

Evaluation finale

Projet Nariindu **Approvisionner durablement Niamey en lait local par les petits éleveurs**

**Rapport définitif
Octobre 2015**

**Consultants indépendants :
Stéphane de Noray, Saïdou Oua**

Sommaire

1	INTRODUCTION	5
1.1	Origine du projet Nariindu	5
1.2	Objectif de l'évaluation	6
1.3	Déroulement de la mission	6
2	LES ACQUIS PAR RESULTAT ATTENDU	7
2.1	Synergie des projets Nariindu et Aprolan	7
2.2	Résultat attendu 1 : 1000 familles bénéficient de la part des centres de collecte d'un appui / conseil technico-économique à la production et à la commercialisation et d'un accès aux intrants	7
2.3	Résultat attendu 2 : deux centres de collecte de lait sont fonctionnels (viabilité technique, économique et financière, sociale, juridico institutionnelle)	10
2.4	Résultat attendu 3 : un dialogue interprofessionnel favorise l'organisation de la filière lait pour répondre aux attentes des unités de transformation;	14
2.5	Résultat attendu 4 : une capitalisation et des échanges sous régionaux contribuent à renforcer les filières lait locales.	16
3	LES QUESTIONS EVALUATIVES	17
3.1	Sur les Centres de collecte	17
3.1.1	Des centres péri urbains centrés sur la collecte	17
3.1.2	Une forte prise en compte des femmes villageoises	17
3.1.3	Un développement économique durable	20
3.1.4	Le service de collecte du lait	20
3.1.5	Le service d'approvisionnement en aliments pour bétail	21
3.1.6	Les liens contractuels entre les CC, les collecteurs, Solani	22
3.2	Sur les Organisations de producteurs	23
3.2.1	Le renforcement des OP en gestion	23
3.2.2	Le renforcement stratégique	24
3.3	Processus d'innovation et de capitalisation	25
3.4	Montage institutionnel du projet	26
3.5	Modalités d'intervention	28
3.5.1	La contrainte sécuritaire	28
3.5.2	Le dispositif de suivi	28
3.5.3	Actions de valorisation et de communication données au projet	29
3.5.4	Les comités de pilotage et missions de suivi	30
3.5.5	La situation budgétaire du projet : rapport financier au 30/06/15	31
4	SYNTHESE SUR LES CRITERES D'EVALUATION	34

4.1	Pertinence	34
4.2	Efficacité	34
4.3	Efficienc	35
4.4	Impacts	35
4.5	Durabilité / viabilité	36
5	ANALYSE SWOT	39
6	RECOMMANDATIONS	40
<hr/>		
6.1	Garantir et augmenter les volumes de production	40
6.2	Renforcer les partenariats vitaux	40
6.3	Favoriser les processus d'appropriation des services par les OP	41
6.4	Renforcer (professionnaliser) absolument le niveau des pratiques de gestion	41
6.5	Déboucher sur une structuration des différents centres multiservices	42
7	CONCLUSIONS	44
<hr/>		

Abréviations

AFD	Agence Française de Développement
AGR	Activité génératrice de revenus
APROLAN	Appui à la Promotion de la Filière Laitière Périurbaine à Niamey
AREN	Association pour la Redynamisation de l'Élevage au Niger
BAB	Banque d'aliment pour le bétail
CC	Centre de collecte
CFSI	Comité Français pour la Solidarité Internationale
CSA	Collectif Stratégies Alimentaires
OP	Organisation paysanne
PSEAU	Programme de sécurisation de l'élevage et de l'agriculture périurbaine
RBM	Réseau Billital Maroobé - Réseau des Organisations d'Éleveurs et Pasteurs de l'Afrique de l'Ouest
RSE	Responsabilité sociale de l'entreprise
VSF-B	Vétérinaires Sans Frontières –Belgique

1 Introduction

1.1 Origine du projet Nariindu

Le projet fait suite à la mise en place du centre de collecte de lait d'Hamdallaye construit en 2008 par le projet PSEAU, financé par l'AFD.

Le projet Nariindu a démarré officiellement en janvier 2012, sur financement de la Fondation de France, dans le cadre du programme CFSI-Fondation de France : Promotion de l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest (Pafao). La convention de financement entre l'Iram et l'AFD a été signée en mai 2012 pour un montant total maximum de 453 717 €, suite à un appel à propositions « alimentation des villes : transformation et commercialisation des produits agricoles » sur financement AFD/FISONG. La durée du projet a été fixée à 3 ans.

Puis, un protocole de groupement momentané d'associations a été signé en octobre 2012 entre l'IRAM, chef de file, KARKARA, AREN, RBM et VSF-B.

L'objectif général est l'amélioration de l'approvisionnement en lait local des centres urbains en zone sahélienne, au profit des petits éleveurs périurbains.

A noter que pour l'AFD, les bénéficiaires directs du projet sont les ONGs AREN (Association pour la Redynamisation de l'Elevage au Niger) et Billital Maroobé (BM - Réseau des Organisations d'Éleveurs et Pasteurs de l'Afrique de l'Ouest). Les organisations coopératives d'éleveurs – producteurs, ainsi que les éleveurs livrant aux centres de collecte, les femmes impliquées dans la filière, les acheteurs (industrie, laiteries) et les consommateurs de Niamey sont des bénéficiaires indirects.

Les objectifs spécifiques du projet¹, dans la convention Iram-AFD sont :

- (i) **Appui à 1000 familles** par des centres de collecte : **conseils technico-économiques** à la production et à la commercialisation, accès aux intrants ;
- (ii) **Financement de deux centres de collecte de lait fonctionnels permettant la commercialisation de 4000 l de lait par jour, avec des effets d'entraînement sur 5 à 6 mini laiteries et les industries en aval (objectif d'accroissement de 20% pour les mini laiteries et de 100% pour les industries) ;**
- (iii) **Mise en place d'un dialogue interprofessionnel** favorisant l'organisation de la filière lait pour répondre aux attentes des unités de transformation ;
- (iv) **Capitalisation et échanges sous régionaux** en vue de tirer des enseignements sur les bonnes pratiques de développement des filières lait local en zone sahélienne.

¹L'objectif spécifique défini dans l'accord entre partenaire est l'appui à la collecte, au contrôle de la qualité et à la commercialisation du lait local en périphérie de Niamey, par un dispositif innovant de centres de collecte multiservices, contrôlés par les éleveurs locaux.

1.2 Objectif de l'évaluation

L'objectif spécifique de la présente mission est de conduire **une évaluation externe finale du projet**.

Les résultats escomptés sont de fournir à l'IRAM et à ses partenaires techniques et financiers des informations suffisantes pour :

- **Apprécier globalement et de manière indépendante les résultats du projet**, en référence aux objectifs visés dans les conventions de financement du projet et en référence aux questions évaluatives formulées par les termes de référence ;
- **Tirer les principaux enseignements de l'intervention et formuler des recommandations** stratégiques et opérationnelles concernant les acteurs impliqués dans le projet. Elle devra également formuler des **recommandations pour une éventuelle poursuite des activités** au-delà de la fin des présentes conventions de financement.

La démarche évaluative demandée comporte en outre quelques particularités, sur lesquels les consultants ont apporté leur vision :

- **Elle n'est pas forcément exhaustive** et n'analysera ni n'évaluera pas nécessairement tout. Elle s'attardera davantage sur les points sur lesquels il y a des enjeux.
- Elle devra observer et **analyser les interactions avec les partenaires** de travail : ONGs, autres projets (Karkara, Aprolan, VSF-Belgique, Aren, RBM...), et également traiter du point particulier de l'additionnalité de la contribution de l'AFD.
- La question du genre sera tout particulièrement étudiée, car **l'intégration des femmes pasteurs dans la filière laitière** a été un thème de réflexion et d'action (avec RBM en particulier) dans la mise en place des collectes. Les activités prenant en compte la question du genre ont-elles eu des effets sur les pratiques et le partage des revenus au sein du foyer ?
- L'évaluation devra écouter les différents acteurs afin d'en tirer des témoignages significatifs, les **dires d'acteurs**.

1.3 Déroulement de la mission

La mission s'est déroulée durant huit (8) jours sur le terrain du dimanche 5 au samedi 11 juillet 2015 et, partiellement, sur l'atelier de capitalisation finale qui s'est déroulé du 8 au 10 juillet à Niamey. Elle a été menée par deux (2) consultants indépendants sélectionnés par appel d'offres.

Une note de synthèse de fin de mission a présenté succinctement quelques observations des deux (2) évaluateurs. Elle a servi de support de discussion à la restitution qui a eu lieu en fin de mission le lundi 13 juillet 2015.

2 Les acquis par résultat attendu

Les acquis sont repris pour chacun des 4 résultats attendus, étant entendu que ces résultats sont très complémentaires les uns des autres, et, de ce fait, recourent des actions qui s'entrecroisent².

Les activités de chaque résultat sont rappelées en caractère gras en début de chaque chapitre de résultat³, mais il a semblé plus pertinent de montrer les acquis du projet selon une logique plus fonctionnelle, qui dépasse la liste des activités du cadre logique.

2.1 Synergie des projets Nariindu et Aprolan

Il est à noter que Nariindu a travaillé en étroite collaboration avec le projet Aprolan. Les deux projets ont tous le même chef de projet. Le projet Aprolan finit dans la 2ème moitié de 2016. Les acquis constatés sont des acquis conjoints des projets Aprolan toujours en cours et Nariindu.

Aprolan travaille en amont de la filière, de la production jusqu'aux centres de collecte. Nariindu travaille en appui aux centres de collecte, au niveau des banques d'aliments pour bétail et au niveau des maillons aval de la filière notamment sur la transformation et les ventes.

Aprolan et Nariindu travaillent en synergie sur la structuration des Organisations des producteurs (OP) et sur leur formation et sur celle de leurs membres.

Les synergies avec APROLAN (Karkara, VSF-B) ont été nombreuses et fructueuses ; en particulier, les fonds APROLAN ont pu être mobilisés malgré le décalage dans le temps (en raison de la mise en place d'un avenant) du premier virement de l'Afd ; par ailleurs, les actions d'appui en amont de la filière ont eu des répercussions positives en aval (quantité et qualité du lait fourni aux centres).

2.2 Résultat attendu 1 : 1000 familles bénéficient de la part des centres de collecte d'un appui / conseil technico-économique à la production et à la commercialisation et d'un accès aux intrants

Liste des activités du résultat 1 :

A11 : Etude diagnostic agro-socio-économique

A12 : Animation auprès des groupes de femmes et appui aux initiatives locales

A13 : Au niveau des centres de collecte, sensibilisation aux questions d'hygiène, formations de base

A14 : Mise en place d'un système « lait contre intrants » pour faciliter l'accès à l'alimentation et aux produits d'hygiène et vétérinaires

² On note que le résultat 1 s'attache davantage à la mise en place de processus de dynamiques socio-économiques, alors que le résultat 2 s'attache davantage à la fonctionnalité des centres de collecte, mais la limite d'actions entre les 2 résultats est parfois ténue, comme par exemple la structuration des producteurs et des collecteurs qui peut élarger sur l'un ou l'autre résultat, comme par ailleurs les questions d'accès aux intrants.

Le résultat 3 s'attache au processus de communication et de concertation qu'est l'interprofession, mais on y retrouve l'insertion des femmes dans la filière qui, par sa transversalité, pourrait tout aussi bien être dans l'un des 2 premiers résultats attendus.

³ Selon le Cadre logique.

A15 : Appui organisationnel aux producteurs afin de faciliter l'approvisionnement des centres de collecte

Des familles d'éleveurs qui bénéficient des services des centres

Les centres offrent des services aux membres et aux non membres.

Les collecteurs prélèvent le lait cru chez les éleveurs :

- à Hamdallaye : **1242 familles d'éleveurs** regroupant une population de bénéficiaires directs d'environ 7500 personnes dans les 8 villages.
- A Kollo : **670 familles d'éleveurs** (420 éleveurs visités par les collecteurs dans 14 villages + 250 privés qui viennent vendre leur lait directement) regroupant une population de bénéficiaires directs d'environ 4200 personnes.

Soit au total, **plus de 1900 familles (1000 familles prévues)** d'éleveurs, et **11 700 personnes bénéficiaires directes**.

La structuration et le renforcement de groupements

De nombreuses familles de producteurs et de collecteurs ont bénéficié des activités de formation⁴ et de sensibilisation du projet (avec des supports vidéos en particulier), de la large diffusion des manuels au niveau des sites bénéficiaires et de la distribution de matériels de traite et de collecte du lait.

Afin d'apporter un appui technique à un maximum de producteurs, le projet a mis en place un dispositif qui s'appuie sur des éleveurs pilotes (personnes relais) choisies dans le groupement de base. Ces éleveurs agissent comme des « animateurs endogènes » vis-à-vis des autres producteurs. La plupart des éleveurs pilotes de Hamdallaye et de Kollo sont en fait d'anciens animateurs endogènes précédemment formés par le PSEAU. Ils ont reçu un recyclage par rapport aux aspects de l'hygiène de la traite et du transport du lait cru, puis ont été formés sur la gestion sanitaire et l'utilisation des médicaments de qualité. Après ces formations des formateurs (animateurs endogènes), des formations de masse ont été organisées et réalisées par l'équipe du projet à l'intention des groupements de producteurs laitiers des deux zones de Hamdallaye et Kollo.

En synergie avec Aprolan, le projet Nariindu a participé à la constitution des groupements d'éleveurs, groupements féminins, collecteurs et auxiliaires d'élevage :

- Onze (11) collecteurs se sont rassemblés formellement en groupement coopératif.
- Un zonage géographique a abouti à 6 zones : 6 auxiliaires d'élevage à Kollo et 5 à Hamdallaye ont été formés et constitués en 2 groupements (avec une personne relais, un animateur endogène de la zone, un auxiliaire d'élevage). Les auxiliaires munis de kit d'intervention ont été formés par un vétérinaire privé. Ils assurent le traitement des animaux et les vaccinations.
- Trois (3) groupements féminins se sont créés à Kollo. Les membres sont les femmes d'éleveurs chefs de ménage. Deux cents (200) femmes ont été formées en vie associative et GERME (Gérer Mieux Mon Entreprise) et 82 en AGR

⁴ Voir en annexe 7, la liste des formations données.

(transformation du lait et embouche ovine), dans une optique d'autonomisation des femmes⁵.

Des achats groupés d'aliments pour bétail

Les centres font des achats groupés d'aliments pour bétail : son de riz, son de blé, et tourteau de graine de coton. Ils obtiennent ainsi des prix compétitifs et peuvent se permettre de réaliser une marge dans la vente aux éleveurs tout en restant en deçà des prix locaux du marché d'aliments pour bétail.

Un approvisionnement au village de l'aliment pour bétail

Les centres organisent l'approvisionnement des éleveurs en aliment pour bétail. Les compléments alimentaires pour les vaches en saison creuse est indispensable pour la production du lait. Les éleveurs en sont donc très demandeurs. Ils peuvent maintenant en disposer au village, car il est approvisionné par les collecteurs de lait qui ravitaillent les Coopératives laitières de Hamdallaye et Kollo. Pour renforcer cette transaction de « lait contre intrants » mise en place à travers les services des collecteurs auprès des éleveurs, une subvention complémentaire au budget initial a été obtenue grâce à un prix reçu de la Fondation de France. Le budget a servi à la coopérative Kawtal de Kollo qui a signé une convention de 3.443.775 Fcfa avec le projet. Elle est destinée à des prêts sans intérêts aux collecteurs pour augmenter leur fonds de roulement pour l'achat du lait cru frais. Une convention de crédit est signée entre Kawtal et chaque collecteur concerné. Un compte spécifique pour la gestion de la banque d'aliments pour bétail (BAB) et du fonds de roulement des collecteurs a été créé. Ce compte est utilisé au renouvellement du stock de la BAB.⁶

Des collecteurs qui transmettent les messages aux éleveurs sur l'hygiène du lait et la santé des animaux

Les collecteurs et des éleveurs ont été formés sur les complémentations stratégiques en saison sèche, sur l'hygiène pour la production du lait et sur la conduite du troupeau. Ces collecteurs prodiguent maintenant les conseils auprès des éleveurs pour augmenter les volumes de production du lait.

