



ETUDE DE RENTABILITE DU CENTRE DE COL- LECTE DE LAIT CRU DE HAMDALLAYE

RAPPORT FINAL

GANDA IDE Ousseini

Janvier 2012

Sommaire

I. Introduction.....	1
1.1 Contexte	1
1.2. Méthodologie de l'étude.....	1
1.2.1 Clarification des termes de référence	1
1.2.2 Synthèse Bibliographique.....	2
1.2.3 Collecte des données.....	2
1.2.4 Analyse des données et interprétation	2
II. Description du centre de collecte de Hamdallaye.....	3
2.1. Historique	3
2.2. Activités du centre de collecte	3
2.2.1. Les ressources humaines et l'organisation.....	3
2.2.2. La collecte primaire et regroupement des livraisons individuelles.....	3
2.2.3. L'activité de production du centre	4
III. Analyse de rentabilité du centre dans le cadre de sa gestion actuelle par la Société « Comptoir du terroir »	5
3.1. Les charges fixes	5
3.1.1 Les infrastructures	5
3.1.2 Les équipements du centre	5
3.1.3. Calcul des charges fixes	5
3.2. Les charges variables	5
3.2.1. Les salaires.....	5
3.2.2. Approvisionnement (Achats de lait).....	6
3.2.3. Les autres charges variables.....	6
3.3. Le produit brut.....	7
3.4. Le compte d'exploitation du centre de collecte et calcul du seuil de rentabilité	7
3.4.1. Le compte d'exploitation.....	7
3.4.2. Calcul du seuil de rentabilité	7
3.5. Conclusions par rapport à la gestion actuelle du centre de collecte par la Société « Comptoir du terroir »	8
IV. Réactualisation de l'analyse prévisionnelle de la rentabilité du centre de collecte de Hamdallaye dans le cadre de sa vocation initiale	9
4.1. Le potentiel de production du lait cru.....	9
4.2. La Demande de lait cru.....	10

4.2.1. La demande des Unités de transformation Laitière de Niamey.....	10
4.2.2. Perspectives de partenariat avec les unités laitières	10
4.3. Description technique et base de calcul	10
4.3.1. Les charges fixes	10
4.3.2. Charges variables.....	11
4.3.3. Analyse des Produits	13
4.3.4. Le compte d'exploitation et l'analyse de la rentabilité du centre de collecte	13
Conclusion par rapport à l'exploitation du centre de collecte dans sa vocation initiale	15
V. Conclusion générale	16
Annexes.....	17

Liste des tableaux

Tableau 1 : Amortissement des investissements	5
Tableau 2 : La rémunération du personnel	6
Tableau 3 : Récapitulatif des charges variables	6
Tableau 4 : Calculs du produit brut du centre de collecte	7
Tableau 5 : Le compte d'exploitation et des ratios	7
Tableau 6 : Estimation du seuil de rentabilité	8
Tableau 7 : Montant de l'annuité d'amortissement des infrastructures	10
Tableau 8 : Montant de l'annuité d'amortissement des équipements	11
Tableau 9 : Récapitulatif de la rémunération du personnel.....	11
Tableau 10 : Calcul des charges sociales	12
Tableau 11 : Montant des produits	13
Tableau 12 : Compte d'exploitation et ratios de productivités	13
Tableau 13 : Estimation du seuil de rentabilité	14

Liste des abréviations

AFD : Agence Française de Développement

CNSS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale

MSCV : Marge Sur Coût Variable

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PSEAU : Projet de Sécurisation de l'Élevage et de l'Agriculture Peri Urbain

TDR : Termes de références

UPROLAIT : Union des Producteurs laitier de Hamdallaye

I. Introduction

1.1 Contexte

Le Projet de Sécurisation de l'Élevage et de l'Agriculture périUrbaine de Niamey (PSEAU), financé par l'Agence Française de Développement (AFD) entre 2005 et 2008, a conduit un processus de restructuration de la filière lait de la Commune Rurale de Hamdallaye. Le projet a développé le concept des « Centres de collecte », qui constitue un relais entre les producteurs et les usines de transformation laitière. Le centre de collecte assure la réception du lait, sa réfrigération et sa conservation, en attendant son transport en laiterie.

En dehors de la mise en place physique du centre de collecte, le projet a appuyé l'émergence d'une structure faîtière qui rassemble 16 Organisations Communautaires de Base (OCB) de producteurs de lait de la Commune. Cette structure faîtière nommée UPROLAIT (Union des Producteurs du Lait) a hérité du Centre de collecte.

A la fin du projet, l'union n'avait pas encore acquis l'ensemble des compétences nécessaires à la gestion d'une telle entreprise (assez nouveau pour eux). Elle a donc choisi de le mettre en gérance libre. C'est ainsi que la société « Comptoir du terroir » été choisie à l'issue d'un processus d'appel d'offre pour mettre en exploitation le centre. L'union, propriétaire du centre, perçoit selon les termes du contrat de bail 10 FCFA sur chaque litre de lait réceptionné par le centre.

Le projet Nariindu, dans la perspective d'apporter un appui aux activités du centre de collecte, et dans le souci d'une efficacité dans les actions, a commandité cette étude. L'objectif de l'étude est de fournir au projet et ses partenaires techniques, des éléments d'aide à la décision quant aux actions à mettre place pour accompagner le centre et promouvoir sa rentabilité pour les populations cibles.

Il s'agit :

- (i) d'analyser la rentabilité du centre de collecte dans le cadre de sa gestion actuelle par la Société « Comptoir du terroir », qui a mi en place sa propre stratégie de valorisation du centre à travers la conversion du centre de collecte en une mini-laiterie ;
- (ii) d'opposer cette analyse à une étude prévisionnelle de rentabilité du centre dans le cadre de sa vocation véritable qui est celle de l'approvisionnement des laiteries existantes. Une telle analyse a déjà été faite en 2007, mais il s'avère nécessaire de la réactualiser au vue de l'évolution des prix entre 2007 et 2011.

