



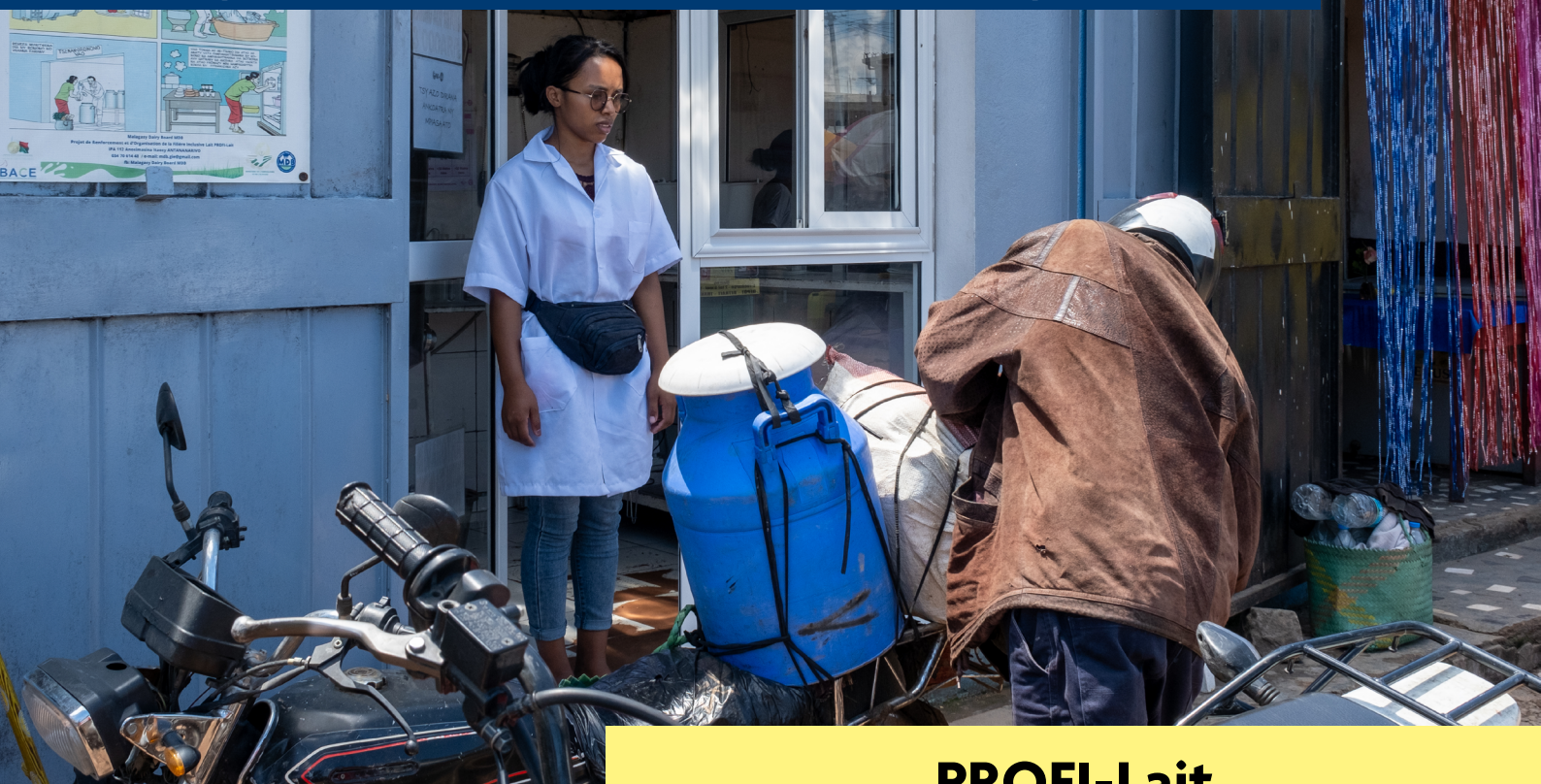
PROGRAMME D'APPUI AU FINANCEMENT DE L'AGRICULTURE ET AUX FILIÈRES INCLUSIVES DANS LE CENTRE DE MADAGASCAR (AFAFI Centre)

« Un engagement local pour une agriculture durable et une alimentation saine »

Etude de cas
n°1

Les Centres de Collecte et de Vente de lait

Une initiative structurante pour la filière et pour la commercialisation du lait local de qualité



PROFI-Lait

Capitalisation des initiatives de commercialisation

(mai 2025)



MAÎTRE D'OUVRAGE



MAÎTRE D'OEUVRE



OPÉRATEUR

Table des matières

Résumé	2
Parties prenantes	2
Contexte	3
Etablissement et fonctionnement des CCV	3
Les CCV : des éléments structurants pour la filière lait locale	5
La gestion de la qualité et la reconnaissance par les consommateurs	6
Résultats/effets	9
Résumé des principales leçons de cette expérience	11

Résumé

Après plusieurs années de travail avec les éleveurs sur la production laitière, le projet ASA-Lait (Programme ASA) puis le projet PROFI-Lait (Programme AFAFI Centre) ont accompagné la mise en place de Centres de Collecte et de Vente de lait (CCV) afin d'assurer la mise à disposition des consommateurs d'un lait local de qualité, et de sécuriser des débouchés pour les éleveurs. Ces centres sont gérés par des petits entrepreneurs privés, sélectionnés avec soin et engagés dans une relation conventionnée avec l'interprofession « Malagasy Dairy Board » (MDB), partenaire du projet et propriétaire d'une partie des équipements mis à disposition des centres. Les gestionnaires des centres s'engagent ainsi à respecter une charte et des bonnes pratiques de gestion et de contrôle de la qualité du lait.

La mise en place de ces CCV est une expérience plutôt positive du programme AFAFI Centre. Apprécies de consommateurs régulier qui y trouvent un lait de qualité, ils sont aussi des éléments structurant de la filière et bénéficient également aux éleveurs et aux collecteurs de lait.