⁵ Une étude est en cours fin 2015 pour évaluer les premiers effets. On a constaté pour un groupement (Fête Bokki) le doublement du fonds de roulement et l'accès à un crédit de 1.5 M FCFA pour réaliser des activités d'embouche ovine, bovine et aviculture.

⁶ 6 collecteurs à Hamdallaye ont remboursé leur crédit et accédé fin 2015 à de nouveaux crédits ; 9 collecteurs à Kollo ont eu accès au crédit, 3 d'entre eux ont obtenu de la banque un délai supplémentaire de remboursement.

2.3 Résultat attendu 2 : deux centres de collecte de lait sont fonctionnels (viabilité technique, économique et financière, sociale, juridico institutionnelle)

Liste des activités du résultat 2 :

A21 : Etude du modèle institutionnel, économique, technique des centres de collecte, identification participative des zones prioritaires d'action

A22 : Structuration des producteurs et collecteurs autour des centres de collectes

A23 : Construction d'un centre de collecte supplémentaire (Kollo) et mise à disposition d'équipements en fonction des priorités

A24 : formation des personnels des centres de collecte

A25 : appui à la gestion du centre de collecte et à la contractualisation avec les acheteurs

Deux centres de collecte (CC) multiservices

Le projet appuie deux (2) centres de collecte de lait frais:

Le Centre de Kollo qui a été créé en novembre 2013 par le projet et le centre d'Hamdallaye créé en 2009, déjà existant avant le projet.

Le chiffre d'affaires 2014 réalisé est de 70 millions Fcfa pour les 2 centres : 50 millions pour le CC d'Hamdallaye et 20 millions pour celui de Kollo (les données fiables ne sont disponibles que sur une période de 8 mois).

Ces centres ont mis en place des services diversifiés (voir ci-après).

Deux groupements d'éleveurs s'organisent pour piloter les centres

Uprolait (Union des producteurs de lait d'Hamdallaye) a été créé en 2009. C'est une coopérative de 8 villages membres. Huit (8) autres villages devraient y adhérer, mais il existe un contentieux sur le montant élevé de la cotisation d'adhésion de 250 000 Fcfa.

Kawtal (à Kollo), a été créé en 2013. Kawtal à Kollo est une coopérative de 65 membres individuels dont 5 femmes.

Un réseau de collecteurs organisés qui ramassent chaque jour le lait dans les villages

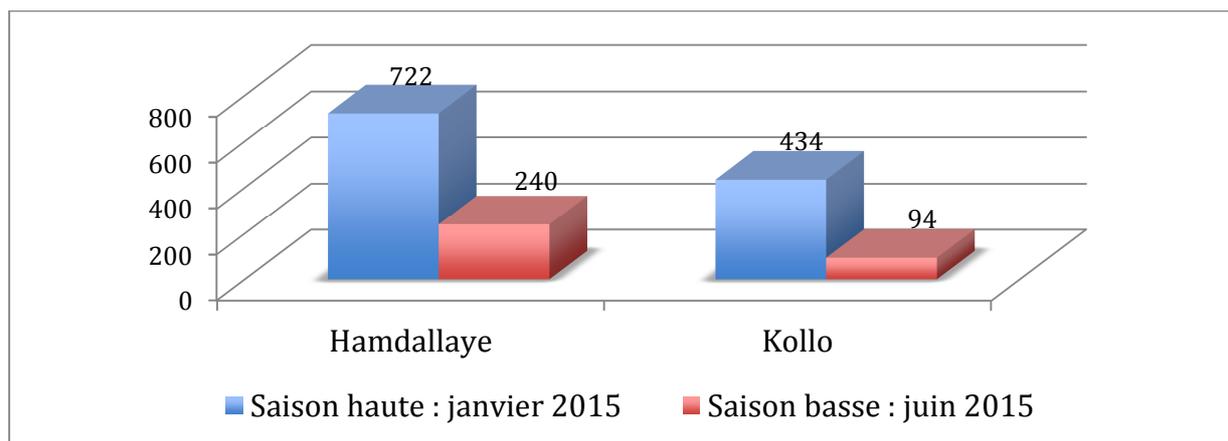
Neuf (9) collecteurs à Kollo sont regroupés au sein d'une association.

A Hamdallaye, pas moins de 25 collecteurs indépendants travaillent en période de pic de production. Ils n'étaient que douze (12) en juillet 2015.

La quantité moyenne du lait collecté par jour est très variable d'une saison à l'autre.

Au total, **165 970 litres ont été collectés en 2014 à Hamdallaye** (soit en moyenne 455 litres par jour), et **70 975 litres en 8 mois en 2014 pour le centre de Kollo** (soit en moyenne, 292 litres par jour).

- Exemple de productions moyennes journalières de lait cru sur un mois de saison haute et un mois de saison basse pour chaque centre de collecte :



	Hamdallaye	Kollo
Saison haute : janvier 2015 :	722 litres	434 litres.
Saison basse : juin 2015 :	240 litres	94 litres.

Un stockage du lait accompagné d'un contrôle de sa qualité

Les deux (2) CC réceptionnent le lait cru chaque matin.

Uprolait possède 2 cuves de 800 litres dont une qui refroidit et maintient le lait à une température de 3 degrés. Kawtal en possède également deux (2) dont l'une d'une capacité de 1030 litres pour le refroidissement à 4°C et l'autre de 1000 litres pour la conservation du lait frais jusqu'à son départ vers les locaux de la société d'industrie laitière contractante. Un générateur électrique à Kollo permet de pallier aux baisses importantes de tension, absentes ou plus rares à Hamdallaye

A l'achat du lait cru, le centre vérifie systématiquement le degré d'acidité et la densimétrie (pour contrôler la teneur en eau) du lait apporté. Le lait mouillé ou très acide qui risque donc de cailler est rejeté. Le lait accepté est payé cash.

Une vente de la production, en particulier du lait cru, à une entreprise industrielle

Pour écouler le lait, les centres ont passé un accord avec une entreprise de transformation de Niamey, la Société de Lait du Niger (Solani), avec laquelle ils ont trouvé à court terme, un contrat d'exclusivité.

Solani, en échange, s'engage à acheter toute la production à des tarifs différentiels en fonction de la quantité à livrer. Elle achète le lait à 300 francs le litre au quai des centres jusqu'à une quantité de 300 litres livrés ; au-delà d'une quantité de 300 litres livrés, elle achète le litre de lait à 350 francs.. Au total, 165 000 litres de lait ont été livrés à Solani en 2014, soit en moyenne 452 litres par jour.

- Volumes de lait cru livrés à Solani : par les centres de collecte de Kollo et Hamdallaye en 2014 et par d'autres approvisionnements :

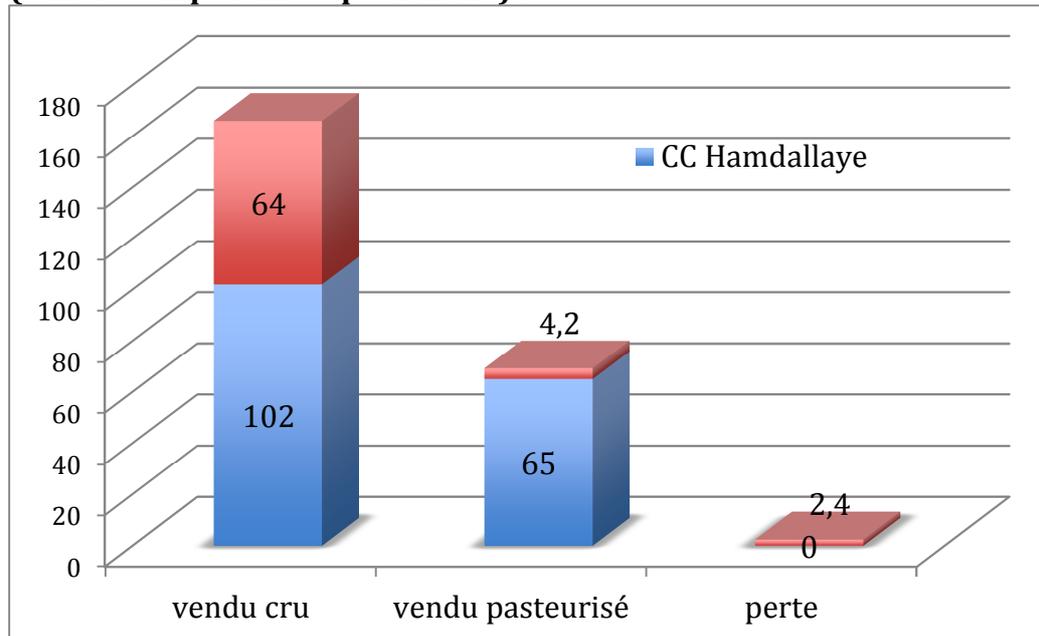
Mois	CC Kollo	CC Hamdallaye	total livré par les 2 centres	moy jour livré par les 2 CC	autres volumes livrés à Solani	Total achat lait cru par Solani	
	volume livré (litres)					en litre/mois	moy jour
Janvier	11 854	14 471	26 325	849	56 323	82 648	2 666
Février	9 273	16 769	26 042	898	45 234	71 276	2 458
Mars	9 233	16 857	26 090	842	31 531	57 620	1 859
Avril	4 959	14 702	19 661	655	20 335	39 995	1 333
Mai	-	2 400	2 400	77	20 648	23 048	743
Juin	-	-	-	-	12 189	12 189	406
Juillet	-	-	-	-	10 218	10 218	330
Août	-	4 210	4 210	136	33 954	38 163	1 231
Septembre	6 662	10 042	16 704	557	31 875	48 579	1 619
Octobre	5 866	5 791	11 657	376	19 771	31 428	1 014
Novembre	7 801	5 365	13 166	439	22 883	36 049	1 202
Décembre	8 060	10 682	18 742	605	27 830	46 572	1 502
TOTAL	63 708	101 287	164 995	452	332 789	497 783	1 364
% livré / total Solani	13	20	33	33	67	100	

Le lait collecté et vendu en 2014 pour les 2 centres est de **237 000 litres**.

- Quantité de lait (en Milliers de litres) collecté par les 2 CC, et vendu cru, vendu pasteurisé, et perdu :

	collecté	vendu cru	vendu pasteurisé	perte
CC Hamdallaye	166	102	65	0
CC Kollo	71	64	4,2	2,4
total	237	166	69,2	2,4

- Vente de lait (en milliers de litres) par chacun des 2 centres de collecte en 2014 (8 mois comptabilisés pour Kollo) :

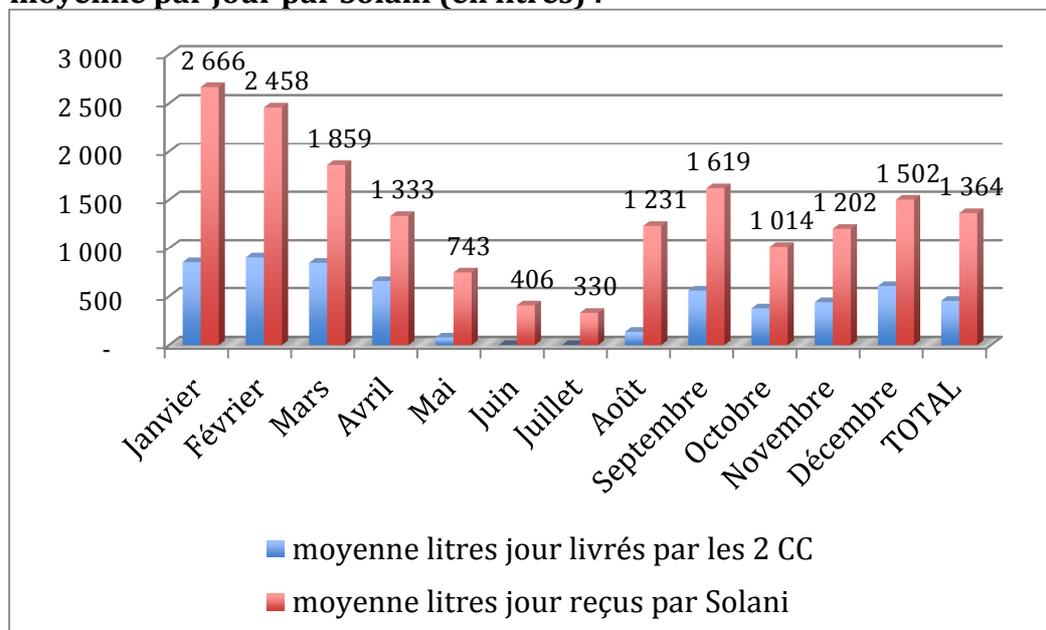


Grâce en particulier aux 2 CC, Solani a augmenté ses approvisionnements en lait cru de 28,5% entre 2012 et 2014, passant de 387 258 litres à 497 783 litres.

Comme le montre le graphique ci-après, les centres de collecte représentent en 2014 un tiers de l'approvisionnement de Solani.

Les pertes sont dues à des pannes et à des retards de réparation.

- Part du lait quotidien livré par les 2 CC à Solani comparée au total reçu en moyenne par jour par Solani (en litres) :



La gestion de banques d'aliments pour le bétail (BAB)

Les 2 CC ont mis en place des banques d'aliments pour le bétail gérées par un membre du Conseil d'Administration. Ces BAB sont chargées de l'achat des stocks, de leur gestion au CC et de leur revente aux éleveurs, le plus souvent à travers les collecteurs.

2.4 Résultat attendu 3 : un dialogue interprofessionnel favorise l'organisation de la filière lait pour répondre aux attentes des unités de transformation;

Liste des activités du résultat 3 :

A31 : Mise en place et animation d'un cadre de concertation entre les acteurs de la filière laitière

A32 : Rédaction, diffusion et appropriation de documents de référence sur la filière lait à l'attention des différents opérateurs (guide de bonnes pratiques d'hygiène, fiches techniques, contrats-type, lettre d'information, etc.)

A 33 : Appui à l'insertion des femmes dans la filière

Un dialogue centres de collecte / Solani / acteurs de la filière

Le projet a favorisé la mise en place d'un cadre de concertation global de la filière au niveau de chaque centre.

Dans l'optique de promouvoir le dialogue interprofessionnel et l'intégration des femmes au processus décisionnel de la filière du lait local, le projet Nariindu a accompagné l'émergence d'un cadre local de dialogue autour des 2 CC.

A Hamdallaye, cet espace local de dialogue regroupe outre 8 groupements féminins, les producteurs, les collecteurs et les auxiliaires d'élevage. Ils fédèrent aussi les autorités traditionnelles (représentant du chef de canton), les rouggas, les lamés (chefs des femmes) et les représentants des structures faîtières des producteurs (AREN, GAJEL, FNEN Daddo).

Au niveau local, 2 réunions par an (dont une sur la santé animale) ont été tenues, et des réunions extraordinaires (3 en 2015 et 1 réunion en janvier 2016) ont été convoquées pour régler des conflits. Concernant la plateforme nationale d'innovation des acteurs de la filière lait de Niamey, une réunion trimestrielle (4 réunion en 2015)

Les décisions sont prises de façon participative entre les conseils d'administration des centres, les producteurs de base et les collecteurs. Tous les prix d'achat et vente sont transparents. Il en est de même avec les conditions contractuelles entre Solani et les centres.

Les acteurs de la filière lait d'Hamdallaye se réunissent le premier jeudi de chaque mois (Uprolait, les producteurs, les collecteurs, les groupes de femmes, le gérant du CC, les auxiliaires).

C'est ainsi que des accords particuliers s'établissent, notamment ceux concernant les prix de vente du lait à Solani.

Ce type de dialogue interprofessionnel a également permis une meilleure coordination de la campagne de vaccination des animaux dans la zone d'intervention du projet.

Par ailleurs, à titre d'exemple, après l'obtention d'un complément de financement auprès du CFSI (dans le cadre du programme CFSI-Fondation de France – PAFAO) d'un montant de 40.698 euros afin de développer le partenariat CC/Solani, le projet a favorisé le lancement d'une ligne de produits laitiers « 100% Niger ». En juillet 2015, les centres et Solani ont entamé un dialogue pour s'entendre sur le prix d'un yaourt. Ce projet vient en synergie avec le projet Nariindu, en permettant de mettre l'accent sur le développement d'un produit « 100% local », non prévu dans le projet initial.

