

# Manuel didactique pour l'appui aux groupements laitiers

un guide pratique pour assister les groupes de  
producteurs de lait



# **Manuel didactique** **pour l'appui aux** **groupements laitiers**

**un guide pratique pour assister les groupes de  
producteurs de lait**

par Jurjen Draaijer

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Tous droits réservés. Les informations ci-après peuvent être reproduites ou diffusées à des fins éducatives et non commerciales sans autorisation préalable du détenteur des droits d'auteur à condition que la source des informations soit clairement indiquée. Ces informations ne peuvent toutefois pas être reproduites pour la revente ou d'autres fins commerciales sans l'autorisation écrite du détenteur des droits d'auteur. Les demandes d'autorisation devront être adressées au Chef du Service de la gestion des publications, Division de l'information, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Rome, Italie ou, par courrier électronique, à [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org).

# En introduction au manuel

---

Ce manuel didactique pour l'appui aux groupes de producteurs de lait fait partie d'une série de guides pratiques réalisée par la Division de la Production et de la Santé animales de l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO). Ce guide de terrain est destiné aux acteurs de la production laitière à petite échelle, dans les pays en développement.

Les producteurs de lait peuvent améliorer leur conditions de travail, augmenter leurs revenus, mieux utiliser leurs compétences et valoriser pleinement leurs ressources en se regroupant et s'organisant. Ce manuel vise à encourager l'organisation de la collecte et de la transformation du lait, à petite échelle, sous la forme d'une activité génératrice de revenu et durable en matière de sécurité alimentaire des ménages. Il peut être utilisé comme un outil pour améliorer la sécurité sanitaire, la quantité et la qualité du lait et des produits laitiers disponibles pour les consommateurs des pays en développement.

Les lecteurs visés sont les (futur(e)s) dirigeant(e)s des groupes de producteurs de lait, les vulgarisateurs, le personnel des projets, et les acteurs qui œuvrent pour la mise en place de groupes de producteurs de lait, ainsi que ceux qui soutiennent le développement de groupes déjà existants, au niveau villageois, dans les zones rurales.

Quelques excellents livrets de la FAO sur le travail réalisé avec les petits groupes ruraux sont déjà disponibles (voir les sources d'information et les références en fin d'ouvrage). Ils complètent ce manuel qui est plus spécifiquement rédigé à l'intention des groupes de producteurs de lait.

Ce manuel de référence pour l'appui aux groupes de producteurs de lait aspire à jouer un rôle dans l'allègement de la pauvreté qui sévit dans les pays en développement, d'une manière durable et soucieuse de l'équité entre les sexes. Les stratégies préconisées tout au long de ce manuel reposent essentiellement sur la participation, indépendamment de toute considération de sexe, d'âge, de race, de classe sociale ou d'autre nature (voir également le chapitre 6, page 70).

Tout commentaire peut être adressé à : [anthony.bennett@fao.org](mailto:anthony.bennett@fao.org), auprès de la FAO.

**Samuel Jutzi**

**Directeur, Division de la Production et de la Santé Animales**

**FAO, Rome.**

## Comment utiliser ce manuel?

Ce manuel entend servir de base de référence aux groupes de producteurs de lait et aux personnes travaillant avec ces groupes. Il constitue un éventail de méthodes que chacun peut utiliser en fonction des besoins du groupe. Il ne s'agit en aucun cas d'un recueil de recettes toutes prêtes dans la mesure où le travail avec des groupes de producteurs de lait ne peut être régi par des formules standards. Chaque groupe est unique car ses membres mêmes sont différents, tout comme le sont l'environnement, la situation culturelle, les règles et réglementations gouvernementales, etc.

Le langage utilisé dans ce manuel est simple, il contient des exemples et illustrations qui simplifient les références, et utilise les symboles suivants:

**15**

→ indique une référence croisée dans le texte



→ indique une introduction au chapitre;



→ renvoie aux sources d'information mentionnées à la fin du manuel;



→ indique une expérience réelle;



→ renvoie à un outil participatif décrit au chapitre 6;



→ indique que des étapes sont décrites pour effectuer une tâche.

Les méthodes et les outils décrits dans ce manuel sont des lignes directrices sommaires vouées à soutenir l'innovation et être adaptées à chaque situation. Il n'est pas nécessaire de lire le manuel dans son intégralité avant de démarrer. Il entend fournir des suggestions qui sont regroupées par chapitre pour un accès plus direct. L'encadré 1 présente brièvement chaque chapitre.

Surtout n'hésitez pas à apporter votre contribution si vous la retenez utile au travail avec les groupes de producteurs de lait!

## **ENCADRÉ 1 BRÈVE PRÉSENTATION DES CHAPITRES**

### **Chapitre 1 A lire en premier!**

Donne des informations sur le contexte dans lequel le manuel est proposé.

### **Chapitre 2 La formation de groupes**

Ici les étapes sont décrites pour mettre en place de nouveaux groupes de producteurs de lait. Ce chapitre traite également des questions telles que la sélection et les qualités de dirigeant(e), les élections, la planification, le suivi et l'évaluation et la gestion des groupes.

### **Chapitre 3 Le développement des groupes**

Ce chapitre se concentre sur le développement de groupes existants. Ceux qui opèrent avec des groupes déjà existants, peuvent se reporter directement à ce chapitre, après s'être assurés que le groupe a bien suivi toutes les étapes de base mentionnées au chapitre précédent.

### **Chapitre 4 La collecte, la transformation et la commercialisation du lait**

Ce chapitre décrit les activités possibles d'un groupe en matière de collecte, transformation et commercialisation du lait. Les sujets abordés comprennent les notions d'hygiène pour la collecte du lait, la tenue de registres, la conservation, le transport, le prélèvement d'échantillons, le test, les paiements, la transformation du lait et la commercialisation des produits laitiers.

### **Chapitre 5 Autres activités du groupe**

Ce chapitre décrit les activités possibles autres que la collecte, la transformation et la commercialisation du lait. Ces activités comprennent: l'approvisionnement en intrants, l'information financière, et les prestations de soins vétérinaires que le groupe peut proposer à ses membres.

### **Chapitre 6 Outils participatifs**

Dans ce chapitre certains outils participatifs sont proposés afin de faciliter le travail avec les groupes de producteurs de lait. Ces outils comprennent le tracé de cartes, le classement, une liste d'évaluation, l'analyse des atouts et des faiblesses et des outils pour explorer la collaboration possible avec d'autres organisations.

### **Sources d'information et références**

Les sources d'information suggèrent des manuels, des sites Internet et des adresses pour obtenir davantage d'informations sur des sujets spécifiques.

### **Glossaire et index**

Tous les mots clés utilisés dans ce manuel sont expliqués avec une référence aux numéros de pages.



---

Ce manuel de référence est le fruit des efforts de nombreuses personnes. Les personnes clés qui ont collaboré au développement des idées et des outils de ce manuel sont:

OP Sinha (Inde), Ram Milan Upadhyay (Népal) et Sudhir Chandra Das (Bangladesh), qui ont tous préparé un document de base sur la situation des groupes de producteurs de lait dans leurs pays respectifs; Joe Phelan qui a regroupé ces documents en un document provisoire sur les groupes de producteurs de lait; Pat Francis, (Surinam) qui a apporté une grande contribution au cours des tests des outils participatifs sur le terrain; et les employés de Milkvita et le Community Livestock and Dairy Development Project (Projet communautaire de développement de l'élevage et de la production laitière) pour leur hospitalité durant les visites de terrain au Bangladesh.

De plus, nous adressons nos remerciements à Daniela Scicchigno, qui a produit le manuscrit par microédition et qui a effectué la mise en page, à Petra Röhr-Rouendaal pour tous les dessins de ce manuel et à Tim Chamen pour l'édition du texte.

Les collègues de la FAO, Jean-Claude Lambert, Frédéric Lhoste, Anthony Bennett, Paulina Couenberg et Masatsugu Okita, ont fourni des commentaires utiles au stade du document provisoire. Nos derniers remerciements, mais non des moindres, vont à Brian Dugdill de la FAO qui a initié et coordonné cette activité.

# Table des matières

---

En introduction au manuel	iii
Comment utiliser ce manuel?	iv
Merci!	vi
Table des matières	vii
<b>Chapitre 1 A lire en premier!</b>	<b>1</b>
1.1 Pourquoi former des groupes de producteurs de lait?	1
1.2 Principes de groupe de l'Alliance coopérative internationale	3
1.3 Environnement favorable	4
<b>Chapitre 2 La formation de groupes</b>	<b>5</b>
2.1 La formation de groupes par étapes successives	5
2.2 Qualités de dirigeant(e) et élections	15
2.3 Tenue des registres	18
2.4 Tenue et rythme des réunions	22
2.5 Planification des activités	23
<b>Chapitre 3 Le développement des groupes</b>	<b>26</b>
3.1 Recrutement du personnel	26
3.2 Motivation du groupe	27
3.3 Conflits	28
3.4 Nouer des liens avec d'autres organisations	30
3.5 Associations de groupes de producteurs de lait	31
<b>Chapitre 4 La collecte, la transformation et la commercialisation du lait</b>	<b>33</b>
4.1 Collecte et transport du lait	33
4.1.1 Collecte du lait	33
4.1.2 Collecte et hygiène du lait	34
4.1.3 Registres de la collecte du lait	36

4.1.4 Conservation du lait	36
4.1.5 Transport du lait	38
4.2 Tests du lait et systèmes de paiement	38
4.2.1 Prélèvement d'échantillons de lait	39
4.2.2 Tests du lait	39
4.2.3 Systèmes de paiement du lait	42
4.3 Transformation du lait	49
4.4 Commercialisation du lait et des produits laitiers	53
<b>Chapitre 5 Autres activités du groupe</b>	<b>57</b>
5.1 Services d'approvisionnement en intrants	57
5.2 Services financiers	58
5.3 Services d'information et de conseil	61
5.4 Services de sélection/amélioration des animaux	67
5.5 Prestations de soins vétérinaires	68
5.6 Autres activités	69
<b>Chapitre 6 Outils participatifs</b>	<b>70</b>
6.1 Qu'est-ce que la participation?	70
6.2 Carte de la production laitière	71
6.3 Schéma institutionnel de la production laitière	72
6.4 Interview semi-structurée	76
6.5 Session de réflexion et classement des idées	78
6.6 Liste aide-mémoire de l'évaluation du groupe	80
6.7 Analyse AFOM	83
6.8 Matrice de collaboration	84
<b>Sources d'information et références</b>	<b>88</b>
<b>Glossaire et index</b>	<b>91</b>



# Chapitre 1 A lire en premier!



*Ce chapitre introductif aborde les raisons de lancer des groupes de producteurs de lait (1.1), les principes de base d'un groupe (1.2) et l'importance d'un environnement favorable pour le succès d'un groupe (1.3).*

## 1.1 Pourquoi former des groupes de producteurs de lait?

Le lait est souvent produit sur une base journalière, en petite quantité, par un grand nombre de producteurs, et les marchés pour les produits laitiers se situent souvent dans des centres urbains éloignés. Réunir les forces au sein d'un groupe afin d'atteindre ces marchés offre des bénéfices directs et manifestes aux membres d'un groupe. C'est la principale raison pour laquelle les groupes de producteurs de lait sont tout à fait en mesure d'augmenter le revenu des ménages.

Un groupe de producteurs de lait peut réaliser toute une gamme d'activités: collecte du lait, transformation du lait, commercialisation de produits laitiers, organisation de l'approvisionnement en intrants tels que l'alimentation et la complémentation animale, l'accès au crédit. Le groupe peut bénéficier de l'appui technique des services d'élevage et vétérinaires, notamment en matière de santé animale, d'amélioration du potentiel génétique des animaux laitiers, de l'établissement d'un plan budgétaire et financier et enfin l'accès à une information précise. Plus les producteurs de lait prennent eux-mêmes des activités en charge, plus leur revenu peut augmenter.

Conduire des activités au sein d'un groupe présente de nombreux avantages (voir encadré 2). En général, la création d'un groupe est encouragée lorsque:

- ▶ les membres potentiels sont désireux de rejoindre un groupe;
- ▶ les membres potentiels vivent à proximité les uns des autres;
- ▶ la confiance existe entre les membres potentiels;
- ▶ les membres potentiels vivent dans un environnement socioéconomique similaire;
- ▶ les hommes et femmes ont les mêmes droits.

## **Encadré 2: Raisons de créer un groupe de producteurs de lait**

- revenu accru grâce à l'accès direct au marché;
- capacité de réunir des ressources sans lesquelles certaines activités ne seraient pas envisageables: par exemple, regrouper l'épargne pour démarrer des plans de crédit, regrouper la main-d'œuvre pour réaliser des travaux exigeant une main-d'œuvre intensive;
- économies d'échelle pour rendre les coûts des investissements et des intrants abordables, et pour diminuer les coûts de vente et du crédit;
- meilleur accès aux services d'appui externe: les groupes peuvent permettre de faciliter les contacts avec d'autres organisations offrant des services d'appui, par exemple des services de sélection-amélioration, d'épargne et de crédit, des services d'information et de conseil, de formation;
- risques partagés, par exemple en matière d'investissement et de crédit;
- partage des savoirs et échange d'informations entre producteurs de lait;
- statut et pouvoir renforcés des producteurs de lait en tant que groupe;
- développement et entrée en vigueur de règles facilitées en cas de conflits, par exemple en matière de droits de pâturage;
- éventuel soutien social fourni par le groupe à ses membres en période de crise;
- gain de temps pour les activités menées au sein d'un groupe.

## **Limitations et dangers auxquels le groupe peut être exposé**

Il se peut que le groupe soit dominé par seulement un petit nombre de membres et que la prise de décisions ne soit pas démocratique. Pour éviter cela, il faut être particulièrement attentif aux conflits potentiels d'ordres politique et culturel, aux groupes religieux, aux différences de castes, aux différences socioéconomiques, aux différences de sexes, etc. Les petits groupes facilitent le dialogue entre les membres; ils ont une plus grande flexibilité économique et leurs membres sont moins susceptibles d'être dominés.

La création d'un groupe réussi requiert de la patience. Six mois peuvent être nécessaires pour créer un groupe stable. La création trop rapide d'un groupe devrait être évitée, tout comme des périodes trop longues qui peuvent réduire l'intérêt des membres potentiels du groupe.

## 1.2 Principes de groupe de l'Alliance Coopérative Internationale



□ Page d'accueil de l'ACI, [www.coop.org/ical](http://www.coop.org/ical)

Les sept principes coopératifs internationaux, tels qu'énoncés par l'Alliance Coopérative Internationale (ACI), sont listés ci-dessous. Ces principes guides sont à la base de la définition du groupe de producteurs de lait adoptée dans ce manuel.

**Adhésion volontaire et ouverte à tous:** Toutes les personnes désireuses d'accepter les responsabilités de l'adhésion doivent être capables de devenir un membre du groupe sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.

**Pouvoir démocratique exercé par les membres:** Les groupes sont des organisations démocratiques, appartenant à, et dirigées par, leurs membres, des élections régulières sont tenues et tous les membres ont des droits égaux de vote (un membre, une voix).

**Participation économique des membres:** Tous les membres contribuent et contrôlent de manière démocratique le capital de leur groupe. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune du groupe. Les excédents sont affectés au développement du groupe, bénéficiant aux membres en proportion de leurs transactions avec le groupe et soutenant d'autres activités approuvées par les membres.

**Autonomie et indépendance:** Les groupes sont autonomes et gérés par leurs membres. Tout accord avec d'autres organisations n'interfère pas avec l'autonomie du groupe.

**Education, formation et information:** Les groupes fournissent éducation et formation à tous leurs membres et à leurs employés qui les encouragent à contribuer de manière efficace au développement du groupe.

**Coopération entre les groupes de producteurs de lait:** Les groupes travaillent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.

**Engagement envers la communauté:** Les activités des groupes de producteurs de lait contribuent au développement durable de leur communauté.

### 1.3 Environnement favorable

Pour établir et développer avec succès un groupe de producteurs de lait, il est essentiel de disposer d'un environnement favorable dans la zone. Cela signifie que les facteurs extérieurs sont propices à la mise en place d'un groupe de producteurs de lait. Le groupe n'a aucun contrôle sur des facteurs externes tels que:

- ▶ les lois concernant les groupes de producteurs de lait;
- ▶ les politiques gouvernementales;
- ▶ le prix du lait dans la zone;
- ▶ l'offre globale du marché en produits laitiers dans la zone;
- ▶ la demande des consommateurs en produits laitiers;
- ▶ la disponibilité des services d'appui;
- ▶ les tendances économiques;
- ▶ les situations telles que guerres/conflits/catastrophes naturelles.

Dans les pays en développement, on assiste à une évolution vers l'autonomisation des groupes communautaires. De nombreux gouvernements réduisent leur aide directe en matière agricole conférant ainsi les populations à davantage de responsabilités quant à leur propre développement. Dans le futur proche, une importance accrue sera accordée aux groupes communautaires et à l'approche participative. Cet environnement contribue fortement à la création de groupes de producteurs de lait, mais il importe que des lois et des organisations de soutien appropriées soient mises en place.

Pour garantir l'efficacité du groupe de producteurs de lait, les aspects juridiques et les politiques en vigueur dans la région doivent soutenir les groupes gérés par les producteurs de lait eux-mêmes. Il faudrait prévoir des lois qui régissent la forme légale des groupes de producteurs de lait et les mettre en application.

La coopération avec d'autres organisations est importante pour le groupe, dans la mesure où la plupart des organisations de producteurs de lait sont dépendantes de l'environnement extérieur, notamment pour les intrants et les services tels que l'assistance vétérinaire, l'approvisionnement en fourrage et l'information.



## Chapitre 2 La formation de groupes



Après avoir décrit le contexte de ce manuel dans le premier chapitre, le deuxième chapitre illustre comment créer de nouveaux groupes de producteurs de lait, ce qui peut également intéresser les groupes déjà existants; en effet, les étapes de la création de groupes de producteurs de lait (2.1) ne sont pas nécessairement à suivre dans l'ordre décrit. D'autres étapes évoquées dans ce chapitre sont le choix et les qualités de dirigeant(e) (2.2), la tenue de registres (2.3), la convocation de réunions (2.4) et la planification des activités (2.5).



□ Manuel de référence de la FAO du promoteur de groupe, page 83

□ Manuel de la FAO de l'entreprise de groupe, page 83

### 2.1 La formation de groupes par étapes successives

Un aperçu des étapes à suivre lors de la formation de groupes de producteurs de lait est donné ci-dessous, suivi d'une description détaillée de chaque étape.

#### **ÉTAPE 1: RÉUNIONS INITIALES**

#### **ÉTAPE 2: PROPOSITION DÉTAILLÉE**

#### **ÉTAPE 3: RÉUNION PUBLIQUE**

#### **ÉTAPE 4: CRÉATION D'UN COMITÉ DE GESTION**

#### **ÉTAPE 5: ÉLABORATION D'UNE CONSTITUTION**

#### **ÉTAPE 6: ENREGISTREMENT FORMEL**

#### **ÉTAPE 7: RÉUNION INAUGURALE**

#### **ÉTAPE 8: PLANIFICATION DES ACTIVITÉS**



## ÉTAPE 1: RÉUNIONS INITIALES

Chaque nouvelle initiative de groupe naît d'une idée ou d'une vision partagée avec d'autres. Ceux-ci peuvent être des amis, des voisins, ou un groupe qui partage un intérêt commun \_ dans ce cas des producteurs de lait qui veulent augmenter leur revenu. Le meilleur point de départ est une réunion informelle avec un petit groupe (cinq à dix personnes, le «noyau dur»). Cela donne à chacun(e) l'occasion d'exprimer son point de vue.

Lorsque ce noyau dur a décidé de former un groupe de producteurs de lait, il envisage d'organiser une réunion avec d'autres producteurs de lait de la zone. A cette réunion, le noyau dur présente les grandes lignes de sa proposition de création d'un groupe de producteurs de lait. Il importe que cette réunion soit bien organisée tout en étant suffisamment informelle pour favoriser la pleine participation et l'expression ouverte des idées.

Ce noyau dur jouera un rôle central durant la réunion mais d'autres personnes devraient être encouragées à apporter leur soutien au groupe. Un facilitateur extérieur ou une personne ressource peut être utile pour guider la réunion, encourager la participation, pour empêcher la domination de certains et exposer les principales questions à discuter. La proposition faite par le noyau dur est débattue et devrait comprendre les questions suivantes:

- ▶ **Pourquoi former un groupe?**
- ▶ **Qui seront les membres du groupe?**
- ▶ **Quelles seront les activités du groupe?**
- ▶ **Quel est le plan à suivre pour mettre le groupe sur pied?**
- ▶ **Quel type d'organisation adopter?**
- ▶ **Quelles sont les ressources nécessaires (main-d'œuvre, terre, capital)?**
- ▶ **D'où proviennent ces ressources?**
- ▶ **Quels sont les équipements nécessaires?**
- ▶ **Quand le groupe sera-t-il constitué?**

S'il existe un accord pour constituer un groupe de producteurs de lait durant la deuxième réunion, un sous-groupe consultatif devrait être constitué. Le sous-groupe consultatif devrait être élu

(voir section 2.2, page), et de préférence constitué d'un maximum de sept personnes engagées. Les participants peuvent nommer le président, le secrétaire, et le trésorier, ou laisser cette responsabilité au sous-groupe nouvellement formé. Ce sous-groupe consultatif rassemblera toutes les informations pertinentes requises pour constituer un groupe de producteurs de lait (étape 2) et présentera ces informations au cours d'une autre réunion de membres potentiels (étape 3).



## ÉTAPE 2: PROPOSITION DÉTAILLÉE

Le sous-groupe consultatif développera une proposition détaillée pour mettre en place un groupe de producteurs de lait et informera les membres potentiels des avantages et des obligations que cela implique. Le sous-groupe peut considérer opportun de recourir à une assistance extérieure lors de l'écriture de la proposition. Les étapes de l'écriture de la proposition sont précisées ci-dessous:

### 1. Décrire la finalité du groupe de manière détaillée

Par exemple, le groupe vise à augmenter les rendements financiers de ses membres à partir de la production laitière à travers la collecte, la transformation et la commercialisation du lait et en fournissant des intrants ainsi que des formations et des conseils.

