coordination verticale vue par les éleveurs.

« Le sérieux, la régularité et l'assistance des équipes de Danone nous aident énormément ».

Nos entretiens avec les éleveurs nous ont permis de constater qu'ils travaillent exclusivement avec Danone (13/13). En effet, hormis quelques litres utilisés pour la consommation personnelle, le reste de la production est destiné 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 12), « c'est le seul collecteur dans la région, pas le choix » (éleveur 13).

Il faut noter que dix éleveurs sur les treize interrogés exercent au moins une activité supplémentaire pour compléter leurs revenus :

-« je fais du transport avec mon tracteur pour arrondir les fins de mois, en plus des plantations pour les vaches sur un terrain de 3 hectares » (éleveur 10) ;

-« je fais de la production de fruits et légumes en fonction des saisons et des années, et une partie de l'aliment et des fourrages » (éleveur 2).

Ils font également intervenir des membres de leur famille pour des raisons économiques; très peu font ainsi appel à des salariés déclarés.

### III.2.1. Les éleveurs intégrés dans le programme de Danone : entre un sentiment de suivi de qualité et d'un prix inéquitable

Parmi les éleveurs interrogés, six ont intégré le programme d'appui aux éleveurs de Danone. Ils justifient ce choix par les bénéfices obtenus en termes de financement de matériel laitier, de cheptel, d'aliment, ou d'orientations, etc. Ils précisent néanmoins que l'obtention de ces avantages est associée à des exigences importantes :

-« l'hypothèque, l'engagement à payer, cahier des charges ... avec un risque de perdre » (éleveur 6),

-« donner des garanties de remboursement, de vendre exclusivement à Danone et l'adoption de nouvelles normes de qualité » (éleveur 4),

-« de nouvelles habitudes devaient être acquises avec la formalisation de l'activité, alors que d'habitude c'est une gestion au jour le jour » (éleveur 2).

### *Des difficultés considérées comme surmontables*

Ces difficultés sont considérées par les répondants (5/6) comme surmontables surtout avec le soutien de Danone, « surmontables par rapport aux moyens offerts par Danone » (éleveur 1), « grâce à l'assistance et le suivi de Danone nous arrivons à les surmonter » (éleveur 2), « le sérieux, la régularité et l'assistance des équipes de Danone nous aident énormément » (éleveur 5) et les facilités accordées « des différés de remboursement lors de la baisse de la production et le financement de l'aliment » (éleveur 3).

### *Les prix proposés par Danone restent insuffisants*

Les éleveurs s'accordent en revanche sur le fait que les prix proposés par Danone restent insuffisants au regard des efforts demandés : « le prix proposé demeure insuffisant car nous mobilisons nos énergies en permanence » (éleveur 5), « l'effort demandé est plus important, ce n'est pas facile de réaliser la qualité demandée » (éleveur 3), « les salaires ont augmenté partout, l'inflation, les prix ont tous augmenté sauf le lait qui est fixé par les pouvoirs publics » (éleveur 6).

### *Collaboration avec Danone et indépendance*

Concernant les conséquences de la collaboration avec Danone sur leur indépendance, les avis des éleveurs sont partagés. Si certains (3/6) considèrent que celle-ci n'est pas remise en cause, d'autres (3/6) relativisent et soulignent une « perte d'indépendance lors de la période de remboursement du prêt, elle s'arrête dès que celle-ci se termine » (éleveur 2) et qu'« une certaine dépendance existe dans les relations de travail » (éleveur 3). Cela ne semble pas avoir de conséquences sur leur volonté de rester fidèles à Danone : « je suis reconnaissant et je resterai fidèle à Danone » (éleveur 5).

### *Une collaboration très bénéfique (apprentissage)*

Ils considèrent leur collaboration avec cette entreprise comme très bénéfique, particulièrement en termes d'apprentissage :

-«cela me permet d'aller vers le professionnalisme de mon exploitation » (éleveur 1) ;

-«nous avons changé notre culture et pratique d'élevage pour répondre au cahier des charges, la qualité, l'hygiène, l'alimentation... » (éleveur 3),

-«nous voulons bien tirer profit des avantages de la firme avec l'introduction de nouvelles techniques de production pour améliorer notre rendement » (éleveur

2),

-«c'est une nouvelle culture et approche, rapport qualitatif et quantitatif, il y a une forme de professionnalisation et une meilleure maîtrise de l'activité de l'élevage » (éleveur 5).

**Sources :** Achabou Mohamed Akli, Abrika Belaid.

# Les éleveurs non intégrés dans le programme de Danone:

### ...entre incapacité à répondre aux exigences et opportunisme.

Cinq éleveurs parmi les treize interrogés n'ont pas intégré le programme d'appui aux éleveurs de Danone, tandis que deux autres ont préféré sortir de ce programme pour des raisons que nous évoquerons plus loin.

#### ***Non intégration dans le programme par incapacité à répondre aux exigences***

Les éleveurs 9, 10 et 11 expliquent leur non intégration dans le programme de Danone par leur incapacité à répondre aux exigences demandées : « nous respectons difficilement les exigences de Danone, nous travaillons 16h par jour et c'est juste juste, nous sommes dépassés » (éleveur 11), « elles sont difficiles, il faut des normes pour améliorer la qualité du lait » (éleveur 9). De plus, ils considèrent que les prix proposés sont peu rémunérateurs, voire non équitables « le prix qu'on nous propose n'est pas intéressant » (éleveur 10), « je ne vois pas d'équité, les prix sont dérisoires au regard des efforts fournis et des risques pris » (éleveur 11).

#### ***Poursuivre la collaboration avec Danone***

Malgré ces insuffisances, les trois éleveurs déclarent vouloir poursuivre leur collaboration avec Danone et intégrer son programme pour bénéficier de l'expertise de cette entreprise :

-«l'instruction des managers, l'expérience et la qualité de la gestion dans ce domaine sont supérieurs chez Danone. Elle donne l'avantage de faire des projets futurs » (éleveur 10),

-«bénéficiaire de l'expérience acquise, la maîtrise du domaine et la compétence du partenaire Danone qui dispose d'un capital expérience et d'un savoir-faire innovant au plan international » (éleveur 11),

-«améliorer la méthode de production, bénéficier des stages de formation » (éleveur 9).