Un accès au crédit en particulier pour des AGR pour les femmes

Le Crédit Mutuel du Niger (CMN)

Le CMN est un système financier décentralisé (SFD) créé en 2007 sur tout le Niger : Il compte 16 agences dont 9 à Niamey, 20 000 sociétaires, avec un objectif de donner accès aux services bancaires à tous.

Le projet travaille avec une des agences de Niamey dont le volume de crédit total est de 105 millions de Fcfa. Aprolan a apporté un fonds de garantie de 3 millions de Fcfa. Le crédit négocié possible est de 200%, soit 6 millions de Fcfa. Les crédits sont accessibles aux groupements de producteurs, de femmes, aux éleveurs seuls ou aux collecteurs.

Les produits financiers proposés sont essentiellement de 2 types :

- Le crédit consommation : De 10 000 Fcfa jusqu'à 1 million (collecteur individuel) pour l'acquisition de motos pour les collecteurs, ou pour des produits de pharmacie pour les auxiliaires d'élevage. Le taux d'intérêt est de 20,9% l'an, sur 1 à 12 mois, 19,8% l'an de 13 à 24 mois, et 18,7% l'an de 24 à 36 mois. Si les emprunteurs ont une épargne préalable, le taux est abaissé à 16,9% l'an. En juillet 2015, neuf (9) collecteurs avaient contracté 500 000 Fcfa chacun pour l'acquisition d'une moto.
- Le crédit pour le commerce (embouche, activité saisonnière, intrants, AGR) : Il s'adresse surtout à des groupements. Le taux d'intérêt est de 20,9% l'an, inférieur à 1 an. Par ailleurs, un groupement de 30 femmes a emprunté 1,1 million de Fcfa pour développer des AGR.

Aprolan pousse à la création d'un Comité de crédit dans les groupements, dès qu'il y a un emprunt. A la fin du projet Aprolan, le CMN souhaite que les éleveurs volent de leurs propres ailes, mais se pose la question de la pérennité du fonds de garantie déposé par Aprolan.

Crédit interne aux CC

Il existe également des contractualisations entre le CC de Kollo et les collecteurs regroupés en groupement concernant les motos et également des avances de liquidité sans intérêt pour l'achat du lait cru aux producteurs.

Un film sur le genre

Un film sur la question du genre a été réalisé avec des saynètes autour de la gestion du lait au sein de la famille (traite, vente par l'homme, transformation par la femme, utilisations de l'argent, rôle de la femme au sein du foyer en lien avec la question de la vente du lait cru), destinées en particulier à être diffusées dans les villages d'éleveurs et

visant à susciter le dialogue lors des projections nocturnes. Le film est projeté dans le cadre des formations de terrain⁷.

2.5 Résultat attendu 4 : une capitalisation et des échanges sous régionaux contribuent à renforcer les filières lait locales.

Liste des activités du résultat 4 :

A41 : Suivi régulier des avancées et enseignements du projet

A42 : Formulation précise des axes de la capitalisation sous régionale, formulation des termes de références des enquêtes pays

A43 : Réalisation des études pays (y compris Niger)

A44 : Atelier sous régional

A45 : Réalisation et diffusion d'un document de capitalisation à l'attention des décideurs sous régionaux (gouvernements, instances intergouvernementales)

Une démarche de capitalisation

La démarche de capitalisation a consisté à mettre en place un processus, sous la responsabilité de RBM, qui permet de mieux intégrer les éleveurs dans les systèmes de production du lait. Ils participent eux-mêmes au processus d'échange d'expériences.

La démarche a été réalisée comme suit (source : rapport C. Coronel, mai 2014) :

- i. Des études pays réalisées (y compris Niger/Nariindu) : elles enrichissent la réflexion sur les modalités d'approvisionnement des villes en zone soudano-sahélienne, et sur la place des éleveurs pastoraux dans les dispositifs mis en place. Elles s'intéressent aux réussites à partir de dispositifs innovants.
- ii. Un atelier sous régional organisé à Niamey en juillet 2015 ; il a permis d'échanger sur les expériences dans chaque pays et de formuler des recommandations opérationnelles à destination des décideurs politiques nationaux et régionaux.
- iii. Un document de capitalisation à l'attention des décideurs sous régionaux (gouvernements, instances intergouvernementales) doit être élaboré et diffusé, sur la base des études et des débats de l'atelier. RBM s'appuiera sur ce document de capitalisation pour mener ses actions de plaidoyer. Les termes de référence pour les études ont été acceptés par l'AFD.
- iv. Des documents de référence sur la filière lait à l'attention des différents opérateurs doivent être formalisés et diffusés⁸.

⁷ 9 projections ont été réalisées dans les villages, pour un public total d'environ 2000 femmes et autant d'hommes de tous âges.

⁸ Boîte à outils regroupant les principaux documents de contractualisation, gestion des centres de collecte, etc. qui sera inséré dans le CD de capitalisation IRAM du projet

3 Les questions évaluatives

Les thématiques ou problématiques / processus abordés dans ce chapitre apportent des éléments de réponses à des préoccupations qui sont apparues à l'Iram ou à Karkara à travers le chef du projet Nariindu. Ils ne sont donc pas exhaustifs.

3.1 Sur les Centres de collecte

Le modèle de filière laitière développé par Nariindu présente des caractéristiques originales qui en font un système innovant :

3.1.1 Des centres péri urbains centrés sur la collecte

Les CC sont situés autour de Niamey, Capitale du Niger, qui représente un marché potentiel conséquent. S'agissant de collecte de lait et de revente, les volumes importants de lait local ne sont pas limités par l'outil de transformation du lait. Les CC gèrent avant tout des flux qui répondent à un système de distribution allant de l'éleveur à l'industriel transformateur.

La proximité de la ville permet de toucher la demande de l'industrie de transformation laitière.

Les collecteurs sont intéressés à l'augmentation des rendements. Les meilleurs collecteurs dégagent des marges importantes, d'où leur intérêt à l'acquisition de motos. Les collecteurs sont équipés de kits qui leur permettent de mieux assurer leur service d'achat et de conseil qualité. Les formations des collecteurs constituent un relais efficace entre éleveurs et CC.

Les CC garantissent une qualité à l'industrie laitière. Cette maîtrise de la qualité se réalise grâce à un contrôle interne aux centres de collecte équipés de laboratoire⁹.

3.1.2 Une forte prise en compte des femmes villageoises

Les ménages, avec l'avènement des CC, ont changé en partie leur mode de constitution de revenus basé sur le lait. Traditionnellement (voir le schéma ci-après), les hommes traient et les femmes gèrent le lait, soit en le vendant cru ou transformé, soit en décidant que le ménage va le consommer, soit, enfin, en le jetant s'il y a surproduction. Le fait que le lait constitue un revenu régulier appréciable, a parfois modifié cet équilibre. Le projet a prévu des services de compensation qui redonnent aux femmes des revenus.

Une étude spécifique genre a été menée début 2012, qui a permis d'identifier les principaux risques et les principales opportunités pour les femmes, en lien avec le projet. Des indicateurs spécifiques relatifs au genre ont été mis en place dans le prolongement de cette étude.

La représentation des femmes dans les Bureaux des centres reste proportionnellement modeste (sur 15 membres, 6% sont des femmes à Hamdallaye et 13% à Kollo, mais les postes pourvus sont importants : 2ème vice-présidente et trésorière à Kollo, Secrétaire générale à Hamdallaye).

Le projet a identifié l'appui aux AGR (grâce à un appui des IMF) comme un possible levier pour limiter les risques d'exclusion liés à la vente de lait cru. La vente directe du lait cru par les femmes, facilitée par un accès privilégié aux intrants pour alimenter les

⁹ Une convention de collaboration a été signée avec un laboratoire de contrôle de Niamey : 1 contrôle par Centre effectué par le laboratoire en 2015, 3 à 4 prévus en 2016

animaux (l'étude genre a en effet montré que c'est celui (ou celle) qui achète l'aliment pour le bétail qui a accès au lait produit), est aussi une option développée par le projet.

Il faut noter dans ce processus que la résilience des éleveurs, hommes et femmes, a été constatée, dans leur faculté à trouver des équilibres sociaux et économiques :

- **les pratiques changent d'un village à l'autre**, dans certains, ce sont les hommes qui vendent le lait aux collecteurs, dans d'autres, ce sont les femmes. Les femmes achètent parfois le lait aux hommes pour leurs besoins de transformation ou même pour l'autoconsommation. Certains réservent la traite du matin à la vente du lait aux collecteurs par les hommes et la traite du soir, à la fourniture du lait frais pour les femmes. Il existe cependant une constante : ce sont les hommes qui font la traite et les femmes qui transforment le lait cru.
- Le projet a su appréhender les modifications sociales et économiques et proposer **des alternatives aux femmes pour compenser les frustrations du début**. Les femmes ont compensé leurs manques à gagner avec le lait par d'autres activités grâce à l'accès au crédit, à l'alphabétisation fonctionnelle et à leur meilleure capacité à dégager des revenus nouveaux comme l'embouche ou la commercialisation de produits transformés (dont le lait).
- Au bout du compte, **les femmes ont une situation nouvelle** :
 - o Des revenus plus diversifiés ;
 - o Une autonomie sociale plus grande (utilisation du téléphone portable) ;
 - o Moins de contraintes physiques (aller chercher de l'aliment pour bétail, aller vendre le lait transformé au marché) ;
 - o Plus de revenus dans le ménage.

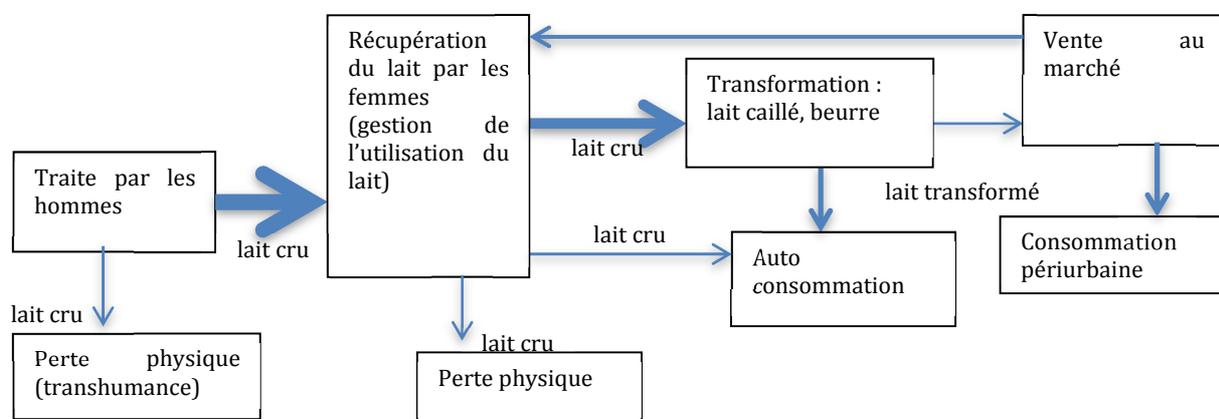
Il convient de vérifier cependant à terme si le système n'induit pas :

- une fuite de revenus du ménage par des dépenses hors foyer réalisés par les hommes¹⁰ ;
- une baisse des revenus détenus par les femmes.

Du côté des éleveurs, la collecte du lait a modifié leurs habitudes quant à la gestion du lait.

On est parti d'un circuit traditionnel tel que le montre le schéma suivant :

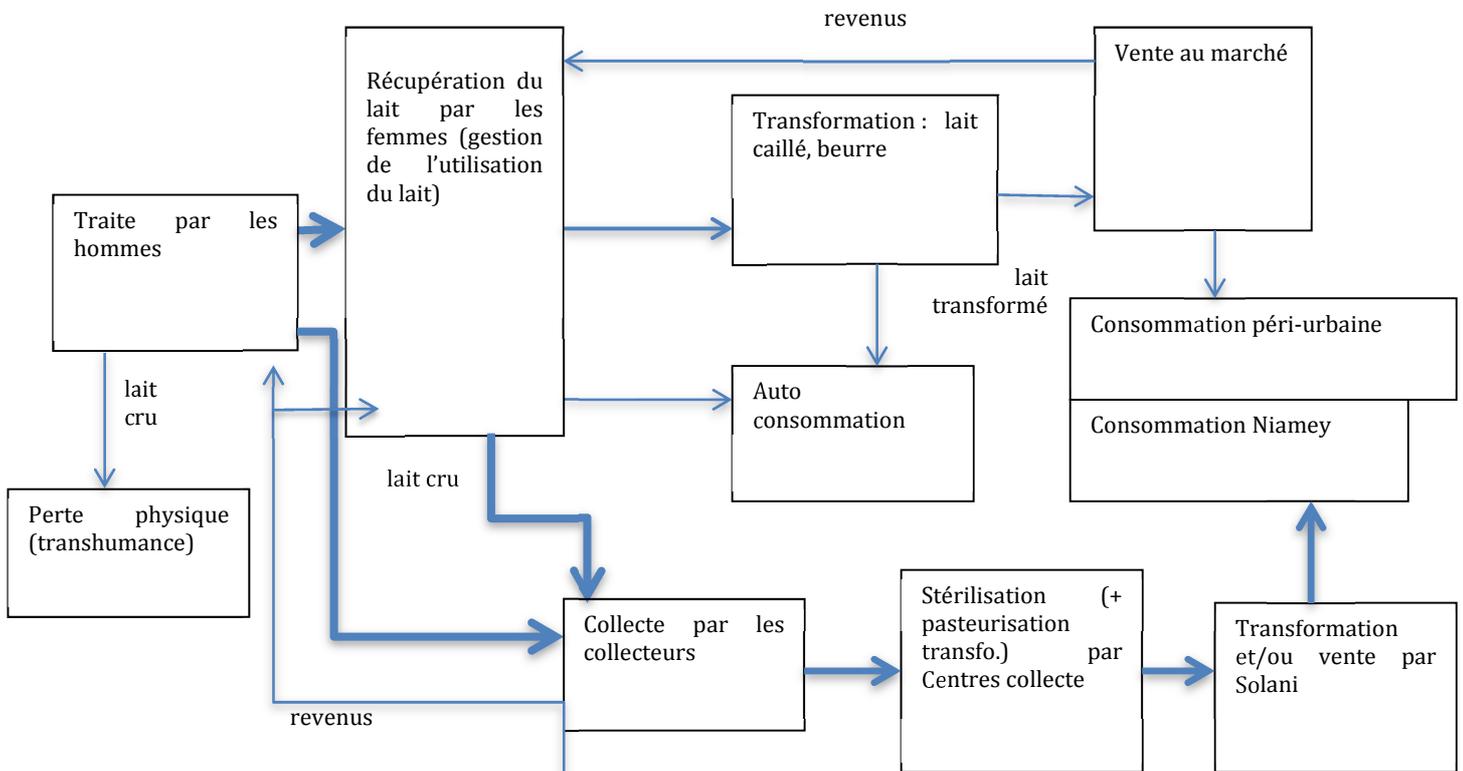
Schéma des circuits de la filière lait avant projet, prise en compte par le modèle Nariindu :



¹⁰ Une étude fin 2015 permettra d'avoir des éléments plus précis sur cette question ; le rapport sera joint au CD de capitalisation de Nariindu

... évolutions vers un circuit qui subit **des modifications induites par le projet et les centres** :

Schéma des circuits de la filière lait après projet, selon le modèle Nariindu¹¹ :



- D'un point de vue sanitaire et hygiène :
 - o Le lait livré aux centres est plus sain grâce aux formations en amont et à la mise à disposition de matériel plus hygiénique (bidons de traite et de transport, nettoyage des bidons aux centres)
 - o Les animaux sont en meilleure santé et mieux nourris grâce à la fourniture d'aliments pour le bétail
- D'un point de vue technico-économique :
 - o Des stocks d'aliments pour bétail arrivent au village et sont meilleur marché
 - o Les éleveurs peuvent échanger des aliments pour bétail contre du lait
 - o Il n'y a plus de perte de lait
 - o Les revenus du ménage augmentent : davantage de lait vendu, et à un meilleur prix
 - o Les femmes peuvent éventuellement accroître les volumes de lait transformé (production par ménage supérieure, le choix de vendre le lait cru ou transformé dépendra des opportunités localement)

¹¹ Il existe à Niamey d'autres circuits dans la filière laitière, soit selon le schéma avant-projet, soit par des systèmes de collecte divers, en lien avec les entreprises industrielles de transformation.

