

Rapport de mission  
Clôture de projet  
Capitalisation  
Atelier final

Célia Coronel

Olivier Renard

Juillet 2015

**Mois Année édition**

• **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
<b>1. RAPPEL DES TERMES DE REFERENCE</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Mission d'appui à la capitalisation et à l'organisation de l'atelier sous-régional RBM</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Mission de clôture du projet et participation à l'atelier final</b>	<b>5</b>
<b>2. ATELIER SOUS-REGIONAL ET CAPITALISATION</b>	<b>6</b>
<b>2.1. Restitution des travaux de groupe</b>	<b>6</b>
<b>2.2. Capitalisation LARES</b>	<b>9</b>
<b>2.3. Programme de l'atelier</b>	<b>9</b>
<b>3. CLOTURE DE PROJET</b>	<b>11</b>
<b>3.1. Bilan de projet</b>	<b>11</b>
<b>3.2. Clôture de projet : principaux points abordés</b>	<b>16</b>



# 1. Rappel des termes de référence

## **1.1. Mission d'appui à la capitalisation et à l'organisation de l'atelier sous-régional RBM**

Dans le cadre du volet « capitalisation » (RA4) du projet Nariindu, RBM a la responsabilité de l'organisation d'un atelier de partage d'expériences sous-régionales, s'appuyant sur les premières conclusions des études pays et sur la synthèse du LARES.

Célia Coronel, en tant que responsable « capitalisation » du projet Nariindu, assure un appui technique à RBM et au LARES, et réalisera dans ce cadre des appuis directs à l'occasion de sa mission : appui à la finalisation des rapports pays et de la synthèse du LARES, appui à l'organisation de l'atelier sous-régional, appui à l'animation de l'atelier.

## **1.2. Mission de clôture du projet et participation à l'atelier final**

Dans le cadre de ses missions de suivi de projet, Olivier Renard, responsable du projet pour l'IRAM, réalise une mission de clôture du projet : collecte d'information, appui au démarrage de la mission d'évaluation finale (DeNoray Estudios), suivi d'ordre administratif et financier auprès des partenaires, etc.

Cette mission est également l'occasion de participer à l'atelier d'échange sous-régional du projet.

## 2. Atelier sous-régional et capitalisation

### 2.1. Restitution des travaux de groupe

#### ADENA

ADENA est une association de producteurs (7000 membres) à Namarel (région du Fleuve). A créé un GIE pour mettre en place en 2011 une minilaiterie (120 litres/jour) + un centre de collecte avec réfrigération (capacité 400 litres/jour, collecte 50 litres/jour) situé à 16 km de la laiterie. 80 éleveurs livrent leur lait, ce sont ceux situés à proximité. Financé par la coopération italienne. Autres sources : cotisations de membres et 50% des bénéfices de la laiterie (pour l'instant pas de bénéfice). La minilaiterie produit du yaourt et du fromage.

Les prix sont négociés entre les membres : 250 F si livré à la laiterie, 200 F si livré au centre de collecte. Ce sont les membres qui établissent les prix. C'est leur affaire donc ils gardent les niveaux de prix raisonnables. Ils ont un plan d'affaires. Depuis la création, il n'y a pas eu de bénéfice, car ils ont eu des problèmes avec leur générateur solaire, ce qui a généré des pertes de lait.

Autres services (financés par le projet) : formations sur l'hygiène de la traite, produits vétérinaires, formation marketing et gestion, magasin d'aliment du bétail. Fourniture d'aliment à crédit pour ceux qui livrent du lait.

Risque technico-économique principal : la fourniture d'énergie qui reste fragile. En outre, le prix reste faible pour les producteurs + peu de membres livrent le lait : risque de démotivation. Ils veulent développement d'autres centres de collecte pour toucher plus de producteurs.

#### TIVISKI

Tiviski a deux centres de collecte, le plus important à Rosso. De ce centre, partent 3 axes d'approvisionnement avec des points de rencontre. Les producteurs amènent le lait à ces points de rencontre, où ils chargent le lait dans un camion. Les producteurs passent un contrat avec un transporteur et prennent en charge le coût du transport. Au centre de collecte, Tiviski réceptionne et contrôle la qualité du lait. Le lait est acheminé à l'usine dans ses propres camions frigo.