### 2. Proposer un nom, une base et une zone d'exploitation physique pour le groupe

Le nom devrait désigner la finalité du groupe. Chaque groupe devrait avoir une base, c'est-à-dire un lieu où il se rencontre régulièrement. La zone d'exploitation physique du groupe devrait aussi



Un exemple venant du Guyana:

Le nom complet du groupe de producteurs de lait est le suivant:

Mahaica-Mahaicony Milk Producers Co-operative Society Limited (Société coopérative à responsabilité limitée des producteurs de lait de Mahaica-Mahaicony)

La zone d'exploitation physique du groupe est la suivante:

les zones de Mahaica et de Mahaicony comprenant toutes les zones des deux rives des criques Mahaica et Mahaicony.

être clairement définie.

### **3. Rechercher le type d'organisation le plus adapté**

Les exemples de types d'organisations sont la coopérative, le groupe d'auto-assistance, l'association, la société, etc. Il importe de se pencher sur:

- les avantages et les obligations des différents types;
- les réglementations gouvernementales.

### **4. Décrire les conditions requises pour devenir un membre**

- qui peut devenir membre du groupe?
- les membres doivent-ils payer des frais d'adhésion? si c'est le cas, quel est leur montant?
- quelles sont les autres exigences (par exemple, fourniture de lait, participation aux réunions, fourniture de main-d'œuvre)?

### **5. Proposer un plan d'activités détaillé**

Se référer aux chapitres 4 et 5 pour des indications concernant les activités possibles d'un groupe. Concevoir un plan convenable prévoyant les activités à entreprendre, les acteurs et les délais (voir la section 2.5, page 23).

### **6. Préciser l'origine des fonds**

Pour mettre sur pied et garantir le succès d'un groupe de producteurs de lait, il importe avant tout de mobiliser des fonds. Bien qu'un don ou un prêt unique permettant de couvrir les coûts de démarrage puisse permettre à un groupe de démarrer, sa gestion durable repose essentiellement sur le financement à partir des fonds de ses membres. Les différentes formes de capital comprennent:

- › le capital immobilisé pour les équipements, les bâtiments, etc.;
- › le fond de roulement pour satisfaire aux dépenses d'exploitation;
- › le capital de réserve pour satisfaire aux dépenses imprévues.

Le financement, pour un groupe de producteurs de lait, peut provenir:

- › des membres, sous la forme de cotisations, d'actions, d'épargne, d'activités de recherche de financement ou d'intérêts

provenant de comptes bancaires;

▸ de l'extérieur, sous la forme de dons, ou de prêts à court ou Les prêts doivent être appréciés avec soin car il n'est pas toujours possible de les rembourser à temps. Si un groupe souhaite contracter un emprunt, il lui faudra prendre en considération les taux d'intérêts et la durée nécessaire pour le remboursement du prêt. Conclure des accords avec des institutions de prêts, relève de la responsabilité du groupe.

### 7. Préciser les autres ressources nécessaires

- l'électricité, l'eau, ou d'autres équipements sont-ils nécessaires?
- quels bâtiments sont requis?
- quels matériaux et équipements sont nécessaires?
- quels types de transport sont nécessaires?
- d'où proviendra le personnel?
- si les membres fournissent de la main-d'œuvre, qui fera quoi?
- une formation est-elle nécessaire pour développer des compétences supplémentaires?



### **8. Conduire une étude participative concernant l'activité laitière**

Si vous êtes un conseiller externe et que vous apportez une aide aux producteurs de lait dans la mise sur pied d'un groupe, une évaluation participative de la situation laitière de la zone peut vous donner des informations utiles. Si vous êtes membre d'un groupe de producteurs de lait, une étude similaire peut vous aider à réfléchir sur votre situation et à prendre les bonnes décisions. Les outils participatifs présentés au chapitre 6 peuvent fortement vous aider à conduire l'étude. La liste ci-dessous donne un aperçu des éléments de l'étude:

- ▶ zone proposée du projet;
- ▶ nombre des producteurs de lait dans la zone;
- ▶ niveau d'éducation des producteurs de lait;
- ▶ nombre d'animaux laitiers dans la zone;
- ▶ groupes villageois existants;
- ▶ entreprises laitières existantes dans le voisinage;
- ▶ débouchés pour les produits;
- ▶ services d'appui à l'élevage existants;
- ▶ prix actuels du lait et des produits laitiers sur le marché;
- ▶ prix actuel du lait payé aux paysans;
- ▶ formes d'utilisation du lait.

## **31**

Les femmes sont fréquemment impliquées dans l'élevage laitier, mais elles ne sont pas souvent représentées dans les groupes de producteurs de lait. Par conséquent, il est important d'identifier les activités que les femmes mènent dans tous les aspects de la production laitière, pour évaluer leurs connaissances spéciales en matière de nutrition, de santé animale et publique, d'amélioration du potentiel génétique laitier, mais aussi en matière de conduite d'animaux laitiers et de compétences dans la transformation et la commercialisation des produits laitiers. Cela vous permettra de savoir que les femmes peuvent jouer un rôle très important dans les groupes.

### **9. Définir des contacts avec les personnes externes**

Il serait intéressant de découvrir qui a trait à la production laitière dans la zone, de savoir s'il s'agit de personnes ou d'organisations. Si vous possédez ces informations, vous pouvez décider de l'utilité d'entrer en contact avec ces personnes. Se référer également à la section 3.4, page 30 et à la section 6.3, page 72.



□ Schéma institutionnel de la production laitière, section 6.3, page 76

## 10. Conduire une étude de faisabilité

Si un groupe décide de vendre lui-même des produits, une étude de faisabilité doit être conduite. Pour une description détaillée d'une telle étude, se référer à la section 4.4, page 53.

## 11. Discuter des risques

La mise sur pied d'un groupe peut comporter des risques: certains membres peuvent ne pas coopérer, ou ne pas avoir les compétences requises pour conduire les activités; la demande, les coûts, les prix des produits laitiers peuvent subir des fluctuations; enfin, les produits laitiers peuvent être exposés aux risques de variations climatiques, de maladie et de vol. Le groupe devrait discuter de ces risques, trouver le moyen de les réduire (par exemple, par le biais de la formation), et évaluer s'ils valent la peine d'être encourus.



## ÉTAPE 3: RÉUNION PUBLIQUE

Durant la réunion publique, le sous-groupe consultatif présentera ses résultats sous la forme d'une proposition. L'objet de cette réunion est de découvrir s'il existe une demande suffisante pour démarrer le groupe, de s'assurer que chacun appréhende pleinement les implications de la mise sur pied d'un groupe et que le type d'organisation proposé est pertinent. Le (la) président(e) du sous-groupe présente le rapport et conduit la réunion vers une discussion approfondie. Dès lors que les participants ont échangé leurs vues sur le rapport et que toutes les questions et sujets soulevés ont été abordés, il (elle) peut poursuivre avec la procédure formelle.

Le (la) président(e) devrait alors proposer un vote pour évaluer le nombre de personnes prêtes à démarrer un groupe de producteurs de lait, en acceptant les responsabilités qu'implique leur adhésion. Si les personnes présentes à la réunion décident de manière démocratique de mettre sur pied un groupe de producteurs de lait, un comité de gestion provisoire devrait être élu de la même manière que le sous-groupe consultatif a été élu au cours de l'étape 1 (voir également la section 2.2, page 15). Cela marque également la fin des activités du sous-groupe consultatif.



## **ÉTAPE 4: CRÉATION D'UN COMITÉ DE GESTION**

Le comité de gestion provisoire peut ou non comprendre des membres du sous-groupe consultatif. La tâche principale de ce comité est de mettre sur pied le groupe de producteurs de lait et d'en faire une entité légale. Le comité doit opérer à un examen final de la proposition complète et s'accorder sur les objectifs, les politiques, le financement, l'organisation et la gestion du groupe de producteurs de lait.

Le comité de gestion provisoire doit choisir la forme juridique appropriée pour l'organisation avant de démarrer toute activité. La forme choisie par le groupe dépend des activités du groupe, des options disponibles et de la législation du pays.



## **ÉTAPE 5: ÉLABORATION D'UNE CONSTITUTION**

Il s'agit probablement de l'étape la plus longue et la plus difficile de la création d'un groupe de producteurs de lait. Une constitution est un ensemble de règles écrites élaborées par les membres d'un groupe qui constituent un document légal. Elle définit ce qui est attendu des membres du groupe et ce qu'ils peuvent attendre du groupe. La constitution est exclusivement destinée au bénéfice et à l'usage des membres et seuls ces derniers sont habilités à y apporter des modifications.

Chaque groupe a besoin d'un ensemble de règles pour régir ses activités et éviter les problèmes et les incompréhensions. Les règles comprennent les objectifs et activités, la réglementation interne à l'organisation, et les moyens de modifier n'importe laquelle ou toutes les règles. Les informations provenant de la proposition détaillée élaborée à l'étape 2 peuvent être utilisées pour concevoir la constitution.

Les unions nationales de producteurs de lait auront une constitution «type» qui peut être adoptée pour satisfaire les besoins particuliers du groupe. Vous pouvez également consulter d'autres groupes de producteurs de lait dans la zone pour vous inspirer de leurs constitutions.

Il n'existe aucun plan directeur pour une constitution de groupe. Elle devrait être élaborée étape par étape, au moyen de discussions entre les membres (potentiels) du groupe. Vous pouvez aborder les éléments suivants lors de l'élaboration d'une constitution de groupe, au cours d'une réunion avec tous les membres:

**nom officiel complet, objectifs, activités** et siège du groupe;

**définition du statut de membre du groupe:** durée de l'adhésion, tâches et responsabilités, comment devenir membre, y compris une clause de non-discrimination;

**qualités de dirigeant(e) et procédures électorales:** types de poste de direction, tâches des membres du comité, durée du mandat (voir également la section 2.2, page 15);

**contributions:** délais et montants; rassembler les cotisations et les contributions régulières; à qui payer? destination des contributions; que faire si l'argent est perdu?

**mesures disciplinaire contre les membres:** que faire si les membres du comité ne remplissent pas leurs tâches? Que prévoir en cas d'absences et de retards? montant des amendes; quand payer et que faire en cas de non-paiement? que faire en cas de contributions non réglées?

**réunions:** lieu, heure (s'assurer que tous les membres, en particulier les femmes, peuvent y participer), date; nombre de membres requis pour prendre des décisions; prise de décision à l'unanimité ou à la majorité? compte rendu des absences; la représentation des personnes absentes est-elle autorisée? les représentants peuvent-ils voter? (voir la section 2.4, page 22);

**tenue des registres:** lesquels et par qui? (voir la section 2.3, page 18);

**l'épargne:** son but; où la garder? Comment épargner? Tenue des registres (voir la section 5.2, page 58);

**prêts:** règles de réutilisation de l'épargne du groupe au niveau des membres; taux d'intérêt; conditions de remboursement; pénalités lors de non-remboursement.

**profit:** utilisation des profits; partage; quand et qui? que faire en cas de décès, d'abandon, d'absence et de négligence au travail?

qu'arrivera-t-il si le groupe décide de **cesser ses activités**?



## ÉTAPE 6: ENREGISTREMENT FORMEL

Une fois qu'un accord a été trouvé sur les règles provisoires, le processus d'enregistrement formel peut démarrer. Les détails varieront selon le pays et le type d'organisation, mais il existe des étapes communes de base. Celles-ci peuvent comprendre l'envoi d'un formulaire de demande à une autorité nationale, en même temps que des copies de la constitution, des formulaires d'enregistrement pour les membres fondateurs, la preuve de l'existence des fonds et les paiements des cotisations prescrites. L'étape suivante consiste en l'approbation formelle et la délivrance du récépissé par le chef du service d'enregistrement. En général, les organisations nationales de producteurs de lait fournissent les modèles de procédures et proposent leur assistance pour l'enregistrement. Il arrive que le groupe soit soumis à une période d'essai qui peut être de trois mois, par exemple. Si le fonctionnement du groupe est satisfaisant au terme de cette période, l'enregistrement officiel a lieu.



## ÉTAPE 7: RÉUNION INAUGURALE

Lorsque le groupe a été enregistré et que le nombre requis de formulaires de demande d'adhésion a été reçu, le groupe peut procéder à la réunion inaugurale. Durant cette réunion, le comité de gestion provisoire doit établir un compte rendu des tâches menées et démissionner de sa fonction de comité provisoire. Les participants à la réunion devraient désigner un comité de gestion tel que fixé selon les règles (voir également la section 2.2, page 15). Voici un exemple d'ordre du jour d'une réunion inaugurale:

15

### ORDRE DU JOUR D'UNE RÉUNION INAUGURALE:

- ▶ nomination du(de la) président(e) de l'assemblée;
- ▶ procès-verbaux des réunions précédentes du groupe;
- ▶ rapport du comité de gestion provisoire sur les tâches réalisées;
- ▶ rapport concernant les demandes d'adhésion et la détention d'actions;
- ▶ approbation de la constitution provisoire du groupe;
- ▶ élection du comité de gestion;
- ▶ nomination de(s) (l')auditeur(s) externe(s) (voir la section 2.3., page 18);
- ▶ fixer des plafonds pour les emprunts et choisir une banque.

17

Les détails varieront selon la constitution mais ces questions centrales doivent être abordées.



## ÉTAPE 8: PLANIFICATION DES ACTIVITÉS

Après la réunion inaugurale, les membres du comité de gestion nouvellement élu se rencontrent pour élaborer une proposition concernant les activités du groupe. Au départ, il s'agira surtout de:

- ▶ convenir du prix du lait et des procédures de paiement;
- ▶ planifier et organiser les circuits de collecte du lait;
- ▶ planifier et mettre en place les installations de refroidissement et/ou les centres de transformation possibles;
- ▶ planifier et organiser la distribution et la commercialisation du lait;
- ▶ planifier tous les autres services à proposer aux membres;
- ▶ mettre en place les dispositions financières pour les besoins en capital.

Ces questions seront abordées avec plus de précisions dans la section 2.5, page et dans les chapitres 4 et 5 qui donnent un aperçu des activités qui peuvent être menées par les groupes de producteurs de lait.

## 2.2 Choix et qualités de dirigeant(e) et élections

### Que veut dire «diriger»?

Les dirigeant(e)s jouent un rôle important dans un groupe. Un groupe à structure simple nécessite au moins un(e) président(e), un(e) secrétaire et un(e) trésorier(e) pour fonctionner correctement. La rotation progressive des postes de direction entre tous les membres (femmes et hommes) peut aider à développer les compétences liées à la direction au sein du groupe.

Les qualités de dirigeant(e) impliquent la supervision et le suivi des activités du groupe. Un petit nombre de personnes qui sont reconnues et acceptées par tous les membres effectuent ces tâches. Diriger de manière participative signifie que tous les membres sont informés de manière équitable et qu'ils ont une possibilité égale de participer aux activités du groupe.

### **Qualités et tâches de direction**

Il est difficile d'être un secrétaire si vous ne savez pas rédiger, un président si vous n'êtes pas capable de lire, ou un trésorier si vous n'êtes pas fiable du point de vue financier. Les dirigeants peuvent nécessiter certaines qualités, par exemple être capables de lire et de rédiger, être dynamiques, énergiques, capables de motiver les autres, respectueux, courageux, honnêtes, patients, et capables de travailler avec les autres et de communiquer. Etablir la liste des qualités requises pour un certain poste peut faciliter le choix de la juste personne. La sélection des dirigeants devrait être basée sur les compétences et non sur la position ou le statut. Les tâches des dirigeant(e)s devraient être discutées et listées, comme d'après l'exemple suivant:

#### **Les tâches d'un président consistent à:**

- programmer les réunions et préparer les ordres du jour en coopération avec le (la) secrétaire;
- présider les réunions et proposer une synthèse finale;
- encourager une participation loyale et équitable de tous les membres dans les discussions, dans la prise de décisions et dans les activités du groupe;
- s'assurer que la constitution du groupe se poursuit et que le plan de travail est suivi;
- s'assurer que le (la) secrétaire et le (la) trésorier(ère) effectuent leur travail;
- s'assurer que les membres payent leurs contributions comme convenu;
- déléguer le travail et affecter les tâches;
- préserver l'harmonie dans le groupe;
- émettre des suggestions et donner des conseils au groupe;
- représenter le groupe et contacter les personnes, groupes, et institutions de référence.

#### **Les tâches du (de la) secrétaire consistent à:**

- rédiger l'ordre du jour, les procès-verbaux et enregistrer les présences aux réunions;
- lire à haute voix les procès-verbaux des réunions;

- conserver tous les dossiers concernant le groupe;
- s'occuper de la correspondance provenant du groupe et destinée au groupe;
- rendre compte de l'état d'avancement des activités du groupe;
- prêter assistance au (à la) président(e) le cas échéant.

**Les tâches d'un(e) trésorier(ère) consistent à:**

- tenir les dossiers financiers du groupe;
- préserver et gérer l'argent;
- informer les membres quant aux dépenses et aux recettes, aux liquidités disponibles ou au solde bancaire, selon que de besoin;
- fournir les reçus pour l'argent perçu;
- tenir le livre de caisse et conserver les reçus;
- gérer les fonds du groupe.

**Comment conduire les élections?**

L'élection des dirigeants du groupe devrait se dérouler durant une réunion de tous les membres. La constitution déterminera le pourcentage de présences des membres requis pour les élections (par exemple, 70 pour cent). Parallèlement aux qualités et tâches des dirigeants concordées (voir ci-dessus), il faudra déterminer les postes de dirigeant requis et la durée de leurs fonctions.

Une méthode courante adoptée pour l'élection est la main levée. Si vous pensez que cette méthode est trop directe, vous pouvez envisager d'autres méthodes telles que le scrutin secret (écrire un nom sur un morceau de papier, le plier, et rassembler tous les votes dans un panier). Un superviseur externe des élections, indépendant et respecté des membres du groupe, devrait être présent lors des élections.

**A quelle fréquence devriez-vous conduire des élections?**

CL Le changement fréquent de dirigeants peut être une source d'instabilité et entraver la planification à long terme; toutefois, la rotation régulière des dirigeants au sein du groupe offre à tous les membres l'opportunité de développer des compétences d'organisation et de dirigeant(e). Une approche équilibrée est par

conséquent préconisée et, en fonction des activités particulières du groupe, les élections devraient être tenues au moins une fois par an.



### **Signataires du compte bancaire**

Lorsque les dirigeants ont été élus, les signataires du compte bancaire et d'autres documents officiels du groupe doivent être désignés. Habituellement, trois signataires sont choisis et on pose la condition selon laquelle chaque transaction nécessite au moins deux signatures.

## **2.3 Tenue des registres**

Dans cette section, nous aborderons la tenue des registres généraux et financiers. La tenue des registres concernant la collecte du lait est abordée à la section 4.1.3, page 36.

### **Pourquoi tenir des registres?**

Si tous les registres concernant les activités, les décisions, les finances du groupe et d'autres activités ont été correctement tenus, le groupe peut vérifier si les plans ont été suivis. Les registres aident le groupe à garder en mémoire les activités passées, en suivre l'état d'avancement et en évaluer les résultats. En cas de doute émis par des membres ou des personnes extérieures au groupe, les registres témoigneront des investissements du groupe. La bonne tenue des

registres peut être la clef du succès du groupe. Les dirigeants du groupe devraient être responsables de la tenue des registres, en coopération avec d'autres membres. La tenue des registres du groupe incombe généralement au (à la) secrétaire et celle des registres financiers au (à la) trésorier(ère).

### **Quels registres tenir?**

Les membres du groupe devraient discuter pour choisir les registres les plus importants. Un groupe peut commencer par noter les procès-verbaux des réunions, les rentrées d'argent, et l'identité et autres informations concernant les membres (voir l'exemple de la carte d'identité de membre du groupe, donné à la figure 1). Les données qui peuvent être conservées comprennent:

- ▶ la liste officielle des adhérents du groupe;
- ▶ la constitution du groupe (voir section 2.1, page 5);
- ▶ les informations concernant les membres du groupe;
- ▶ le certificat d'enregistrement;
- ▶ les procès-verbaux des réunions (voir section 2.4, page 22);
- ▶ la correspondance;
- ▶ les données concernant la collecte du lait (voir section 4.1.3, page 36);
- ▶ les données concernant l'amélioration du potentiel génétique des animaux laitiers et l'insémination artificielle (voir section 5.4, page 67);
- ▶ les données concernant la transformation et la commercialisation du lait;
- ▶ les données financières (voir ci-après);
- ▶ les données concernant la santé des animaux, les soins vétérinaires et les vaccinations.

**Figure 1: exemple d'une carte d'adhérent du groupe**

CARTE D'ADHÉRENT DU GROUPE	
Nom de l'adhérent:	Nom du groupe:
Numéro de carte d'identité:	Numéro d'adhérent:
Date d'adhésion:	Cotisation payée:
Adresse: Village:	District:
Spécimen de signature de l'adhérent:	Signature du président:
Numéro de série de la carte:	Date de délivrance:

### **Comment tenir des registres?**

Les registres devraient être tenus de manière simple et compréhensible pour tous les membres du groupe. Si certains membres ne peuvent pas lire, des symboles peuvent être utilisés. La tenue des registres devrait être conduite régulièrement (quotidiennement, hebdomadairement ou mensuellement), ou chaque fois que des réunions ou des activités ont lieu. Les informations devraient être conservées dans des registres, et non sur des feuilles libres.

### **Evaluation**

Les registres doivent être utilisés aux fins de l'évaluation, à savoir l'analyse approfondie des activités et des informations concernant le groupe qui sert à mesurer les progrès du groupe, conformément au plan de travail. Une approche participative de l'évaluation crée un plus grand sens de l'appartenance au groupe et de son contrôle par les membres (voir section 6, page 70).

### **Dossiers financiers**

La tenue correcte des registres financiers est essentielle pour un groupe de producteurs de lait, et elle peut être la clef du succès ou de l'échec du groupe. Il est important d'illustrer aux membres et à d'autres personnes la façon dont le groupe gagne et dépense de l'argent. Tenir des registres financiers est souvent une obligation juridique qui permet de fournir des informations aux institutions de crédit ou aux autorités nationales.

La tenue des registres financiers incombe généralement au (à la) trésorier(ère). Toutes les transactions doivent être contrôlées (par exemple, elles peuvent être signées). Vous pouvez facilement vous procurer des livres comptables dans une papeterie à moins que vous ne souhaitiez les faire imprimer avec le nom du groupe.



Une comptabilité claire préserve l'amitié  
(proverbe nicaraguayen).

