
Plan de relance de la filière poules pondeuses

Matthieu Clotteau, décembre 2016

TABLE DES MATIÈRES

I.	Contexte	4
1.1	La filière « poules pondeuses » en Haïti.....	4
1.2	Évolution du secteur.....	4
1.3	Évaluation du prix de revient de la production d'œufs en Haïti par le SYFAAH pour l'établissement d'un modèle rentable d'entreprise.	5
1.4	Étude sur la contribution de l'industrie des œufs à l'économie haïtienne	6
II.	Méthodologie	7
2.1	L'approche utilisée	7
2.2	Calendrier de travail	9
III.	Partie 1 : Analyse du secteur	10
3.1	Marché actuel et potentiel.....	10
3.2	Potentiel économique de la filière	12
3.3	Une compétition redoutable : la République Dominicaine.....	13
3.4	La filière haïtienne	16
a.	Les importateurs de céréales	16
b.	Un petit groupe d'aviculteurs et de fournisseurs de services spécialisés.....	18
c.	Une distribution assurée par la micro-entreprise	19
3.5	Évaluation de la rentabilité actuelle d'un élevage	20
a.	Le compte d'exploitation et la structure de financement	20
b.	L'effet de la taille du cheptel sur le coût de production	25
c.	Le risque concernant les fluctuations du taux de change	26
3.6	Le point sur la production locale de céréales et protéagineux	26
3.7	La gouvernance de la filière.....	28
3.8	Synthèse des forces et faiblesses du secteur	28
IV.	Partie 2 : Le plan de relance	30
4.1	Les axes de travail d'un plan de relance.....	30
4.2	Les actions à mettre en place	30
a.	Contrôle de la contrebande.....	30
b.	Assurer la collaboration des membres de l'oligopole	31
c.	Un modèle d'affaire viable	32
d.	Un cadre organisationnel	37

e.	Stratégies de déploiements.....	38
4.3	Mise en place d'un comité de développement.....	40
4.4	Calendrier de travail.....	41
4.5	Financement du plan de relance	43
V.	Bibliographie.....	44

I. Contexte

1.1 La filière « poules pondeuses » en Haïti

De 2010 à 2015 en Haïti, la production intensive des œufs a quintuplé en passant d'un inventaire de 50 000 pondeuses à un troupeau de 250 000 et donc, d'une production d'environ 1 million à plus de 6 millions d'œufs par mois. La production haïtienne offre une qualité de produits très avantageuse. Les producteurs arrivent à concurrencer les œufs importés qui sont dans la majorité des cas le résultat de dumping et de contrebande.

Initialement, le MARNDR a sollicité l'appui du programme SYFAAH « Système de financement et d'assurance agricole en Haïti » afin d'établir des références économiques pour un modèle de production « rentable » et « bancable » pour l'élevage de la poule pondeuse. Afin de définir un tel modèle, il est important de faire le lien entre les différents coûts de production établis, connaître les paramètres de ce type d'élevage en Haïti et avoir une compréhension plus complète de l'environnement macro-économique de la filière.

Le Gouvernement haïtien, par l'entremise de la BRH, a commandité une étude qui conclue que le pays, sous le leadership du MARNDR, peut continuer cette expansion de la production pour le bénéfice de la population, à la condition de résoudre certaines contraintes.

Une des contraintes identifiées est reliée au respect des normes commerciales établies au niveau de la frontière haïtiano-dominicaine. Une seconde contrainte concerne les aspects économiques de certains maillons de la filière. Une troisième contrainte est relative à la structuration de la commercialisation.

1.2 Évolution du secteur

Depuis quelques années, le SYFAAH et le MARNDR ont travaillé de concert à mieux comprendre la filière et son contexte économique. Il ressort des réflexions que les concepts artisanaux auront peine à concurrencer les importations et ne pourront vraisemblablement pas apporter à l'agroentrepreneur une source de revenus suffisante pour stabiliser son activité, permettre sa croissance et lui ouvrir les portes du secteur financier pour réaliser ses investissements.