Tiviski a une liste nominative de tous les producteurs qui livrent le lait. Les bidons sont numérotés pour une traçabilité. Les producteurs sont payés chaque semaine au centre de collecte.

Certains producteurs sont organisés en coopératives. En parallèle, Tiviski a créé une association pour les producteurs desquels elle s'approvisionne en lait. Être membre de cette association c'est pour les producteurs une forme d'engagement réciproque : les producteurs doivent exclusivement livrer à Tiviski, Tiviski garantit le débouché et apporte des services (aliments et produits véto à crédit). Le prix est fixé par Tiviki, il n'y a pas de négociation.

#### Minilaiterie de Filingué

6 coopératives de transformatrices de tchoukou. Elles transforment 50-60 litres par jour. Elles achètent le lait cru à des collecteurs qui eux-mêmes s'approvisionnement auprès des producteurs. Les transformatrices et les collecteurs fixent un prix (250 F) par contre, pas de négociation collective entre les collecteurs et les producteurs (on ne sait pas combien les producteurs sont payés). Le pouvoir de négociation des producteurs semble faible. Il y a des groupements de producteurs qui font des achats groupés d'intrant (négociation des prix).

#### Discussion :

- Un des participants a l'impression que la plupart des appuis sont donnés aux grandes entreprises. Et que cela réduit la capacité de négociation des producteurs.
- Un autre trouve que les grandes laiteries font semblant de collecter le lait local pour tromper les consommateurs et que cela inhibe la production locale.
- Un autre trouve au contraire que les entreprises qui font leur rentabilité avec la poudre peuvent donc appuyer le lait local (collecter)
- Il faut évaluer le retour sur investissement : avec 1 million, combien on touche de producteurs au final, avec les minilaiteries, avec les laiteries ?
- Les consommateurs sont contents d'avoir du lait local, mais à condition qu'il soit passé par l'industrie (attentes sur la qualité sanitaire)
- Il faut que les coûts et marges soient transparents
- Les grandes entreprises bénéficieraient d'avantages en termes de taxation ; elles doivent en retour appuyer les producteurs.

#### Jour 3

##### La place des femmes

- Nariindu a réalisé un film de sensibilisation pour que les femmes restent dans la filière et gardent l'argent du lait. Le projet a mis en place un crédit embouche et petit commerce. Et alphabétisation.
- Filingué cible les femmes transformatrices. 80% de la traite est faite par les hommes. Les femmes sont reçu des subventions pour diversifier leurs activités.

- Adena : le troupeau est propriété de l'homme mais si la femme peut avoir quelques animaux. Mais elle traite et elle transforme. Le comité de gestion de adena est constitué de femmes. Les femmes livrent le lait à la minilaiterie et au centre de collecte. Mais il y a un risque si les revenus du lait augmentent, les hommes vont occuper la place. Exemple avec LDB, les familles donnent 10-50 litres, ce sont seulement les hommes. LDB ne s'occupe pas de cette question, elle veut juste que le lait arrive.
- Dans certaines zones, les femmes assurent la traite (sauf en transhumance)
- En Mauritanie, pour les communautés peules, c'est la même situation qu'au Sénégal. Pour les communautés arabes, ce sont les hommes qui traitent. Les femmes vendent rarement le lait, ce sont les hommes. Par contre, elles gèrent ce qui reste à la famille.
- L'alphabétisation est très importante pour les femmes, pour défendre leurs intérêts.
- Tiviski a donné des chèvres aux femmes
- Gazel : l'alphabétisation est très importante, cela marche très bien. Il y a eu aussi des séances de causerie/débat sur les techniques de communication, la gestion rationnelle du foyer et l'importance de l'hygiène. Cela a bien marché, elles arrivent à écrire des phrases et même faire des SMS.
- Mali : il y a des nuances par zone. Les femmes font la traite ou non. Débouché rare pour le lait. Le beurre est le plus rémunérateur. Et aussi le fromage. Elles font leur argent pour l'année. Mais problèmes de débouchés surtout en hivernage.
- Nariindu : celui qui donne l'aliment à la vache à accès au lait. Complexité de la question de genre : besoin d'analyser de manière approfondie avant de proposer une action. Dès lors que les femmes sont alphabétisées et sensibilisées, elles sont les mieux placées pour formuler leurs propres demandes.
- Uprolait : les hommes s'intéressent maintenant au lait. Il y a des communautés où c'est la femme qui traite et donne ce qu'elle veut à l'homme. Mais maintenant il faut donner de l'aliment à la vache, donc c'est l'homme qui a accès. Avec l'argent du lait, des femmes ont acheté des animaux. Si les hommes vendent le lait, ce n'est pas pour s'enrichir c'est pour nourrir les vaches et la famille.
- Ex à Toaoua, projet d'AREN, certaines femmes ont acquis des vaches à partir des revenus du lait.
- Tout dépend des endroits. Par ex l'homme traite mais le lait est récupéré par la femme. Mais cela change avec l'influence des minilaiteries