## Livre de caisse

Un livre de caisse reporte toutes les rentrées et sorties d'argent. A chaque transfert devrait correspondre une preuve écrite (un reçu). Ces reçus devraient être numérotés, et les numéros des reçus inscrits dans le livre de caisse en correspondance du libellé du transfert. Toujours s'assurer qu'il existe un reçu! Vous pouvez vous procurer un carnet de reçus dans une papeterie, ou utiliser d'autres certifications présentant une certaine garantie (signature ou tampon). La figure 2 est un exemple de quelques écritures dans le livre de caisse.

**Figure 2: exemple d'écritures dans le livre de caisse**

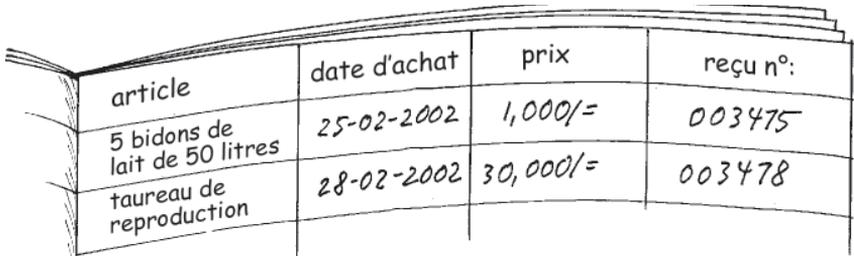
date	libellé	rentrée d'argent	sortie d'argent	solde	reçu
10.01.01	Report à nouveau	532.32			
10.01.01	Un bidon de 50 litres de lait		200.00	332.32	00345
10.01.01	Contribution T. Thapa	220.00		552.32	00346
10.01.01	Total	752.32	200.00		
	Nouveau solde			552.32	

Le «report à nouveau» est la quantité d'argent disponible lorsque vous commencez l'enregistrement, ou lorsque vous entamez une nouvelle page ou un nouvelle période financière, par exemple chaque semaine ou chaque mois.

## Liste d'inventaire des équipements, des bâtiments, etc.

Tous les biens du groupe devraient être enregistrés dans la liste d'inventaire. Ils appartiennent à tous les membres, d'où l'importance de pouvoir répertorier à tout moment les biens que le groupe possède. La liste d'inventaire pourrait ressembler à l'exemple donné à la figure 3.

**Figure 3: exemple d'une liste d'inventaire**



article	date d'achat	prix	reçu n°:
5 bidons de lait de 50 litres	25-02-2002	1,000/=	003475
taureau de reproduction	28-02-2002	30,000/=	003478

### **Relevés de compte bancaire**

Tous les relevés de compte bancaire doivent être conservés dans un livre de caisse séparé.

### **Audit**

Même si l'audit peut être perçu comme un contrôle, il ne se résume pas seulement à mettre en avant les fautes et irrégularités de fonctionnement mais permet de repérer les faiblesses et points forts de l'activité d'un groupe. L'auditeur doit vérifier l'ensemble des documents comptables et la clôture de l'exercice en cours permettant d'évaluer l'état financier du groupement. Les audits sont en général conduits chaque année. Un audit peut être demandé par ses membres ou par un organisme public ou de charité qui accompagne le groupe.

Un audit peut être mené en interne par exemple par le dirigeant ou un membre responsable et de confiance mais il est préférable de laisser cette évaluation à un organe compétent extérieur.

## **2.4 Tenue et rythme des réunions**

Dans un groupe de producteurs de lait, vous pouvez séparer les réunions des dirigeants des réunions des membres. Les réunions devraient se tenir régulièrement, et de préférence au même moment et le même jour. Initialement, vous pouvez prévoir une réunion des membres chaque semaine, puis toutes les deux ou quatre semaines, tout en organisant des réunions plus régulières pour le comité de gestion. Les réunions hebdomadaires sont des événements importants au cours desquels les membres partagent leurs expériences, échangent leurs vues et reçoivent instruction et formation. Les points suivants devraient être gardés en mémoire lors de la convocation des réunions:

- consulter autant de membres que possible pour identifier

le lieu le plus approprié et l'heure de début et de fin, qui convient à tous les membres. Tenir compte en particulier des femmes, souvent moins disponibles en raison des autres tâches qui leur incombent;

- les procès-verbaux des réunions devraient être tenus dans un langage simple par le (la) secrétaire; ils permettent de rappeler au groupe les activités et les discussions ayant eu lieu au cours des réunions précédentes, (voir l'encadré 3).

Les points de l'ordre du jour devraient être listés par écrit et distribués avant la réunion. Les rapports du (de la) trésorier(ère), des sous-comités, des membres ou d'autres personnes à qui certaines tâches ont été confiées durant les réunions précédentes, peuvent être inclus et distribués avant la réunion. Des copies des procès-verbaux peuvent être consultées, par exemple, dans les centres de collecte du lait.

**ENCADRÉ 3: EXEMPLE DE NOTES DE RÉUNION**

Date de la réunion \_\_\_\_\_;

Réunion dirigée par \_\_\_\_\_;

Liste des membres présents/absents/en retard;

Ordre du jour (peut être modifié comme de besoin):

- Approbation de l'ordre du jour;
- Communication du (de la) président(e);
- Approbation des procès-verbaux précédents, et des question soulevées;
- Affaires courantes;
- Divers.

## 2.5 Planification des activités

La correcte planification des activités du groupe est très importante. Trop d'activités au départ ne servent pas le groupe. Il vaut mieux prévoir un petit nombre d'activités qui seront menées à terme plutôt qu'un grand nombre qui seront négligées! La planification des activités devrait être effectuée avec tous les membres du groupe. Lors de l'élaboration d'un programme, les questions suivantes devraient être posées:

- Le groupe est-il en mesure de réaliser ce programme?
- Le programme inclut-il tout ce qui doit être fait?
- Le programme explique-t-il exactement en détails ce qui doit être fait?
- Tous les membres sont-ils d'accord sur ce programme?

Si vous pouvez répondre «oui» à toutes ces questions, le programme aura de bonnes chances d'aboutir. Il devrait être rédigé de telle sorte qu'il rappelle à chacun les tâches à accomplir. Un exemple de programme est donné au tableau 1. Un programme détaillé comprendra les éléments suivants:

- Ce qui doit être accompli (de manière précise);
- Par qui?
- Quand?
- Quels seront les moyens disponibles pour ce faire?
- Où et comment?
- Quel sera son coût?

Il est important d'essayer de calculer le coût de l'activité et d'inscrire ces estimations dans un budget. Le budget comprendra les rentrées et les sorties d'argent \_ par exemple, les cotisations des membres que vous souhaitez utiliser pour cette activité spécifique.

Dans la planification des activités, il est bon d'envisager une stratégie à long terme pour le groupe. Le groupe devrait s'interroger sur ses activités dans les années à venir et pas simplement sur ce qu'il est sur le point de faire la semaine prochaine. Il devrait également adopter une stratégie de hiérarchisation des activités: si vous disposez de ressources limitées, quelle sera la première activité

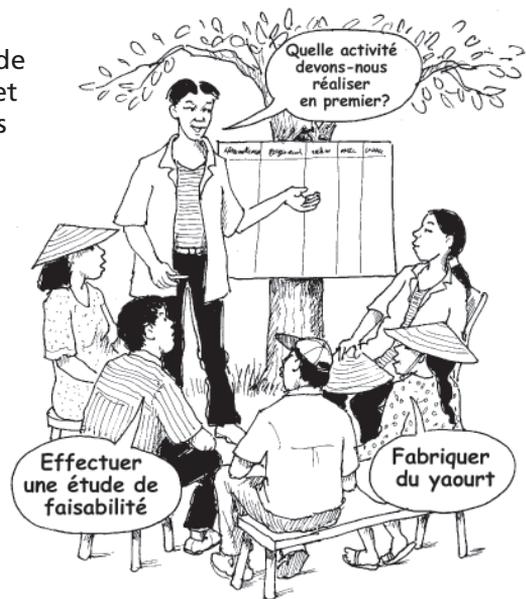


Tableau 1: exemple de format d'un programme

ACTIVITÉ	INTRANTS NÉCESSAIRES	DATE DE DÉMARRAGE	DATE D'ACHÈVEMENT	COÛT ESTIMÉ	NOM DE LA PERSONNE RESPONSABLE

# Chapitre 3 Le développement des groupes



*Le chapitre précédent se concentrait sur la mise en place de nouveaux groupes; dans ce chapitre l'accent est placé sur le développement de groupes existants. Au fur et à mesure que le groupe se développe, il se peut que vous ayez à recruter du personnel (section 3.1), que vous soyez appelé à travailler à la motivation des membres du groupe (section 3.2), que vous soyez amené à résoudre un conflit entre plusieurs membres du groupe (section 3.3) ou à développer des liens avec d'autres organisations (section 3.4). S'il existe plusieurs groupes de producteurs de lait dans la région, ils pourraient être amenés à réfléchir sur la mise en place d'une association de groupes de producteurs de lait (section 3.5).*



□ *Manuel de référence du promoteur de groupe (Guide pratique pour la constitution de groupes ruraux d'auto-assistance), page 21.*

## 3.1 Recrutement du personnel

Au fur et à mesure que le groupe se développe, une équipe de gestion peut être formée, comprenant les dirigeants du groupe et le personnel du cadre organique de direction, rémunéré. Les membres devraient conserver la propriété du groupe, mais ils peuvent confier le travail de contrôle aux dirigeants élus. Les dirigeants peuvent, à leur tour, déléguer la gestion quotidienne à un directeur nommé.

Le rôle de directeur est très important, aussi le choix du candidat pertinent est-il fondamental. Les directeurs doivent avoir des compétences de gestion, de dirigeant(e) et d'organisation. La fonction de directeur(trice) doit être clairement définie. Lorsque le directeur est choisi, il doit recevoir une formation en cours d'emploi qui lui permette de se familiariser avec les membres du groupe, le comité de gestion et les activités du groupe. Une période d'essai de trois à six mois devrait être envisagée afin d'apprécier si le bon candidat a été sélectionné.

Le groupe doit décider des procédures et des techniques de sélection, de nomination, d'évaluation et de récompense des performances. Chaque poste devrait être assorti d'une description de poste et le candidat doit posséder les compétences techniques et les qualités personnelles requises. La formation en cours d'emploi doit également être dispensée le cas échéant.

## 3.2 Motivation du groupe

La motivation des membres (spécialement sur le long terme) est importante pour la durabilité et le succès du groupe, et vous pourriez souhaiter organiser des activités spécifiques pour maintenir et accroître la motivation des membres.

### Participation

L'une des premières étapes pour tenter d'accroître la motivation des membres, sera de développer la participation. La participation de tous les membres à la prise de décisions et aux activités du groupe est très importante (voir le chapitre 6, page 70).

## 70 Développer les activités

Accroître les activités du groupe peut aider à motiver les membres (voir chapitres 4 et 5). Vous pourriez souhaiter interroger les membres du groupe quant aux activités qu'ils retiennent les plus intéressantes.

### Formation

Des missions de formation et d'études peuvent également stimuler la motivation des membres. La section 5.3, page 51, traitera de ce thème.

## 61 Autre

Quelques exemples d'activités pour stimuler la motivation et le sentiment d'appartenance du groupe, qui ne sont pas abordées dans les chapitres 4 et 5 sont:

- ▶ Les concours laitiers (par exemple, bonus pour le lait de meilleure qualité);
- ▶ Les présentations d'animaux laitiers;
- ▶ La participation aux bénéfices du groupe;



- ▶ Les activités sociales (sorties, fêtes, dîners, soirées grillades);
- ▶ Les activités de collecte de fonds;
- ▶ Les groupes de discussion sur des questions techniques.

### 3.3 Conflits

Cette section se concentre sur la gestion des conflits internes au groupe. Dans chaque groupe il existe différentes personnes dont les intérêts sont divergents. Par conséquent, il n'est pas surprenant que des conflits surviennent. Des conflits qui perturbent les activités d'un groupe peuvent même, à long terme, menacer l'existence du groupe. Dans ce cas, une action en temps opportun est nécessaire pour résoudre ces conflits.

#### Les raisons de ces conflits

Avant de réagir face à un conflit, il est très important d'en découvrir les origines. Pour ce faire, vous devez posséder une bonne connaissance des membres du groupe. Il existe plusieurs raisons pour lesquelles des conflits apparaissent:



#### 1. Problèmes de communication

Les problèmes de communication peuvent survenir, par exemple, en cas d'incompréhension due aux langages, dialectes ou jargons différents.

#### 2. Manque d'information ou de transparence

De nombreux conflits surviennent suite à un manque d'information. Par exemple, les dirigeants qui ne garantissent pas la transparence des dossiers financiers peuvent générer un certain scepticisme de la part des autres membres du groupe qui donnera lieu à un conflit.

#### 3. Besoins et intérêts des membres ignorés

Par exemple, lorsque les dirigeants se soucient uniquement de leurs propres intérêts.

#### 4. Différences au niveau du pouvoir social

Les conflits peuvent également provenir de différences au

niveau du statut social; par exemple, un clan «supérieur» au sein du groupe qui prend toutes les décisions.

### **5. Des lois différentes génèrent des conflits**

Les conflits peuvent dériver, par exemple, de lois dans la constitution contradictoires avec les coutumes locales ou avec d'autres lois.

#### **Comment éviter les conflits?**

La participation de tous les membres du groupe dans le processus de prise de décisions, dès le début, peut fortement permettre d'éviter les conflits. Tous les intérêts de tous les membres du groupe devraient être reconnus et toutes les décisions importantes devraient être prises par vote. La participation et les outils de participation sont abordés au chapitre 6. La tenue correcte des registres (voir section 2.3, page 18) et le partage des informations importantes avec tous les membres sont d'autres facteurs à prendre en considération afin d'éviter des conflits futurs.

#### **Comment faire face aux conflits?**

Les dirigeants ou les promoteurs de groupe peuvent faire face aux conflits de plusieurs manières:

- **Ignorer le conflit: à terme, il peut se résoudre par lui-même.**
- **Si la cause est un manque de communication ou de transparence, toutes les informations possibles devraient être fournies. Des registres devraient être tenus correctement afin d'éviter tout conflit dû à des problèmes de transparence (voir section 2.3, page 18).**
- **Si le conflit est provoqué par les différences de pouvoir social, essayer d'adopter une représentation équitable de tous les sous-groupes dans le groupe/l'équipe de gestion.**
- **Organiser des débats entre toutes les parties et essayer d'aboutir à un accord/compromis entre les membres en question.**
- **Inviter un conseiller externe pour faciliter la discussion et tenter d'aboutir à un consensus.**
- **Exclure les membres créant des conflits, bien que cela puisse conduire à d'autres conflits avec d'autres membres.**

**18**

**18**

### 3.4 Nouer des liens avec d'autres organisations

Les liens avec d'autres organisations et programmes sont très importants car ils peuvent appuyer et compléter les activités du groupe. Des liens solides avec d'autres organisations peuvent apporter au groupe des avantages financiers ou politiques et faciliter l'accès à l'information. Il est important de savoir quelles activités liées à la production laitière existent dans la région. Pour améliorer ces liens, vous pouvez:

- Vous assurer qu'une étude correcte de toutes les activités liées à la production laitière est conduite telle que décrite à l'étape 2 de la section 2.1, page 5, et découvrir ce que d'autres organisations réalisent dans la région.
- Impliquer d'autres organisations dans les étapes de planification du groupe.
- Mettre en place un «conseil consultatif» avec des conseillers externes qui possèdent une large connaissance des activités liées à la production laitière dans la région.
- Inviter des personnes extérieures aux réunions annuelles et aux cours de formation.
- Essayer autant que possible de travailler avec d'autres organisations.



□ Schéma institutionnel de la production laitière, page 78.

Un schéma institutionnel de la production laitière (voir section 6.3, page 72) peut aider à explorer les liens possibles avec d'autres organisations. Une matrice de collaboration (voir section 6.8, page 84) peut aider à étudier plus en détails les activités spécifiques de collaboration entre le groupe et une autre organisation.



□ Matrice de collaboration, page 72.

### **3.5 Associations de groupes de producteurs de lait**

Tel que mentionné précédemment, l'un des avantages d'un groupe est la possibilité d'obtenir des économies d'échelle, et cela est encore plus significatif dans le cas d'un «groupe de groupes», que nous appellerons «association de groupes». Dans une association de groupes, de nombreux groupes peuvent mettre en commun leurs ressources. On trouvera ci-dessous la description d'une association, son fonctionnement et le processus de mise en place. Si vous souhaitez en savoir plus sur la création d'une association de groupes, le manuel FAO de référence intergroupes est une excellente source.

#### **Qu'est-ce qu'une association de groupes?**

Une association de groupes est une association autogérée de groupes de producteurs de lait, par exemple établie au niveau du district ou de la région. A un niveau supérieur, l'association peut être liée à une union nationale de producteurs de lait. L'association offre des services et des avantages pour améliorer les conditions économiques et sociales du groupe.

Les avantages de la formation d'une association de groupes comprennent:

- ▶ de meilleures opportunités de partager des idées et des informations et d'échanger des expériences;
- ▶ un meilleur pouvoir de négociation concernant l'achat au prix de gros des intrants;
- ▶ un meilleur accès à de plus larges prêts pour chaque groupe, à travers la mise en place de fonds d'épargne de l'association de groupes de producteurs de lait;
- ▶ une assistance dans la préparation et la négociation de prêts bancaires pour chaque groupe;
- ▶ un meilleur accès à des marchés éloignés à travers la commercialisation conjointe de biens;
- ▶ une assistance dans le développement de programmes pour améliorer la qualité et le conditionnement;
- ▶ une représentation plus efficace des groupes au niveau des organismes étatiques et des organisations de prestation de services;
- ▶ une meilleure formation à travers des cours pour des groupes plus larges ou un meilleur accès à la formation organisée par des organismes étatiques ou de développement;

- des relations publiques et des campagnes de publicité plus efficaces.

Il est important d'établir de manière claire les fonctions et les responsabilités des associations aux niveaux des districts, des régions et des pays afin d'éviter le chevauchement et le gaspillage de ressources. Comme dans le cas de groupes individuels, un ensemble d'objectifs doit être convenu et des règlements mis en place pour faciliter le fonctionnement souple de l'association.



Après que la démocratie ait été restaurée en 1990 au Népal, les groupes de producteurs de lait ont été convertis en sociétés coopératives de producteurs de lait dans le cadre de la loi sur les coopératives. Au niveau du district, les sociétés formaient des unions de coopératives de producteurs de lait. Toutes les sociétés et unions sont liées à une union centrale nationale des coopératives de producteurs de lait.

Toutes les sociétés ne sont pas membres d'une union. Les tâches de l'union sont d'encourager les producteurs de lait à former des sociétés coopératives et d'offrir des services d'appui à la production laitière, à la collecte des données, à la formation et à la vulgarisation et aux évaluations des besoins. L'union centrale a une grande force de pression politique pour la défense des intérêts des producteurs de lait, notamment pour ce qui est du prix du lait, dans la mesure où il est contrôlé par le gouvernement népalais.



## Chapitre 4 La collecte, la transformation et la commercialisation du lait

*Jusqu'ici, nous avons abordé les questions relatives à la formation et au développement de groupes. Ce chapitre traite de la collecte du lait, de la transformation et des activités de commercialisation. Le contexte de ce manuel ne nous permettant pas d'examiner chaque activité en détail, des sources d'information seront indiquées lorsque nécessaire.*

### 4.1 Collecte et transport du lait

#### 4.1.1 Collecte du lait

La collecte du lait est souvent l'une des premières activités des groupes de producteurs de lait. Une fois que le lait provenant de plusieurs membres du groupe est centralisé, il peut être transformé ou transporté vers des centres de transformation ou des marchés. Le lait devrait être collecté dans les quatre heures qui suivent la traite.

#### **Le lancement d'un centre de collecte du lait**

Une décision devrait être prise concernant le nombre et la localisation des centres de collecte nécessaires dans la zone desservie par le groupe. De nombreux facteurs influent sur cette décision:

- ▶ le nombre des producteurs de lait;
- ▶ le volume de lait de chaque producteur;
- ▶ le volume total de lait;
- ▶ la durée de transport du lait;
- ▶ la distance qui sépare les membres du centre de collecte;
- ▶ la distance entre le centre de collecte et le centre de transformation ou le marché;
- ▶ la fréquence journalière de collecte du lait (une ou deux fois).

Un outil participatif pour décider du nombre et de la localisation du centre de collecte est proposé à la section 6.2, page 71. L'examen de cette carte de concert avec les membres du groupe permettra d'identifier les meilleures zones de lancement d'un centre de collecte.



□ Carte de la production laitière, page 67.

## La sélection d'un site pour le centre de collecte

Pour sélectionner le site idéal pour le centre de collecte, il faut tenir compte des points suivants:

- l'approvisionnement fiable en eau propre;
- la proximité d'une route;
- l'accessibilité pour tous les véhicules de transport du lait;
- la proximité vis-à-vis d'autres bâtiments/activités;
- le bon drainage;
- la facilité de construction d'un bâtiment ou d'un abri;
- l'absence de poussière;
- la disponibilité, de préférence, d'électricité.

Si le groupe envisage à l'avenir de transformer le lait, vous pourriez sélectionner un site qui puisse également accueillir un centre de transformation. Dans ce cas, la disponibilité d'électricité est essentielle.

### La construction d'un centre de collecte

Le choix du type de construction, bâtiment ou abri, est corrélé aux fonds disponibles. Bien souvent, un abri ouvert est suffisant pour collecter le lait, pour effectuer des tests simples et pour acheminer le lait vers le centre de transformation. En ce qui concerne la construction d'un bâtiment, il est souhaitable que le sol soit une surface dure, facile à nettoyer. Si le groupe envisage à l'avenir d'étendre ses activités, notamment à la transformation du lait, il peut construire un bâtiment susceptible d'être également utilisé à cet effet.



#### 4.1.2 Collecte et hygiène du lait

L'hygiène à toutes les étapes de la collecte et de la transformation du lait est très importante pour la qualité et la durée de conservation des produits laitiers au détail. Le groupe peut utiliser les récipients fournis par l'éleveur ou il peut fournir lui-même des bidons de lait standards et les nettoyer. Les points clés pour une bonne hygiène sont:

- utiliser des récipients et de l'équipement propres;
- utiliser des récipients faciles à nettoyer pourvus d'une large ouverture;
- maintenir le lait couvert et à l'ombre;
- transporter le lait aussi rapidement que possible après la traite;
- refroidir le lait aussi rapidement et fréquemment que vous le pouvez (à 4 °C ou moins);
- essayer d'éviter tout retard dans la collecte du lait.

