

## Rova, pour des produits laitiers de qualité accessibles à tous

Kasprzyk Marta (fert.kasprzyk@moov.mg),  
Randriamahaleo Alexandre (coop\_ova@moov.mg)

► Kasprzyk Marta est assistante technique Fert en appui à Rova depuis novembre 2008

► Randriamahaleo Alexandre est directeur de l'union de coopératives laitières Rova depuis 2003.

► L'union de coopératives laitières Rova, organisation paysanne à vocation économique créée en 1987, compte aujourd'hui 12 coopératives et près de 200 éleveurs membres dans la région Vakinankaratra, sur les Hautes Terres de Madagascar, au cœur du « triangle laitier ».

► Fert, association française de coopération internationale, l'accompagne dans son développement depuis 2002. Pour en savoir plus : [www.fert.fr](http://www.fert.fr)



**À MADAGASCAR, la consommation moyenne de lait est bien inférieure aux recommandations de l'Organisation mondiale de la santé (5 contre 60 kg/habitant/an). L'union de coopératives laitières Rova a décidé de relever le défi en produisant et commercialisant des produits de qualité destinés au marché local, et accessibles aux différentes catégories sociales.**

**P**ROFESSIONNALISATION des éleveurs et commercialisation de produits de qualité, tels sont les objectifs de Rova qui développe des services en amont (appui technique et conseil aux producteurs) et en aval de la production (collecte de lait, transformation et commercialisation de produits laitiers). L'approche développée vise non pas à maximiser les profits mais à proposer un meilleur prix du lait aux producteurs, à partager la valeur ajoutée et à mieux rémunérer les salariés de la laiterie tout en veillant à la rentabilité économique de cette dernière.

La production de lait à Madagascar est estimée à 50 millions de litres par an alors que la demande du marché est deux fois plus importante. 60 % de la production laitière proviennent de la région Vakinankaratra. Le potentiel productif (race, climat, fourrage, marché) est important mais à développer. En moyenne, une exploitation laitière compte une surface fourragère de 0,2 ha/vache et 1 à 2 vaches laitières (race locale croisée pie rouge norvégienne)

### Bref historique

**À LA FIN DES ANNÉES 80**, des éleveurs laitiers se regroupent pour tenter de peser face aux industriels laitiers ; ils créent en 1987 l'union d'associations Rova (« Rononon'i Vakinankaratra » ou « lait du Vakinankaratra »). Au cours des années 90, les efforts de Rova se concentrent sur l'accompagnement des éleveurs laitiers dans la production et la mise en place de centres de collecte au sein des coopératives de base. Ces coopératives contractualisent avec des industriels pour la vente du lait : SMPL devenue ensuite Socolait, Tiko, transformateurs privés, etc. En 2002, Rova change de statut et devient une union de coopératives laitières. En 2005-2006, les relations entre les coopératives de base (abritant les centres de collecte) et les industriels laitiers se complexifient. Aussi, le Conseil d'administration de Rova décide de créer sa propre unité de transformation laitière. Un programme d'action quinquennal (2006-2011) est élaboré ; il comprend la création d'une mini laiterie dont l'objectif est double :

- Assurer un débouché sûr pour la vente du lait provenant des centres de collecte des coopératives de base ;
- Créer plus de valeur ajoutée par la transformation laitière permettant une meilleure valorisation du lait des producteurs membres.

assurant une production moyenne de 1 500 à 2 000 litres par lactation.

Mettre sur le marché des produits naturels, de qualité, accessibles aux différentes classes sociales, est la stratégie proposée par Rova pour favoriser la consommation de produits laitiers locaux.

**La qualité, le défi majeur de Rova.** Malgré un pouvoir d'achat limité, les consommateurs sont de plus en plus exigeants vis-à-vis de la qualité nutritionnelle, gustative et sanitaire des produits. Rova a donc décidé de faire de la qualité sanitaire sa priorité. Des efforts sont déployés pour assurer la chaîne du froid, du centre de collecte jusqu'au consommateur (tanks de collecte réfrigérés, livraison par camion frigorifique, temps de transport réduits au maximum). Un premier *dispositif de « contrôle qualité »* a été mis en place : des tests sont systématiquement réalisés à l'aide de matériels simples tant sur la matière première (température, acidité, densité, flore bactérienne totale et bientôt mammité) que sur les produits finis (flore bactérienne totale, tests bactériologiques spécifiques réalisés dans un laboratoire de santé de la ville d'Antsirabe). Ce contrôle qualité, assuré aux niveaux des producteurs, des centres de collecte et de la laiterie, puis validé par un certificat de consommabilité officiel national, permet de garantir la qualité des produits au consommateur (suivant des normes sanitaires FAO) et la traçabilité des produits. En effet, des enregistrements systématiques concernant les noms des fournisseurs/clients pour chaque lot, les volumes et la qualité des produits, la date de livraison et la date limite de consommation permettent d'assurer une *traçabilité* d'amont en aval de la laiterie. Un code inscrit sur les produits permet de retracer l'origine de la matière première.