1.2. Méthodologie de l'étude

La méthodologie appliquée comprend quatre étapes majeures : (i) la clarification des termes de référence, (ii) la recherche documentaire, (iii) les investigations auprès des acteurs de la filière laitière, (iv) l'analyse des données collectées.

1.2.1 Clarification des termes de référence

Une relecture des termes de référence avec le commanditaire a été réalisée à Niamey afin d'aboutir à une parfaite harmonie dans la compréhension des TDRs. Cependant, aucune modi-

fication des termes de référence (objectifs, résultats attendus) n'a été opéré à l'issue de cette étape.

1.2.2 Synthèse Bibliographique

Sur la base des études et documents disponibles, un « Etat des lieux » préliminaire des questions posées par l'étude a été établi. Cette revue des expériences et études a permis de capitaliser les travaux déjà réalisés autour du concept « centre de collecte ». En effet, en s'appuyant sur plusieurs documents de capitalisation des projets et programmes ayant intervenus dans la filière laitière, une description du bassin laitier de Hamdallaye ainsi que son potentiel laitier et les dynamiques actuelles ont été établies. L'analyse bibliographique a également permis de valoriser l'étude antérieure de rentabilité du centre de collecte de Hamdallaye.

1.2.3 Collecte des données

La collecte des données a été réalisée au moyen d'interviews d'acteurs individuels et de focus de groupes. La première étape a consisté à rencontrer quelques élus d'UPROLAIT, le gérant du centre et quelques collecteurs, pour recueillir les informations essentielles sur le centre de collecte. Le souci majeur de la démarche du consultant est la prise en compte le mieux possible de toutes les catégories d'acteurs et les dynamiques qui s'opèrent dans le bassin laitier.

1.2.4 Analyse des données et interprétation

Les informations recueillies à travers les différents entretiens et les résultats de la recherche documentaire ont permis la constitution d'une base ayant servi de fondement à l'analyse des données.

Les analyses ont été enrichies par les résultats et observations du Commanditaire. Les différentes analyses ont ainsi permis d'aboutir aux résultats attendus de la mission.

II. Description du centre de collecte de Hamdallaye

2.1. Historique

Le centre de collecte de Hamdallaye a été construit en 2008 par le PSEAU grâce à un financement de l'AFD. L'objectif visé était de mettre en place un outil qui permettrait aux producteurs du bassin laitier de Hamdallaye de mieux valoriser leur production de lait. Mais ce n'est qu'une année plus tard que le centre a débuté ses activités, à travers la conclusion d'un contrat de gérance avec la société « Comptoir du terroir ».

La société a rencontré d'énormes difficultés dans la collecte du lait cru. Les faibles volumes collectés ne permettaient pas de faire face aux charges d'exploitation et de rentabiliser le transport du lait à la laiterie. Pour faire face aux charges de fonctionnement, la société a opté pour une stratégie de plus-value, qui consiste en la pasteurisation sur place du lait collecté.

2.2. Activités du centre de collecte

2.2.1. Les ressources humaines et l'organisation

La société a mis en place une équipe de trois personnes pour faire fonctionner le centre. Il s'agit d'un gérant assisté par deux réceptionnistes.

L'Union des producteurs Laitier de Hamdallaye (UPROLAIT) a mis en place un comité de gestion, qui sert d'interface entre le concessionnaire et le bureau de l'Union. Ce comité est chargé également de résoudre les éventuels problèmes qui peuvent surgir entre le gérant et les usagers du centre.

2.2.2. La collecte primaire et regroupement des livraisons individuelles

Il convient de rappeler que le bassin laitier de Hamdallaye compte seize groupements de producteurs. Sur les seize groupements, seul huit groupements d'éleveurs approvisionnent actuellement en lait le centre de collecte de Hamdallaye. Il s'agit notamment des groupements d'éleveurs de : Fêto Bokki, Gagaré, Félintché, Lougga, Toka Binkani, Kayam, Toulwaré et Toulwey. Ils représentent la moitié du potentiel de production du bassin de Hamdallaye (1022 litres de lait cru par jour). Par ailleurs, tout ce potentiel n'arrive pas au centre car soixante pour cent (60%) de ce celui-ci est accaparé par les circuits de collecte parallèles. C'est donc, en moyenne seulement 300 à 400 litres de lait cru qui est livré chaque jour au centre en période forte production (Juillet – Février) et 150 à 250 litres en saison sèche (Mars – Juin) en 2011.

Le lait est collecté puis acheminé au centre par les collecteurs villageois. Les collecteurs villageois sont des producteurs qui collectent le lait de leurs collègues du village et ou des villages voisins. Pour leur faciliter la tâche, le lait est regroupé en des points de collecte situés sur leurs trajets. Ils se déplacent à vélo ou à moto, à l'arrière duquel ils chargent des bidons contenant le lait collecté. Le plus souvent (90% des cas), ils achètent le lait à crédit. Le paiement est assuré avec un délai d'une journée.

Malgré la présence des collecteurs, certains producteurs préfèrent livrer eux même leurs productions. Il s'agit de producteurs dont les sites de production sont situés dans un rayon de cinq Km du centre. Cette stratégie leur permet de gagner un peu plus d'argent.

Le volume collecté par les collecteurs à vélo est de 60 à 70 litres par jour en saison des pluies et 30 à 40 litres en saison sèche tandis que les collecteurs à moto arrivent à collecter 150 à 160 litres en saison des pluies et 100 litres en saison sèche.

Les prix appliqués aux producteurs au niveau des sites de production oscillent entre 225 F.CFA et 250 F.CFA le litre. La forme de rémunération du collecteur la plus répandue est celle qui attribue 10 % du prix par litre à la livraison soit 25 F.CFA par litre collecté et livré.