Souvenez-vous: il est impossible d'obtenir des produits laitiers de bonne qualité à partir de lait brut de mauvaise qualité.



Si certains membres du groupe disposent de dispositifs de stockage réfrigérés, il peut être nécessaire d'envisager une collecte séparée pour ce lait pré-réfrigéré.

### **Nettoyage et désinfection**

Le nettoyage et la désinfection sont deux opérations distinctes. Le nettoyage élimine les matières telles que la poussière et tous les résidus de lait tandis que la désinfection tue la plupart des bactéries pathogènes.

Lavez les récipients de cette façon: rincez-les tout d'abord à l'eau froide, puis grattez-les à l'aide d'une brosse à l'eau tiède contenant du détergent et rincez-les à nouveau à l'eau froide. Stérilisez-les à l'eau bouillante (ou utilisez des solutions désinfectantes comme de l'hypochlorite), puis séchez les bidons sur une claie de séchage (de préférence au soleil).



**18**

#### **4.1.3 Registres de la collecte du lait**

Tenir des registres de tout le lait collecté est important pour toutes les raisons exposées à la section 2.3, page 20. Le tableau 2 donne un

## 39

exemple de feuille de données hebdomadaire de collecte du lait. Dans ce cas précis, les résultats du test du lait se traduisent par la lecture de la densité et le pourcentage de matière grasse (voir section 4.2.2, page 39).

**Tableau 2: exemple de feuille de données hebdomadaire de collecte du lait**

DATE	JOUR	LAIT EN KG	LECTURE DE LA DENSITÉ	MATIÈRE GRASSE EN %	PRIX AU KG	QUANTITÉ TOTALE
	Dimanche matin					
	Dimanche soir					
	Lundi matin					
	Lundi soir					
	Mardi matin					
	Mardi soir					
	Mercredi matin					
	Mercredi soir					
	Jeudi matin					
	Jeudi soir					
	Vendredi matin					
	Vendredi soir					
	Samedi matin					
	Samedi soir					
TOTAL DE LA SEMAINE:						
PAIEMENT EFFECTUÉ LE:						
REMARQUES:						

### 4.1.4 Conservation du lait

Le lait devrait être refroidi immédiatement après la traite et conservé au froid autant que possible avant la transformation. La température idéale de conservation du lait est 4 °C (ou en dessous), ce qui nécessite, dans la plupart des pays en développement, un équipement de réfrigération spécial. Les principales méthodes de conservation sont les suivantes:

#### Méthodes de refroidissement

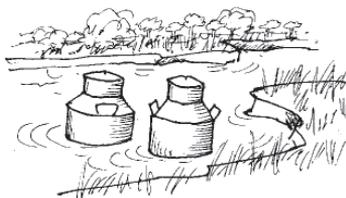
1. conserver le lait à l'ombre, jamais au soleil;
2. tenir le lait dans un lieu bien ventilé;
3. utiliser de l'eau froide pour refroidir le lait (vous pouvez, par

exemple, placer le lait dans un bain d'eau ou sous un écoulement d'eau);

4. utiliser de la glace pour refroidir le lait;

5. utiliser l'équipement de refroidissement suivant:

- réfrigérateur classique pour de petites quantités de lait;
- refroidisseur par évaporation, garni de charbon;
- refroidisseurs de surface;
- cuve de refroidissement du lait en vrac (à expansion directe);
- refroidisseur rotatif intégré au récipient.



### **Système fondé sur la lactoperoxydase pour la conservation du lait**

Le système fondé sur la lactoperoxydase est une méthode fiable pour la conservation du lait qui peut être utilisée lorsque le transport du lait de l'exploitation vers l'unité de transformation nécessite beaucoup de temps et lorsque aucune installation de refroidissement n'est disponible ou accessible. Son utilisation est destinée à des personnes formées au niveau des points de collecte, et non aux éleveurs individuels. La lactoperoxydase est une enzyme naturellement présente dans le lait qui ralentit la croissance des bactéries de dégradation. L'effet de la lactoperoxydase est fonction de la température, ainsi, même à 30 °C, elle peut empêcher le caillage du lait durant sept à huit heures (si la qualité d'hygiène initiale du lait est raisonnablement bonne).

La Commission du Codex Alimentarius a approuvé l'utilisation du système fondé sur la lactoperoxydase pour la conservation du lait. L'adoption ou non de ce système dépend de la réglementation du pays. La méthode de la lactoperoxydase n'est pas une alternative à la production propre de lait, mais elle permet de retarder la croissance bactérienne et aide à conserver le lait dans des conditions les plus saines possibles, comparables à celles qui lui sont propres à la sortie du pis. Ce système est applicable uniquement lorsque la réfrigération n'est pas disponible ni praticable.



□ *Site Internet de la FAO sur la lactoperoxydase, page d'information de la FAO sur les produits laitiers.*

#### **4.1.5 Transport du lait**

Le transport groupé peut être organisé pour chaque approvisionnement de lait. Le lait peut être acheminé par de nombreux moyens: par camion, chemin de fer, bateau, bicyclette, animal ou à pied. Le groupe doit décider du moyen le plus approprié afin de contenir les coûts de transport. Le transport du lait dans de petits récipients présente l'avantage de ne pas mélanger les laits de qualité médiocre avec ceux de bonne qualité. Le transport du lait depuis l'exploitation jusqu'au centre de collecte, de transformation ou à l'usine devrait se faire très rapidement pour éviter la détérioration du lait.

Il est également important de garantir l'hygiène du lait durant les transport. Lavez les récipients utilisés à chaque transport: tout d'abord, rincez-les à l'eau froide, puis frottez-les à l'aide d'une brosse sous l'eau chaude contenant du détergent et rincez-les à nouveau à l'eau froide. Stérilisez-les ensuite à l'eau bouillante (ou utilisez des solutions désinfectantes telles que de l'hypochlorite) et séchez-les (de préférence au soleil).



#### **4.2 Tests du lait et systèmes de paiement**

Lorsque le lait arrive au centre de collecte, il est nécessaire de relever les informations relatives, à savoir la quantité, la qualité, l'hygiène, la composition, s'il a été dilué avec de l'eau, etc. Ces informations permettront de déterminer le montant que les collecteurs de lait percevront. La quantité d'informations requises dépend de nombreux facteurs.

##### **4.2.1 Prélèvement d'échantillons de lait**

L'analyse de chaque lot de lait fourni sur une base quotidienne pour tous les paramètres est onéreuse. Une alternative pourrait être de prélever des échantillons de lait et les placer dans des bouteilles échantillons en ajoutant des conservateurs. Du bichro-



mate de potassium peut être ajouté pour conserver les échantillons (destinés au test relatif aux matières grasses) dans de bonnes conditions. Le test peut être effectué sur un mélange de ces échantillons. Comme variante, le lait peut être échantillonné et testé sur une base aléatoire. Il est important de toujours maintenir les échantillons de lait au froid (voisins du point de congélation), et de s'assurer que le

lait est chauffé à 40 °C, ensuite refroidi à 20 °C et mélangé avant le test. Le lait doit être bien mélangé avant l'échantillonnage pour que la graisse soit répartie dans tout le récipient. S'assurer que les échantillons sont étiquetés et soigneusement enregistrés pour éviter les confusions.

#### 4.2.2 Tests du lait

Les méthodes utilisées pour le test du lait sont généralement liées au système de paiement adopté. Les différentes méthodes de test du lait sont brièvement décrites ci-après, et une attention particulière sera accordée aux méthodes simples et économiquement rentables. Celles-ci privilégient les tests de réception du lait qui peuvent être conduits au niveau du centre de collecte. Pour une description plus détaillée des tests et pour d'autres tests, se reporter à la documentation technique proposée dans les sources d'information, à la page 88.

##### **Test de la qualité**

Le test de la qualité du lait peut être séparé en un test concernant l'hygiène et en un autre concernant la composition. Il est important de toujours maintenir un équilibre entre les coûts et les avantages des tests, car la pratique régulière des tests peut devenir très coûteuse! Assurez-vous que l'équipement de test du lait soit toujours soigneusement nettoyé après l'utilisation: vous pouvez utiliser de l'eau bouillante durant une minute au moins, de l'alcool à 70 pour cent ou maintenir l'équipement au-dessus d'une flamme. Quelques exemples de tests classés en fonction de leur coût et de leur simplicité sont donnés ci-après.

##### **1. Test sensoriels: Goût, odeur, observation visuelle**

Ce devrait toujours être le premier examen du lait, dans la mesure où il est bon marché, rapide et qu'il ne nécessite aucun équipe-

ment. Ce test est également connu sous le nom de «test organoleptique». Il est également fiable si la personne qui le réalise est expérimentée. Le vérificateur sent le lait, observe son apparence, le goûte si nécessaire, contrôle la propreté du récipient, recherche l'existence de sédiments, et filtre le lait pour en vérifier sa propreté. Si des doutes concernant la qualité du lait surviennent après l'examen, d'autres tests peuvent être effectués.

## 2. Test de mesure de la densité ou test au lactodensimètre

Le lactodensimètre sert à mesurer la densité spécifique du lait. A 15 °C, la densité normale du lait oscille entre 1,028 et 1,033 g/ml, tandis que celle de l'eau est de 1,0 g/ml. Ainsi, la lecture du lactomètre permet de déterminer si de l'eau a été ajoutée au lait. L'idéal est de combiner la lecture du lactodensimètre avec le test

des matières grasses: si les résultats du test des matières grasses sont faibles et que la densité est élevée (par exemple 1,035),

il se peut que le lait ait été écrémé. Si les résultats du test des matières grasses sont faibles et que la densité l'est aussi (par exemple 1,027),

il se peut que de l'eau ait été ajoutée au lait. Vous pouvez utiliser la lecture du lactodensimètre en combinaison avec le pourcentage de matière grasse pour estimer la teneur en matières sèches dégraissées (MSD) du lait (voir systèmes de paiement du lait, méthode 3).



Toujours lire d'abord la température du lait: la lecture du lactodensimètre varie en fonction de la température. Assurez-vous que les lectures sont ajustées tel qu'indiqué dans le tableau 3 ci-dessous.

**Tableau 3: ajustements de la température pour la lecture du lactodensimètre**

Temp (°C)	17	18	19	20	21	22	23	24
Correction:	-0.007	-0.005	-0.003	0.000	+0.003	+0.005	+0.008	+0.011

### 3. Test de caillage à l'ébullition

Le test de caillage à l'ébullition est simple, rapide et bon marché. Si le lait est caillé ou s'il présente des anomalies (colostrum ou lait de mammite), ce test échouera.

Placez les tubes à tester contenant 5 ml de lait pendant 4 minutes dans de l'eau bouillante ou au-dessus d'une flamme. Examinez les tubes et rejetez le lait si vous remarquez qu'il est caillé. Il est important de noter qu'en altitude la température d'ébullition du lait est inférieure. Une variante de ce test, qui n'est pas très sensible au lait légèrement caillé, est le test à l'alcool.



### 4. Test à l'alcool

Si le lait est caillé ou s'il présente des anomalies (colostrum ou lait de mammite) le test à l'alcool échouera. Ce test consiste à mélanger des quantités égales (2 ml) de lait et d'une solution à 68 pour cent d'éthanol (réalisée en mélangeant 68 ml d'alcool à 96 pour cent avec 28 ml d'eau distillée). Le lait qui contient plus de 0,21 pour cent d'acide coagulera lorsqu'on ajoute de l'alcool.

### 5. Test de l'acidité

Ce test mesure l'acide lactique du lait. Si l'acidité est supérieure à 0,19 pour cent, la qualité du lait est médiocre et il ne peut être transformé. Si l'acidité est inférieure à la normale (soit 0,10 pour cent d'acide lactique), le lait a une qualité bactérienne médiocre ou il se peut que de l'hydroxyde/bicarbonate de sodium ait été ajouté. Pour réaliser ce test, vous aurez besoin d'une assiette en porcelaine blanche, d'une pipette de 10 ml, d'une pipette de 1 ml, d'une burette (graduations de



0,1 ml), d'une tige en verre pour l'agitation, d'une solution indicatrice à base de phénolphtaléine (0,5 pour cent dans 50 pour cent d'alcool) et d'une solution d'hydroxyde de sodium à 0,1 N. Placez 9 ml de lait dans l'assiette, ajoutez 1 ml de phénolphthaléine et, à l'aide de la burette, ajoutez lentement la solution d'hydroxyde de sodium à 0,1 N, tout en mélangeant sans interruption, jusqu'à ce qu'une légère couleur rose apparaisse et persiste. Plus la quantité d'hydroxyde de sodium à ajouter pour obtenir la coloration sera importante, plus le lait sera acide.

### 6. Test Gerber pour quantifier les matières grasses

Ce test est utilisé pour déterminer la teneur du lait en matières grasses. On porte 10,94 ml de lait à environ 20 °C que l'on incorpore à un butyromètre contenant de l'acide sulfurique et de l'alcool amylique. Après centrifugation, l'échantillon est placé dans un bain-marie à 65 °C et lu après 3 minutes. La teneur en matière grasse à partir de cette lecture ne devrait pas être inférieure à 3 pour cent.



### 4.2.3 Systèmes de paiement du lait

Avant de fixer le prix du lait, il faut d'abord procéder à un inventaire des prix et des systèmes de paiement pratiqués dans la région, puis vérifier si le prix du lait doit être approuvé par un conseil laitier ou par un département gouvernemental. Le prix du lait peut être fixé en fonction de:

- la quantité;
- la composition;
- l'hygiène;
- la combinaison de ces critères.

Au moment où le groupe démarre la collecte, l'examen du lait peut se limiter à la méthode visuelle et le paiement peut se faire sur la base du volume ou du poids (voir méthode de paiement 1 ci-après). L'inconvénient de cette méthode est que le lait de meilleure qualité n'est pas primé et l'amélioration de la qualité du lait n'est pas encouragée. Dans la mesure où la plupart des systèmes de paiement du lait sont basés sur la teneur en matières solides, il est plus pertinent



de mesurer le poids du lait (1 litre de lait pèse en moyenne 1,031 kg). Le rendement en produits laitiers dépendra de la quantité de matières solides totale présentes. Plus la quantité de graisses et de protéines dans le lait est importante, plus le rendement en fromage sera élevé; de même, le lait à teneur en matière grasse élevée donnera davantage de beurre que le lait à faible teneur en matière grasse.

Dans un souci d'équité et afin de promouvoir l'amélioration de la qualité, il est souhaitable qu'un plan de paiement avec versement de primes à la qualité soit introduit à un stade précoce. Vous devrez vous assurer que le coût d'un tel système de test et de paiement ne dépasse pas les avantages obtenus (voir les méthodes de paiement 2 et 3 ci-après).

Il existe de nombreux autres systèmes plus complexes de paiement, basés sur les protéines, la numération cellulaire ou d'autres paramètres, qui ne seront pas étudiés dans le contexte de ce manuel. L'information de base suivante est adoptée pour tous les exemples illustrés ci-après:

### **Méthode de paiement 1: basée sur le volume ou le poids**

**Information de base pour les exemples: @ est une unité monétaire**

Prix de base du lait:	5 @/kg
Lait du producteur 1:	20 kg de lait à 4,2 pour cent de matières grasses, densité 1,036
Lait du producteur 2:	20 kg de lait à 3,5 pour cent de matières grasses, densité 1,032
Lait du producteur 3:	20 kg de lait à 2,8 pour cent de matières grasses, densité 1,028

Il s'agit de la méthode la plus simple, les calculs étant faciles à effectuer. Vous pouvez utiliser une bascule ou une balance à ressort, bien que cette dernière donne souvent des mesures imprécises et nécessite donc un réglage fréquent.

### Exemple pour la méthode 1:

Numéro du producteur	Lait en kg	@/kg	Prix total
1	20	5	100
2	20	5	100
3	20	5	100
<b>Total</b>	<b>60</b>		<b>300</b>

@ est l'unité monétaire utilisée dans ce manuel.

### Avantages de la méthode 1:

- ▶ elle permet de calculer facilement le prix du lait;
- ▶ elle ne nécessite aucun équipement de test coûteux.

### Inconvénients de la méthode 1:

- ▶ elle n'encourage pas l'amélioration de la qualité du lait.



Si vous ne disposez pas d'instrument spécial de mesure, vous pouvez recourir à la méthode de la jauge pour mesurer le volume, par exemple dans un bidon standard de 40 litres.

Pour fabriquer une jauge, placez une baguette dans le bidon standard et versez exactement un demi-litre d'eau à l'intérieur. Marquez le niveau de l'eau sur la jauge à l'aide d'un couteau ou d'un feutre résistant à l'eau et répétez cette opération jusqu'à ce que le bidon soit plein. Écrivez les valeurs correspondant à chaque marque (0,5, 1, 1,5, etc.) et votre jauge est prête! Prenez soin de toujours employer le même bidon chaque fois que vous utilisez votre jauge, car la même baguette ne doit pas mesurer le contenu d'autres



Pour sophistication davantage cette méthode, vous pouvez refuser le lait dont la densité n'atteint pas un niveau requis afin de dissuader les producteurs d'ajouter de l'eau dans le lait. Vous pouvez également envisager d'appliquer une pénalité pour le lait à faible teneur en matière grasse (voir ci-après):

### Méthode de paiement 2: basée sur la quantité de matières grasses

Cette méthode de paiement est basée sur la quantité de matières grasses contenues dans le lait livré par les producteurs. Dans cet exemple, le critère de la quantité de matières grasses (en kg) est préféré au pourcentage de matières grasses, car il permet de dissuader les éleveurs d'ajouter de l'eau dans le lait. En effet, si vous utilisez le critère du pourcentage de matières grasses, l'éleveur qui

### Pénalité pour le lait à faible teneur en matières grasses

Vous pouvez appliquer une pénalité pour le lait livré avec un pourcentage de matières grasses inférieur à 3,0 pour cent, par exemple avec une teneur en matière grasse de 2,8 pour cent:

La pénalité pour le lait contenant moins de 3,0 pour cent de matière grasse =  $-2,0 @ \times (3,0 - \% \text{ matière grasse}) \times \text{kg de lait}$

Le lait du producteur n°3 recevra donc moins d'argent pour son lait:

Sa pénalité sera de:  $-2,0 @ \times (3,0 - 2,8) \times 20 \text{ kg} = -8,0 @$

Prix =  $20 \text{ kg lait} \times 5 @ = 100 @ - \text{pénalité} = 100 - 8 = 92 @$

ajoute de l'eau dans le lait recevra plus d'argent.

Pour éviter cela, il est préférable d'utiliser un système de paiement basé sur la quantité de matières grasses, exprimée en kg, comme dans l'exemple ci-après:

Le prix du lait à 3,2 pour cent de matières grasses est de 5,0 @ par kg.

Le prix du lait à 4,0 pour cent de matières grasses est de 5,2 @ par kg.

Un éleveur qui produit 20 kg de lait à 4 pour cent de matières grasses (la quantité totale de matières grasses étant de 0,8 kg) recevra  $(20 \times 5,2 @) 104 @$ . Si cet éleveur ajoute 5 kg d'eau à son lait, son pourcentage de matières grasses descendra à 3,2 pour cent (0,8 kg de matières grasses/25 kg), mais il recevra plus d'argent pour son lait, en dépit du prix inférieur au kg, à savoir  $125 @ (25 \times 5,0 @)!!$

### Exemple pour la méthode 2:

Le prix du lait est de 142,90 @ par kg de matières grasses

Numéro du producteur	Lait en kg	Matières grasses (%)	Matières grasses (total en kg)	Prix total
1	20	4.2	0.84	120
2	20	3.5	0.70	100
3	20	2.8	0.56	80
<b>Total</b>	<b>60</b>			<b>300</b>

@ est l'unité monétaire utilisée dans ce manuel.

### Avantages de la méthode 2:

- ▶ le calcul du prix du lait est assez simple à effectuer;
- ▶ les producteurs qui ajoutent de l'eau au lait ne peuvent en tirer aucun bénéfice.

### Inconvénients de la méthode 2:

► elle requiert l'achat d'un équipement de test des matières grasses.

### Méthode de paiement 3: basée sur les matières grasses et matières sèches dégraissées (MSD)

Cette méthode est basée sur la teneur en matières grasses et en matières sèches dégraissées du lait. Le rendement des produits laitiers dépendra de la quantité de matières solides totales (MST). Plus la quantité de matières grasses et de protéines dans le lait est élevée, plus le rendement en fromage sera important. De la même façon, le lait à teneur en matières grasses élevée donnera davantage de beurre que le lait à faible teneur en matières grasses.

#### Calcul des MST et des MSD

Les matières solides totales peuvent être estimées à partir de la lecture corrigée du lactomètre (L).

$$\text{MST} = \frac{(L-1) \times 1000}{4} + (1.22 \times \text{mat. grasses } \%) + 0.72$$

Une fois que vous avez obtenu les MST, vous pouvez procéder à l'estimation des MSD:

$$\text{MSD} = \text{MST} - \text{Matières grasses } \%$$

#### Exemple de calculs de MSD:

Numéro du producteur	Matières grasses %	Densité	% de MST	% de MSD
1	4.2	1.036	14.84	10.64
2	3.5	1.032	12.99	9.49
3	2.8	1.028	11.14	8.34

#### Système de paiement

Le système de paiement prévoit un prix pour les matières grasses et un prix pour les MSD. Le prix du lait peut être calculé selon la formule:

$$\text{Prix du lait} = \text{litres de lait} \times \left\{ \frac{\text{Mat.grasses } \% \times \text{prix de la Mat.grasse}}{100} + \frac{\text{MST } \% \times \text{prix MSD}}{100} \right\}$$

### Exemple pour la méthode 3:

Le prix du lait pour les matières grasses est de 50,9 @ et pour les MSD de 33,9 @ par kg.

Numéro du producteur	Lait en kg	Matières grasses (%)	% de MSD	Prix total
1	20	4.2	10.64	114.9
2	20	3.5	9.49	100.0
3	20	2.8	8.34	85.1
<b>Total</b>	<b>60</b>			<b>300.0</b>

@ est l'unité monétaire utilisée dans ce manuel.

### Avantages de la méthode 3:

- ▶ elle incite à l'augmentation des matières grasses et des MSD.

### Inconvénients de la méthode 3:

- ▶ le calcul du prix du lait est complexe;
- ▶ elle requiert l'achat de matériel de test des matières grasses et d'un densitomètre.