- Les femmes peuvent se consacrer à d'autres activités (moins de temps passé en transport et attente sur les marchés pour vendre leurs produits transformés), dont des AGR compensatrices
- D'un point de vue social :
 - les hommes récupèrent une partie des augmentations de revenus en vendant eux-mêmes du lait aux collecteurs
 - les femmes perdent certaines prérogatives sur l'utilisation du lait
 - les femmes se mettent à acheter du lait aux hommes
 - les femmes peuvent éviter de se déplacer au marché
 - les quantités de lait, frais, local et sain, sont davantage accessibles aux consommateurs de Niamey

3.1.3 Un développement économique durable

Les CC sont conçus pour favoriser une appropriation par les producteurs et une viabilité dans le temps.

Les CC, avec l'appui du projet, ont été à la recherche absolue de rentabilité¹². Pour cela, une gestion des centres par les éleveurs constitue un objectif.

Enfin, le projet a favorisé les relations contractuelles écrites, qui fixent les règles entre partenaires, et en particulier entre clients et fournisseurs : convention avec SOLANI, avec les laboratoires de contrôle, entre collecteurs et centres, entre membres des coopératives et centres de collecte, entre collecteurs eux-mêmes (constitution d'une association professionnelle des collecteurs), entre boutique d'intrants et collecteurs, etc.

3.1.4 Le service de collecte du lait

Le service de collecte du lait avec les collecteurs est bien organisé et maîtrisé par les centres. La gestion reste très simple, mais transparente et régulière.

A noter cependant que la gestion du centre d'Hamdallaye a été délégué contractuellement à une petite société, dont le gérant paraît honnête et dévoué à la tâche, mais cette gestion n'est pas sous le contrôle de l'association des éleveurs qui n'ont ni les moyens de la comprendre, ni ceux de la contrôler. Ils sont dans une position d'attente et de dépendance qui les rend très vulnérables. Si le gérant part, le centre n'a aucune autonomie pour réagir seul. Dans ce cas, le centre risque de s'effondrer. Or, la rentabilité du centre est encore précaire et la société de gérance peut ne pas y trouver son compte. L'OP propriétaire par ailleurs du centre, doit prendre en mains cette fonction de gestion¹³.

¹² Voir le chapitre sur la durabilité.

¹³ Une recommandation prioritaire serait de renforcer les formations des membres du CA de l'OP, de favoriser l'accès au CA de personnes alphabétisées et capables de suivre les activités du centre ; enfin, une fois les CA en capacité de les comprendre, des restitutions budgétaires détaillées devraient être fournies sur une base semestrielle.

3.1.5 Le service d'approvisionnement en aliments pour bétail

Le service d'approvisionnement en aliments pour bétail fonctionne et rend un service très apprécié par les éleveurs. Il a un impact très direct sur le rendement en lait des vaches. En juin et juillet, en fin de période de soudure, les vaches n'ayant pas reçu de complément alimentaire sont souvent totalement improductives. Le centre de Kollo a vendu du 16 août 2014 au 5 avril 2015, 62 tonnes de son de riz et 40 tonnes de son de blé.

Ce service se caractérise par :

- Un approvisionnement au centre en quantité en son de riz, son de blé et tourteau :
- Une gestion par un éleveur élu du conseil d'administration, en charge de la BAB, rémunéré pour cela ;
- Des livraisons aux éleveurs à travers les collecteurs qui vendent soit en cash, soit contre la fourniture de lait, en amenant l'aliment et en le vendant au coup par coup le matin en allant collecter le lait cru dans le village ou en le stockant au village.
- Des marges réalisées par le centre de collecte (à Kollo 11% de marge brute sur le son de riz et 8% sur le son de blé. Plus de 600 000 F de marge brute en 8 mois d'août 2014 à avril 2015).

Le mode de gestion reste cependant encore très informel. En juillet 2015, à Kollo, les outils de gestion sont tenus en arabe par le gérant de la BAB. Celui-ci procède aux ventes de tourteau, de son de blé importé du Burkina Faso et de son de riz du Niger. Le solde annoncé à Kollo est de 3 650 000 Fcfa versés dont un million en juin 2015 et 2 650 000 Fcfa versés en mars et avril 2015. Le gérant de la BAB n'a pourtant pas de caisse, il confie l'argent à un boutiquier. C'est le trésorier qui réalise les achats d'aliments pour bétail. Il existe un commissaire aux comptes qui contrôle la caisse du gestionnaire de la BAB et celle du trésorier et qui compare les achats avec les sorties d'argent. Le chef de projet fait également des contrôles de caisse.

Lors de la dernière AG de la coopérative le 5 avril 2015, il a été annoncé les stocks suivants :

	rotations des stocks du 16 août 2014 au 5 avril 2015, en tonnes
quantité (t) son de riz	62
quantité (t) son de blé	40
quantité (t) tourteau	0

Les prix pratiqués sont les suivants :

Son de blé (sac de 25 kg) :

- Achat : 3325 F.
- Vente : 3600 F aux collecteurs et aux membres,
- Vente : 3850 F aux non collecteurs et non membres.

Ce sac est à 5000 F sur les marchés locaux.

Son de riz (sac de 50 kg) :

- Achat : 4000 F, plus des frais de transport à 500 = 4500 F.

- Vente : 5000 F aux collecteurs et membres,
- Vente : 5500 F aux non membres et non collecteurs.

Ce sac est à 6000 F sur les marchés locaux.

Le gérant gagne 100 F par sac vendu.

Sur ces bases, le CC a réalisé un bénéfice de 600 000 Fcfa d'aout à avril 2015.

Les collecteurs ne prennent pas de marge sur l'aliment mais sur le lait (prix fixé en AG de l'OP et accepté par les éleveurs) ; l'aliment permet de fidéliser les clients.

Le service de la BAB reste perfectible sur les points suivants :

- Une meilleure régularité dans les approvisionnements tout au long de l'année ;
- Une meilleure visibilité de la gestion des banques (les élus tiennent des cahiers en arabe, peu contrôlables par la majorité des membres du CC et les missions d'appui ou de supervision).

3.1.6 Les liens contractuels entre les CC, les collecteurs, Solani

Institutionnellement, les centres de collecte sont liés contractuellement de façon exclusive avec Solani qui doit en échange acheter tout le lait disponible. **Il est à noter dans ce contrat :**

- La dépendance des parties l'une par rapport à l'autre. Les centres sont en position de fragilité si Solani venait à rompre le contrat. Mais Solani a comme objectif d'atteindre 3000 litres pour optimiser son équipement de transformation. On assiste à un équilibre précaire, mais équitable, où chacun défend son intérêt.
- Il est essentiel que les centres acquièrent la capacité à pouvoir négocier seuls, sans l'appui du projet, sur un marché où les paramètres commerciaux et économiques vont changer fréquemment en fonction des cours du lait en poudre, autre intrant pour les sociétés industrielles de transformation de lait, mais aussi en fonction de l'organisation de l'offre (les éleveurs s'organisent), et en fonction de la position des concurrents de Solani : Niger Lait, Laban, Kany, ...Les contrats ne sont pas clairs sur le droit des centres à produire du lait pasteurisé. Les tolérances ne sont pas écrites. De fait, les 2 centres produisent et vendent du lait pasteurisé et du lait cru.
- Les contrats sont signés pour 6 mois : encore faut-il renégocier le contrat à chaque échéance.
- En période de faible production, l'intérêt du contrat est moindre, au point que les 2 parties peuvent être perdantes. A Kollo, Solani peut se déplacer pour 60 litres de lait, car il en a l'obligation, mais cela n'est pas rentable. Les centres peuvent pasteuriser des petites quantités de lait pour le marché local, si Solani ne prélève pas le lait, celui-ci peut être pasteurisé et vendu à 450 francs le litre au lieu de 300 francs.

Il existe également un contrat moral entre les éleveurs et les collecteurs. A Kollo, les collecteurs sont organisés et leur groupement induit confiance des partenaires (éleveurs, CC) et responsabilité des collecteurs. Le contrat moral est plus précaire à Hamdallaye où les collecteurs font cavaliers seuls et restent des travailleurs très indépendants qui peuvent ne pas venir collecter le lait un ou plusieurs jours de suite. Ils n'ont pas d'obligation. Il sera utile de chercher une meilleure sécurité dans la collecte par des obligations écrites : contrat et engagement des collecteurs dans un groupement.

Les collecteurs de Kollo ont une forme d'engagement vis-à-vis du centre car ils empruntent ou prennent des avances auprès du centre pour acheter du lait. Ces avances font l'objet de contrat en cas d'emprunt ou d'une demande écrite d'avance.

Une des particularités du système mis en place est le fait que ces centres offrent plusieurs types de service au-delà de la collecte et revente du lait (conseils divers, accès aux intrants).

3.2 Sur les Organisations de producteurs

3.2.1 Le renforcement des OP en gestion

Le projet a-t-il effectivement contribué au renforcement de ces organisations ?

Le projet a parfois peiné sur le rythme lent que les OP et leurs dirigeants imposent en mettant le dispositif en place. Par exemple, à Hamdallaye, le niveau des cotisations fixées à 250 000 francs par village n'est pas pertinent, car il a bloqué le processus d'adhésion d'autres villages à la coopérative par ce qu'ils le jugent trop élevé.

Les outils de gestion sont-ils bien conçus ? Sont-ils utilisables et utilisés régulièrement ?

Le niveau de gestion est globalement faible. Plusieurs cas se posent :

a) la gestion des OP elles-mêmes :

Les OP elles-mêmes ne tiennent pas de compte. Elles sont gérées par des élus qui sont peu alphabétisés et qui tiennent des cahiers de notes en arabe. Les comptes des OP doivent comporter normalement :

- le fonctionnement de l'OP
- l'activité de collecte et revente du lait cru (gérée par les gérants)
- l'activité BAB (gérée par un ou des élus)

A Hamdallaye, les comptes de l'activité de collecte et de revente du lait cru sont réalisés hors OP, puisque celle-ci l'a confiée en gérance à une société extérieure, le Comptoir du Terroir, en l'occurrence.

b) la gestion de l'activité laitière

- à Hamdallaye : le projet a mis en place un outil Excel pour le gérant du « Comptoir du Terroir ». Cet outil ne permet pas de visualiser les résultats mois par mois. Il donne le résultat en continu. Cet outil simple est très fermé, et non modifiable par le gérant.
- à Kollo : le nouveau gérant tient un registre mi informatisé Excel pour enregistrer les dépenses et les quantités de lait collecté, transformé et vendu.

c) la gestion de l'activité BAB

Comme déjà dit, elle est très informelle. Il n'y a pas de séparation des fonctions de magasinier et de comptable. Les responsables des BAB gèrent au jour le jour sans chercher à sécuriser le maintien des stocks et de la trésorerie. Il n'est pas possible en l'état actuel d'étayer ou d'infirmier d'éventuels soupçons qui pourraient naître quant à la bonne gestion des stocks. Les OP doivent gagner la confiance et prouver une bonne gestion si nécessaire. Cependant, selon les témoignages et les informations recueillies, les chiffres issus du centre d'Hamdallaye concernant la BAB sont douteux.

Ainsi la mission Iram d'appui au projet sur le bilan 2014 relève (citation):

« Au dire des éleveurs le service le plus important fourni par le centre de collecte est l'approvisionnement en aliments pour bétail, avant même la collecte de lait.

Un fonds de roulement a été mis en place dans le cadre du projet Nariindu pour permettre l'achat d'aliment du bétail (sons de riz...). Or la gestion de ce fonds s'avère problématique comme le soulignent deux états faits en 2014 (mission IRAM) et 2015 (réunion de passation de la gestion de la BAB le 22/01/2015).

Evolution du FDR de la BAB d'Hamdallaye :

	Situation en mars 2014	Situation en janvier 2015
Stock	771 000	259 000
Crédit éleveurs	214 400	665 420
Argent en caisse	2 650 000	22 400
Argent en banque	-	90 500
Montants non justifiés	-	462 680
Total FDR	3 635 400	1 500 000

Ces chiffres indiquent une disparition importante du fonds de roulement d'Hamdallaye. Ce point doit être prochainement discuté en AG. Il n'a pas été possible pendant la mission d'analyser en détail la gestion du FDR, mais des irrégularités de gestion semblent avérées. » *(fin de citation)*¹⁴.

3.2.2 Le renforcement stratégique

Ni les centres, ni les OP ne disposent encore de façon autonome d'outils de gestion prévisionnelle pour gérer la rentabilité ou la trésorerie. Mais l'objectif est de disposer de cette fonction à un niveau supra OP : soit au sein d'une future union des centres en mutualisant des moyens pour financer cette fonction (un directeur financier), soit en externalisant à terme cette fonction. Dans ce dernier cas, se pose également la question du financement à prévoir grâce à des ressources propres.

La progression stratégique vers un niveau de gestion entrepreneuriale ne pourra se faire qu'avec la présence d'ONG locales expérimentées telles que Karkara.

Les OP fonctionnent encore selon un mode de fonctionnement traditionnel qui devrait persister encore des années. Il faut compter par ailleurs sur la juxtaposition d'appuis amenés par des projets, des instances locales professionnelles, ou encore, mais cela est plus rare et crée aussi une dépendance, par un leader charismatique (type cadre militant de retour dans son milieu d'origine) à la fois fort et juste.

¹⁴ Le CA d'UPROLAIT justifie cette perte par le non recouvrement d'avances.

3.3 Processus d'innovation et de capitalisation

Le principal aspect innovant de la capitalisation est la méthodologie, conjointement définie par IRAM et RBM, qui s'appuie principalement sur une méthode participative, développée par RBM, impliquant les bénéficiaires finaux dans l'élaboration des recommandations et des conclusions, ainsi qu'à diverses étapes du processus de capitalisation.

Grâce aux rencontres internationales (les études réalisées par le Lares, l'atelier final), le modèle des CC de Nariindu est connu des membres du réseau RBM dans les pays d'Afrique de l'Ouest choisis : Mali, Mauritanie, Sénégal.

L'objectif a été de valoriser des expériences de filière laitière au Niger, Sénégal, Mali et Mauritanie et d'observer la place des femmes dans les processus de ces filières. Le projet a tiré les enseignements de différents modèles pour alimenter un plaidoyer pour la défense des producteurs de lait.

Deux (2) thématiques sur les éleveurs ont été étudiées dans les documents de capitalisation¹⁵ :

- Les conditions de viabilité et les impacts et effets des initiatives sur les éleveurs et sur les systèmes d'élevage ;
- Le genre, et en particulier, la modification de l'équilibre homme / femme dans la filière.

L'étude de capitalisation s'est déroulée en 3 phases :

- La description et l'analyse des expériences dans chacun des pays, avec l'animation d'ateliers par pays pour l'identification des expériences. Les rapports par pays vont être diffusés. Les rapports du Sénégal, de Mauritanie et du Mali sont en retard.
- Une analyse transversale des expériences retenues.
- L'atelier de partage et d'échange sur les expériences par pays, avec en particulier un partage sur le projet Nariindu. L'atelier qui s'est déroulé pendant 3 jours en juillet 2015 a été un lieu d'échanges riches entre partenaires ouest-africains des filières lait. Des praticiens des pays d'étude étaient présents et des comparaisons entre les différents modèles de filière laitière ont pu être réalisées. La qualité des comparaisons entre expériences a pu se vérifier par la bonne teneur des échanges et par l'intérêt perceptible des participants¹⁶.

¹⁵ Accusant du retard, les documents n'étaient pas encore sortis au moment de la mission d'évaluation.

¹⁶ Voir pour plus de détail le rapport de mission de C. Coronel et O. Renard, juillet 2015

3.4 Montage institutionnel du projet

Le montage institutionnel est assez complexe et original. Il a cherché à trouver des complémentarités entre les acteurs et à faire intervenir des partenaires locaux capables de prolonger des appuis aux centres de collecte. La responsabilité du projet a été confiée à l'Iram qui, avec les appuis techniques dont il était responsable, a été le moteur du projet et le catalyseur entre les différents partenaires. L'Iram est intervenu de façon « perlée », c'est-à-dire ponctuellement, mais fréquemment grâce à un suivi rapproché à distance¹⁷. La mise en œuvre a été confiée à Karkara, ONG expérimentée située à Niamey avec un appui de VSF-Belgique, en partenariat avec AREN et RBM qui a une portée internationale ouest-africaine pour le partage et la diffusion du modèle des centres de collecte de Nariindu.