Abréviations et acronymes

AFAFI Centre : Programme d'Appui au Financement de l'Agriculture et aux Filières Inclusives autour d'Antananarivo Madagascar.

AL : Animateur Laitier.

CBL : Coordinateurs de Bassin Laitier.

CCV : Centres de Collecte et de Vente.

FED:FondsEuropéendeDéveloppement.

IF : Institution Financière.

MDB : Malagasy Dairy Board.

MGA : Ariary malgache.

OP : Organisation de Producteurs.

PROFI-Lait : Projet de Renforcement et d'Organisation de la Filière Inclusive-Lait.

SPG : Système Participatif de Garantie.

Parties prenantes

- Le Malagasy Dairy Board (MDB) et ses Coordinateurs de Bassin Laitier (CBL)
- Les producteurs de lait et leurs groupements (OP)
- Les Animateurs Laitiers (AL) au sein des OP
- Les collecteurs
- Les gérants des CCV
- Équipe du projet PROFI-Lait

5 CCV, dont 3 autour d'Antananarivo



Situation

La production laitière de qualité dans les régions proches de Antananarivo a été appuyé au cours du projet ASA-Lait de 2015 à 2019, puis relayée par PROFI-Lait dans le cadre du programme AFAFI Centre de 2021 à 2025. Au départ, dans le cadre d'ASA-Lait, l'accent était mis sur le développement de la production laitière par un appui aux éleveurs (technique d'élevage, amélioration génétique et santé animale). La production s'accroît progressivement, mais la vente suit des circuits informels qui ne valorisent pas bien la qualité, et même qui sont des sources de perte de qualité du produit au fil de la chaîne logistique de transport / vente. Le résultat est que même s'il y a un peu plus de lait produit, cela ne rend pas forcément disponible un lait de qualité pour les consommateurs.

Problème à résoudre / Objectif

Les problèmes à résoudre avant le début de la mise en place des Centre de Collecte et de Vente (CCV) sont d'assurer un débouché commercial le plus stable possible pour les éleveurs (même en période de haute production) et surtout de maintenir la qualité sanitaire et nutritionnelle du lait jusqu'au consommateurs finaux, et cela d'une manière qui soit viable à long-terme et en maintenant un prix abordable pour les consommateurs (l'objectif du projet n'est pas de vendre à prix très élevé sur un marché de niche « haut-de-gamme » mais qu'un lait de bonne qualité reste abordable pour des consommateurs au niveau de vie relativement modeste).

Initiative / Innovation mise en œuvre

Les 4 premiers CCV sont mis en place dès la fin du projet ASA-Lait. Ils sont considérablement renforcés et appuyés dans le cadre de PROFI-Lait (et un 5ème est créé). Les CCV ont été mis en place afin 1) d'assurer un débouché pour le lait produit par les éleveurs ; 2) de maintenir une chaîne logistique qui préserve les qualités du lait (nutritionnelle et sanitaire) ; et 3) de rendre disponible et accessible un lait de bonne qualité, et développer une reconnaissance de la qualité par les consommateurs.

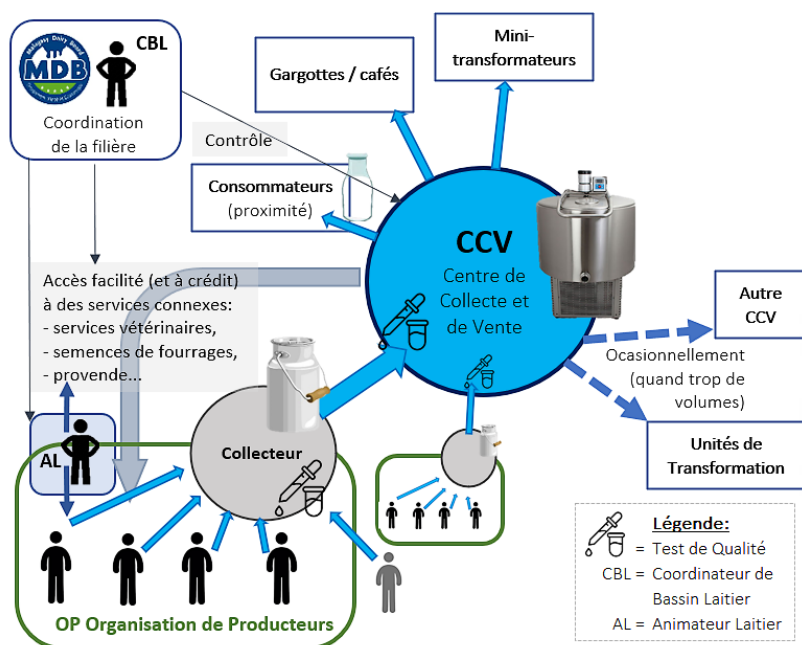
Etablissement et fonctionnement des CCV

Le CCV est une petite entreprise gérée par un petit entrepreneur privé. Il achète le lait des éleveurs appuyés par le projet (et membre des OP), par l'intermédiaire de collecteurs, lesquels sont généralement eux aussi membres de l'OP.

Pré-requis ou liens avec d'autres actions menées par le projet

Les actions menées lors de projet précédent (notamment ASA-Lait) ont déjà permis de développer la production sur des bassins laitiers dans les régions autour d'Antananarivo. La production laitière locale a progressivement augmenté dans les années précédentes grâce à des appuis techniques aux éleveurs (amélioration génétique, santé animale,...).

De plus, des groupements d'éleveurs ont été constitués à l'échelon local, formalisés (associations / coopératives) ou non : 76 groupements existent sur 6 bassins laitiers. Ces groupements ont chacun un ou plusieurs « Animateurs Laitiers » choisis parmi leurs membres, qui jouent un rôle de relai entre le projet et les éleveurs, et qui assurent le suivi de chaque élevage (collecte de données, rappel des bonnes pratiques, etc.).



