

# Mission d'appui au projet Nariindu : Bilan de l'année 2014 des deux centres de collecte et perspectives de viabilité

Ganda OUSSEINI – Karkara

Christophe RIGOURD - IRAM

**Avril 2015**

• **iram Paris** (siège social)

49, rue de la Glacière 75013 Paris France

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

[iram@iram-fr.org](mailto:iram@iram-fr.org) • [www.iram-fr.org](http://www.iram-fr.org)

• **iram Montpellier**

Parc scientifique Agropolis Bâtiment 3 •

34980 Montferrier sur Lez France

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

# Sommaire

SOMMAIRE	3
TABLES ET FIGURES	5
LISTE DES ABREVIATIONS	6
RESUME EXECUTIF	7
1. INTRODUCTION	10
2. LE CENTRE DE COLLECTE D’HAMDALLAYE	12
<b>2.1. Bilan 2014 : un bilan technique globalement positif mais qui souligne des problèmes de gestion et de gouvernance du centre</b>	<b>12</b>
2.1.1. Quantité de lait collecté et vendu en 2014 : offre et demande locales confirmées mais très variables	12
2.1.2. Résultats financiers 2014 de l’activité lait : très variables mais probablement positifs pour Comptoir du Terroir et UPROLAIT	14
2.1.3. Boutique d’aliment du bétail : un service essentiel aux éleveurs mais qui démontre des problèmes de gestion	17
<b>2.2. Analyse de la viabilité et perspectives à 5 ans</b>	<b>17</b>
2.2.1. Perspectives à 5 ans : un scénario réaliste	17
2.2.2. Carré de la viabilité	19
3. LE CENTRE DE COLLECTE DE KOLLO	23
<b>3.1. Bilan 2014 : une première année difficile mais encourageante pour la suite</b>	<b>23</b>
3.1.1. Quantité de lait collecté et vendu : une assez bonne première année qui confirme le potentiel du centre	23
3.1.2. Résultat financier de l’activité lait : négatif mais proche de l’équilibre hors amortissement	25
3.1.3. La boutique d’aliment du bétail : un service essentiel tant sur le plan technique que financier	29
<b>3.2. Un prévisionnel 2015 réaliste proche de l’équilibre</b>	<b>30</b>

<b>3.3. Analyse de la viabilité et perspectives à 5 ans</b>	<b>33</b>
3.3.1. Perspectives à 5 ans : un scénario réaliste	33
3.3.2. Carré de la viabilité	35
<b>4. DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS</b>	<b>38</b>
<hr/>	
<b>4.1. Synthèse des bilans 2014 des deux centres et perspectives long terme</b>	<b>38</b>
4.1.1. Bilan technique et financier 2014	38
4.1.2. Priorité n°1 : Professionnaliser la gestion administrative et financière des centres, renforcer les contrôles internes et mettre en place des audits externes	39
<b>4.2. Des « centres multiservices paysans »</b>	<b>41</b>
4.2.1. Les éléments du modèle « centre de collecte »	41
4.2.2. Modèle centre de collecte Vs modèle mini-laiteries	44
4.2.3. Renforcer le cercle vertueux des services pour affirmer le modèle technique et économique des coopératives	46
4.2.4. Mutualiser certains services entre les deux centres	48
<b>4.3. Structuration de la filière lait cru</b>	<b>49</b>
4.3.1. Les changements observés sur la filière lait cru	49
4.3.2. Poursuivre la co-construction de la filière lait cru	51
<b>4.4. Saisonnalité de la collecte</b>	<b>51</b>
4.4.1. Analyse rapide de la saisonnalité	51
4.4.2. Comment mieux gérer la saisonnalité ?	53

## Tables et figures

FIGURE 1: EVOLUTION DES VOLUMES COLLECTES ANNUELLEMENT A HAMDALLAYE	12
FIGURE 2: EVOLUTION DES VOLUMES COLLECTES MENSUELLEMENT A HAMDALLAYE (EN 2014)	13
FIGURE 3: EVOLUTION DES RESULTATS FINANCIERS AU COURS DE L'ANNEE	15
FIGURE 4: HYPOTHESE D'EVOLUTION DES VOLUMES COLLECTES, VENDUS CRUS ET PASTEURISES A 5 ANS POUR LE CENTRE HAMDALLAYE	18
FIGURE 5: EVOLUTION DES VOLUMES COLLECTES, VENDUS CRUS ET PASTEURISES A KOLLO EN 2014	24
FIGURE 6: HYPOTHESE D'EVOLUTION DES QUANTITES COLLECTEES A KOLLO A 5 ANS	34
FIGURE 7: ARTICULATION DES SERVICES DES CENTRES DE COLLECTE CONSTITUANT LE MODELE TECHNIQUE ET ECONOMIQUE ET FINANCIER DES CENTRES	47
FIGURE 8: SAISONNALITE DE LA COLLECTE DE LAIT (DONNEES DE COLLECTE 2014 DES DEUX CENTRES ET PLUVIOMETRIE MOYENNE A NIAMEY)	52
FIGURE 9: QUID DE L'EFFET D'UN CHANGEMENT PLUS DRASTIQUE DES SYSTEMES DE PRODUCTION SUR LA COLLECTE?	53
TABLE 1: PRESENTATION SOMMAIRE DES DEUX CENTRES DE COLLECTE	11
TABLE 2 : COMPTE DE RESULTAT LAIT POUR COMPTOIR DU TERROIR A DEUX MOIS CRITIQUES	15
TABLE 3: COMPTE DE RESULTAT LAIT POUR UPROLAIT A DEUX MOIS CRITIQUES	16
TABLE 4: COMPTE DE RESULTAT SUCCINCT DE L'ACTIVITE LAIT POUR UPROLAIT	16
TABLE 5: EVOLUTION DU FDR DE LA BAB D'HAMDALLAYE	17
TABLE 6: COMPTES DE RESULTATS POUR COMPTOIR DU TERROIR ET UPROLAIT A 5 ANS	19
TABLE 7: CARRE DE LA VIABILITE DU CENTRE DE COLLECTE D'HAMDALLAYE	21
TABLE 8: COMPTE DE RESULTAT DE L'ACTIVITE LAIT DU CENTRE DE KOLLO EN 2014	27
TABLE 9: COMPARAISON DU REALISE 2014 ET DU PREVISIONNEL 2014 (DANS LA PLAN D'AFFAIRE)	28
TABLE 10: SYNTHESE DES ACHATS D'ALIMENTS DU BETAIL EN 2013, 2014 ET 2015	29
TABLE 11: COMPARAISON DES CHIFFRES D'AFFAIRE ET DES RESULTATS DE L'ACTIVITE LAIT ET BAB	30
TABLE 12: COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL DE L'ACTIVITE LAIT DE KOLLO	31
TABLE 13: COMPTE DE RESULTAT SIMPLIFIE DE L'ACTIVITE LAIT	32
TABLE 14: SIMULATION DU COMPTE DE RESULTAT DU CENTRE DE KOLLO A 5 ANS	35
TABLE 15: CARRE DE LA VIABILITE DU CENTRE DE KOLLO	36
TABLE 16 : LES ELEMENTS CONSTITUTIFS DE L'ACTUEL MODELE CENTRE DE COLLECTE	43
TABLE 17: COMPARAISON DE QUELQUES LAITERIES ET MINI-LAITERIES EN AFRIQUE DE L'OUEST	44
TABLE 18 : COMPARAISON DES DEUX CENTRES DE COLLECTE ET DES MINI-LAITERIES	45
TABLE 19: REPARTITION DES COLLECTEURS ET VOLUMES COLLECTES PAR TYPES POUR LE CENTRE D'HAMDALLAYE	50

## Liste des abréviations

AFD	Agence française de développement
AG	Assemblée générale
AREN	Association de redynamisation de l'élevage au Niger
CA	Conseil d'administration
CESAO	Centre d'études économiques et sociales de l'Afrique de l'Ouest
CPS	Centre de prestation de services
EBE	Excédent brut d'exploitation
IRAM	Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement
OPA	Organisation professionnelle agricole
PSEAU	Programme de sécurisation de l'élevage et de l'agriculture périurbain
RECA	Réseau national des chambres d'agricultures du Niger
RBM	Réseau Billital Maroobé
VSF-B	Vétérinaires sans frontières - Belgique

## Résumé exécutif

### Des performances techniques encourageantes pour l'année 2014 pour les deux centres de collecte:

Hamdallaye et Kollo sont actuellement les plus grands centres de collecte de lait cru auprès des éleveurs au Niger. En pic de collecte ils collectent chacun plus de 1.000 litres / jour. Les volumes collectés sont en augmentation pour les deux centres et devraient continuer à augmenter. Par ailleurs la forte demande en lait cru sur Niamey n'est toujours pas satisfaite et représente une opportunité pour les éleveurs. Un partenariat avec Solani - le principal client des centres qui souligne la qualité du lait fourni par les centres – se développe actuellement. Les quantités collectées sont cependant très variables au cours de l'année avec un pic de collecte en janvier-février-mars et un creux de collecte pendant l'hivernage de mai à septembre.

### Une viabilité économique et financière possible mais des faiblesses de gestion et de gouvernance :

La faible qualité des données comptables des deux centres rend difficile l'élaboration de comptes de résultats fiables et précis pour 2014. Cependant les estimations de la mission semblent indiquer que :

- Le centre d'Hamdallaye aurait été rentable pour Comptoir du Terroir et UPROLAIT en 2014 ;
- Sur une période de 8 mois, le centre de Kollo aurait enregistré un EBE (excédent brut d'exploitation) et résultat négatif en 2014, mais l'EBE est proche de l'équilibre (hors amortissements) ;
- Les nouveaux prix négociés avec Solani et l'augmentation des volumes collectés devraient améliorer la rentabilité des deux centres de collecte en 2015 qui pourraient alors tous les deux enregistrer des résultats positifs. Le prévisionnel à 5 ans tablant sur une augmentation progressive des volumes collectés permet lui-aussi d'envisager des résultats financiers intéressants ;
- Ces résultats financiers sont malgré tout fragiles. Des pertes de lait et des mauvaises pratiques de gestion peuvent facilement faire basculer les résultats en négatifs.

La mission souligne que les deux centres font face actuellement à des enjeux importants de gouvernance et de gestion (notamment des détournements financiers) qui menacent leur

viabilité. Les systèmes de comptabilité, de gestion et de contrôle interne ne sont en effet pas fiables.

Etant donnés les chiffres d'affaires importants (plusieurs dizaines de millions de FCFA) des deux centres, les flux financiers importants (notamment avec les fonds de roulement), le nombre élevé de fournisseurs et le nombre important de transactions, ces deux centres devraient dorénavant être abordés comme de véritables entreprises. Cela implique : (i) de professionnaliser les fonctions de gestion administrative et financière ; (ii) de renforcer le contrôle interne ; (iii) de mettre en place des audits externes.

Le modèle « centre multiservices paysans » reste très pertinent :

Les centres d'Hamdallaye et de Kollo sont en général appelés « centre de collecte », or ce raccourci ne reflète pas bien les activités réelles et l'originalité du modèle de ces centres. Les appellations « centre multiservices paysans », ou « centre multiservices pastoraux », ou « centre de collecte et de services aux éleveurs » sembleraient mieux leur correspondre. Il revient aux propriétaires de trouver la bonne formulation.

Les éléments importants du modèle sont en effet les suivants : (i) Multi-services (collecte et commercialisation de lait + approvisionnement en aliment du bétail + conseil technique) et pas seulement collecte ; (ii) Gouvernance paysanne ; (iii) Centre reposant sur un bassin de production ; (iv) Liaison à l'aval avec un industriel ; (v) Collecter plutôt que transformer (à la différence des mini-laiteries).

Ce modèle « centre multiservices paysan » est très pertinent et ces deux centres contribuent bien à la structuration et au développement d'une filière lait cru à Niamey : les volumes collectés sont en augmentation, la filière bénéficie un nombre élevé d'éleveurs ainsi que des collecteurs, les relations entre acteurs se formalisent (contrats avec Solani, établissement de groupements de collecteurs, contrat coopérative d'éleveurs et groupement de collecteurs), la qualité du lait s'améliore, etc.

Enjeux et recommandations importantes valables pour les deux centres :

- Pour faire face aux problèmes de gouvernance et de gestion, professionnaliser la gestion, renforcer le contrôle interne et mettre en place des audits externes. Ces éléments sont indispensables : il en va de la viabilité court-terme des centres. Du conseil de gestion aux OP pourrait aussi être mutualisé en lien avec les Chambres d'Agriculture.
- Le modèle technique des coopératives est étroitement lié au modèle économique. Il repose sur l'articulation de trois services essentiels et interdépendants qui ne présentent pas les mêmes capacités d'autofinancement : les services d'approvisionnement et de collecte devraient financer les services de conseil et les fonctions de base des coopératives (AG, CA...). Ce cercle vertueux des services doit

être renforcé. Les plans d'affaires des coopératives devraient donc être élaborés autour de ces trois services et pas seulement sur la collecte laitière. De nouveaux services pourraient être développés tels-que le conseil de gestion aux éleveurs ou le conseil technico-économique. Par ailleurs certains services pourraient aussi être mutualisés entre les centres (conseil juridique, etc.).

- Mieux gérer la saisonnalité de la collecte en mettant en place des collecteurs dans les zones de transhumance proches afin d'amoindrir le creux de collecte en hivernage. L'augmentation de l'activité d'approvisionnement en aliment du bétail peut aussi apporter des solutions.
- Poursuivre la co-construction de la filière lait cru en encourageant les processus multi-acteurs et la concertation entre acteurs et en fidélisant les collecteurs dont le rôle est critique.

Le centre de Kollo doit par ailleurs faire face à un enjeu de réduction des pertes en lait : enjeux à la fois technique et de management.

# 1. Introduction

Le projet *Nariindu – Approvisionner durablement Niamey en lait local par les petits éleveurs* est mis en œuvre depuis 2012 par un consortium d'ONG et d'organisations d'éleveurs conduit par l'IRAM<sup>1</sup>. *Nariindu* appui deux centres de collecte laitiers en périphérie de Niamey : le centre d'Hamdallaye établi en 2008 dans le cadre d'un projet précédent et le centre de Kollo établi en 2013 dans le cadre de *Nariindu*. Une présentation succincte des deux centres est donnée ci-dessous.

La présente mission conduite du 26 au 30 mars 2015 inclus visait deux objectifs : (i) Dresser un bilan de l'année 2014 pour les deux centres de collecte ; (ii) Apprécier la viabilité des deux centres alors que le premier financement *Nariindu* arrive à échéance mi-2015 et faire des recommandations pour renforcer la viabilité des centres. Cette mission devait par ailleurs contribuer au processus de capitalisation engagé par le projet.

La mission a été conduite par Christophe RIGOURD de l'IRAM et Ganda OUSSEINI de Karkara. Une journée a été passée auprès de chacun des centres pour rencontrer les CA, les gérants et des groupements d'éleveurs (hommes et femmes). La mission a également rencontré les principaux partenaires techniques et financiers du projet : Karkara, VSF-Belgique, RBM, AFD, CESAO et Solani. Une séance de travail commune avec les deux centres a permis de mettre en débat les principales conclusions de la mission.

Ce rapport présente d'abord un bilan pour chacun des centres : (i) Réalisations 2014 ; (ii) Actualisation du plan d'affaire pour 2015 ; (iii) Analyse de la viabilité. Puis des questions transversales aux deux centres sont discutées concernant notamment « le modèle centre de collecte ».

---

<sup>1</sup> Consortium : IRAM, VSF-Belgique, Karkara, AREN et RBM. Durée initiale du projet de 3 ans de 2012 à 2015 sur financement AFD-Fisong et CFSI avec un cofinancement du projet APROLAN. Des financements additionnels ont ensuite été négociés avec la Fondation de France et d'autres sont en cours de négociation pour permettre une extension du projet sur 2015 et 2016.