Voici l'exemple d'un système de paiement du lait en Inde, basé sur les matières grasses et les MSD, également appelé la «base à deux axes» (voir méthode 3 ci-dessus):

Le prix des MSD correspond aux 2/3 du prix des matières grasses: le prix des matières grasses est de 40 Roupies par kg et le prix des MSD ( $2/3 \times 40$ ) est de 26,7 Roupies par kg.



### Fréquence des paiements du lait aux membres

La fréquence des paiements du lait peut être quotidienne, hebdomadaire, une fois toutes les deux semaines ou sur une base mensuelle. Lorsque le prix du lait est basé sur une composition moyenne pour une période de deux semaines ou une moyenne mensuelle, les paiements s'échelonnent normalement toutes les deux semaines (quatre à six semaines après la première livraison). Des intervalles supérieurs à six semaines devraient être évités. A l'inverse, le paiement quotidien pour de très petites quantités de lait tend à alourdir les tâches administratives et par conséquent à

élever les coûts.

### **Variations saisonnières des prix**

Dans tous les pays, que ce soit en zone tempérée ou tropicale, le volume de lait produit est tributaire de fortes variations saisonnières ce qui conduit à des différences entre le prix de basse saison et celui de haute saison.

### **Comment calculer le prix de base du lait au producteur?**

Il faudra tout d'abord calculer tous les coûts pour le groupe. Les éléments suivants sont à prendre en considération:

- les coûts de transport du lait (comprenant l'assurance du véhicule, les salaires des chauffeurs, le carburant, etc.);
- les coûts de la collecte du lait;
- les coûts du test du lait;
- les coûts de la conservation du lait;
- les coûts de la transformation du lait;
- les coûts de la commercialisation du lait;
- la papeterie, la location de bâtiments, les salaires, etc.;
- les coûts de l'électricité et de l'eau;
- coûts des autres activités du groupe de producteurs de lait (par exemple, les services de soutien à la production laitière, voir ci-après).

**9**

**53**

A partir de ces données, vous pourrez déterminer le prix du lait ou des produits laitiers sur le marché. Si tout le lait va à l'usine et que les quantités sont substantielles, vous pourrez négocier le prix. Si le groupe souhaite vendre lui-même le lait, vous devrez connaître le prix du lait sur le marché dans la région et décider du prix auquel vous souhaitez vendre le lait. Vous pouvez déjà tirer quelques informations sur les prix du lait de l'étude participative sur la production laitière (voir étape 2 de la section 2.1, page 5). Si vous souhaitez mettre en place un fonds pour le groupe ou si vous souhaitez faire des profits, il vous faudra augmenter le prix du lait. Pour plus d'informations, vous pouvez vous reporter à la description de l'étude de faisabilité à la section 4.4, page 53.

### **Coût des services d'appui à la production laitière**

Vous devrez réfléchir au moyen de payer les services d'appui à la

production laitière que le groupe est sur le point d'introduire. Vous pouvez, par exemple, lancer un «fonds de développement laitier» qui vous permettra de réduire le prix du lait au producteur de 10 pour cent. Ces fonds peuvent être employés pour la formation, l'achat de fourrage, la mise en place d'un service d'insémination artificielle ou tout autre service d'appui à la production laitière.

### 4.3 Transformation du lait

La transformation du lait consiste à convertir le lait liquide en produits laitiers tels que le lait liquide pasteurisé, le yaourt, le beurre, le fromage, le ghee et ainsi de suite. La transformation du lait permet notamment:

- de vendre les produits transformés à un prix plus élevé;
- **d'augmenter la durée de vie** du produit;
- d'accéder à des **marchés plus éloignés**;
- de **faciliter le transport** des produits (les produits transformés sont en général plus légers/moins volumineux);
- **d'améliorer la qualité et la sécurité sanitaire**;
- **d'accroître la flexibilité pour répondre aux demandes des consommateurs** (produire plus ou moins de lait liquide, plus de fromages, etc.);
- **de créer des emplois.**

La transformation à petite échelle permet de produire une gamme plus large de produits laitiers. Afin de décider des produits laitiers à fabriquer, il serait opportun que le groupe conduise une étude de marché/faisabilité détaillée (voir section 4.4, page 53). La figure 4 illustre les options de transformation du lait en produits laitiers.

#### **Le lait pasteurisé**

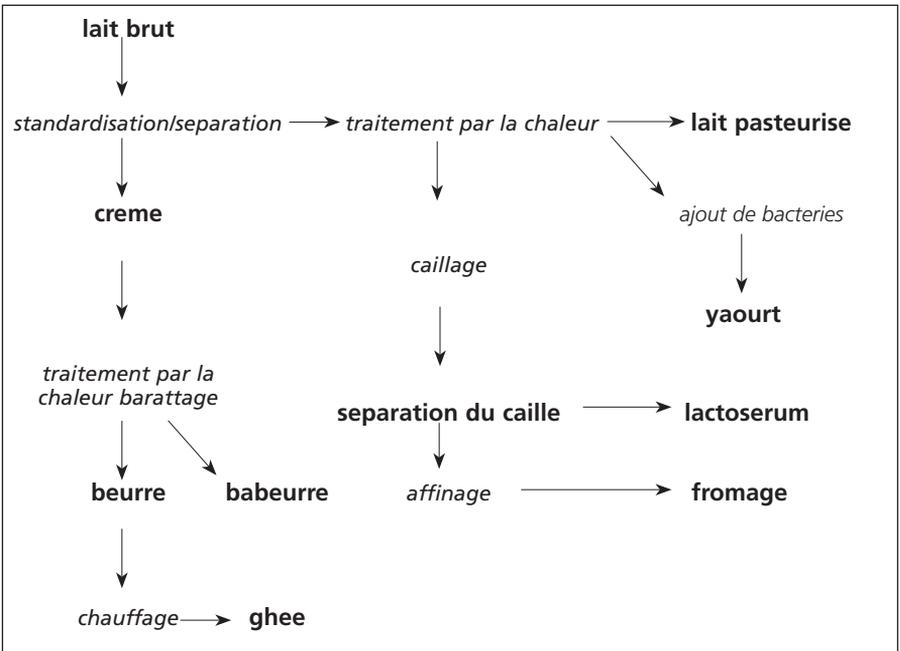
La pasteurisation est le traitement thermique le plus couramment utilisé pour le lait. Avant la transformation, il serait préférable de tester la qualité bactérienne du lait. Il faudra ensuite filtrer le lait pour éliminer les particules. La pasteurisation est le procédé selon lequel le chauffage du lait permet d'éliminer les micro-organismes pathogènes sans pour autant altérer son goût et ses qualités nutritionnelles. Le lait est chauffé, soit à 63-65 °C pendant 20 à 30 minutes, soit à 72-75 °C pendant 15 à 30 secondes. Le matériel minimum requis est une casserole placée sur le feu. Une casserole

à vapeur (ou autocuiseur) faciliterait le processus de chauffage et serait encore plus efficace si elle était munie d'un agitateur. Le lait pasteurisé a une durée de conservation au détail de deux à trois jours, voire jusqu'à 12 jours s'il est conservé à 4 °C.

### La crème

Lorsque le lait est laissé au repos pendant quelque temps, les globules de matière grasse remontent à la surface pour former une couche de grasse (crème). Celle-ci peut être séparée pour donner

**Figure 4: options de transformation du lait**



**STANDARDISATION:** DONNER AU LAIT UNE TENEUR EN MATIÈRE GRASSE BUTYRIQUE CONSTANTE, À TRAVERS UN ÉCRÉMAGE PARTIEL.

**TRAITEMENT PAR LA CHALEUR:** DÉTRUIRE TOUS LES GERMES PATHOGÈNES POTENTIELS PAR CHAUFFAGE AU-DELÀ DE 63 °C DURANT 30 MINUTES.

**CAILLAGE:** PASSER DE LA FORME LIQUIDE À LA FORME (SEMI-) SOLIDE EN AJOUTANT DU LEVAIN LACTIQUE ET DE LA PRÉSURE.

**SÉPARATION DU CAILLÉ:** APRÈS COAGULATION, LE LAIT EST SÉPARÉ EN LACTOSÉRUM ET EN CAILLÉ DE FROMAGE.

**AFFINAGE:** LA TEXTURE DU FROMAGE DEVIENT HOMOGÈNE ET DÉVELOPPE SON ARÔME.

**BARATTAGE:** LA CRÈME EST BARATTÉE POUR DONNER UN PRODUIT SEMI-SOLIDE QUI DEVIENT DU BEURRE.

comme sous-produit du lait écrémé. Il existe différents types de crème qui varient de par leur concentration en matières grasses: la crème dégraissée (ou légère) qui contient 18 pour cent de matières grasses contrairement à la double-crème (ou riche) qui contient normalement 48 pour cent de matières grasses. La crème est une denrée de luxe qui peut être utilisée avec le café, comme garniture des gâteaux ou comme ingrédient dans les glaces. La séparation peut être obtenue très simplement en retirant la crème à l'aide d'une cuillère, mais c'est un procédé lent durant lequel la crème peut s'abîmer. C'est la raison pour laquelle on tend à utiliser une centrifugeuse manuelle ou électrique.

### **Le beurre**

Le beurre est une masse semi-solide, qui contient environ 80 à 85 pour cent de matières grasses, 15 à 16 pour cent d'eau et 2 pour cent de matières sèches dégraissées. Il est de couleur jaune/blanche, sa saveur est neutre et son goût légèrement salé. Le beurre est un produit précieux, très demandé dans certains pays pour son usage domestique et pour son importance dans la transformation d'autres aliments (par exemple, en confiserie et en pâtisserie).

### **Le ghee**

Le ghee est presque exclusivement constitué de matière grasse butyrique et ne contient pratiquement pas d'eau ou de MSD. Il est obtenu à partir de lait ou de crème qui seront barattés puis portés à un niveau d'ébullition constant pour que l'eau s'évapore. Le ghee est un produit mieux adapté que le beurre aux zones tropicales car il se conserve mieux dans des conditions climatiques chaudes. En effet, ses faibles teneurs en humidité et en MSD permettent d'inhiber la croissance bactérienne.

### **Le lait fermenté**

De nombreux pays ont recours à un mélange de bactéries (et parfois à des levures) pour fermenter le lait. L'acidité (et l'alcool) empêchent le développement des micro-organismes, et la fermentation permet de conserver le lait pendant un certain temps. Par exemple, le yaourt est obtenu par l'introduction d'une culture mixte de *Lactobacillus bulgaricus* et de *Streptococcus thermophilus* (dans la proportion de 1:1) qui permet de convertir le lactose (sucre du lait) en acide lactique. Le lait est normalement chauffé à 70 °C pendant 15 à 20 minutes, dans une casserole non couverte ou une casserole à vapeur. Après l'avoir refroidi à 30-40 °C, on y ajoute la culture. Le mélange est alors laissé à une température de 32 à 47 °C pendant environ cinq heures pour que le processus de fermenta-

tion s'achève, puis immédiatement refroidi à 4 °C.

### **Le fromage**

Le fromage est fabriqué à partir du lait sous l'action combinée de bactéries de l'acide lactique et de l'enzyme rénine (également connue sous le nom de présure). Le fromage est une forme concentrée de matières grasses et de protéines du lait. Les fromages à pâte dure sont des fromages pressés dont la quasi-totalité du lactosérum a été évacuée. Les fromages à pâte molle contiennent une certaine quantité de lactosérum et ne sont pas pressés. Lors de la fabrication du fromage, le lait pasteurisé est chauffé dans un récipient en aluminium ou en inox auquel est ajoutée la culture de levain lactique à un taux de 2 pour cent environ du poids du lait. La présure, qui est ajoutée pour faciliter le caillage, devrait représenter 1 pour cent du poids du lait. Le lait est laissé au repos jusqu'à ce qu'il se transforme en un caillé ferme. Le caillé est ensuite découpé en cubes afin de séparer le lactosérum du caillé. Le caillé est alors cuit à 40 °C pendant 20 minutes pour qu'il se raffermisse. Après refroidissement, le lactosérum est évacué. Le caillé est pressé pour garantir l'élimination de presque tout le lactosérum, puis placé dans des faisselles et enfin pressé avec des masses. L'étape suivante est celle de l'affinage, qui permet le développement de la texture et du goût. L'affinage s'effectue généralement dans des caves d'affinage où la température et l'humidité sont contrôlées pour un développement optimal du fromage. Il existe de nombreux types de fromages dans le monde entier, souvent caractéristiques de régions données.



### **Choix d'un site de transformation**

Lors de la sélection d'un site pour établir un centre de transformation, vous devrez prendre en considération les mêmes éléments que ceux mentionnés pour le choix du site pour le centre de collecte (section 4.1, page 33): approvisionnement fiable en eau propre (en moyenne 5 litres d'eau sont utilisés pour la production d'un litre de lait transformé); proximité d'une route; bon drainage; accessibilité, proximité d'autres bâtiments; construction d'un bâtiment facilitée, absence de poussière, approvisionnement en électricité. En outre, le centre de transformation devrait être de

préférence proche d'un marché afin de limiter les coûts de transport; ce lieu devrait être frais et bien ventilé. Le centre de collecte peut également être utilisé comme centre de transformation et de commercialisation.

### **Nettoyage des unités de transformation du lait**

Lors du choix d'un lieu pour établir un centre de transformation, les points suivants sont à considérer: il est souhaitable que le sol soit une surface dure, facile à nettoyer et que l'approvisionnement en eau et en électricité soit garanti; les murs devraient être lisses et lavables, les fenêtres équipées de moustiquaires et les portes munies de fermeture automatique.

Tout le matériel utilisé pour le lait liquide doit être nettoyé immédiatement après l'usage et au moins une fois par jour. Le matériel utilisé pour le beurre et le fromage doit être nettoyé au besoin et au moins une fois par semaine. Rincez-le d'abord à l'eau chaude (entre 40 et 80 °C), puis lavez-le avec un détergent jusqu'à ce que les surfaces soient propres, et rincez-le à nouveau avec de l'eau potable pour éliminer le détergent. Vous pouvez désinfecter le matériel à l'eau chaude (80 °C), à la vapeur, ou au moyen de détergents/désinfectants (température de l'eau entre 45 et 60 °C).

## **4.4 Commercialisation du lait et des produits laitiers**

Afin de tirer plus de revenu de la production de lait, le groupe peut décider de commercialiser lui-même les produits, l'accès au marché étant plus facile en tant que groupe. Si vous souhaitez réaliser des profits, la connaissance des marchés est essentielle, aussi faut-il rassembler autant d'informations que possible.

### **Etude de faisabilité**

Avant de décider des produits à fabriquer, vous devriez savoir s'il existe des débouchés pour ces produits et s'ils sont rentables ou non pour le groupe. Le choix d'un produit qui ne génère aucun profit peut être contre-productif pour le groupe. Pour savoir s'il existe des débouchés, vous devrez réaliser une étude de faisabilité en vous appuyant sur les informations qui ressortent de l'étude participative (voir section 2.1, page 5).

Choisissez un produit qui semble offrir les meilleures possibilités de satisfaire la demande des consommateurs. Veuillez noter que, même si généralement l'étude de faisabilité dure au moins un mois, les informations recueillies n'en sont pas moins essentielles dans le choix des activités. Elle vous aidera à éviter d'investir de l'argent,

du temps et de l'énergie dans une activité qui ne serait pas rentable. Les étapes de l'étude de faisabilité sont les suivantes:



## ÉTAPE 1: ÉTUDE DES CONSOMMATEURS POTENTIELS POUR CE PRODUIT

Vous devez tout d'abord connaître les consommateurs. Découvrir ce que désire le consommateur est la clé d'une commercialisation réussie et le fondement du succès d'un groupe de producteurs de lait. Vous devez être en mesure de répondre aux questions suivantes:

- ▶ Qui sont les consommateurs?
  - Hommes, femmes, enfants?
  - Quel âge ont-ils? Quel est leur niveau d'éducation?
- ▶ Quels (nouveaux) produits désirent-ils?
- ▶ Où vivent-ils?
- ▶ Combien sont-ils prêts à payer?
- ▶ Quand ont-ils besoin du produit?
  - Existe-t-il des variations saisonnières de la consommation?
  - Ont-ils besoin de plus/d'autres produits pendant le week-end?
- ▶ Qu'attendent-ils du produit?
  - Doit-il être emballé de manière attrayante?
  - Doit-il être de la meilleure qualité?
  - Doit-il être le moins cher possible?
- ▶ Quels sont les changements attendus au niveau du marché?





## ÉTAPE 2: ÉTUDE DE LA CONCURRENCE

A ce stade, vous devez identifier les concurrents du groupe pour la même catégorie consommateurs. Vous devez être à même de répondre aux questions suivantes:

- ▶ Qui sont les concurrents?
- ▶ Quels produits vendent-ils?
- ▶ Quel type de conditionnement utilisent-ils?
- ▶ Quelle quantité de produits vendent-ils?
- ▶ Où vendent-ils leurs produits?
- ▶ Quels sont leurs consommateurs?
- ▶ Les consommateurs sont-ils satisfaits des produits, veulent-ils changer de produits?
- ▶ Quel prix demandent-ils?
- ▶ Quelles conditions de paiement proposent-ils (espèce ou crédit)?
- ▶ Quand vendent-ils?

Même si certaines informations peuvent être obtenues à partir des rapports et statistiques officiels, il faudra en rassembler bien d'autres, par le biais de discussions ou d'observations des consommateurs, des vendeurs et des producteurs. Voir également la section 6.4, page 76.

76



## ÉTAPE 3: IDENTIFICATION DES EXIGENCES

L'étape successive consiste à déterminer ce qui est nécessaire pour fabriquer le produit. Vous devez prendre en considération tous les coûts entraînés, la main-d'œuvre et les ressources financières nécessaires, le matériel et les équipements, les compétences (une formation est-elle nécessaire?), le temps, les bâtiments ou la terre (le groupe entend-il ouvrir une boutique?), le transport, les licences, et les autres appuis nécessaires. Dressez une liste de tous les besoins, il est facile d'oublier des choses! Ensuite, il faudra déterminer où se procurer tout cela et faire une estimation de tous les coûts.



## **ÉTAPE 4: ANALYSE DE TOUTES LES INFORMATIONS**

Lorsque toutes les informations sont réunies, il faut les analyser. Avant de prendre une décision et pour que vos produits soient compétitifs par rapport à ceux qui sont déjà sur le marché, il faut considérer les options suivantes. Le groupe peut proposer:

- ▶ des prix plus bas?
- ▶ des coûts de production plus bas?
- ▶ une meilleure qualité?
- ▶ une gamme de produits plus large?
- ▶ un conditionnement plus attrayant?
- ▶ un produit qui n'est pas encore disponible?
- ▶ une meilleure promotion?
- ▶ une meilleure proximité vis-à-vis des consommateurs (par exemple, plus de boutiques, des stocks constants)?
- ▶ Une garantie de confiance et de fidélité de la part des consommateurs à l'égard des produits du groupe?

D'ordinaire, c'est la combinaison de ces options qui permet d'être réellement compétitifs.



## **ÉTAPE 5: PRISE DE DÉCISION!**

Après avoir pris en considération tous les aspects des étapes précédentes, il faut procéder à une ultime, et cruciale, évaluation et ensuite décider d'aller de l'avant. Vous devez discuter des risques avec tous les membres et vous assurer de la rentabilité de chaque produit.

# Chapitre 5 Autres activités du groupe



*Dans ce chapitre, nous poursuivons avec la description d'autres activités possibles du groupe: approvisionnement en intrants (5.1), services financiers (5.2), services d'information et de conseil (5.3), services de l'amélioration du potentiel génétique du troupeau laitier et de la sélection (5.4), santé animale (5.5) et autres activités possibles (5.6). Les outils participatifs seront abordés au chapitre 6.*

## 5.1 Services d'approvisionnement en intrants

Réduire le coût de la production de lait est un excellent moyen d'augmenter le revenu des producteurs de lait. L'achat en gros des intrants peut réduire considérablement le coût. Les intrants qui peuvent être achetés par l'entremise du groupe sont les suivants:

- aliments pour les animaux (concentrés, etc.);
- semences (graminées);
- engrais;
- médicaments et médicaments vétérinaires;
- matériel agricole tel que fil barbelé, etc.;
- produits de nettoyage (à utiliser au niveau de l'exploitation agricole);
- bidons standard de lait.

La confiance s'établira au sein du groupe si tous les membres participent à l'achat des intrants. Cela crée un climat de coopération, qui a des avantages sociaux et économiques. Le partage des expériences sera facilité et les membres seront plus enclins à utiliser d'autres services offerts par le groupe. La fourniture individuelle d'intrants peut être déduite de la facture du lait ou obtenue à crédit. En complément d'information, l'exemple ci-après illustre l'approvisionnement en aliments pour animaux.

### **Aliments pour animaux**

Le coût de l'alimentation animale peut représenter jusqu'à 70 pour cent du coût de la production de lait et la production laitière pâtit souvent du manque d'aliments et de compléments de bonne qual-

ité. Il s'agit d'un domaine dans lequel le groupe de producteurs de lait peut fournir une assistance aux membres, quand bien même ce type d'aliment peut être coûteux. Les programmes d'alimentation devraient être basés sur la qualité plutôt que sur la quantité des rendements. Le groupe peut proposer des aliments équilibrés à coût limité assortis d'informations techniques quant à leur utilisation. Ces aliments peuvent être:

- ▶ des aliments équilibrés à base de concentrés pour l'élevage des veaux et la production laitière;
- ▶ des variétés de fourrage et de légumes adaptées au climat;
- ▶ des compléments alimentaires, tels que mélasse, urée, blocs minéraux, blocs mélasse-urée.

De nombreux groupes de producteurs de lait mettent également en place des broyeurs à aliments, achètent des céréales auprès des fournisseurs, et vendent les concentrés aux membres.

## 5.2 Services financiers

Cette section se concentrera sur l'épargne plutôt que sur le crédit, car il est préférable pour la durabilité du groupe de constituer au préalable ses propres fonds. Avec des paiements du lait réguliers, il est relativement facile de mobiliser de l'épargne en déduisant un certain montant du prix du lait (voir également «Coût des services d'appui à la production laitière»).

**48**

Vous trouverez ci-dessous une introduction aux activités informelles d'épargne, un système informel de prêt au sein du groupe, du crédit au groupe avec des institutions financières formelles et un plan d'assurance du groupe. Les conditions concernant toutes les formes d'épargne, de crédit et d'assurance doivent être spécifiées dans la constitution du groupe (voir section 2.1, page 5).