Le CCV est un point de centralisation du lait collecté, de contrôle qualité, et de vente directe aux consommateurs ou à des acheteurs intermédiaires ou transformateurs. Un CCV se fournit auprès de plusieurs collecteurs (ou collecteurs-trayeurs) liés à des OP laitières. La mise en place des CCV est le fruit d'une collaboration et d'un co-investissement impliquant le projet, le Malagasy Dairy Board (MDB, organisation interprofessionnelle de la filière laitière), et le gestionnaire sélectionné pour le CCV.

Déroulement de la mise en œuvre / étapes clés

Critères et étapes clés de la sélection des entrepreneurs

Les projets ASA-Lait puis PROFI-Lait ont mis en place un protocole pour identifier et sélectionner des entrepreneurs pour gérer les CCV. Le projet de mise en place d'un CCV est d'abord envisagé par le projet, et les équipes de mise en œuvre lancent un Appel à Manifestation d'Intérêt pour identifier et sélectionner des entrepreneurs qui souhaiteraient assurer la gestion d'un Centre. Les Appels à Manifestation d'Intérêts sont diffusés dans la presse locale et sur la page FaceBook du MDB. Les candidats sont responsables d'organiser la mise à disposition d'un local (possibilités de partenariat avec les autorités locales / facilitation du projet) et doivent disposer d'un capital initial minimum (MGA 10 millions).

Les critères de sélection des gérants de CCV

Les critères suivants sont requis pour candidater à la gestion d'un CCV :

- Capacités de gestion (jugées à travers la présentation d'un business plan).
- Apport en capital minimum de 10 millions de MGA.
- Mise à disposition d'un lieu adapté pour le centre.

Le processus de sélection impose de présenter un business plan, et d'identifier les personnels qui seront mobilisés pour les fonctions de : a) Gérant ; b) Tankier-Laborantin, et c) Agent manutentionnaire. Leurs compétences sont évaluées dans le cadre de la sélection des gestionnaires des CCV. Ceci est fait lors de la seconde étape d'évaluation des candidatures qui a lieu sur le terrain. Elle permet aussi au comité d'évaluation (auquel participe les équipes du projet, de MDB et la Direction d'appui au bien-être et à la production animale – DAPA – au sein du MINAE) de juger de l'adéquation du terrain et du local proposé au regard des exigences techniques requises.

Engagements des gestionnaires et appuis reçus

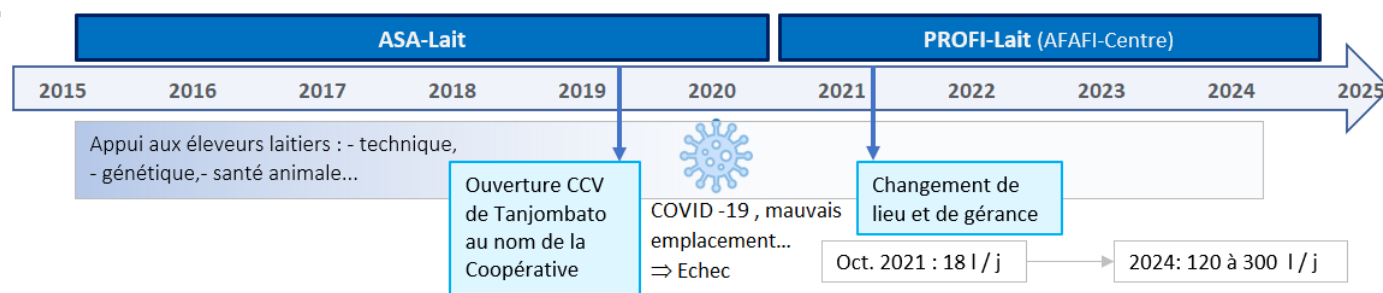
Le projet fournit un tank à lait, le matériel pour les tests de qualité, et d'autres petits équipements (dont la propriété en a été transférée à MDB). Un contrat de mise à disposition de 5 ans (renouvelable) est établi. Le gestionnaire du CCV doit verser à MDB une redevance de 20 MGA / litre de lait qui transite par le CCV (suivant le contrat de mise à disposition du matériel, le gestionnaire contribue en fait 10 MGA/l, et 10 MGA/l sont pris en charge par les fournisseurs de lait, déduit du prix d'achat du lait). Le gestionnaire du CCV s'engage aussi à assurer le bon entretien des équipements reçus et à appliquer une Charte Qualité (voir pages 6 à 8).

Les gérants des CCV reçoivent des formations sur la gestion et sur le contrôle de la qualité. Un Manuel de Gestion des CCV et un Manuel Technique (« Protocole destiné aux gestionnaires des Centres de Collecte et de Vente ») sont les supports de ces formations. Des formations sur la transformation laitière ont également été proposées aux gestionnaires des CCV, notamment pour les aider à gérer les surplus invendus (par exemple en produisant des yaourts qui pourront être conservés et vendus sur plusieurs jours).

Exemple de l'historique de mise en place du CCV « Onilait » à Tanjombato

Le CCV de Tanjombato a été initié à la fin du projet ASA-Lait. C'est d'abord une des organisations d'éleveurs (coopérative) qui a manifesté son intérêt et qui a obtenu la gérance du Centre. Mais l'organisation n'a pas obtenu de bons résultats et le CCV perdait de l'argent, pour plusieurs raisons : un choix de lieu peu opportun d'un point de vue commercial (peu de clientèle) et du point de vue de l'approvisionnement (relativement éloigné des éleveurs), une faiblesse dans la gestion. Les difficultés ont aussi été fortement aggravées par la crise de la pandémie de Covid-19.

Chronogramme CCV



Le fait d'avoir essuyé des pertes (et de devoir les mutualiser entre les membres !) a amené la coopérative à renoncer à vouloir assurer la gestion. C'est le gérant actuel, membre de ladite coopérative, qui a proposé de prendre le relai, à titre individuel. Un nouveau lieu a été trouvé, en collaboration avec MDB et avec la commune de Tanjombato. Le terrain appartient à la commune, qui le met à disposition avec un bail de 10 ans, tandis que l'entrepreneur a avancé l'investissement pour la construction (investissement défalqué du coût du loyer). Le CCV a redémarré en 2021. Le nouveau lieu s'est avéré commercialement plus propice : situé tout près d'une zone franche sur laquelle sont implantées plusieurs entreprises : les employés représentent une partie importante de la nouvelle clientèle du centre.