Pour compléter cette démarche, l'analyse des dangers, l'identification des points critiques et la mise en place de mesures correctives en cas de dépassement des seuils fixés constituent les premiers pas vers une démarche HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*) au sein de l'unité de transformation. Procédure qualité et traçabilité permettent d'une part l'optimisation des activités de la laiterie (du point de vue technique et économique) et d'autre part la protection des consommateurs via la sécurité alimentaire et l'information, prévenant les pratiques frauduleuses ou trompeuses. Bien que non obligatoires du point de vue réglementaire, ces procédures qualité permettent à Rova de se démarquer de certains de ses concurrents, d'améliorer son image auprès des consommateurs et de placer ses produits au même rang que les produits industriels locaux et importés.

Afin d'encourager les éleveurs à produire du lait de qualité, Rova a mis en place un *service d'appui aux membres* composé de deux techniciens accompagnateurs et d'un vétérinaire assurant des prestations ponctuelles. Le programme d'accompagnement des membres comprend i) des formations (alimentation, santé animale, reproduction et habitat) complétées par des visites d'échanges, ii) la mise en place et l'accompagnement d'un dispositif de fermes pilotes, iii) un suivi sanitaire des fermes et iv) l'information/communication au travers d'un bulletin de liaison bimestriel et de fiches techniques illustrées. Le dispositif de fermes pilotes mis en place en 2009 a pour objectif d'identifier des éleveurs dynamiques, enclins à l'innovation, susceptibles de pouvoir prendre des risques et de les accompagner de manière spécifique dans l'amélioration de la productivité de leur ferme via l'introduction de pratiques innovantes et la gestion technico-économique de l'atelier vaches laitières. Les enregistrements technico-économiques fournissent des références permettant d'orienter le conseil. Les fermes pilotes constituent des relais de diffusion des pratiques innovantes vers l'ensemble des membres de Rova. Des réunions de groupes sont organisées et animées par les techniciens pour stimuler les échanges et la diffusion. Ces actions doivent permettre d'améliorer simultanément le revenu des exploitations par l'augmentation de la production, et la qualité du lait.

Pour faire adhérer les producteurs à cette démarche qualité, Rova prévoit de rémunérer le lait à la qualité. La première étape consiste à accorder toutes les parties sur la définition de la qualité minimale du lait, ce qui s'avère complexe dans un contexte où les notions de matière grasse et flore bactérienne totale sont peu ou pas connues des producteurs. La deuxième étape

visera à se doter de moyens permettant de suivre cette qualité « sur le terrain ».

**Des stratégies pour inciter le consommateur à choisir des produits de qualité.** Dans le contexte malgache actuel (crise politique et économique, faible pouvoir d'achat d'une majorité de la population), seul un petit nombre de consommateurs est prêt à payer plus cher pour cette qualité. En conséquence, Rova a développé une gamme de produits variés : le fromage et la crème fraîche, destinés à des consommateurs relativement aisés, permettent une marge importante à l'unité et compensent les faibles marges réalisées sur le lait pasteurisé et les yaourts, produits en plus grande quantité et accessibles à des consommateurs aux revenus plus modestes.

L'écoulement de ces produits se fait principalement sur les marchés urbains, au niveau de la capitale Antananarivo (65 % des produits en 2011) et à Antsirabe où se situe le siège de l'Union de coopératives et laiterie. Les différents canaux de distribution utilisés (grandes surfaces, petites épiceries et boutiques Rova) permettent de cibler les consommateurs des différentes catégories sociales.