Aussi, la dévaluation de la monnaie locale qui frappe le pays fréquemment entraîne pour les entreprises un fardeau financier qui rend précaire leur situation financière puisque la plupart des intrants sont issus de l'importation, ce qui rend leurs coûts de production volatiles et souvent très élevés. Cette réalité est présente au niveau de presque toutes les activités commerciales dans le pays, la dépendance d'Haïti envers les importations étant un phénomène récurrent auquel aucune solution durable n'a encore été apportée.

Compte tenu de ces contraintes, il appert que la relance de cette filière repose davantage sur une approche globale et structurée, plutôt que sur une approche visant le renforcement ponctuel d'un ou l'autre des maillons de la filière.

Afin de définir un plan de relance de la filière de la poule pondeuse en Haïti, il est requis de pouvoir jeter les bases d'un plan stratégique de développement de la filière qui puisse tenir compte des travaux déjà réalisés sur le prix de revient et proposer un modèle rentable pouvant rendre bancables les entreprises investies dans cette production. La définition d'un tel modèle, combinée à une étude sur la contribution potentielle de l'industrie des œufs à l'économie haïtienne, permettrait au MARNDR de défendre son plan d'investissement en appui au développement de cette filière.

1.3 Évaluation du prix de revient de la production d'œufs en Haïti pour l'établissement d'un modèle rentable d'entreprise.

A la mise en place du SYFAAH, de concert avec le MARNDR, la filière avicole a été retenue comme prioritaire pour son potentiel de contribution à la sécurité alimentaire et à l'essor économique du pays.

Des travaux visant à établir le prix de revient de la production d'œufs ont été réalisés par le SYFAAH dans le but d'identifier le modèle d'entreprise pouvant supporter un crédit sans affecter sa viabilité et ainsi définir les conditions dans lesquelles les institutions financières pourraient, de manière sécuritaire, offrir un produit de financement adapté aux besoins réels des entreprises.

Il a été mis en évidence, au terme des travaux menés, que les modèles non intensifs de production dans la filière des poules pondeuses ne permettaient pas de dégager une rentabilité suffisante pour supporter les charges liées à un crédit de production ou d'investissement. Ainsi, le levier que constitue l'accès au crédit ne peut, dans les conditions de production actuelles dans le pays, permettre la modernisation des exploitations et par le fait même, l'amélioration des conditions de vie des agroentrepreneurs.

Le défi du SYFAAH est donc, à la lumière de ces constats, de combiner les conclusions de l'étude sur les coûts de production aux contraintes identifiées relativement à la filière des poules pondeuses en Haïti afin de déterminer un modèle d'entreprise suffisamment viable pour accéder au crédit sans compromettre la viabilité, et pour lequel ce crédit s'avère un réel levier de développement.

Cette évaluation du prix de revient devra être mise à jour lors de l'exécution du présent mandat, plusieurs coûts ayant pu varier avec la dévaluation de la gourde haïtienne.

1.4 Étude sur la contribution de l'industrie des œufs à l'économie haïtienne

La connaissance du modèle d'entreprise à préconiser pour favoriser l'essor de la filière avicole en Haïti à travers l'accès à des services financiers appropriés n'était pas suffisante pour permettre à l'État haïtien de justifier les investissements dans ce secteur. La réalisation d'une étude plus macroéconomique sur l'impact qu'aurait le développement de cette filière sur le développement économique du pays était donc essentiel.

