

Mission d'appui
technique au projet
Nariindu : gouvernance,
gestion et business-plan

Damien Halley des Fontaines

Avril 2014

• **iram Paris** (siège social)

49, rue de la Glacière 75013 Paris France

Tél. : 33 (0)1 44 08 67 67 • Fax : 33 (0)1 43 31 66 31

iram@iram-fr.org • www.iram-fr.org

• **iram Montpellier**

Parc scientifique Agropolis Bâtiment 3 •

34980 Montferrier sur Lez France

Tél. : 33 (0)4 99 23 24 67 • Fax : 33 (0)4 99 23 24 68

Sommaire

SOMMAIRE	3
SIGLES	5
1. OBJECTIFS ET DEROULEMENT DE LA MISSION	6
<hr/>	
1.1. Objectifs et résultats attendus	6
1.2. Déroulement de la mission	7
1.3. Limites rencontrées	8
2. ENJEUX AUTOUR DES CENTRES DE COLLECTE	9
<hr/>	
2.1. Le centre de collecte de Kollo	9
2.1.1. Brève description du centre	9
2.1.2. Mode de fonctionnement	9
2.1.3. Ressources de l'OP	10
2.1.4. Les enjeux	11
2.2. Le centre de collecte de Hamdallaye	11
2.2.1. Brève description du centre	11
2.2.2. Mode de fonctionnement	12
2.2.3. Ressources de l'OP	12
2.2.4. Les enjeux	13
3. LA GOUVERNANCE ET LES OUTILS DE GESTION	14
<hr/>	
3.1. Discussions autour de la gouvernance	14
3.2. Les outils de gestion	16
3.2.1. Les outils de gestion au niveau des OP	16
3.2.2. Les outils de gestion au niveau des banques d'aliments bétail	16
3.2.3. Les outils de gestion au niveau des CCL	18
3.2.4. En conclusion sur les outils de gestion	18
4. ELEMENTS DE STRATEGIES	22
<hr/>	

4.1.1. Préalables	22
4.1.2. Stratégie des centres de collecte et de commercialisation du lait.	24
4.1.3. Stratégie de mobilisation des membres	24
4.1.4. Stratégie d'achat d'aliment bétail	25
4.1.5. Stratégie d'accès aux services vétérinaires	27
4.1.6. Appuis aux groupements féminins	27
4.1.7. Table filière / Interprofession	29
5. LES PLANS D'AFFAIRES	30
<hr/>	
5.1. L'intérêt du plan d'affaire	30
5.2. Plan d'affaire de Kollo	30
5.2.1. Au niveau du centre de collecte de lait	30
5.2.2. Plus largement pour Kawtal	32
5.3. Options pour Hamdallaye	33
5.3.1. Au niveau du centre de collecte de lait	33
5.3.2. Plus largement pour l'UPROLAIT	36
6. LES PLANS D' ACTIONS	37
7. RECOMMANDATIONS	40
DOCUMENTS CONSULTÉS	42
ANNEXES	43
<hr/>	

Sigles

AFD :	Agence Française de Développement
AG :	Assemblée Générale
AREN :	Association Pour la Redynamisation de l'Élevage au Niger
BAB :	Banque Aliment Bétail
CA :	Conseil d'Administration
CCL :	Centre de Collecte de Lait
CFSI :	Comité Français pour la Solidarité Internationale
MFCFA :	Millions de FCFA
OP :	Organisations Professionnelles
S&E :	Suivi-évaluation

1. Objectifs et déroulement de la mission

1.1. Objectifs et résultats attendus

Plusieurs objectifs étaient assignés à cette mission en lien avec les activités du projet : i) appui à la gestion du centre de collecte et à la contractualisation avec les acheteurs, ii) mise en place d'un système « lait contre intrants » pour faciliter l'accès à l'alimentation et aux produits d'hygiène vétérinaire, iii) Etude du modèle institutionnel, économique, technique des centres de collecte, identification participative des zones prioritaires d'action et iv) appui à l'insertion des femmes dans la filière.

Plus spécifiquement les appuis liés à cette mission prévoyaient :

- Un diagnostic des outils de gestion (contrôle des volumes collectés, des paiements, des modalités de contrôle par des tiers,...) des deux centres avec une éventuelle remise à plat ainsi qu'un diagnostic des modalités de gouvernance dans une perspective d'amélioration par rapport aux besoins identifiés ;
- Un approfondissement du modèle financier du centre de collecte en présentant les charges, les produits et les besoins d'investissement supplémentaires ;
- Une clarification des enjeux et des choix stratégiques, sous forme de plan d'action par rapport à la formalisation de la structuration du centre, du réseau de collecteurs, du fonctionnement des cadres de concertation, de l'accès aux finances, de l'approvisionnement en intrants et de la stratégie de développement commercial.
- Une identification des besoins en formation des membres des CA des centres de collecte.

Il était également prévu que des femmes, responsables de groupes appuyés par le projet et des responsables des villages de la zone de Hamdallaye, encore non impliqués, participent aux discussions et à la formation.

1.2. Déroulement de la mission

Cette mission s'est déroulée du 13 au 21 Février 2014 (voir programme en annexe 2 : 13 hommes-jours dont 8 jours au Niger auprès des centres de collecte de Lait de Kollo et de Hamdallaye) et a été réalisée par D. Halley des Fontaines (Iram).

Elle s'est organisée autour :

- d'un diagnostic rapide (1,5j) des OP Kawtal (Kollo) et UPROLAIT (Hamdallaye) ;
- d'un atelier à Niamey (3j) autour de la gouvernance, des outils de gestion, des stratégies à mettre en œuvre (y compris les prix), de l'élaboration des business-plan et de l'élaboration de plans d'action ;

Cet atelier a réuni des représentants des deux OP pour appréhender ces aspects sous forme de formation / discussion selon les cas. Douze participants étaient réunis : membres des bureaux des deux organisations, présidentes des groupements féminins et gérants des Banques d'Aliments Bétail.

Les discussions menées, en présence des deux OP, aux fonctionnements différents (notamment gestion directe vs gestion déléguée, adhésion des membres, etc.) ont permis des échanges de points de vue intéressants et des prises de position commune lorsque possible. Par ailleurs, l'exemple de Kollo, dont la stratégie est claire, a permis à l'UPROLAIT de réfléchir différemment les enjeux qui se présentent.

- Une restitution d'ensemble dans le centre de collecte d'Hamdallaye auprès d'une trentaine de participants (la restitution à Kollo a été réalisée après la mission par le responsable du projet).

En parallèle du travail spécifique d'appui aux deux centres de collecte du lait, deux réunions se sont tenues pour la recherche de synergies et de complémentarités avec les acteurs intervenant en appui de la filière lait en périphérie de Niamey.

La mission a également été l'occasion de rencontrer la laiterie Solani par rapport à leur perspective d'approvisionnement et de la mise en place de la nouvelle chaîne de produits « 100% Niger ».

1.3. Limites rencontrées

La première limite rencontrée a porté sur le temps disponible pour mener l'ensemble des activités programmées. En particulier le temps de diagnostic, très court, n'a pas permis d'aller aussi loin que voulu dans les entretiens avec les OP et avec les gérants des centres de collecte de lait et les magasiniers des banques d'aliment bétail.

Dans le même ordre d'idée, il n'a pas été possible d'approfondir les entretiens avec le gérant du CCL d'Hamdallaye et discuter avec lui des différentes options définies dans le rapport pour préciser la stratégie à tenir en 2014 pour le développement du centre. Ce dernier n'a pu participer à la restitution à Hamdallaye étant pris dans les activités de collecte.

Par ailleurs, l'absence de situation comptable précise a nécessité un travail important de reconstitution, au travers des cahiers mais surtout des discussions avec les acteurs. Ce travail s'appuie peu sur les outils de gestion et c'est cette situation qu'il convient de faire évoluer. C'est pourquoi il est proposé un processus d'amélioration des outils dans les parties qui suivent.

Enfin, le fonctionnement du centre de collecte de Kollo est très récent et ne permet pas de s'appuyer sur des données issues d'un bilan pour élaborer le plan d'affaire. Il conviendra donc de suivre très précisément les hypothèses de dépenses pour actualiser le plan d'affaire dans une perspective de s'en servir comme d'un véritable outil de gestion prévisionnelle.

2. Enjeux autour des centres de collecte

2.1. Le centre de collecte de Kollo

2.1.1. Brève description du centre

Nom de l'OP	KAWTAL
Nom du Président	Ali Kado
Nom du gérant	Hammadou Adamou Daouda
Statut juridique	Coopérative avec agrément
Date de démarrage du Centre	Novembre 2013
Capacité théorique de collecte	2.000 litres
Production actuelle	Nov. 2013 : 3.836 L ; Déc. 2013 : 11.359 L ; Janv. 2014 : 12.461 L.
Volume de lait cru collecté en L / jour	Moyen : 415 L / j en janvier SP : ND SS : ND
Prix d'achat d'un litre de lait cru au quai	275 FCFA
Usage de poudre de lait	Non
Nombre de producteurs concernés	64 membres + 15 collecteurs + non membres
Gamme de produits en 2013	- Lait cru vendu aux laiteries de Niamey - Lait pasteurisé en faible quantité
Chiffre d'affaire en 2013	ND
Revenu net en 2013	ND

2.1.2. Mode de fonctionnement

La coopérative des producteurs de lait de Kollo « Kawtal », est née en 2008. Dans son fonctionnement, les membres adhèrent individuellement.

L'instance décisionnaire de l'OP est l'AG, actuellement constituée de 64 membres. Elle donne mandat, pour la gestion courante, à un Conseil d'Administration de 15 personnes (dont 2 femmes) appuyé de 3 conseillers.