Désireux de se démarquer de la concurrence, Rova a misé sur des *produits « naturels »* appréciés des consommateurs malgaches, notamment des yaourts à base de fruits naturels sans arômes ni colorants, produits en collaboration avec une coopérative de femmes transformatrices de fruits. Soucieuse de la demande des consommateurs, Rova produit et commercialise des produits répondant à leurs attentes tant sur le plan nutritionnel que gustatif : lait entier plutôt que demi-écrémé, yaourts modérément sucrés, fromage peu affiné au goût crémeux, légèrement salé. ➔



Collecte de lait au centre de collecte



© Rova

**Des produits laitiers de qualité sanitaire et gustative au packaging attrayant (Braderie de Tana, juin 2012)**

En 2011, Rova a remporté le 2<sup>e</sup> prix de la foire nationale du lait pour son fromage.

Pour assurer la promotion de ses produits destinés au marché local, la collaboration avec des professionnels du marketing a abouti à la création d'un nouveau logo et d'un packaging attrayant, améliorant l'image habituellement négative qu'ont les produits locaux. En l'absence de moyens importants pour financer les actions marketing, quelques actions de publicité (brochures, affiches) mais surtout la participation systématique à des événements tels que la foire du lait ou le salon de l'élevage ont permis de faire progressivement connaître la marque Rova.

**Le dialogue inter acteurs, une solution pour la qualité et le développement de la filière.**

Pour faire face aux problèmes de qualité, du fait du développement important du secteur informel depuis le début de la crise de la filière lait concomitante avec la crise politique de 2009, le dialogue entre acteurs a été intensifié via la mise en place en 2011 d'une « plateforme lait » régionale afin de renforcer l'interprofession laitière déclinante. La stratégie concertée, dans laquelle Rova s'est fortement impliquée, a abouti à un décret régional portant sur la qualité du lait. La collaboration avec les autres acteurs de la filière permet de faire face à un environnement de services défaillant, notamment en ce qui concerne la maintenance et la réparation de machines importées (échanges d'expériences et de main d'œuvre). En effet, en l'absence de fournisseurs de matériels de laiterie au niveau local, Rova a recours à des équipements et consommables importés. Au-delà de la dépendance extérieure, du coût et du problème d'approvisionnement (ruptures de stocks fréquentes), cela entraîne de sérieuses difficultés en termes de maintenance du matériel. Pour faire face à ce problème, Rova propose plusieurs solutions :

- négocier avec les fournisseurs la formation de 2 ou 3 personnes pour la maintenance et la réparation des matériels;
- mettre en réseau les compétences au travers de la plateforme lait, et/ou investir collectivement dans les services d'un spécialiste.

**Rova a décidé de relever un double défi :** devenir un acteur clé de la filière lait, intervenant à plusieurs niveaux de la filière, tout en étant géré totalement par les éleveurs. Cette configuration présente deux difficultés majeures auxquelles Rova se heurte ces dernières années : des lacunes dans la gestion entrepreneuriale et un manque d'esprit coopératif.

Avoir l'ambition de fabriquer et de commercialiser des produits de qualité suppose avoir des personnels disposant de notions de gestion entrepreneuriale (réactivité, indicateurs de suivi des activités, etc.). Dans un système coopératif, le bon fonctionnement du tandem président-directeur / élus-techniciens est primordial. Ainsi, un programme de formation et d'accompagnement des élus et des techniciens a été amorcé en 2011-2012.

Dans un contexte de production laitière saisonnière (importante en saison des pluies et faible en saison sèche) face à une demande constante, auquel s'ajoutent une très grande variation du prix du lait et un fort développement du marché informel depuis le début de la crise de la filière lait (absence de contrôles réels, déstructuration de la filière), les coopérateurs ont tendance à être peu fidèles à leur organisation, préférant vendre leur lait au mieux disant (meilleur prix, paiement au comptant). Le faible approvisionnement en lait, tant au niveau de la quantité que de la qualité, constitue le problème majeur de Rova. ■

**Rova en juillet 2012**

- Un conseil d'administration de 9 membres;
- 23 salariés;
- 12 coopératives de base, 8 centres de collecte, 194 éleveurs membres;
- Une unité de fabrication d'aliment du bétail (190 tonnes produites par an);
- Une laiterie : 350 000 litres de lait transformés par an en lait entier pasteurisé en sachet (54 % de la production) et en vrac (20 %), yaourts naturels, sucrés, aux fruits (5 %), crème fraîche (1 %) et fromages à pâte semi-cuite semi pressée (20 %).