- L'impact économique ne suffit pas. Besoin de suivre l'état nutritionnel des enfants pour évaluer l'impact des centres de collecte. LDB et GRET ont mis en place un système de suivi.

#### Politiques d'appui aux filières

- On va passer de 100 millions d'urbains à 300 millions d'On va passer de 100 millions d'urbains à 300 millions en 15 ans. Les industries sont positionnées pour répondre à cette demande avec de la poudre. Pour l'Etat, il s'agit d'offrir du lait à ces consommateurs ou bien de développer la filière locale. Où est la priorité ? tous les Etats rêvent des fermes pour développer la production locale. Ils ne sont pas convaincus de la capacité des petits producteurs à approvisionner en lait à travers des centres de collecte.
- C'est le rôle des citoyens de faire connaître leurs exigences.
- On peut augmenter le TEC
- La société évolue vite, en termes démographiques et socio-économiques. Les OP doivent développer de nouvelles compétences/expertises, notamment en droit international et pour mobiliser la société civile.
- Combiner plusieurs modèles de production, fermes et élevage pastorale.

## 2.2. Capitalisation LARES

Des réunions de travail avec les experts du LARES, RBM et IRAM ont permis de valider les points critiques à améliorer pour la finalisation des rapports : rapports Sénégal, Mali et Mauritanie, ainsi que la synthèse.

Il est ressorti de ces entretiens la nécessité d'un travail plus approfondi du LARES, afin de faire davantage ressortir les points d'intérêt pour alimenter la réflexion sur les stratégies d'approvisionnement des marchés en lait local dans la sous-région.

## 2.3. Programme de l'atelier

**Programme de l'atelier régional de capitalisation du projet Nariindu**

**Niamey, les 8,9 et 10 juillet 2015**

Mercredi 8 juillet

<b>Horaire</b>	<b>Contenu</b>	<b>Intervenant</b>
8h00-8h30	Accueil des participants	
8h30-8h45	Ouverture de l'atelier	Ministère de l'Elevage
8h45-8h55	Présentation des objectifs et du programme de l'atelier	Célia Coronel (Iram)
8h55-9h10	Tour de table des participants	
9h10-9h25	Présentation du projet Nariindu	Olivier Renard (Iram)
9h25-9h35	Présentation de la démarche de capitalisation	Abdou Fall (RBM)
9h35-9h55	Les enjeux de l'industrialisation de la collecte de lait en Afrique de l'Ouest	Serge Aubague (Care/RBM)
9h55-10h10	Discussion	
10h10-10h30	Pause	
10h30-11h15	Les principaux résultats et enseignements de Nariindu	Ganda Ide Ousseini (Karkara) Coopérative Kawtal, SOLANI, UPROLAIT
11h15-11h35	Discussion	
11h35-11h55	Les enjeux de la structuration des éleveurs et les appuis du projet APROLAN	Olivier Renard (Iram) et Amadou Sayo (VSF-B)
11h55-12h10	Discussion	
12h10-12h20	Projection d'un extrait du film « Ceux qui sèment » : présentation des centres de collecte en Inde (réseau de coopératives AMUL)	

Jeudi 9 juillet

<b>Horaire</b>	<b>Contenu</b>	<b>Intervenant</b>
8h30-9h30	Résultats de la capitalisation croisée (Sénégal, Mali, Mauritanie) et discussion	Bio Goura Soulé (LARES)
9h30-10h30	Travaux de groupe : Modèles économiques/rentabilité aux différents maillons de la filière	
10h30-10h40	Pause	
10h40-11h15	Restitution des travaux de groupe et discussion en plénière	
11h15-12h05	Travaux de groupe : Gouvernance de la filière/rôle des acteurs	
12h05-12h45	Restitution des travaux de groupe et discussion en plénière	