Dans la mise en œuvre des services :

- Le centre de collecte est sous gestion directe de l'OP : la gestion quotidienne est déléguée à un gérant salarié qui reste sous la supervision du bureau exécutif. Le gérant reverse 25 F/ litre au trésorier (achat à 275 FCFA / l et revente à Solani à 300 FCFA / l comme le montre le schéma de la chaîne de valeur ci-dessous). Les dépenses du CCL sont prises en charge par Kawtal ;

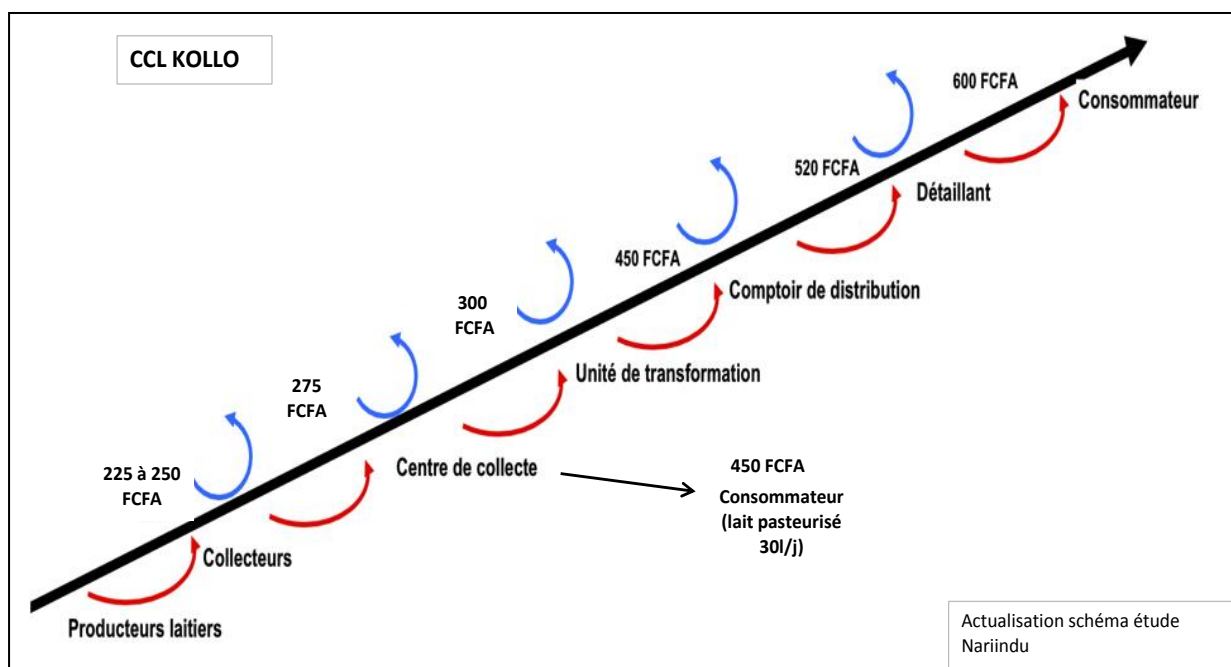


Figure 1 : Formation des prix le long de la chaîne de valeur du lait à Kollo

- La banque d'aliment bétail est également sous gestion directe de l'OP avec une gestion quotidienne déléguée à un magasinier.

2.1.3. Ressources de l'OP

Les ressources financières de Kawtal sont de trois ordres :

- Les frais d'adhésion de 25.000 FCFA par membres (20.000 FCFA + 5.000 FCFA de cotisation spéciale qui se sont ajoutés). Néanmoins ces frais d'adhésion ne sont versés qu'à l'entrée dans l'organisation et cette ressource ne peut augmenter qu'avec l'arrivée de nouveaux membres (sauf à introduire une nouvelle cotisation spéciale) ;

- Les bénéfiques tirés du lait cru vendu à Solani (soit les 25 FCFA ôtés des charges correspondantes) et du lait pasteurisé (environ 60 litres tous les deux jours, ce qui correspondant aux livraisons tardives effectuées après passage de Solani) ;
- Les bénéfiques sur la vente des aliments bétail, soit 150 F/ sac ;

2.1.4. Les enjeux

Pour Kawtal, la stratégie de développement du centre est claire : augmenter les volumes de lait cru livrés à Solani. Le principal enjeu pour le centre et l'OP est l'augmentation du nombre de membres et du volume de lait collecté.

2.2. Le centre de collecte de Hamdallaye

2.2.1. Brève description du centre

Nom de l'OP	UPROLAIT
Nom du Président	Nouhou Ali
Nom du gérant	Ali Noma
Statut juridique	Union de Coopérative avec agrément
Date de création	Mai 2008
Capacité théorique de production	1.600 litres
Production actuelle	En 2013 : 169.649 litres
Volume de lait cru collecté en L / jour	Moyen : SP : SS :
Prix d'achat d'un litre de lait cru au quai	300 FCFA (+20 FCFA de redevance)
Usage de poudre de lait	Non
Nombre de producteurs concernés	25 collecteurs
Gamme de produits en 2013	- Lait cru vendu aux laiteries de Niamey (Solani) - Lait frais pasteurisé vendu à des revendeurs de Niamey
Chiffre d'affaire en 2013	64.055.590 FCFA
Revenu net en 2013	2.841.085 FCFA

2.2.2. Mode de fonctionnement

L'Union des coopératives des Producteurs de Lait de la Commune Rurale de Hamdallaye «UPROLAIT», est née en Juillet 2007. Les producteurs de lait des 16 villages de la Commune se sont constitués en groupements (potentiellement membres de l'UPROLAIT).

L'instance décisionnaire de l'OP est l'AG, actuellement constituée de 8 groupements (environ 350 producteurs). Elle donne mandat à un Conseil d'Administration de 16 personnes (dont 1 femme), soit 2 délégués pour les 8 groupements membres. Le CA est appuyé de 5 conseillers (dont une femme) pour la gestion courante.

Dans la mise en œuvre des services :

- La gestion du centre de collecte est déléguée à un gérant qui a été choisi par l'UPROLAIT (contrat de 12 mois renouvelable) : ce dernier assure la gestion quotidienne, les principales charges et l'entretien courant. Il conserve les bénéfices du centre mais doit verser une redevance de 20 FCFA / litre de lait à l'UPROLAIT comme le montre le schéma de formation des prix le long de la chaîne de valeur ci-dessous.

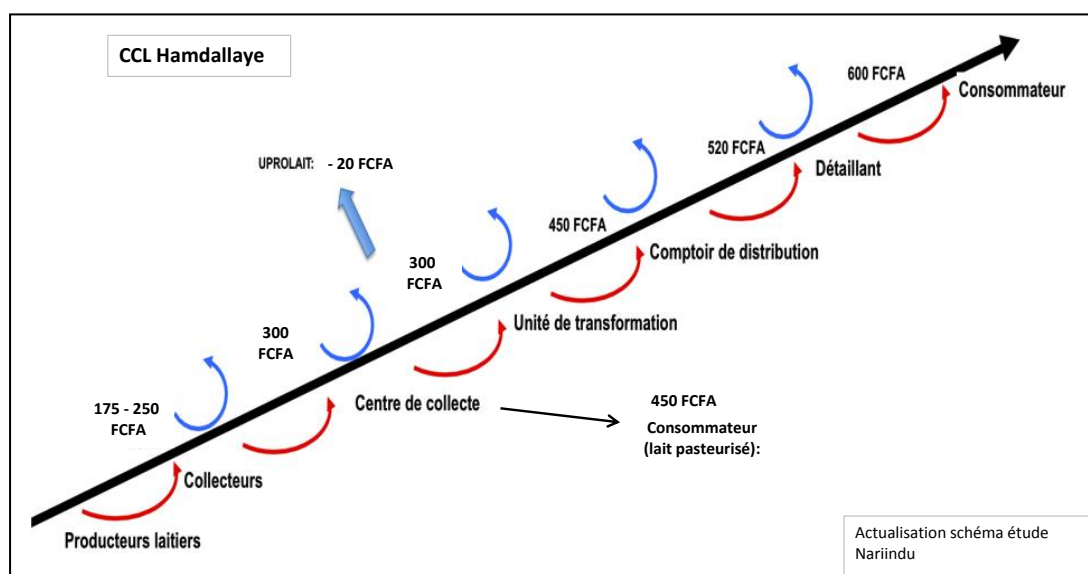


Figure 2 : formation des prix du lait le long de la chaîne de valeur à Hamdallaye

- Le fonctionnement de la banque d'aliment bétail est différent car sous gestion directe de l'OP avec une gestion quotidienne déléguée à un magasinier.

2.2.3. Ressources de l'OP

Les ressources financières de l'UPROLAIT sont de trois ordres :

- Les frais d'adhésion de 5.000 FCFA par membres, ainsi qu'une part sociale de 250.000 FCFA (contrepartie initiale des producteurs au projet PSEAU dont seuls les 8 villages membres se sont acquittés). Ces frais ne sont versés qu'à l'entrée dans l'organisation et cette ressource ne peut augmenter qu'avec l'arrivée de nouveaux membres ;
- La redevance versée par le gérant (soit les 20 FCFA / Litre) ;
- Les bénéfices sur la vente des aliments bétail, montant variable selon le prix d'achat des sacs.

2.2.4. Les enjeux

Pour l'UPROLAIT, la stratégie du centre est plus complexe à préciser car une ambiguïté doit être levée : à la fois le « *gérant est libre de faire ce qu'il veut du lait (vente en lait cru ou lait pasteurisé) tant qu'il verse la redevance* » mais il y a une volonté du CA de l'UPROLAIT d'augmenter les volumes de lait cru dans une perspective de négociation avec Solani pour une augmentation des prix. Or deux aspects s'opposent à cette vision :

- Le lait cru, acheté à 300 FCFA au quai auquel s'ajoute les 20 FCFA de redevance (soit 320 FCFA à l'achat pour le gérant), est vendu moins cher à Solani (à 300 FCFA / litre). Or, Solani ne se place pas, à court terme, dans une perspective d'augmentation du prix tant qu'un marché plus rémunérateur n'a pas été conquis. De ce fait, le gérant assure, en dépit de charges additionnelles, ses bénéfices au travers de la vente de lait pasteurisé, mieux valorisé (440 à 450 FCFA), qui compense la perte occasionnée sur la vente de lait cru. Toutefois, la capacité d'écoulement du lait pasteurisé est limitée à 400 Litres par jour. Dans ce contexte, le gérant n'a pas intérêt à trop augmenter les volumes d'achat de lait cru ;
- Le processus d'intégration de nouveaux groupements membres semble bloqué en raison du montant élevé et des modalités d'adhésion mais aussi de la gouvernance de l'UPROLAIT. Or, à la fois les villages non membres se disent prêts à verser les montants mais souhaiteraient que ce soit progressif (voir partie suivante) mais ils s'inquiètent également du versement de ces sommes à l'UPROLAIT qu'ils jugent peu transparente.

Ces points ont fait l'objet de discussions spécifiques au cours de la mission (en atelier et lors de la restitution devant un public plus ouvert). Des principes d'orientation ont été retenus et des décisions devraient être prises (notamment prix d'achat du lait, gouvernance, intégration de nouveaux membres) au travers i) d'une table ronde permettant de discuter et acter les décisions puis ii) de l'AGE pour les valider.

3. La gouvernance et les outils de gestion

3.1. Discussions autour de la gouvernance

Les supports de présentation / discussion autour de la gouvernance sont présentés en annexe 3. Ils traitent notamment de l'enjeu de l'autonomie pour une OP et présentent des rappels sur les principes de fonctionnement d'une organisation (cf. schéma ci-dessous), les droits et devoirs des membres ainsi que le rôle des différents organes et responsables. Les échanges ont également porté sur la différence de mode d'intégration des membres entre Kawtal (**adhésion individuelle**) et l'UPROLAIT (**adhésion de groupements**). Elle s'est terminée en posant un certain nombre de questions comme support de réflexion pour les participants.