#### ***Deux n'ont pas intégré le programme***

Les deux autres éleveurs (12 et 13) qui n'ont pas

intégré le programme de Danone nous ont expliqué leur choix par une volonté de garder leur indépendance :

-«contrôle permanent, dépendance, obligation de rembourser, je ne veux dépendre de personne, je suis libre ainsi, je ne cherche pas à m'enrichir, surtout je ne veux pas recevoir d'ordre ou de pression, ni même accepter le chantage en hypothéquant mon terrain » (éleveur 13),

-« aucune de mes vaches n'est financée par Danone ; je refuse d'être esclave de Danone, je refuse le chantage d'une dépendance par obligation » (éleveur 12).

#### ***Deux éleveurs ont quitté le programme Danone***

Enfin, deux éleveurs (7 et 8) ont préféré quitter le programme de Danone pour rejoindre les concurrents :

-« j'ai mis fin à ma collaboration avec Danone pour travailler avec Amioud qui propose un prix plus intéressant. J'ai aussi quitté Danone par rapport à l'éloignement, l'isolement ; sinon, je n'ai aucun autre problème, j'ai d'ailleurs tout remboursé après mon départ » (éleveur 7),

-« Danone n'offre pas un prix conséquent au regard de la qualité qu'elle exige de nous. J'ai donc négocié avec Soummam, cette dernière a d'ailleurs payé la redevance restante à Danone » (éleveur 8).

#### ***Danone nous a permis de moderniser notre matériel***

Les deux éleveurs nous ont précisé que le prix est le seul motif qui a motivé leur choix, autrement ils jugent leur collaboration avec Danone très bénéfique :

-« Elle nous a permis de moderniser notre matériel de production. Nous avons modifié nos méthodes et procédés de production » (éleveur 7),

-« nous avons bénéficié de l'expertise internationale de Danone pour améliorer la qualité du lait, la modernisation des techniques et des équipements de production » (éleveur 8).



# 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  
LE MAGHREB 06 06 2011

Atmani.

## **F. Lacombe: Danone 2ème acteur.**

**1200 collaborateurs, un réseau de 1500 fermiers sur 17 wilayas.**

---

**Interview exclusive de François Lacombe, DG de Danone Algérie, pour la revue Binatna [ar]**

**Après 15 années de présence en Algérie, quel bilan faites-vous ?**

Très positif. Danone, associé à la famille Battouche, s'est installé en Algérie dans la gamme des produits laitiers frais en 2001, en créant Danone Djurdjura Algérie.

Nous sommes aujourd'hui le deuxième acteur de cette catégorie sur le marché local avec 30% de parts de marché. Nous produisons 100% de nos produits localement dans nos usines d'Akbou et de Blida.

Nous hébergeons 1200 collaborateurs et avons développé un réseau de 1500 fermiers sur 17 wilayas pour la collecte de lait. Nos partenaires de distribution emploient environ 1000 personnes. Cela représente un écosystème de 5000 à 6000 personnes travaillant pour Danone.

Je rajouterai que nous avons investi, sur les 3 dernières années, 110 millions d'euros. Investissements que l'on doit considérer comme un gage de confiance en notre avenir ici.

**Pouvez-vous nous décrire votre stratégie d'approvisionnement en lait frais local ?**

Nous estimons qu'il faut renforcer notre collecte en adoptant une approche sociale, en fonction de la taille de chaque exploitation. Nous avons créé des domaines de développement des compétences pour permettre à l'éleveur de disposer des outils et des fonds nécessaires au développement de son activité.

Plus en amont, nous travaillons en partenariat avec des céréaliers et des chercheurs sur la réduction des coûts imputés à l'alimentation du bétail, en remplaçant les additifs alimentaires importés par une avoine locale pluviale. Nous avons des projets pilotes très prometteurs dont les premiers résultats indiquent une réduction de coûts de 40% et une amélioration des revenus des fermiers de 70%.

**Quels sont vos projets sociétaux en Algérie ?**

Danone développe deux principaux projets sociaux en Algérie : H'lib Dzaïr et Danone Nations Cup. Nous nous sommes interrogés sur la meilleure façon de

structurer la filière laitière, d'améliorer les revenus du fermier et d'assurer par conséquent la fourniture de lait. Dans ce but, nous avons monté le projet H'lib Dzaïr, un projet sociétal co-financé par le fonds Danone « écosystème ». Ce fonds, doté d'une enveloppe de 100 millions d'euros pour structurer des filières amont ou aval dans le monde entier, en plus de contribuer financièrement aux initiatives, s'assure que les projets aient un fort impact social et environnemental ainsi qu'une pérennité financière. A terme, ce projet a vocation à se transformer en système d'économie sociale pérenne.

Quant à la Danone Nations Cup, elle répond au souhait de Danone de promouvoir auprès des jeunes nos valeurs fondatrices : la santé, une bonne hygiène de vie, la famille. Pour cela, nous organisons en Algérie un grand tournoi sportif auquel participent 100.000 enfants. Les meilleurs joueurs représentent leur pays au tournoi mondial. En octobre dernier, la finale a eu lieu au stade de France à Paris. J'y étais en compagnie d'enfants vainqueurs du tournoi algérien originaires de Chlef. Je peux vous garantir qu'il y avait beaucoup d'émotion et de fierté !

**Quels sont vos projets et perspectives pour les années à venir en l'Algérie ?**

Nous co-construisons notre futur avec et autour de la famille algérienne, la santé et l'alimentation. Nous nous intéressons à la sociologie de l'alimentation en Algérie et travaillons notre innovation en ce sens : comment améliorer nos produits de façon à apporter aux familles plus de plaisir associé à une notion d'équilibre alimentaire et de qualité.

Nous sommes convaincus que par cette approche très centrée sur les familles et les pratiques locales, combinée à l'expérience de Danone dans le domaine de la recherche et du développement, la qualité et la construction de marques, les perspectives pour les années à venir sont très positives.

publié le 27/06/201.