Vendredi 10 juillet

Horaire	Contenu	Intervenant
8h30-8h40	Synthèse du jour 2	Animateur
8h40-9h20	Présentation du projet Milky Way et principaux enseignements et discussion	RBM
9h20-10h00	Travaux de groupe : La place des femmes dans les filières lait	
10h00-10h20	Pause	
10h20-10h50	Restitution des travaux de groupe et discussion en plénière	
10h50-11h40	Travaux de groupe : Le rôle des politiques publiques	
11h40-12h15	Restitution des travaux de groupe et discussion en plénière	
12h15-12h30	Synthèse de l'atelier	Animateur
12h30-12h45	Clôture de l'atelier	Afd

## 3. Clôture de projet

### 3.1. Bilan de projet

Le bilan du projet a été réalisé, en s'appuyant sur l'étude finale de suivi de projet. Elle a été présentée en atelier, mettant en exergue les principaux points suivants :

1. Les performances technico-économiques des centres et les perspectives

- 165.970 litres collecté en 2014 (1er centre de collecte du Niger)

- 101.285 litres vendus cru à SOLANI et 64.942 litres vendus pasteurisés
- Certains jours plus de 1.000 litres collecté / jour

#### Kollo

- 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
- Contrat annuel d'approvisionnement avec Solani
- Mais pertes liées à l'instabilité de l'électricité
- Un résultat proche de l'équilibre pour la 1ere année mais des perspectives très encourageantes

#### Le partenariat avec Solani

- Lait cru des centres livré à SOLANI depuis nov. 2013
- L'entreprise souhaite augmenter son approvisionnement
- Les centres de collecte représentent 1/3 de l'approvisionnement en lait cru de SOLANI
- Les consommateurs font la différence : produits confectionnés à partir du lait cru de meilleure qualité
- Travail actuel avec SOLANI pour créer une ligne de produit 100% lait local

#### Rentabilité

- CA de l'ordre de 70 millions FCFA
- Hamdallaye rentable pour Comptoir du Terroir et UPROLAIT en 2014
- Kollo proche de l'équilibre
- Prévisionnel à 5 ans permet d'envisager des résultats financiers intéressants :
- Nouveaux prix négociés avec Solani
- Augmentation des volumes collectés
- Mais résultats financiers fragiles:

- Variation des quantités collectées, pertes de lait et erreurs de gestion peuvent rendre les résultats négatifs
- Simulation réaliste indique un EBE positif en fin 2015 et un résultat net (en amortissant les équipements) proche de l'équilibre.
- Les nouveaux prix 2015 offerts par SOLANI offrent de meilleures perspectives

#### L'approvisionnement en aliments du bétail :

- Fonds de roulement a été mis en place dans le cadre du projet Nariindu
- Quantité achetée et fournie aux éleveurs en constante augmentation
- Prix préférentiel pour les membres
- Globalement les éleveurs remboursent effectivement leurs achats
- L'activité BAB est bénéficiaire

#### Analyse de la viabilité des centres :

##### Viabilité technico-économique

- + Volumes collectés en augmentation
- + Demande en lait cru de SOLANI toujours nettement supérieure à l'offre actuelle
- + Articulation pertinente des services de collecte de lait et BAB
- Creux de collecte en hivernage / transhumance
- Difficulté d'accès à l'aliment bétail
- Compétition avec les circuits parallèles
- Collecte est dépendante d'un petit nombre de collecteurs qu'il faut fidéliser au centre

##### Viabilité sociale :

- + BAB répond à une demande forte des éleveurs
- + Déjà de nombreux collecteurs et éleveurs fournissant du lait régulièrement
- + Collecteurs diversifient leurs activités
- + A priori pas d'impact négatif sur les femmes
- De nombreux éleveurs souhaitent devenir membres mais les conditions d'adhésion seraient à revoir

- Base sociale de Kawtal est encore limitée

#### Viabilité institutionnelle :

- + Liens avec les collecteurs (stratégie de fidélisation)
- + Contractualisation avec SOLANI
- Renforcement des compétences en gestion à poursuivre (surtout centre plus récent)
- Rôle de pilotage/contrôle des coopératives sur les centres à clarifier/renforcer
- Différenciation des services pour les membres / non-membres à renforcer