2.2.3. L'activité de production du centre

L'équipement du centre de collecte comprend deux cuves d'une capacité de 800 litres chacune, du petit matériel de laboratoire et un groupe électrogène.

La première année (2010), le centre a livré la collecte journalière alternativement aux unités de transformations suivantes : Niger Lait, Niger dégué, ou la CLN (Biolait). Le lait était vendu à 300 F.CFA le litre. Cependant, les volumes collectés étaient largement en deçà de la capacité du centre de collecte (50 – 80 litres pour une capacité de 1600 litres). Pour résoudre ce problème, le repreneur a augmenté de 25 F.CFA le prix d'achat du litre de lait au quai du centre. Mais cette augmentation n'a pas permis d'améliorer la situation au contraire les choses se sont encore dégradées puisque le centre n'arrivait plus à honorer ses engagements vis-à-vis de ces partenaires (Union des producteurs, les salarier et la Nigelec).

A partir de 2011, pour pouvoir faire face aux charges de fonctionnement, la société a opté pour une stratégie de plus-value, qui consiste à pasteuriser sur place le lait collecté. Ce lait pasteurisé est conditionné dans des sachets non personnalisés (sans logo et ne portant aucune écriture) de 500 ml. La distribution est assurée par un autre privé, qui achète le lait pasteurisé à 380 FCFA le litre, soit 190 FCFA le sachet de 500ml. A Niamey, les sachets sont cédés à différents points de vente à 260 F.CFA le sachet. Le prix à la consommation est de 300 F.CFA.

III. Analyse de rentabilité du centre dans le cadre de sa gestion actuelle par la Société « Comptoir du terroir »

La période concernée par l'étude est de 12 mois : de Janvier à Décembre 2011. C'est la période pour laquelle il existe des données fiables.

La méthode adoptée pour analyser la rentabilité du centre de collecte est celle du coût variable moyen¹ avec la détermination du seuil de rentabilité (le seuil à partir duquel le centre ne réalise ni bénéfice, ni perte).

3.1. Les charges fixes

3.1.1 Les infrastructures

Les bâtiments ont été construits en 2008 par le PSEAU grâce à un financement de l'AFD. La valeur de cet investissement en 2010 est de 27 600 000 F.CFA (après déduction des amortissements).

3.1.2 Les équipements du centre

Le centre dispose de divers équipements suivants :

- deux cuves réfrigérées d'une capacité de 800 litres chacune,
- une pompe qui aspire et refoule le lait dans les cuves,
- pH-mètres, lactodensimètres,
- bidons en inox
- un groupe électrogène,

La valeur des équipements en 2010 a été estimée à 20 000 000 FCFA.

3.1.3. Calcul des charges fixes

Les charges fixes sont constituées essentiellement des amortissements des infrastructures et des équipements. Les valeurs des amortissements sont consignées dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Amortissement des investissements

	Durée de Vie	Amortissement
Infrastructure	25	1 200 000
Équipement	10	2 500 000
Total		3 700 000

3.2. Les charges variables

3.2.1. Les salaires

Il s'agit des salaires versés aux trois employés du centre. Ces salaires sont établis ainsi qu'il suit : (i) le gérant perçoit 100 000 F.CFA par mois, le réceptionniste et le manœuvre gardien qui reçoivent chacun 50 000 F.CFA par mois. Il convient de noter qu'aucune cotisation so-

¹ Source : CIRAD

ciale n'a été versée à la CNSS ou à l'ANPE. Les montants des salaires sur la période d'analyse sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau 2 : La rémunération du personnel

Qualification	Montant
Gérant	1 200 000
Réceptionniste	600 000
Manœuvre Gardien	600 000
Total	2 400 000

3.2.2. Approvisionnement (Achats de lait)

Au cours de cette période, les circuits d'approvisionnement du centre ont été réactivés grâce à des séances de sensibilisation des producteurs sur les avantages du centre. Cette campagne a permis d'améliorer la collecte journalière du centre. C'est ainsi que les volumes collectés quotidiennement sont passés de 250 litres à 600 litres de lait cru. Mais, très vite, des difficultés d'écoulement du lait pasteurisé fabriqué par le centre sont apparues, compte tenu des capacités limitées de distribution par le sous-traitant. Pour faire face à cette situation, le gérant a décidé de limiter ces approvisionnements à 300 et 350 litres.

Ainsi, selon les chiffres disponibles, le centre a réceptionné 94 965 l soit une moyenne de 263 litres par jour. Ainsi, le montant total consacré à l'achat du lait cru est de 27 065 025 F.CFA.

3.2.3. Les autres charges variables

Le processus de pasteurisation du lait cru requiert l'utilisation du gaz domestique ou du bois de chauffe en cas de rupture de gaz. Le lait est conditionné dans un emballage plastique importé.

D'autres charges variables sont constitués par : les frais d'électricité et de consommation d'eau, de carburant (pour le groupe électrogène) et les couts de téléphone.

Tableau 3 : Récapitulatif des charges variables

Libellés	Montant annuel (F.CFA)
Achat de lait	27 065 025
Salaires	2 400 000
Electricité	420 000
Carburant	516 000
Eau	144 000
Téléphone	120 000
Gaz	720 000
Omo, Eau de javel	96 000
Emballage	1 656 000
Total	33 137 025

3.3. Le produit brut

Sur 94 965 litres collectés et transformés, 300 litres ont été perdus lors de la mise en sachet, le transport et d'autres prélèvements. Le litre de lait pasteurisé est vendu à 380 F.CFA par le centre au distributeur. Ainsi, le chiffre d'affaire du centre dans la période d'analyse s'élève à **35 972 700 F.CFA**².