**Table 1: Présentation sommaire des deux centres de collecte**

	<b>Centre de collecte d'Hamdallaye</b>	<b>Centre de collecte de Kollo</b>
<b>Historique du centre de collecte</b>	<p>Union des coopératives UPROLAIT établie en juillet 2007 couvrant 16 groupements (types coopératives) villageois.</p> <p>Le centre de collecte est établi en mai 2008 dans le cadre du projet PSEAU. Cependant établi à la fin du PSEAU le centre a reçu très peu d'appuis entre 2008 et 2012.</p> <p>Depuis sa création la quantité de lait cru collecté croît régulièrement.</p>	<p>Coopérative Kawtal établie en 2008.</p> <p>Le centre de collecte est établi en novembre 2013.</p> <p>L'année 2014 constitue de fait sa première année de fonctionnement.</p>
<b>Institution / organisation</b>	<p>Le centre est censé appartenir à UPROLAIT, mais l'acte de transfert du centre de l'Etat (projet PSEAU) à UPROLAIT n'est toujours pas signé.</p> <p>UPROLAIT est à ce jour une union de 8 groupements d'éleveurs (8 villages). D'autres groupements / villages souhaitent rejoindre l'union.</p> <p>Les frais d'adhésion sont fixés à 250.000 FCFA + 5.000 FCFA.</p> <p>CA de 16 membres (dont 1 femme).</p>	<p>Le centre appartient à la coopérative Kawtal.</p> <p>Kawtal compte 64 membres individuels.</p> <p>Les frais d'adhésion sont fixés à 20.000 FCFA + 5.000 FCFA.</p> <p>CA de 15 membres (dont 2 femmes).</p>
<b>Gestion du centre de collecte</b>	<p>La gestion du centre de collecte est déléguée à l'entreprise Comptoir du Terroir. Comptoir du Terroir reverse une redevance de 20 FCFA/l de lait collecté à UPROLAIT.</p>	<p>La gestion du centre est directement assurée par Kawtal qui a recruté une équipe (gérant, assistant, gardien).</p>
<b>Caractéristiques techniques</b>	<p>Capacité théorique de collecte de 1.600 litres / jour. En 2014 165.000 litres ont été collectés.</p> <p>Le lait collecté est soit vendu cru (notamment à Solani) soit pasteurisé (stratégie n°1 pour le gérant dans le contexte des prix de 2014). Une petite portion a aussi été transformée en yaourt en 2015.</p>	<p>Capacité théorique de collecte de 2.000 litres / jour. En 2014 plus de 70.000 litres ont été collectés (calcul sur 8 mois).</p> <p>La quasi-totalité du lait collecté est vendu en lait cru à Solani. Une fraction minime est vendue pasteurisée par le centre.</p>
<b>Divers</b>	<p>UPROLAIT dispose aussi d'une boutique d'aliment du bétail en gestion directe.</p> <p>Le gérant de Comptoir du Terroir aide à la gestion de la BAB. Fonds de roulement 2014 supérieur à 2.6MFCFA.</p>	<p>Kawtal dispose aussi d'une boutique d'aliment du bétail en gestion directe.</p> <p>Fonds de roulement 2014 supérieur à 3.3MFCFA.</p>

## 2. Le centre de collecte d'Hamdallaye

### 2.1. Bilan 2014 : un bilan technique globalement positif mais qui souligne des problèmes de gestion et de gouvernance du centre

#### 2.1.1. Quantité de lait collecté et vendu en 2014 : offre et demande locales confirmées mais très variables

**165.970 litres collecté /an → 1<sup>er</sup> centre de collecte du Niger**

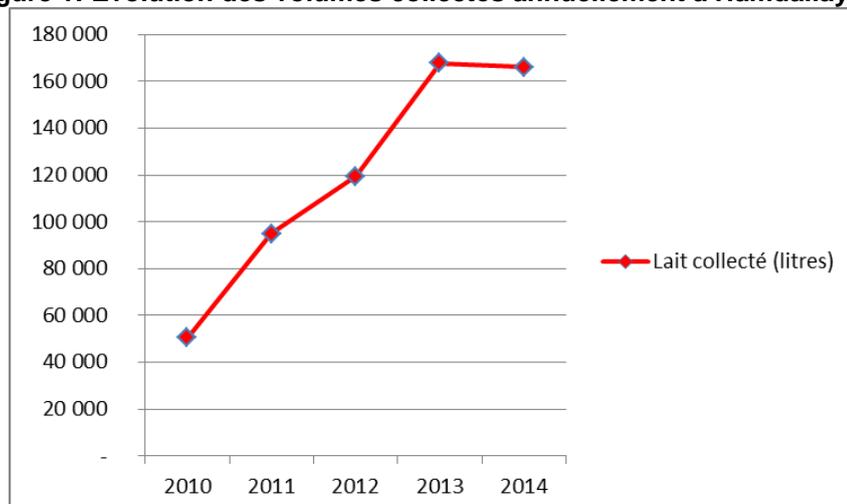
**101.285 litres vendus cru et 64.942 litres vendus pasteurisés**

**Certains jours plus de 1.000 litres collecté / jour**

Au cours de l'année 2014 165.970 litres de lait cru ont été collectés par le centre d'Hamdallaye. Hamdallaye est ainsi le plus gros centre de collecte de lait cru aux éleveurs au Niger. Cela correspond approximativement au même niveau que l'année précédente, mais constitue toujours une belle croissance depuis 2010. Cf. Figure 1 ci-dessous.

La stagnation 2013-2014 s'explique probablement par le mécanisme de prix qui a prévalu en 2014 et qui n'encourageait pas Comptoir du Terroir à collecter davantage (cf. plus bas). Le mécanisme de prix de 2015 devrait permettre une nouvelle augmentation des volumes collectés en 2015.

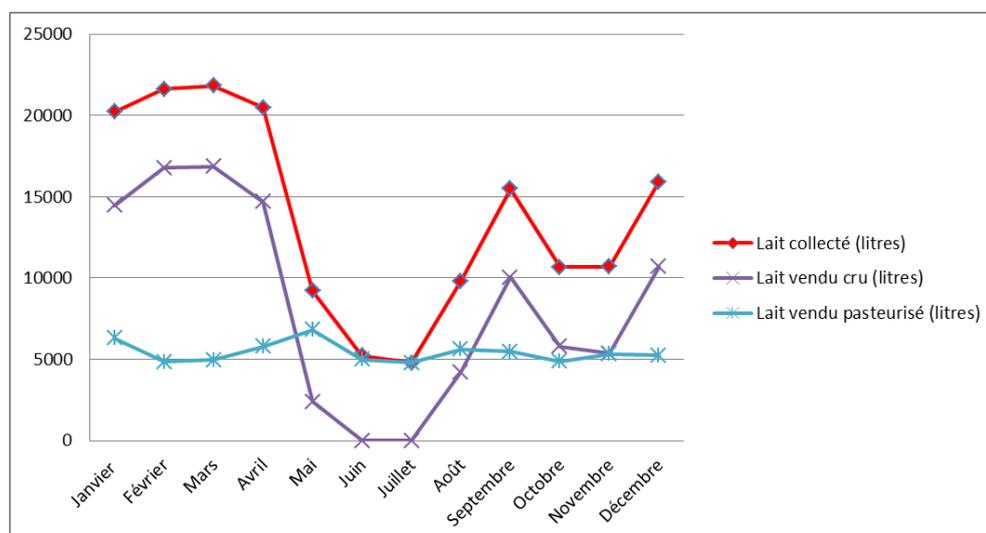
**Figure 1: Evolution des volumes collectés annuellement à Hamdallaye**



**Les volumes collectés subissent de très fortes variations mensuelles. Les périodes de plus fortes collectes sont janvier-février-mars : ce sont les mois froids pendant lesquels les animaux sont présents dans la zone et peuvent divaguer dans les champs. Les plus faibles collectes sont enregistrées pendant les mois d'hivernage de juin-juillet : la moindre collecte en hivernage s'explique par le départ de nombreux animaux en transhumance alors que les champs sont cultivés. Cf.**

Figure 2.

En période de pic, les meilleurs jours plus de 1.000 litres sont collectés et traités par le centre. Ainsi le 14 février 2014 1.324 litres ont été collectés sur une seule journée. Au total pendant le mois de février 2014 21.623 litres ont ainsi été collectés, correspondant à une moyenne journalière de 772 litres. Ces mois de janvier à mars correspondent donc à des périodes de très forte activité du centre : plus de 1.000 actes de livraison au centre en un mois et jusqu'à 85 livreurs (collecteurs ou éleveurs individuels) dans le mois.



**Figure 2: Evolution des volumes collectés mensuellement à Hamdallaye (en 2014)**

Alors que la quantité collectée et vendue crue subit de fortes variations mensuelles, la quantité pasteurisée sur place est quant à elle relativement stable au cours de l'année autour de 5.400 litres pasteurisés / mois. Cela correspond à la fois à la capacité de pasteurisation du centre et à la capacité d'écoulement à Niamey par le distributeur. Au total 64.942 litres ont été vendus pasteurisés sur l'année 2014.

Dans le contexte des prix de 2014 le modèle économique de Comptoir du Terroir reposait en effet sur la production et vente de lait pasteurisé. Comptoir du Terroir visait alors à maximiser la quantité pasteurisée tout en tenant compte de ses propres capacités de production et de la demande locale<sup>2</sup>. Ainsi un volume presque constant est pasteurisé mensuellement et l'excès est vendu cru. Avec cette stratégie Hamdallaye n'a pas livré de lait cru en juin et juillet (alors que la demande en lait cru existe).

<sup>2</sup> La demande de lait pasteurisé est fluctuante pendant l'année, plus forte pendant les mois chauds et plus faible pendant les mois froids.

Les quantités de lait perdu semblent assez faibles et en diminution par rapport à 2013 (mais les données exactes ne sont pas disponibles) traduisant une relativement bonne maîtrise technique tant de la part de Comptoir du Terroir que des éleveurs. Cela est confirmé par Solani qui souligne la bonne qualité du lait cru livré<sup>3</sup>. Les bonnes pratiques d'élevage et de traite permettent la production d'un lait de qualité stable (pas d'acidité qui fait tourner le lait).

### **2.1.2. Résultats financiers 2014 de l'activité lait : très variables mais probablement positifs pour Comptoir du Terroir et UPROLAIT**

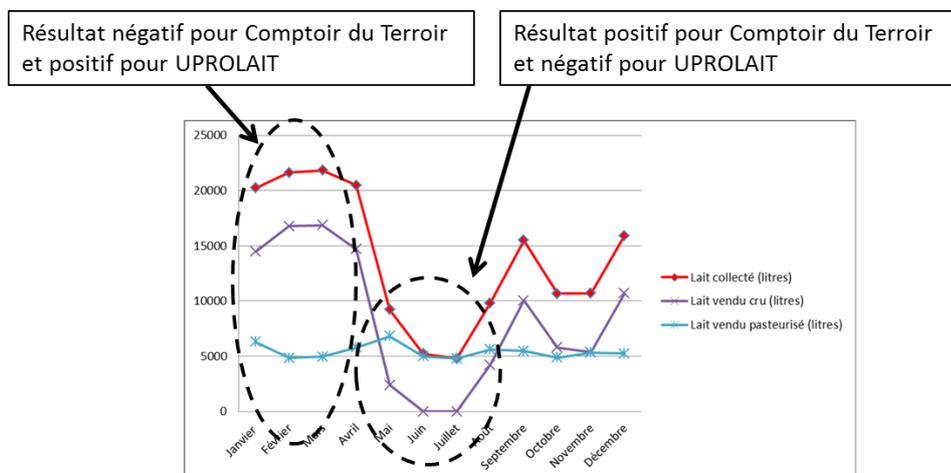
L'insuffisance de données financières fiables tant au niveau de Comptoir du Terroir que d'UPROLAIT ne permet pas de faire des comptes de résultats précis pour 2014. On peut cependant faire quelques estimations présentées ci-dessous (ces estimations ont été discutées avec le gérant de Comptoir du Terroir).

Le mécanisme 2014 de fixation du prix du lait explique en grande partie les résultats financiers de l'activité pour Comptoir du Terroir et pour UPROLAIT. Comptoir du Terroir devait acheter le lait aux collecteurs à 300FCFA/l et payer une redevance de 20FCFA/l à UPROLAIT. Ainsi le coût de revient était de 320FCFA/l. Ces tarifs n'étaient pas négociables. Comptoir du Terroir vendait alors le lait cru à Solani à 300FCFA/l. Chaque litre vendu à Solani occasionnait ainsi une perte minimum de 20F/l. Biolait a également acheté des petites quantités à 330FCFA/l (approvisionnement seulement un jour sur deux alors que Solani s'approvisionne tous les jours). Dans ce contexte l'activité collecte de lait / vente de lait cru n'était pas rentable pour Comptoir du Terroir. Afin d'équilibrer ses comptes Comptoir du Terroir devait pasteuriser une partie importante de lait et la vendre localement (à 420 FCFA/l).

Deux périodes affichent donc des résultats très différents (Cf. figure est tableaux ci-dessous) :

- Pendant les mois d'hivernage (exemple en juin 2014), les quantités de lait collecté sont faibles et tout est pasteurisé. Pendant cette période Comptoir du Terroir affiche un résultat positif, alors qu'UPROLAIT affiche un résultat négatif (en tenant compte des amortissements).
- Pendant les mois de saison sèche (exemple en janvier 2014) les quantités de lait collecté sont élevées, une part est pasteurisée (au maximum des capacités de pasteurisation et de la demande locale) et le reste est vendu cru. Pendant cette période Comptoir du Terroir affiche un résultat négatif, alors qu'UPROLAIT affiche un résultat positif.

<sup>3</sup> Solani a rapporté un seul cas de mouillage du lait en provenance d'Hamdallaye en 2014 alors que cette pratique est fréquente dans le cas des circuits parallèles.



**Figure 3: Evolution des résultats financiers au cours de l'année**

Des comptes de résultats approximatifs pour ces deux périodes critiques ont été établis. Les coûts sont extrapolés à partir d'informations de Comptoir du Terroir et d'UPROLAIT et des simulations des plans d'affaires pour 2013 et 2014.

	juin-14	janv-14
<b>V lait collecté (litres)</b>	5 217	20 230
<b>V lait cru (litres)</b>	-	13 940
<b>V lait pasteurisé (litres)</b>	4 991	6 290
<b>COMPTOIR DU TERROIR</b>		
<b>Ressources</b>		
Lait cru	-	4 182 000
Lait pasteurisé	2 096 220	2 641 800
<i>Sous total ressources (Chiffre d'affaire)</i>	2 096 220	6 823 800
<b>Emplois</b>		
Achats lait	1 565 100	6 069 000
Conso. Intermed.	194 027	200 007
<i>Electricité</i>	50 948	50 948
<i>Eau</i>	10 925	10 925
<i>Déter</i>	7 333	7 333
<i>Carburant</i>	20 000	-
<i>Entretien</i>	5 000	5 000
<i>Sachet</i>	99 820	125 800
Redevance versée à UPROLAIT	104 340	404 600
Salaires	194 000	194 000
<i>Sous total emplois</i>	2 057 467	6 867 607
<b>EBE</b>	<b>38 753</b>	<b>- 43 807</b>
Amortissement *	-	-
<b>Résultat Comptoir du Terroir (FCFA)</b>	<b>38 753</b>	<b>- 43 807</b>

**Table 2 : Compte de résultat lait pour Comptoir du Terroir à deux mois critiques**

UPROLAIT	juin-14	janv-14
<b>Ressources</b>		
Redevance versée	104 340	404 600
<b>Emplois</b>		
Divers (salaires et autres)	50 000	50 000
<i>Sous total emplois</i>	<i>50 000</i>	<i>50 000</i>
<b>EBE</b>	<b>54 340</b>	<b>354 600</b>
Amortissement bâtiment	95 000	95 000
Amortissement équipement	208 000	208 000
<b>Résultat UPROLAIT (FCFA)</b>	<b>- 153 660</b>	<b>146 600</b>

**Table 3: Compte de résultat lait pour UPROLAIT à deux mois critiques**

Etant donnée l'absence de données financières fiables ces comptes de résultats sont à manier avec beaucoup de précautions. Cependant ils indiquent clairement que dans le contexte de prix de 2014 les intérêts de Comptoir du Terroir et d'UPROLAIT n'étaient pas toujours convergents.

Quid de la rentabilité sur l'ensemble de l'année 2014 ?

- Pour Comptoir du Terroir : Impossible de donner un résultat précis. On suppose cependant que globalement le résultat est positif grâce à la pasteurisation. Par ailleurs Comptoir du Terroir a transformé une petite quantité 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.

UPROLAIT	Année 2014
<b>Ressources</b>	
Redevance versée	3 300 000
<b>Emplois</b>	
Divers (salaires et autres)	600 000
<i>Sous total emplois</i>	<i>600 000</i>
<b>EBE</b>	<b>2 700 000</b>
Amortissement bâtiment	1 142 000
Amortissement équipement	2 500 000
<b>Résultat UPROLAIT (FCFA)</b>	<b>200 000</b>

**Table 4: Compte de résultat Succinct de l'activité lait pour UPROLAIT**

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 devrait améliorer la rentabilité de l'activité lait cru pour les deux acteurs.