Le mode opératoire était ainsi défini au démarrage du projet :

« L'IRAM est chef de file et maître d'ouvrage du financement AFD. Il travaille en étroite relation avec VSF-Belgique, cofinancier, en s'appuyant sur l'ONG locale Karkara (gestion, animation), l'AREN (Association pour la Redynamisation de l'Élevage au Niger, pour la structuration en amont et les échanges interprofessionnels) et le réseau professionnel Billital Maroobé (RBM), spécialiste de l'animation sous régionale. Un protocole d'accord régissant les places et relations entre ces différentes ONG est mis en œuvre pour la réalisation de ce projet. »

Un protocole précis a bien été signé, mais le degré d'implication des partenaires a été mitigé.

L'animation du partenariat avec l'ensemble des acteurs a été une réelle difficulté. Si les synergies IRAM/VSF-B/Karkara sont réelles et très bénéfiques en termes de mise en œuvre, le rapportage est rendu plus complexe par les multiples niveaux de validation des contenus.

L'implication d'AREN a été considérée comme peu importante et peu valorisée pour la mise en place des CC et de leurs services aux éleveurs. AREN et RBM, attendus pour le suivi des activités de terrain (jours de suivi et recommandations attendus en amont des Comités de pilotage), n'ont pas répondu à la demande de Karkara, faute de disponibilité. L'implication de ces deux partenaires a été difficile en 2012. En 2013, la mise à disposition de deux personnes de AREN (1,5 ETP) a facilité le partage d'information avec AREN, mais à un niveau très en deçà des attentes. En 2014, le responsable AREN du suivi des centres de collecte a terminé prématurément sa mission, ce qui a contribué encore au sentiment de faible implication de AREN.

Les synergies entre les deux projets Nariindu et Arolan ont été pertinentes puisqu'en partie, ils ont été conduits par la même équipe. De plus, Arolan peut prolonger en parfaite harmonie les activités initiées par le couple des 2 projets.

Au niveau de l'interprofession, le projet a commencé à combler le gap classique qui existe entre, d'un côté, les producteurs, et, de l'autre côté, les acteurs aval de la filière, ceux liés au marché. Les liens entre les CC et Solani sont fréquents, transparents, dans une même volonté de prospérité réciproque.

Karkara et VSF-B ont été les principaux partenaires impliqués, ce de manière très satisfaisante. Le chef de projet Karkara (Monsieur Ganda Ouseini), proposé par l'IRAM, a

¹⁷ Voir au chapitre 3.5, les missions exécutées en appui du projet.

pu s'impliquer sur l'ensemble des activités du projet Nariindu, tout en assurant un lien avec le projet APROLAN, intervenant en amont des centres de collecte.

Le projet Nariindu est d'ailleurs particulièrement sollicité, en tant que référence et acteur de la filière, ce qui nécessite une bonne coordination opérationnelle.

A titre d'exemple, depuis 2014, RBM, en partenariat avec CARE Danemark et le CIRAD, a démarré au premier trimestre un projet sous régional d'appui/recherche sur la filière lait, le projet MilkyWay, qui permet de participer à une plateforme danoise d'échange entre les filières de lait local et l'industrie laitière danoise. Il a été nécessaire de clarifier l'articulation entre le projet MilkyWay et le projet Nariindu, du point de vue financier, opérationnel, de la visibilité des actions menées.

Cette coalition d'acteurs présente pourtant de nombreux avantages :

- synergies des actions (VSF-B en appui à l'amont, IRAM à l'aval) ;
- souplesse de gestion financière (plusieurs sources de financement permettant une continuité d'action),
- pérennité des appuis après la fin du projet. L'ouverture sur des partenariats multiples permet de placer le développement des centres dans une perspective au-delà du projet (prolongation des appuis APROLAN après Nariindu par exemple ; appuis ponctuels du projet Milky Way),
- complémentarité des compétences entre ONG internationales et nationales,
- légitimité des acteurs locaux pour assurer le plaidoyer.

Le projet Nariindu a également dépassé son propre cadre pour s'intéresser au développement de la filière laitière locale. En effet, au cours de projet, est apparue la nécessité d'appuyer SOLANI pour le développement d'un produit « 100% local » : le projet Lait NEC+ (Le lait Nigérien, des Eleveurs aux Consommateurs) a permis ce soutien, par la mobilisation d'expertises complémentaires, et la mise à disposition de moyens financiers pour développer un nouveau produit et appuyer les centres de collecte.

Par ailleurs, plusieurs perspectives de collaboration avec des entreprises du Nord se précisent. Ainsi, un lien s'est tissé avec une grande coopérative du Nord (production / exportation de poudre de lait et produits dérivés). Cela signifie que cette coopérative a une volonté de retrouver un ancrage territorial, de créer de la valeur ajoutée localement et de réfléchir à son impact au Niger (une coopération avec l'ONG Kawtal est envisagée).

Il existe aussi une possibilité de mécénat de compétence avec une laiterie française (production de yaourts et de produits laitiers Bio) en 2015 pour le développement de la gamme « 100% lait local » dans le cadre de leur stratégie de « responsabilité sociale de l'entreprise¹⁸ » (RSE).

¹⁸ On parle également de « responsabilité sociétale des entreprises ». Cette responsabilité incombe à toute entreprise du Nord qui se doit, tant par la réglementation que par une réponse aux vœux de l'opinion publique, d'entreprendre des actions qui contribuent aux enjeux du développement durable.

3.5 Modalités d'intervention

3.5.1 La contrainte sécuritaire

Le projet est situé dans un pays sahélien, avec des contraintes sécuritaires qui ont été de plus en plus fortes ces dernières années (classement de la zone d'intervention du projet en zone « orange » par le ministère français des affaires étrangères).

Ceci a eu un impact sur la production de connaissance fine sur le contexte d'analyse car ce contexte sécuritaire a rendu difficile l'exécution de toutes les missions prévues (expert ou stagiaire). Cet état de fait a limité la capacité de l'IRAM à réaliser des études approfondies.

Cette difficulté est compensée par la bonne connaissance du contexte par le chef de projet et le personnel de Karkara et d'AREN, ainsi que par la mobilisation d'une expertise locale de VSF-Belgique pour le suivi-évaluation.

3.5.2 Le dispositif de suivi

Dans le cadre de la mise en œuvre du projet, une étude de référence a été conduite en début de projet dans la zone d'intervention. Une réunion des acteurs a proposé de conduire une situation de référence afin de disposer d'une base de données sur la situation socio-économique des ménages bénéficiaires du projet.

Une enquête a donc été réalisée en 2013, puis en 2015. Le dernier questionnaire s'est adressé à 157 éleveurs ou femmes d'éleveurs. L'interprétation des résultats a été réalisée à partir d'avril 2015, donnant lieu à un rapport réalisé par un consultant extérieur qui a fait une analyse brute des résultats. Une analyse plus fine n'était pas achevée au moment de la mission.

On trouvera en annexes 1 et 2, quelques premiers résultats de l'enquête. Celle-ci comporte également des données précises sur les points suivants :

- Perception des éleveurs sur les appuis du projet
- Participation des enquêtés aux réunions du groupement
- Satisfaction du fonctionnement du groupement
- Vente du lait via le centre de collecte
- Appréciation du prix de vente au centre de collecte
- Appréciation du terme de l'échange lait-son au centre de collecte
- Satisfaction vis-à-vis des informations (en qualité) reçues des centres de collecte
- Appréciation du prix de vente aux collecteurs
- Perceptions des enquêtés sur l'augmentation des revenus grâce à la vente du lait
- Perception sur la possibilité des femmes d'avoir plus de temps libre grâce à la vente du lait par les hommes
- Perception sur les changements des habitudes des ménages grâce à la vente du lait par les hommes
- Perception sur les changements des conditions des femmes

A noter par exemple que l'analyse de la perception des enquêtés sur les changements des habitudes des ménages montre que 59% de l'échantillon estime qu'il y a eu un changement significatif dans le quotidien des ménages grâce à la vente du lait par les hommes. Parmi les raisons avancées, on peut noter : (i) l'amélioration des conditions de

vie des ménages, (ii) la bonne capacité en production laitière et (iii) l'augmentation du revenu du ménage.

L'analyse de la perception des enquêtés quant aux changements de conditions des femmes grâce à la vente du lait révèle un changement positif pour 69% des enquêtés. Ce changement est plus cité chez les hommes que chez les femmes. Parmi les raisons avancées dans ce changement : (i) Plus de temps libre pour s'occuper des activités du ménage ; (ii) Augmentation du revenu de la femme et donc du ménage ; (iii) la femme gagne son revenu sans pour autant se déplacer sur le marché.

L'enquête porte également sur les connaissances et les pratiques d'élevage :

- Application des soins vétérinaires et consommation en intrants des ménages enquêtés
- Pratique du déparasitage (en FCFA par mois)
- Pratique de la vaccination (en FCFA par mois)
- Autres pratiques en santé animale (en FCFA par mois)
- Moyenne des dépenses par an et par sexe
- Catégorisation des enquêtés par niveau de dépenses
- Niveau de consommation en son par saison
- Moyenne de consommation en son par semaine selon le sexe des enquêtés
- Catégorisation des enquêtés par niveau de consommation en son

On trouvera en annexe 3, les conclusions du rapport de situation de fin de projet. Cet outil d'analyse pourra être exploité de façon plus fine par la suite, le consultant local et les ONG d'appui local ayant maintenant l'expérience de cet outil d'analyse. Il sera en particulier intéressant de corréliser les décisions des responsables des CC à certains résultats de l'enquête. Les gérants des centres pourront être impliqués dans cette analyse.

Les indicateurs de suivi-évaluation du cadre logique sont en revanche difficilement vérifiables ou ne sont pas quantifiables et n'ont par conséquent pas été suivis par le projet.

Une difficulté est à relever sur le système de rapportage mis en place : si la gestion des dépenses et leur contrôle se sont faits sans problème¹⁹, la rédaction et la validation des rapports techniques ont été plus complexes : synthèse et rédaction au niveau du chef de projet Karkara, validation par la direction de Karkara, puis par VSF-Belgique, avant compilation par l'IRAM. Ainsi, certains rapports ont pu accuser du retard lors des 2 premières années, puis, depuis 2014, les rapports ont été directement envoyés du chef de projet Karkara au responsable du suivi de l'IRAM.

3.5.3 Actions de valorisation et de communication données au projet

Soucieux de valoriser les expériences et les acquis du projet, diverses actions ont été menées. On citera :

¹⁹ A l'exception d'un problème d'imputation de certaines dépenses entre APROLAN et Nariindu, malgré un suivi strict par l'IRAM, VSF-B et Karkara.

- La présentation du projet Nariindu dans le cadre d'une intervention auprès du Collectif Stratégies Alimentaires (CSA), sur le thème de l'approche filière en octobre 2013, par l'Iram,
- La présentation dans le cadre d'un atelier d'échange organisé par DANIDA à Niamey (chaîne de valeur et centres de collecte), par Karkara en juillet 2013.
- La participation à la foire aux savoirs (CILSS, FAO), en novembre 2013. http://foireauxsavoirssahel.files.wordpress.com/2014/01/rapport_general_foire-aux-savoirs_nov2013_vf20-12-2013.pdf
- L'organisation de l'inauguration du Centre de collecte de Kollo, le 17 décembre 2013, en présence des autorités nigériennes, de l'AFD et des délégués des Ambassades de France et de Belgique.
- Une émission sur la TV nationale suite au prix de la Fondation de France.
- La production d'un poster exposé au Symposium mondial sur le lait (Rennes 2014)
- La présentation du poster et débat à la journée française de la solidarité (Paris, 2014)
- Un article sur le projet Nariindu présenté à la conférence internationale "Agriculture in an urbanizing society" (Rome, 2015)
- L'organisation de la journée nationale du lait 2015 (Niamey)
- La présentation du projet à Ouagadougou dans le cadre de la foire au savoir (Ouagadougou 2013)
- L'inauguration (avec une retranscription TV) du centre de Kollo en présence de l'Ambassadeur de France
- La couverture média de l'atelier de capitalisation finale (Juin 2015).

3.5.4 Les comités de pilotage et missions de suivi

Les Comités de pilotage étaient prévus à un rythme semestriel, ce qui a été respecté, aux dates suivantes:

- Juin 2012 : mission IRAM de démarrage du projet,
- Novembre 2012 : annulation de mission de suivi 2 (comité de pilotage à distance)
- Mars 2013,
- Décembre 2013,
- Mai 2014,
- Octobre 2014.

Les missions d'appui de l'IRAM ont été régulières et axées soit sur des appuis de suivi, soit sur des questions techniques plus spécifiques. Ces missions ont été réalisées les mois et années suivants :

- Janvier 2012, Etude de rentabilité du centre d'Hamdallaye,
- juin 2012, mission de suivi 1, démarrage du projet, Comité de pilotage
- Octobre 2012 : mission technique 1 / mission d'appui méthodologique (hygiène des centres de collecte)
- Mars 2013 : mission de suivi 2, Comité de pilotage
- Décembre 2013 : mission suivi 3, Comité de pilotage

- Février 2014 : mission technique 2 (plan d'affaire, stratégie, gestion)
- Avril 2014 : mission d'appui technique : Gouvernance, gestion et business-plan,
- Mai 2014 : mission conjointe de suivi / appui technique au projet, et programmation du volet capitalisation,
- Octobre 2014 : mission de suivi
- Avril 2015 : mission d'appui technique : Bilan de l'année 2014 des 2 centres de collecte et perspectives de viabilité.

L'AFD a rendu des visites techniques régulières au projet :

- Le 27 avril 2013 au centre de collecte de lait d'Hamdallaye.
- En Février 2014.

3.5.5 La situation budgétaire du projet : rapport financier au 30/06/15

Au 30 juin 2015, le projet avait consommé 416 847 euros sur un budget de 504 130 euros, soit 83% du budget :

	budget	consommation	% consommé
AFD	453 717	374 858,65	82,6%
FDF	47 993	39 568,41	82,4%
VSF- Belgique	2 420	2 420,00	100,0%
Total	504 130	416 847,06	82,7%

Réalisations budgétaires au 30 juin 2015 :

		Budget	Dépenses année 2012	Dépenses année 2013	Dépenses année 2014	Dépenses année 2015	Dépenses Cumulés	% de conso mmati on	SOLDE
1	Ressources Humaines								
1.1	RH Dédiées au projet								
1.1.1	Coordinateur du projet Karkara	12 000	1 736	2 955	7 606	-	12 297	102%	-297
1.1.2	Animateur sous régional Bilital	12 000	-	-	-	-	-	0%	12 000
1.1.3	responsable genre Karkara conseiller du volet "centre de collecte"	12 600	1 736	2 955	-	3 061	7 752	62%	4 848
1.1.4	AREN	32 400	-	1 628	9 991	-	11 619	36%	20 781
1.1.5	Administrateur comptable Karkara	6 000	1 736	2 955	-	-	4 691	78%	1 309
1.2	HONORAIRES EXPERTS								
1.2.1	Suivi base arrière Iram 2jours/mois	46 800	9 100	15 600	15 600	6 500	46 800	100%	-
1.2.2	mission techniques	63 750	5 250	9 750	27 750	9 750	52 500	82%	11 250
1.3	Perdiem nourriture +hébergement								
1.3.1	perdiem internationaux perdiem 3 partenaires locaux	9 350	660	1 300	3 348	1 848	7 156	77%	2 194
1.3.2	4jours/mois	4 320	152	395	1 718	-	2 265	52%	2 055
	SOUS TOTAL 1 RESSOURCES HUMAINES	199 220	20 370	37 538	66 013	21 159	145 080	73%	54 140
2	Voyages/Déplacements								
2.1	Billet avion Paris-Niamey	9 000	1 412	2 395	7 155	4 200	15 161	168%	-6 161
2.2	Echanges sous régionaux	3 300	-	-	-	1 200	1 200	36%	2 100
2.3	Trajets locaux	2 700	-	-	-	-	-	0%	2 700
	SOUS TOTAL 2 VOYAGES/DEPLACEMENTS	15 000	1 412	2 395	7 155	5 400	16 361	109%	-1 361
3	Matériel et fournitures								
3.1.1	Motos	6 000	-	7 622	-	-	7 622	127%	-1 622
3.2	ordinateurs	2 400	1 014	-	1 581	-	2 595	108%	-195
3.3	Pièces détachées équipement laitier	3 000	-	91	-	-	91	3%	2 909
	SOUS TOTAL 3 FRAIS	11 400	1 014	7 713	1 581	-	10 308	90%	1 092