Tableau 4 : Calculs du produit brut du centre de collecte

Libellé	Montant (F.CFA)
Lait pasteurisé	35 972 700
Total	35 972 700

3.4. Le compte d'exploitation du centre de collecte et calcul du seuil de rentabilité

3.4.1. Le compte d'exploitation

Tableau 5 : Le compte d'exploitation et des ratios

Désignation	Montant (F.CFA)
Produits (1)	35 972 700
Achats lait (2)	27 065 025
autres consommations intermédiaires (3)	3 672 000
Salaires	2 400 000
Charges variables (4 = 2 + 3)	33 137 025
Marge brute (5 = 1 - 4)	2 835 675
Amortissement (6)	3 700 000
Valeur ajoutée nette (7 = 5 - 6)	- 864 325
Ratio de renouvellement de capital³ (11 = 5/moyenne des investissements)	0,06

L'analyse du tableau précédent fait apparaître une marge brute de 2 835 675 F.CFA seulement. Cette faible performance ne permet pas au centre de prendre en charge les amortissements. Ce qui se traduit par une valeur ajoutée nette négative (- 864 325 F.CFA) et un taux de renouvellement du capital investi très faible (6%).

3.4.2. Calcul du seuil de rentabilité

C'est le niveau d'activité pour lequel un bénéfice d'exploitation commence à apparaître. Ce niveau, appelé aussi chiffre d'affaires critiques, est le point à partir duquel l'exploitation couvre la totalité de ses charges sans bénéfice ni perte.

² Source : rapport annuel centre de collecte de Hamdallaye

³ Calcul de la moyenne des investissements : Valeur des investissements en 2010 : 47 600 000 FCFA, Valeur des investissements en 2011 : 43 900 000 FCFA, Moyenne des investissements : 45 750 000 Fcfa

Tableau 6 : Estimation du seuil de rentabilité

	Montant
Produits (1)	35 972 700
Achats lait	5 834 381
Autres consommations intermédiaires	1 961 996
Salaires	2 400 000
Charges variables	33 137 025
Marge brute	2 835 675
Amortissement	3 700 000
Valeur ajoutée nette	-864 325
MSCV pour 1F de chiffre d'affaires	0,08
Seuil de rentabilité en valeur	46 937 322
Prix de vente	380
Collecte annuelle en litre	123 519
Collecte journalière en litre	428,89

Pour assurer toute viabilité du centre, il faudrait que le chiffre d'affaires réalisé au cours de l'année dépasse **46 937 322 F CFA**. En termes de collecte, il faudrait que la collecte dépasse **123 519** litres par an, soit **429** litres de lait cru par jour.

3.5. Conclusions par rapport à la gestion actuelle du centre de collecte par la Société « Comptoir du terroir »

L'analyse a montré que la stratégie de plus value adoptée par le concessionnaire du centre a certes permis au centre de continuer à fonctionner, mais menace sa viabilité à long terme. En effet, la marge dégagée ne permet pas le renouvellement des investissements.

Plusieurs facteurs ont contribué à ce résultat :

- l'augmentation du prix d'achat du litre de lait cru au quai du centre, qui s'est traduite par une diminution des marges réalisés sur les produits du centre. C'est cette augmentation qui n'a pas permis au centre d'écouler le surplus de lait cru lorsque la capacité de distribution du lait pasteurisé par le centre était atteinte.
- la faible capacité de distribution du lait pasteurisé, qui a plombé le niveau de la collecte.
- la dégradation des rapports entre le centre et les producteurs, du fait d'un déficit de communication et surtout du refus du centre au moment de la crise de mévente de lait pasteurisé, à réceptionner le lait. Ce qui a eu le mérite de développer un circuit parallèle de collecte qui draine plus de 60% du potentiel du bassin laitier.

Au vu de ces résultats, l'on peut affirmer que la pasteurisation a surtout contribué à cacher les erreurs de gestion qu'a vécu la société. La stratégie de plus value est, certes, une bonne chose, mais il faut se demander si le produit qui en sera issue sera à même de concurrencer celui des unités industrielles de Niamey.

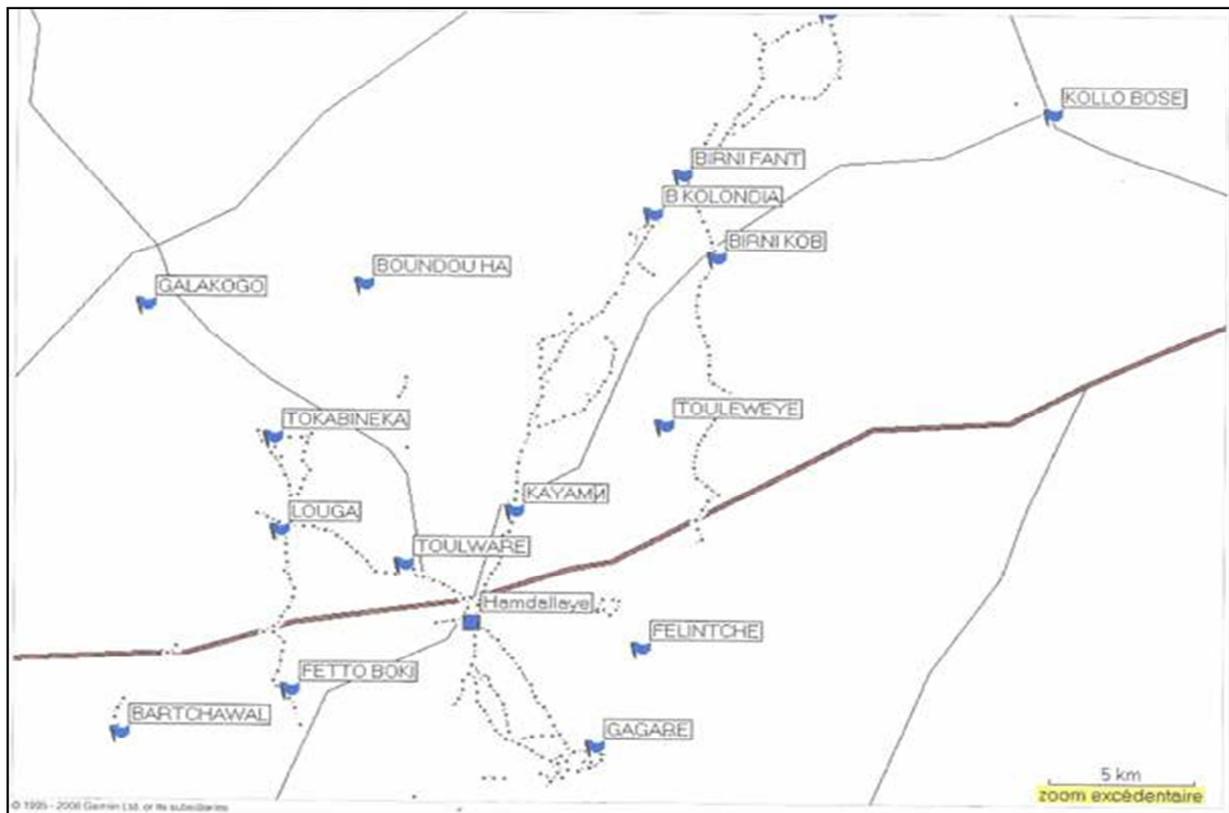
IV. Réactualisation de l'analyse prévisionnelle de la rentabilité du centre de collecte de Hamdallaye dans le cadre de sa vocation initiale