### **2.1.3. Boutique d'aliment du bétail : un service essentiel aux éleveurs mais qui démontre des problèmes de gestion**

---

Au dire des éleveurs le service le plus important fourni par le centre de collecte est l'approvisionnement en aliment du 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).

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

**Table 5: Evolution du FDR de la BAB d'Hamdallaye**

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.

## **2.2. Analyse de la viabilité et perspectives à 5 ans**

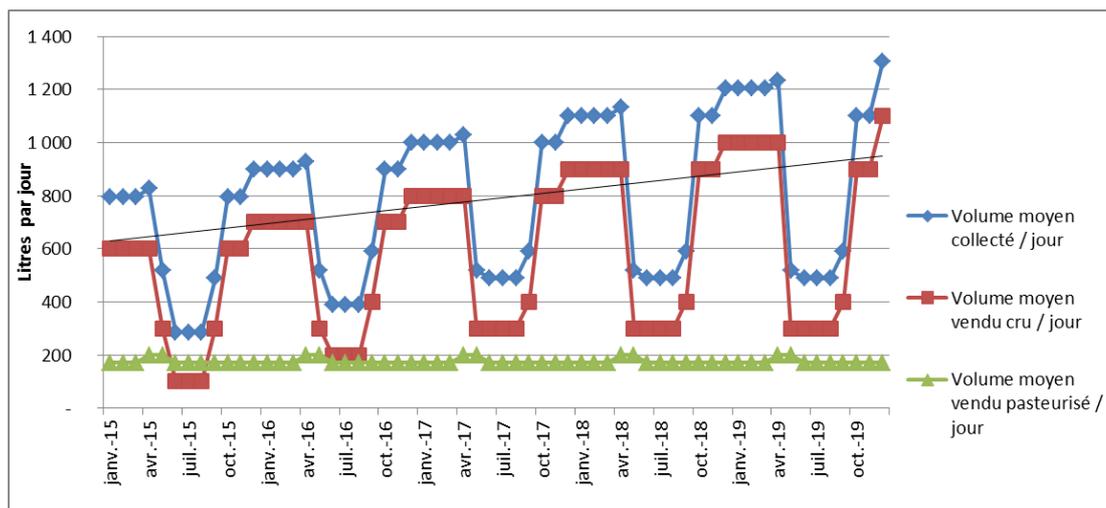
### **2.2.1. Perspectives à 5 ans : un scénario réaliste**

---

La première variable critique est l'évolution des quantités collectées et vendues crues. Ces évolutions sont représentées dans la Figure 4. On a fait les hypothèses suivantes :

- Les quantités collectées continuent à varier au cours de l'année avec des alternances de pic et de creux de collecte suivant la saison ;
- La tendance générale est malgré tout à la hausse atteignant une moyenne mensuelle de 1.300 l/j en 2019. S'agissant d'une moyenne cela signifie que certains jours le centre sera proche de sa capacité maximale de 2.000 l/j.

- En l'absence de changements drastiques dans les systèmes de production on fait l'hypothèse qu'il sera difficile d'atteindre des volumes élevés collectés en hivernage d'où un plafond d'hivernage à 500 l/j.
- Comptoir du Terroir continue à pasteuriser entre 170 et 200 l/j (volumes stables sur les 5 ans).



**Figure 4: Hypothèse d'évolution des volumes collectés, vendus crus et pasteurisés à 5 ans pour le centre Hamdallaye**

Deux comptes de résultats sont élaborés : pour Comptoir du Terroir et pour UPROLAIT. Les calculs de compte de résultats incluent les hypothèses suivantes :

- Les consommations intermédiaires augmentent chaque année de 10 à 20% (suivant les postes).
- Des provisions pour amortissement sont comptées pour les équipements (dans le compte UPROLAIT), mais pas pour les bâtiments. En revanche des dépenses d'entretien du bâtiment sont prises en compte dans le compte UPROLAIT.
- Les salaires sont significativement augmentés à partir de 2017 pour prendre en compte l'augmentation des volumes à traiter.
- Les prix aux éleveurs sont légèrement augmentés en 2017 (de 300 à 305 FCFA/l) et à partir de 2018 les prix payés par Solani sont également augmentés (de 300/350 à 310/360).

Les résultats nets sont ainsi positifs pour Comptoir du Terroir et UPROLAIT oscillant respectivement entre 1.5 et 2.3 MFCFA/an et 1.4 et 3.4 MFCFA/an.

UPROLAIT pourrait alors envisager différentes stratégies de redistribution : (i) augmenter le prix payé aux éleveurs / collecteurs pour les fidéliser et ainsi garantir une collecte suffisante

(en accord avec Comptoir du terroir) ; (ii) réinvestir ces bénéfices dans de nouveaux services aux membres (cf. plus loin).

	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
<b>COMPTOIR DU TERROIR</b>					
<b>Ressources</b>					
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
<b>Emplois</b>					
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
<b>EBE</b>	<b>2 334 822</b>	<b>2 279 194</b>	<b>1 531 240</b>	<b>2 389 500</b>	<b>2 263 395</b>
Amortissement	-	-	-	-	-
<b>Résultat Comptoir du Terroir (FCFA)</b>	<b>2 334 822</b>	<b>2 279 194</b>	<b>1 531 240</b>	<b>2 389 500</b>	<b>2 263 395</b>
<b>UPROLAIT</b>					
<b>Ressources</b>					
Redevance versée	4 541 040	5 214 240	5 826 240	6 254 640	6 560 640
<b>Emplois</b>					
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
<b>EBE</b>	<b>3 941 040</b>	<b>4 614 240</b>	<b>5 226 240</b>	<b>5 654 640</b>	<b>5 960 640</b>
Amortissement bâtiment	-	-	-	-	-
Amortissement équipement	2 496 000	2 496 000	2 496 000	2 496 000	2 496 000
<b>Résultat UPROLAIT (FCFA)</b>	<b>1 445 040</b>	<b>2 118 240</b>	<b>2 730 240</b>	<b>3 158 640</b>	<b>3 464 640</b>

**Table 6: Comptes de résultats pour Comptoir du Terroir et UPROLAIT à 5 ans**

### 2.2.2. Carré de la viabilité

Sur le plan technique les signaux sont plutôt au vert : le centre et les éleveurs présentent une relativement bonne maîtrise technique permettant de limiter les pertes et de fournir un lait de qualité à Solani, les volumes collectés sont en progression depuis le démarrage du centre et la

demande de lait cru de Solani est toujours élevée (et supérieure à l'offre). Seul le creux de collecte en hivernage pose problème pour répondre à la demande des industriels de Niamey. Afin de sécuriser son marché avec Solani, Hamdallaye pourrait avoir intérêt à organiser une collecte dans les zones de transhumance en hivernage (distantes d'environ 50km) pour amoindrir le creux de collecte et à augmenter l'activité de la boutique d'aliments du bétail pour rallonger la période de pic de collecte.

En articulant deux services complémentaires – collecte de lait et approvisionnement en aliments du bétail – le centre d'Hamdallaye répond à une demande forte des éleveurs. Cela bénéficie déjà à de nombreux collecteurs et éleveurs. Ainsi de nouvelles organisations et villages souhaitent devenir membres d'UPROLAIT. Or les frais d'adhésions actuels sont trop élevés. Il y a ici un enjeu de viabilité social pour UPROLAIT. A défaut de pouvoir diminuer ses frais d'adhésion, UPROLAIT devrait assouplir les conditions de paiement des cotisations pour augmenter ses membres.

Sur le plan économique et financier, malgré de fortes variations mensuelles les résultats annuels 2014 sont à priori positifs pour Comptoir du Terroir et UPROLAIT. Par ailleurs les nouveaux prix 2015 devraient améliorer ces résultats financiers. Les perspectives à 5 ans sont positives pour UPROLAIT et Comptoir du Terroir<sup>4</sup>.

Ainsi les véritables enjeux en termes de viabilité sont :

- D'une part le système de comptabilité / gestion n'est pas fiable et laisse place à des fraudes possibles. Aucun compte de résultat fiable n'a pu ainsi être établi pour 2014 et des pratiques irrégulières de gestion du FDR semblent avérées. Professionnaliser (externaliser ?) la gestion, renforcer les dispositifs de contrôle interne et mettre en place des audits externes est un impératif. Etant donnée l'insuffisance du contrôle interne et l'absence d'audit externe les 3.3MFCFA payés par Comptoir du Terroir au titre de la redevance et qui a priori servent à alimenter le compte de dotation aux amortissements font peser une menace sur UPROLAIT. Ces sommes ne sont pas sécurisées et leur gestion peut entraîner toutes formes de suspicions et de fraudes. Ces 3.3 MFCFA donnent par ailleurs une fausse impression de forte rentabilité du centre à certains (ils oublient de compter les amortissements).
- Bien que le modèle de « délégation de gestion » soit pertinent, il pourrait être amélioré. L'année 2014 a en effet démontré que les intérêts d'UPROLAIT et Comptoir du Terroir ne sont pas toujours convergents. Or il semble indispensable que des négociations stratégiques avec des potentiels clients (Solani notamment) impliquent à la fois UPROLAIT et Comptoir du Terroir. UPROLAIT devrait donc être en mesure de s'impliquer davantage dans les choix stratégiques du centre. S'il est

---

<sup>4</sup> Les prévisionnel à 5 ans inclus des provisions pour le renouvellement des équipements mais pas pour le renouvellement des bâtiments. Pour les bâtiments des entretiens réguliers sont cependant comptés.

pertinent de déléguer la gestion quotidienne du centre, l'élaboration de la stratégie du centre ne doit quant à elle pas être déléguée.

Parmi ces différents enjeux de viabilité (inclusion de nouveaux membres, contrôles / audits, implication d'UPROLAIT dans les choix stratégiques, meilleure gestion des creux de collecte, transfert officiel du bâtiment à UPROLAIT) le renforcement des dispositifs de contrôles internes et la réalisation d'audits administratifs et financiers externes est certainement la priorité n°1 pour l'année 2015.

Le carré de la viabilité du centre de collecte d'Hamdallaye est résumé dans le tableau ci-dessous.

<p style="text-align: center;"><b>Viabilité technique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ les volumes collectés sont en augmentation depuis 2010</li> <li>+ la demande en lait cru de Solani est toujours nettement supérieure à l'offre actuelle</li> <li>+ articulation très pertinente des deux services de collecte de lait et d'approvisionnement en aliment du bétail via la BAB (mais irrégularités de gestion du FDR)</li> <li>+ relativement bonne maîtrise technique du gérant et des éleveurs limitant ainsi les pertes</li> <li>- creux de collecte en hivernage lié à la transhumance d'une partie des troupeaux</li> <li>- compétition avec les circuits parallèles</li> <li>- la collecte est dépendante d'un petit nombre de collecteurs qu'il faut fidéliser au centre</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Viabilité économique et financière</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ à priori en 2014 résultat positif pour Comptoir du Terroir et UPROLAIT (mais absence de chiffres fiables)</li> <li>+ les nouveaux prix 2015 offerts par Solani offrent de meilleures perspectives pour Comptoir du terroir et pour UPROLAIT</li> <li>+ si la tendance d'augmentation de la collecte se poursuit le prévisionnel devrait être de façon structurelle en positif et pouvoir contribuer significativement au modèle économique d'UPROLAIT</li> <li>- le système de comptabilité / gestion est non fiable et laisse la possibilité de fraudes, tant au niveau de Comptoir du Terroir que d'UPROLAIT</li> <li>- dilapidation d'une partie du FDR de la BAB par UPROLAIT</li> <li>- attention au compte de dotation aux amortissements qui pourrait générer des comportements opportunistes / frauduleux</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Viabilité sociale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ la BAB répond à une demande forte des éleveurs</li> <li>+ il y a déjà de nombreux collecteurs et éleveurs fournissant du lait régulièrement</li> <li>- plusieurs villages / organisations d'éleveurs souhaitent devenir membres mais les conditions d'adhésion actuelles ne le permettent pas (« <i>Les villages font la cour au centre pour adhérer</i> »).</li> <li>- en 2014 les intérêts de Comptoir du Terroir et d'UPROLAIT n'étaient pas convergents (à cause du mécanisme de prix)</li> <li>+ les nouveaux prix négociés avec Solani pour 2015 rendent ces intérêts convergents</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Viabilité institutionnelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'actuel concept de délégation de gestion doit évoluer pour permettre à UPROLAIT de s'impliquer dans des choix stratégiques (cependant actuellement la délégation de gestion est une force d'Hamdallaye)</li> <li>+ des liens se tissent avec les collecteurs (stratégie de fidélisation)</li> <li>- le CA d'UPROLAIT n'est pas suffisamment contrôlé</li> <li>- le bâtiment n'est toujours pas officiellement rétrocédé à UPROLAIT</li> <li>- la différenciation des services pour les membres / non-membres n'est pas claire (les non-membres ont les mêmes avantages que les membres)</li> </ul>

**Table 7: Carré de la viabilité du centre de collecte d'Hamdallaye**

Dans le plus long terme, si les volumes collectés continuent à augmenter, la viabilité économique et financière du centre 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. Le cercle vertueux de services (collecte + approvisionnement + conseil) serait alors renforcé.

## 3. Le centre de collecte de Kollo

### 3.1. Bilan 2014 : une première année difficile mais encourageante pour la suite

#### 3.1.1. Quantité de lait collecté et vendu : une assez bonne première année qui confirme le potentiel du centre

**Plus de 70.000 litres collectés en 2014 (sur 8 mois)**

**Plus de 63.000 litres vendus en lait cru à Solani en 2014 (sur 8 mois)**

**Certains jours plus de 1.000 litres collectés**

**Mais des pertes importantes liées à l'instabilité de l'électricité**

Le centre ayant été établi en novembre 2013, l'année 2014 constitue sa première année de fonctionnement. Malgré des difficultés de gestion et des problèmes techniques (électricité) c'est une assez bonne première année qui confirme le potentiel du centre de Kollo mais qui reste assez loin des hypothèses minimales du plan d'affaire. En comparaison la première année d'Hamdallaye avait été moins bonne.

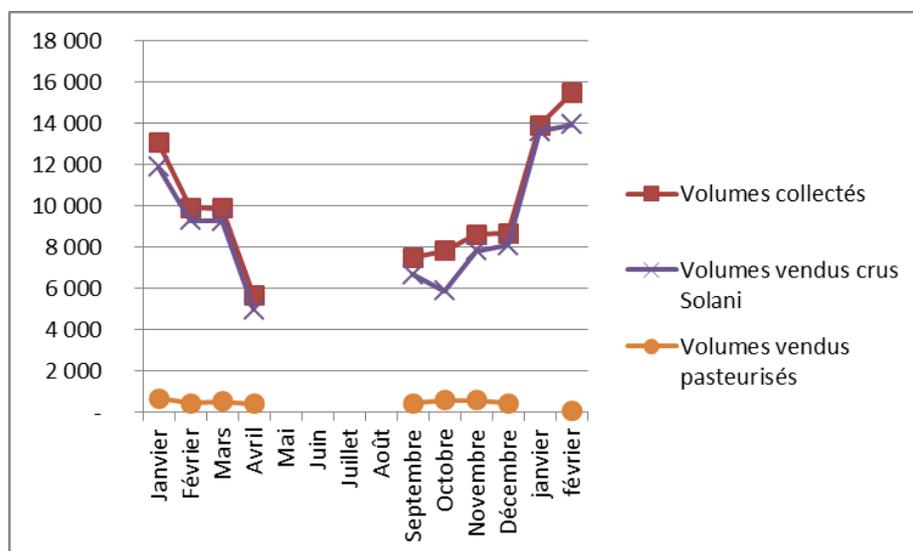
Les données ne sont disponibles que sur une période de 8 mois : de janvier à avril (1<sup>er</sup> gérant), puis de septembre à décembre 2014 (2<sup>ème</sup> gérant). De mai à août le fonctionnement du centre a été très perturbé par les tensions avec le 1<sup>er</sup> gérant jusqu'à son renvoi. Certains jours le centre a dû être fermé et le CA a dû ralentir la collecte ce qui a certainement eu un effet démobilisateur sur les collecteurs et les éleveurs. Par ailleurs les données ne sont pas disponibles pour les jours où le centre a malgré tout fonctionné sur cette période de mai à août.