		Budget	Dépenses année 2012	Dépenses année 2013	Dépenses année 2014	Dépenses année 2015	Dépenses Cumulés	% de conso mmati on	SOLDE
	EQUIPEMENT								
4	AUTRES COUTS								
4.1	coûts des véhicules (motos	7 200	1 988	3 546	1 494	-	7 027	98%	173
4.2	location bureau	7 200	1 427	2 400	2 400	88	6 315	88%	885
4.3	autres sces fac, tél, électricité, chauffage, maintenance	7 200	769	2 857	2 548	800	6 974	97%	226
4.4	<i>consommables fournitures de bureau</i>	7 200	1 450	1 666	2 628	800	6 544	91%	656
4.5	publications	5 000	4 000	1 044	-	700	5 744	115%	29 256
4.6	études, recherches, + 2 stages	30 000	200	-	6 150	-	6 350	21%	
4.7	coût audit	15 000	-	-	9 005	-	9 005	60%	5 995
4.8	cout évaluation	12 000	-	-	-	9 880	9 880	82%	2 120
4.9	actions de visibilité	1 880	-	3 325	684	-	4 009	213%	-2 129
4.10	construction d'un centre de collecte équipe + équipe C2	100 000	13 238	116 707	2 065	-	132 010	132%	-22 010
4.11	fonds de roulement 2 centres	5 000	-	-	457	-	457	9%	
4.12	frais de suivi du chantier	5 000	-	-	-	-	-	0%	
4.13	atelier régional Bilittal Marrobé	5 000	-	-	-	-	-	0%	5 000
4.14	formations locales	10 000	277	5 586	7 924	-	13 786	138%	-3 786
4.15	réunions et animations interprof (transport, frais divers)	10 000	79	461	5 979	-	6 519	65%	3 481
4.16	imprévus	5 000	-	-	3 391	418	3 809	76%	1 191
4	SOUS TOTAL 4 AUTRES COUTS	232 680	23 428	137 590	44 725	12 686	205 743	88%	21 058
5	SOUS TOTAL 5 COUTS ADMINISTRATIFS	45 830	4 622	18 524	11 947	3 924	39 018	85%	6 812
	Total général	504 130	50 846	203 760	131 421	43 169	416 510	83%	87 620

4 Synthèse sur les critères d'évaluation

4.1 Pertinence

Le projet suscite un intérêt de la part de tous les acteurs car il a démontré sa pertinence :

- Il répond à une demande forte des éleveurs pour améliorer leurs revenus et pour s'approvisionner en aliments pour bétail, luttant ainsi contre la pauvreté de populations pauvres et vulnérables.
- Il répond aux besoins du marché très demandeur en lait local et par conséquent aux besoins de l'industrie laitière de plus en plus soucieuse de produire des sous-produits laitiers avec ce lait local.
- Le modèle est adapté à un développement péri-urbain où les éleveurs, les points de collecte et les transformateurs restent en proximité les uns des autres, permettant un transport du lait frais dans des conditions plus saines.
- Le modèle est pertinent car il a une marge de progression rapide qui peut amener les centres à une rentabilité assurée.

4.2 Efficacité

Le projet a pu être efficace car:

- Il bénéficie de l'expérience des projets précédents et d'une ONG locale, Karkara, soucieuse de rendre les producteurs responsables et de partenaires locaux, RBM, VSF-B qui connaissent bien les problématiques des éleveurs, même si leur collaboration a parfois manqué de coordination et de dialogue.
- Le projet a su saisir l'opportunité rare d'une demande et d'une offre de lait en pleine expansion. Le projet a largement dépassé le nombre de 1000 familles bénéficiaires puisqu'il a atteint jusqu'à 1900 familles. Le potentiel à court terme est élevé : Les collecteurs peuvent facilement sensibiliser de nouveaux éleveurs et Solani souhaite atteindre rapidement une régularité de l'approvisionnement en lait à un volume de 3000 litres par jour (on est aujourd'hui, pour les 2 centres, en moyenne entre 300 et 1700 litres par jour, selon les mois).
- La structuration des OP et des collecteurs, l'organisation opérationnelle des principaux services et des CC ont été efficaces.
- L'atelier de capitalisation de fin de projet a été efficace avec la collaboration des partenaires étrangers.
- L'interprofession a été mise en place, ponctuée de réunions régulières pour échanger sur les conditions de progression de la filière à chaque niveau.

Il conviendra d'attendre les derniers livrables en matière de capitalisation pour juger de leur efficacité, en particulier grâce à leur diffusion dans le réseau.

La participation et l'intérêt des pouvoirs publics sont estimés assez faibles par les parties prenantes. Le projet a présenté différents points de plaidoyers²⁰ pour faire avancer la filière lait, mais peu de dialogues ont pu être organisés pour faire progresser les demandes.

L'efficacité est moindre concernant l'approvisionnement en aliments pour bétail qui ne sont plus disponibles actuellement à Kollo.

²⁰ Voir en annexe 6, une note de plaidoyer présentée par la coalition des partenaires.

4.3 Efficience

Diverses difficultés rencontrées ont retardé l'efficacité du projet, et donc son efficience. Parmi ces difficultés, on citera :

- Le manque de transparence en gestion à Hamdallaye, où le CA d'UPROLAIT a été invité à davantage de rigueur dans la gestion des aliments pour bétail. Un effort important d'appui au CA a été mené.
- A Kollo, en raison d'un mauvais branchement électrique au moment de l'installation du matériel, le compresseur du tank de refroidissement a été endommagé, ce qui a occasionné plusieurs jours de pertes de la collecte.
- Par ailleurs, le poste de responsable de production de Kollo, a dû être changé car la personne initialement formée a quitté son poste pour rejoindre l'administration ; son remplaçant, en raison de suspicions graves de mouillage du lait, a été remercié en juillet 2014.

Cependant, le projet a pu rétablir une efficience estimée bonne. En effet :

- Des bâtiments de qualité ont été construits avec les moyens escomptés, à un coût raisonnable.
- Les objectifs ont été atteints pour les résultats 1 et 2 dans les temps et en-deçà du budget prévu.
- Le système de transfert des savoirs à travers les collecteurs permet de diffuser les bonnes pratiques à coût réduit dans l'intérêt de la filière
- Le projet a mis en place des sessions d'alpha. L'alphabétisation permet de valoriser les formations reçues. Les femmes réclament davantage de formation pour parfaire leur capacité à lire, écrire et compter.

4.4 Impacts

Les impacts sont d'ores et déjà significatifs sur la filière du lait cru local :

- les 2 centres de collecte de lait frais sont les 2 plus grands du pays.
- Les 2 centres produisent un tiers du lait cru de Solani.
- Le métier de collecteur s'organise, en se dotant de revenus significatifs et de relations de confiance avec les éleveurs et induit de nouvelles sources de revenu notamment l'achat et la vente de glace aux ménages ruraux ;
- L'effet induit de la vente de la glace aux éleveurs par les collecteurs.
- Le lait est utilisé en totalité, pas de pertes,
- La disponibilité des aliments pour bétail au village et la vente par les collecteurs aux villages limite les déplacements des éleveurs jusqu'au village qui abrite la BAB.
- Les gains de temps pour les femmes qu'elles peuvent consacrer aux AGR et augmenter leur revenu.

En termes de communication, le projet fait valeur d'exemple. Il a par exemple, le 16 octobre 2014, reçu le prix de la Fondation de France pour une Alimentation durable et responsable²¹.

²¹ Depuis 2009, le CFSI s'est engagé avec la Fondation de France dans un programme commun visant à démontrer la capacité de l'agriculture familiale à nourrir les villes en Afrique de l'Ouest. Chaque année, les deux organisations lancent un appel à projets conjoint qui permet à des organisations européennes et ouest-africaines de proposer des initiatives pour relever cet enjeu. Une convention est signée avec chaque organisation qui obtient un financement.

4.5 Durabilité / viabilité

La durabilité n'est pas encore assurée car les CC sont jeunes. Le projet n'a pas encore pu faire en sorte de devenir inutile. **Un accompagnement d'un dispositif nécessite une période d'une dizaine d'années.**

La viabilité technique des centres

Les centres peuvent avoir une viabilité technique si les OP gestionnaires sont efficaces. Cela implique une gestion des amortissements et une bonne organisation technique des services. Il est trop tôt pour savoir si une viabilité technique à moyen et long termes est assurée.

La manière dont les CC seront dirigés est déterminante. Ils devront faire preuve de professionnalisme.

La viabilité financière des centres

Les centres ont pour l'instant une rentabilité fragile, même avant amortissement, mais leur rentabilité financière semble assurée si les autres facteurs de viabilité le sont également (en particulier la viabilité technique et sociale : la gouvernance et la bonne gestion).

CC de Kollo :

Pour les mois de mai et juin 2015, avec seulement respectivement 117 litres et 95 litres en moyenne collectés par jour, le CC de Kollo perd respectivement, avant amortissement, 10 000 francs et 18 000 francs en moyenne par jour.

Les prévisions réalisées en avril 2015 montraient un résultat net annuel négatif de 130.000 Fcfa (sans comptabilisation de l'amortissement des bâtiments qui paraît en effet superflu dans le contexte de la filière naissante²²), avec des quantités surestimées (250 litres prévus collectés par jour en juin contre une réalité de 95 litres). En revanche, les ressources sont également sous-estimées puisque Solani paie 400 F le litre au-delà de 500 litres livrés dans la journée.

Le centre est encore jeune et conserve des marges de progression importante de sa rentabilité sur différents points :

- Capacité à réduire ses charges de consommation comme ce fut le cas en 2014.
- Meilleure optimisation du cycle de fabrication et diminution des pertes de production.
- Amélioration des outils de gestion
- Augmentation des volumes collectés induisant des économies d'échelle.

Les différentes études de rentabilité menées apportent les éléments techniques qui prouvent la rentabilité financière du centre. L'étude de rentabilité du centre de collecte de lait cru de Kollo (Ganda Ousseini, Décembre 2011) stipule dans ses conclusions qu'en se basant sur une simulation à partir de propositions de deux niveaux de prix de cession

²² Il ne fait pas de sens à amortir sur 20 ou 30 ans des bâtiments. Les centres raisonnent, en termes de gestion de la filière, sur une échelle de 1 à 5 ans maximum.

du lait cru par les producteurs, l'étude montre que le centre peut être largement rentable²³.

On trouvera en annexe 5, les prévisions sur 5 ans réalisées par l'étude Iram d'avril 2015 (Ousseini, Rigourd) ainsi commenté : « Les années 2015 et 2016 restent ainsi proche de l'équilibre. A partir de 2017 les volumes collectés commencent à devenir plus significatifs et les résultats financiers s'ancrent dans le positif avec des résultats nets de 3 à 5 MFCFA/an. »

CC d'Hamdallaye :

Du 1er janvier au 6 juillet 2015, le centre d'Hamdallaye perd 139 000 F net après une déduction des amortissements, réalisée sous forme de provision de 20 francs par litre reversé par le Comptoir. Près de 2 millions de Fcfa ont ainsi été provisionnés depuis début 2015. Le résultat est donc largement positif avant amortissement. Au regard des résultats, le seuil de rentabilité du centre se situe aux alentours de 350 litres collectés par jour.

En avril 2015, l'Iram a réalisé une mission d'appui au projet Nariindu sur le bilan de l'année 2014 des 2 centres de collecte et sur les perspectives de viabilité²⁴.

Les résultats 2014 de la rentabilité financière des centres ne sont pas 100% fiables compte tenu du mode d'enregistrement des écritures qui n'est pas totalement ni exhaustif ni transparent.

Pour le centre d'Hamdallaye (source Iram mission d'avril 2015, Ousseini et Rigourd) :

- Pour le Comptoir du Terroir : Impossible de donner un résultat précis. On suppose cependant que globalement le résultat est positif grâce à la pasteurisation. Par ailleurs le Comptoir du Terroir a transformé une petite quantité de lait en yaourt qu'il a vendu localement mais aucune donnée n'est disponible à ce sujet.
- Pour UPROLAIT, le résultat semble positif, déduction faite des amortissements.

Compte de résultat succinct de l'activité lait pour Uprolait :

Ressources	
Redevance versée par le Comptoir du Terroir	3 300 000
Emplois	
Divers (salaires et autres)	600 000
Marge avant amortissement	2 700 000
Amortissement bâtiment	1 142 000
Amortissement équipement	2 500 000
Résultat Uprolait (Fcfa)	200 000

Le nouveau contexte de prix pour l'année 2015 (Solani paie les 300 premiers litres collectés à 300 FCFA/l et les litres supplémentaires à 350FCFA/l) devrait être doublement vertueux :

- D'une part, il devrait rendre convergents les intérêts de Comptoir du Terroir et d'UPROLAIT, les deux ayant alors intérêt à collecter d'avantage de lait cru ;
- D'autre part, il faudrait améliorer la rentabilité de l'activité lait cru pour les deux acteurs.

²³ La rentabilité dépend pour une part importante de la régularité des approvisionnements : elle s'est renforcée au fur et à mesure de l'avancée du projet et devrait se stabiliser à un niveau suffisant une fois les circuits d'approvisionnement d'intrants stabilisés (le vas en 2015 et 2016);

²⁴ Réalisée par Ganda OUSSEINI, pour Karkara, et Christophe RIGOURD pour l'Iram.

En juillet 2015, Solani, soucieux de rentabiliser son outil de production, concluait avec le centre un nouveau tarif d'achat progressif encore plus incitatif :

- 0 à 300 litres : 300 Fcfa
- 301 à 500 litres : 350 Fcfa
- > 501 litres : 400 Fcfa.

L'avis de la mission d'évaluation corrobore avec la conclusion apportée par la mission Iram d'avril 2015 sur bilan et perspectives : « Dans le plus long terme, si les volumes collectés continuent à augmenter, la viabilité économique et financière²⁵ du centre d'Hamdallaye devrait être garantie. Cela pourrait alors, soit permettre d'opter pour une meilleure rémunération des producteurs, soit permettre de renforcer les services de conseil technico-économique. Cette deuxième option semble la plus pertinente à envisager. Ainsi l'activité collecte / commercialisation permettrait de financer l'activité conseil technico-économique aux éleveurs. »

La viabilité sociale des centres

Le degré de satisfaction des producteurs, éleveurs et femmes au niveau de la filière, clients est entièrement satisfaisant, car :

- o Les CC et les BAB répondent à une demande
- o Il existe déjà de nombreux collecteurs et éleveurs, et le nombre augmente régulièrement, prouvant qu'un intérêt est tiré des CC.
- o Les collecteurs diversifient leurs activités
- o Il n'existe pas, comme on l'a vu, d'impact négatif qui l'emporte sur les impacts positifs pour les femmes : Des groupements de femmes vendent aux centres et améliorent leurs revenus. La vente de lait cru permet une régularité des revenus. Le lait du soir est récolté par les femmes en plus grande quantité car les vaches produisent davantage grâce à la complémentation. Etc.

Le risque majeur de non viabilité réside dans la mauvaise gouvernance. Le succès des CC peut attirer des leaders trop avides d'intérêts personnels. Il se peut qu'il y ait des luttes de pouvoir intérieures aux OP, soit entre élus, soit entre élus et salariés. Ce type de conflit est à éviter car il est un frein important à une bonne démocratie interne et donc à une bonne organisation.

En quoi les éleveurs / collecteurs / OP sont-ils autonomes ?

Les éleveurs et les collecteurs sont d'ores et déjà autonomes dans le dispositif de collecte du lait cru. De même, les gérants sont capables de calculer le résultat net mensuel. Les éleveurs, en particulier les femmes, sont capables d'avoir recours seuls à l'emprunt bancaire auprès du Crédit Mutuel du Niger pour des prêts AGR ou des prêts à la consommation dans la mesure où ils peuvent être conseillés par le CMN lui-même.

Par contre les OP ne sont pas encore complètement autonomes sur :

- Les fonctions liées à la gestion : outils de trésorerie, outils prévisionnels, situation patrimonial.
- La recherche de fournisseurs en aliments pour bétail

²⁵ Voir en annexe 4 : Les prévisions à 5 ans des volumes de lait, et comptes de résultats du Comptoir du Terroir et d'Uprolait.