Cette analyse se base sur les résultats de l'étude menée en 2007 et les évolutions récentes enregistrées dans la filière notamment l'augmentation des prix tant au niveau du producteur que des unités de transformation.

4.1. Le potentiel de production du lait cru

Le bassin laitier de Hamdallaye est de plusieurs sites de productions repartis dans un rayon de 30 Km autour du centre. Sur les 22 sites qui constitue ce bassin, ce sont au départ 16 villages (ou sites de productions) qui ont été identifiés pour approvisionner le centre. Depuis la mise en activité du centre en 2009, même les villages qui ont été écarté du processus car situé au-delà des 30 Km du centre, approvisionnent le centre. Pratiquement tous les collecteurs sillonnent des zones aussi éloignées que Milli, Foundey Faba, Wankama et Godjézé. Donc théoriquement, le potentiel de 3565 litres en saison de bonne production (Juillet – Février) et de 2045 litres en saison de basse production (Mars – Juin), identifier lors de l'étude diagnostic du potentiel de production du bassin laitier de Niamey, réalisée par GANDA Ide Ousseini et Matthias BANZHAF en 2007, pourrait être largement dépassé⁴. Le potentiel existant est à même de faire tourner le centre en plein régime.

Figure 1 : Carte du bassin de Hamdallaye.



Source : enquêtes dans le bassin laitier de Niamey

⁴ On peut considérer comme bassin laitier la zone constituée par l'ensemble des unités de production de lait à partir desquelles la ville est approvisionnée en lait

4.2. La Demande de lait cru

4.2.1. La demande des Unités de transformation Laitière de Niamey

Plusieurs études conduites dans le sous secteur laitier, ont tenté d'évaluer le potentiel de transformation laitière de la ville de Niamey. La plus récente, note sur la situation de la collecte et de la transformation du lait cru, de Ganda Idé et Mathias Banzhaf (2010) par d'une description du bassin de laitier de Niamey, des dynamiques traversées ainsi que une description de l'évolution du sous secteur de la transformation. Il ressort de cette étude la part du lait cru dans la quantité du lait transformé par les laiteries industrielles n'a toutefois pas dépassé 5 % à cause du faible niveau de collecte. Cette thèse est corroborée par les enquêtes menées auprès des laiteries lors des études de rentabilité des centres de collecte de Say et de Kollo.

4.2.2. Perspectives de partenariat avec les unités laitières

Selon le rapport de l'étude de rentabilité du centre de collecte de Hamdallaye en 2007, les laiteries suivantes ont manifesté leurs intérêts à collaborer avec le centre : il s'agit de SOLANI et NIGER LAIT. Cet engagement a été mainte fois réaffirmé par les responsables de ces unités. A titre illustratif, le centre de collecte de Hamdallaye à livrer à trois reprises du lait cru à Solani. Le gérant du centre est en contact directe avec le commercial de Niger lait dans le cadre des négociations pour l'établissement d'un contrat de livraison.

4.3. Description technique et base de calcul

4.3.1. Les charges fixes

4.3.1.1. Les infrastructures et équipements

La valeur actuelle des investissements (infrastructures et équipements) s'élève à **40200000 F.CFA.**

4.3.1.2. Calcul des charges fixes

Les charges fixes sont constituées essentiellement des amortissements des infrastructures et des équipements.

Amortissement des infrastructures

On estime l'annuité d'amortissement des dépenses en infrastructures à **1 200 000 F CFA** sur la base d'une durée de vie de 25 ans au minimum. La valeur des infrastructures à la 2^{ème} année = valeur année1 moins amortissements.

Tableau 7 : Montant de l'annuité d'amortissement des infrastructures

Valeur 2012	Annuité d'amortissement	Valeur 2013
25 200 000	1 200 000	24 00 000

Amortissement des équipements

Pour une durée de vie de 10 ans l'annuité d'amortissement des équipements s'élève à 2 000 000 F CFA (voir tableau ci-dessous). La valeur des infrastructures à la 2^{ème} année = valeur année1 moins amortissements.

Tableau 8 : Montant de l'annuité d'amortissement des équipements

Valeur 2012	Annuité d'amortissement	Valeur2011
17 500 000	2 500 000	15 000 000

4.3.2. Charges variables

4.3.2.1. Salaires et charges sociales

Le centre va garder les mêmes postes que précédemment : il s'agit d'un gérant, un réceptionniste et un manœuvre gardien. Leurs salaires sont fixés ainsi qu'il suit :

- **Le gestionnaire**

Le salaire net s'élève à **100 000 F CFA**, au auquel s'ajoutent des charges salariales

Les augmentations du salaire sont facultatives et pourront se faire en fonction des réalités financières du centre. On supposera pour commencer une **augmentation du salaire de 5.000 F tous les deux ans.**

- **Le manœuvre réceptionniste, le gardien/ manœuvre**

En tant que manœuvres spécialisé de 2^{ème} catégorie, échelon B, ils recevront un salaire net de **30 000 F CFA**. Comme dans le cas précédent, le versement des charges s'applique à eux aussi.