Celle-ci a permis de mettre en exergue l'apport de cette industrie à l'économie nationale ainsi que les conditions nécessaires à l'amélioration de la compétitivité de cette industrie. Plus spécifiquement, l'étude sur la contribution de l'industrie des œufs à l'économie haïtienne a précisé:

1. L'environnement macroéconomique alternatif à créer pour dynamiser la production d'œufs;
2. Les conditions à créer pour supporter la compétitivité de l'industrie des œufs;
3. La contribution de cette industrie aux PIB agricole et global (création de valeurs ajoutées différentielles directes et indirectes) ;
4. La contribution de cette industrie à l'amélioration des indicateurs commerciaux d'Haïti (balance commerciale, taux de couverture, termes de l'échange, la balance des paiements, etc.);
5. La contribution de cette industrie en termes de création d'emplois directs et indirects dans l'économie haïtienne ;
6. La participation à la création et à la distribution de revenus dans le pays en considérant le nombre de bénéficiaires directs et indirects et les effets secondaires sur les autres secteurs de l'économie (effets de consommation/relance de la demande);
7. Les relations causes/effets entre les différents scénarios possibles et les résultats simulés.

Cette étude est disponible et devra être consultée pour alimenter la réflexion et articuler la poursuite des travaux nécessaires à la relance de la filière.

II. Méthodologie

2.1 L'approche utilisée

L'approche utilisée dans l'élaboration de ce plan de relance de la filière poules pondeuses est basée sur deux grands principes :

- garantir l'application de solutions techniques, sociales, économiques, cohérentes et en lien avec les difficultés et capacités réelles des intervenants de la filière et
- s'assurer d'une appropriation par les différents intervenants des enjeux et orientations de la politique.

Pour ce faire, différentes étapes ont été suivies :

- 1- La première étape a consisté à élaborer un diagnostic partagé par l'ensemble des acteurs de la filière sur l'état de la situation, les grands enjeux et défis ainsi que les grands axes à prioriser dans le cadre d'un plan de relance pour la filière poules pondeuses. Plusieurs rencontres préliminaires ont été organisées avec les partenaires intéressés. Ces rencontres regroupaient les acteurs-clés par champs de compétences et d'activités (Production, distribution, formation, financement, etc.). Pour permettre la tenue de ces ateliers d'échanges, dans un premier temps, un diagnostic préliminaire basé sur les études et travaux réalisés a été élaboré ce qui a permis de préparer un outil de travail pour la tenue des ateliers. Lors de ces ateliers, il a été possible de formuler des objectifs à atteindre et des stratégies à mettre en œuvre pour répondre aux défis de la filière. Le diagnostic portait sur ces différents éléments :

Tableau 1 : Les axes d'analyse du diagnostic

Axe	Diagnostic	Éléments de stratégie à mettre en valeur
1- Production	-Description et analyse détaillée des structures de production actuelles -Description détaillée de la chaîne d'approvisionnement -Contraintes et opportunités environnementales et sociales -Actualisation de l'analyse économique des modèles présents	-Structures de production à valoriser -Stratégie d'approvisionnement -Rentabilité économique envisagée
2-Marché, commercialisation et	-Description et analyse détaillée des marchés, notamment des contraintes du aux compétiteurs	-Proposition d'action permettant de favoriser le développement des marchés pour les acteurs haïtiens

distribution	de République Dominicaine -Analyse des demandes, notamment les exigences de qualité	-Stratégie concernant la distribution et la conservation des produits
3-Financement	-Diagnostic des besoins et risques en termes de financement de la filière -Analyse de l'offre de financement et des besoins pour l'ensemble de la filière -Identification des besoins financiers ne pouvant être assumés par le secteur privé	-Actions favorisant l'accessibilité aux financements pour l'ensemble des acteurs de la filière -Proposition de structure financière assurant le financement d'une majorité des besoins financiers
4-Formation, recherche, appui technique	-Identification des besoins en formation, transferts technologiques et recherches pour la filière -Identification des acteurs clés dans ces champs d'activité	-Proposition d'une stratégie pour développer les capacités de l'ensemble des acteurs et d'un cadre pour développer les connaissances
5- Gouvernance	-Identification des acteurs clés de la filière, des facteurs de convergence et de la structure de gouvernance formelle et informelle actuelle -identification des goulots d'étranglements où l'État haïtien et la société civile pourront jouer un rôle régulateur	-Proposition d'un cadre souple assurant la concertation entre les acteurs qui pourra constituer un partenaire efficient de l'État haïtien -Identification des actions régulatrices qui pourront être prises en charge par l'État haïtien ou la société civile.