<https://dz.ambafrance.org/Interview-exclusive-de-Francois-Lacombe-DG-de-Danone-Algerie-pour-le-revue>.

# 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.

## **Partenaire de 1500 éleveurs**

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.

## **40 techniciens mobilisés**

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

# Danone booste la production laitière.

Aujourd'hui, notre pays est autosuffisant en lait.

## Tunisie, Danone booste la production laitière

14/03/2017 Antoine Hervé

## tour de séchage de lait.

Réception du lait dans l'un des 240 centres de collecte de Danone en Tunisie. Photo : Antoine Hervé

En instaurant des primes à la qualité, l'industriel français participe au développement de la production laitière dans un pays au climat hostile à l'élevage des bovins. Reportage.

«Mais c'est Noël !» Mohamed Ali Touzri, acheteur lait chez Délice Danone à Tunis, raconte comment ses éleveurs ont découvert leur première prime à la qualité. « Certains ont touché jusqu'à 2 500 dinars », explique l'ex-pilote de ligne reconvertit, responsable du programme Evolution, de la joint-venture franco-tunisienne. Annexées sur le taux de matières grasses et le nombre de germes par litre, ces primes concernent, pour l'heure, une cinquantaine de gros producteurs sur les 10 000 éleveurs laitiers que compte le pays.

Mohamed Ali Touzri, acheteur lait chez Délice Danone. Photo : Antoine Hervé

## Des stocks stratégiques

Adel Drira, directeur des achats : « Aujourd'hui, notre pays est autosuffisant en lait ». Photo : Antoine Hervé

Le groupe Danone a participé, avec quelques autres industriels laitiers, dont le Français Bongrain, au renouveau de la filière laitière en Tunisie ces vingt dernières années. «Aujourd'hui, notre pays est autosuffisant en lait, ce qui est rare au Maghreb, commente Adel Drira, le directeur des achats de Danone Tunisie. Nous exportons même vers la Libye. » La Tunisie a interdit d'importer de la poudre de lait depuis le début des années 2000. Cela alors que le lait régénéré est encore très répandu dans la région, notamment en Algérie. Reste que, pour réguler son stock, la Tunisie s'est dotée de sa propre tour de séchage de lait, d'une capacité de 150 000 litres/jour. L'État a aussi constitué des stocks stratégiques : 68 millions de litres de lait UHT l'an dernier pour faire face notamment au pic de consommation du Ramadan.

**La Tunisie s'est dotée de sa propre**

## 120 000 personnes dans les zones rurales

Ibrahim Mejri, 51 ans, est éleveur à Sidi Thabet, au nord-ouest de Tunis. Il perçoit 0,736 dinar tunisien (DT) par litre de lait. Ibrahim a calculé qu'il lui faudrait « 0,85 DT/litre pour couvrir ses charges d'alimentation ». À côté de lui, Mohamed Ali Touzri commente : « Ce prix de 0,736 dinar est fixé par l'État. C'est un bon prix ! Il a permis de fixer 120 000 personnes dans les zones rurales ». Au détail, le litre de lait est subventionné par l'État, comme la baguette de pain. Résultat : la consommation est passée de 80 à 120 litres par habitant en moins de vingt ans en Tunisie.

## La Tunisie a interdit d'importer de la poudre de lait depuis le début des années 2000.

Ibrahim Mejri dans son exploitation laitière à Sidi Thabet, au nord-ouest de Tunis. Photo : Antoine Hervé

Deux des trois vaches d'Ibrahim - une holstein et une brown suisse - viennent d'Allemagne.

## Un programme destiné aux éleveurs de moins de vingt vaches

« L'amélioration génétique fait partie de la modernisation du cheptel au même titre que les cultures fourragères ou l'hygiène de traite », explique Imen Cherif, jeune conseillère agricole du programme Milky Way. Ce programme est destiné aux éleveurs de moins de vingt vaches, soit 98 % des producteurs du pays. Huit élevages sur dix comptent même moins de cinq vaches.

## L'avènement du froid dans les exploitations

Le climat tunisien – fortes températures et faibles pluies – limite les périodes de pâturage. « Une vache souffre à partir de 25 °C, c'est-à-dire ici de mai à novembre, explique Mohamed. Il faut souvent nourrir les bêtes au fourrage et au concentré, principalement avec du maïs et du soja. Cela coûte cher ! » Sans compter qu'avec la sécheresse, le prix du foin et de la paille a doublé.

Le programme Evolution est consacré aux « gros » éleveurs, soit une vingtaine d'exploitations publiques ou privées. « La plus grosse ferme produit 28 000 litres par jour », sourit Mohamed. « Depuis 2013, nous avons dispensé 14 000 heures de formation technico-économique à un millier d'éleveurs, explique Myriam Amri, coordinatrice du projet. Cela portait sur notamment :

- l'hygiène de traite,
- l'alimentation des animaux,
- la conception des bâtiments d'élevage,
- la gestion de la dette ».

Le lait commence à être payé à la qualité en Tunisie.  
Photo : Antoine Hervé

### **Installer plus de froid à la ferme**

Abdessalem Gargouri est gérant d'un des 240 centres de collecte de lait mis en place dans le pays par Délice Danone. À ce titre, il a participé à l'avènement du froid dans les exploitations. « *L'objectif est d'installer plus*

*de froid à la ferme, explique-t-il. Il s'agit d'améliorer la traçabilité et de généraliser les primes à la qualité. Mais il faudra encore quelques années pour le faire ».*

### **Zoom : microcrédits et transformation**

Alors qu'il n'y avait quasiment que des moutons et des chèvres en Tunisie jusque dans les années 1970, l'État s'est emparé du problème et a encouragé la production de vaches laitières. Cela en facilitant notamment l'accès à des microcrédits. Il a aussi permis la création d'une quarantaine d'usines de transformation du lait. Celles-ci offrent aujourd'hui une capacité de transformation de près de 40 millions de litres. Un luxe car la production réelle ne dépasse guère 1 à 2,5 Ml par jour selon la saison.