On supposera une **augmentation de 2.500 F CFA sur leurs salaires chaque deux ans.**

Récapitulatif des salaires

Tableau 9 : Récapitulatif de la rémunération du personnel

N°	Qualification	Rémunération mensuelle	Nombre de mois	Rémunération annuelle	Augmentation chaque 2 ans
1	Gestionnaire	100 000	12	1 200 000	5 000
2	Manœuvre	30 000	12	360 000	2 500
3	Gardien	30 000	12	360 000	2 500
	Total	160 000		1 920 000	10000

Calcul des charges sociales

Le centre doit verser à la Caisse Nationale de Sécurité (CNSS) et à l'Agence Nigérienne pour la Promotion de l'Emploi (ANPE) les cotisations patronales. Ces dépenses sont à la charge de l'employeur.

Les cotisations sociales patronales sont payées par trimestre. Elles doivent être versées au plus tard la fin du 1^{er} mois du trimestre suivant.

Tableau 10 : Calcul des charges sociales

	Salaire mensuel	Nbr de mois	Salaire trim	Coef CNSS	Coef ANPE	Total cotisation trim	Nbr trim	Cotisation annuelle
Gestionnaire	100 000	3	300 000	0,2065	0,005	63450	4	253800
Manœuvre	30 000	3	90 000	0,2065	0,005	19035	4	76140
Gardien	30 000	3	90 000	0,2065	0,005	19035	4	76140
Total	160 000	3	480 000	99 120	2 400	101 520		406 080

Commentaires

La CNSS applique un taux de 20,65% sur le salaire brut trimestriel de l'ensemble des employés. Le montant qui doit lui être versé trimestriellement est de **120 555 F CFA**.

Les employeurs doivent également verser à l'ANPE par trimestre et par le biais de la CNSS, **0,5% du salaire brut trimestriel** des employés.

Au total le montant de la cotisation annuelle à verser pour ces deux structures s'élève à **482 220 F CFA**.

4.3.2.2. Achats de lait

L'analyse qui suivra se fera sur la base de deux hypothèses correspondant à deux niveaux de prix : 260 F.CFA ou 275 F.CFA. L'analyse déterminera le prix qui permettra de rentabiliser le centre.

Hypothèse I

Le centre collecte quotidiennement 1600 litres. Ce niveau de collecte est possible vu la tendance actuellement observé au centre.

Le centre collecte le lait du Lundi au Samedi, soit **6 jours par semaine, 24 jours par mois et 288 jours dans l'année** dans les conditions normales ;

Le montant des achats dans l'année s'élèvera à :

Qté achetée/j	Nbr/j	Prix d'achat	Montant (F.CFA)
1600	288	260	119 808 000

Hypothèse II

Le centre fonctionnera dans les mêmes conditions que l'hypothèse I mais avec un prix d'achat du lait de 275 F CFA le litre.

Qté achetée/j	Nbr/j	Prix d'achat	Montant (F.CFA)
1600	288	275	126 720 000

4.3.3. Analyse des Produits

Le centre assurera le transfert des volumes collectés aux unités de Niamey après les avoir refroidis. En supposant que le centre collecte 6 jours par semaine, 24 jours par mois et 288 jours par an, au prix 300 F.CFA. le litre de lait, on obtient les produits présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 11 : Montant des produits

Collecte annuelle	prix de vente	Montant
460 800	300	138 240 000

4.3.4. Le compte d'exploitation et l'analyse de la rentabilité du centre de collecte

Le compte d'exploitation et l'estimation du seuil de rentabilité sont présentés dans les tableaux ci-dessous selon les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse I** : prix de vente 300 F/L de lait cru, prix d'achat 260F/L
- **Hypothèse II** : prix de vente 300 F/L de lait cru, prix d'achat 275F/L

4.3.4.1. Le compte d'exploitation et ratios de productivité

Tableau 12 : Compte d'exploitation et ratios de productivités

	Hypothèse I	Hypothèse II
Désignation	Montant (F.CFA)	Montant (F.CFA)
Produits	138 240 000	138 240 000
Achats lait	119 808 000	126 720 000
autres consommations intermédiaires	2 700 000	2 700 000
Salaire et charges sociales	2 180 700	2 180 700
Charges variables	124 688 700	131 600 700
Marge brute	13 551 300	6 639 300
Amortissement	3 700 000	3 700 000
Valeur ajoutée nette	9 851 300	2 939 300
Valeur des investissements en 2012	43 900 000	43 900 000
Valeur des investissements en 2013	40 200 000	40 200 000
Moyenne des investissements	42 050 000	42 050 000
Ratio de productivité des charges variables	9,20	19,82
Ratio de productivité des charges fixes	0,27	0,56
Ratio de productivité brute	9,47	20,38
Ratio de renouvellement de capital	0,32	0,16

L'analyse de ce tableau donne une marge brute de treize million cinq cent cinquante un mille trois cent (13 551 300) F.CFA dans la première hypothèse contre Six million six cent trente neuf mille trois cent (6 639 300) F.CFA pour la seconde.

Les quatre ratios de productivité calculés font apparaître respectivement :

Une consommation de 920 F.CFA de charges variables dans l'hypothèse I pour produire 100 F.CFA de marge brute et 1 982 F.CFA pour produire 100 F.CFA de marge dans la deuxième hypothèse. Ce qui n'est pas étonnant si on se réfère aux objectifs de départ qui rappelons le, consiste à ne pas réaliser de gros bénéfice et de rendre le centre attractive à travers un prix d'achat attractive.