Au total 70.975 litres de lait ont été collectés sur les huit mois et 63.708 litres ont été vendus crus à Solani. Le centre de Kollo constitue donc le second fournisseur de Solani derrière Hamdallaye. Kollo est par ailleurs le seul fournisseur ayant signé un contrat annuel d'approvisionnement avec Solani.

Le reste (près de 10% des volumes collectés) a soit été vendu pasteurisé sur place (6%), ou vendu en lait cru au quai (1%) ou a été perdu (3%).

- Pasteurisation : La stratégie de transformation et de commercialisation de Kollo est différente d'Hamdallaye. La pasteurisation sur place n'est pas un objectif pour Kollo : seul le lait apporté au centre après le passage de Solani (vers 10h30) est pasteurisé et vendu sur place pour ne pas être perdu. Cela correspond souvent au lait d'un collecteur venant de loin (environ 50km) et ne parvenant pas à livrer suffisamment tôt le centre. En moyenne 17 litres sont pasteurisés chaque jour.
- Pertes : Des pertes importantes ont été enregistrées en 2014. Elles sont estimées à 2.419 litres sur les 8 mois, soit 3% des volumes collectés. A plusieurs reprises 300 à 400 litres ont tourné dans le tank à lait. Ces pertes sont principalement liées à des coupures d'électricité ou des baisses de tension et au manque d'expérience du gérant pour anticiper et gérer ces coupures. NB : En février 2015 1.300 litres ont ainsi été perdus en une seule journée à cause d'une coupure d'électricité (soit près de 400.000 FCFA de chiffre d'affaire en moins).

Comme pour Hamdallaye les quantités collectées subissent de fortes variations mensuelles liées à la transhumance des troupeaux en hivernage (cf. la figure ci-dessous – absence de données de mai à août).



**Figure 5: Evolution des volumes collectés, vendus crus et pasteurisés à Kollo en 2014**

Les premières données de 2015 indiquent une croissance par rapport aux premiers mois de 2014 ce qui est prometteur pour l'année 2015.

Par ailleurs Solani souligne la qualité du lait fourni par Kollo. Un seul cas d'acidité a été rapporté alors que ce problème est fréquent dans les circuits parallèles de collecte.

### **3.1.2. Résultat financier de l'activité lait : négatif mais proche de l'équilibre hors amortissement**

---

Un compte de résultat mensuel et consolidé sur 8 mois (janvier-avril et septembre-décembre) est présenté page suivante sur la base des données financières enregistrées par le centre.

Ce compte de résultat indique :

- Un chiffre d'affaire déjà important de plus de 21 MFCA ;
- Une forte variation mensuelle de l'EBE (excédent brut d'exploitation) liée aux variations de volumes collectés et aux pertes : l'EBE est parfois positif, parfois négatif (de -280.000 à +280.000 FCFA)<sup>5</sup> ;
- Au total sur les 8 mois un EBE négatif (-51.150 FCFA), mais assez proche de l'équilibre ;
- En revanche un résultat net d'exploitation, déduction faite des amortissements (équipements et bâtiment), très négatif à -2 MFCA. Cependant, s'il est nécessaire de compter des amortissements pour les équipements, cela ne semble pas justifier pour le bâtiment. Mieux vaudrait compter quelques frais d'entretien de ces bâtiments plutôt que d'immobiliser des sommes importantes sur un compte bancaire. En ne comptant que les amortissements des équipements le résultat net 2014 serait alors d'environ -1 MFCA ;
- Sur 12 mois on fait l'hypothèse que l'EBE aurait été beaucoup plus négatif.

---

<sup>5</sup> Des variations de stocks peuvent aussi expliquer ces variations.



Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai-Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total sur 8 mois
Volume lait collecté	13 032	9 880	9 857	5 638	?	7 499	7 812	8 613	8 646	70 975
Volume lai vendu cru	11 854	9 273	9 233	4 959	?	6 662	5 866	7 801	8 060	63 708
Volume lait vendu pasteurisé	687	456	530	418	?	429	588	603	435	4 144
Volume lait frais vendu au quai	-	-	-	-	?	139	197	222	146	704
Volume moyen collecté / jour	434	329	329	188	?	250	260	287	288	296
Volume moyen vendu cru / jour	395	309	308	165	?	222	196	260	269	265
Volume pertes (ou erreurs?)	491	151	94	261	?	269	1 161	- 13	6	2 419
<b>Ressources</b>										
Produit_1 :Lait frais_laiterie-Niamey	3 556 200	2 781 750	2 769 900	1 487 700	?	1 998 600	1 759 800	2 340 300	2 418 000	19 112 250
Produit_2 : Lait frais pasteurisé-500ml	308 925	205 400	238 375	188 100	?	192 825	264 375	271 400	195 525	1 864 925
Produit_3 : Lait frais vendu au quai	-	-	-	-	?	48 524	69 050	77 775	50 975	246 324
<b>Total ressources = chiffre d'affaire lait</b>	<b>3 865 125</b>	<b>2 987 150</b>	<b>3 008 275</b>	<b>1 675 800</b>	<b>?</b>	<b>2 239 949</b>	<b>2 093 225</b>	<b>2 689 475</b>	<b>2 664 500</b>	<b>21 223 499</b>
<b>Emplois</b>										
Achat de lait cru	3 583 663	2 716 863	2 710 558	1 550 329	?	2 062 088	2 148 163	2 368 712	2 377 650	19 518 025
Consommations intermédiaires	108 926	174 793	279 930	106 800	?	58 560	125 410	40 450	121 755	1 016 624
<i>Eau</i>	<i>4 000</i>	<i>8 000</i>	<i>-</i>	<i>4 030</i>	<i>?</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>13 075</i>	<i>29 105</i>
<i>Electricité</i>	<i>36 226</i>	<i>41 440</i>	<i>24 935</i>	<i>45 000</i>	<i>?</i>	<i>20 060</i>	<i>26 610</i>	<i>28 450</i>	<i>29 980</i>	<i>252 701</i>
<i>Fournitures d'entretien</i>	<i>7 000</i>	<i>14 400</i>	<i>-</i>	<i>3 000</i>	<i>?</i>	<i>8 300</i>	<i>5 200</i>	<i>7 500</i>	<i>39 850</i>	<i>85 250</i>
<i>Fournitures diverses</i>	<i>12 000</i>	<i>17 000</i>	<i>5 500</i>	<i>12 000</i>	<i>?</i>	<i>6 500</i>	<i>4 500</i>	<i>4 500</i>	<i>-</i>	<i>62 000</i>
<i>Assurances</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>11 530</i>	<i>-</i>	<i>?</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>11 530</i>
<i>Entretien (locaux, matériel)</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>6 000</i>	<i>-</i>	<i>?</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>6 000</i>
<i>Téléphone</i>	<i>18 000</i>	<i>9 200</i>	<i>-</i>	<i>4 000</i>	<i>?</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>31 200</i>
<i>Frais de transport</i>	<i>14 000</i>	<i>33 653</i>	<i>106 800</i>	<i>15 000</i>	<i>?</i>	<i>12 700</i>	<i>48 700</i>	<i>-</i>	<i>19 600</i>	<i>250 453</i>
<i>Emballages et conditionnement</i>	<i>3 000</i>	<i>18 625</i>	<i>96 000</i>	<i>7 270</i>	<i>?</i>	<i>-</i>	<i>6 900</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>131 795</i>
<i>Commissions versées - Location - Uprolait</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>25 165</i>	<i>-</i>	<i>?</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>25 165</i>
<i>Autres</i>	<i>14 700</i>	<i>-</i>	<i>4 000</i>	<i>11 000</i>	<i>?</i>	<i>2 000</i>	<i>15 500</i>	<i>-</i>	<i>4 000</i>	<i>51 200</i>
<i>Divers</i>	<i>-</i>	<i>32 475</i>	<i>-</i>	<i>5 500</i>	<i>?</i>	<i>9 000</i>	<i>18 000</i>	<i>-</i>	<i>15 250</i>	<i>80 225</i>
Salaires brut des salariés	120 000	100 000	100 000	120 000	?	100 000	100 000	-	100 000	740 000
<b>Total emplois</b>	<b>3 812 589</b>	<b>2 991 656</b>	<b>3 090 488</b>	<b>1 777 129</b>	<b>?</b>	<b>2 220 648</b>	<b>2 373 573</b>	<b>2 409 162</b>	<b>2 599 405</b>	<b>21 274 649</b>
<b>Excédent brut d'exploitation (EBE)</b>	<b>52 537</b>	<b>- 4 506</b>	<b>- 82 213</b>	<b>- 101 329</b>	<b>?</b>	<b>19 301</b>	<b>- 280 348</b>	<b>280 313</b>	<b>65 095</b>	<b>- 51 150</b>
<b>Amortissements</b>										
Bâtiment	116 666	116 666	116 666	116 666		116 666	116 666	116 666	116 666	933 328
Equipements	130 952	130 952	130 952	130 952		130 952	130 952	130 952	130 952	1 047 616
<b>Total amortissements</b>	<b>247 618</b>	<b>247 618</b>	<b>247 618</b>	<b>247 618</b>		<b>247 618</b>	<b>247 618</b>	<b>247 618</b>	<b>247 618</b>	<b>1 980 944</b>
<b>Résultat net</b>	<b>- 195 082</b>	<b>- 252 124</b>	<b>- 329 831</b>	<b>- 348 947</b>	<b>?</b>	<b>- 228 317</b>	<b>- 527 966</b>	<b>32 695</b>	<b>- 182 523</b>	<b>- 2 032 094</b>

Table 8: Compte de résultat de l'activité lait du centre de Kollo en 2014

Il est également intéressant de comparer ce réalisé 2014 (sur 8 mois) au prévisionnel qui avait été fait dans le plan d'affaire (mission IRAM de février 2014). Cf. le tableau ci-dessous dans lequel le prévisionnel du plan d'affaire sur 12 mois est rapporté à 8 mois pour faciliter les comparaisons.

	Réalisé 2014	Prévisionnel du plan d'affaire 2014	
	Total sur 8 mois	Total sur 8 mois	Total sur 8 mois
		Hyp 600l/j	Hyp 300l/j
Volume lait collecté	70 975	144 000	72 000
Volume lait vendu cru	63 708	136 800	68 400
Volume lait vendu pasteurisé	4 144	7 200	3 600
<b>Ressources</b>		-	
Ventes lait frais	19 112 250	41 040 000	20 520 000
Ventes lait pasteurisé	1 864 925	3 240 000	1 620 000
<b>Total ressources = chiffre d'affaire lait</b>	<b>21 223 499</b>	<b>44 280 000</b>	<b>22 140 000</b>
<b>Emplois</b>		-	
Achat de lait cru	19 518 025	39 600 000	19 800 000
Consommations intermédiaires	1 016 624	2 286 667	2 226 667
Salaires brut des salariés	740 000	1 320 000	1 320 000
<b>Total emplois</b>	<b>21 274 649</b>	<b>43 206 667</b>	<b>23 346 667</b>
<b>Excédent brut d'exploitation (EBE)</b>	<b>- 51 150</b>	<b>1 073 333</b>	<b>- 1 206 667</b>
<b>Amortissements</b>			
Bâtiment	933 328	933 328	933 328
Equipements	1 047 616	1 047 616	1 047 616
<b>Total amortissements</b>	<b>1 980 944</b>	<b>1 980 944</b>	<b>1 980 944</b>
<b>Résultat net</b>	<b>- 2 032 094</b>	<b>- 907 611</b>	<b>- 3 187 611</b>

**Table 9: Comparaison du réalisé 2014 et du prévisionnel 2014 (dans le plan d'affaire)**

En moyenne sur les 8 mois « d'activité normale » du centre, 296 litres ont été collectés par jour. C'est très en dessous de l'hypothèse minimale de 600 litres / jour qui avait été considérée dans le plan d'affaire. Pour rappel le plan d'affaire prévoyait un minimum de 800 litres / jour pour obtenir un résultat financier net positif. Dans ce contexte de faible collecte le centre a semble-t-il limité les pertes en contenant les charges intermédiaires et les salaires. Cette « gestion conservatrice » a été salutaire au centre.

Ces résultats financiers, bien que négatifs, sont malgré tout assez encourageants pour une première année de fonctionnement et étant donnés les difficultés de gestion et les problèmes techniques rencontrés. En évitant une perte de tank à lait de 300 litres (il y a eu plusieurs pertes de ce genre en 2014), l'EBE aurait été positif sur l'année (à +40.000 FCFA). Ces premiers résultats donnent donc l'espoir d'avoir un résultat à l'équilibre en 2015 (cf. le prévisionnel 2015 plus loin).

### 3.1.3. La boutique d'aliment du bétail : un service essentiel tant sur le plan technique que financier

Comme pour Hamdallaye, au dire des éleveurs le service le plus important fourni par le centre de collecte est l'approvisionnement en aliment du 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'aliments du bétail (sons de riz, tourteau, foin, son de blé). Les aliments achetés en 2013, 2014 et 2015 sont listés dans le tableau ci-dessous.

Année	Approvisionnement N°	Quantité		Produits achetés	Valeur achat	Excédent brut d'exploitation <sup>6</sup>
		Tonnes	Sacs			
2013	1 <sup>er</sup>	10	533	Son de riz du Niger	> 3 MFCFA	255.330 FCFA
	2 <sup>ème</sup>	3,6	144			
	3 <sup>ème</sup>	2,5	100			
	4 <sup>ème</sup>	4,5	180			
	5 <sup>ème</sup>	3.75	150			
	6 <sup>ème</sup>		20	Tourteau		
	7 <sup>ème</sup>	3		Foin		
2014	1 <sup>er</sup>	15		Son de riz du Niger	> 4 MCFA	528.000 FCFA
	2 <sup>ème</sup>	5				
	3 <sup>ème</sup>	20				
	4 <sup>ème</sup>	8				
2015 (en cours)	1 <sup>er</sup>	40		Son de blé du Burkina	> 7,5 MFCFA	En cours
	2 <sup>nd</sup>	25		Son de riz du Niger		
	3 <sup>ème</sup>	10				

Table 10: Synthèse des achats d'aliments du bétail en 2013, 2014 et 2015

La gestion de ce FDR semble pour le moment satisfaisante :

- Les volumes achetés augmentent progressivement année après année avec l'augmentation du FDR permis par le financement *Nariindu*, puis par le financement FDR *Lait NEC+*, puis un crédit bancaire ;
- Kawtal a augmenté son FDR en ayant recours à un crédit bancaire ce qui témoigne d'un certain esprit d'entreprise ;
- Globalement les éleveurs remboursent effectivement leurs achats bien que ces remboursements soient lents : il faut 20j de traite à un éleveur pour rembourser un sac de son. Il y a cependant quelques cas de non remboursement qui doivent inciter Kawtal à une grande vigilance ;
- L'activité BAB est bénéficiaire et génère une marge d'environ 10%.

<sup>6</sup> Calculs de « bénéfices » faits par Kawtal hors amortissement.

En comparaison à l'activité lait, la BAB a généré en 2014 un chiffre d'affaire bien inférieur (autour de 4 MFCFA pour la BAB contre 21 MFCFA pour l'activité lait) mais un résultat bien supérieur (positif d'environ 255.000 FCFA amortissements compris pour la BAB et négatifs pour l'activité lait). Cf. le tableau ci-dessous.

	<b>Activité lait en 2014</b>	<b>Activité BAB en 2013</b>	<b>Activité BAB en 2014</b>
Total ressources	21 223 499		
Total emplois	21 274 649	Achats pour 3 MFCFA	Achats pour 4,8 MFCFA
Excédent brut d'exploitation (EBE)	- 51 150	255 330	528 000
Total amortissements	1 980 944	273 000	273 000
<b>Résultat net</b>	<b>- 2 032 094</b>	<b>- 17 670</b>	<b>255 000</b>

**Table 11: Comparaison des chiffres d'affaire et des résultats de l'activité lait et BAB**

### 3.2. Un prévisionnel 2015 réaliste proche de l'équilibre

Les Table 12 et Table 13 présentent le prévisionnel de l'activité lait pour l'année 2015.