**5**

### L'épargne du groupe

L'épargne du groupe devrait être le point de départ du développement du groupe. L'épargne (par opposition au crédit provenant de l'extérieur) contribue à la viabilité à long terme du groupe, car elle:

- ▶ augmente les ressources disponibles pour les activités potentielles du groupe ou des individus;
- ▶ réduit la dépendance vis-à-vis de l'extérieur;

- ▶ sert «d'assurance contre le risque»;
- ▶ renforce le sentiment d'appartenance au groupe;
- ▶ encourage la rigueur de remboursement au niveau du groupe;
- ▶ facilite l'accès aux prêts extérieurs (les banques sont plus désireuses d'accorder des prêts aux groupes qui épargnent);
- ▶ peut réduire les frais bancaires;
- ▶ peut être utilisée pour proposer des prêts plus importants aux membres du groupe;
- ▶ peut être utilisée comme prêts d'urgence aux membres en cas de besoin.

Il existe de nombreuses formes d'épargne dont quelques options pour les groupes sont présentés ci-dessous:

1. **Contributions en espèces:** lors d'une réunion du groupe, chaque membre apporte la même somme qui sera versée au fonds d'épargne du groupe. Les groupes de producteurs de lait peuvent allouer une part de leurs recettes provenant du lait au fonds d'épargne du groupe.



2. **Epargne en nature:** des biens autres que de l'argent liquide peuvent être épargnés, par exemple des céréales, et vendus par le groupe.

3. **Tontine:** lors d'une réunion du groupe, chacun apporte la même quantité de céréales, d'argent liquide ou autre, en nature; le tout sera confié à l'un des membres du groupe qui utilisera cette épargne pour de petits investissements. A la réunion suivante,

l'argent liquide ou l'épargne en nature seront confiés à un autre membre.

### **Prêts de l'épargne du groupe**

Lorsque le fonds d'épargne du groupe devient suffisamment consistant, le groupe peut décider de prêter une partie de ce fonds aux membres individuellement pour les aider à répondre à des besoins urgents de crédit à court terme. Ces prêts devraient être de faible envergure et remboursables sur une courte période (par exemple, un ou deux mois), de sorte que d'autres membres puissent également bénéficier du fonds. Des critères pour les demandes devraient être clairement définis et comprendre, par exemple, une formation spécifique de base ou une période d'adhésion de 6 mois au sein du groupe.

### **Crédit auprès d'institutions formelles**

Les avantages pour le groupe d'obtenir un crédit auprès d'institutions formelles sont les suivants:

- ▶ un groupe peut obtenir un crédit plus important;
- ▶ les membres peuvent s'entraider dans la préparation des demandes de prêts;
- ▶ un groupe est plus à même de négocier un crédit avec une organisation ou une banque;
- ▶ le groupe peut fournir la preuve de la rentabilité de la production laitière dans la région.

Les prêts sont généralement accordés sur **l'engagement du groupe**. Cela implique que chaque membre est individuellement responsable du remboursement de sa part du prêt au groupe. Si un membre quelconque ne rembourse pas sa part, les autres membres du groupe sont tenus de le faire. Cette règle permet de garantir que tous les membres du groupe rembourseront leur part du prêt, sans quoi le groupe ne sera plus autorisé à emprunter auprès de la banque.

Vous devriez soigneusement évaluer les dangers cachés et les risques que comportent les prêts octroyés par certaines personnes: par exemple, il arrive que des politiciens prêtent de l'argent au moment des élections pour influencer le vote.

## Plans d'assurance

Les plans d'assurance peuvent constituer une activité importante du groupe; en effet, les membres du groupe ne peuvent pas toujours se permettre de prendre le risque de perdre des animaux coûteux. Dans de nombreux pays, les groupes de producteurs de lait élaborent des plans d'assurance pour leurs membres avec des sociétés d'assurance reconnues; toutefois, ils peuvent choisir de développer cette activité au sein même du groupe. La police d'assurance devrait être bien définie dans la constitution. L'élaboration d'une police correcte nécessitera un appui externe. Seuls quelques éléments importants relatifs aux assurances seront mentionnés ci-après.

Avant de démarrer un plan d'assurance, une enquête précise devrait être menée en vue de déterminer les principaux dangers, maladies, taux de mortalité, etc., inhérents au cheptel laitier. Une solution pourrait être d'obtenir des éleveurs le versement annuel d'un pourcentage du coût de chaque animal. Or cette solution est délicate dans la mesure où le plan d'assurance ne devrait pas être une activité qui amoindrit la rentabilité. Il faudra donc faire appel à une personne indépendante, un vétérinaire de l'administration, par exemple, qui évaluera le coût de l'animal en fonction de son âge, de son état de santé, des données concernant la lactation et les vaccinations, etc. En outre, l'identification des animaux est importante lorsqu'il s'agit de plans d'assurance.

Un rapport d'autopsie, un certificat de décès (délivré par un vétérinaire qualifié ou, éventuellement, par deux responsables villageois désignés) et la marque d'oreille, le cas échéant, devraient être requis pour le paiement des sinistres. Des dispositions spéciales devraient être prévues pour les cas de mort due à des maladies contre lesquelles l'animal aurait pu être vacciné, d'inondations, de famine, de tremblements de terre, de vol, d'abattage volontaire, d'invalidité ou de productivité médiocre. Dans certains cas, le remboursement total peut ne pas s'appliquer.

### 5.3 Services d'information et de conseil

Les membres du groupe qui ont de solides connaissances sur les activités menées, développeront souvent une plus grande confiance et estime d'eux-mêmes. Cela leur permettra de mieux conduire les activités et d'améliorer ainsi la qualité du groupe et des produits. Donner la bonne information et le bon conseil au

bon moment est, par conséquent, essentiel au succès du groupe. Les services d'information et de conseil, notamment les cours de formation, les présentations vidéo et les voyages d'études, sont décrits ci-dessous.

### **Cours de formation**

Chaque fois que vous organisez une formation, vous aurez à réfléchir aux questions suivantes:

- Quel sera l'objectif du cours de formation?
- Sur quoi portera précisément la formation?
- A qui la formation sera-t-elle destinée?
- Qui dispensera la formation?
- Où se déroulera la formation?
- Sous quelle forme la formation sera-t-elle organisée?

Avant de démarrer toute formation, vous devez connaître les besoins du groupe en matière d'information ou de renforcement des compétences. Il est important de prendre en compte les besoins de tous les membres du groupe. Pour ce faire, vous pouvez entreprendre une analyse AFOM avec tous les membres du groupe (voir la section 6.7).



□ *Analyse AFOM, page 83.*

Il est important de penser la formation en termes d'objectifs, c'est-à-dire que vous devez vous poser la question: qu'est-ce qui changera après la formation? Par exemple, un objectif global de tout programme de formation pourrait être d'augmenter la capacité du groupe à participer de manière efficace à l'organisation et à la gestion du groupe; un objectif plus spécifique pourrait être de familiariser les participants avec des méthodes simples de tenue des registres en matière de production laitière.

Une formation spéciale peut être proposée aux dirigeants du groupe qui devraient développer leurs compétences et leurs savoirs afin de gérer correctement le groupe. Dans la mesure où la plupart des décisions du groupe sont mûries au cours des réunions, une attention spéciale peut être portée à la façon de les conduire.

De nombreuses organisations sous-estiment l'importance de la programmation et de la préparation dans l'utilisation efficace des réunions. La formation peut porter sur les sujets suivants:

## **33** **FORMATION TECHNIQUE EN PRODUCTION LAITIÈRE**

1. Collecte du lait (voir section 4.1, page 33)
2. Transformation du lait (voir section 4.3, page 49)
  - hygiène en matière de transformation du lait;
  - production de produits spécifiques.
3. Alimentation des animaux (voir section 5.1, page 57)
  - culture de légumineuses et de graminées appropriées;
  - utilisation de résidus de culture;
  - alimentation d'«hiver» (par exemple fabrication d'ensilage artisanal);
  - formulation des aliments.
4. Amélioration du potentiel génétique des animaux laitiers par la sélection (voir section 5.4, page 67)
5. Soins vétérinaires (voir section 5.5, page 68)
6. Tenue de registres en matière de production laitière

## **49** **FORMATION GÉNÉRALE**

1. Alphabétisation
2. Tenue de registres (voir section 2.3, page 18)
3. Compétences en communication
4. Commercialisation

## **57** **FORMATION DES DIRIGEANTS**

1. Compétences en matière de direction
2. Formation à la gestion
3. Comment conduire des réunions (voir section 2.4, page 22)
  - élaborer des ordres du jour;
  - motiver les participants;
  - aboutir à des décisions;
  - établir des rapports et assurer le suivi.
4. Résolution des conflits (voir section 3.3, page 28)

## **67** **A qui la formation sera-t-elle destinée?**

Le choix des bénéficiaires de la formation nécessite une réflexion

**18**

**22**

**28**

attentive. Par exemple, si la majorité des personnes n'est pas alphabétisée et que vous souhaitez organiser une formation pour tous les membres sur la tenue de registres, vous devrez vous assurer que les méthodes de tenue de registres sont adaptées aux personnes illettrées. Veillez également à organiser la formation pour que les femmes puissent y participer.

### **Quelle sera la source d'information?**

Vous devrez, en premier lieu, vous assurer qu'il existe au sein du groupe une personne capable d'animer ou de dispenser la formation, sans quoi vous devrez faire appel à des conseillers externes. Si vous avez élaboré un «schéma institutionnel de la production laitière» (voir section 6.3, page 72), vous disposerez d'indications sur les organisations compétentes. Les sources d'information peuvent être des agents de vulgarisation, d'autres projets laitiers, des institutions gouvernementales, des ouvrages, des vidéos, des CD-ROMs, des sites Internet, etc.

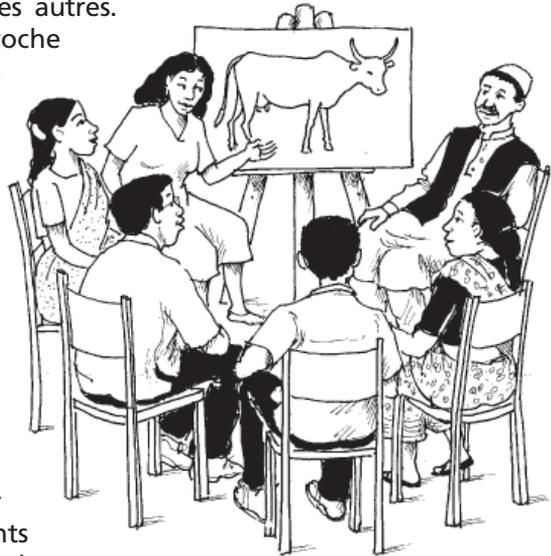
### **Sous quelle forme la formation sera-t-elle organisée?**

Les adultes apprennent mieux lorsqu'ils sont activement engagés et qu'ils peuvent partager leurs expériences avec les autres.

Par conséquent, une approche participative de la formation devra être privilégiée. Par exemple, il faudra limiter les cours théoriques au profit de visites d'étude ou de discussions vidéo.

### **Tableau à feuilles mobiles**

Il s'agit d'un chevalet muni de grandes feuilles de papier blanc. Il est particulièrement utile pour focaliser l'attention des participants sur un sujet spécifique, pour noter les idées des participants durant une session de réflexion (voir session de réflexion et classement des idées, section 6.5, page 78) ou, par exemple, pour inscrire l'ordre du jour d'une réunion.



## Présentation vidéo

Décidez quelle vidéo vous allez présenter: la vidéo doit être intéressante, pertinente pour le groupe, et amusante!

- ▶ Trouvez des locaux appropriés. Le lieu doit être proche des membres et facilement accessible. S'il n'y a pas d'électricité, il faudra vous munir d'un générateur. Si vous voulez présenter une vidéo durant la journée, veillez à ce que la pièce puisse être assombrie.
- ▶ Avant de commencer, vérifiez chaque chose et assurez-vous de la présence d'une personne capable de pourvoir à tout dysfonctionnement.
- ▶ Préparez la salle et disposez les sièges: assurez-vous que l'écran soit visible de tous (en particulier des enfants et des personnes n'ayant pas une bonne vue) et que chacun soit installé confortablement.
- ▶ Introduisez brièvement les objectifs de la session et le but de la vidéo. En premier lieu, clarifiez les notions qui vous paraissent les plus complexes (en variante, vous pouvez interrompre la vidéo au moment du passage difficile pour donner des explications).
- ▶ Posez des questions pour stimuler la discussion lorsque la vidéo est terminée. Sollicitez les membres pour savoir ce qui les a intéressés et ce qu'ils en ont retenu. Vous pouvez également leur demander de suggérer d'éventuelles améliorations pour le futur.
- ▶ Vous pouvez alors approfondir le sujet par un travail de groupe ou passer à une autre activité.

## Visites d'étude

Les visites d'étude consistent à conduire les membres de groupes



Le projet communautaire de développement laitier et de l'élevage au Bangladesh utilise pour sa formation le système connu sous le nom de DEMO (Demonstration-Mobile également employé dans de nombreux autres pays). Les formateurs DEMO sont munis d'un ensemble portatif de base, d'équipement audiovisuel: une télévision, un magnétoscope (ou un combiné télévision/magnétoscope), un magnétophone, un caméscope numérique et un tableau à feuilles mobiles portatif, le tout emballé dans de solides boîtes pour faciliter le transport.

Les formateurs DEMO peuvent ainsi se rendre dans les villages et proposer des formations avec support audio-visuel. Grâce au caméscope numérique, ils sont à même de réaliser leurs propres vidéos de formation. Ces vidéos peuvent traiter de sujets répondant à des besoins de formation spécifiques locaux et facilement accessibles aux producteurs de lait dans la mesure où leur propre langage est employé dans l'environnement qui leur est familier.

dans un lieu d'intérêt permettant un apprentissage informel et facilitant la discussion. Les membres apprennent davantage en présence de personnes qui effectuent les mêmes tâches qu'eux. Des visites pourraient être organisées auprès de fermes, d'autres groupes de producteurs de lait, d'entreprises laitières et de marchés. Essayez de ne pas vous concentrer uniquement sur les expériences réussies car on peut beaucoup apprendre des échecs.

- choisissez un sujet, une institution d'accueil et des intervenants et rendez-leur visite;
- effectuez une visite préalable et assurez-vous que les hôtes sont bien décidés à fournir les informations requises, qu'ils comprennent le but de votre visite et que les membres du groupe peuvent réellement en retirer quelque chose;
- demandez aux membres participants une certaine forme de contribution. La disponibilité des membres à partager les coûts sur leurs fonds propres ou d'autres sources peut être un moyen de mesurer leur engagement à apprendre;
- choisissez les membres engagés sur la base de critères bien définis et essayez de former un groupe équilibré des participants (à savoir, dirigeants/membres ordinaires, hommes/femmes, jeunes/vieux, etc.);
- préparez un budget;
- élaborer un plan d'évaluation et de suivi des activités;
- présentez brièvement les visites de terrain aux participants;
- réglez les questions logistiques et la coordination;
- adoptez un programme souple, susceptible de changements;
- organisez des sessions de discussion et finalisez les plans d'action;
- cherchez des solutions pour améliorer le voyage;
- présentez les enseignements aux autres membres du groupe;
- assurez-vous que les activités de suivi peuvent être financées.

## 5.4 Services de sélection/amélioration des animaux

Le potentiel génétique pour la production laitière est très important chez les animaux laitiers. L'amélioration des races est obtenue grâce à la sélection au sein des races locales, ou l'introduction de



gènes exotiques principalement par le biais de croisements par insémination artificielle. Il est essentiel de disposer de techniques appropriées d'élevage et de santé avant d'introduire des animaux à rendement élevé. Les programmes d'amélioration des races peuvent être basés sur le service naturel ou sur l'insémination artificielle.

### Reproduction naturelle

Les groupes de producteurs de lait pourraient se munir de taureaux de reproduction et un tarif pourrait être appliqué pour chaque service, ce qui fournirait un revenu supplémentaire au groupe. L'état sanitaire des taureaux doit faire l'objet d'un suivi attentif afin d'éviter la dissémination des maladies.

### Insémination artificielle (IA)

La mise en place d'un service d'insémination artificielle nécessite l'approvisionnement fréquent de spermes variés congelés et d'azotes liquides. Pour un petit groupe de producteurs de lait, l'investissement en temps et en argent pour mettre en place eux-mêmes ces installations dépasse souvent les capacités du groupe. Le groupe peut, soit rejoindre un service d'IA existant, gouvernemental ou d'autres organisations environnantes, soit trouver un approvisionnement fiable en azote liquide et en sperme. La formation en matière de détection des chaleurs est un facteur important pour le succès des plans d'IA, bien que souvent négligé. Les tarifs que le groupe applique pour ce type de services devraient au moins couvrir le coût total.

## 5.5 Prestations de soins vétérinaires.

Des prestations de soins vétérinaires bien organisés devraient être dispensées aux animaux laitiers sur l'exploitation. S'il s'agit de l'une des activités du groupe, une collaboration des organisations gouvernementales ou autres offrant des prestations de soins vétérinaires est préférable. Une prestation de soins vétérinaires de bonne qualité permet d'éviter des pertes d'animaux laitiers précieux et de sécuriser les producteurs de lait. L'idéal serait des services vétérinaires qui assurent:

- ▶ l'organisation de visites régulières aux membres pour les services de routine et d'urgence;
- ▶ l'approvisionnement de tous les produits vétérinaires nécessaires;
- ▶ un laboratoire central de diagnostic pour le dépistage des maladies;
- ▶ la vaccination préventive des animaux laitiers dans la zone.

Les services vétérinaires externes sont plus accessibles au groupe. Si la disponibilité des vétérinaires constitue un problème dans la région, vous pourriez décider de former quelques membres du



groupe sélectionnés en tant qu'agents villageois de soins vétérinaires. Cela peut compléter les services vétérinaires déjà dispensés. Ces programmes de formation pourraient apporter une contribution importante à la production laitière dans la région, notamment en offrant des services simples tels que le déparasitage interne et la vaccination. Cette étude détaillée n'est pas l'objet du présent manuel, toutefois quelques excellentes références sur le sujet sont proposées à la section «Sources d'informations», page 88.

Si l'approvisionnement en produits vétérinaires de bonne qualité et bon marché n'est pas accessible, le groupe peut décider de dispenser lui-même ces services à ses membres.

## **5.6 Autres activités**

La liste ci-dessous présente d'autres activités possibles pour le groupe de producteurs de lait:

### **Influencer les politiques**

Le groupe jouit d'une meilleure position sociale qu'un producteur de lait individuel. Il peut donc essayer d'exercer une influence sur la politique et la gestion d'une usine laitière ou d'institutions gouvernementales. Cela concerne souvent des questions telles que le prix du lait, le coût du crédit ou la fourniture inadéquate de services.

### **Partage de la main-d'œuvre**

Lorsque l'agriculture ou d'autres activités requièrent une main-d'œuvre intensive, le groupe peut se rassembler et réunir ses forces pour soutenir ces activités.

### **Sécurité**

Un groupe peut, soit employer un gardien pour surveiller les animaux ou l'équipement, soit se répartir les tâches de gardiennage.

### **Autres**

- ▶ gestion des pâturages communs;
- ▶ biodigesteurs.

Nous sommes certains que de nombreuses autres activités peuvent être conduites au sein d'un groupe de producteurs de lait, aussi n'hésitez pas à nous en faire part!



## Chapitre 6 Outils participatifs



*Ce chapitre illustre brièvement le terme de participation dans le contexte de ce manuel, et présente quelques outils participatifs qui peuvent être utilisés pour améliorer la participation. La plupart de ces techniques, utiles et formatrices, sont considérées du point de vue d'un conseiller externe, mais elles peuvent également servir au groupe pour réfléchir sur sa propre situation et sur le moyen de l'améliorer*

### 6.1 Qu'est-ce que la participation?

Si vous êtes un conseiller externe à un groupe, il est important de comprendre que si les membres du groupe avec lequel vous traitez sont autonomes quant à leurs propres décisions, ce dernier sera d'autant plus performant et efficace. Vous pouvez soutenir les membres d'un groupe, non pas en leur disant ce qu'ils ont à faire, mais en les aidant à décider eux-mêmes ce qu'ils devraient faire et en les guidant sur cette voie. Vous pouvez aider les membres du groupe à discuter de leurs problèmes et à trouver ensemble des solutions.

Si vous êtes l'un des membres du groupe, il est très important d'essayer d'impliquer chaque membre dans les activités du groupe et dans la prise de décisions. De cette façon, le sentiment d'appartenance des membres au groupe sera renforcé et le groupe sera plus efficace et plus durable.

Les outils participatifs servent à accroître la participation de tous les membres du groupe, qu'ils soient illettrés, jeunes, âgés, hommes ou femmes. Les outils utilisent la cartographie et d'autres techniques de visualisation qui permettent à chacun de comprendre le sujet de la discussion. Ils sont utiles dans la collecte des informations de base, dans l'analyse de la situation du groupe et dans l'amélioration du sentiment d'appartenance du groupe.

Lorsque vous utilisez les outils, posez des questions ouvertes comme «quels produits voudriez-vous produire?» plutôt que «vous voulez produire du fromage, n'est-ce pas?». Il est important que les membres parviennent à fournir des réponses. C'est uniquement en analysant le problème et en trouvant aux-mêmes des solutions que les membres du groupe parviendront à réaliser le plan d'activités. Vous pouvez, bien entendu, les orienter sur cette voie, mais ce sont

les membres du groupe eux-mêmes qui devraient décider ce qu'ils vont faire.

## 6.2 Carte de la production laitière

Une carte de production laitière est une carte de la région, indiquant tous les éléments d'intérêt pour le groupe. Elle peut servir de point de départ à la discussion, par exemple, sur le choix de l'emplacement du centre de collecte du lait. La carte donnera un aperçu de tous les éléments à prendre en compte et facilitera la prise de décisions.

**Objectif:** Faciliter le tracé d'une carte par les membres du groupe qui montre les points intéressants pour la production de lait dans la région du groupe de producteurs de lait, afin d'identifier les possibilités de coopération et de faciliter la discussion sur ces possibilités.