En ce qui est des charges fixes, ce ratio fait ressortir leurs utilisations efficaces. En effet, le centre mobilisera 27 F.CFA de charges fixes pour produire 100 F.CFA de marge brute avec l'hypothèse I et 56 F.CFA pour produire 100 F.CFA de marge brute avec la seconde hypothèse. Ce qui se traduit par un taux de renouvellement du capital investi de 32% avec l'hypothèse I et 16% avec l'hypothèse II.

4.3.4.2. Calcul du seuil de rentabilité

C'est le niveau d'activité pour lequel un bénéfice d'exploitation commence à apparaître. Ce niveau, appelé aussi chiffre d'affaires critiques est le point à partir duquel l'exploitation couvre la totalité de ses charges sans bénéfice ni perte.

Tableau 13 : Estimation du seuil de rentabilité

	Hypothèse I	Hypothèse II
Produits	138 240 000	138 240 000
Achats lait	119 808 000	126 720 000
autres consommations inter-médiaires	2 700 000	2 700 000
Salaire et charge salariale	2 180 700	2 180 700
Charges variables	124 688 700	131 600 700
Marge brute	13 551 300	6 639 300
Amortissement	3 700 000	3 700 000
Valeur ajoutée nette	9 851 300	2 939 300
MSCV pour 1F de chiffre d'affaires	0,10	0,05
Seuil de rentabilité en valeur	37 744 571	77 039 447
Prix de vente	300	300
Collecte annuelle en litre	125 815	256 798
Collecte mensuelle	436,86	891,66
Rapport	0,22	0,45

Le niveau de survie du centre (seuil de rentabilité) se situe à environ 22% des capacités de collecte du centre avec l'hypothèse I et 45% avec l'hypothèse II.

Conclusion par rapport à l'exploitation du centre de collecte dans sa vocation initiale

L'analyse vient de montrer que les évolutions de prix observés depuis 2 ans sur le marché du lait cru n'entament en rien la rentabilité du centre de collecte de Hamdallaye. Le contexte est d'ailleurs plus favorable qu'il y a cinq ans. En effet, l'étude de 2007 tablait sur des marges de 20 à 25 F.CFA sur le litre de lait cru à la sortie du centre.

Sur la base des deux hypothèses de prix, la présente étude a montré que le centre est rentable. Les meilleurs résultats sont obtenus avec un prix d'acquisition du litre de lait cru au centre de collecte de 260 F.CFA. Le seuil de rentabilité est estimé dans ce cas à **37 774 571.CFA soit environ 22% des possibilités de collecte du centre.**

Toutefois, il s'avère nécessaire :

- de trouver une solution au problème du paiement de la contribution financière des bénéficiaires du centre de collecte. En effet, les villages (8) qui se sont acquittés du paiement du montant fixé considèrent le centre comme leur propriété et font obstacle à toute nouvelle adhésion (puisque'ils demandent le paiement à l'avance de 250 000 F.CFA pour toute nouvelle adhésion)

- Tenir un atelier pour harmoniser les prix offerts aux producteurs en fonction de la distance qui sépare le site de production et le centre de collecte. On assiste de plus en plus à une surenchère entre les collecteurs, chacun proposant un prix lui permettant de collecter le plus. Cette situation est à l'origine de la détérioration de la qualité du lait cru. En effet, certains producteurs cèdent aux collecteurs au même prix que le prix au quai de réception du centre ou des laiteries et pour rentabiliser son activité, le collecteur est obligé de mouiller son lait (ajout d'eau).

V. Conclusion générale

L'étude a montré que le choix de la Société « Comptoir de terroir » pour exercer une gérance libre du centre de collecte de Hamdalaye n'était pas forcément le meilleur, dans le sens où la société n'a finalement pas eu la capacité nécessaire pour viabiliser le centre de collecte dans le sens souhaité. La stratégie opérée qui consiste à ne pas prendre des gros risques et de ne valoriser qu'une petite quantité de lait cru ne peut pas être dans l'intérêt de l'UPROLAIT et des producteurs du lait de la zone, qui espèrent un accroissement sensible de leur revenus à travers la valorisation de leur lait.

Le lait ainsi pasteurisé et conditionné sur place est, certes, d'une très bonne qualité et bénéficie d'une bonne réputation auprès de certains clients fidèles, mais du fait de sa présentation « informelle » dans des sachets non labélisés il ne peut pas intéresser un grand public. L'activité reste une activité de niche qui ne peut pas servir d'exemple pour les autres centres de collecte à mettre en place.

Cette évolution non prévue du Centre de collecte en une Mini-laiterie de fait est sûrement aussi la conséquence d'un arrêt trop brusque du PSEAU et d'un manque d'encadrement de l'UPROLAIT, qui n'a pas pu résoudre les problèmes des quotes-parts de ses structures membres, et qui ainsi n'est pas parvenu à mobiliser le potentiel que regorge le bassin laitier de Hamdalaye.

Elle est également la conséquence d'une absence de négociation interprofessionnelle véritable au départ avec les unités de transformation industrielles, qui, au moment de la recherche d'une gérance libre pour le centre, n'avaient pas présenté des offres crédibles.