- 2- La deuxième étape a consisté à la formulation d'un plan de relance préliminaire. Encore une fois, les partenaires, acteurs et experts ont été consultés pour construire cette stratégie. Suite aux premiers échanges, un document de travail a été produit.

Ce document a présenté les enjeux de chaque acteur et a mis en valeur les actions, objectifs et propositions les plus porteuses et qui pouvaient assurer certains consensus. Sur la base de ce document, une autre série de rencontres ont été tenues. Les différentes personnes possédant une expérience ou une expertise spécifique dans le thème de travail choisi et représentant différents types d'acteurs (producteurs, experts indépendants, secteur privé, État) ont été de nouveau consultées. Lors de ces rencontres, les différents éléments du plan de relance ont été exposés, validés et précisés.

Cette deuxième série de rencontres a permis de produire une proposition de plan de relance plus élaborée où figurent des éléments de la stratégie de relance soit les principaux objectifs, les cibles à atteindre de même que les moyens et actions à entreprendre qui permettront l'atteinte de ces objectifs.

- 3- Pour finaliser ce plan de relance, un groupe de travail restreint a été invité à réviser ce plan de relance afin d'en produire une version équilibrée et harmonisée. En fonction des enjeux soulevés, différents experts et intervenants ont été conviés à cet atelier. En plus de ces experts, des responsables du MARNDR ont été invités à participer à ce travail.
- Suite à cet atelier, un plan de relance final a pu être rédigé et remis au MARNDR.

2.2 Calendrier de travail

Tableau 2 : Calendrier de travail

Activités	Du	Au
Rédaction du document de consultation	28-oct	1-nov
Consultations	2-nov	9-nov
Rédaction de l'ébauche du plan de relance	9-nov	24-nov
Ateliers de discussion	25-nov	03-déc
Atelier d'approbation		05-déc
Rédaction plan de relance final	06-déc	15-déc

III. Partie 1 : Analyse du secteur

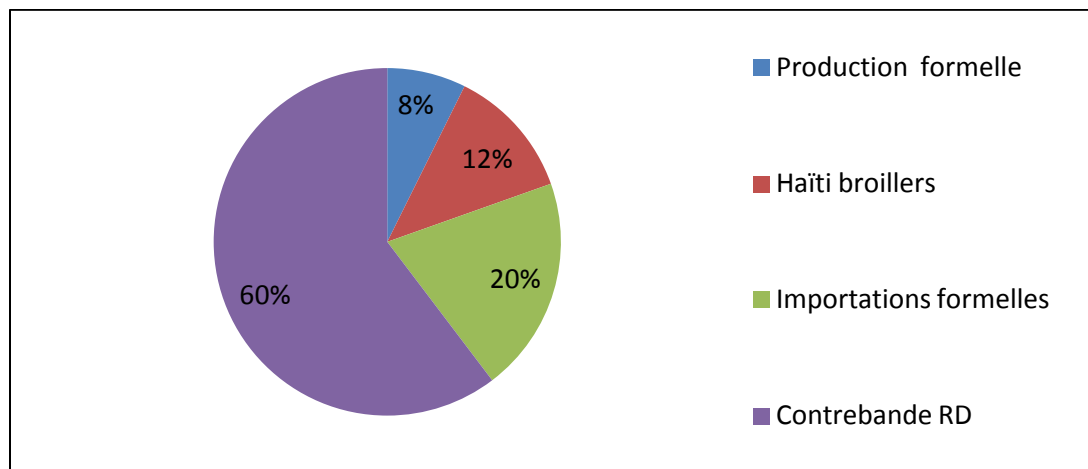
Pour actualiser le diagnostic du secteur de la poule pondeuse, le consultant s'est basé sur l'ensemble des travaux qui ont été réalisés sur le sujet dans le cadre du projet SYFAAH. L'objectif de ce diagnostic n'était pas de reprendre l'ensemble des descriptions qui ont été faites mais plutôt d'en faire ressortir les éléments marquants et de valider et mettre à jour les informations les plus importantes. Pour obtenir des informations plus détaillées sur des points précis du diagnostic, il est possible de consulter ces différentes études.