<https://www.afrique-agriculture.org/articles/filieres/danone-booste-la-production-laitiere>

nb : titres et sous-titres de la Rédaction.

# Délice Danone au secours des éleveurs tunisiens.

## Un développement exemplaire.

Webmanagercenter

### Délice Danone au secours des éleveurs tunisiens

11 janvier 2017

Dans une démarche approfondissant la responsabilité sociale et la prise en compte des préoccupations des petits et moyens éleveurs (1), et dans le souci d'améliorer leur productivité et la qualité du lait, Délice Danone, acteur majeur de la filière lait s'est engagé dans une voie inédite en mettant en place des dynamiques de développement en faveur des petits et moyens producteurs laitiers et a décidé de miser sur l'innovation, en allant en amont à leur rencontre. L'objectif étant de revaloriser leur métier en leur apportant un savoir-faire enrichissant à travers tout un projet aux dimensions professionnelles et sociales.

Et c'est en comptant sur une équipe jeune et dynamique de formateurs, techniciens et ingénieurs, que Délice Danone est parti sur le terrain à la rencontre des petits et moyens éleveurs qui souffrent aujourd'hui d'un contexte difficile causé par plusieurs facteurs dont particulièrement la non maîtrise des techniques d'élevage et du manque d'encadrement. En résulte alors une faible production, un lait d'une qualité moyenne et surtout des revenus très bas face à des charges alimentaires toujours élevées, ceci sans parler des difficultés de collecte du lait.

Ce contexte défavorable au développement du métier de producteur laitier, Délice Danone, dans une approche responsable, a décidé de contribuer à le combattre en mettant en place depuis 2013 une stratégie bien structurée en vue d'apporter des solutions pérennes à cette situation. C'est ainsi que naquirent les projets "Hlibna" destiné aux petits éleveurs, et "Projet évolution" pour les moyens éleveurs.

### Projet Hlibna : 1500 éleveurs formés

Démarche multipartenariale, initiée par Délice Danone, Taysir et Danone Ecosystème depuis 2013 dans le cadre d'un programme de développement du petit éleveur, le projet Hlibna cible essentiellement 5 zones: Le Kef, Sidi Thabet, Menzel Temime, Morneg/Boumhel et Jendouba.

Grâce à des sessions de formation, d'encadrement terrain et au savoir-faire des conseillers technique de Taysir, le projet a permis d'améliorer le revenu des petits éleveurs, d'assurer des conditions d'élevage avec un accès plus facile aux services et aux financements, de permettre une meilleure maîtrise de l'hygiène et de la production d'un lait de bonne qualité doublée d'une bonne conservation. Hlibna a également permis aux éleveurs d'augmenter leur cheptel via l'importation de 200 génisses pleines.

Résultat: avec ce procédé, et grâce à la création de lieux d'échanges et des synergies autour des centres de collecte et des mini-tanks permettant le refroidissement du lait (2), plus aucune goutte de lait ne se perd ! Mieux encore, Délice Danone assure aux éleveurs l'écoulement de la totalité de leurs productions de lait.

En outre, "Hlibna", qui a touché à ce jour 1500 éleveurs et qui vise à en toucher 5000 d'ici 2020, a sauvé un nombre de jeunes du chômage en leur assurant un revenu stable et leur évitant l'exode rural.

D'ailleurs, il n'a pas fallu longtemps pour que les répercussions positives du projet se fassent sentir. Au bout de deux ans seulement, l'on a noté une nette amélioration des quantités de lait produites (+60%), des volumes chez les centres de collecte de lait (+25%) ainsi qu'un élargissement du cheptel (+10%), d'où un accroissement de rentabilité et une marge positive pour les éleveurs.

Cette amélioration sensible, on la doit aussi en partie à Hamdi Meddeb. Le PDG du groupe agro-alimentaire Délice Danone a tenu à contribuer personnellement en mettant à la disposition des groupements d'éleveurs 120 mini-tanks collectifs d'une capacité de 1000 litres par tank, ce qui a permis de mettre en place le froid à la ferme pour préserver la qualité du lait.

Autre organisme qui a aidé à la mise en place de "Hlibna": le Fonds Danone pour l'écosystème. Ce fonds mis en place par Danone, en collaboration avec des ONG locales, vient en aide aux projets de développement dans les pays les moins avancés. Son ambition est de soutenir les petites entreprises, de créer



des emplois et des programmes de réinsertion pour les chômeurs.

L'Agence Française de Développement et l'Union Européenne ont également soutenu financièrement depuis le début cette initiative sociale et solidaire en faveur des petits exploitants agricoles.

D'un autre côté et afin de faire évoluer l'activité des petits éleveurs, Taysir a permis le financement de 133 éleveurs en les faisant bénéficier de microcrédits pouvant aller jusqu'à 20000 dt, pouvant financer tout type de besoins (investissements, stocks, trésorerie...)

### **“Projet évolution” : 40 fermes touchées**

Ce projet, qui touche aujourd'hui 40 fermes situées essentiellement à Siliana et ambitionne d'arriver à 150 d'ici 2020, cible les moyens éleveurs et les aide à créer des projets viables. Il s'agit de zones à fort potentiel d'élevage, mais malheureusement sous exploitées où l'on rencontre des producteurs laitiers moyens dont le savoir faire est insuffisant, d'où un besoin d'appui technique et financier pour créer leurs projets.

Grâce à des sessions de formation, d'encadrement, de benchmarking, et toute la logistique qui l'accompagne (rassurer l'éleveur quant à la vente de son lait par un contrat à long terme, mise en place d'un plan de

développement de la ferme, optimisation de la gestion...), ces 40 fermes évolutions ont pu produire 2,55 millions de litres pour l'année 2016 avec une moyenne de 8 mille litres par jour en décembre 2016. La grande nouveauté est que désormais le lait, très bien conservé grâce aux tanks à laits mis à la disposition des éleveurs, est produit avec une qualité nettement supérieure.