Les hypothèses suivantes ont été prise en compte pour élaborer ce prévisionnel :

- Pour les mois de janvier et février les chiffres déjà réalisés ont été utilisés (y compris la perte de 1.300 litres de février 2015) ;
- Les quantités collectées mensuellement sont des estimations réalistes basées sur le réalisé 2014 et en comptant une légère augmentation. Sur une période de 12 mois la quantité annuelle (134.610 litres) correspond au double de l'année 2014 (70.000 litres sur 8 mois) ;
- Les pertes sont contenus à 150 litre / mois (soit entre 1 et 2% suivant les mois). Cela suppose une meilleure anticipation et gestion des coupures d'électricité et des baisses de tension qu'en 2014, mais cela semble possible dans la mesure où Solani collecte maintenant le lait chaque jour (diminution du risque de pertes) ;
- Les charges sont dérivées des charges réelles enregistrées en 2014 + 10%. Cela suppose une gestion conservatrice de Kawtal. NB : cependant Kawtal pourrait avoir intérêt à mieux rémunérer son gérant (un salaire fixe + une partie proportionnelle à l'activité) pour l'encourager car une bonne partie de l'activité repose sur lui.
- Seuls les amortissements des équipements sont comptés et non ceux du bâtiment.

Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total 2015
Volume lait collecté	13 860	15 450	13 800	10 500	10 500	7 500	7 500	7 500	7 500	10 500	15 000	15 000	134 610
Volume lai vendu cru	13 590	13 890	13 200	9 900	9 900	6 900	6 900	6 900	6 900	9 900	14 400	14 400	126 780
Volume lait vendu pasteurisé	270	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3 570
Volume lait frais vendu au quai	-	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1 650
Volume pertes (ou erreurs?)	-	1 110	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	2 610
Volume moyen collecté / jour	462	515	460	350	350	250	250	250	250	350	500	500	
Volume moyen vendu cru / jour	453	463	440	330	330	230	230	230	230	330	480	480	
Volume moyen vendu pasteurisé / jour	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
Volume moyen vendu frais au quai / jour	-	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Volume pertes (ou erreurs?) / jour	-	37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
300 1er litres / jour	300	300	300	300	300	230	230	230	230	300	300	300	3 320
Au dessus de 300 litres / jour	153	163	140	30	30	0	0	0	0	30	180	180	906
<b>Ressources</b>													
Produit_1 : Lait frais laiterie-Niamey	4 306 500	4 411 500	4 170 000	3 015 000	3 015 000	2 070 000	2 070 000	2 070 000	2 070 000	3 015 000	4 590 000	4 590 000	39 393 000
Produit_2 : Lait frais pasteurisé-500ml	121 500	135 000	135 000	135 000	135 000	135 000	135 000	135 000	135 000	135 000	135 000	135 000	1 606 500
Produit_3 : Lait frais vendu au quai	-	52 500	52 500	52 500	52 500	52 500	52 500	52 500	52 500	52 500	52 500	52 500	577 500
<b>Total ressources = chiffre d'affaire lait</b>	<b>4 428 000</b>	<b>4 599 000</b>	<b>4 357 500</b>	<b>3 202 500</b>	<b>3 202 500</b>	<b>2 257 500</b>	<b>2 257 500</b>	<b>2 257 500</b>	<b>2 257 500</b>	<b>3 202 500</b>	<b>4 777 500</b>	<b>4 777 500</b>	<b>41 577 000</b>
<b>Emplois</b>													
Achat de lait cru	3 811 500	4 248 750	3 795 000	2 887 500	2 887 500	2 062 500	2 062 500	2 062 500	2 062 500	2 887 500	4 125 000	4 125 000	37 017 750
Consommations intermédiaires	139 785	139 785	139 785	139 785	139 785	139 785	139 785	139 785	139 785	139 785	139 785	139 785	1 677 420
Eau	4 002	4 002	4 002	4 002	4 002	4 002	4 002	4 002	4 002	4 002	4 002	4 002	48 024
Electricité	34 746	34 746	34 746	34 746	34 746	34 746	34 746	34 746	34 746	34 746	34 746	34 746	416 952
Fournitures d'entretien	11 722	11 722	11 722	11 722	11 722	11 722	11 722	11 722	11 722	11 722	11 722	11 722	140 664
Fournitures diverses	8 525	8 525	8 525	8 525	8 525	8 525	8 525	8 525	8 525	8 525	8 525	8 525	102 300
Assurances	1 585	1 585	1 585	1 585	1 585	1 585	1 585	1 585	1 585	1 585	1 585	1 585	19 020
Entretien (locaux, matériel)	825	825	825	825	825	825	825	825	825	825	825	825	9 900
Téléphone	4 290	4 290	4 290	4 290	4 290	4 290	4 290	4 290	4 290	4 290	4 290	4 290	51 480
Frais de transport	34 437	34 437	34 437	34 437	34 437	34 437	34 437	34 437	34 437	34 437	34 437	34 437	413 244
Emballages et conditionnement	18 122	18 122	18 122	18 122	18 122	18 122	18 122	18 122	18 122	18 122	18 122	18 122	217 464
Commissions versées - Location -	3 460	3 460	3 460	3 460	3 460	3 460	3 460	3 460	3 460	3 460	3 460	3 460	41 520
Autres	7 040	7 040	7 040	7 040	7 040	7 040	7 040	7 040	7 040	7 040	7 040	7 040	84 480
Divers	11 031	11 031	11 031	11 031	11 031	11 031	11 031	11 031	11 031	11 031	11 031	11 031	132 372
Salaires brut des salariés	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	1 440 000
<b>Total emplois</b>	<b>4 071 285</b>	<b>4 508 535</b>	<b>4 054 785</b>	<b>3 147 285</b>	<b>3 147 285</b>	<b>2 322 285</b>	<b>2 322 285</b>	<b>2 322 285</b>	<b>2 322 285</b>	<b>3 147 285</b>	<b>4 384 785</b>	<b>4 384 785</b>	<b>40 135 170</b>
<b>Excédent brut d'exploitation (EBE)</b>	<b>356 715</b>	<b>90 465</b>	<b>302 715</b>	<b>55 215</b>	<b>55 215</b>	<b>- 64 785</b>	<b>- 64 785</b>	<b>- 64 785</b>	<b>- 64 785</b>	<b>55 215</b>	<b>392 715</b>	<b>392 715</b>	<b>1 441 830</b>
<b>Amortissements</b>													
Bâtiment	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipements	130 952	130 952	130 952	130 952	130 952	130 952	130 952	130 952	130 952	130 952	130 952	130 952	1 571 424
<b>Total amortissements</b>	<b>130 952</b>	<b>1 571 424</b>											
<b>Résultat net</b>	<b>225 763</b>	<b>- 40 487</b>	<b>171 763</b>	<b>- 75 737</b>	<b>- 75 737</b>	<b>- 195 737</b>	<b>- 195 737</b>	<b>- 195 737</b>	<b>- 195 737</b>	<b>- 75 737</b>	<b>261 763</b>	<b>261 763</b>	<b>- 129 594</b>

Table 12: Compte de résultat prévisionnel de l'activité lait de Kollo

2015

Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total 2015
Volume moyen collecté / jour	462	515	460	350	350	250	250	250	250	350	500	500	
Volume moyen vendu cru / jour	453	463	440	330	330	230	230	230	230	330	480	480	
Volume moyen vendu pasteurisé / jour	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
Volume moyen vendu frais au quai / jour	-	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Volume pertes (ou erreurs?) / jour	-	37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
300 1er litres / jour	300	300	300	300	300	230	230	230	230	300	300	300	3 320
Au dessus de 300 litres / jour	153	163	140	30	30	0	0	0	0	30	180	180	906
<b>Ressources</b>													
Produit_1 : Lait frais_laiterie-Niamey	4 306 500	4 411 500	4 170 000	3 015 000	3 015 000	2 070 000	2 070 000	2 070 000	2 070 000	3 015 000	4 590 000	4 590 000	39 393 000
Produit_2 : Lait frais pasteurisé-500ml	121 500	135 000	135 000	135 000	135 000	135 000	135 000	135 000	135 000	135 000	135 000	135 000	1 606 500
Produit_3 : Lait frais vendu au quai	-	52 500	52 500	52 500	52 500	52 500	52 500	52 500	52 500	52 500	52 500	52 500	577 500
<b>Total ressources = chiffre d'affaire lait</b>	<b>4 428 000</b>	<b>4 599 000</b>	<b>4 357 500</b>	<b>3 202 500</b>	<b>3 202 500</b>	<b>2 257 500</b>	<b>2 257 500</b>	<b>2 257 500</b>	<b>2 257 500</b>	<b>3 202 500</b>	<b>4 777 500</b>	<b>4 777 500</b>	<b>41 577 000</b>
<b>Emplois</b>													
Achat de lait cru	3 811 500	4 248 750	3 795 000	2 887 500	2 887 500	2 062 500	2 062 500	2 062 500	2 062 500	2 887 500	4 125 000	4 125 000	37 017 750
Consommations intermédiaires	139 785	139 785	139 785	139 785	139 785	139 785	139 785	139 785	139 785	139 785	139 785	139 785	1 677 420
Salaires brut des salariés	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	1 440 000
<b>Total emplois</b>	<b>4 071 285</b>	<b>4 508 535</b>	<b>4 054 785</b>	<b>3 147 285</b>	<b>3 147 285</b>	<b>2 322 285</b>	<b>2 322 285</b>	<b>2 322 285</b>	<b>2 322 285</b>	<b>3 147 285</b>	<b>4 384 785</b>	<b>4 384 785</b>	<b>40 135 170</b>
<b>Excédent brut d'exploitation (EBE)</b>	<b>356 715</b>	<b>90 465</b>	<b>302 715</b>	<b>55 215</b>	<b>55 215</b>	<b>- 64 785</b>	<b>- 64 785</b>	<b>- 64 785</b>	<b>- 64 785</b>	<b>55 215</b>	<b>392 715</b>	<b>392 715</b>	<b>1 441 830</b>
<b>Amortissements</b>													
Bâtiment	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipements	130 952	130 952	130 952	130 952	130 952	130 952	130 952	130 952	130 952	130 952	130 952	130 952	1 571 424
<b>Total amortissements</b>	<b>130 952</b>	<b>1 571 424</b>											
<b>Résultat net</b>	<b>225 763</b>	<b>- 40 487</b>	<b>171 763</b>	<b>- 75 737</b>	<b>- 75 737</b>	<b>- 195 737</b>	<b>- 195 737</b>	<b>- 195 737</b>	<b>- 195 737</b>	<b>- 75 737</b>	<b>261 763</b>	<b>261 763</b>	<b>- 129 594</b>

Table 13: Compte de résultat simplifié de l'activité lait

Cette simulation qui se veut réaliste indique un EBE positif en fin 2015 et un résultat net (en amortissant les équipements) proche de l'équilibre. NB : le résultat à -129.594 FCFA peut facilement passer en positif si 5-10 litres sont collectés en plus par jour.

Ce scénario se veut réaliste et semble donc atteignable si :

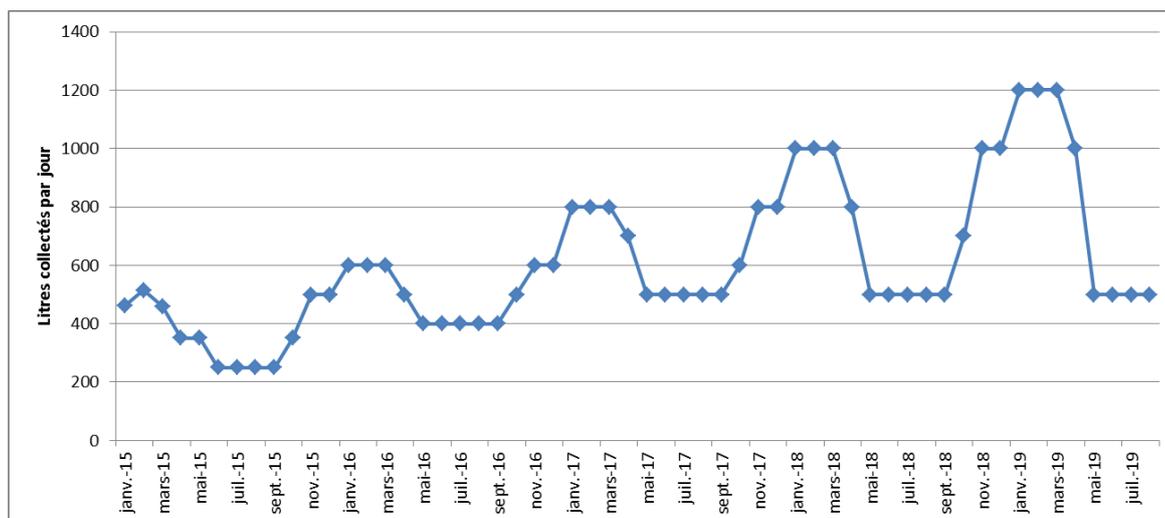
- Kawtal adopte une gestion conservatrice en contenant les charges (comme en 2014) et aucun problème de gestion n'est rencontré. Par ailleurs les compétences du gérant doivent être renforcées ;
- Les pertes sont maintenues dans des marges raisonnables de 1 à 2% (mieux qu'en 2014) ;
- Le centre est en mesure de fonctionner toute l'année (et non comme en 2014) ;
- La mobilisation des éleveurs se poursuit de façon raisonnable ;
- Le centre est en mesure de gérer les tensions sur la trésorerie puisque plusieurs mois avec un EBE négatif s'enchaînent.

### 3.3. Analyse de la viabilité et perspectives à 5 ans

#### 3.3.1. Perspectives à 5 ans : un scénario réaliste

La première variable critique est l'évolution des quantités collectées. Ces évolutions sont représentées dans la Figure 6. On a fait les hypothèses suivantes :

- Les quantités collectées continuent à varier au cours de l'année avec des alternances de pic et de creux de collecte suivant la saison ;
- La tendance générale est malgré tout à la hausse atteignant une moyenne mensuelle de 1.200 l/j en 2019. S'agissant d'une moyenne cela signifie que certains jours le centre sera proche de sa capacité maximale de 2.000 l/j.
- En l'absence de changements drastiques dans les systèmes de production on fait l'hypothèse qu'il sera difficile d'atteindre des volumes élevés collectés en hivernage d'où un plafond d'hivernage à 500 l/j.



**Figure 6: Hypothèse d'évolution des quantités collectées à Kollo à 5 ans**

Les calculs de compte de résultats incluent les hypothèses suivantes :

- Les consommations intermédiaires augmentent chaque année de 20%.
- Des provisions pour amortissement sont comptées pour les équipements, mais pas pour les bâtiments. A partir de 2016 on se contente de compter entre 200.000 et 400.000 FCFA/an pour l'entretien des bâtiments.
- Les salaires sont légèrement augmentés en 2015 par rapport à 2014. En revanche ils sont significativement augmentés à partir de 2016, puis à nouveau en 2018, pour permettre le recrutement de personnel additionnel et une meilleure rémunération du gérant. Une professionnalisation de l'équipe sera en effet indispensable pour gérer des quantités dépassant régulièrement les 1.000 l/j tout en maintenant les pertes à un niveau bas (hypothèse de perte de 2%).
- Les prix aux éleveurs sont légèrement augmentés en 2016 (de 275 à 280 FCFA/l) et à partir de 2018 les prix payés par Solani sont également augmentés.

Les années 2015 et 2016 restent ainsi proches 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.

Kawtal pourra alors envisager différentes stratégies de redistribution : (i) augmenter le prix payé aux éleveurs / collecteurs pour les fidéliser et ainsi garantir une collecte suffisante ; (ii) professionnaliser d'avantage l'équipe de gestion (recrutement à temps partiel d'un comptable, staff additionnel, formations complémentaires de l'équipe, etc) ; (iii) réinvestir ces bénéfices dans de nouveaux services aux membres (cf. plus loin).