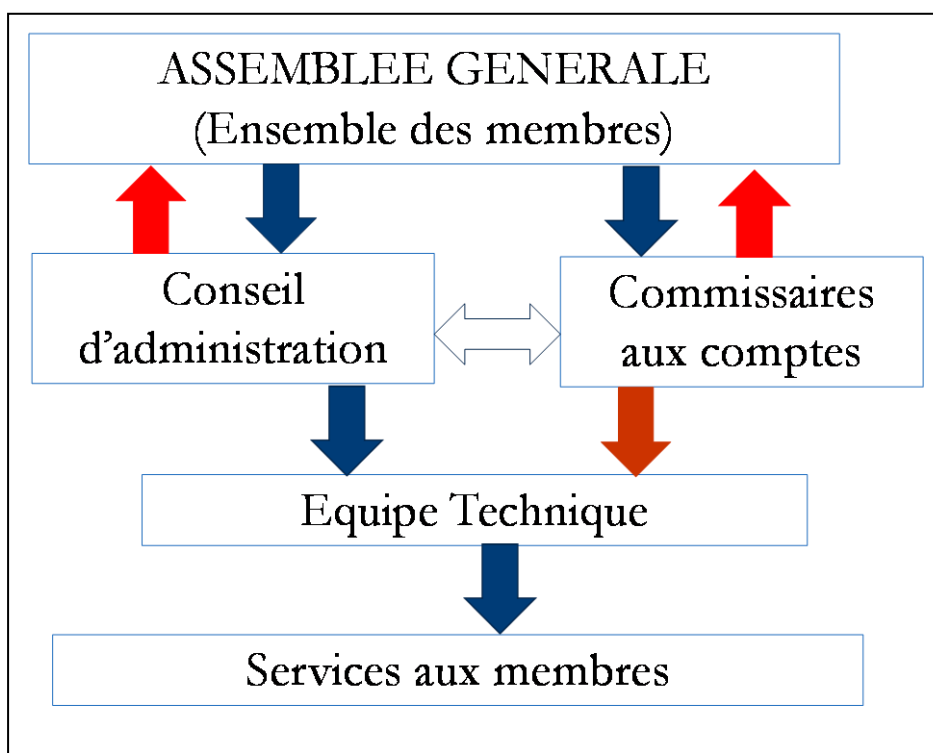


Figure 3 : Principes de fonctionnement d'une OP

Les principaux points, concernant les deux organisations, qui sont ressortis de la discussion ont porté sur la nécessité de :

- Mettre en cohérence la pratique et les textes, d'où une révision des statuts à soumettre aux membres lors d'une prochaine AG (Mars pour Kawtal et Mai pour Uprolait) ;
- Faire en sorte que les membres connaissent bien les règles, ainsi que les droits et devoirs les concernant, de manière à faciliter le fonctionnement des organisations (ce qui est plus complexe pour Hamdallaye qui compte moins de membres alphabétisés) ;
- Etre le plus transparent possible dans le fonctionnement du bureau et l'utilisation de l'argent de manière à éviter des suspicions et être redevable envers l'AG qui est l'instance décisionnaire dans les deux OP. Sur ce principe de transparence, Kollo fait déjà des efforts pour communiquer auprès des membres et les représentants du CA d'Hamdallaye ont indiqué vouloir s'améliorer en lien direct avec la mise en place d'outils de gestion adéquats ;
- La nécessité de contrôler les activités, ce qui est plus problématique pour l'UPROLAIT en raison d'un nombre plus faible de membres alphabétisés, des supports écrits centralisés par une même personne et d'une difficulté à suivre les outils de gestion utilisés par le gérant du centre.

Le problème d'adhésion des membres à Hamdallaye a également été évoqué : 8 groupements correspondant à 8 villages ont cotisé 250.000 FCFA chacun alors que 8 autres sont relativement intéressés à rejoindre l'Uprolait mais sont réticents ou ont des difficultés à réunir la somme demandée (les statuts précisent que les frais d'adhésion s'élève à 5.000 FCFA et l'UPROLAIT considère que les 250.000 FCFA par groupements constituent des parts sociales). Dans un souci d'équité, il conviendrait que les nouveaux membres s'acquittent de ces 250.000 FCFA en considérant qu'ils puissent le faire progressivement. Il conviendrait néanmoins qu'ils puissent acquérir le statut de membres et donc bénéficier des droits correspondants. L'UPROLAIT a manifesté le souhait d'élargir ses membres mais cette question autour des frais d'adhésion des membres devra être négociée entre les parties en trouvant un accord i) autour de la transparence et de la redevabilité et ii) du versement des cotisations. Par exemple, il pourrait être considéré qu'un groupement versant les 5.000 FCFA soit considéré comme membre conformément aux statuts, puis qu'il s'engage à verser progressivement la part sociale de 250.000 FCFA au travers d'un premier apport monétaire puis d'échéances soit en argent soit en nature (lait).

Une discussion avec AREN a acté qu'il était important que cette faîtière soit associée au processus d'appui à l'UPROLAIT pour les conseiller. Un budget est disponible pour cela.

3.2. Les outils de gestion

A la suite d'un bref rappel sur l'importance de conserver une trace écrite des opérations, d'avoir des outils de gestion adaptés pour une situation claire des opérations financières et de mettre en place un contrôle interne pouvant garantir l'utilisation de l'argent, le diagnostic sur les outils de gestion a été présenté et validé par les 2 OP.

Un premier constat est que des informations écrites existent sur la gestion dans les OP et sont tenus par les personnes qui gèrent l'activité : gérant, trésorier (ou ceux qui savent écrire et compter à Hamdallaye) et magasiniers comme indiqué ci-dessous. De plus « des points » sont faits régulièrement entre les gérants et les membres des bureaux des OP.

Des formations à la gestion ont été administrées au cours du projet. Elles ont été jugées intéressantes mais les deux OP souhaiteraient qu'elles se poursuivent car jugées trop courtes et complexes à intégrer.

3.2.1. Les outils de gestion au niveau des OP

a. Pour Kawtal (Kollo)

Au niveau de l'OP, des documents de gestion existent pour l'OP et sont tenus par la trésorière. Il s'agit i) du cahier des membres et de l'enregistrement des cotisations et ii) du livre journal de recettes et de dépenses.

b. Pour l'UPROLAIT (Hamdallaye)

Au niveau de l'UPROLAIT, le seul outil de gestion présent pour l'OP est le cahier des redevances qui liste les montants perçus du gérant sur le volume de lait collecté.

3.2.2. Les outils de gestion au niveau des banques d'aliments bétail

Dans les deux schémas ci-dessous, les collecteurs (ou producteurs) peuvent payer les aliments bétail au comptant. Néanmoins, et dans une perspective de fidélisation, l'aliment bétail est généralement fourni à crédit et remboursé en lait livré au centre de collecte.

a. Pour Kawtal (Kollo)

A Kollo, la banque d'aliment bétail fonctionne selon le schéma suivant : si certains des producteurs et des collecteurs payent comptant, la plupart prennent les aliments à crédit et remboursent en lait au centre. Dans ce schéma, le centre, qui suit les avances en aliment aux collecteurs (ou aux producteurs), paye le lait au collecteur (ou au producteur) qui rembourse la BAB en argent.

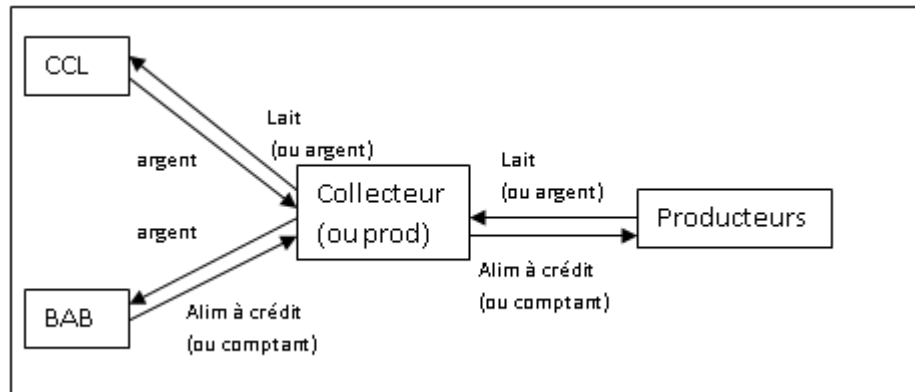


Figure 4 : Schéma de fonctionnement de la BAB de Kollo

Les outils de gestion développés pour le suivi de la BAB sont de deux ordres :

- Au niveau de la BAB, le magasinier dispose de 3 cahiers qui permettent de suivre i) les commandes (volumes et prix), ii) les ventes et le stock (volumes et prix) et iii) les recettes, les dépenses et le solde ;
- Au niveau du centre, le gérant a mis en place des fiches individuelles qui lui permettent de suivre les avances (et remboursements) faites par la banque d'aliment bétail.

Dans ce circuit, la gestion de la BAB est indépendante de celle du centre, ce qui semble plus simple à suivre en terme de gestion.

b. Pour l'UPROLAIT (Hamdallaye)

A Hamdallaye, le fonctionnement de la BAB, schématisé ci-dessous, s'il suit le même principe, est légèrement différent : la BAB fournit de l'aliment bétail à crédit au collecteur (ou au producteur), ce dernier livre le lait et le gérant reverse le montant équivalent du lait au magasinier de la BAB.

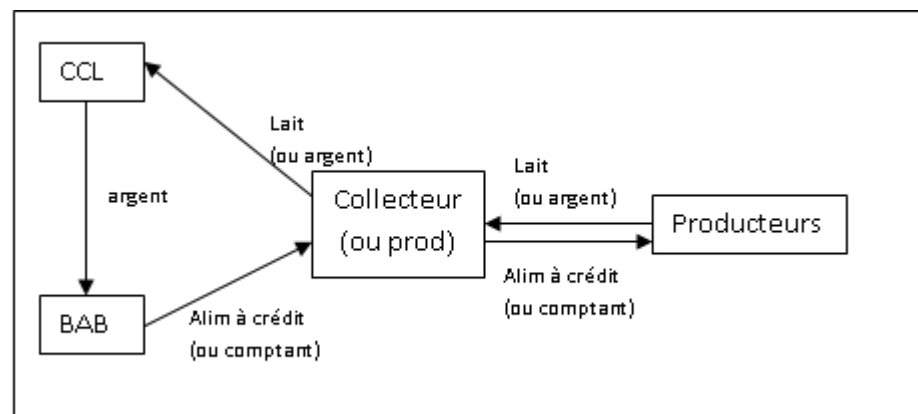


Figure 5 : schéma de fonctionnement de la BAB à Hamdallaye

Les outils de gestion développés au niveau de la BAB sont également de deux ordres :

- Au niveau du magasinier, il existe deux cahiers destinés à suivre i) les achats et coûts de l'aliment bétail et ii) les prix de revient et les bénéfices tirés de la vente de l'aliment bétail ;
- Le gérant du CCL tient également un cahier de suivi des avances.

Si ce schéma de gestion semble plus efficace, il nécessite davantage de suivi puisque tripartite et des rapprochements réguliers entre le gérant et le magasinier.