3.1 Marché actuel et potentiel

Il n'existe pas de données fiables en ce qui concerne la taille réelle du marché des œufs de consommation en Haïti. En effet, la majeure partie de l'approvisionnement provient de la République Dominicaine de manière illégale et sans forme de contrôle. De même, les données au niveau de la production sont mal connues car une grande partie de la production est réalisée de façon informelle par des micro-producteurs qui peuvent avoir moins de 50 poules pondeuses en production. Enfin il n'y a pas d'étude de consommation précise réalisée dans le pays. Néanmoins, certaines données peuvent nous permettent d'obtenir un portrait sommaire.

Dans un premier temps, avec les informations connues, on peut estimer les approvisionnements du marché présent en Haïti. Tout d'abord, selon l'historique des importations avec la République Dominicaine ainsi que les estimations provenant d'intervenants directement de la République Dominicaine, 360 000 000 d'œufs seraient annuellement importés illégalement de la République Dominicaine (aucune information précise n'est disponible) (Chatelain, 2012 ; El Dinero, 2015). En plus de cette importation illégale, on peut mentionner l'importation légale provenant majoritairement des États-Unis qui correspond à 120 000 000 œufs/an (Chatelain, 2012; BRH, 2016). En plus de ces importations, le secteur formel produit aussi un nombre important d'œufs. Le principal producteur, Haïti Broilers, apporte plus de 200 000 œufs par jour au marché de Port-au-Prince, soit une production de 73 000 000 d'œufs par an. Enfin il existe moins d'une demi-douzaine de producteurs de plus de 10 000 pondeuses qui peuvent apporter plus de 120 000 œufs quotidiennement (44 000 000 œufs/an) sur l'ensemble du territoire haïtien (estimation propre selon les enquêtes effectuées). L'ensemble de ces approvisionnements nous permet d'obtenir un total de 596 000 000 d'œufs commercialisés par année pour une population totale autour de 10 500 000 habitants. Ceci correspondrait à une consommation de 57 œufs par habitant/an. La production informelle provenant de micro-entreprises est aussi importante. Malheureusement, aucune donnée fiable ne nous permet d'en faire une estimation précise.

Graphique 1 : Estimation des approvisionnements en œufs sur le territoire Haïtien *



***Estimation propre**

Pour estimer le marché réel, il est aussi possible de se baser sur la consommation. Toutefois, les informations disponibles ne permettent pas d'obtenir une estimation précise. Aucune enquête ne permet de connaître la consommation exacte de la population. Pour établir une estimation en se référant à la consommation présente dans d'autres sociétés, on peut prendre quelques pays de référence.