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
<b>Ressources</b>					
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
<b>Total ressources = chiffre d'affaire lait</b>	<b>41 577 000</b>	<b>56 700 000</b>	<b>75 582 000</b>	<b>90 468 000</b>	<b>101 052 000</b>
<b>Emplois</b>					
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
Eau	48 024	57 629	69 155	82 985	99 583
Electricité	416 952	500 342	600 411	720 493	864 592
Fournitures d'entretien	140 664	168 797	202 556	243 067	291 681
Fournitures diverses	102 300	122 760	147 312	176 774	212 129
Assurances	19 020	22 824	27 389	32 867	39 440
Entretien (locaux, matériel)	9 900	240 000	288 000	345 600	414 720
Téléphone	51 480	61 776	74 131	88 957	106 749
Frais de transport	413 244	495 893	595 071	714 086	856 903
Emballages et conditionnement	217 464	260 957	313 148	375 778	450 933
Commissions versées - Location -	41 520	49 824	59 789	71 747	86 096
Autres	84 480	101 376	121 651	145 981	175 178
Divers	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
<b>Total emplois</b>	<b>40 135 170</b>	<b>55 041 024</b>	<b>70 609 229</b>	<b>85 127 075</b>	<b>94 472 489</b>
	-	-	-	-	-
<b>Excédent brut d'exploitation (EBE)</b>	<b>1 441 830</b>	<b>1 658 976</b>	<b>4 972 771</b>	<b>5 340 925</b>	<b>6 579 511</b>
	-	-	-	-	-
<b>Amortissements</b>					
Bâtiment	-	-	-	-	-
Equipements	1 571 424	1 571 424	1 571 424	1 571 424	1 571 424
<b>Total amortissements</b>	<b>1 571 424</b>				
<b>Résultat net</b>	<b>- 129 594</b>	<b>87 552</b>	<b>3 401 347</b>	<b>3 769 501</b>	<b>5 008 087</b>

Table 14: Simulation du compte de résultat du centre de Kollo à 5 ans

### 3.3.2. Carré de la viabilité

S'agissant d'une première année de fonctionnement le résultat financier négatif de 2014 ne menace pas la viabilité financière dans le long terme du centre. Le prévisionnel 2015 est proche de l'équilibre (EBE positif et résultat net légèrement négatif). Les hypothèses d'augmentation de collecte présentent de bonnes perspectives de viabilité économique et financière. A terme l'activité de collecte sera bénéficiaire. La bonne gestion du FDR de la BAB est également un élément qui renforce la viabilité économique et financière du centre de Kollo. Sur le plan économique et financier, comme pour Hamdallaye, la plus grosse menace

est la non-fiabilité du système de comptabilité / gestion et l'insuffisance des contrôles internes et externes. Cela rejoint également les enjeux de viabilité institutionnelle.

<b>Viabilité technique</b>	<b>Viabilité économique et financière</b>
<p>+ les volumes collectés sont en augmentation entre 2014 et 2015 et devraient continuer à augmenter</p> <p>+ la demande en lait cru de Solani est toujours nettement supérieure à l'offre actuelle du centre</p> <p>+ articulation très pertinente des deux services de collecte de lait et d'approvisionnement en aliment du bétail via la BAB et bonne gestion du FDR. Mais attention cette règle n'est pas toujours respectée : des éleveurs reçoivent du son et livrent aux circuits parallèles qui offrent un meilleur prix</p> <p>- l'alimentation électrique n'est pas fiable ce qui augmente les risques de pertes de lait</p> <p>- l'équipe du centre est encore peu expérimentée tant sur le plan technique que de gestion</p> <p>- creux de collecte en hivernage lié à la transhumance d'une partie des troupeaux</p> <p>- compétition avec les circuits parallèles de collecte</p> <p>- la collecte est dépendante d'un petit nombre de collecteurs qu'il faut fidéliser au centre</p>	<p>- en 2014 l'EBE et le résultat net étaient négatifs mais acceptables pour une première année</p> <p>+ le nouveau contrat avec Solani incluant une augmentation du prix du lait cru offre de meilleures perspectives pour 2015</p> <p>+ le prévisionnel 2015 est juste à l'équilibre (y compris amortissements équipements) et semble réaliste</p> <p>- le prévisionnel 2015 étant juste à l'équilibre il peut facilement basculer dans le négatif si les pertes ou les charges ne sont pas maîtrisées</p> <p>+ si la tendance d'augmentation de la collecte se poursuit (et maîtrise des pertes et charges) le prévisionnel devrait être de façon structurelle en positif et pouvoir contribuer significativement au modèle économique de Kawtal</p> <p>+ bonne gestion du FDR de la BAB qui contribue à l'équilibre économique global du centre</p> <p>- le système de comptabilité / gestion n'est pas fiable et laisse la possibilité de fraudes</p>
<b>Viabilité sociale</b>	<b>Viabilité institutionnelle</b>
<p>+ la BAB répond à une demande forte des éleveurs</p> <p>+ il y a déjà de nombreux collecteurs et éleveurs fournissant du lait régulièrement</p> <p>+ a priori pas d'impact négatif sur les femmes</p> <p>- plusieurs éleveurs souhaitent devenir membres mais les conditions d'adhésion actuelles ne le permettent pas</p> <p>- la base sociale de Kawtal est encore trop limitée (seulement 61 membres) et le CA mobilise trop peu de membres (trop peu de sensibilisation par le CA aux éleveurs)</p>	<p>+ Kawtal appui l'installation de collecteurs et tente de les fidéliser (crédit pour achat de motos...)</p> <p>- le suivi / control effectué par le CA sur le gérant est insuffisant (des détournements par le premier gérant ont été observés)</p> <p>- le suivi / control de l'AG sur le CA est insuffisant</p> <p>- la différenciation des services pour les membres / non-membres n'est pas claire (les non-membres ont les mêmes avantages que les membres)</p> <p>- le gérant a des difficultés à gérer l'équipe de salariées (qui a l'autorité ? lui ou le CA ?)</p>

**Table 15: Carré de la viabilité du centre de Kollo**

Sur le plan technique le problème principal est la non fiabilité du réseau électrique qui peut entraîner des pertes importantes comme cela a été le cas en 2014 et début 2015. Il est peu

probable que cette situation s'améliore prochainement. Cependant en acquérant plus d'expérience l'actuel gérant sera mieux en mesure d'anticiper et de gérer ces fluctuations du réseau électrique en ayant recours de façon systématique au groupe électrogène. Par ailleurs le fait que Solani collecte maintenant quotidiennement le lait permet de diminuer les risques de pertes (on fait l'hypothèse que les pertes se limitent à 2%). Sur le plan technique un enjeu va en revanche être de diminuer le creux de collecte en hivernage pour satisfaire la demande du marché (et ainsi sécuriser de meilleurs prix).

Sur le plan social l'enjeu est d'augmenter le nombre de membres de Kawtal. C'est tout à fait possible étant donnée la satisfaction actuelle du service de la BAB et la demande des éleveurs. Il suffit juste de voir comment faciliter le paiement des frais d'adhésion pour que cela ne soit pas un obstacle pour les nouveaux membres et de mieux différencier les services aux membres (par rapport aux non-membres).

En conclusion l'enjeu prioritaire pour assurer la viabilité du centre est la mise en place de dispositifs de contrôles internes et d'audits externes.

## 4. Discussions et recommandations

### 4.1. Synthèse des bilans 2014 des deux centres et perspectives long terme

#### 4.1.1. Bilan technique et financier 2014

---

Hamdallaye et Kollo sont actuellement les plus grands centres de collecte de lait cru auprès des éleveurs au Niger et les premiers fournisseurs de Solani. En pic de production ils collectent chacun plus de 1.000 litres / jour. La qualité du lait fourni est par ailleurs soulignée par Solani.

Les volumes collectés sont en augmentation pour les deux centres<sup>7</sup> et devraient continuer à augmenter. Les éleveurs indiquent avoir reconnu la valeur du lait cru et nombreux sont ceux qui souhaitent maintenant adhérer aux centres pour bénéficier de leurs services : approvisionnement en aliment du bétail, collecte de lait et conseil. Des collecteurs sont par ailleurs en place. Par ailleurs la forte demande en lait cru sur Niamey n'est toujours pas satisfaite et représente une opportunité pour ces éleveurs.

Les quantités collectées sont cependant très variables au cours de l'année avec un pic de collecte janvier-février-mars et un creux de collecte pendant l'hivernage qui est lié au départ d'une partie des troupeaux en transhumance (plus ou moins proche).

La faible qualité des données comptables des deux centres rend difficile l'élaboration de comptes de résultats précis pour 2014, cependant les estimations de la mission semblent indiquer que :

- Le centre d'Hamdallaye aurait été rentable pour Comptoir du Terroir et UPROLAIT en 2014 ;
- Sur une période de 8 mois, le centre de Kollo aurait enregistré un EBE (excédent brut d'exploitation) et résultat négatif en 2014, mais l'EBE est proche de l'équilibre (hors amortissements) ;

---

<sup>7</sup> C'est surtout visible pour Hamdallaye où les données sont disponibles depuis 2010 indiquent un quadruplement des volumes collectés en 4 ans.

- Les nouveaux prix négociés avec Solani et l'augmentation des volumes collectés devraient améliorer la rentabilité des deux centres de collecte en 2015 qui pourraient alors tous les deux enregistrer des résultats positifs ;
- Ces résultats financiers sont malgré tout fragiles. Des pertes de lait et des mauvaises pratiques de gestion peuvent facilement faire basculer les résultats en négatifs.

#### **4.1.2. Priorité n°1 : Professionnaliser la gestion administrative et financière des centres, renforcer les contrôles internes et mettre en place des audits externes**

---

Des fraudes possibles et avérées : Le centre de Kollo a déjà souffert de problèmes de gestion ayant entraîné le renvoi du premier gérant. Le centre d'Hamdallaye a quant à lui connu des problèmes au niveau de la gestion du fonds de roulement de la boutique d'aliments du bétail. Les AG sont relativement peu informées de ce que font les CA, et les CA sont eux-mêmes peu informés de ce que font les gérants. Les systèmes administratifs et financiers en place ne sont pas assez robustes et rendent possibles des pratiques frauduleuses. Or les deux centres génèrent déjà des chiffres d'affaires significatifs de plusieurs dizaines de millions de FCFA et gèrent des fonds de roulements de plusieurs millions de FCFA. Dans le cas d'Hamdallaye des sommes importantes (3,3 MCFA) sont actuellement versées par Comptoir du Terroir au titre de la redevance. Ces sommes génèrent des suspicions.

Absence de données consolidées pour le pilotage : Des efforts sont actuellement consentis par les gérants pour enregistrer les données quotidiennement (litres collectées, paiements, dépenses...). Cependant ces données ne sont pas analysées, ni contrôlées. La tâche un peu ardue d'enregistrement perd donc de son sens, ce qui n'encourage pas un enregistrement de qualité. Par ailleurs les gérants et les CA ont peu de données consolidées pour se faire une idée exacte de la rentabilité des activités (à la fin du mois, annuellement), ou pour en assurer le pilotage. Il n'y a pas actuellement de production de comptes de résultats et de bilans mensuels / annuels. Les comptes de résultats et prévisionnels présentés dans ce rapport ne sont que des estimations rapides à manier avec précaution. Malgré des chiffres d'affaire importants les centres ne disposent pas d'outils de pilotage adéquat (ni pour les gérants ni pour les CA).

Etant donné les chiffres d'affaires importants (plusieurs dizaines de millions de FCFA) des deux centres, les flux financiers importants (notamment avec les fonds de roulement), le nombre élevé de fournisseurs et le nombre important de transactions, ces deux centres devraient dorénavant être abordés comme de véritables entreprises. Les deux centres font face au même enjeu prioritaire pour assurer leur viabilité et pour évoluer d'une « gestion projet » à une « gestion d'entreprise » : (i) professionnaliser la gestion administrative et financière ; (ii) renforcer le contrôle interne et (iii) mettre en place des audits externes.

Professionnaliser la gestion administrative et financière :

- Enregistrement et archivage :
  - Continuer à améliorer l'enregistrement quotidien des données par les gérants. Attention à conserver des systèmes simples. La mission n'est pas convaincue par le système Excel mis actuellement en place par le consultant du CESAO (la mission y a trouvé des erreurs et ces fichiers demandent une certaine maîtrise par le gérant de l'outil Excel). Les modalités d'enregistrement doivent être conçues de façon à permettre des audits annuels.
  - Archivage systématique de l'ensemble des factures et justificatifs. Cet archivage n'est pas fait actuellement.
- Gestion et conseil de gestion : Ces données enregistrées devraient être analysées mensuellement, puis annuellement. Il semble illusoire de penser que les actuels CA puissent produire seuls les comptes de résultats mensuels / annuels des deux centres. Des appuis extérieurs en conseil de gestion aux OPA sont nécessaires pour faire sens des données collectées et s'en servir comme outil de pilotage de l'activité ou de la stratégie. Un conseiller de gestion aux OPA à temps partiel pourrait être mutualisé entre les deux centres. Dans un premier temps il devrait intervenir mensuellement auprès des centres.

Il existe peu d'expériences de conseil de gestion aux OPA au Niger. Cependant une expérience intéressante est celle des centres de prestation de services (CPS) aux OPA rizicoles établis depuis une dizaine d'années dans le cadre du programme d'appui à la filière riz (PAFRIZ, programme du Ministère du Développement Rural sur financement UE avec une assistance technique de l'IRAM, 2002-2007). Ces centres fournissent du conseil de gestion aux OPA rizicoles qui adhèrent volontairement aux CPS. Les centres de collectes pourraient effectuer une visite d'échange aux CPS pour s'inspirer de ce modèle et mettre en place d'un dispositif de conseil de gestion qui serait mutualisé entre les deux centres. L'adhésion des centres de collecte aux CPS pourraient également peut-être être discutée. Le RECA semble par ailleurs intéressé par ces expériences de conseil de gestion aux OPA, mais n'intervient pas encore sur le sujet.

Contrôle interne : Renforcer le contrôle interne du CA sur les gérants et de l'AG sur les CA.

Audits externes : Etant donnés les chiffres d'affaires des deux centres, des audits administratifs et financiers professionnels annuels sont maintenant nécessaires. Ces audits ne peuvent / ne doivent être faits par les équipes du projet (VSF, Karkara, Iram...). Ce coût récurrent devrait être inclus dans les prévisionnels des deux centres.

Il semble que le Réseau des Chambre d'Agriculture travaille actuellement à la mise en place de conseil de gestion aux OP. Les centres de collecte pourraient peut-être se rapprocher du RECA pour voir comment bénéficier de cette forme de conseil. Alternativement les deux centres de collecte pourraient peut-être mutualiser un conseiller de gestion pour des prestations ponctuelles.

## 4.2. Des « centres multiservices paysans »

### 4.2.1. Les éléments du modèle « centre de collecte »

Les centres d'Hamdallaye et de Kollo sont en général appelés « centre de collecte », or ce raccourci ne reflète pas bien les activités réelles et l'originalité du modèle de ces centres. Les appellations « centre multiservices paysans », ou « centre multiservices pastoraux », ou « centre de collecte et de services aux éleveurs » sembleraient mieux leur correspondre. Certains éleveurs parlent aussi de « *maison du lait* » qui a permis « *le pas en avant de l'élevage* ». Il revient aux propriétaires des centres de trouver la meilleure formulation.

Plusieurs éléments sous-tendent le modèle : (i) il s'agit en fait de centres multiservices, (ii) portés par les paysans, (iii) basés sur un bassin de production, (iv) avec une forte liaison avec un industriel aval à Niamey et (v) assurant essentiellement la collecte, la transformation locale par le centre étant limitée.

Des centres multi-services qui ne se limitent pas à la collecte de lait : Les éleveurs apprécient les trois services principaux actuellement fournis par les centres : l'approvisionnement en aliment du bétail considéré par nombre d'entre eux comme le 1<sup>er</sup> service, la collecte de lait cru et le conseil technique. Ces trois services sont étroitement articulés, interdépendants et se renforcent l'un l'autre. A ce jour l'articulation est essentiellement technique. Le conseil technique permet l'amélioration des pratiques d'élevage qui avec un complément alimentaire permet d'augmenter la production de lait en quantité et qualité. En théorie seuls les éleveurs alimentant le centre de collecte en lait ont accès à l'aliment du bétail (mais en pratique cette règle n'est pas toujours respectées). Cette règle doit permettre de sécuriser la collecte et de limiter les réseaux de collecte parallèles. La commercialisation de lait cru permet une augmentation des revenus des éleveurs qui peut être réinvesti dans la production.

Des centres paysans : Les centres disposent d'une gouvernance paysanne. Cette gouvernance paysanne n'empêche pas pour autant une délégation de gestion à une entreprise privée (cas d'Hamdallaye) dans un souci de plus grande efficacité. Les éleveurs doivent cependant restés impliqués dans les choix stratégiques des centres (par exemples dans les négociations avec Solani ou d'autres acheteurs). Dans les deux cas la gouvernance paysanne est cependant encore fragile : faibles contrôles de l'AG sur le CA, faibles contrôles du CA sur les gérants,

faibles capacités de négociation sur la stratégie de Comptoir du Terroir par le CA d'UPROLAIT.