3.2.3. Les outils de gestion au niveau des CCL

La figure n°6 qui suit schématise le circuit du lait à travers les centres, les responsabilités ainsi que les outils de gestion utilisés dans chacun des deux centres.

3.2.4. En conclusion sur les outils de gestion

a. Des outils existants

Les deux OP, les gérants des centres et les magasiniers des BAB (ou ceux qui savent écrire et compter à Hamdallaye) tiennent à jour des outils de suivi / gestion de leur activité comme indiqué ci-dessus :

- Les livres de comptabilité du lait : ils sont imprimés sur des supports spécifiques et permettent de suivre quotidiennement les entrées et les sorties de l'activité des centres. Ils sont généralement bien tenus mais il manque parfois les soldes mensuels et les pages de synthèse mensuelle ne sont généralement pas renseignées faute de savoir-faire.

Le gérant d'Hamdallaye a cessé d'utiliser depuis début 2014 ce support en le remplaçant par un fichier Excel. Si ce fichier Excel facilite les calculs et les analyses par l'organisation des informations, le format de remplissage utilisé ne permet ni de renseigner les mêmes données ni de dresser un compte de résultat. Il est nécessaire que le gérant i) poursuive le remplissage du cahier de collecte du lait ou ii) reprenne la trame du cahier comptable dans le fichier Excel ;

- Les autres supports mentionnés (livre journal, suivi des aliments bétail, suivi des avances) ne sont pas forcément ordonnés (et parfois écrit en arabe) ce qui limite le suivi et le contrôle par d'autres personnes que ceux qui les tiennent. En d'autres termes, ils ne respectent pas les normes inhérentes à la comptabilité et les informations restent éparses et difficiles à réunir pour obtenir une vision claire de l'activité.

	Collecte du lait	Stockage du lait	Vente du lait		
			Cru	Pasteurisé	
Points de vente lait pasteurisé				Vente	
Laiterie (Solani)			Transformation et vente	↑	
Gérant	Paiement au collecteur ou au producteur		↑	Transformation et livraison (aux points de vente)	
Réceptionniste	Test et stockage				
Collecteurs / producteurs	Livraison				
Outils de gestion tenus à Kollo	- Cahier de collecte - Cahier de comptabilité du lait - Livre journal - Fiches individuelles (avances Aliment Bétail)	- Cahier de comptabilité du lait - Livre journal	- Cahier de comptabilité du lait - Factures SOLANI	- Cahier de comptabilité du lait	- pas de fiche immobilisation ; - Pas de bilan - Pas de compte de résultat
Outils de gestion tenus à Hamdallaye par :					
- Gérant	- Cahier de livraison - Cahier de redevance - Cahier de comptabilité (remplacé par fichier Excel) - Cahier de sauvée (épargne des livreurs) - Cahier des avances	- Cahier de comptabilité (remplacé par fichier Excel)	- Cahier de comptabilité (remplacé par fichier Excel) - Factures Solani	- Cahier de comptabilité (remplacé par fichier Excel)	- Existence de bilan et de compte de résultats (mais pas accessibles lors de la mission)
- Uprolait	- Cahier des redevances				

Figure 6 : circuit de collecte du lait et outils de gestion utilisés.

En matière de gestion, il y a également lieu de souligner que les deux modes différents impactent les outils au niveau des OP :

- A Hamdallaye, la délégation de gestion implique que l'UPROLAIT assure une supervision des outils de gestion du centre (tenus par le gérant, appuyé par un cabinet local). L'UPROLAIT doit tenir des outils de gestion relatifs aux redevances perçues, à la BAB et à l'OP ;
- A Kollo, la gestion directe implique que Kawtal tiennent des outils de gestion relatifs au fonctionnement du centre, de la banque d'aliment bétail et de l'OP.

Par ailleurs, des outils, répondant davantage aux normes comptables, ont été proposés par le CESAO lors de formations mais ont peu été appropriés par les deux OP et les responsables de la tenue des outils de gestion. Les OP souhaiteraient que ces appuis se poursuivent.

b. Une évolution nécessaire

En matière de comptabilité / gestion et afin d'éviter d'éventuelles suspensions, il y a lieu d'améliorer la transparence et d'être plus précis dans la tenue des outils.

En ce sens, il conviendrait d'appuyer les gérants des centres de collecte à améliorer le cahier de comptabilité du lait afin que les soldes et les synthèses soient établis plus régulièrement. Concernant, les autres outils (cahiers), il y aura lieu de les faire évoluer afin que l'information soit plus claire et comprise par tous (et pas seulement par celui qui remplit ces documents).

Par ailleurs, ces outils devront permettre de pouvoir progressivement établir les bilans et compte d'exploitation des différentes activités afin de mieux rendre compte et de les piloter mais également d'alimenter des outils prévisionnels plus précis en se basant sur le plan d'affaire ci-dessous. Actuellement les deux OP sont peu outillées pour pouvoir élaborer ces documents de synthèse et de prévisionnel.

c. Une proposition de processus

Dans cette configuration, il était complexe de se livrer à une formation au remplissage des outils mais les éléments ci-dessus convergent vers la mise en place d'un processus visant à améliorer les outils de gestion en i) s'appuyant sur l'existant (outils à faire évoluer), ii) intégrant les propositions de CESAO (en fonction des besoins) et iii) tenant compte des deux modes de gestion différents des OP par rapport aux centres de collecte.

Ce processus pourrait se dérouler de la manière suivante :

- Poursuite du remplissage des outils existants (cahier comptable du lait, cahiers, journaux,...) car, même si certains de ces outils vont évoluer, il est important de conserver une trace des opérations ;
- Engager un travail concerté entre les OP et le projet pour faire évoluer les outils :

- Conserver le cahier comptable du lait et améliorer son remplissage et les interprétations qui doivent en découler (avec une attention particulière à Hamdallaye sur le cas du fichier Excel, voir ci-dessus).
- faire évoluer les cahiers sur la base des propositions établies par CESAO, notamment traçage et agencement des cahiers pour y faire figurer les informations principales (date opération, libellé, entrée ou sortie) et les faire traduire. Il conviendrait d'abord de tester ces cahiers avant de prévoir des outils sur des formats plus spécifiques.
- compléter les outils existants sur la base des propositions de CESAO ;
- Formation à l'utilisation de ces outils et appui régulier du projet pour leur remplissage. Ces formations devraient concerner les gérants, quelques personnes du CA, les commissaires aux comptes (pour qu'il puisse mettre en place le contrôle interne) et quelques membres (pour pallier au renouvellement des instances).

Un appui comptable complémentaire pourrait être mobilisé afin d'appuyer les OP, notamment l'UPROLAIT, à dresser / lire les documents de gestion de synthèse (bilan, compte de résultat) afin d'être autonome dans la lecture de ces documents. Les synthèses annuelles devront être restituées en AG et les synthèses mensuelles devraient être affichées dans une perspective de transparence vis-à-vis des membres.

En parallèle de ce processus d'amélioration des outils comptables, il apparaît nécessaire de poursuivre les séances d'alphabétisation afin d'améliorer les pratiques de l'écrit et de calcul qui se posent comme un préalable au remplissage des outils et à leur contrôle.

Il serait également utile d'introduire des reçus, comme support comptable et pièce justificative :

- Au niveau des centres de collecte pour la réception du lait : le réceptionniste remplit un reçu en trois exemplaires : il en conserve 1, en transmet un au gérant pour le paiement du collecteur et un dernier est conservé par le collecteur (actuellement des bouts de papier sont utilisés à Hamdallaye entre le dépôt du lait et le paiement) ;
- Au niveau de la BaB sur le même principe : le gérant en conserve un, en transmet un à l'acheteur et un autre au trésorier.

Les deux OP ont également été mises en garde sur les avances (monétaires ou non) et des outils spécifiques devront être mis en place pour le suivi : ces avances restent actuellement plus ou moins gérables car les personnes restent bien identifiées mais pourraient poser problème avec l'augmentation des volumes et du nombre de bénéficiaires de ces avances. Outre les possibles non remboursements, ces avances impactent la trésorerie des centres.

4. Eléments de stratégies

4.1.1. Préalables

En préalable aux discussions sur les stratégies, il a été présenté quelques éléments relatifs à la conduite des activités des deux CCL autour de la collecte du lait pour nourrir les échanges.

a. Sur l'évolution des volumes de lait collectés

Les volumes de lait collecté sont présentés dans les tableaux ci-dessous. Il convient néanmoins de considérer de manière indicative les volumes de lait collecté par jour car ils ne reflètent pas les variations interannuelles de production : ils cherchent plutôt à montrer des volumes en constante augmentation. Le gérant du CCL d'Hamdallaye indiquait également avoir collecté plus de 1.064 litres le 21 février 2014.

- A Hamdallaye

	2010	2011	2012	2013	2014
Volume total de lait collecté (en l)	50 545	94 975	119 309	167 649 (*)	20 230
Estimation du volume moyen de lait collecté par jour (en l/jour)	140	264	331	466	450

Tableau 1 : Evolution du lait collecté au CCL d'Hamdallaye

(*) dont 11.099 l de nuit

- A Kollo

	nov-13	déc-13	janv-14
Volume total de lait collecté (en l)	3 836	11 359	12 461
Estimation du volume de lait collecté par jour (en l/jour)	128	379	415

Tableau 2 : Evolution du lait collecté au CCL de Kollo

b. Sur la variabilité interannuelle de lait collecté

Les données du graphique ci-dessous reposent sur les volumes collectés au centre de collecte d'Hamdallaye en 2013.

Au travers des discussions, il apparaît que les volumes plus faibles de collecte entre Juin et Août sont attribués à une moindre disponibilité du fourrage en fin de saison sèche, une

présence des troupeaux plus limitée car partis en transhumance et à une activité des producteurs qui s'oriente davantage vers les travaux champêtres.

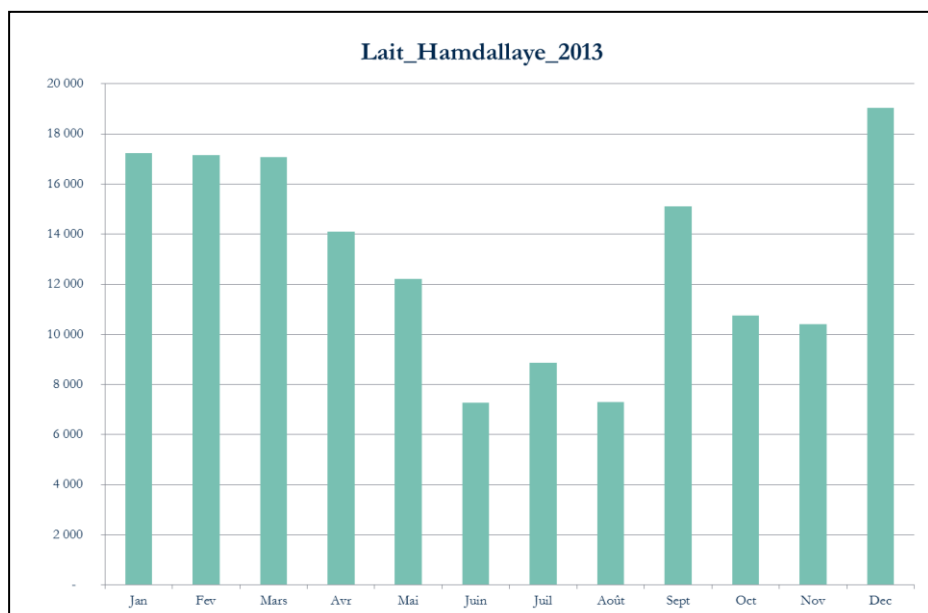


Figure 7 : Evolution de la collecte de lait au centre d'Hamdallaye en 2013.

c. Sur la formation des prix de la collecte

La discussion s'est orientée autour des deux schémas présentés dans la première partie.