- Les relations avec les clients, la contractualisation dans des conditions nouvelles de marché
- La planification des investissements
- La politique de ressources humaines

5 Analyse SWOT

Le tableau SWOT montre en particulier les opportunités liées au développement de la production du lait à travers les CC. On notera la prépondérance de celles-ci en rapport aux risques qui restent majoritairement liés à la bonne gouvernance et à la bonne gestion des CC et des OP qui les dirigent.

Points forts	Contraintes /risques
<ul style="list-style-type: none"> - appropriation des processus par les acteurs, grâce à la concertation et à la transparence des négociations - collecte couplée aux multiples services - régularité des appro et des prélèvements de l'industrie laitière - service de collecte bien organisé - flux financiers organisés - des financements locaux possibles 	<ul style="list-style-type: none"> - le désintérêt des collecteurs - les querelles de chefs entre responsables d'OP - des conflits interprofessionnels entre industriels ou entre industriels et CC - le manque de soutien des pouvoirs publics - les détournements de fonds dans les CC - le népotisme dans les CC / OP - une gestion pas transparente ou mal faite - une méfiance entre acteurs de la filière
Points faibles	Opportunités
<ul style="list-style-type: none"> - la fragilité et la vulnérabilité économique - un niveau et un mode de cotisation inadaptée à Hamdallaye - un faible niveau en gestion des OP, des activités relative au lait et surtout des BAB : pas de situation, ni résultat, ni bilan, ni budget partagé. - Un approvisionnement en aliments pour bétail trop saisonnier - La gouvernance faible au niveau OP des CC (peu d'alphabétisés). - Des amortissements chers - La non maîtrise de la gestion du CC à Hamdallaye et la dépendance du sous traitant gestion 	<ul style="list-style-type: none"> - la demande bien supérieure à l'offre - la présence de partenaires pérennes (Karkara, VSF-B) et d'un projet en cours Arolan - un marché en constante augmentation - l'intérêt croissant des éleveurs => volume en augmentation et un potentiel de collecte de 100 km autour de Niamey - la mutualisation de services entres centres - de nouveaux centres et une union - de nouveaux services pour les éleveurs et collecteurs - le renforcement des OP par la prise en charge d'un conseil propre endogène - l'accroissement des rendements en lait (production de fourrages réguliers de qualité, amélioration des races) - La disponibilité des gérants pour progresser

6 Recommandations

Les recommandations présentées ici ont pour but essentiel de préparer les CC et les projets qui vont les appuyer à préparer l'avenir. Il faut partir du principe que les CC sont trop jeunes pour envisager une stratégie de sortie des projets. Il s'agit donc de propositions à moyen et long termes qui permettent d'être discutées et de mettre en œuvre une planification d'activités qui mènera les CC vers l'autonomie. Certaines des recommandations peuvent néanmoins être mises en œuvre à court terme.

6.1 Garantir et augmenter les volumes de production

- Impulser une politique de sensibilisation par les collecteurs auprès de nouveaux éleveurs : le potentiel d'adhésion de nouveaux producteurs au concept de la vente à travers les CC est fort important. De nombreux gros éleveurs ne sont pas encore tout à fait convaincus par les avantages des services des CC et ont une honte²⁶ à vendre leur lait aux collecteurs. Il est nécessaire de les convaincre.
- Avoir une stratégie d'anticipation concernant l'approvisionnement en aliments pour bétail en diversifiant les fournisseurs et en contractualisant avec eux, notamment sur les prix et la régularité des approvisionnements.
- Pour diversifier l'approvisionnement en aliments pour le bétail, l'accès au crédit pour que les centres se dotent de broyeuses à tiges pourrait être une option de service payant simple à mettre en place dans les centres.
- A Hamdallaye, le nombre d'éleveurs pourrait être rapidement augmenté grâce à une révision du principe de la cotisation fixe de 250 000 Fcfa par village. Tout en restant égal à ce montant, les 250 000 Fcfa à payer pourraient être en partie étalés dans le temps par des montants à prélever sur le lait des producteurs du village (exemple : 100 000 F cash et 150 000 F à payer par 200 producteurs soit environ 3 mois à raison de 10 F payés par litre = litre acheté à 240 au lieu de 250).

6.2 Renforcer les partenariats vitaux

- Avec les collecteurs : Il existe un risque que les collecteurs court-circuitent les CC pour approvisionner directement l'industrie laitière ou qu'ils quittent leur poste sans préavis. Pour éviter ce risque, il conviendra d'intéresser les collecteurs en les organisant en groupements et en créant pour eux des services (services de crédit pour achat du lait, fourniture de moto ou tricycle, système de solidarité entre collecteurs) et en contractualisant avec eux sur l'ensemble des droits et devoirs des CC et des collecteurs. Les collecteurs peuvent aussi avoir une prime annuelle à la quantité de lait livrée ou être payés selon un tarif progressif (comme le fait Solani avec le lait acheté aux CC).
- Avec le Crédit Mutuel du Niger (CMN) : Le lien actuel existant entre le CMN et les utilisateurs du crédit se limite à l'accord signé avec Arolan sur le dépôt de

²⁶ Le lait est traditionnellement donné aux bergers. Le vendre serait le signe d'un besoin financier pressent.

garantie. Il sera utile de penser à un accord bipartite ou tripartite pérenne, hors projet, qui lie l'IMF avec les CC ou leur union et éventuellement une institution privée locale : par exemple, une ONG qui se porte garante et qui devient propriétaire du fonds de garantie.

- La contractualisation avec une IMF pourra faire jouer la concurrence (ASUSU etc...) car les intérêts du CMN sont élevés (jusqu'à 24% d'intérêts annuels).

6.3 Favoriser les processus d'appropriation des services par les OP

- Les OP des CC doivent garder la maîtrise technique mais surtout financière, des fonctions stratégiques essentielles : la maîtrise technique de l'outil de production et de la qualité du lait, la fonction de gestion commerciale et financière, la fonction politique (dans le sens stratégie à terme des CC) et en second plan, la fonction technique vétérinaire.
- Hamdallaye devrait pouvoir reprendre en mains la gestion du CC pour diminuer la vulnérabilité de la sous-traitance de la gestion. Pour cela, Uprolait devrait se doter de son propre personnel de gestion du service lait et du service BAB. D'un point de vue économique, la filière lait de ce CC supporte actuellement de payer non seulement un gérant mais aussi une provision de 20 Fcfa par litre (Il y a actuellement environ 3 millions en réserve).
- Conserver le principe fort de prélèvement au quai de 20 francs par litre (ou plus par la suite, si nécessaire, mais cela reste aisé et indolore, si le principe est acquis des producteurs). Ceci est valable pour les centres existants et pour les futurs centres. Ces prélèvements suffisent à financer les fonctions essentielles et contribuer donc largement à l'autonomie financière des CC.

6.4 Renforcer (professionnaliser) absolument le niveau des pratiques de gestion

- Les contrôles doivent pouvoir être réalisés régulièrement pour débusquer les erreurs, les malhonnêtetés et les accusations erronées de malversations (les responsables doivent aussi pouvoir se défendre et/ou se justifier en ayant de bons outils). Des contrôles de routine doivent être mis en place.
- Les OP peuvent réaliser très vite un budget qui prévoit un personnel de bon niveau en gestion et pilotage global des CC. Les OP pourront être fortement sensibilisées sur cette question stratégique de premier ordre. **Ce personnel ne coûte pas cher**, comparé à ce qu'il peut rapporter, si les ressources nécessaires sont mutualisées entre tous les membres et clients des CC.
- Pour les BAB, la gestion à Kollo peut être confiée au gérant moyennant une petite augmentation de sa rémunération. Celui-ci ferait les relevés des entrées et sorties matière et liquidités, comme il le fait déjà pour le lait. Le responsable de la BAB

actuel se concentrerait sur une fonction de magasinier (avec une clé pour lui et une clé sur une autre serrure pour le gérant). Le gérant contrôlerait également les entrées et sorties de trésorerie au niveau du trésorier de la BAB.

- Le système de gestion est basé sur la confiance en des personnes, alors qu'il devrait s'appuyer sur un système écrit plus élaboré et précis : des contrats, des plans, des procédures, etc.
- Pour trouver un personnel de confiance, le projet (Aprolan à court terme) peut aider les OP à définir le profil d'une personne ressource à embaucher. L'OP doit recruter elle-même. Sans doute faut-il un profil de gestionnaire de confiance qui traitera de la comptabilité des services lait et BAB. Il sera peut-être opportun de pousser des jeunes du milieu rural, de les sélectionner sur des critères techniques et de bonnes mœurs : ils peuvent être les hommes de confiance du CA des OP.
- Des formations en gestion pour les responsables des OP et pour les gestionnaires peuvent être réalisées sur des notions plus approfondies que ce qui a été fait jusqu'à présent : initiation au bilan, à la comptabilité en partie double²⁷ qui peut être réalisée aisément par un comptable / élu du CA (s'il est alphabétisé en français), la sécurisation à long terme grâce au niveau des fonds propres, etc...
- Les pratiques de gestion doivent être en harmonie avec les statuts et règlements intérieurs qui précisent droits et devoirs de chacun au niveau du CC.

6.5 Déboucher sur une structuration des différents centres multiservices

- Il est recommandé de développer une stratégie de reproduction d'autres centres péri-urbains. Le marché du lait a un potentiel fort de par la présence de nombreux éleveurs en proche périphérie de Niamey. Les CC pourront élargir leur impact auprès des éleveurs. Ils pourront faire des économies d'échelle pour des dépenses communes qu'ils mutualiseront. Selon les propos des responsables des CC, il semble qu'il y ait un potentiel de développement des services jusqu'à 100 kilomètres autour de Niamey.
- A court terme, les 2 centres peuvent s'unir en union. A moyen terme, d'ici un an ou dans quelques années, les centres pourront aboutir à une mutualisation des fonctions d'appui qu'il peut être pertinent de développer au niveau union :
 - o La fonction de coordonnateur ou directeur : on ne peut imaginer des centres sans une fonction de haut niveau confiée à un cadre capable de bâtir une stratégie avec des partenaires de la filière et avec les pouvoirs publics. Si les CC conservent le principe de maîtrise de l'outil par les OP, celles-ci devront accepter de mutualiser leurs fonds propres et/ou des recettes à consacrer au paiement d'un salaire attractif. Les responsables paysans devront atteindre ce niveau d'acceptation pour pouvoir se professionnaliser.

²⁷ Des outils manuels de gestion comptable ont été communiqués au chef de projet.

- Une fonction de gestion comptable : cette fonction pourra avoir un double rôle : un rôle de gestion de l'union et un rôle de contrôle / conseil pour la gestion des centres. Une fonction de contrôle délocalisé par rapport aux centres permet d'avoir une marge de manœuvre plus forte qu'un contrôleur local intégré à chaque CC.
 - Une fonction technique d'appui/conseil en matière de santé animale et de qualité du lait.
- Un tel dispositif ne peut fonctionner que si un travail de structuration se bâtit sur le long terme, en particulier en dotant l'union de ressources qui proviendront des centres grâce au prélèvement sur chaque litre de lait et grâce à la remontée d'une partie des marges sur les autres services comme la BAB.

7 Conclusions

Le projet Nariindu, de par ses innovations et la pertinence de son modèle, mériterait de voir son action soutenue et poursuivie, car l'ensemble des structures, de la gouvernance et des partenariats est encore faible, malgré des atouts forts et des partenaires convaincus :

Des atouts très forts

Le projet a appuyé un modèle qui possède des atouts rares et forts dont les principaux sont :

- Simultanément, une offre et une demande fortes en lait cru, poussé par les consommateurs urbains
- Un modèle économiquement viable
- une concentration des acteurs sur Niamey: éleveurs, pouvoirs publics, industries, consommateurs, CC.
- une habitude de constitution de fonds propres indolores pour les éleveurs (les 20 francs payés par litre au CC).

La confiance entre les partenaires

Un des enjeux pour que les efforts conjugués aboutissent est de parvenir à une confiance mutuelle entre les partenaires. Cela passe par :

- Un dialogue permanent : celui-là même développé par l'interprofession,
- Des efforts sur la gestion organisationnelle,
- La fourniture d'états financiers,
- La systématisation des contrôles.
- La responsabilisation des OP et le respect du principe de redevabilité en leur sein.

ANNEXES

Annexe 1 : Profil socio-économique de l'échantillon enquêté

1. Répartition par sexe des enquêtés

	Effectif enquêté	% enquêté
Homme	118	75%
Femme	39	25%
Total	157	100%

2. Statut des enquêtés

Statut	Effectif Enquêté	% enquêté
Marié	125	80%
Célibataire	5	3%
Voeuf(ve)	13	8%
Divorcé	14	9%
Total	157	100%

3. Niveau d'éducation des enquêtés

Niveau	Effectif total	Pourcentage total
Analphabète	53	34%
Illettré	6	4%
Coranique	76	48%
Primaire	8	5%
Secondaire et plus	1	1%
Sans réponse	13	8%
Total	157	100%

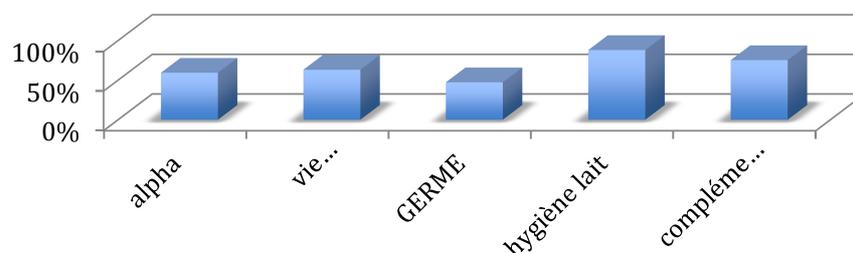
4. Niveau d'éducation par sexe des enquêtés

	Pourcentage	
	Homme	Femme
Analphabète	22%	11%
Illettré	2%	2%
Ecole coranique	39%	9%
Ecole primaire	4%	1%
Ecole secondaire et plus	1%	0%
Sans réponse	8%	0%
Total	77%	23%

Annexe 2 : Enquête sur l'appréciation des formations auprès de 157 personnes (75% d'hommes et 25% de femmes)

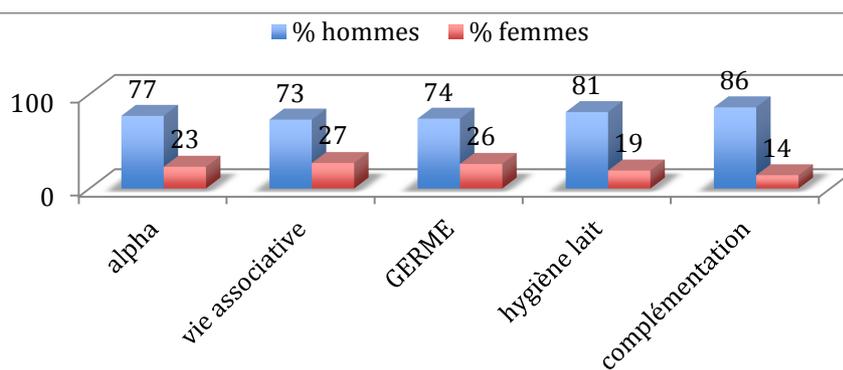
Proportion de l'échantillon ayant suivi la formation :

	alpha	vie associative	GERME	hygiène lait	complémentation
% ayant suivi formation	59%	63%	47%	88%	75%



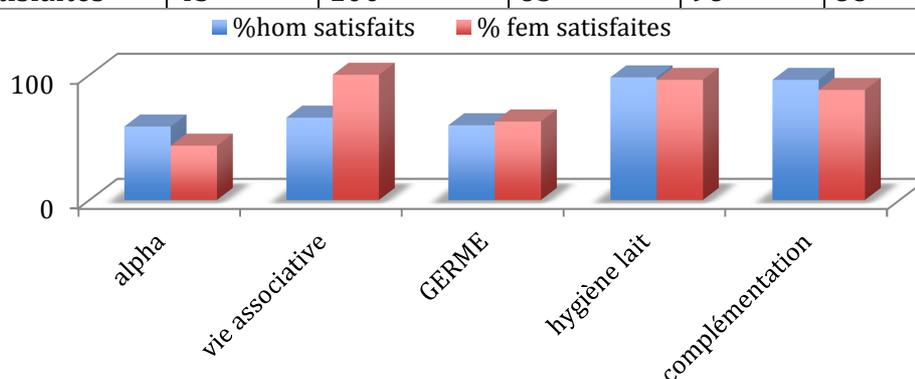
Pourcentage homme / femme ayant suivi la formation parmi l'échantillon :

	alpha	vie associative	GERME	hygiène lait	complémentation
% hommes	77	73	74	81	86
% femmes	23	27	26	19	14



Taux de satisfaction (bon ou très bon parmi : mauvais, passable, bon, très bon) :

	alpha	vie associative	GERME	hygiène lait	complémentation
%hom satisfaits	59	66	60	98	96
% fem satisfaites	43	100	63	96	88



Annexe 3 : Conclusions du « Rapport de situation de fin de projet Nariindu »

par le consultant Ousmane Brah Mamane, mai 2015.