Naturellement, “Projet évolution” a pu créer une quarantaine d'emplois fixes grâce à la contractualisation de la relation entre le producteur (l'éleveur) et l'acheteur (STIAL), l'amélioration des niveaux de vie, la création d'éleveurs de profession. Sans compter la création d'une dynamique positive dans le secteur de l'élevage et la fixation des jeunes sur leur terroir.

A travers toutes ces actions entreprises dans le secteur de l'élevage, Délice Danone signe son engagement et réaffirme sa responsabilité sociale en apportant un stimulus au secteur dans notre pays. Les projets Hlibna et Evolution ont permis de vivre une expérience humainement enrichissante et qui est appelée à se poursuivre dans la durée et pourquoi pas être reproduite dans d'autres secteurs.

# Danone boit du petit-lait au sud du Sahara.

## Large développement de Danone en Afrique.

**Danone boit du petit-lait au sud du Sahara**  
**21 janvier 2014 Par Frédéric Maury**  
**@fredmaury**

Après l'acquisition de Fan Milk en Afrique de l'Ouest, le groupe français Danone projette de reprendre le leader kényan des produits laitiers, Brookside Dairy.

Danone se sera battu jusqu'au bout. Juin 2013 : comme d'autres concurrents, tel Nestlé, le géant mondial des produits laitiers est devancé par le financier Abraaj dans la reprise du capital de Fan Milk. Mais quelques mois plus tard, le français revient par la fenêtre, s'offre 49 % de ce leader des produits laitiers glacés et des jus de fruits en Afrique de l'Ouest, et s'assure par ailleurs sa prise de contrôle progressive.

Un joli coup, mais cher payé. « Pour doubler tout le monde, Abraaj a proposé des sommes folles, entre 12 et 14 fois l'Ebitda [marge opérationnelle avant intérêts, taxes, dépréciation et amortissement], souligne un banquier d'affaires. Et Danone n'a pas hésité ensuite à s'aligner pour revenir dans le jeu. » Le groupe français a investi entre 150 et 200 millions d'euros dans cette opération. « C'était une occasion unique : il n'existe pas deux sociétés comme Fan Milk en Afrique de l'Ouest », reconnaît le banquier.

Totalement absent de la zone jusque-là, Danone s'invite ainsi dans six pays, dont de gros marchés comme le Nigeria, le Ghana et la Côte d'Ivoire, et acquiert un réseau de distribution d'environ 30 000 revendeurs.

Brookside-Enchiffres

### Secret

Alors que cette opération est à peine finalisée, Emmanuel Marchant, l'homme de Danone dans la région, projette déjà une autre acquisition : la reprise des parts du même Abraaj dans le kényan Brookside Dairy. Un objectif encore secret au moment où nous écrivons ces lignes. Selon des sources fiables, le groupe n'est pas le seul en lice. Fondé au début des années 1990 et contrôlé majoritairement par la famille du président Uhuru Kenyatta, Brookside Dairy est un leader incontesté en Afrique de l'Est, achetant en

moyenne 500 000 litres de lait par jour auprès de 125 000 petits producteurs kényans. Présent en Tanzanie et en Ouganda et exportant ses produits au Rwanda, au Burundi et en Égypte, il veut devenir le premier groupe de produits laitiers du Marché commun de l'Afrique orientale et de l'Afrique australe (Comesa).

L'élévation du niveau de vie entraîne la hausse de la consommation de protéines animales, notamment de viande et de lait

Déjà premier en Tunisie, en Algérie, et aussi au Maroc depuis la prise de contrôle majoritaire de Centrale laitière en 2012, Danone semble décidé à employer les grands moyens pour doper ses ventes de produits laitiers sur le continent. « C'est tout à fait logique, souligne le financier Lionel Zinsou, un proche du groupe qui a fait partie de son comité exécutif dans les années 1990. L'élévation du niveau de vie entraîne la hausse de la consommation de protéines animales, notamment de viande et de lait. »

Danone n'est pas le seul géant mondial des produits laitiers à s'intéresser à l'Afrique. Nestlé y est implanté depuis longtemps avec un portefeuille alimentaire bien plus diversifié. Si le néerlandais FrieslandCampina est déjà un poids lourd du Nigeria, Arla Foods, autre géant d'Europe du Nord, a mis en place une stratégie africaine en s'implantant modestement en Côte d'Ivoire. Quant à Sodiaal (Candia, Yoplait), il y est présent via des franchisés locaux. Et il ne faut pas non plus oublier l'offensive de Lactalis et du fromager Bel (La vache qui rit, Babybel, etc.).

### Pastoral

Mais d'autres défis attendent les grands groupes. Certes, ces géants devraient se battre à coups d'innovations (en misant notamment sur des produits moins chers que les yaourts) et de marketing, mais pas seulement. Dans une zone où la production laitière locale reste faible, l'enjeu réside aussi en amont de la filière. Et dans les relations avec les éleveurs. En Afrique de l'Ouest, les importations de poudre de lait ont triplé ces quinze dernières années.

Fan Milk, le nouveau partenaire de Danone dans la

zone, n'utilise d'ailleurs que de la poudre importée pour fabriquer ses laits aromatisés et ses yaourts. Les transformateurs locaux apparus durant la dernière décennie n'ont guère cherché à développer l'amont. Alors qu'entre janvier et avril 2013, les prix mondiaux du lait en poudre ont doublé.

« Dans l'UEMOA [Union économique et monétaire ouest-africaine], la production de lait a augmenté, mais beaucoup moins qu'en Asie ou en Amérique du Sud. Et elle est dominée par l'élevage pastoral », insiste Guillaume Duteurtre, chercheur au Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (Cirad).

### **Tropicale**

#### ***Lire aussi :***

Danone veut s'offrir le kényan Brookside Dairy 2013 : revivez une année de business et d'économie  
Afrique : les nouveaux territoires que la France veut explorer

« Sur le continent, il n'y a pas d'investissements publics comme il y en a eu en Asie, et les laiteries industrielles sont peu nombreuses, même si certaines ont fleuri ces derniers temps en zones périurbaines. » Danone (et d'autres géants laitiers) devrait soutenir cette tendance et développer une vision différente du

marché. « C'est un groupe très préoccupé par le long terme et donc par les filières locales », analyse Bagoré Bathily, fondateur de la Laiterie du Berger, située dans la campagne sénégalaise et soutenue par le fonds social de Danone depuis plusieurs années.