Comme indiqué au préalable, à l'heure actuelle, et tant que Solani ne se positionne pas sur un marché différent (ce qui se fera sans doute avec la mise en place d'une ligne « produits 100% lait du Niger » et sur lequel le projet travaille - mais qui nécessite des volumes plus importants -), il est peu probable que le prix d'achat du lait par Solani augmente.

Cette contrainte a été assimilée par le CCL de Kollo qui a défini des prix aux acteurs qui permettent à chacun d'obtenir une marge bénéficiaire.

A Hamdallaye, la problématique est différente : le lait cru est acheté à 300 FCFA au quai et revendu 300 FCFA à la laiterie. De plus 20 FCFA sont prélevés par le gérant pour verser la redevance à l'UPROLAIT. Dans ce schéma le gérant perd 20 FCFA par litre de lait cru vendu. Ses bénéfices et la prise en charge des dépenses de fonctionnement du centre sont assurés par la vente du lait pasteurisé qu'il transforme mais pour lequel sa capacité de découlement est limitée à 350 – 400 litres. Aussi, dans ce contexte, le gérant n'a pas intérêt à augmenter les volumes de lait collecté. Si, de l'avis des responsables de l'OP, le son est cher et qu'il est nécessaire d'augmenter le prix aux producteurs, il est apparu, au cours des discussions, que la répartition de la valeur ajoutée est plus intéressante pour les collecteurs (peu pour le centre) et qu'il était nécessaire à court terme de revoir ce schéma.

4.1.2. Stratégie des centres de collecte et de commercialisation du lait.

Les principaux éléments de stratégies sur la collecte et la commercialisation du lait qui sont ressortis des discussions sont les suivants :

- Pour le Centre de Kollo : il y a une volonté d'augmenter les volumes collectés de manière à pouvoir peser dans les discussions avec les acteurs de la filière et négocier les prix pour améliorer la rémunération des producteurs. La configuration actuelle de fonctionnement du centre s'y prête bien ;
- Pour le centre d'Hamdallaye : il y a également cette volonté d'améliorer la rémunération des producteurs et d'augmenter les volumes collectés pour pouvoir avoir un poids dans la filière et négocier un prix plus rémunérateur avec les industriels.

Néanmoins, au vu de la situation exposée ci-dessus, il y a lieu, pour les acteurs de la filière de discuter de la situation autour de deux scénarios :

- Scénario 1 où la situation actuelle est maintenue : pasteurisation mais volumes de lait limités en raison des prix pratiqués et de la perte sur la vente du lait cru ;
- Scénario 2 où les prix sont temporairement renégociés entre les acteurs pour que l'augmentation de vente du lait cru puisse être possible et à terme améliorer le positionnement du CCL / de l'OP dans la filière.

Selon l'UPROLAIT, un troisième scénario doit être envisagé afin d'anticiper une situation qui pourrait éventuellement survenir (mais non envisagée actuellement) : un départ du gérant et un positionnement de l'OP comme gérant directe du centre.

Pour les deux OP, en termes de commercialisation, la stratégie vise à poursuivre à court terme la commercialisation du lait à Solani de manière à renforcer le partenariat et amener de nouvelles négociations sur le prix (n'excluant toutefois pas de saisir des opportunités plus rémunératrices à condition qu'elles puissent s'inscrire dans le moyen terme). Or, la ligne « produits 100% Niger » ne pourra être mise en place qu'avec un volume d'au minimum 3.000 l ce qui nécessite que les centres augmentent le volume collecté. C'est à ce niveau minimal et si le marché émergeant que les OP pourront renégocier les prix à la hausse avec Solani.

4.1.3. Stratégie de mobilisation des membres

Afin d'accroître les volumes de lait collecté, il est ressorti des discussions qu'il était important de mieux mobiliser les membres et d'en intéresser de nouveaux pour diriger plus de lait vers les centres de collecte du lait (« *le centre de collecte est dans leur intérêt* »)

En premier lieu, il est prévu, dans cette perspective, pour les deux OP d'organiser des Assemblées Générales Extraordinaires des membres à court terme :

- A Kollo, cette AGE se tiendrait en mars et permettra de discuter du bilan des premiers mois de fonctionnement, du plan d'affaires et de la révision des statuts ;
- A Hamdallaye, cette AGE se tiendrait fin mai afin de réfléchir aux statuts, de présenter le bilan et de poser les éléments pour le plan d'affaires. Cette AGE serait également l'occasion de discuter de l'intégration de nouveaux membres dans l'OP (notamment les 8 villages qui n'ont pas réglé les quotes-parts de 250.000 FCFA).

Cette AGE serait précédée d'une table-ronde réunissant les différents acteurs de la filière (membres de l'UPROLAIT, non membres, AREN, Solani, gérant, collecteurs, projet,...) afin de discuter de la conduite à tenir sur le prix d'achat du lait par le centre et de l'intégration des nouveaux membres pour accroître les volumes. Cette table ronde se tiendrait également au mois de mai.

Dans la stratégie, il apparaît nécessaire, pour les deux OP d'accroître le nombre de leurs membres au travers de séances d'information, communication, sensibilisation dans les villages sur le fonctionnement des centres. Le problème principal réside dans la mobilisation de moyens de transport. Il a été évoqué la nécessité de mobiliser les membres pour faire circuler l'information par le « bouche à oreille ».

Il a également été évoqué, à Hamdallaye (c'est encore trop tôt pour Kollo), la différenciation des prix pour l'accès aux services (aliment bétail) aux membres et non membres et de lancer une réflexion sur de nouveaux services à offrir. Il convient de veiller à ce que ces stratégies ne découragent pas les producteurs, ce qui serait contre-productif pour l'augmentation des volumes collectés, et se mettent en place progressivement.

4.1.4. Stratégie d'achat d'aliment bétail

Les banques d'aliment bétail sont un levier important pour augmenter la collecte de lait et fidéliser les collecteurs ou producteurs livrant le lait aux centres (voire tenter de maintenir un cheptel plus important sur la zone au moment des périodes de transhumance, ce qu'il conviendra de discuter avec les éleveurs).

Pour se faire les deux OP ont bénéficié du projet de fonds de roulement pour l'achat des aliments bétail.

a. La BAB Kollo

Kollo a reçu une première dotation pour fonds de roulement d'1,6 M FCFA en 2012 qui a été complété de 10 T d'aliment bétail en 2013 (environ 1,4 MFCFA). L'OP dispose donc d'un fonds de roulement d'achat pour l'aliment bétail d'environ 3 MFCFA. Les aliments

commercialisés par la BAB sont le son de blé, un mélange de son et de farine de blé, du tourteau de coton (peu habituel pour les producteurs de la zone) et lorsque disponible, du son de riz. Les stocks sont localisés au CCL mais aussi dans les villages par le biais des collecteurs.

A partir des données des magasiniers (estimations qu'il conviendrait de confirmer), au moment de la mission, la situation financière de la BAB se présentait comme suit :

Stocks (193 sacs, tous aliments confondus)	1 337 000
Crédit aux producteurs / collecteurs	1 108 000
Argent en caisse	835 000
Total	3 280 000

Tableau 3 : Situation de la BAB Kollo

De manière générale, la stratégie est de réaliser un bénéfice d'environ 150 FCFA/sac après ajout des charges (transport, prime du magasinier – 100 FCFA / sac) sur le prix d'achat.

b. La BAB Hamdallaye

L'UPROLAIT a également bénéficié d'une dotation en fonds de roulement constitué de fonds propres (750.000 FCFA) et des projets Aprolan / Nariindu (1.850.000 FCFA) soit un total de 2,6 MFCFA. Les aliments commercialisés par la BAB sont un mélange de son et de farine de blé ainsi que deux sortes de tourteaux de coton. Les stocks sont localisés au centre mais aussi dans les groupements des villages.

A partir des données des magasiniers (estimations qu'il conviendrait de confirmer), au moment de la mission, la situation financière de la BAB se présentait comme suit :

Stocks (130 sacs, tous aliments confondus)	771 000
Crédit aux producteurs / collecteurs	214 400
Argent en caisse	2 650 000
Total (FCFA)	3 635 400

Tableau 4 : Situation de la BAB Hamdallaye

La stratégie de fixation des prix de vente est différente de celle de Kollo et les bénéfices sont variables en fonction des approvisionnements et des prix de vente pratiqués.

c. Stratégies d'approvisionnement

Pour Kawtal et l'UPROLAIT, la vision est d'augmenter l'approvisionnement en aliment bétail avec, si possible, un achat des aliments en saison des pluies (tarifs plus intéressants), avec leurs fonds de roulement.

A Kollo, une expérimentation est menée pour un approvisionnement au travers d'un crédit fournisseur d'une valeur de 1.800.000 FCFA. Cette stratégie pourra se poursuivre si l'expérience se passe bien.

Par ailleurs, Kollo et Hamdallaye réfléchissent à s'approvisionner, au travers d'achats groupés, en aliment bétail auprès des huileries de Bohicon (Bénin) ou des Moulins du Burkina-Faso. Il s'agirait en premier lieu de commander un échantillon pour le tester auprès des animaux puis d'engager les négociations avec ces fournisseurs sur les prix et les conditions.

Il n'est pas envisagé d'avoir recours aux banques pour financer l'approvisionnement en aliment bétail dans la mesure où les taux élevés d'intérêt risquent d'entraîner une opération blanche. Il conviendrait d'approfondir les calculs sur ce point. Il existe par ailleurs une certaine peur de ne pouvoir rembourser. Il est également apparu nécessaire, au travers des discussions, de bien suivre les fonds des BAB afin d'éviter des travers (connus au Niger) où les fonds de roulement ont disparu.

Enfin, même si cela rentre dans la stratégie de fidélisation pour la livraison du lait aux centres, il y a lieu de limiter les avances et de veiller à un remboursement rapide afin de ne pas amputer durablement la trésorerie permettant de renouveler les stocks d'aliment bétail.

4.1.5. Stratégie d'accès aux services vétérinaires

Des discussions, il ressort une volonté des deux OP d'avoir un meilleur accès aux services de santé animale.