#### L'impact sur la filière et les éleveurs

Au niveau des éleveurs

- Reconnaissance de la valeur du lait cru
- Possibilité de vendre du lait cru tous les jours, même si éloignés de Niamey
- Revenu régulier
- Gain de temps par livraison via collecteurs
- Accès aux intrants facilité
- 53% des enquêtés satisfaits du prix de vente ; 44% le perçoivent en deçà de leur attente
- 94% des enquêtés satisfaits du terme de l'échange Lait-Son
- 60 des enquêtés : perception positive de l'augmentation du revenu tiré de la vente du lait
- La moyenne du revenu issu de la vente du lait est de 3372 FCFA par personne par semaine (3820 F pour les femmes, 3213 F pour les hommes).

Au niveau de la filière

- Contribution des centres commence à être significative (mais inférieure à la demande)
- Plusieurs centaines d'éleveurs alimentent les centres
- Nombre croissant de collecteurs, plus fidélisés (appui à l'installation, crédit pour achat de motos)

#### La concertation entre acteurs

- Partage des revenus collecteurs/producteurs plus équitable (transparence dans les négociations)
- Partenariat entre coopératives et industriel pour développer nouvelle gamme de produits
- Concertation entre coopératives se développe
- Cadre de concertation avec collectivités locales
- Plate-forme d'innovation : dialogue Etat/acteurs de la filière

#### Opportunités pour les femmes

- Perception des femmes positive sur revenu du lait pour la famille, diminution des méventes
- Allège le travail (transformation, transport, temps passé au marché)
- Groupes de vente d'aliment du bétail, groupes de collecte et vente collective du lait cru
- Disposent toujours du lait de la traite du soir
- Autres AGR mises en place en lien avec IMF

#### 4. Conclusions et enseignements

##### Des performances encourageantes pour les deux centres de collecte

- Hamdallaye et Kollo les plus grands centres de collecte de lait cru au Niger
- Nombre élevé d'éleveurs et de collecteurs
- En pic de collecte, chacun plus de 1.000 litres / jour
- Volumes collectés devraient continuer à augmenter
- Qualité du lait en amélioration et reconnue par l'acheteur
- Forte demande en lait cru sur Niamey toujours pas satisfaite = opportunité pour les éleveurs

##### Les éléments d'un modèle innovant

- « Centre multiservices paysan »
- Proximité géographique entre centre de collecte et producteurs

- Faible technicité des équipements et des process
- Débouchés importants via industrie
- Relations entre acteurs formalisées (avec acheteur et avec collecteurs)
- Cadres de concertation locaux en lien avec les autorités

### **Quelques pistes pour l'avenir :**

- Mieux gérer la saisonnalité de la collecte : collecter dans les zones de transhumance proches afin d'amoindrir le creux de collecte en hivernage
- Augmentation de l'activité BAB: augmenter le lait produit en période creuse en retardant la date de départ en transhumance ou en réduisant le nombre d'animaux concernés

### Quelques pistes pour l'avenir

- Poursuivre la professionnalisation de la gestion
- Plans d'affaires des coopératives autour de trois services (collecte , BAB et conseil + fonctions de base des coopératives)
- Mutualiser certains services (appro aliment, conseil de gestion aux OP, audit)
- Mieux différencier les services / les bénéfices pour les membres et les non-membres

## **3.2. Clôture de projet : principaux points abordés**

Les principaux points abordés avec les partenaires ont été les suivants :

VSF-B, en l'absence de disponibilité du directeur pays, les discussions ont principalement porté sur les aspects budgétaires, en abordant avec la comptable de VSF-B les dépassements constatés par rapport au prévisionnel (par ailleurs compensés par une sous-consommation AREN), ainsi que les rapports financiers.

AREN : impliqués principalement en 2014, un point budgétaire simplifié a pu être réalisé.

RBM : validation du budget d'atelier et suivi des dépenses LARES, point d'avancée

KARKARA : point général d'activité avec les personnels mobilisés, préparation des interventions de l'atelier, point comptable et de gestion, accompagnement des évaluateurs finaux

Afd : rendez-vous à l'Afd pour faire un point de la mission et du projet, aborder la question des financements pour Nariindu 2.