Un centre par bassin de production : La notion même de centre comme une entité physique et juridique séparée semble elle aussi importante. Un centre couvre un bassin de production. Les années de fonctionnement des deux centres confirment bien l'existence d'une offre locale en lait cru importante dans ces bassins et qui peut être mobilisée. Cependant ces bassins ne sont pas fixes puisque les troupeaux transhument en hivernage, hormis un noyau laitier qui reste dans la zone. Les centres pourraient avoir intérêt à organiser la collecte y compris dans les zones de transhumance pas trop éloignées en hivernage afin de tenter d'éviter le creux de collecte.

Liaison à l'aval avec un industriel (ou plusieurs) : La liaison avec un industriel aval (contractuelle dans le cas de Kollo et hors contrat dans le cas d'Hamdallaye) est aussi un élément important. D'une part Solani garanti l'achat de toute la collecte - la demande de Solani n'étant pas encore satisfaite - ce qui donne une sécurité au centre. D'autre part Solani achète quotidiennement au centre et assure elle-même le transport du centre à Niamey ce qui réduit les coûts de fonctionnement pour le centre, diminue les risques de perte et facilite la logistique. A l'inverse « *les mini-laiteries de Niamey sont moins fiables, elles cassent les contrats après quelques mois* ».

Collecter plutôt que transformer : L'enjeu pour ces centres paysans est de maximiser les volumes de lait cru traités afin de couvrir un grand nombre d'éleveurs tout en bénéficiant de prix attractifs. Cela implique de se concentrer sur la collecte de lait et non sur sa transformation (lait pasteurisé ou yaourt). De fait les volumes de lait collectés par les centres sont bien supérieurs à ce que traitent des mini-laiteries assurant une transformation locale (cf. plus loin). Les éleveurs se concentrent ainsi sur leur métier – la production de lait et leurs coopératives sur la collecte primaire en laissant aux industrielles les fonctions de transformation. De l'avis même du gérant d'Hamdallaye, « *la pasteurisation c'est pénible, cela demande plus de travail, des sachets, ...* ».

Ces éléments constitutifs du « modèle centre de collecte » sont résumés dans le tableau page suivante.

<p style="text-align: center;"><b>Modèle technique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centre multiservices : approvisionnement + collecte + conseil technique</li> </ul> <p><u>Pour l'activité lait :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Basé sur un bassin de production (possibilité d'aller collecter en zones de transhumance non lointaines)</li> <li>• Limite les distances et donc les risques pour les éleveurs</li> <li>• Liaison à l'aval avec un industriel (contractualisé ou non)</li> <li>• Collecte journalière &gt; 1.000 litres / jours en pic de collecte (capacité des centres voisine de 2.000 litre / jour) → demande des compétences techniques</li> <li>• Repose sur des collecteurs (en motos surtout) privés indépendants mais fidélisés</li> </ul> <p><u>Pour l'activité BAB :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Approvisionnement grâce à un FDR</li> <li>• Achat sur le marché local et international (Burkina, Bénin qui offrent de bonnes opportunités)</li> <li>• En théorie l'accès à l'aliment du bétail exige de livré son lait au centre</li> </ul> <p><u>Pour l'activité conseil :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuellement faite via projet.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Modèle économique et financier</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chiffre d'affaire collecte lait &gt; chiffre d'affaire approvisionnement en aliment du bétail</li> <li>• A terme, bénéfice collecte &gt; bénéfice approvisionnement (mais pas encore le cas aujourd'hui)</li> <li>• Collecte et approvisionnement pourraient à terme financer le conseil technico-économique aux éleveurs : il y aurait ainsi une bonne articulation entre le modèle technique et le modèle économique et financier</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Modèle social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doit bénéficier à un grand nombre d'éleveurs : donc stratégie de maximiser la collecte plutôt que de transformation locale</li> <li>• La collecte du lait cru entraîne une redistribution des rôles entre hommes et femmes (accès au lait), mais au bénéfice des deux (car de plus gros volumes sont produits et commercialisés)</li> <li>• L'aliment du bétail permet d'augmenter la production laitière et que les femmes ne perdent pas d'un éventuel accaparement du lait par les hommes (même si elles perdent une traite, elles ne perdent pas en volume)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Modèle institutionnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les centres appartiennent à des coopératives d'éleveurs = Gouvernance paysanne des centres</li> <li>• Gestion déléguée (avec implication paysanne dans les choix stratégique) ou gestion propre par les coopératives suivant les cas</li> <li>• Fidélisation des collecteurs</li> <li>• Contractualisation possible avec l'aval (cas de Kollo)</li> </ul>

**Table 16 : Les éléments constitutifs de l'actuel modèle centre de collecte**

#### 4.2.2. Modèle centre de collecte Vs modèle mini-laiteries

Les mini-laiteries se développent en Afrique de l'Ouest depuis une vingtaine d'années. Les Table 18 et Table 17 présentent les principales mini-laiteries du Niger ainsi que quelques exemples de la sous-région. Les mini-laiteries réalisent une transformation du lait en plusieurs produits : lait caillé, lait pasteurisé, yaourts ou autres.

Nom de la mini-laiterie	Lieu	Dates	Animaux	Collecte moyenne journalière de lait local	Nombre de producteurs
<b>Laiterie Kossam Kessam de Houndé</b>	Houndé Burkina Faso	Depuis 2007	Vaches	64l/j	190
<b>Laiterie de Cinzana</b>	Cinzana, Mali	Depuis 2009	Vaches	350 l/j	64
<b>Laiterie de Kasséla</b>	Kasséla, Mali	Depuis 1998	Vaches	2.000 l/j	260
<b>Laiterie de Koumantou</b>	Koumantou, Mali	Depuis 1996	Vaches	122 l/j	70
<b>Laiterie Danaya Nono</b>	Mopti- Sévaré, Mali	2004-2006	Vaches	100 l/j	9 villages
<b>Laiterie Danaya Nono</b>	Niono, Mali	Depuis 1995	Vaches	160 l/j	40 à 60
<b>Laiterie Djom Kossam</b>	Bamako, Mali	Depuis 2005	Vaches	327 l/j	64
<b>CIPPAM</b>	Dahra, Sénégal	Depuis 2000	Vaches	80 l/j	100
<b>Laiterie du Berger</b>	Kolda, Sénégal	Depuis 1996	Vaches	50 l/j	20
<b>Laiterie du Berger</b>	Richard Toll, Sénégal	Depuis 2004	Vaches	2.000 l/j*	900
<b>Bilaam Peul Debbo</b>	Kolda, Sénégal	Depuis 2002	Vaches	130 l/j	20 à 30
<b>Le fermier</b>	Kolda, Sénégal	Depuis 1997	Vaches	200 l/j	
<b>Laiterie de Mpal</b>	Mpal, Sénégal	Depuis 1998	Vaches	80 l/j	25
<b>Coopérative Laitière Larogal Aynakobe</b>	Vélingara, Sénégal	Depuis 2002	Vaches	200 l/j	45
<b>Laiterie de Fada N'Gourma</b>	Fada N'Gourma, Burkina Faso	Depuis 2003	Vaches	650 l/j	500 familles
<b>Mali lait</b>	Bamako, Mali	Depuis 1995	Vaches	2.800 l/j	150
<b>Tiviski</b>	Nouakchott, Mauritanie	Depuis 1989	Vaches, chèvres, chamelles	15.000 l/j	1.000 familles

**Table 17: Comparaison de quelques laiteries et mini-laiteries en Afrique de l'Ouest<sup>8</sup>**

\* La Laiterie du Berger incorpore également depuis 2009 du lait en poudre importé dans certains de ses produits. Cependant les 2.000l/j indiqués ici sont du lait local.

<sup>8</sup> Source : Filières laitières et développement de l'élevage en Afrique de l'Ouest : l'essor des mini-laiteries. Karthala, 2014.

	Lieu	Dates	Animaux	Collecte moyenne journalière	Nombre de producteurs
<b>Laiterie Azla Saveur</b>	Agadez	2004-2008	Lait de chamelle	70 à 100 l/j	50
<b>Coopérative laitière de Niamey (CLN)</b>	Niamey	2002-2008	Lait de vaches	500 à 800 l/j	51 producteurs
<b>Biolait (ex-CLN)</b>	Niamey	Depuis 2008	Lait de vaches	500 à 800 l/j	51 producteurs
<b>Laiterie Kossom Lait</b>	Tahoua	Depuis 2009	Lait de vache	70 l/j	25 productrices
<b>Centre de collecte d'Hamdallaye</b>	Hamdallaye / Niamey	Depuis 2008	Lait de vache	150 à plus de 1.000 l/j	500 à 600 éleveurs
<b>Centre de collecte de Kollo</b>	Kollo / Niamey	Depuis 2013	Lait de vache	150 à plus de 1.000 l/j	400 éleveurs

**Table 18 : Comparaison des deux centres de collecte et des mini-laiteries<sup>9</sup>**

Ces tableaux montrent que le plus souvent - à part quelques exceptions - les mini-laiteries ne collectent que de relativement faibles volumes de laits en provenance d'un petit nombre de producteurs. A l'inverse les centres de collectes d'Hamdallaye et Kollo concernent quant à eux un nombre plus important d'éleveurs et des volumes plus importants de lait.

Dans le contexte de Niamey (bassins laitiers importants, présence d'industriels laitiers à Niamey, existence d'une demande pour des produits locaux, etc) le modèle centre de collecte semble donc bien le moyen le plus pertinent de maximiser l'impact sur les éleveurs (nombre de fournisseurs, offre multi-services) et de structurer la filière. Comme le souligne un des élus d'un des deux centres « *Quand quelque-chose est bien tu veux que tout le monde en profite. C'est ensemble qu'on peut mieux faire car chacun apporte ses compétences* ». Certains éleveurs craignent d'ailleurs que « *si les centres font plus de pasteurisation (ndlr : cad évoluent en mini-laiteries) ils risqueraient de mettre la clé sous la porte* ».

Même Comptoir du Terroir qui transforme actuellement une part importante en lait pasteurisé indique préférer, si le contexte de prix est favorable, se limiter à la vente de lait cru à Solani.

<sup>9</sup> Source : Filières laitières et développement de l'élevage en Afrique de l'Ouest : l'essor des mini-laiteries. Karthala, 2014. Sauf pour les données de Kollo et Hamdallaye.

### **4.2.3. Renforcer le cercle vertueux des services pour affirmer le modèle technique et économique des coopératives**

---

Les centres de Kollo et d'Hamdallaye sont en théorie construits autour de trois services articulés, interdépendants et se renforçant l'un l'autre. A ce jour l'articulation entre les services est surtout technique, mais à terme cette articulation devrait aussi permettre d'asseoir le modèle économique et financier des coopératives et donc d'assurer la viabilité des coopératives, et même leur développement. Deux services bénéficiaires - l'approvisionnement et la collecte - financeraient alors un troisième service essentiel mais déficitaire - le conseil technique - ainsi que les frais généraux des coopératives (assemblées générales, réunions du CA, frais administratifs et financiers tels-que les audits, etc).

Cette articulation technique des services et les flux financiers (articulation financière) sont schématisés dans la Figure 7.

Actuellement le conseil technique aux éleveurs est financé et fourni par le projet APROLANT. Les centres ne disposent pas et ne financent pas de conseillers techniques salariés. Même dans le long terme, il semble illusoire de penser que le conseil technique puisse s'autofinancer – les éleveurs ne pourront payer directement pour le service de conseil. A l'inverse les activités d'approvisionnement et de collecte sont déjà financées par les centres hormis les investissements initiaux (bâtiments, équipements et fonds de roulement) et ces deux activités présentent de bonnes perspectives économiques et financières. Les bénéfices réalisés par les activités d'approvisionnement et de collecte permettraient ainsi de financer les activités de conseil et les frais généraux des coopératives. Nonobstant, une forme de contribution symbolique pourrait être demandée aux éleveurs pour le service de conseil technique.

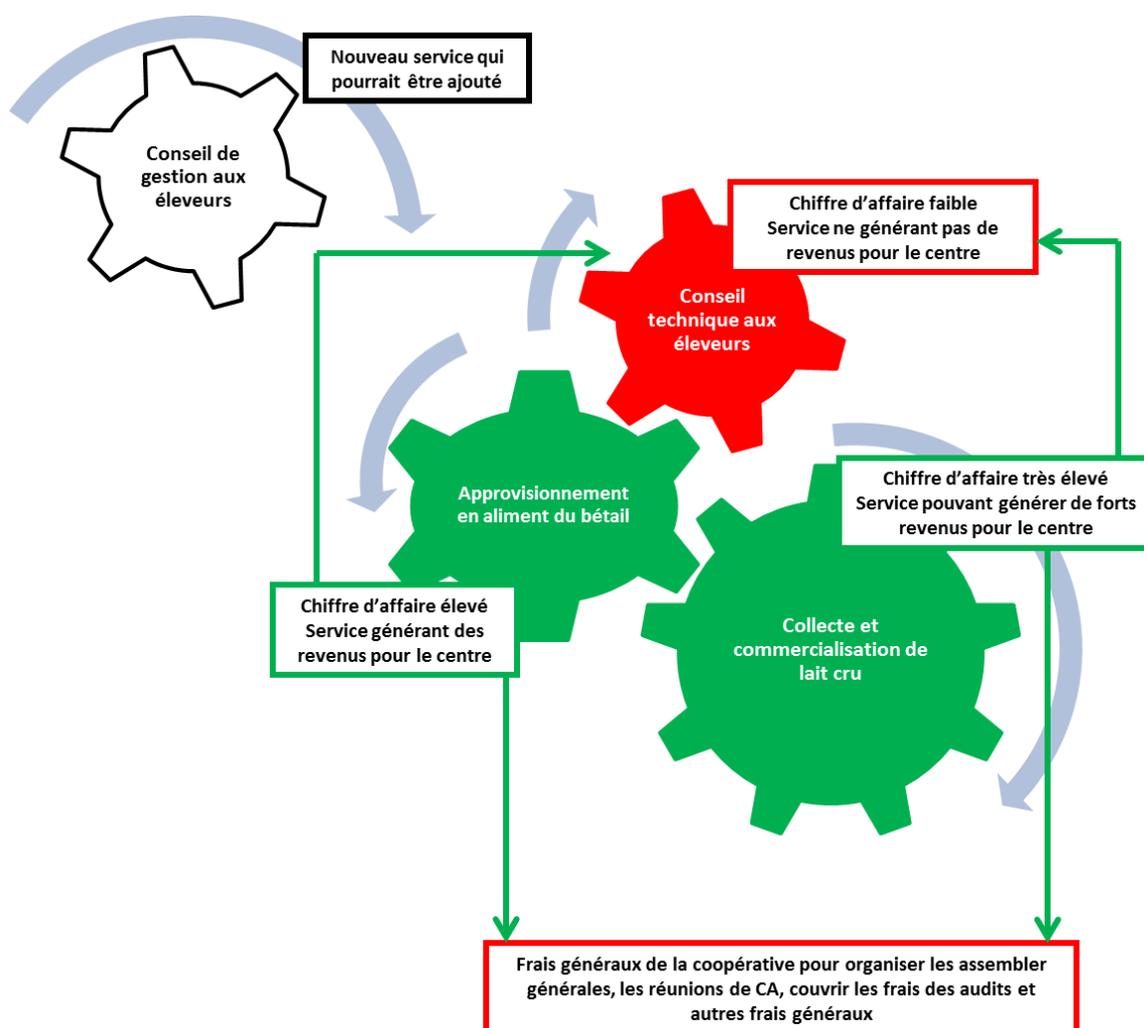
Par ailleurs d'autres services pourraient venir s'ajouter, tel que du conseil de gestion aux éleveurs ou du conseil technico-économique aux éleveurs, voire du conseil juridique aux éleveurs. Certains de ces services (le conseil juridique par exemple) pourraient être mutualisés entre plusieurs centres. Le conseil de gestion aux éleveurs ou le conseil technico-économique est particulièrement pertinent et facile à conduire sur un atelier lait. Il est en effet assez rapide et facile de faire le lien entre les intrants (aliment du bétail par exemple) et la production laitière. Ainsi l'éleveur pourra affiner sa stratégie d'alimentation animale, de départ en transhumance, de type d'animal à garder dans la zone, etc. Le conseil de gestion permettrait également de mieux apprécier les effets différenciés de la commercialisation de lait cru sur les revenus des hommes et des femmes.