A la réouverture en 2021, le CCV a commencé avec seulement 18 litres de lait par jour, mais les volumes traités atteignent maintenant entre 120 l/jour en basse saison, et jusqu'à 300 l/jour.

Les CCV : des éléments structurants pour la filière lait locale

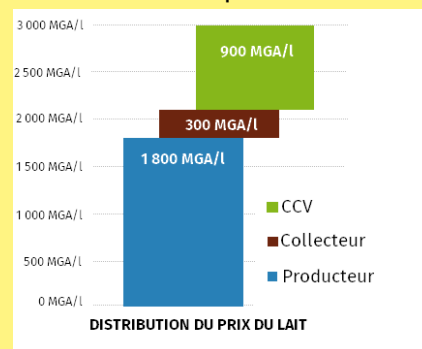
Partenariat avec les éleveurs et les collecteurs

Réseau d'éleveurs et de collecteurs fournisseurs de lait

Autour du CCV s'organise un réseau d'éleveurs (dont la majorité – mais pas la totalité – sont regroupés dans des Organisations de Producteurs laitiers) et de collecteurs. Un CCV peut structurer son approvisionnement avec plusieurs OP et collecteurs : par exemple le CCV « Onilait » travaille avec 7 collecteurs et plus d'une centaine d'éleveurs regroupés dans 6 OP. La zone d'approvisionnement d'un CCV est néanmoins limitée à un rayon de 15 à 20 km autour du centre, pour des raisons techniques : le lait n'étant pas réfrigéré avant d'atteindre le CCV, il est indispensable de limiter son temps de transport pour prévenir la dégradation de sa qualité (acidification du fait de l'activité bactérienne). L'enclavement, le mauvais état des routes, les moyens de transport des collecteurs (souvent à vélo) limite le rayon de la collecte.

Distribution indicative du prix du lait

En début d'année 2025, un CCV comme celui de Tanjombato vend le lait aux consommateurs à un prix de 3 000 MGA/l.



Les éleveurs reçoivent environ 1,800 MGA/l, et les collecteurs de l'ordre de 300 MGA/l. A noter qu'il s'agit ici d'ordre de grandeurs : il peut y avoir des différences, notamment suivant l'éloignement entre les zones de collectes et le centre. La rémunération du collecteur (qui assure le transport du lait) est ajustée en fonction de la distance à parcourir.

Transparence du prix à chaque maillon de la chaîne de valeur

Le dialogue entre les gérants de CCV, les collecteurs et les éleveurs permet de se mettre d'accord sur la marge des collecteurs et sur un prix du lait aux producteurs, qui reste ensuite fixe sur toute la saison de production. Cet accord sur le prix semble fonctionner même pendant les mois où la production devient plus faible, alors qu'en dehors du cadre de ce partenariat, le prix offert aux éleveurs par d'autres acheteurs extérieurs pourrait augmenter. Un facteur clé de la fidélité des éleveurs laitiers réside dans l'intégration de services connexes aux éleveurs dans le dispositif (voir ci-dessous). La garantie de pouvoir écouler sa production est également un avantage important pour les producteurs (en tout cas la production de la traite du matin, celle du soir étant écoulé directement par les éleveurs chez leurs voisins ou sur le marché local).

L'intégration des services connexes aux éleveurs : un facteur clé pour cimenter le partenariat

Les producteurs peuvent accéder à différents services tels que des services vétérinaires, ou la fourniture de semences de fourrage ou de provende, et ce en bénéficiant de facilités de paiement. Ces facilités financières sont permises par le CCV, qui peut préfinancer le coût de ces services. Le remboursement est ensuite prélevé progressivement par une déduction sur le prix d'achat du lait aux producteurs. L'imbrication de services techniques aux éleveurs dans ce dispositif de partenariat contribue fortement à le consolider. Les animateurs laitiers (AL) mis en place au niveau des OP, facilitent l'accès des éleveurs à ces services en jouant un rôle d'intermédiation (les éleveurs n'ayant pas individuellement un contact direct et quotidien avec les gérants des CCV).

Les CCV : un outil de consolidation du rôle de MDB

Pour le MDB, la mise en place des CCV est vue comme un élément qui contribue à renforcer la crédibilité de cette organisation interprofessionnelle et à la réalisation de sa mission (promouvoir et de coordonner le développement de la filière lait à Madagascar dans un cadre interprofessionnel). PROFI-Lait permet (potentiellement au moins) de bien situer MDB dans ce rôle, en mettant l'organisation au centre du jeu (à travers les Appels à Manifestation d'intérêt, la signature d'accord de gestion entre les gestionnaires des CCV et MDB, et l'engagement pris par les CCV à faire remonter de l'information sur la filière et à payer une redevance à l'interprofession – cependant sur ces deux derniers points, il est à noter qu'ils ne sont pas encore bien appliqués).

La gestion de la qualité et la reconnaissance par les consommateurs

Mécanisme de gestion de la qualité

Dans les contrats de gestion qu'ils signent avec le MDB, les gestionnaires des CCV s'engagent (en contrepartie de la mise à disposition du matériel) à respecter et à mettre en œuvre le Manuel de gestion, le Manuel technique, et la Charte de Qualité du lait. Le gestionnaire s'engage aussi à accepter les contrôles périodiques ou inopinés menés soit par les autorités compétentes soit par les agents de MDB ou par « d'autres entités autorisées par MDB » (les contrats de gestion ne précisent pas lesquelles). Les contrats de mise à disposition du matériel contiennent aussi des obligations liées à l'hygiène et à la préservation de la qualité du lait (par exemple : installation du tank à lait dans un local fermé, à l'abri de l'humidité, de la poussière et des nuisibles, nettoyage quotidien du matériel, etc.).