En Égypte, Danone a créé une mégaferme de plusieurs milliers de vaches (comme Centrale laitière au Maroc), mais il aide aussi les petits producteurs via son Fonds pour l'écosystème. Au sud du Sahara, Danone devrait dans un premier temps soutenir la production indépendante locale en améliorant la collecte comme a su le faire Brookside Dairy au Kenya. Ce dernier emploie ainsi des centaines de bicycle boys pour ramasser le lait autour de Nairobi.

À condition d'encourager l'investissement local, voire de décourager les importations, la production laitière peut se développer partout en Afrique, y compris en zone tropicale humide. « Il n'y a pas de raison qu'il en soit autrement. Au Vietnam, une ferme de 36 000 têtes vient d'être inaugurée », raconte Duteurtre. Pour les pays africains, l'enjeu est aussi important : réduire la facture des importations et renforcer la sécurité alimentaire.

# **Au Maroc, Centrale Danone.**

## **Le projet Hlib Bladi en faveur des petits éleveurs.**

### **DOSSIER DE PRESSE: HLIB BLADI, UN PROJET AMBITIEUX EN FAVEUR DES PETITS ÉLEVEURS LAITIERS**

La place qu'occupe Centrale Danone à l'échelle nationale lui confère un rôle d'architecte du secteur laitier ainsi qu'une responsabilité dans le développement de la filière laitière et la professionnalisation de ses intervenants, notamment les petits éleveurs laitiers qui représentent, à eux seuls, 80% du volume de collecte de lait à l'échelle nationale. L'entreprise accompagne ainsi la stratégie nationale du Plan Maroc Vert pour, d'une part, l'accompagnement des éleveurs laitiers dans l'amélioration de leurs revenus et, d'autre part, le développement accéléré d'une agriculture moderne en projetant, à terme, d'atteindre l'autosuffisance nationale en matière laitière.

C'est dans le cadre du déploiement de cette stratégie nationale que l'entreprise a développé de nombreux programmes d'accompagnement en faveur des éleveurs partenaires dont Hlib Bladi, un programme tourné vers une logique de partenariat durable et pérenne avec les éleveurs partenaires et qui incarne les engagements du Fonds Danone pour l'Ecosystème au Maroc.

Le Fonds Danone pour l'Ecosystème, créé en 2009 par le Groupe Danone, s'assigne pour mission de financer et de co-crée des capacités socio-économiques des populations locales travaillant avec Danone à travers des partenariats inclusifs qui soutiennent leurs activités et contribuent à l'intérêt général.

Ce sont 38 filiales du Groupe Danone qui sont impliquées dans ce Fonds, dont Centrale Danone au Maroc. Plus de 100 millions d'euros de dotation ont été versés pour une cinquantaine de projets à travers la planète et un objectif de 50 000 emplois créés ou consolidés.

### **1 . CENTRALE DANONE S'ENGAGE AUPRÈS DES ÉLEVEURS PARTENAIRES**

Nombre de centres de collecte 76

Nombre des éleveurs

10 000

Volumes encadrés 63 Millions de litres

Volumes additionnels créés par le projet 18 Millions de litres

Durée du projet 5 ans

Enveloppe budgétaire 74 Millions Dhs

Adapté aux réalités des petits éleveurs laitiers, le projet

Hlib Bladi s'engage en faveur de l'amont laitier à travers trois objectifs majeurs :

L'augmentation des revenus des petits producteurs laitiers et le renforcement de leurs capacités de production;

La formation des adhérents aux centres de collecte sur les problématiques de qualité, d'hygiène et de conduite des élevages;

Le développement d'une activité d'élevage et de collecte plus respectueuse de l'environnement et à fort impact social.

Centrale Danone est engagée, par le biais du projet Hlib Bladi, à accompagner les petits éleveurs dans le développement de leur activité et de leurs revenus.

Adil Benkirane,

Directeur Achat Lait, Centrale Danone

Centrale Danone intervient, via Hlib Bladi, tout au long de la chaîne de production et de collecte du lait par des actions de formation et d'équipement structurantes incluant :

Le renforcement des capacités des adhérents à travers un programme de formation étalé sur 663 journées et axé sur 4 thématiques majeures (l'alimentation, la reproduction, la santé et la gestion des exploitations) au profit de 10.000 éleveurs ;

La mise à niveau des centres de collecte par l'équipement et le renforcement de l'infrastructure des centres de collecte ;

L'équipement et l'encadrement de proximité des éleveurs à haut potentiel pour leur permettre l'accès aux services de l'insémination artificielle et du contrôle laitier ;

Des actions sociales d'appui des centres de collecte et éleveurs pour faciliter l'accès à l'eau, l'électricité ainsi qu'au microcrédit et apporter une aide au soutien et à la formation scolaire en faveur des enfants des éleveurs ;

Des actions environnementales telles la récupération des eaux pluviales ou l'énergie solaire et la construction d'une fosse septique.

### **2. HLIB BLADI : UN PROJET AU SERVICE DE LA FILIÈRE LAITIÈRE**

Le programme Hlib Bladi en chiffres :

La coopérative Inbiaate en quelques chiffres :

15 adhérents ; 52 vaches laitières avec une production moyenne de 14 litres / jour /vache ;  
Production journalière moyenne de 800 L.

## TÉMOIGNAGE

Confrontés à des problèmes de rentabilité et à des coûts d'exploitation de plus en plus élevés, notre activité

laitière est devenue de moins en moins profitable. Il nous a fallu chercher d'autres alternatives ! Hlib Bladi

est venu au bon moment pour apporter des solutions concrètes à nos problèmes à travers la formation et le renforcement de nos capacités.