**Quand l'utiliser:** Lors du démarrage d'un nouveau groupe ou de l'analyse d'un groupe existant.

**No de membres:** Groupes de 3 à 10 membres.

**Matériel:** Matériel disponible naturellement, grandes feuilles de papier et crayons.

**Temps requis:** 45 à 75 minutes environ.

### Comment procéder

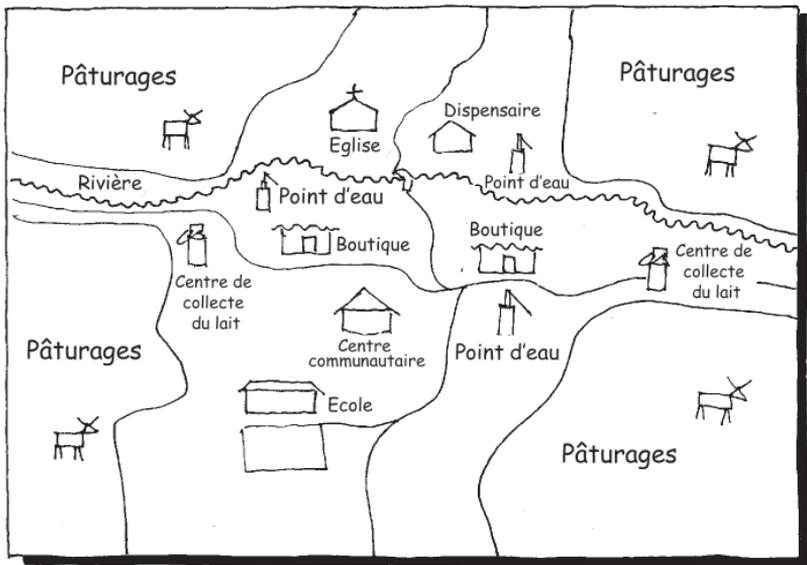
Tout d'abord, vous devez définir l'objet de l'exercice, par exemple identifier un lieu central pour le centre de collecte du lait. Les membres doivent ainsi établir une liste d'éléments à inclure. Ce peut être des routes, les domiciles des producteurs de lait, des marchés, etc. Vous pouvez inclure de nombreux éléments dans une carte de production laitière, en fonction de ce que vous souhaitez connaître et analyser, par exemple:

- ▶ domiciles des membres du groupe ou de tous les producteurs dans la région;
- ▶ points de collecte du lait et circuits de collecte;
- ▶ unités de transformation du lait, usines, etc.;
- ▶ sites et points possibles de commercialisation;
- ▶ points d'eau;
- ▶ nombre d'animaux laitiers appartenant à chaque producteur;

- ▶ quantité de lait produit/livré au point de collecte;
- ▶ domicile des vétérinaires, des guérisseurs traditionnels, etc.;
- ▶ pâturage ou circuits de pâturage.

Si nécessaire, séparez les membres en groupes pour produire une carte modèle de la zone. Vous pouvez faire une carte sur le sol ou sur du papier; l'avantage d'utiliser le sol et des matériaux naturels (par exemple, des pierres), est que l'on peut facilement les adapter en fonction des besoins.

Une fois que la carte est achevée, vous pouvez demander au groupe de reporter sur papier ce qu'il observe au sol. Vous pouvez alors poser des questions au groupe et discuter, par exemple, du choix de l'emplacement du centre de collecte.



### 6.3 Schéma institutionnel de la production laitière

La zone couverte par chaque groupe de producteurs de lait comprend d'autres organisations dont les activités sont similaires ou complémentaires. Ces organisations peuvent, soit être désireuses de se regrouper, soit entrer en concurrence si leurs intérêts sont divergents. Un schéma institutionnel de la production laitière peut aider à fournir un cadre précis des activités des autres organisations dans la même zone. Le schéma aidera à décider des activités du groupe et à choisir les organisations à approcher pour une coopération

possible. Les étapes requises pour l'élaboration d'un schéma institutionnel de la production laitière sont présentées ci-après. Elles vous donneront une idée de la façon de procéder et vous pourrez les ajuster selon vos besoins.



- Objectifs:** Aider les membres du groupe à tracer un schéma des organisations opérant dans la zone du groupe de producteurs de lait; identifier les relations qu'elles entretiennent entre elles, les possibilités de coopération et faciliter la discussion quant à ces possibilités.
- Quand l'utiliser:** Lors du démarrage d'un nouveau groupe ou de l'analyse d'un groupe existant.
- No de membres:** Maximum huit membres; au-delà, il est préférable de scinder de groupe.
- Matériel:** Papier de couleur (format A1) ou tableau à feuilles mobiles, feutres de différentes couleurs, ruban adhésif.
- Temps requis:** Environ 60 minutes.

## Comment procéder



### ÉTAPE 1: DÉFINIR LA QUESTION DE BASE (10 MINUTES)

Tout d'abord, et avec tous les membres présents, il est important de définir la question de base: que voulez-vous analyser précisément? Les étapes ci-après dépendent toutes de cette question, aussi est-il important de la poser avec précision. Vous devriez décider du type d'organisations à retenir, de la zone géographique à analyser et de la sphère d'activités. Une fois que la question de base a été définie, vous pouvez l'inscrire sur une grande feuille.

Des exemples d'objectifs possibles et de questions de base corrélées sont présentées ci-dessous:

- ▶ Identifier l'organisation qui pourrait aider à offrir des services d'appui à l'élevage au groupe: *«Quelles autres organisations, compétentes dans le domaine du développement de l'élevage présentes dans la région, pourraient proposer des services d'appui à l'élevage et quelles relations existent entre elles et mon groupe?»*
- ▶ Identifier, en général, les liens qui existent avec d'autres organisations: *«Quelles organisations sont présentes dans la région et quels sont les liens qui les unissent à mon groupe de producteurs de lait?»*
- ▶ Améliorer la communication au sein du groupe: *«Qui sont les membres de mon groupe, qui communique avec qui, et de quelle manière communiquent-ils?»*
- ▶ Découvrir quels groupes de producteurs de lait pourraient former une association de groupes de producteurs de lait: *«Quels autres groupes de producteurs de lait sont présents dans la région, quelles sont leurs activités et quelles relations entretiennent-ils?»*



### ÉTAPE 2: DÉFINIR LE TYPE DE RELATIONS À ANALYSER (10 MINUTES)

Décider du type de relations, qui peuvent être:

- ▶ financières: qui finance qui?
- ▶ de coopération: qui coopère avec qui?

- ▶ hiérarchiques: par exemple, qui donne des ordres et qui les reçoit?
- ▶ opérationnelles: qui offre des intrants/services et à qui?
- ▶ de communication: qui communique avec qui?



### ÉTAPE 3: TRACER LE DIAGRAMME (20 MINUTES)

- ▶ Décider des symboles à utiliser pour représenter tous les différents types d'organisations (par exemple, cercles pour des groupes villageois, carrés pour les organisations gouvernementales).
- ▶ Décider de la manière d'illustrer le type relations entre les organisations (par exemple, lignes bleues pour la coopération financière, lignes rouges pour les relations opérationnelles).
- ▶ Décider comment représenter la qualité et/ou l'intensité de la relation (par exemple, lignes épaisses pour une très bonne communication, lignes en pointillé pour une communication médiocre).
- ▶ Etablir une liste des organisations et du type de relations qu'elles entretiennent, sans perdre de vue la question de base.
- ▶ Les membres peuvent maintenant tracer le schéma.

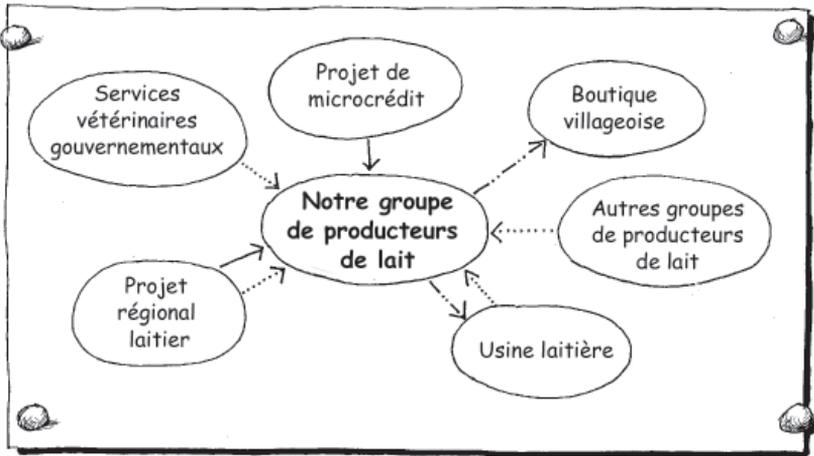


### ÉTAPE 4: ANALYSER LE SCHÉMA (20 MINUTES)

Lorsque le schéma est terminé, il est important de prendre le temps avec tous les membres du groupe présents, d'analyser ce qui a été tracé. Vous pouvez poser les questions suivantes: «Que pouvons-nous observer?» et «Quels enseignements pouvons-nous tirer de cela?». Il est important de laisser les membres s'exprimer et de les amener à analyser le schéma. Au bout d'un certain temps, vous pouvez revenir à la question de base pour vérifier si les membres du groupe sont à même de suggérer des réponses à la question de base. Un exemple de schéma institutionnel de la production laitière est donné à la figure 5.

Dans l'exemple ci-dessous, les liens entre un groupe de producteurs de lait qui vient juste de démarrer et des partenaires possibles pour une collaboration future sont analysés.

**Figure 5: exemple de schéma institutionnel de la production laitière**



- > assistance financière possible
- > assistance technique possible
- > points de vente possibles

#### 6.4 Interview semi-structurée

Une interview semi-structurée est un dialogue informel orienté pour recueillir des informations avec l'appui d'une liste aide-mémoire. La liste aide-mémoire peut consister en une courte liste de questions mais en aucun cas il ne peut s'agir d'un questionnaire. La liste aide-mémoire sert uniquement à démarrer l'interview et maintenir le rythme de l'interview.

- Objectif:** Recueillir des informations d'une manière informelle.
- Quand l'utiliser:** Lors du démarrage de l'activité; lorsque l'on souhaite obtenir des informations de la part d'autres personnes.
- No de personnes:** Conduire les interviews avec deux membres au plus.
- Matériel:** Papier et stylo.
- Temps requis:** 10 à 60 minutes.

## Comment procéder



### ÉTAPE 1: DÉFINIR LE BUT DE L'INTERVIEW

Tout d'abord vous devez définir avec précision le but de l'interview ainsi que le moyen d'utiliser l'information: Que souhaitez-vous exactement découvrir? Par exemple, «Qu'est-ce que les consommateurs (20 minimum) pensent des produits laitiers disponibles dans la boutique villageoise?» et «Comment cela nous aidera à fabriquer nous-mêmes de meilleurs produits dans le futur?».



### ÉTAPE 2: ÉTABLIR UNE COURTE LISTE AIDE-MÉMOIRE

Dresser une courte liste aide-mémoire, centrée sur l'objet de l'interview. Poser des questions ouvertes («Quels produits aimez-vous?») et essayer d'éviter les questions orientées («Je suppose que vous n'aimez pas ce yaourt?»).

Par exemple:

- ▶ *demander quels produits ils préfèrent et pourquoi;*
- ▶ *demander quelle quantité ils achètent de chaque produit;*
- ▶ *demander ce qu'ils souhaiteraient acheter qui n'existe pas actuellement.*

Etc.



### ÉTAPE 3: CONDUIRE L'INTERVIEW

Rendez-vous à l'endroit que vous retenez le plus opportun pour l'interview. Tenez compte des limites de certains endroits; par exemple, si vous vous rendez dans une boutique fréquentée uniquement par des femmes, le point de vue des hommes sera forcément négligé. Ne conduisez pas une interview avec plus de deux membres. Si vous interviewez des personnes très affairées, soyez rapides et posez uniquement les questions essentielles. Veillez toujours à remercier les personnes pour le temps qu'elles vous ont accordé.



## ÉTAPE 4 : ANALYSER LES RÉSULTATS

Faites le point et rappelez-vous le but de votre interview. Vous pouvez vous demander: ai-je trouvé ce que je cherchais? Si tel n'est pas le cas, vous devrez revenir en arrière et répéter ou modifier l'interview.

### 6.5 Session de réflexion et classement des idées

#### introduction

Une session de réflexion est un moyen d'obtenir une liste de toutes les idées de tous les membres. Le classement est une méthode de hiérarchisation des idées d'une manière participative. Vous pouvez, par exemple, effectuer un classement pour décider avec quelles activités le groupe démarrera ou quelle formation est la plus adaptée.



- Objectif:** Hiérarchiser les éléments d'une manière participative.
- Quand l'utiliser:** Lorsque vous optez pour une nouvelle activité; chaque fois que vous souhaitez fixer des priorités.
- No de membres:** 5 à 20 membres; au-delà, il est préférable de scinder le groupe.
- Matériel:** Grandes feuilles de papier, feutres et petites étiquettes adhésives ou pierres, haricots ou toute autre chose appropriée.

**Temps requis:** 30 à 60 minutes (en fonction du nombre de membres, du nombre d'éléments à classer, etc.).

### **Comment procéder**



#### **ÉTAPE 1 : SESSION DE RÉFLEXION**

Tout d'abord, vous devez conduire une session de réflexion. Une session de réflexion est un moyen d'obtenir une liste de toutes les idées de tous les membres. Ce peut être une liste de tous les produits laitiers que vous pourriez produire, une liste de toutes les activités par lesquelles le groupe pourrait démarrer, une liste de toutes les différentes formations que vous pourriez organiser, etc. Il est important de consacrer suffisamment de temps à cette étape, au moins 20 minutes si le groupe est important, pour s'assurer que toutes les idées sont listées. Il faudra encourager la contribution de tous les membres. Si certains membres sont illettrés, vous pouvez recourir à des symboles, mais vous devez vous assurer que ces symboles sont compris de tous. Il se peut que certains membres n'osent pas s'exprimer, par exemple les femmes dans un groupe mixte. Dans ce cas, vous pourriez envisager la possibilité de diviser le groupe en sous-groupes, par exemple selon le sexe.

#### **ÉTAPE 2 : DÉFINIR LES CRITÈRES**

L'étape suivante consiste à classer les idées de votre liste. Mais avant le classement, vous devez poser aux membres la question correcte, par exemple: «par quelle activité souhaitez-vous que le groupe démarre d'ici le mois prochain?» ou «quelle formation souhaiteriez-vous recevoir lors du prochain cours de formation?». Les critères de classement seront basés sur cette question et il est important de la poser avec tous les critères (le temps, pour qui, etc.). En fonction de cette question, les membres devraient établir un classement des différents éléments de la liste.

#### **ÉTAPE 3: CLASSEMENT**

Pour le classement, vous pourriez faire trois colonnes (voir ci-après): une pour les éléments, une pour le vote et une pour définir l'ordre

une fois le classement terminé. Le classement peut être effectué de plusieurs façons. Vous pouvez utiliser tout ce qui est disponible, par exemple des petites étiquettes sur une grande feuille, des pierres ou des haricots sur une liste d'éléments placée à même le sol, etc. Vous pouvez donner à chaque membre un nombre fixe de pierres/étiquettes/haricots (par exemple, un pour chaque élément) et décider d'un nombre maximum de pierres par membre et par élément (par exemple, trois), de sorte qu'aucun membre du groupe ne puisse choisir une seule activité.

**Figure 6: exemple d'une matrice de classement (activités possibles):**

Activité	Vote	Classement
Collecte du lait	∞∞∞∞∞∞∞∞ (9 voix)	1
Fabrication de yaourt	∞∞∞∞ (4 voix)	4
Service d'insémination artificielle	∞∞ (2 voix)	6
Achat de concentrés	∞∞∞∞∞ (5 voix)	3
Démarrage d'un plan d'épargne	∞∞∞∞∞ (6 voix)	2
Achat de matériel de clôture	∞∞ (2 voix)	6
Démarrage d'une boutique	∞∞∞ (3 voix)	5

## 6.6 Liste aide-mémoire de l'évaluation du groupe

L'évaluation et le suivi sont des éléments importants pour le succès du groupe. Une approche participative de l'évaluation permet à tous les membres de s'approprier les résultats de l'évaluation et de s'engager davantage dans le développement du groupe. La «liste aide-mémoire de l'évaluation du groupe» qui est décrite ci-après, peut vous aider à évaluer le groupe d'une manière participative. Cette liste peut être remplie par des conseillers externes, mais l'évaluation du groupe peut être également menée par des membres du groupe. Vous pouvez utiliser cette liste pour le suivi des objectifs et, par exemple, remplir cette liste chaque trois ou six mois pour le suivi des progrès du groupe.

**Objectif:** Évaluer le statut d'un groupe et découvrir ses forces et ses faiblesses, ou suivre/évaluer les progrès du groupe.

- Quand l'utiliser:** Lorsque vous souhaitez évaluer un groupe existant.
- No de membres:** Autant que possible.
- Matériel:** La liste aide-mémoire et des stylos.
- Temps requis:** 10 à 20 minutes environ.

**Comment procéder**

Vous trouverez ci-après un exemple de liste aide-mémoire. Veuillez l'ajuster en fonction de vos propres idées, de votre langage et de vos intérêts et ajouter ou supprimer des éléments chaque fois que vous le jugez nécessaire. Pour plus de précisions, vous devriez vous référer aux autres chapitres de ce manuel. La liste peut être soumise aux membres du groupe de sorte qu'ils puissent analyser eux-mêmes le fonctionnement de leur groupe. Le score peut être inscrit dans les carrés gris. Vous pouvez additionner les scores pour chaque sujet. Lorsque les membres ont répondu aux questions, vous pouvez entamer une discussion de groupe sur les résultats de l'exercice. Le résultat montrera les points forts et les points faibles du groupe.

**Notes:**

Veillez modifier cette liste aide-mémoire en fonction de vos besoins, ajouter ou changer les sujets lorsque vous le jugez nécessaire.

**Figure 7: exemple d'une liste aide-mémoire de l'évaluation d'un groupe:**

(le score 1 est le niveau de réussite le plus bas et le score 4 le plus élevé; si des éléments ne s'appliquent pas à votre groupe ne vous en occupez pas)anything)

CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DU GROUPE		
1. Nom du groupe	Aucun nom	Nom clair, mais non approprié
2. Les objectifs du groupe sont	Non réellement compris	Compris par la plupart des membres
3. Vision du groupe à long terme	Aucune vision n'existe	Clair mais non partagée
4. Zone physique de travail du groupe	Non spécifiée	Clair mais non précise
5. Les exigences pour devenir un membre sont	Non spécifiées	Précises, non claires pour tout le monde
6. Enregistrement officiel du groupe	Aucun enregistrement officiel	Officiel mais inapproprié
7. Constitution ou règlement	Aucune base de ce type n'existe	Quelques règles écrites existent
8. Les membres reçoivent une formation	Aucune formation n'est reçue	Chaque 6 à 12 mois
9. Planification des activités	Aucun plan n'existe	Réaliste mais non précise
10. Interactions avec des organisations extérieures	Aucune interaction n'existe	Quelques interactions
<b>PARTICIPATION DES MEMBRES</b>		
11. Fréquence moyenne des réunions des membres	Aucune réunion régulière des membres	Une fois par mois
12. Nombre de membres à chaque réunion	Moins de la majorité: moins de 50%	La plupart des membres: de 70 à 90%
13. Les décisions du groupe sont prises	De manière non régulière	Par vote à la majorité des membres
14. Les activités du groupe sont effectuées par	Très peu de membres	La plupart des membres
15. Participation des femmes	Aucune participation des femmes	Les femmes participent souvent
<b>DIRIGEANT(E) ET FINANCE</b>		
16. Fréquence moyenne des réunions des dirigeants	Moins d'une fois par mois	Chaque 2 semaines
17. Tâches des dirigeants	Non clairement définies	La plupart des tâches sont définies
18. Les dirigeants reçoivent une formation	Jamais	Quelquefois
19. Rotation des dirigeants	Jamais	Non régulièrement
20. Contribution des membres au groupe	Aucune	Régulière mais insuffisante
21. Épargne: fonds constitués par les membres	Aucun	Réguliers, insuffisants
22. Rapports financiers	Jamais	Chaque 3 à 6 mois
23. Fonds de réserve	Aucun fonds de réserve	Quelques fonds mais insuffisants
24. Remboursements complets et rapides	Par très peu/par aucun membre	Par la plupart des membres
<b>RECORD KEEPING</b>		
25. Tenue des registres financiers	Aucun enregistrement financier	Enregistrements raisonnablement justes
26. Procès-verbaux des réunions	Aucun procès-verbal tenu	Précis mais pas pour chaque réunion
27. Rapports d'avancement du groupe	Inexistants	Trimestriels ou moins fréquents
28. Cartes d'adhésion du groupe	Aucune carte d'adhésion	Tous les membres, mais sans détails
29. Liste des membres du groupe	Aucune liste n'existe	Détailée mais périmée
		Enregistrements justes et à jour
		Enregistrement complet
		Chaque mois
		Cartes détaillées d'adhésion
		Détailée et à jour

## 6.7 Analyse AFOM

### Introduction

«AFOM» correspond à Atouts, Faiblesses, Opportunités et Menaces. Une analyse AFOM vous aide à identifier et analyser les points forts et les points faibles au sein du groupe. Dans le même temps, elle examine les opportunités et les menaces externes. Une fois que le groupe a dressé la liste de tous les atouts, faiblesses, opportunités et menaces, vous pouvez discuter de la manière d'utiliser les atouts et les opportunités pour affronter les faiblesses et les menaces.

Vous pouvez utiliser ces informations pour développer une stratégie pour le groupe. Les étapes de réalisation d'une analyse AFOM sont données ci-après. Ces étapes peuvent vous fournir une indication sur la manière de procéder, mais vous pouvez les adapter à vos besoins. Les informations fournies par la liste aide-mémoire d'évaluation participative du groupe peuvent être utilisées pour définir les atouts et les faiblesses (voir section 6.6, page 80).

- Objectif:** Analyser les Atouts, Faiblesses, Opportunités et Menaces du groupe et développer une stratégie de groupe en utilisant les atouts et les opportunités pour affronter les faiblesses et les menaces.
- Quand l'utiliser:** Lors du démarrage d'un nouveau groupe ou du développement d'un groupe existant.
- No de membres:** Maximum 15 membres; au-delà, il est préférable de scinder le groupe.
- Matériel:** Tableau à feuilles mobiles, feutres de différentes couleurs, ruban adhésif.
- Temps requis:** 60 à 90 minutes.