Le Manuel Technique et la Charte de Qualité sont les deux documents fondamentaux régissant les bonnes pratiques de gestion de la qualité du lait dans les CCV. Ils définissent un certain nombre de règles et de procédures pour la gestion de l'hygiène et de la qualité du lait (voir encadré page suivante illustrant quelques-unes des règles prescrites). Le manuel technique décrit de manière détaillée et didactique tous les protocoles de contrôles et les bonnes pratiques à mettre en place au niveau des Centres de Collecte et de Vente.

Les collecteurs jouent également un rôle essentiel : durant la collecte du lait auprès des éleveurs, le collecteur assure l'hygiène de la traite en effectuant lui-même la traite ou en s'assurant que l'éleveur a respecté les règles d'hygiène, en contrôlant le mouillage du lait, en vérifiant la possibilité de cas de mammite. Il doit aussi respecter la durée de transport (livraison avant 11h) et l'utilisation de bidons conformes. Le CCV peut se porter garant du collecteur pour l'obtention d'un prêt auprès d'une Institution Financière pour l'investissement dans le matériel roulant.

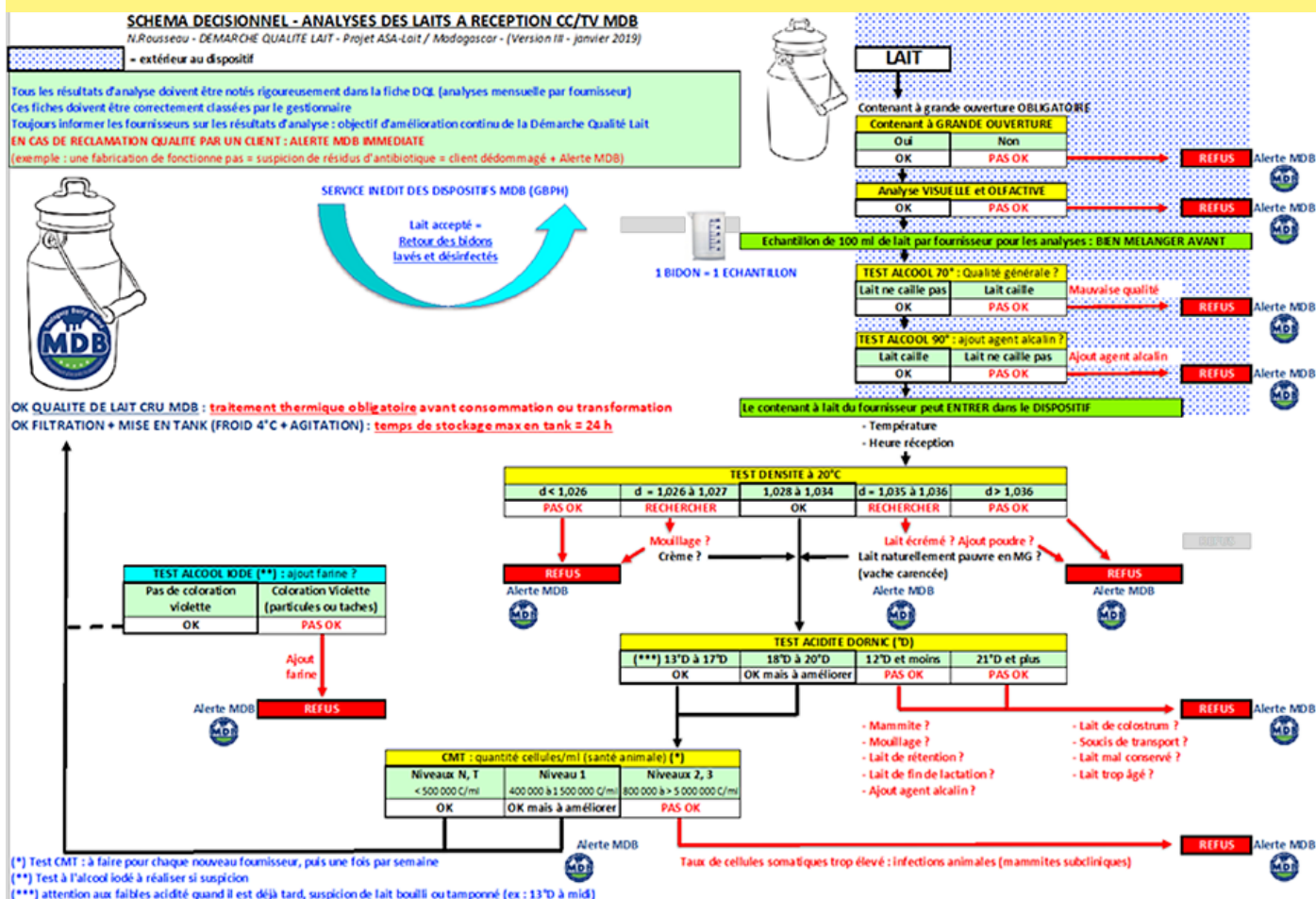
Quelques exemples illustratifs des règles de gestion de l'hygiène et de la qualité, définies dans le Manuel Technique destiné aux gestionnaires des CCV et dans la Charte de Qualité

- On ne mélange jamais dans les tanks à lait un lait du jour avec un lait de la veille.
- Utilisation uniquement de bidons à grande ouverture (ce qui permet notamment d'en nettoyer l'intérieur correctement).
- Obligation des CCV d'offrir aux collecteurs un espace en extérieur pour le nettoyage et la désinfection de leurs bidons de transport du lait, pour que ce nettoyage puisse avoir lieu immédiatement après réception du lait et éviter le développement bactérien dans les bidons et le risque de contamination de la traite du lendemain.
- Obligation des collecteurs d'accepter de donner 100 ml de lait par bidon pour permettre au CCV de réaliser les analyses, avant de prendre la décision d'acceptation (ou non) du reste du lait contenu dans le bidon.
- Les analyses sont réalisées devant les collecteurs. On montre et on explique les résultats afin d'éviter tout litige sur un refus du lait.