Des réflexions sont en cours, mais s'agissant d'une profession encadrée, il est complexe de pouvoir disposer d'une pharmacie vétérinaires sans qu'un vétérinaire ou un mandataire soit présent à proximité. Il y a donc lieu de poursuivre les réflexions (notamment avec Karkara, VSF, les Communes,... sur la stratégie d'Agents Vétérinaires de proximité) et les négociations avec le Ministère par rapport à cette situation. La table filière / interprofession serait un cadre approprié pour traiter cette question.

Il y a également une volonté des deux OP pour obtenir un stock de produits déparasitants pour les premiers soins. Cette question est à discuter dans le cadre de la poursuite du projet APROLAN.

4.1.6. Appuis aux groupements féminins

Il ressort des discussions de l'atelier qu'une des activités qui intéresse les groupements féminins est d'avoir accès aux intrants pour faire de l'embouche et vendre des aliments bétail. Il apparaît néanmoins que leurs fonds de roulement sont limités. Il convient de déterminer par quel moyen UPROLAIT et Kawtal peuvent les appuyer dans cette activité.

Plus largement, une concertation entre Kawtal, UPROLAIT et les groupements féminins respectifs devrait être engagée afin de déterminer quelles activités pourraient être mises en place pour appuyer les activités de ces groupements féminins.

Encadré n°1 : Positionnement des femmes dans la filière

Des discussions plus spécifiques ont été engagées avec les femmes de Kollo et d'Hamdallaye concernant leur positionnement dans la filière.

Historiquement, au sein du ménage, l'homme menait les animaux aux pâturages et la femme conservait le lait pour le vendre ou le transformer. Avec la raréfaction des pâturages, l'obtention d'aliment bétail est devenue nécessaire. C'est pourquoi à Kollo et Hamdallaye, la traite du matin est amenée aux CCL, ce qui permet d'obtenir de l'aliment bétail en retour. La traite du soir est conservée par les femmes. Il n'en reste pas moins que « *tout le lait qui entre dans la maison est pour la femme* ».

Des discussions, plusieurs situations ressortent dans lesquelles les femmes conservent toujours la propriété de la traite du soir :

- Un premier cas est que la situation ne pose pas de problèmes : elles ne prennent plus la traite du matin qui est principalement destinée à l'achat de l'aliment bétail mais conservent la traite du soir dont le volume est plus important en raison de la meilleure alimentation des animaux. Elles n'ont pas l'impression que cette situation affecte leurs revenus ;
- Dans d'autres cas, pour certaines femmes, la situation peut poser problème au moment d'aller au marché : 3 jours avant, si les femmes veulent pouvoir amener la même quantité de lait caillé à vendre, elles sont obligées d'acheter le lait de la traite du matin au mari (ce qui lui permet d'acheter l'aliment bétail). Elles conservent néanmoins la traite du soir mais perdent un peu de leurs bénéfices ;
- Dans certains ménages, les femmes conservent la traite du soir mais vendent aussi la traite du matin aux collecteurs.

Il apparaît, le plus souvent, que les revenus de la vente de la traite du matin servent pour acheter des aliments bétail mais aussi que les hommes, quand ils ont ces revenus, participent à l'achat des aliments du ménage (ce qui soulage les femmes sur les dépenses du ménage contrairement à la situation antérieure).

La gestion au sein des ménages est très différente d'un couple à l'autre : par exemple, un homme disait qu'il remettait l'argent restant de la traite du matin à sa femme qui lui a finalement proposé de le garder pour participer aux dépenses du ménage. Le projet complétera les entretiens pour mieux déterminer la proportion de ces différentes situations mais les discussions ne montrent, dans l'ensemble pas véritablement de problèmes.

Il ressort néanmoins que les femmes, à travers leurs groupements, souhaiteraient s'adonner à la vente d'aliment bétail et se livrer à des activités d'embouche des animaux. Des discussions sont prévues avec Kawtal et Uprolait pour les appuyer.

Par ailleurs, plusieurs femmes, même si en nombre encore trop limité, sont intégrées dans les groupements et dans les instances de fonctionnement de Kawtal et de l'UPROLAIT.

4.1.7. Table filière / Interprofession

Des discussions, il ressort un intérêt évident à pouvoir réunir les acteurs de la filière pour discuter de difficultés (prix du lait, aliment bétail, santé animale,...) permettant d'améliorer le fonctionnement de la filière.

Au moment de la mission, des réflexions étaient en cours pour l'élaboration de statuts et règlement intérieur pour la mise en place d'une interprofession. La difficulté de ce genre d'initiative est souvent de pouvoir réunir les principaux acteurs concernés (et pas seulement les producteurs) autour de la table.

C'est pourquoi il est plutôt préféré de mettre en place un cadre de concertation pour une première étape et de voir comment il fonctionne avant d'envisager une interprofession. Des règles de fonctionnement de ce cadre de concertation sont en cours d'élaboration. Une des conditions serait que tout le monde soit sur le même pied d'égalité (notamment par rapport à des éventuelles conditions d'invitation). Il convient de profiter du déroulement du projet pour pouvoir appuyer ce cadre de concertation réunissant l'ensemble des acteurs.

Il est également à noter qu'une plateforme d'innovation des acteurs de la filière lait du bassin de Niamey a été mise en place à travers les projets Arolan et Nariindu et de l'université de Niamey dont font partie les acteurs des centres de collecte de Kollo et Hamdallaye.

5. Les plans d'affaires

5.1. L'intérêt du plan d'affaire

Une formation à l'élaboration des plans d'affaires a été dispensée lors de l'atelier : il s'est agit d'insister sur l'intérêt du plan d'affaires et de donner des éléments de méthode afin de le bâtir. Cette session a rencontré un vif intérêt des participants.

Afin de rendre plus concrète cette formation théorique, un plan d'affaire a été établi avec les participants. Le temps imparti ne permettant pas d'en élaborer pour les deux centres et la situation d'Hamdallaye étant plus complexe, il a été préféré d'élaborer le plan d'affaire du centre de Kollo afin que la logique d'élaboration soit mieux comprise.

Le travail sur les plans d'affaire a également permis de passer du temps sur l'intérêt et la nécessité de la prise en compte des amortissements. Selon les informations apportés, l'amortissement de Kollo s'élève à 3.381.429 FCFA/ an et celui de Hamdallaye de 3.642.857 FCFA/an. L'importance de l'amortissement a été mieux intégrée par les participants pour le renouvellement des infrastructures.

Il est noté aussi l'importance de la transformation du lait pasteurisé, dont la marge, plus importante en dépit de dépenses supplémentaires, contribue à l'équilibre financier du centre. Il est néanmoins nécessaire de trouver le bon équilibre dans les quantités transformées comme, par exemple, à Kollo où seuls les volumes collectés après le passage de Solani sont pasteurisés pour éviter des pertes.

5.2. Plan d'affaire de Kollo

5.2.1. Au niveau du centre de collecte de lait

Ce plan d'affaire a été élaboré en atelier avec les représentants des CA et des groupements de femmes afin de montrer comment peut s'établir un plan d'affaires et ce qu'il permet d'obtenir comme résultat prévisionnel.

La trésorerie pour l'achat de lait au niveau du centre de Kollo ne pose pas de problèmes car le fonds de roulement de Kawtal s'élève à 600.000 FCFA (soit l'équivalent pour l'achat 2.000

litres de lait). Actuellement, 300.000 FCFA, auxquels s'ajoutent les bénéfices (faibles pour le moment) sur le lait des premières rotations, sont utilisés, les 300.000 FCFA restant étant sur le compte de Kawtal.

Il s'est ensuite agi de lister les dépenses du centre pour la conservation, la vente du lait cru et la transformation en lait pasteurisé (environ 60l tous les 2 jours). Ces dépenses ont volontairement été définies dans une perspective de dépenses maximales.

La difficulté dans l'élaboration de ce plan d'affaire est de ne pouvoir reposer sur un bilan de l'activité au vu du démarrage récent du centre. Il est également difficile de s'appuyer sur les données d'Hamdallaye dont le fonctionnement est différent. Il conviendra donc de suivre au fur et à mesure de l'année qui vient de suivre les dépenses afin d'affiner le plan d'affaire.

Pour les ressources, l'exercice s'est volontairement basé sur une stratégie a minima pour un volume collecté, en 2014, se situant entre 600 et 800 l de lait cru collectés par jour.

Avec ces hypothèses (dépenses a priori plus importantes et recettes inférieures à ce qui pourrait être prévu), le point d'équilibre pour le centre s'établit à environ **809 litres de lait par jour**. Ainsi en 2014, le **résultat net après amortissement** s'élèverait entre -1.771.429 FCFA (600 l / j) et - 161.429 FCFA (800 l/j). En faisant l'hypothèse que les volumes augmentent, le centre présente rapidement un résultat (qui permet de prendre en charge les amortissements) positif. Ce résultat qui n'apparaît très élevé et s'insère dans la stratégie actuelle du centre qui est de ne pas dégager de bénéfices trop importants, il peut augmenter rapidement en lien avec les volumes de collecte du lait du centre.

Les marges de manœuvre existantes, et dont les responsables de Kawtal, sont conscients pour passer dès 2014 à un résultat positif sur le CCL sont :

- D'assurer un suivi fin des dépenses engagées de manière à les minimiser ;
- De suivre l'activité du gérant et le sensibiliser à ces résultats en lui fixant des objectifs ;
- D'augmenter le volume de lait pour atteindre un volume de lait collecté supérieur à 900 l/j en moyenne.

	(600 l/j)	(800 l/j)	(900 l/j)	(1.000 l/j)
V lait collecté	216 000	288 000	324 000	360 000
V lait cru	205 200	277 200	313 200	349 200
V lait pasteurisé	10 800	10 800	10 800	10 800
Ressources				
Lait cru	61 560 000	83 160 000	93 960 000	104 760 000
Lait pasteurisé	4 860 000	4 860 000	4 860 000	4 860 000
<i>Chiffre d'affaire</i>	<i>66 420 000</i>	<i>88 020 000</i>	<i>98 820 000</i>	<i>109 620 000</i>
Emplois				
Achats lait	59 400 000	79 200 000	89 100 000	99 000 000
<i>Electricité</i>	<i>600 000</i>	<i>750 000</i>	<i>800 000</i>	<i>900 000</i>
<i>Eau</i>	<i>240 000</i>	<i>260 000</i>	<i>270 000</i>	<i>300 000</i>
<i>Déter</i>	<i>120 000</i>	<i>140 000</i>	<i>160 000</i>	<i>180 000</i>
<i>Carburant</i>	<i>720 000</i>	<i>720 000</i>	<i>720 000</i>	<i>750 000</i>
<i>Entretien</i>	<i>150 000</i>	<i>150 000</i>	<i>150 000</i>	<i>180 000</i>
<i>Sachet</i>	<i>180 000</i>	<i>180 000</i>	<i>180 000</i>	<i>180 000</i>
<i>Gaz</i>	<i>60 000</i>	<i>60 000</i>	<i>60 000</i>	<i>60 000</i>
<i>Gazoil</i>	<i>1 000 000</i>	<i>1 000 000</i>	<i>1 000 000</i>	<i>1 000 000</i>
<i>Téléphone</i>	<i>360 000</i>	<i>360 000</i>	<i>360 000</i>	<i>360 000</i>
Conso. Intermed.	3 430 000	3 620 000	3 700 000	3 910 000
Salaires	1 980 000	1 980 000	1 980 000	2 090 000
<i>Sous total</i>	<i>5 410 000</i>	<i>5 600 000</i>	<i>5 680 000</i>	<i>6 000 000</i>
EBE	1 610 000	3 220 000	4 040 000	4 620 000
Amortissement	3 381 429	3 381 429	3 381 429	3 381 429
Résultat (FCFA)	-1 771 429	-161 429	658 571	1 238 571

Tableau 5 : plan d'affaire prévisionnel pour le centre de collecte de lait de Kollo

5.2.2. Plus largement pour Kawtal

Comme indiqué ci-dessus, les ressources propres de Kawtal sont formées des bénéfices sur le centre de collecte du lait, des bénéfices dégagés sur la vente d'aliment bétail et des cotisations des membres.