Mustapha EL HORCHE, Président de la coopérative Inbiaate

### 1 - DES OBJECTIFS AMBITIEUX À LA HAUTEUR DES ENJEUX

a. Amélioration de la qualité du lait et du revenu quotidien de l'éleveur

Fort de l'expertise développée par Centrale Danone aux cotés de plus de 120 000 éleveurs partenaires, le programme Hlib Bladi, implémenté au sein de la coopérative Inbiaate, a permis aux producteurs laitiers adhérents d'augmenter la qualité du lait produit et, ainsi, de leurs revenus quotidiens.

Consciente que la qualité du lait dépend directement de l'hygiène à la traite, des conditions de stockage du lait et de la propreté de l'exploitation et du matériel, Centrale Danone a recentré son accompagnement sur l'amélioration des conditions de production et de stockage du lait. Et ce, en finançant les équipements et matériels nécessaires, notamment un nouveau bac à lait, des bidons en aluminium, des filtres à lait et des détergents pour assurer l'hygiène de la collecte lait.

L'entreprise a également financé, pour le compte des éleveurs, des analyseurs automatiques de la qualité du lait (Lactoscan). Ces analyseurs permettent de réaliser, de façon facile et rapide, un contrôle des principaux paramètres physico-chimiques du lait produit par les éleveurs.

### 3 . L'IMPLEMENTATION DU MODÈLE HLIB BLADI : CAS DE LA COOPÉRATIVE INBIAATE

Par ailleurs, des actions de formation structurantes ont été dispensées en faveur des éleveurs adhérents sur les bonnes pratiques d'hygiène de la production laitière et de la conduite de l'élevage en termes de rationnement et d'alimentation du bétail.

Pour accompagner la mise en oeuvre du programme, une assistance technique a été assurée par des techniciens spécialisés dédiés au projet.

Ces actions ont eu pour effet d'améliorer le volume du lait collecté et sa qualité microbiologique, ce qui a généré la revalorisation du paiement des éleveurs. En effet, la rémunération des éleveurs est soumise à une grille tarifaire récompensant les éleveurs dont la qualité du lait est conforme ou supérieure aux normes

réglementaires nationales d'hygiène.

Les résultats de ces initiatives ne se sont pas faits attendre : L'ensemble de ces actions ont permis l'amélioration du paiement au litre de +11% et l'augmentation des volumes de production du lait de +30%.

b. Sécurisation de l'approvisionnement en aliment de bétail.

L'alimentation tient un rôle essentiel dans l'élevage car elle influe sur la production du lait et sa qualité. C'est pour cette raison que Centrale Danone, au travers du programme Hlib Bladi, a assuré le financement annuel de l'achat groupé de 250 tonnes de maïs fourrager en faveur des adhérents de la coopérative Inbiaate.

Par ailleurs, l'entreprise a mis en place des programmes d'encadrement et de formation sur les techniques de récolte et de stockage de l'aliment de bétail avec l'objectif, in fine, de renforcer les capacités des adhérents et d'améliorer la qualité et le volume du lait produit.

Ces actions concrètes et efficaces ont permis, d'une part, l'augmentation de la marge bénéficiaire de 0,28 Dhs sur le coût de revient du litre de lait et, d'autre part, d'améliorer la qualité du lait et de délier sa production de la fluctuation des prix de l'aliment de bétail sur le marché national.

c. Mise à niveau des infrastructures

En conformité avec les recommandations de l'Office National de Sécurité Sanitaire des produits Alimentaires (ONSSA), Centrale Danone s'est engagée en faveur de la mise à niveau des locaux de la coopérative Inbiaate.

L'entreprise a, ainsi, installé des panneaux solaires, au sein de la coopérative, afin de réduire les dépenses énergétiques des adhérents. En ligne avec sa politique de responsabilité environnementale, la construction d'une fosse septique, reliée directement à la coopérative et répondant aux normes en vigueur, a également été prise en charge par l'entreprise afin de garantir l'évacuation des eaux usées.

d. Un engagement solidaire fort

En tant qu'entreprise citoyenne et responsable, Centrale Danone s'est engagée, au travers de ce programme socio-économique, à contribuer à améliorer le cadre et les conditions d'apprentissage des enfants des éleveurs de cette coopérative.

A ce titre, Centrale Danone a procédé à l'aménagement et à l'équipement complet d'une structure dédiée aux élèves scolarisés dans l'enseignement préscolaire de l'école de la coopérative, afin de répondre au mieux aux besoins et attentes des jeunes élèves.

Le salaire de l'institutrice de la classe est financé, de manière collective et solidaire, par les éleveurs à partir d'un prélèvement de 5 centimes par litre de lait vendu par la coopérative.

Pour encourager la scolarisation des élèves, Centrale Danone a, par ailleurs, offert des cartables et des

fournitures scolaires à l'ensemble des enfants.

Confortée par l'intérêt suscité par Hlib Bladi auprès des éleveurs adhérents de la coopérative Inbiaate, l'entreprise prévoit de soutenir ce programme qui sera porté, d'ici la fin de l'année, par trois nouveaux objectifs majeurs :

- Le financement de 50 génisses hautement productives, portant le nombre global du cheptel à 102 génisses ;
- La négociation d'un contrat d'encadrement sanitaire avec un vétérinaire de la région pour l'ensemble du

cheptel ;

- Le renforcement continu de l'amélioration de la qualité du lait et des revenus des éleveurs partenaires. En parfaite synergie avec les recommandations issues du Plan Maroc Vert, le développement de ce programme contribuerait à améliorer la situation de la collecte laitière au Maroc et participerait au développement d'une activité d'élevage prospère et pérenne.