En résumé, l'évaluation An2 du projet Nariindu a permis de mesurer le niveau de progrès enregistré au sein des communautés des ménages bénéficiaires appuyés par le projet, depuis son démarrage en référence à l'évaluation de base menée en 2013. Des résultats de cette évaluation, on peut retenir essentiellement les points suivants :

Des caractéristiques socio-économiques

- L'échantillon enquêté est composé à 75% des hommes et 25% des femmes avec une représentation des personnes mariées à 80% de l'échantillon.
- 37% des enquêtés sont analphabètes et un 1% seulement ont un niveau secondaire ou plus. La force de travail de l'échantillon enquêté est de 6 FT par ménage.

Des connaissances et pratique en santé animale

- Les résultats de l'évaluation relèvent une amélioration du niveau de connaissance et des pratiques des éleveurs en matière de déparasitage et une application quasi constante des pratiques comme la vaccination, la complémentation stratégique, les traitements et consultations cliniques etc.
- Une analyse selon le genre montre que les hommes sont plus constants dans l'application de ces pratiques que les femmes.

Des appuis en renforcement de capacité

- Il ressort une diversité des appuis en direction des enquêtés : alphabétisation, vie associative, hygiène laitière, GERME, complémentation stratégique.
- Globalement, on dénote une bonne participation aux différentes sessions de formations (66%) et une très bonne appréciation de la qualité des prestations bénéficiées soit 80%.

Ces résultats confirment les efforts du projet dans l'amélioration des capacités techniques des producteurs, et par conséquent, contribuent à l'augmentation du niveau de revenu des ménages.

Perception & changements induits

- Une grande amélioration des enquêtés dans la livraison du lait au centre de collecte est constatée pour 75% des enquêtés. Plus de la moitié des enquêtés livrent également le lait par le canal des collecteurs.
- Par ailleurs, la majorité des enquêtés sont plus satisfaits du prix de vente du lait ainsi que du terme de l'échange lait-son proposé par les collecteurs que celui du centre de collecte.
- La perception des conditions des femmes et des habitudes des ménages par les enquêtés révèle un changement très positif grâce à la vente du lait par les hommes et au revenu et avantages procurés par cette activité.

Annexe 4 : Centre d'Hamdallaye : Prévisions sur 5 ans des volumes de lait, et résultats du Comptoir du Terroir et d'Uprolait
(source Iram avril 2015, bilan et perspectives, G. Ousseini, C. Rigourd)

	Total 2015	Total 2016	Total 2017	Total 2018	Total 2019
Volume lait collecté	227 052	260 712	291 312	312 732	328 032
Volume lai vendu cru	156 000	189 000	219 000	240 000	255 000
Volume lait vendu pasteurisé	63 000	63 000	63 000	63 000	63 000
Volume lait frais vendu au quai	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600
Volume pertes (ou erreurs?)	4 452	5 112	5 712	6 132	6 432
COMPTOIR DU TERROIR					
Ressources					
Lait cru	50 100 000	61 200 000	71 250 000	81 000 000	86 400 000
Lait cru vendu au quai	1 260 000	1 260 000	1 260 000	1 260 000	1 260 000
Lait pasteurisé	28 350 000	28 350 000	28 350 000	28 350 000	28 350 000
<i>Sous total ressources (Chiffre d'affaire)</i>	79 710 000	90 810 000	100 860 000	110 610 000	116 010 000
Emplois		-	-	-	-
Achats lait	68 115 600	78 213 600	87 393 600	95 383 260	100 049 760
Conso. Intermed.	2 390 472	2 702 966	3 108 920	3 582 600	4 136 205
<i>Electricité</i>	611 376	733 651	880 381	1 056 458	1 267 749
<i>Eau</i>	131 100	157 320	188 784	226 541	271 849
<i>Déter</i>	87 996	105 595	126 714	152 057	182 469
<i>Carburant</i>	240 000	288 000	345 600	414 720	497 664
<i>Entretien</i>	60 000	72 000	86 400	103 680	124 416
<i>Sachet</i>	1 260 000	1 346 400	1 481 040	1 629 144	1 792 058
Redevance versée à UPROLAIT	4 541 040	5 214 240	5 826 240	6 254 640	6 560 640
Salaires	2 328 066	2 400 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000
<i>Sous total emplois</i>	77 375 178	88 530 806	99 328 760	108 220 500	113 746 605
EBE	2 334 822	2 279 194	1 531 240	2 389 500	2 263 395
Amortissement	-	-	-	-	-
Résultat Comptoir du Terroir (FCFA)	2 334 822	2 279 194	1 531 240	2 389 500	2 263 395
UPROLAIT					
Ressources					
Redevance versée	4 541 040	5 214 240	5 826 240	6 254 640	6 560 640
Emplois					
Divers (salaires et autres)	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000
Entretien bâtiment	240 000	288 000	345 600	414 720	497 664
<i>Sous total emplois</i>	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000
EBE	3 941 040	4 614 240	5 226 240	5 654 640	5 960 640
Amortissement bâtiment	-	-	-	-	-
Amortissement équipement	2 496 000	2 496 000	2 496 000	2 496 000	2 496 000
Résultat UPROLAIT (FCFA)	1 445 040	2 118 240	2 730 240	3 158 640	3 464 640

Annexe 5 : Centre de collecte de Kollo : Prévisions sur 5 ans des volumes de lait, et résultats

(source Iram, avril 2015, bilan et perspectives, G. Ousseini, C. Rigourd) :

Mois	Total 2015	Total 2016	Total 2017	Total 2018	Total 2019
Volume lait collecté	134 610	180 000	234 000	270 000	300 000
Volume lai vendu cru	126 780	171 000	218 520	253 800	283 200
Volume lait vendu pasteurisé	3 570	3 600	7 200	7 200	7 200
Volume lait frais vendu au quai	1 650	1 800	3 600	3 600	3 600
Volume pertes (ou erreurs?)	2 610	3 600	4 680	5 400	6 000
300 1er litres / jour	3 320	3 600	3 600	3 600	3 600
Au dessus de 300 litres / jour	906	2 100	3 684	4 860	5 840
Ressources					
Produit_1 :Lait frais_laiterie-Niamey	39 393 000	54 450 000	71 082 000	85 968 000	96 552 000
Produit_2 : Lait frais pasteurisé-500ml	1 606 500	1 620 000	3 240 000	3 240 000	3 240 000
Produit_3 : Lait frais vendu au quai	577 500	630 000	1 260 000	1 260 000	1 260 000
Total ressources = chiffre d'affaire lait	41 577 000	56 700 000	75 582 000	90 468 000	101 052 000
Emplois					
Achat de lait cru	37 017 750	50 400 000	65 520 000	78 300 000	87 000 000
Consommations intermédiaires	1 677 420	2 241 024	2 689 229	3 227 075	3 872 489
<i>Eau</i>	48 024	57 629	69 155	82 985	99 583
<i>Electricité</i>	416 952	500 342	600 411	720 493	864 592
<i>Fournitures d'entretien</i>	140 664	168 797	202 556	243 067	291 681
<i>Fournitures diverses</i>	102 300	122 760	147 312	176 774	212 129
<i>Assurances</i>	19 020	22 824	27 389	32 867	39 440
<i>Entretien (locaux, matériel)</i>	9 900	240 000	288 000	345 600	414 720
<i>Téléphone</i>	51 480	61 776	74 131	88 957	106 749
<i>Frais de transport</i>	413 244	495 893	595 071	714 086	856 903
<i>Emballages et conditionnement</i>	217 464	260 957	313 148	375 778	450 933
<i>Commissions versées - Location -</i>	41 520	49 824	59 789	71 747	86 096
<i>Autres</i>	84 480	101 376	121 651	145 981	175 178
<i>Divers</i>	132 372	158 846	190 616	228 739	274 487
Salaires brut des salariés	1 440 000	2 400 000	2 400 000	3 600 000	3 600 000
Total emplois	40 135 170	55 041 024	70 609 229	85 127 075	94 472 489
	-	-	-	-	-
Excédent brut d'exploitation (EBE)	1 441 830	1 658 976	4 972 771	5 340 925	6 579 511
	-	-	-	-	-
Amortissements					
Bâtiment	-	-	-	-	-
Equipements	1 571 424	1 571 424	1 571 424	1 571 424	1 571 424
Total amortissements	1 571 424				
Résultat net	- 129 594	87 552	3 401 347	3 769 501	5 008 087

Annexe 6 : Note de plaidoyer à l'attention des autorités nigériennes – projet Nariindu : approvisionner durablement Niamey en lait local par les petits éleveurs

Pour une filière lait locale dynamique, des débouchés réguliers et rémunérateurs pour les éleveurs, des produits accessibles, sains et à l'origine garantie pour les consommateurs nigériens

Ce que le projet Nariindu a permis à ce jour :

- ✓ Des centres multi-services aux compétences renforcées, à l'équilibre financièrement, une augmentation des prix du lait négociée, un engagement de long terme du partenaire SOLANI, des perspectives prometteuses avec le développement de produits « 100% locaux » ;
- ✓ Des Organisations de Producteurs (les coopératives UPROLAIT et KAWTAL) qui rendent des services importants à leurs membres : négociation des prix, achat de la production, achats groupés d'aliments pour le bétail à coûts réduits au Burkina et au Bénin, conseils pour assurer une production de qualité, améliorer les pratiques d'élevage ;
- ✓ Plus de 1000 litres par jour collectés par chaque centre en période de pic en 2015 ; 30% des approvisionnements de SOLANI, assurés par les centres ;
- ✓ Une concertation locale entre les acteurs de la filière et les autorités, des créations d'emploi localement pour des jeunes (producteurs, collecteurs en vélo, à moto).

Des défis encore importants à relever :

- ✓ De centres laitiers multi-services prometteurs, mais des modèles institutionnels et techniques encore à construire (gestion directe par une OP ou délégation de gestion, vente de lait frais seule ou transformation partielle, rôle de la laiterie dans la gouvernance...)
- ✓ Des centres encore fragiles financièrement et structurellement, dont les services rendus doivent être pérennisés dans le temps (formation, appui-conseil, accès aux finances);
- ✓ Des zones de transhumance proches, à davantage exploiter pour la production laitière, pour éviter le creux de collecte en hivernage.

Un soutien des autorités possible et attendu sur quelques points-clé :

Un contexte sous régional inquiétant

Le TEC UEMOA et les APE, couplés avec la fin des quotas laitiers, vont rendre la poudre de lait de plus en plus attractive pour l'industrie laitière.

Le développement du marché local, qui a un impact socio-économique, culturel, environnemental très important, nécessite donc de la part des autorités une politique active d'appui et de protection nationale.

Le Niger est un pays où la filière lait, le pastoralisme, la consommation de lait locale, sont très ancrés dans l'économie, dans la culture : cette spécificité nécessite des solutions propres au pays, à la situation de Niamey, des éleveurs transhumants et sédentarisés.

Des nombreux soutiens possibles par les autorités nigériennes

Dans ce contexte, les partenaires du projet Nariindu invitent les autorités nigériennes à soutenir les demandes suivantes :

1. Les centres de collecte de lait multi-service développés dans le cadre du projet doivent être soutenus et promus comme un modèle prometteur pour l'avenir de

la filière lait en périphérie de Niamey. En particulier, l'importance des Organisations de producteurs au sein de ces dispositifs doit être réaffirmée, comme facteur de pérennisation de la filière lait ;

Proposition 1 : Faire mention des centres de collecte de lait multi-services comme solution possible en appui au développement de la filière lait nigérienne, dans les documents stratégiques du Ministère de l'Agriculture.

2. Les produits laitiers locaux, à base de lait local, doivent bénéficier d'une protection spéciale, en particulier par la mise en application d'une exemption de TVA pour les produits uniquement « 100% locaux » ;

Proposition 2 : Exemption de taxe pour les produits certifiés officiellement à base de lait exclusivement local (100% avec tolérance de poudre de lait pour stabiliser les produits).

3. Les centres de collecte de lait multi-service doivent bénéficier d'un accès privilégié aux intrants, et en particulier aux aliments pour le bétail (stocks nationaux ou sous régionaux, zones de fourrage non exploitées), ce à des conditions préférentielles ;

Proposition 3 : désigner un point focal « Intrants » au sein des Services concernés pour faciliter l'accès aux intrants pour les centres, faciliter la concertation avec les parties concernées.

4. Le lien entre politique pastorale et politique laitière doit être affirmé, et des actions prioritaires de soutien doivent être développées, en collaboration étroite entre les organisations représentatives des éleveurs et les autorités nigériennes ;

Proposition 4 : créer un groupe de travail entre la plateforme innovation laitière et le Ministère de l'Agriculture sur ce thème et formuler des propositions concrètes et un plan d'action.

5. La défense du consommateur va de pair avec celle des éleveurs : le lait local doit être protégé de la concurrence déloyale, par le respect en particulier de règles d'affichage public et sur les produits commercialisés, seuls les produits entièrement à base de lait local pouvant mentionner l'origine local du produit ;

Proposition 5 : créer un groupe de travail entre la plateforme innovation laitière et les Ministères de l'Agriculture, de l'Industrie, du Commerce sur ce thème et formuler des propositions concrètes et un plan d'action.

6. Les autorités nigériennes et partenaires du développement doivent soutenir le développement d'entreprises responsables et de partenariats et investissements de long terme entre entreprises laitières et producteurs, pour soutenir la filière lait locale.

Proposition 6 : soutenir les initiatives de partenariat entre OP et entreprises privées tant au niveau local que national, en favorisant la mise en place d'un environnement favorable : accès aux financements, facilitation des démarches de tout ordre. La plateforme innovation laitière assure un suivi et un rapportage régulier de ces initiatives auprès des autorités concernées.

Annexe 7 : Liste des formations dispensées par le projet Nariindu

Thématique formation par année	bénéficiaires		Durée (j)
	Nb	type	
2012			
Les bonnes et mauvaises pratiques de collecte et de transport du lait	98	collecteurs	1
vie associative	54	Groupements féminins	2
Gestion des BAB	44	Comités de gestion des BAB	3
GERME (Gérer Mieux Mon Entreprise)	54	Groupements féminins	2
vie associative	33	Responsables structures faitières des 2 CC	3
Gestion des CC et des BAB	30	gestionnaires	4
Formations complémentaires de Arolan auprès de 227 personnes sur l'alimentation de la vache laitière, les bonnes pratiques d'hygiènes du lait, la santé animale et l'utilisation des médicaments, auxquelles s'ajoutent 900 éleveurs sensibilisés sur site par des projections vidéo sur l'hygiène de la traite.			
2013			
Hygiène du lait (traite, transport)	30	Collecteurs, CC	3
Vie associative	18	Groupements féminins	2
Vie associative	33	CC, groupes collecteurs et auxiliaires	3
Gestion des stocks d'aliments pour bétail	18	Gestionnaires BAB et CC	3+4
GERME	34	Personnel des CC	2
Formations complémentaires de Arolan au profit de 69 personnes (éleveurs, animateurs relais) sur la santé animale de base et l'alimentation des vaches laitières (complémentation alimentaire stratégique), auxquelles s'ajoutent 500 éleveurs sensibilisés sur site par des projections vidéo sur l'hygiène de la traite.			
2014			
gestion	4	CA et gestionnaires des CC	
Marketing et tenue outils de gestion		collecteurs	
Gestion des AGR	30	10 groupements féminins	