Le schéma décisionnel de l'analyse et de la réception du lait : un outil pour gérer la qualité dans la filière

Dans sa conception, le schéma décisionnel d'analyse et de réception du lait (voir figure ci-dessous, tirée du Manuel Technique) n'est pas seulement un outil pour décider d'accepter ou non le lait livré par les collecteurs aux CCV : à chaque étape, l'observation de non-conformités peut permettre de déclencher des alertes à l'attention de MDB pour pouvoir prendre des mesures pour traiter les problèmes identifiés à la source, c'est-à-dire auprès des éleveurs ou des collecteurs.

Les tests peuvent être des révélateurs de fraudes (ajout d'agent alcalin, comme de la soude, pour masquer un problème d'acidification, ou mouillage du lait) ou peuvent permettre d'identifier des problèmes de santé animale (mammite, carences alimentaires des vaches...). Le retour d'information des CCV vers MDB doit en principe permettre de déclencher des actions appropriées pour traiter les problèmes identifiés et améliorer toute la filière. Cependant cette fonction du dispositif de qualité reste encore assez théorique et n'est pas réellement (ou pas systématiquement) activée.



La réalisation des contrôles de qualité est à la charge des CCV (+ des collecteurs qui peuvent aussi faire des contrôles en amont). Les différents tests à mettre en œuvre ont un coût (en temps de travail des « Tankier-Laborantin » et en réactifs). Pour que le dispositif reste viable, des aménagements du protocole sont acceptables pour limiter le temps et la consommation de réactifs. Certains tests peuvent être espacés (toutes les semaines au lieu de tous les jours) lorsque les fournisseurs sont bien connus. Un échantillon moyen peut être prélevé sur plusieurs bidons apportés par un même collecteur, là aussi pour des collecteurs avec lesquels la confiance est acquise.

Le dispositif de qualité mis en place sur la filière laitière, à travers les CCV et toute leur filière d'approvisionnement, permet en principe une amélioration de la qualité, de l'hygiène et de la sécurité sanitaire du lait. Cependant, en pratique, le dispositif n'est pas toujours effectif comme il le devrait : à certains moments, l'équipe du projet PROFI-Lait a constaté une dégradation du respect des engagements sur la qualité dans certains des CCV : des tests de qualité effectués de manière irrégulière, notamment à défaut de matériels et de réactifs, des fiches de vie du tank non remplies régulièrement, et le non-versement de la redevance à MDB. Les fonctions attendues au niveau de MDB (suivi, facilitation de l'approvisionnement en réactifs ou en matériel) n'étaient

également pas toujours mises en œuvre, faute de moyens ou de volonté des instances dirigeantes. Ce sont les Coordinateurs de Bassin Laitier (CBL) de PROFI-Lait qui effectuent le rôle de suivi. Ils ont un contrat de travail avec MDB, mais au titre du projet, et il n'est pas garanti que ces postes perdurent au-delà de la durée du financement Européen, ce qui pose la question de la pérennisation de cette fonction essentielle de coordination et de suivi.

Un redressement sur l'assurance qualité a été récemment fait avec l'appui du PROFI-Lait (Achats de nouveaux matériels, réactifs indispensables, formation de recyclage des laborantins, ...).

Reconnaissance de la qualité par les consommateurs

Malgré certaines imperfections occasionnelles dans la mise en œuvre des contrôles de qualité, la mise en place des CCV permet de progressivement tirer vers le haut les pratiques d'hygiène et de qualité du lait, et cela est d'ores et déjà perçu et reconnu par les consommateurs. Des consommateurs préfèrent, de manière très régulière, acheter le lait au CCV (plutôt que du lait proposé sur des étals non réfrigérés) malgré un prix de vente plus élevé. C'est un élément de preuve de la reconnaissance de la qualité par ces consommateurs, et la croissance des volumes vendus le confirme (cf. encadré de la page 5).

Plusieurs éléments contribuent à construire cette confiance des consommateurs :

- La qualité réelle du lait proposé.
- Une relation de proximité : une bonne partie des consommateurs sont des clients réguliers.
- Le caractère visible de la réfrigération et des analyses de contrôle réalisées (voir encadré ci-contre).

Aussi des efforts de promotion ont été réalisés pour attirer les consommateurs. Par exemple, chaque 1er juin, à l'occasion de la Journée Mondiale du Lait, une animation est organisée sur le lieu du CCV « Onilait » pour mettre en avant la qualité du lait vendu et le proposer à la dégustation. C'est un moyen de faire venir de nouveaux clients qui a été en particulier important au démarrage, après l'implantation du CCV « Onilait » sur son nouvel emplacement.

Sur le lieu des CCV : des éléments visuels tangibles qui génèrent de la confiance chez les consommateurs

Pour un produit fragile comme le lait frais, assurer une bonne hygiène à toutes les étapes (de la traite à la vente) et une réfrigération immédiate après livraison au centre sont des éléments essentiels.

Dans le Centre de Collecte et de Vente « Onilait » à Tanjombato, les clients peuvent voir, derrière une fenêtre vitrée, le tank de stockage réfrigéré, et la mise en œuvre des analyses de contrôle de la qualité du lait lorsqu'il est livré au centre par les collecteurs.



Photo : Jean-Marie Brun

Il s'agit d'éléments visuels qui sont de nature à donner confiance aux consommateurs quant à la qualité et à l'hygiène du lait vendu ici. Ils contribuent à justifier un prix du lait plus élevé que le lait vendu sur des étals non-réfrigérés.

Résultats/effets

Principaux résultats

Les CCV permettent effectivement :

- De rendre disponible pour les consommateurs un lait de qualité et issu de filières locale et de petits élevages ;
- D'obtenir un prix un peu plus élevé payé par les consommateurs (3,000 MGA/litre, contre environ 2,500 pour du lait de filière locale sans garantie de qualité) ;
- De fidéliser des consommateurs qui reconnaissent la qualité du lait proposé (notamment la qualité sanitaire).