# Partenariat Delice-Danone.

## Un partenariat stratégique à la conquête du marché local.

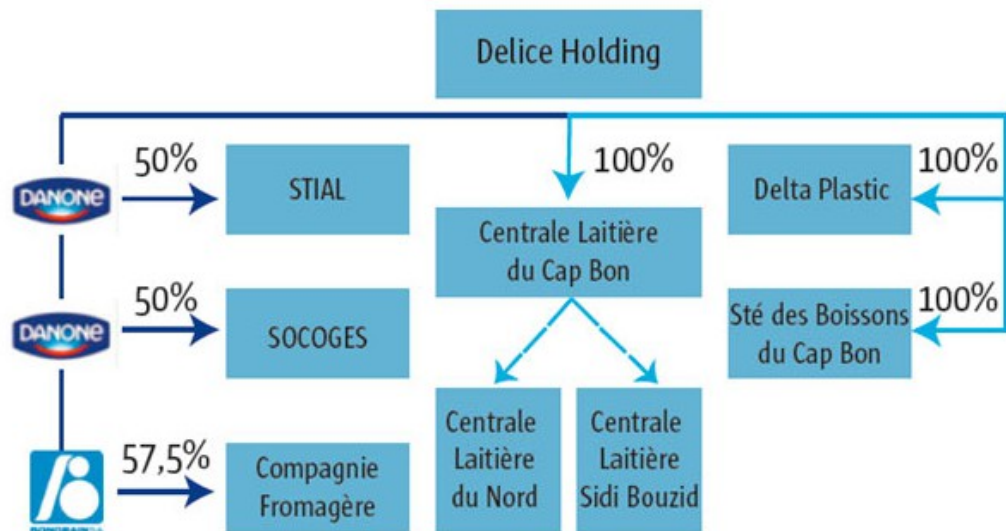
### Monographie d'entreprises en coproduction : Delice-Danone / Point de vue

Mercredi 23 Mars 2016 IPEMED

Dans le cadre de l'étude de l'Observatoire de la coproduction en Méditerranée dédiée au potentiel de la Tunisie pour le développement de la coproduction, dont la sortie est prévue pour mars 2016, plusieurs monographies d'entreprise européennes impliquées

fromage, est détenue à 42,5% par le groupe français Bon Grain. Les autres filiales sont détenues à 100% par la holding tunisienne. Nous nous intéresserons ici aux partenariats STIAL – Danone et SOCOGES – Danone.

En 1997, le groupe Danone s'intéresse au marché tunisien dans le cadre de l'internationalisation de ses activités. Il voit en Délice, groupe familial créé en 1978 par Hamdi Meddeb, un des seuls groupes privés prometteurs du secteur. Dans sa démarche traditionnelle



dans des opérations de coproduction avec des entreprises tunisiennes, et inversement, ont été réalisées. Avant la sortie de ce rapport, IPEMED présente la monographie de l'entreprise tunisienne Delice, impliquée dans une opération de coproduction avec l'entreprise française Danone.

### Delice – Danone : un partenariat stratégique à la conquête du marché local

Le groupe Délice-Danone, acteur majeur de l'industrie agro-alimentaire tunisienne, est présent sur les marchés du yaourt, du lait et du jus. Récemment constitué en holding dans l'objectif d'une entrée en bourse – chose faite en 2014, le groupe s'appuie sur plusieurs filiales. La STIAL (Société Tunisienne des Industries Agroalimentaires) est la filiale principale du groupe, en charge de la production de yaourt, lait et jus tandis que SOCOGES est la filiale distribution du groupe. Ces deux entités sont détenues à 50% par le groupe Danone. La Compagnie Fromagère, pour sa part produisant du

de partenariat avec des acteurs locaux, Danone décide de déboursier 7 millions d'euros pour l'acquisition de 50% de la STIAL.

Les motivations de Danone sont les mêmes que dans la majorité des autres acquisitions du même acabit : bénéficiaire de la connaissance du marché des partenaires locaux ainsi que de leurs circuits de production et de distribution déjà existants. Délice, pour sa part, souhaitait bénéficier de l'expertise et du savoir-faire technique de l'entreprise ainsi que de la sécurité et de la puissance financière d'un grand groupe international. Toutefois, contrairement à ce qui est souvent le cas dans ce type d'opération, Délice ne souhaitait pas bénéficier de l'image de la marque Danone. C'est pourquoi la stratégie de cobranding reste toujours la même, la marque « Délice » étant plus vendeuse que la marque « Danone » sur les marchés concernés.

Ainsi, la STIAL bénéficie aujourd'hui de la force d'un groupe multinational :

(i) formations croisées à l'étranger de son personnel ;

(ii) centre de recherche et développement basé à Barcelone pour l'ensemble du groupe ;  
(iii) intégration dans le groupe comme business unit. Si la STIAL représente une activité très faible au sein du mastodonte qu'est Danone, elle peut être considérée comme une des business units les plus rentables du groupe. Le groupe Délice est ainsi relativement indépendant dans ses activités et prises de décision, Danone disposant de 3 à 4 cadres expatriés en moyenne en Tunisie.

Aujourd'hui, le groupe Délice-Danone est leader sur le marché tunisien : il détient 65% des parts de marché du yaourt, 60% des parts de marché du lait et 70% des parts de marché du beurre.

### **ZOOM**

Les perspectives de croissance sont toutes aussi prometteuses : le groupe mise sur le changement des habitudes alimentaires et ainsi sur l'augmentation de la consommation per capita de lait et de yaourt.

S'ajoute à cela une stratégie de diversification avec la création de nouveaux produits pour élargir la gamme. Cette stratégie peut néanmoins se heurter à la taille restreinte du marché tunisien.

Un autre frein important du secteur agro-alimentaire concerne la logistique de distribution dans la mesure où il n'y a pas de centrale d'achats et la distribution est réalisée au détail. La force du groupe Délice repose ainsi sur sa filiale de distribution SOCOGES, qui bénéficie de la connaissance aigüe du marché local tunisien d'une part, et de l'expertise Danone en termes de logistique d'autre part.

Ainsi, après une entrée en bourse en 2014 pour 120 millions de dinars (15% du capital), le partenariat stratégique entre Danone et Délice a permis de renforcer le groupe Délice sur le marché tunisien grâce aux ressources financières, de savoir-faire et de recherche et développement du groupe Danone. Réciproquement, l'investissement est rentable pour le groupe Danone non seulement financièrement mais également dans le cadre de sa conquête des marchés émergents.

<http://www.ipemed.coop/fr/point-de-vue-r19/point-de-vue-c58/monographie-dentreprises-en-coproduction-delice-danone-a2733.html>