Le RECA vient de démarrer des expériences de conseil de gestion aux agriculteurs dans les régions de Dosso et Maradi. Ces expériences qui semblent prometteuses vont être étendues aux régions de Diffa et Zinder à partir de mi-2015. A ce stade ces expériences ne concernent que les agriculteurs et pas les éleveurs. Cependant les centres de collecte pourraient effectuer

une visite d'échange à ces expériences pour en prendre connaissance et s'en inspirer. NB : le conseil de gestion aux agriculteurs est très répandu dans de nombreux pays d'Afrique de l'Ouest (Mali, Bénin, Burkina Faso, Sénégal...) avec des effets et impacts très significatifs sur les adhérents.

Par ailleurs le RECA, et notamment la Chambre d'Agriculture de Tillabéry (dont relève les zones de Kollo et Hamdallaye), mènent actuellement des actions sur l'aliment du bétail qui pourraient intéresser les deux centre de collecte. Là-aussi une visite à la Chambre de Tillabéry pourrait être intéressante.

Les prochains plans d'affaire des coopératives devraient affirmer ce modèle économique et donc être construits sur ces trois services et non seulement sur le service de collecte.



**Figure 7: Articulation des services des centres de collecte constituant le modèle technique et économique et financier des centres**

Par ailleurs trois évolutions semblent souhaitables en termes de services :

- Dans le court terme, le lien entre approvisionnement en aliment du bétail et collecte du lait doit être réaffirmé et obligatoire afin d'éviter de renforcer les circuits parallèles de collecte.
- Dans le court terme, les centres doivent également mieux différencier les services / les bénéfices pour les membres et les non-membres.
- Dans le moyen terme le conseil technique aux éleveurs pourrait évoluer vers du conseil technico-économique ou du conseil de gestion aux éleveurs pourrait également être rajouté. Cette nouvelle forme de conseil devrait elle aussi être financée par les bénéfices des services d'approvisionnement et de collecte. Le conseil technico-économique ou conseil de gestion pourrait être testé à titre pilote dans le cadre d'un nouveau projet.

#### **4.2.4. Mutualiser certains services entre les deux centres**

Afin de renforcer la viabilité des deux centres certains services pourraient être mutualisés :

- Des collaborations pourraient se renforcer pour l'approvisionnement à l'international en aliment du bétail ;
- Surtout, un conseiller de gestion aux OPA<sup>10</sup> pourrait être recruté à temps partiel afin d'appuyer les CA et gérants dans la gestion et le pilotage des centres : appui à l'élaboration de comptes de résultats mensuels et annuels, appui à l'analyse de ces comptes, appui à l'élaboration des plans d'affaires reposant sur les trois services des centres, appui à l'analyse de faisabilité du recrutement d'un conseiller technique par centre financé par les services d'approvisionnement et de collecte.
- Un même cabinet d'audit pourrait être contracté annuellement pour réaliser les audits administratifs et financiers.

---

<sup>10</sup> Attention, on fait bien ici la différence entre conseil de gestion aux éleveurs (chaque centre pouvant disposer d'un ou plusieurs conseillers de gestion ou conseillers technico-économiques), et conseil de gestion aux OPA (les coopératives pouvant mutualiser un temps partiel de conseiller).

## 4.3. Structuration de la filière lait cru

### 4.3.1. Les changements observés sur la filière lait cru

---

Grâce à cette expérience de centre de collecte une filière lait cru local est en cours de structuration comme l'indique les différents éléments suivants :

- D'abord les éleveurs reconnaissent de plus en plus la valeur du lait cru, alors que le lait était principalement autoconsommé ou commercialisé caillé par les femmes auparavant. Les volumes alimentant Niamey commencent à être significatifs (bien que toujours inférieurs à la demande de Solani).
- Le nombre d'éleveurs alimentant les centres est important : certainement plusieurs centaines et peut-être près de 1.000 éleveurs pour chacun des centres (mais nous manquons de chiffres exacts).
- L'activité de collecte fait également vivre un nombre croissant de collecteurs. A titre d'exemple (cf. Table 19) 38 collecteurs ont alimenté Hamdallaye en janvier 2015 et 59 en février 2015. Ces collecteurs présentent des profils différents. En première approximation – mais une typologie plus exacte mériterait d'être faite – on distingue (i) de nombreux éleveurs individuels et des très petits collecteurs livrant au maximum une dizaine de litres par jour, (ii) des collecteurs petits à moyens livrant 1 à 4 bidons de 25 litres (soit jusqu'à 100 litres) et (iii) quelques gros collecteurs livrant de 100 à 200 litres par jour. Ainsi deux gros collecteurs collectent près de la moitié du lait d'Hamdallaye, alors que le grand nombre d'éleveurs individuels ou de très petits collecteurs fournissent moins de 10% des volumes du centre. Ces gros collecteurs jouent donc un rôle critique dans le modèle et sont d'ailleurs un point de fragilité des centres. Les centres tentent de fidéliser les collecteurs, mais il existe aussi des collecteurs alimentant des circuits parallèles et certains collecteurs alimentant les centres se sont réorientés vers les circuits parallèles. En terme de fidélisation les coopératives ont facilité l'acquisition de motos à crédit (garanti bancaire auprès d'une mutuelle), l'obtention de FDR pour acheter le lait, ont mis à disposition des aliments du bétail auprès des collecteurs pour un échange lait-aliment. Par ailleurs les collecteurs s'organisent et ils ont mis en place un groupement de collecteurs.

	Périodes de données	Nombre de collecteurs	Quantité totale collectée par l'ensemble des collecteurs
<b>Éleveurs individuels ou très petits collecteurs (de 1 à 16l/j)</b>	Janvier 2015	27	1.575 l
	Février 2015	45	1.485 l
<b>Collecteurs petits à moyens (de 25 à 91 l/j)</b>	Janvier 2015	9	8.614 l
	Février 2015	12	9.242 l
<b>Gros collecteurs (de 136 à 232 l/j)</b>	Janvier 2015	2	10.182 l
	Février 2015	2	10.947 l

**Table 19: Répartition des collecteurs et volumes collectés par types pour le centre d'Hamdallaye**

- Le lien amont-aval, aliment du bétail – livraison du lait est important au fonctionnement de la filière lait cru. Cependant ce lien est parfois dévoyé puisque certains éleveurs recevant de l'aliment du bétail ne livrent pas leur lait aux centres de collecte. Cela fragilise les centres et encourage les circuits parallèles de collecte.
- Des partenariats entre les coopératives et les industriels de Niamey se développent. C'est surtout le cas avec Solani (pour les deux centres), mais Hamdallaye fournit aussi Biolait (dans une moindre mesure). Le partenariat avec Solani est particulièrement encourageant. Un cercle vertueux semble se mettre en place, l'augmentation des quantités livrées à Solani ayant permis une première augmentation du prix par Solani, mais aussi un achat par Solani directement au centre de collecte (économies et simplicité pour les centres). Les acteurs commencent à mieux se connaître, à mieux se comprendre et à mieux collaborer.
- Les coopératives commencent à se concerter, par exemple pour réaliser des achats en commun d'aliment du bétail ou pour échanger sur les expériences.
- Des circuits parallèles aux centres se développent également.

### **4.3.2. Poursuivre la co-construction de la filière lait cru**

---

Plusieurs éléments militent pour une co-construction de la filière lait cru local et pour un renforcement de la concertation au sein de la filière :

- La nécessaire fidélisation des collecteurs dont le rôle est particulièrement critique (par exemple 2 collecteurs fournissent près de 50% du lait d'Hamdallaye !). Des organisations de collecteurs se sont par ailleurs mises en place. Des revendications ont déjà été formulées par ces groupes. Les deux coopératives (UPROLAIT et Kawtal) devront impérativement discuter avec ces collecteurs pour les fidéliser et s'assurer d'une situation gagnant-gagnant (éviter les circuits parallèles).
- Les deux centres peuvent avoir intérêt à mutualiser certains services et à augmenter leurs collaborations et échanges d'expériences : mutualisation de conseil de gestion et conseil juridique, économies d'échelles pour l'approvisionnement en aliment du bétail, négociation groupée avec les industriels, etc.
- En 2014 les intérêts d'UPROLAIT et de Comptoir du Terroir n'étaient pas toujours convergents. Le nouveau mécanisme de prix pour 2015 rend ces intérêts plus convergents. Cependant l'établissement d'un partenariat gagnant-gagnant de long terme exige des échanges réguliers entre les deux acteurs, et notamment de s'entendre sur les orientations stratégiques du centre (par exemple privilégier une stratégie gros volume plutôt que de transformer localement).
- Les deux centres doivent poursuivre leurs échanges, négociations, collaborations avec les industriels aval. A ce jour Solani est celui qui offre les meilleures perspectives et les collaborations se développent doucement pour le bénéfice des deux parties. Cependant les centres doivent pouvoir comparer régulièrement les conditions offertes par les différents industriels pour renégocier chaque année les termes du contrat.

## **4.4. Saisonnalité de la collecte**

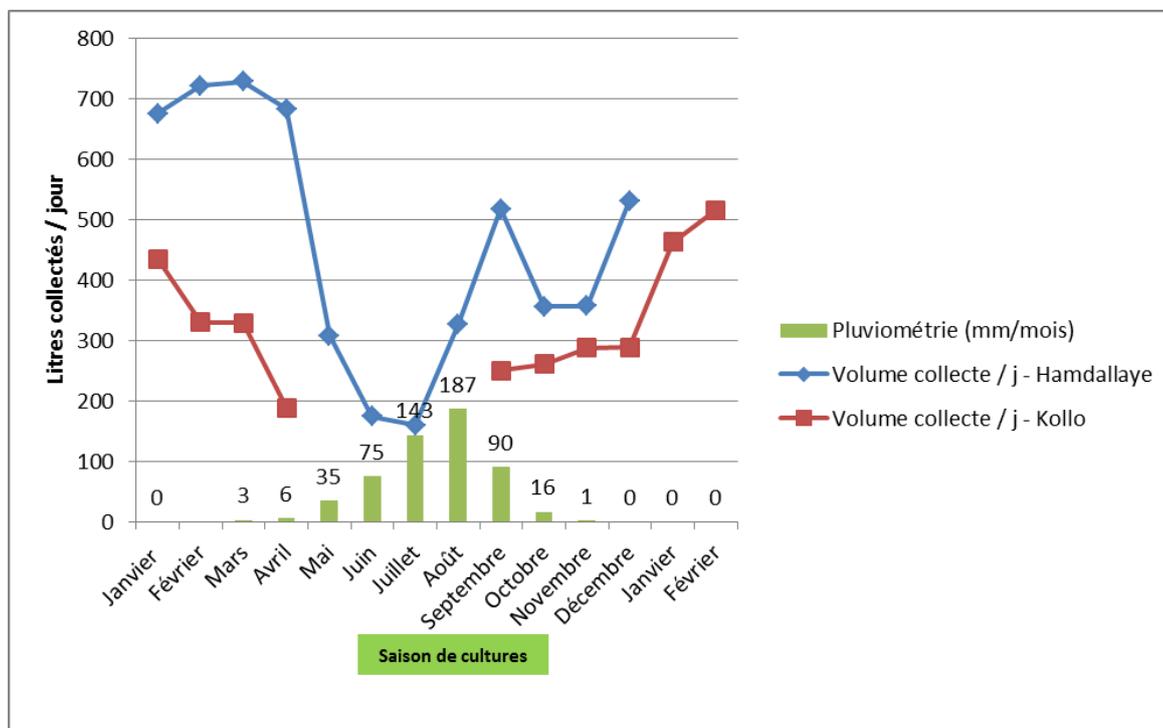
### **4.4.1. Analyse rapide de la saisonnalité**

---

Les données 2014 indiquent que les deux centres de collecte font face à une offre fluctuante de lait (cf. Figure 8) avec deux périodes caractéristiques :

- Une période de faible collecte démarrant en mai-juin 2014 et jusqu'à août-décembre 2014, correspondant aux mois d'hivernage ;

- Une période de forte collecte de janvier à mars 2014 correspondant aux mois de saison sèche. Les premières données de 2015 indiquent également un pic de collecte en début d'année.



**Figure 8: Saisonnalité de la collecte de lait (données de collecte 2014 des deux centres et pluviométrie moyenne à Niamey)**

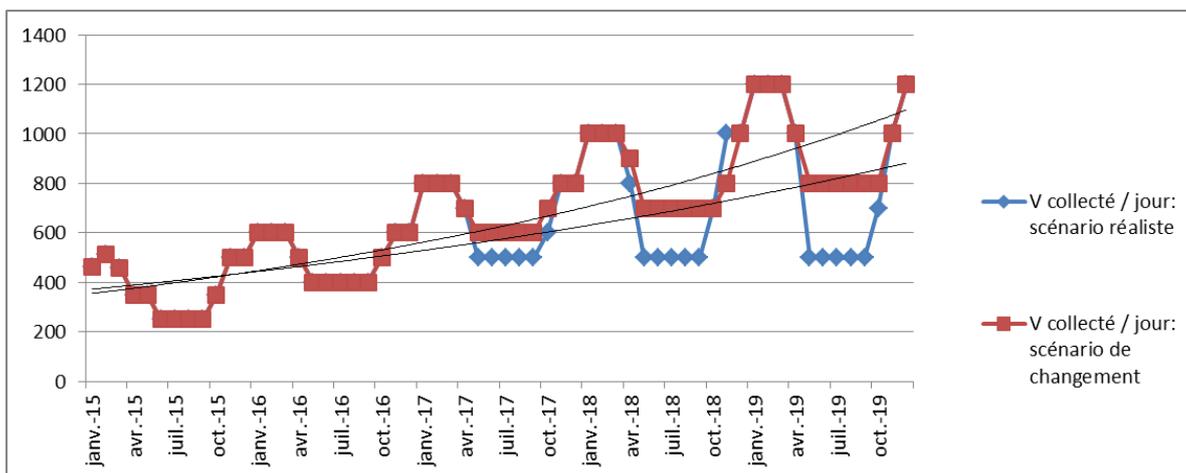
La principale raison avancée pour expliquer le creux de collecte en hivernage est le départ d'un nombre important d'animaux en transhumance lorsque les champs sont en culture. Cette transhumance est parfois proche (au Niger, une cinquantaine de kilomètres) et parfois plus lointaine (au Bénin par exemple). Les animaux reviennent lorsque les champs sont récoltés. Le noyau laitier restant sur la zone serait alors petit (à vérifier).

Une autre raison pourrait être la saisonnalité de la production liée aux dates de vêlage et de tarissement (à vérifier).

La mission n'a pas eu le temps d'analyser en détail cette saisonnalité de collecte. Une analyse plus fine serait nécessaire : Quelle évolution mois par mois de la collecte ou quelle saisonnalité exacte (pour ne pas se baser seulement sur les données 2014) ? Pour quelles raisons ? Affectant quels types d'animaux ? Ou quels types d'éleveurs ? Destinations en transhumance ? Organisation de la transhumance ? Quels sont les animaux restant ? Comment sont-ils gérés ?

#### 4.4.2. Comment mieux gérer la saisonnalité ?

Les prévisionnels à 5 ans présentés dans ce rapport font l'hypothèse que les quantités collectées vont globalement continuer à augmenter, que cette fluctuation entre périodes de pics et de creux va se poursuivre, et qu'il sera difficile d'augmenter les volumes collectés en hivernage (plafond à 500 l/j). Cependant si des changements plus importants étaient introduits dans les systèmes d'élevage (moindre départ en transhumance, période de transhumance plus courte, etc) le creux de collecte pourrait peut-être être amoindri. De même si les centres parvenaient à organiser la collecte dans les zones de transhumance proche cela permettrait de réduire le creux de collecte. Ces deux scénarios avec et sans changement dans les systèmes d'élevage sont présentés dans la Figure 9. Augmenter le plafond de collecte en hivernage aurait une incidence forte sur les résultats économiques et financiers du centre de collecte.



**Figure 9: Quid de l'effet d'un changement plus drastique des systèmes de production sur la collecte?**

S'il se confirme que le creux de collecte est essentiellement dû au départ en transhumance et que certains animaux transhument à une distance d'environ 50km seulement (transhumance proche), il pourrait être intéressant pour les centres d'organiser une collecte dans les zones de transhumance proche afin de réduire le creux de collecte en hivernage et de continuer à développer leur partenariat avec l'aval de la filière. Un réseau de petits collecteurs parcourant la zone de transhumance pourrait alors alimenter un plus gros collecteur effectuant le trajet jusqu'aux centres de collecte.

Par ailleurs une augmentation de l'achat d'aliment du bétail permettrait aussi d'augmenter le lait produit en période de creux en retardant la date de départ en transhumance ou en réduisant le nombre d'animaux concernés.