Le dispositif est également apprécié :

- Par les collecteurs impliqués qui ont un débouché assuré et rapide, avec des marges fixes négociées par litre de lait ;
- Par les éleveurs qui ont un débouché assuré, des prix stables, et un accès facilité aux services.

Les CCV (et la structuration avec l'amont de la filière qu'ils permettent) sont aussi un instrument d'amélioration de l'organisation de la filière et de la qualité du lait, sous la supervision du MDB. Mais ce potentiel reste encore en partie à développer et à concrétiser.

Validité du concept ?

Le projet semble plutôt avoir fait la démonstration de la pertinence et de la validité du modèle des CCV de lait, avec les modalités qui ont présidées à la mise en place de ces centres et leur caractère structurant pour la filière. L'existence d'une clientèle régulière (et apparemment satisfaite) dans ces centres en est la meilleure preuve, même si des limites et des difficultés sont encore à régler, notamment pour pérenniser l'encadrement par l'organisation interprofessionnelle MDB (voir ci-dessous). La montée en échelle des CCV existant et/ou leur multiplication est sans doute nécessaire pour atteindre la viabilité économique complète à l'échelle de la filière (notamment pour pérenniser les fonctions des CBL).

Facteurs clés de succès

Les points suivants semblent être des facteurs importants qui contribuent au relatif succès de la mise en place des Centres de Collecte et de Vente de lait dans le cadre du projet PROFILait (et du projet précédent ASALait) :

- Le choix des entrepreneurs qui prennent la gérance et investissent dans le centre : ils doivent démontrer des capacités de gestions et être capables d'un apport en capital. La plupart des gérants de CCV ont un bon niveau d'études. Les modalités et les critères de sélection par les appels à manifestation d'intérêt se sont avérés décisifs pour le succès des CCV ;
- Le choix du site d'implantation : pas trop éloigné des producteurs et en un lieu propice d'un point de vue commercial (pour la vente directe au consommateur) ;
- La diversification des activités au niveau du CCV : transformation et espace de consommation pour attirer une consommation sur place en proposant d'autres produits complémentaires (par exemple des gâteaux ou des snacks) ;
- La construction d'une certaine confiance et solidarité entre les acteurs de la filière ;
- La flexibilité dans l'élaboration des règles, des prix, des marges des collecteurs : pas de modalités standards imposées par le projet, mais la facilitation d'une négociation de règles « sur mesure » entre les acteurs de la filière, et la possibilité de faire évoluer ces règles ;
- L'intégration des services techniques aux éleveurs en lien avec le dispositif de commercialisation du lait, qui permet de compenser des prix d'achats aux éleveurs parfois plus bas (en saison de basse production) par d'autres bénéfices pour eux ;
- Le fonctionnement en réseau : il arrive qu'un CCV qui manque de lait puisse solliciter un autre qui en a trop ;
- Le sérieux sur le contrôle de la qualité, quand il est mis en œuvre (mais on sait qu'à certains moments et sur certains des CCV, les contrôles de qualité ont été suspendus ou la fréquence en a été trop réduite).



Difficultés rencontrées et solutions apportées / points de blocages

Difficulté de la gestion collective et évolution vers une gestion privée : Le CCV de Tanjombato a obtenu de bons résultats quand il est passé en gestion individuelle privée, après une phase de gestion par une coopérative d'éleveurs (voir l'encadré page 5).

L'instabilité de la fourniture d'électricité, les délestages fréquents, sont une source de perte pour le CCV. L'isothermie des tanks à lait permet de pallier une coupure d'une heure ou deux, mais le lait est perdu lorsque les coupures de courant sont plus longues. Les groupes électrogènes prévus par le projet n'étaient pas assez puissants pour faire fonctionner les tanks à lait. Plusieurs centaines de litres de lait peuvent être perdues à chaque délestage long. Le gérant doit avoir la capacité d'encaisser ces pertes.

Saisonnalité de la production : il y a une forte variabilité de la production de lait au fil de l'année : très basse l'hiver, elle atteint un pic en saison des pluies quand il y a beaucoup de fourrage. Cela a deux conséquences : 1. La difficulté à maintenir l'approvisionnement en saison de basse production, à prix constants annuellement, alors que des collecteurs indépendants peuvent proposer des prix supérieurs aux éleveurs. Avec, si l'on n'y parvient pas, le risque de perdre des clients réguliers. 2. L'obligation pour le CCV d'acheter des quantités de lait plus importantes au pic de la saison, sans garantie de pouvoir les écouler.

Manque d'approvisionnement en réactif (pas de lien direct entre CCV et fournisseurs) et lacune du suivi et de l'appui de MDB se sont dans certains cas traduits par le non-respect des engagements des CCV et un certain laisser-aller sur la mise en œuvre du contrôle de la qualité du lait. L'intervention des équipes de PROFI-Lait a permis de commencer à redresser la situation. Mais cette fonction de suivi et de contrôle devrait être structurellement et durablement remplie par MDB, et ne devrait pas être dépendante des financements du projet. L'économie de la filière devrait permettre d'en prendre en charge les coûts de manière durable et indépendante. Actuellement, la redevance payée par les CCV à MDB n'est pas suffisante pour couvrir ces coûts.

Perspectives : conditions de viabilité, mise à l'échelle

Sur 12 mois de la campagne 2023-2024, la production de lait des éleveurs appuyés par le projet a atteint 5 345,34 tonnes, (soit environ 5 180 000 litres de lait), soit 9 fois le volume commercialisé annuellement par les CCV. Certes les CCV ne sont pas le seul débouché, et notamment des Unités de Transformation Laitière, également appuyées par le projet, absorbe une partie de la production. Mais il existe sans doute une marge d'accroissement des volumes qui pourraient être absorbés par les CCV : pas forcément beaucoup plus par les CCV existant (du fait de la limitation technique du rayon de collecte et de leurs débouchés), mais peut-être par d'autres CCV à créer. Par ailleurs, au moins à certaines périodes, les CCV ne parviennent pas à satisfaire toute la demande, ce qui atteste d'un potentiel de progression également de ce côté.