En terme de conclusion générale de cette analyse de deux formes d'exploitation alternatives du centre de collecte, il sera nécessaire que le projet NARIDOU appuiera la « mise à plat » de l'exploitation actuelle du centre de collecte de Hamdalaye pour un nouveau départ sur des bases plus solides, selon les hypothèse de départ : servir de moyen d'écoulement de l'ensemble de lait cru produit au niveau du bassin laitier de la zone et approvisionner les grands unités de transformation industrielles de Niamey.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Liste de personnes rencontrées

Prénom et Nom	Village/Structure	Fonction	Contact
Mathias Banzhaf			
Albachar Amadou M	SOLANI	Directeur des Opérations	96 02 04 04
Kiari Ma Dogo	Niger Lait	Responsable Laboratoire	90024358/96875017
Moussa Hama	UPROLAIT	Président	
Bakka	Hamdallaye	Collecteur	

ANNEXES 2 : Aspects méthodologiques utilisées pour l'estimation du potentiel laitier du bassin laitier de Niamey

Pour l'estimation du potentiel laitier, deux sources d'informations ont été utilisées :

- les données directement collectées sur le terrain, notamment les effectifs des troupeaux (ET) et leur durée de présence sur les sites ;
- les paramètres zootechniques des élevages périurbains tels qu'identifiés dans le cadre des études antérieures⁵ :
 - Proportion des vaches par troupeau (PVT) : 47 % ;
 - Taux de fécondité (TF) : 69 %
 - Production laitière journalière (PLT) : 2,44 litres de lait par jour et par vache en saison des pluies et 1,4 litres en moyenne en saison sèche,
 - Proportion du lait commercialisé (PLC) : 68 % du lait produit,
 - Proportion du lait cru dans le lait commercialisé (PLCC) : 60 % ;

Le potentiel laitier d'un sous bassin laitier (PLSB) a ensuite été calculé, de manière différenciée pour les deux saisons, à partir de l'équation suivante :

$$\text{PLSB} = \text{ET} * \text{PVT} * \text{TF} * \text{PLT} * \text{PLC} * \text{PLCC}$$

⁵

Notamment VIAS, G., GARBA, M., DAOUDA, H., ISSA, I., Etude sur la production laitière péri-urbaine : repères pour un développement de la filière. Niamey : Karkara, Décembre 2001 ;

ANNEXE 3 : Evaluation du potentiel de production de Hamdallaye et de Balleyara

Site laitier	Coordonnées GPS	Nombre de producteurs laitiers	Nombre de troupeaux							Cheptel total	Nombre de vaches (47 %)	Vaches fécondes (69%)	Production laitière en saison pluvieuse (2,4 l)	Lait commercialisé (64%)	Lait cru commercialisé (60 %)	Production laitière en saison sèche (1,4 l)	Lait commercialisé (64%)	Lait cru commercialisé (60 %)
			1 à 5	6 à 10	11 à 20	21 à 30	31 à 50	50-100	plus de 100									
Louga	N:13,58564/ E:02,34371			50	15	20	15			1725	811	559	1365	928	557	783	533	320
Briri Jamjam	N:13,45926/ E:02,33248				18	2	3			440	207	143	348	237	142	200	136	82
Gagare	N:13,51035/ E:02,44524		5		7	7	4			455	214	148	360	245	147	207	140	84
Billignol	N:13,47289/ E:02,37277		10	10	3					155	73	50	123	83	50	70	48	29
Kayam	N:13,35968 / E:02,25071		3	6	8	11	2			532	250	173	421	286	172	242	164	99
Birni Fantora	N:13,42374/ E:02,28192			6	3					93	44	30	74	50	30	42	29	17
Gomno	N: 13,66489/ E:02,30109				97	9	6			1920	902	623	1519	1033	620	872	593	356
Foundey Faba	N:13,45445/ E:02,21431					8	12			680	320	221	538	366	220	309	210	126
W. Hamani	N:13,67253/ E:02,37016		5	5	4	3				190	89	62	150	102	61	86	59	35
Birni Kolondia	N:13,41415/ E:02,27406		4	6	3	4				205	96	66	162	110	66	93	63	38
Birni Sofo	N:13,41291/ E:02,27179		1	2	2	5				174	82	56	138	94	56	79	54	32
Félintche	N:13,32416/ E:02,27340		5	4	3	8				292	137	95	231	157	94	133	90	54
Bartawal	N:13,51417/ E:02,29359		3	3	10					183	86	59	145	98	59	83	56	34
Toulware	N:13,57414/ E:02,38382			8	6	3				229	108	74	181	123	74	104	71	42
Woura Tondi	N:13,47528/ E:02,27170				17	11	4			690	324	224	546	371	223	313	213	128
Kirman Billigol	N:13,46560 / E:02,31080			9	4	5				257	121	83	203	138	83	117	79	48
Milli	N:13,48404/ E:02,30034			8	4	2	1			214	101	69	169	115	69	97	66	40
Birni Marey kiré				7	2		1			126	59	41	100	68	41	57	39	23
Gagare Zimba	N:13,44271/ E:02,34334		2	5	6	1	1			201	94	65	159	108	65	91	62	37
Féto boki	N:13,52949/E:02,34754				11	21	7			970	456	315	768	522	313	440	299	180
Tokabine Kani	N:13,61804/E:02,34148				11	21	7			970	456	315	768	522	313	440	299	180
Toulwey	N:13,37082/E:02,27385		10	20	10					340	160	110	269	183	110	154	105	63
total										11041	5189	3581	8737	5941	3565	5013	3409	2045

Bibliographie

Matthias BANZHAF, GANDA IDE, MADE Oumara, GARBA Yayé, ROUA Oumarou, SOUMANA Hassane, 2007. Enquêtes dans le bassin laitier de Niamey. Rapport d'étude. PSEAU. Octobre 2007.

Matthias BANZHAF, GANDA IDE, 2010. Note sur la situation de la collecte et de la transformation du lait cru dans le bassin laitier de Niamey. Novembre 2010.

L. LIAGRE, Dr I. MAZOU, A. NABABA, H. NOMAOU, 2007. Etude d'identification pour la mise en place d'un projet de développement de la filière lait pour l'approvisionnement en lait cru des unités laitières de Niamey. ONUDI, PSEAU. Novembre 2007

Abdoulaye Nomaou, Souleymane Mamadou, 2007 . Etude de rentabilité du centre de collecte de Hamdallaye. Rapport d'étude. PSEAU. Aout 2007.