### Comment procéder

Tout d'abord, vous devez dresser la liste de tous les atouts et faiblesses du groupe, de concert avec le plus grand nombre possible de membres du groupe présents. Pour ce faire, vous pouvez utiliser la liste aide-mémoire d'évaluation participative du groupe et y ajouter les questions que vous considérez pertinentes pour le groupe. Vous pouvez également avoir recours à une session de réflexion qui permettra de répertorier autant d'atouts et de

faiblesses possibles et d'utiliser l'exercice de classement (décrit à la section 6.5, page) pour définir leur ordre d'importance. Procédez ainsi pour les atouts et les faiblesses comme pour les opportunités et les menaces. Les atouts et les faiblesses devraient être centrés sur des facteurs internes au groupe. Les opportunités et les menaces devraient être centrées sur des facteurs extérieurs.

La liste devrait être affichée sur un tableau blanc ou sur un tableau à feuilles mobiles. La figure 8 donne un exemple d'une analyse AFOM d'un groupe de producteurs de lait.

**Figure 8: exemple d'une analyse AFOM**

<p style="text-align: center;"><b>ATOUTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonne connaissance des questions locales</li> <li>- Bons contacts avec les responsables communautaires locaux</li> <li>- Bons locaux</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>OPPORTUNITÉS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coopération avec le programme financé par l'UE</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>FAIBLESSES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de compétences en matière d'outils participatifs</li> <li>- Absence d'ordinateur</li> <li>- Transport insuffisant</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>MENACES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lignes téléphoniques de qualité médiocre</li> <li>- Salaires bas</li> </ul>
---	--

## 6.8 Matrice de collaboration

Une matrice de collaboration peut aider à donner une idée précise des activités de collaboration possible entre organisations. L'exercice de conception d'une matrice de collaboration peut être conduit après avoir achevé le schéma institutionnel de la production laitière (voir section 6.3, page) ou lorsque vous avez déjà une idée des organisations avec lesquelles vous souhaitez coopérer.

Les étapes d'élaboration d'une matrice de collaboration sont proposées ci-dessous. Elle donne des indications sur la manière de procéder, mais vous pouvez adapter les étapes à vos besoins.

**Objectif:** Concevoir pour les membres du groupe une matrice de collaboration qui facilitera l'analyse des opportunités de collaboration entre le groupe et d'autres organisations opérant dans

- la région.
- Quand l'utiliser:** Lors du démarrage d'un nouveau groupe ou lors du développement de contacts avec une personne d'un groupe existant.
- No de membres:** Au maximum 8 membres; au-delà, il est préférable de scinder le groupe.
- Matériel:** Papier de couleur (format A1) ou tableau à feuilles mobiles, marqueurs de couleurs différentes, ruban adhésif.
- Temps requis:** Environ une heure.

### **Comment procéder**



#### **ÉTAPE 1: SÉLECTIONNER LES ORGANISATIONS À ANALYSER (5 MINUTES)**

Décider quelles organisations vous souhaitez analyser dans le schéma institutionnel de la production laitière. Vous devriez ensuite décider d'élaborer une matrice, soit entre le groupe et une autre organisation, soit au sein d'un groupe d'organisations. Si vous choisissez juste deux organisations, vous pouvez analyser la matrice potentielle de collaboration de manière plus approfondie.



#### **ÉTAPE 2: DRESSER LA LISTE DES ACTIVITÉS DE CHAQUE ORGANISATION (15 MINUTES)**

Etablir la liste des activités et choisir uniquement les activités pertinentes pour le groupe. Grouper les activités en fonction des domaines d'intérêt comme, par exemple, les activités liées au lait, les services financiers, les services d'appui à l'élevage, etc. Vous pouvez centrer la liste des activités sur des questions spécifiques si vous savez ce que vous souhaitez analyser. Par exemple, une analyse plus approfondie pourrait être menée si vous envisagez une collaboration avec d'autres organisations susceptibles d'offrir au groupe des services d'appui à l'élevage. Assurez-vous de n'oublier aucune activité. Si vous ne possédez pas d'information précise sur les activités d'une autre organisation, il est temps d'y remédier et d'en discuter avec les membres.



### ÉTAPE 3: TRACER LA MATRICE (20 MINUTES)

Décidez de ce que vous allez inscrire dans les cellules de la matrice concernant les activités et les possibilités de coopération. Un exemple pourrait être:

- +++ l'organisation réalise des activités, et les membres envisagent de nombreuses possibilités de coopération;
- ++ l'organisation réalise des activités et les membres prévoient quelques possibilités de coopération;
- + l'organisation réalise des activités mais les membres n'envisagent aucune possibilité de collaboration;
- l'organisation ne réalise aucune activité dans ce domaine;
- ? les membres ne sont pas certains que l'organisation réalise des activités dans ce domaine.



### ÉTAPE 4: ANALYSE DE LA MATRICE (20 MINUTES OU PLUS)

#### ÉTAPE 4: ANALYSE DE LA MATRICE (20 MINUTES OU PLUS)

Lorsque la matrice est terminée, il est important de prendre du temps pour analyser, avec tous les membres du groupe présents, votre tracé. Vous pouvez poser les questions: «que pouvez-vous observer?» et «quels enseignements pouvons-nous en tirer?». Il est important de laisser les membres s'exprimer et de les amener à analyser la matrice.

Lorsque les possibilités de collaboration ont été définies, il est important de procéder à une analyse approfondie de la collaboration: que pensent les autres organisations d'une collaboration avec vous? Devront-elles consacrer plus d'argent, plus de temps, et est-ce également positif pour elles? Un bénéfice mutuel constituera une base importante pour une coopération possible. La figure 9 donne un exemple de matrice de collaboration.

**Figure 9: exemple de matrice de collaboration**

	ORGANISATION:			
	Boutique villageoise	Ministère de l'Elevage	Projet laitier	Groupe laitier villageois
ACTIVITÉS LAITIÈRES				
Collecte du lait	—	—	—	X X X
Transformation du lait	—	—	—	X X
Commercialisation du lait	X X X	—	?	X
SERVICES D'APPUI				
Services vétérinaires	—	X X	?	—
Insémination artificielle	—	X X	?	—
Services d'approvisionnement en intrants	X X X	—	?	X X
Activités de formation	—	X X X	X X X	X
Services financiers	—	—	?	—

La matrice ci-dessus montre que:

- les membres disposent de peu d'informations sur les réalisations du projet laitier, hormis les activités de formation, et davantage d'informations sont nécessaires;
- la boutique villageoise peut fournir une assistance en matière de services d'approvisionnement en intrants et de commercialisation;
- le projet laitier et le ministère pourraient prêter assistance au groupe en dispensant de la formation;
- le groupe pourrait envisager davantage de collaboration avec le ministère concernant les services vétérinaires et l'insémination artificielle.

# Sources d'information et références

---

## GENERALES

Pour une liste de pays en développement, voir la liste du Comité d'aide au développement (CAD):

## PRODUCTION LAITIERE EN GENERAL

Page d'information de la FAO sur la production laitière (en anglais).

Manuel FAO de la production laitière à petite échelle (5 volumes): [www.fao.org/ag/AGA/AGAP/Dairyman/Dairy/title1.htm](http://www.fao.org/ag/AGA/AGAP/Dairyman/Dairy/title1.htm) (en anglais).

Les normes codex pour l'utilisation de la lactoperoxydase: [ftp://ftp.fao.org/codex/standard/fr/CXG\\_013f.pdf](ftp://ftp.fao.org/codex/standard/fr/CXG_013f.pdf).

Réseau d'information de la FAO concernant le Dairy Outlook Information Network, une liste de discussion pour disséminer et échanger de l'information sur l'économie mondiale de la production laitière: <http://www.fao.org/Mailnews/DairyOut.htm#Francais>.

## TRANSFORMATION DU LAIT

FAO. 1988. La transformation laitière au niveau villageois. Etude FAO production et santé animales, J.C. Lambert, publication n° 69, Rome. [www.fao.org/docrep/003/x6934f/X6934F03.htm#ch2](http://www.fao.org/docrep/003/x6934f/X6934F03.htm#ch2) (version intégrale en ligne).

O'Connor, C.B. 1995. Rural Dairy Technology. ILRI Training Manual 1. ILRI (International Livestock Research Institute), 119 p. ISBN 92-9146-000-1. Nairobi, Kenya. [www.cgiar.org/ilri/training/span/manual.pdf](http://www.cgiar.org/ilri/training/span/manual.pdf) (version intégrale en ligne).

O'Connor, C.B. 1993. Traditional Cheese making Manual. ILCA, ISBN 92-9053-273-4, Addis-Abeba, Ethiopie. [www.cgiar.org/ilri/training/span/cheese.pdf](http://www.cgiar.org/ilri/training/span/cheese.pdf) (version intégrale en ligne).

FAO. 2001. The technology of making cheese from camel milk (*Camelus dromedarius*), par J.P. Ramet, Etude FAO production et santé animales n° 113, Rome. <http://www.fao.org/docrep/003/t0755e/t0755e00.htm> (version intégrale en ligne).

### **COMMERCIALISATION DU LAIT**

FAO. 1995. Strategies for market orientation of small scale milk producers and their organizations, Proceedings of a Workshop, éd. L.R. Kurwijila, J. Henriksen, A.O.O. Aboud and G.C. Kifaro / Sokoine University of Agriculture, Rome. [www.fao.org/docrep/x5661e/x5661e00.htm](http://www.fao.org/docrep/x5661e/x5661e00.htm) (version intégrale en ligne).

### **DEVELOPPEMENT DU GROUPE**

FAO. Réimpression 1996. Manuel de référence du promoteur de groupe. Guide pratique pour la constitution de groupes ruraux d'auto-assistance, Rome. <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/003/T1965F/T1965F00.pdf> (versions intégrales française, anglaise, espagnole et arabe).

FAO. 1998. Conseils pour la réussite d'une petite ou micro-entreprise de groupe. Un guide pratique pour les animateurs de groupe qui aident les associations de personnes à monter et faire prospérer de petites ou microentreprises, Rome. [www.fao.org/sd/PPdirect/PPre0018.htm](http://www.fao.org/sd/PPdirect/PPre0018.htm) (versions intégrales française, anglaise, espagnole et arabe).

FAO. 2001. Manuel de référence de l'animateur d'associations intergroupes: Guide pratique pour la constitution d'associations et réseaux de groupes de petits agriculteurs, Rome. [www.fao.org/sd/2001/PE0701\\_en.htm](http://www.fao.org/sd/2001/PE0701_en.htm).

FAO. 1998. Agricultural Co-operative Development; a manual for trainers, Rome.

Page d'accueil de l'Alliance Coopérative internationale, [www.ica.coop/ica/fr/index.html](http://www.ica.coop/ica/fr/index.html).

Management for Development Foundation, Pays-Bas: [www.mdf-brussels.be/framefrench.htm](http://www.mdf-brussels.be/framefrench.htm).

## **PARTICIPATION**

FAO participation web-site: <http://www.fao.org/participation/francais/default.html>.

Pretty, J. 1995. Participatory learning and action; a trainer's guide. IIED Participatory Methodology Series, IIED, ISBN: 1 899 825 00 2.

## **FINANCE**

Cammack, J. 1995. Basic accounting for small groups. Oxfam, ISBN: 0 85598 275 6.

FAO. 1992. Livestock insurance in Asia; experiences of selected Asian countries, Bangkok.

## **SANTÉ ANIMALE**

FAO. 1994. A manual for the primary animal health care worker, Rome, ISBN 92-5-103258-0.

<http://www.fao.org/docrep/t0690e/t0690e00.htm> (version intégrale en ligne).



## Glossaire et index

La liste ci-dessous propose une définition des termes utilisés dans ce manuel. La troisième colonne renvoie à la section dans laquelle le terme est employé ainsi qu'aux numéros de page correspondants

<b>Aci</b>	Alliance coopérative internationale	<i>A lire en premier!</i>	39
<b>Aliments</b>	Aliments pour animaux achetés en vrac par le groupe	<i>Services d'approvisionnement en intrants</i>	57
<b>Analyse AFOM</b>	Analyse des atouts, faiblesses, opportunités et menaces	<i>Outils participatifs</i>	62
<b>Association</b>	Association de, et gouvernée par les, représentants de groupes de producteurs de lait	<i>Le développement des groupes</i>	26
<b>Association de producteurs de lait</b>	Voir association	-	31
<b>Audit</b>	Vérification de la tenue des registres	<i>Tenue des registres</i>	62
<b>Barattage</b>	Agitation du lait entier ou de la crème pour fabriquer du beurre en ajoutant du levain lactique et de la présure	<i>Transformation du lait</i>	35
<b>Caillage</b>	Changement du lait liquide en (semi-)solide	<i>Transformation du lait</i>	33
<b>Carte de production laitière</b>	Carte de tous les éléments liés à la production laitière pour une analyse participative	<i>Outils participatifs</i>	70
<b>Centre de collecte</b>	Un lieu pour regrouper le lait en vrac	<i>Collecte du lait</i>	33
<b>Classement</b>	Méthode utilisée pour donner un ordre de priorité à des éléments différents	<i>Outils participatifs</i>	70
<b>Collecte du lait</b>	Collecte du lait de plus d'un exploitant agricole vers un point ou centre de collecte	<i>Collecte du lait</i>	33
<b>Commercialisation</b>	Vendre des produits laitiers	<i>Autres activités</i>	28
<b>Conflits</b>	Désaccords au sein du groupe	<i>Le développement des groupes</i>	
<b>Conservation du lait</b>	Augmenter la durée de conservation du lait	<i>Transformation du lait</i>	36
<b>Constitution</b>	Ensemble de règles écrites rédigées par les membres d'un groupe	<i>La formation de groupes</i>	12
<b>Convoquer des réunions</b>	Voir réunions	-	22
<b>Crédit</b>	Argent avancé aux membres par le groupe	<i>Services financiers</i>	58
<b>Crème</b>	Produit laitier	<i>Transformation du lait</i>	33
<b>Développer des groupes</b>	Améliorer les groupes déjà existants des groupes	<i>Le développement</i>	26

<b>Dossier financier</b>	Etats des revenus et des dépenses	<i>Tenue des registres</i>	20
<b>Echantillonnage du lait</b>	Prélever de petites quantités de lait pour analyse ultérieure	<i>Collecte du lait</i>	33
<b>Elections</b>	Les membres du groupe choisissent leur dirigeant	<i>Qualités de dirigeant(e) et élections</i>	15
<b>Enregistrement</b>	Voir enregistrement formel	-	14
<b>Enregistrement formel</b>	Enregistrer légalement le groupe	<i>Formation de groupes</i>	14
<b>Environnement favorable</b>	Facteurs externes pour un groupe	<i>A lire en premier!</i>	4
<b>Epargne</b>	Mettre de l'argent de côté pour certains buts futurs	<i>Services financiers</i>	58
<b>Etude de faisabilité</b>	Evaluer si un produit est susceptible de rapporter de l'argent	<i>Commercialisation</i>	53
<b>Falsification</b>	Ajout d'autres substances au lait qui réduit la qualité du lait (par exemple de l'eau)	<i>Paiement du lait</i>	42
<b>FAO</b>	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	-	
<b>Formation</b>	Education des membres du groupe de producteurs de lait	<i>Services d'information et de conseil</i>	3
<b>Former des groupes</b>	Mettre en place des groupes de producteurs de lait	<i>La formation de groupes</i>	1
<b>Fromage</b>	Produit laitier	<i>Transformation du lait</i>	52
<b>Groupes de producteurs de lait</b>	Le groupe est constitué de producteurs de lait ayant pour activité principale la collecte du lait auprès des membres afin de vendre directement, de transformer, de refroidir ou de transporter le lait	<i>A lire en premier!</i>	31
<b>Hygiène du lait</b>	S'assurer qu'un produit laitier est propre et sain pour la consommation	<i>Collecte du lait</i>	33
<b>Insémination artificielle</b>	Méthode de sélection-amélioration animale	<i>Autres activités</i>	67
<b>Interview semi-structurée</b>	Dialogue informel guidé	<i>Outils participatifs</i>	70
<b>Lactoperoxydase</b>	Enzyme qui conserve le lait sur une plus longue période	<i>Conservation du lait</i>	37
<b>Lactosérum</b>	Partie aqueuse restant après que le lait ait caillé	<i>Transformation du lait</i>	52
<b>Lait</b>	Lait d'animaux qui est collecté et transformé (de vaches, chèvres, moutons, yaks, buffles, dromadaires)	-	
<b>Liste aide-mémoire de l'évaluation du groupe</b>	Liste aide-mémoire utilisée pour analyser le développement du groupe	<i>Outils participatifs</i>	70
<b>Livre de caisse</b>	Enregistrement des flux de liquidités (entrées-sorties)	<i>Tenue des registres</i>	18
<b>Matrice de collaboration</b>	Outil pour évaluer la collaboration possible avec d'autres organisations	<i>Outils participatifs</i>	70
<b>Motivation</b>	Voir motivation du groupe		27
<b>Motivation du groupe</b>	S'assurer que les membres ont la volonté de poursuivre les activités du groupe	<i>Le développement des groupes</i>	27
<b>MSD</b>	Matières sèches dégraissées	<i>Test du lait</i>	46
<b>MTS</b>	Matières solides totales	<i>Systèmes de paiement du lait</i>	42

<b>Participation</b>	Connaître les idées de tous les membres du groupe	<i>Outils participatifs</i>	70
<b>Pasteurisation</b>	Détruire tous germes pathogènes potentiels en chauffant le lait à un minimum de 63°C durant 30 minutes	<i>Transformation du lait</i>	49
<b>Paiements du lait</b>	Paiements du groupe à un membre individuel	<i>Systèmes de paiement du lait</i>	42
<b>Pays en développement</b>	Voir comité d'assistance au développement (CAD) la liste: <a href="http://www.oecd.org/dac/htm/daclst2000.htm">www.oecd.org/dac/htm/daclst2000.htm</a>	-	36
<b>Plans d'assurance</b>	Assurance du groupe pour les animaux, par exemple	<i>Services financiers</i>	58
<b>Présentation vidéo</b>	Méthode de formation utilisant une vidéo	<i>Services d'information et de conseil</i>	65
<b>Président(e)</b>	Dirigeant du groupe dont les tâches sont bien précises	<i>Qualités de dirigeant(e) et élections</i>	15
<b>Prestations de soins vétérinaires</b>	Services proposés par le groupe pour prévenir les maladies et traiter les animaux malades	<i>Autres activités du groupe</i>	68
<b>Présure</b>	Substance permettant de coaguler le lait, utilisée pour la préparation de fromage	<i>Transformation du lait</i>	52
<b>Prêts</b>	Voir crédit	-	
<b>Principes d'un groupe</b>	Caractéristiques d'un groupe participatif (par l'aci)	<i>A lire en premier!</i>	1
<b>Programme des activités</b>	Programmer qui fait quoi et quand	<i>Formation de groupes</i>	5
<b>Recrutement</b>	Voir recrutement du personnel	-	26
<b>Recrutement du personnel</b>	Employer des travailleurs	<i>Le développement des groupes</i>	26
<b>Refroidissement du lait</b>	Refroidir le lait pour augmenter sa durée de conservation	<i>Conservation du lait</i>	37
<b>Session de réflexion</b>	Moyen de recueillir les idées des participants	<i>Outils participatifs</i>	70
<b>Report à nouveau</b>	Quantité d'argent utilisée au point de départ d'une nouvelle période financière/nouvelle page du livre de caisse	<i>Tenue des registres</i>	18
<b>Réunion inaugurale</b>	Première réunion officielle du groupe	<i>Formation de groupes</i>	14
<b>Réunions</b>	Rassemblement des membres du groupe	<i>Formation de groupes</i>	14
<b>Schéma institutionnel de la production laitière</b>	Outil pour explorer les possibilités de coopération avec d'autres organisations	<i>Outils participatifs</i>	70
<b>Session de réflexion</b>	Moyen de recueillir les idées des participants	<i>Outils participatifs</i>	70
<b>Secrétaire</b>	Dirigeant du groupe dont les tâches sont bien précises	<i>Qualités de dirigeant(e) et élections</i>	15
<b>Séparation du caillé</b>	Après coagulation, le lait est séparé en lactosérum et en caillé de fromagerie	<i>Transformation du lait</i>	49
<b>Services de sélection-amélioration</b>	Sélection des animaux par insémination de gènes améliorés	<i>Autres activités du groupe</i>	68
<b>Services financiers</b>	Epargne et crédit proposés par le groupe	<i>Autres activités du groupe</i>	68
<b>Services vétérinaires</b>	Voir Prestations de soins vétérinaires	-	68

<b>Standardisation</b>	Fabriquer du lait dont la teneur en matière grasse butyrique est constante par écrémage partiel	<i>Transformation du lait</i>	52
<b>Tableau à feuilles mobiles</b>	Papier sur un support utile pour la formation	<i>Services d'information et de conseil</i>	61
<b>Tenue de registre</b>	Noter par écrit des informations importantes pour le groupe	<i>La formation de groupes</i>	5
<b>Test d'acidité</b>	Test de la qualité du lait qui mesure l'acide lactique	<i>Test du lait</i>	39
<b>Test de caillage à l'ébullition</b>	Test de la qualité du lait par le chauffage	<i>Test du lait</i>	39
<b>Test de l'alcool</b>	Test de la qualité du lait	<i>Test du lait</i>	41
<b>Test du lait</b>	Vérifier l'hygiène et la composition du lait	<i>Collecte du lait</i>	33
<b>Test Gerber</b>	Test pour déterminer la quantité de matière grasse dans le lait	<i>Test du lait</i>	42
<b>Tests organoleptiques</b>	Tests basés sur le goût, l'odeur ou les observations visuelles	<i>Test du lait</i>	33
<b>Traitement par la chaleur</b>	Détruire tous germes pathogènes potentiels en chauffant le lait à un minimum de 63° C durant 30 minutes	<i>Transformation du lait</i>	50
<b>Transformation du lait</b>	Transformation de lait brut en produits laitiers	<i>Transformation du lait</i>	49
<b>Transformation du lait</b>	Fabriquer des produits laitiers comme du fromage, des yaourts, etc.	<i>Transformation du lait</i>	49
<b>Trésorier(ère)</b>	Dirigeant du groupe dont les tâches sont bien précises	<i>Qualités de dirigeant(e) et élections</i>	15
<b>Union des producteurs de lait</b>	Organisation nationale des groupes de producteurs de lait Le développement des groupes	<i>Le développement des groupes</i>	26
<b>Voyages d'étude</b>	Les membres vont visiter des lieux intéressants pour l'apprentissage	<i>Autres activités du groupe</i>	62
<b>Yaourt</b>	Produit laitier fermenté	<i>Transformation du lait</i>	50