Dans une vision plus globale sur 2014, l'exercice a été fait de déterminer quelles ressources additionnelles l'OP pourrait dégager en plus de celles du CCL :

- Au niveau de la banque aliment bétail, il est considéré que le nombre de sacs vendus pourraient être estimé entre le double et le triple du nombre de sacs vendus en 2013 (environ 744 sacs) soit des bénéfices dégagés d'environ 300.000 FCFA ;
- Concernant les membres, à la suite des sensibilisations et de l'intérêt pour la livraison du lait au centre et de l'accès à l'aliment bétail, il est envisagé une arrivée d'environ 20 membres supplémentaires, soit des ressources d'environ 500.000 FCFA.

Une partie de ces ressources (amputées des dépenses de fonctionnement de l'OP, celles de la BAB étant déjà comptabilisées) viendraient compléter le plan d'affaire pour Kawtal mais on voit bien l'intérêt à augmenter le volume de lait collecté de manière à dépasser le point d'équilibre et assurer un résultat dégagant des bénéfices.

5.3. Options pour Hamdallaye

5.3.1. Au niveau du centre de collecte de lait

Comme indiqué ci-avant, le schéma de gestion est organisé autour du gérant qui assure la gestion courante du centre et reverse une redevance de 20 FCFA à l'UPROLAIT (cette redevance devant permettre à l'UPROLAIT de couvrir les amortissements du centre).

Le gérant prend ainsi en charge les dépenses de fonctionnement à l'exception des amortissements (l'amortissement du véhicule permettant de livrer le lait pasteurisé à Niamey reste néanmoins à sa charge).

Dans ce schéma, l'UPROLAIT a la responsabilité de suivre l'activité du centre et d'en donner les orientations (négociées avec le gérant). Il est néanmoins relevé une compétition entre i) la volonté de l'UPROLAIT d'augmenter les volumes de lait collectés de manière à négocier un meilleur prix d'achat par Solani et ii) la transformation d'une partie du lait en lait pasteurisé qui ampute les volumes livrés à Solani. Or, Solani n'entamera les négociations pour le prix du lait que si les volumes sont suffisants (3.000 litres/j) pour ouvrir sa ligne de production « 100% produits du Niger » et gagner un marché plus rémunérateur.

Par rapport aux choix stratégiques, il est présenté ci-dessous quatre options, estimées sur la base du fonctionnement du CCL en 2013, destinées à nourrir les échanges et éclairer les décisions :

- Une option 1 où la transformation en lait pasteurisé est à son maximum (400 l) et où le volume de lait cru collecté (à 300 FCFA/L + 20 FCFA/l de redevance) atteint 600 l / jour. Cette option est proche de la situation actuelle. Elle dégagne un résultat net positif très intéressant pour le gérant (à minimiser avec l'amortissement du véhicule

permettant de livrer le lait pasteurisé à Niamey) et permet également à l'UPROLAIT de couvrir l'amortissement mais ne permet pas d'atteindre les volumes nécessaires pour engager les négociations d'augmentation de prix avec Solani. Cette option avantage plutôt le gérant ;

- Une option 2 où la transformation en lait pasteurisé est à son maximum (400 l/j) et où le volume de lait cru collecté (à 300 FCFA/L + 20 FCFA/l de redevance) atteint 1.000 l/jour dont on voit que le résultat pour le gérant est moins intéressant (et il convient de l'amputer de l'amortissement du véhicule permettant les livraisons du lait pasteurisé). Ce scénario permet à l'UPROLAIT d'obtenir le double du montant nécessaire pour couvrir l'amortissement à travers la redevance. Cette option est plutôt favorable à l'UPROLAIT et aux producteurs ;
- Une option 3 où la transformation en lait pasteurisé est à son maximum (400 l/j) et où le volume de lait cru collecté (négocié à 275 FCFA/l au quai + 20 FCFA/l de redevance) atteint 1.000 l/j. Le résultat qui en découle est important pour le gérant. Cette option nécessite un effort des éleveurs à court terme pour une meilleure valorisation du prix du lait à moyen long terme. Elle avantage plutôt le gérant ;
- Une quatrième option où la transformation en pasteurisé est abaissée à 150 litres et où le volume de lait collecté atteint 1.000 l/j. Cette option, en diminuant la compétition entre lait cru et lait pasteurisé, permet d'en livrer davantage à Solani et d'atteindre plus rapidement les seuils minimum requis. La revalorisation du prix pourrait donc être plus rapidement négociée. Elle induit un effort de la part des éleveurs et du gérant et semble l'option la plus équitable dans le partage de la valeur ajoutée dans la perspective d'une revalorisation du prix du lait.

Les deux premières options s'inscrivent dans le scénario 1 où la situation actuelle n'évoluerait pas au niveau des prix d'achat du lait. Elles montrent logiquement, qu'au-delà de la capacité de transformation (450 l) que tout volume de lait supplémentaire collecté agit de manière moins intéressante sur le résultat du CCL.

Les options 3 et 4 s'inscrivent dans le scénario 2 évoqué. Si la troisième option montre que les résultats du centre peuvent être rapidement très importants pour 1.000 l de lait collecté, elle s'inscrit toujours dans une compétition entre volume transformés et livrés à Solani avec un avantage pour le gérant dans la mesure où les éleveurs acceptent une réduction du prix d'achat du lait. La quatrième option apparaît comme la plus équitable en termes d'effort des acteurs (éleveurs, gérant) et la plus favorable à une augmentation des volumes livrés à Solani pour atteindre les seuils requis et revaloriser le prix d'achat du lait.

Ces options ont été élaborées après la mission et n'ont pas été discutées avec le gérant du CCL de Hamdallaye. Il conviendrait donc de les travailler avec lui, vérifier les hypothèses de calcul et voir s'il est prêt à réduire les quantités de lait pasteurisé.

	2013	2014			
	(466 l/j)	(600 l/j) + transfo (400l)	(1.000 L/j) + transfo (400l)	(1.000 L/j) + transfo (400l) + négo prix à 275 F	(1.000 L/j) + transfo réduite (150l) + négo prix à 275 F
V lait collecté	167 649	216 000	360 000	360 000	360 000
V lait cru	79 182	72 000	216 000	216 000	306 000
V lait pasteurisé	88 467	144 000	144 000	144 000	54 000
Ressources					
Lait cru	25 130 000	21 600 000	64 800 000	64 800 000	91 800 000
Lait pasteurisé	38 925 480	64 800 000	64 800 000	64 800 000	24 300 000
<i>Chiffre d'affaire</i>	<i>64 055 480</i>	<i>86 400 000</i>	<i>129 600 000</i>	<i>129 600 000</i>	<i>116 100 000</i>
Emplois					
Achats lait	52 597 285	64 800 000	108 000 000	99 000 000	99 000 000
<i>Electricité</i>	<i>611 380</i>	<i>787 706</i>	<i>1 312 843</i>	<i>1 312 843</i>	<i>1 312 843</i>
<i>Eau</i>	<i>131 100</i>	<i>168 910</i>	<i>281 517</i>	<i>281 517</i>	<i>281 517</i>
<i>Déter</i>	<i>88 000</i>	<i>113 380</i>	<i>188 966</i>	<i>188 966</i>	<i>188 966</i>
<i>Carburant</i>	<i>2 371 150</i>	<i>3 055 004</i>	<i>3 200 000</i>	<i>3 200 000</i>	<i>750 000</i>
<i>Entretien</i>	<i>550 000</i>	<i>708 623</i>	<i>1 181 039</i>	<i>1 181 039</i>	<i>1 181 039</i>
<i>Sachet</i>	<i>1 762 750</i>	<i>2 869 273</i>	<i>2 869 273</i>	<i>2 869 273</i>	<i>360 000</i>
Conso. Intermed.	5 514 380	7 702 896	9 033 638	9 033 638	4 074 365
Salaires	3 102 840	3 102 840	3 102 840	3 102 840	3 102 840
<i>Sous total</i>	<i>8 617 220</i>	<i>10 805 736</i>	<i>12 136 478</i>	<i>12 136 478</i>	<i>7 177 205</i>
EBE	2 840 975	10 794 264	9 463 522	18 463 522	9 922 795
Amortissement *					
Redevance		4 320 000	7 200 000	7 200 000	7 200 000
Résultat (FCFA)	2 840 975	6 474 264	2 263 522	11 263 522	2 722 795

Tableau 6 : compte de résultat 2013 et options possibles pour 2014 à Hamdallaye

(*) Il convient de rajouter l'amortissement lié au véhicule permettant de livrer le lait pasteurisé à Niamey

En fonction des résultats des discussions à Hamdallaye et si le scénario 2 est retenu (les producteurs acceptent de négocier à la baisse le prix du lait), il conviendra de voir si la quatrième option peut-être mise en place. Le cas échéant, il s'agira de revoir les termes du contrat de gérance pour qu'il soit plus équitable entre le gérant et l'UPROLAIT (ou les producteurs en baissant moins le prix d'achat du lait cru au quai).

5.3.2. Plus largement pour l'UPROLAIT

Comme indiqué ci-dessous les ressources pour l'UPROLAIT sont i) les cotisations des nouveaux membres de l'UPROLAIT, ii) les bénéfices sur la banque d'aliment bétail et iii) la redevance versée par le gérant pour le centre de collecte.

Outre les dépenses courantes de l'OP, l'UPROLAIT doit également couvrir l'amortissement sur le CCL.