La viabilité économique des CCV n'a pas été analysée de manière détaillée, mais, dans les grandes masses, les éléments de marges et de volumes semblent plutôt positifs, et le gérant du CCV rencontré dans le cadre de la mission de capitalisation semblait confiant sur la capacité à rendre l'activité économiquement viable (surtout avec l'expérience gagnée qui permet d'éviter certaines pertes). Le défi majeur est celui de la pérennisation de la fonction de contrôle et de suivi que devrait jouer MDB (à la fois contrôle du respect de la charte de qualité et contrôle des comptes, comme cela est défini dans les contrats de gestion). Ce rôle incombe actuellement aux Coordinateurs de Bassin Laitier, qui sont en contrat de travail avec MDB mais dont le financement des postes est assuré par le projet.

Résumé des principales leçons de cette expérience

Les modalités de mise en œuvre de l'action qui ont contribué au succès

L'étude de cas présentée ici est centrée sur la mise en place des Centres de Collecte et de Vente du lait, mais la première chose essentielle à rappeler est que cette action n'aurait pas été possible sans un travail technique préalable avec les éleveurs laitiers pour améliorer la production laitière et atteindre des volumes de production suffisants. La structuration des producteurs en OP a aussi joué un rôle déterminant pour rendre possible par la suite le développement des partenariats avec les CCV.

Un second point essentiel est l'institution d'un dialogue entre les acteurs (producteurs réunis en OP, collecteur et gestionnaires de CCV) pour élaborer collectivement des règles acceptées par tous, notamment sur la fixation du prix du lait.

L'intégration, au-delà de la simple commercialisation du lait, d'un dispositif de facilitation de l'accès des éleveurs aux services (vétérinaires, approvisionnements...) est également un point fort majeur et structurant pour la filière.

Également à souligner : la pertinence des modalités de sélection des entrepreneurs pour prendre en charge la gérance des CCV, avec des critères qui contribuent beaucoup à identifier des personnes avec les capacités entrepreneuriales requises, et par là au succès de l'action.

Enfin, la création de guides pratiques détaillés et spécifiquement développés pour les CCV, puis la formation des gestionnaires et des opérateurs et laborantins dans les CCV est également essentielle pour qu'une vraie garantie de qualité puisse progressivement se mettre en place et être perceptible pour les consommateurs.

Recommandations pour la poursuite de l'action / réplique

Les principales recommandations, si c'était à refaire ou pour poursuivre la consolidation de l'action, seraient les suivantes :

- Mieux intégrer les agents de MDB en tant que tel pour assurer l'appui et le contrôle nécessaire, et intégrer la prise en charge des coûts de ces fonctions dans la valeur finale du produit (à un niveau qui permette de pérenniser ces fonctions en tenant compte d'une perspective raisonnable de montée en échelle).
- Appliquer la remontée d'information et le déclenchement d'alertes et d'actions en cas de problèmes identifiés lors des tests de qualité. Par exemple actions sanitaires en cas de suspicions de mammites, ou sanction en cas de fraudes.
- Mieux étudier les choix de localisation des CCV (du point de vue commercial), et étudier la possibilité de coupler la vente de lait avec des produits d'autres filières (possiblement en lien avec les autres projets), surtout dans la capitale.
- Réaliser une enquête auprès des consommateurs pour obtenir un retour plus structuré sur leur niveau de satisfaction et sur les pratiques concernant l'achat et la consommation de lait et de produits laitiers.

Pour aller plus loin :

Bibliographie / Documentation :

- AFAFI Centre, Charte de la qualité du lait à destination des gestionnaires des Centres de Collecte et de vente MDB, Juillet 2022.
- FTHM & ROVA, Manuel de Gestion des Centres de Collecte et de Vente, MDB / PROFI-Lait / AFAFI Centre.
- Projet de Renforcement et d'Organisation de la Filière Inclusive Lait (PROFI-Lait), Rapport Narratif Année 2 (16 Juin 2022 – 15 Juin 2023)
- Rousseau N. (IRAM), Etude d'une démarche qualité Lait dans la zone d'intervention du projet ASA-Lait, MDB/ASA, Novembre 2017.
- Rousseau N. (IRAM), Protocole destiné aux gestionnaires des Centre de Collecte et de Vente, Projet PROFI-Lait / MDB, Février 2019.

Contacts :

- Édouard Rabeniary, Chef de projet PROFI-Lait : cpmdb.gie@gmail.com
- Yolande Razafindrakoto Leondaris, Cheffe de mission de l'Assistance Technique à l'Unité de Coordination et de Suivi, Programme d'AFAFI Centre : yolande.leondaris@ucsafaficentre.eu

Capitalisation réalisée par :

iram



À l'issue de la première phase du programme AFAFI Centre, une série de capitalisations d'expériences a été conduite. Le présent document est issu de ce processus. Cette publication a été financée par l'Union européenne. Son contenu relève de la seule responsabilité du Programme AFAFI Centre et ne reflète pas nécessairement les points de vue de l'Union européenne.

Rédaction : Jean-Marie Brun ([Arte-fact](#)), Gérald Randriambolana

Crédit photo : Jean-Marie Brun

Mise en page : [Inter-réseaux Développement rural](#)

Pour tout renseignement :

Unité de coordination et de suivi du programme AFAFI Centre

 afaficentre.bace.mg  baon@moov.mg  +261 32 11 085 96  [BACE.madagascar](https://www.facebook.com/BACE.madagascar)

Délégation de l'Union Européenne auprès de la République de Madagascar et de l'Union des Comores :

Tour Zital 9e étage - Ankorondrano - BP 746 - 101 Antananarivo, Madagascar  www.eeas.europa.eu

 delegation-madagascar-dev-rural@eeas.europa.eu  [ue.madagascar.comores](https://www.facebook.com/ue.madagascar.comores)  [ue_madagascar](https://twitter.com/ue_madagascar)