En 2013, la situation de l'UPROLAIT est donc la suivante :

Redevance perçue (10 FCFA / l jusque Juillet puis 20 FCFA / l depuis)	2.302.660
Bénéfices BAB	?
Cotisations	0
Total	2.302.660
Amortissement	3.642.857
Résultat	-1.340.197

Tableau 7 : situation de l'UPROLAIT en 2013

Dans cette configuration, et en l'absence de précisions sur les bénéfices tirés de la BAB (mais ne couvrant certainement pas ce GAP), il est nécessaire, pour l'UPROLAIT :

- De demander au gérant d'augmenter les volumes de lait de manière à au moins couvrir l'amortissement, c'est-à-dire qu'il doit collecter au minimum 506 l de lait / jour en moyenne (avec la limite que plus il augmente la collecte de lait cru, plus ses bénéfices vont s'amenuiser, à environ 1.223 L/jour en moyenne ses bénéfices seront nuls).
- D'avoir une vision plus précise sur la comptabilité de la BAB ;
- D'augmenter le nombre de membres pour des ressources additionnelles ce qui nécessite i) de convaincre les non membres d'adhérer et de faciliter les adhésions (être plus souple sur le versement de leur quote-part en leur donnant le statut de membre) et ii) d'être plus transparent pour favoriser les adhésions.

C'est en partie pour répondre à ces difficultés et pour définir une stratégie plus claire que l'UPROLAIT doit organiser cette table ronde avec le gérant, les producteurs, les collecteurs et d'autres acteurs de la filière.

6. Les plans d'actions

Comme indiqué ci-avant, le temps imparti n'a pas permis de véritablement approfondir les plans d'actions.

Ils ont été élaborés avec les responsables des bureaux exécutifs de l'UPROLAIT et de Kawtal présents à l'atelier en présence des cadres du projet. Ces plans d'actions doivent être vus comme des grandes lignes d'actions à mener par les OP et être développés au fur et à mesure des avancées et des précisions possibles dans la mise en œuvre des activités.

Les deux OP étant sur une stratégie d'actions relativement proches, les plans d'actions sont relativement similaires pour Kawtal et pour l'UPROLAIT.

Il y a néanmoins des actions qui diffèrent comme la table-ronde que doit organiser l'UPROLAIT en préalable de son AGE et qui doit permettre de faire de choix sur les stratégies à engager : prix du lait, intégration des membres et gouvernance.

Certaines de ces activités, comme précisé dans la partie qui suit devront être appuyées par le projet.

	2014												2015				Appui projet	
	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J		
Commercialisation																		
- Discussion à engager avec SOLANI pour i) renforcer le partenariat, ii) organiser une éventuelle visite de la laiterie par les membres et iii) discuter des éventuelles évolutions de prix																		Oui
- Suivi des activités du gérant																		Oui
Mobilisation des membres																		
- Préparer AGE																		Oui
- Tenir AGE (2j): bilan des activités et financier, présentation plan d'affaires, révision statuts																		Oui
- Informer / Communiquer sur l'ouverture aux membres et la nécessité d'augmenter les volumes collectés																		Oui
Achat aliment bétail																		
- Opération test d'approvisionnement avec crédit fournisseur (1,8 M)																		
- Réflexion sur achat groupé (Kollo et Hamdallaye) avec SHB (Bénin) ou les Grands Moulins (Burkina-Faso) avec:																		Oui
Contacts fournisseurs																		
<i>Obtention échantillon pour test sur les animaux</i>																		
<i>En fonction des test et des possibilités de financement, passage commande</i>																		
- Poursuite de la stratégie de mise en place des stocks dans les villages avec les collecteurs																		
Mise en place de services vétérinaires																		
- Réflexion sur approvisionnement produits déparasitaires																		
- Réflexion à engager avec Arolan 2 sur la mise en place d'Agents des Services Vétérinaires de Proximité																		Oui
Appui aux groupements féminins																		
- Concertation à engager avec les groupements féminins sur les appuis possibles de Kawtal																		Oui
- Appui aux groupements féminins pour l'accès aux intrants																		
Amélioration des outils de gestion																		
- Poursuivre le remplissage des outils existants																		
- Discussions pour améliorer / compléter les outils de gestion																		Oui
- Formation aux outils de gestion																		Oui
- Alphabétisation des gestionnaires, des membres du CA, des CC et de membres																		Oui
Table filière / Interprofession																		
- Organiser une réunion avec les acteurs																		Oui
- Mise en place d'un cadre de concertation: discussion sur les prix, l'accès aliment bétail, la santé animale,...																		

Figure 8 : plan d'action pour Kawtal

	2014											2015				Appui projet	
	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M		J
Commercialisation																	
- Discussion sur les prix d'achat du lait cru et l'opportunité de poursuivre la vente de lait pasteurisé (en lien avec table ronde)																	Oui
- Discussion à engager avec SOLANI pour i) renforcer le partenariat, ii) organiser une éventuelle visite de la laiterie par les membres et iii) discuter des éventuelles évolutions de prix																	Oui
- Suivi des activités du gérant																	Oui
Mobilisation des membres																	
- Organiser une table ronde avec les acteurs pour discuter les différents scénarios, les prix, la stratégie et l'ouverture aux groupements non membres																	Oui
- Réfléchir la différenciation des services entre membres / non membres																	Oui
- Préparer AGE																	Oui
- Tenir AGE: bilan des activités et financier, révision statuts, valider le scénario retenu																	Oui
- Informer / Communiquer sur l'ouverture aux membres et la nécessité d'augmenter les volumes collectés																	Oui
- Appuyer les groupements dans leur fonctionnement																	
Achat aliment bétail																	
- Réflexion sur achat groupé (Kollo et Hamdallaye) avec SHB (Bénin) ou les Grands Moulins (Burkina-Faso) avec:																	Oui
<i>Réflexions sur les prix et les conditions</i>																	
<i>Obtention échantillon pour test sur les animaux</i>																	
<i>En fonction des test et des possibilités de financement, passage commande</i>																	
- Poursuite de la stratégie de mise en place des stocks dans les villages avec les groupements																	
Mise en place de services vétérinaires																	
- Réflexion sur approvisionnement produits déparasitaires																	
- Réflexion à engager avec Arolan 2 sur la mise en place d'Agents des Services Vétérinaires de Proximité																	Oui
Appui aux groupements féminins																	
- Concertation à engager avec les groupements féminins sur les appuis possibles de l'UPROLAIT																	Oui
- Appui aux groupements féminins pour l'accès aux intrants																	
Amélioration des outils de gestion																	
- Poursuivre le remplissage des outils existants																	
- Discussions pour améliorer / compléter les outils de gestion																	Oui
- Formation aux outils de gestion																	Oui
- Alphabétisation des gestionnaires, des membres du CA, des CC et de membres																	Oui
Table filière / Interprofession																	
- Organiser une réunion avec les acteurs																	Oui
- Mise en place d'un cadre de concertation: discussion sur les prix, l'accès aliment bétail, la santé animale,...																	

Figure 9 : plan d'action pour l'UPROLAIT

7. Recommandations

Le projet Nariindu, outre les activités quotidiennes à mener, devra mettre l'accent sur plusieurs actions dans l'accompagnement des deux OP :

- Appuyer la mobilisation des membres en accompagnant, lorsque c'est possible, les membres du CA dans les villages pour discuter de l'intérêt des centres et de la nécessité d'augmenter les volumes de collecte ;
- Poursuivre l'accompagnement des centres pour les guider i) dans la stratégie d'accroissement des volumes de lait collectés et ii) dans les décisions stratégiques ;
- Appuyer le processus d'amélioration des outils de gestion et leur remplissage au travers de visites régulières. En parallèle de ce travail sur les outils de gestion, le projet devra accompagner les gérants à suivre / affiner les plans d'affaire. Sur la base des données 2014, il conviendra de calculer les coûts de revient par litres de lait cru et pasteurisé au niveau des centres ;
- Approfondir et préciser les plans d'actions avec les deux OP ;
- Approfondir les éléments sur le positionnement des femmes dans la filière et favoriser les discussions entre les OP et les groupements de femmes pour appuyer les activités à mettre en place.
- Appuyer les deux OP dans le suivi des activités des gérants et magasiniers ainsi que dans la lecture des outils de gestion ;
- Suivre les amortissements car ils peuvent potentiellement présenter des sommes importantes sur les comptes respectifs des OP.

Plus spécifiquement à Hamdallaye, il conviendrait que le projet puisse :

- Discuter, avec le gérant, les options proposées et voir si la mise en place de la 4^{ème} est possible ;
- Appuyer l'élaboration du compte de résultat 2013 de la BAB ;
- Accompagner l'UPROLAIT pour l'aider à poser les éléments de discussions lors de la table ronde à organiser en mai (le chef de projet Iram pourrait également participer à cette discussion) ainsi qu'au moment de l'AGE.

- Appuyer l'élaboration du plan d'affaire du centre de collecte et de l'UPROLAIT en fonction des décisions qui seront entérinées au moment de l'AG ;
- Accompagner l'UPROLAIT dans le suivi et les orientations des activités du gérant du CCL ;
- Appuyer les groupements membres de l'UPROLAIT en matière de gouvernance et de fonctionnement.

Documents consultés

CESAO, 2013, Appui-accompagnement des gérants des centres de collecte de lait de Hamdallaye et Say, 8p. ;

CESAO, 2013, Formation en gestion et tenue des cahiers de comptabilité des gérants des centres de collecte de Say, Kollo et Hamdallaye et comptables des mini-laiteries Niger Dégué et Ballitari, 7p. ;

Duteurtre G., Corniaux C., et al, 2013, Etude relative à la formulation du programme d'actions détaillé de développement de la filière lait en zone UEMOA, CIRAD, Rapport UEMOA, 75 p. ;

Ganda I. O., la chaîne de valeur « lait cru » dans l'espace périurbain de Niamey, présentation PWP, 63 diapositives. ;

Ganda I. O., 2012, Etude de rentabilité pour le centre de collecte de lait cru de Hamdallaye, rapport provisoire, 21 p. ;

Ganda I. O., 2011, Etude de rentabilité pour le centre de collecte de lait cru de Kollo, rapport provisoire, 20 p. ;

Iram et al, Composition du dossier technique pour le projet Nariindu, 30p. ;

Renard O., 2013, Aide-mémoire mission suivi Nariindu du 2 au 6 décembre 2013, 14p. ;

Renard O., 2013, Rapport de mission du suivi Iram du projet Nariindu – mars 2013, 5p. ;

Roy L., 2012, Appui technique et méthodologique au projet APROLAN, 33p. + annexes ;

Tiambou S., 2012, Module de formation à l'intention des membres des comités de gestion et responsables des centres de collecte de lait, rapport CESAO, 36p. ;

Annexes

Annexe 1 : TDR de la mission

Voir fichier « Annexe 1_Termes de Référence.docx »

Annexe 2 : Calendrier de la mission 2

Voir fichier « Annexe 2_programme_mission.xls »

Annexe 3 : Support de formation sur la gouvernance

Voir fichier « Annexe 3_Support_gouvernance.pwp »

Annexe 4 : Support de formation sur les outils de gestion

Voir fichier « Annexe 4_Support_Gestion.pwp »

Annexe 5 : Support de formation sur la stratégie et le plan d'affaires

Voir fichier « Annexe 5_Support_stratégie et plan d'affaires. pwp »