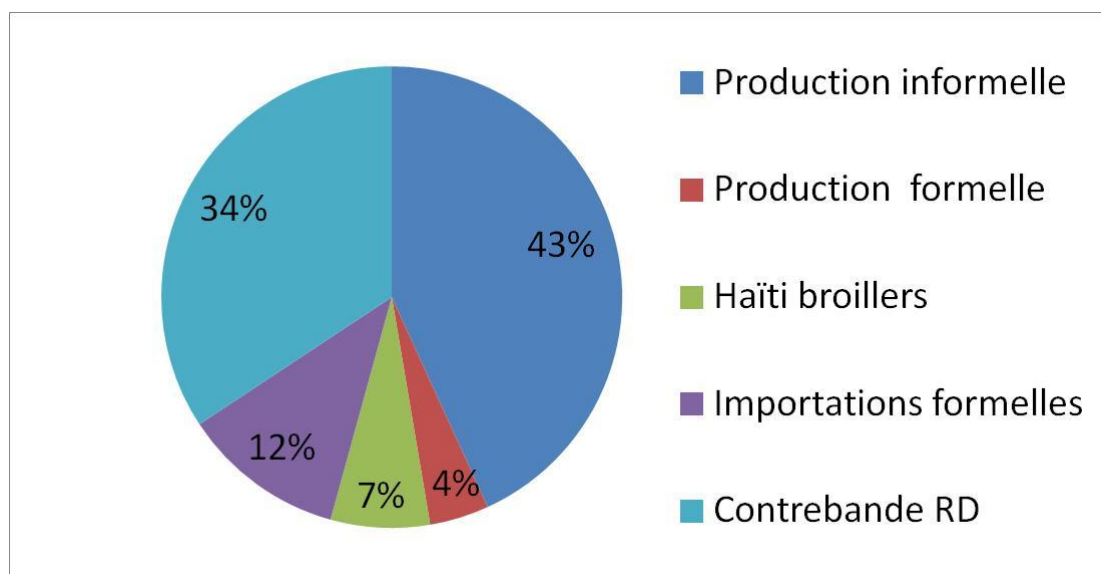
Tableau 3 : Consommation moyenne annuelle par pays*

Pays	Œufs/ habitant
USA	257
Paraguay	225
Canada	174
République Dominicaine	165.4
Haïti	ND

*Sources diverses

En prenant pour acquis que d'ici les dix prochaines années, la population d'Haïti va s'accroître et que la consommation par habitant pourra augmenter pour s'approcher de la consommation en République Dominicaine (soit autour de 100 œufs par habitant/an), le marché potentiel sera supérieur à un milliard d'œufs par année.

Graphique 2 : Estimation de la consommation en œufs sur le territoire haïtien *



***Estimation propre**

On peut retenir de ces estimations qu'il existe un marché porteur pour le développement du secteur avicole en Haïti. Par contre, dans l'état actuel des connaissances, la taille réelle du marché ne peut être estimée de façon précise. Néanmoins, la taille de la population haïtienne, la contrebande provenant de la République Dominicaine et les importations formelles provenant d'autres pays démontrent qu'un important marché existe qui pourra absorber la production d'œufs haïtiens.

Dans une perspective pessimiste, reconquérir le marché accaparé par les Dominicains représente un potentiel de 1 000 000 d'œufs par jour. Par ailleurs, sur une vision positive et dans un horizon à plus long terme, on peut visualiser un potentiel de marché de plus de 3 millions d'œufs/jour soit une production annuelle de 1 milliards d'œufs.

3.2 Potentiel économique de la filière

Ce marché global, s'il était occupé totalement par une filière haïtienne bien structurée, représente un cheptel de 3 600 000 pondeuses qui consommeraient 130 000 tonnes d'aliments annuellement. Pour soutenir cette production, il faudrait entre 250 et 300 fermes ayant en moyenne 10 000 pondeuses en production. Par ailleurs, simplement pour la production de maïs, près de 43 000 hectares de terres pourraient être sollicités ce qui représente presque autant de

petites entreprises agricoles. À ces activités économiques, il est possible d'ajouter la stimulation d'activités pour tous les autres acteurs de la filière (fournisseurs d'engrais, de matériaux, services techniques, financiers, etc.). Ainsi, à long terme, le développement de la filière poules pondeuses pourra avoir un net intérêt pour assurer un certain développement économique des zones rurales d'Haïti.

Tableau 4 : Potentiel économique de la filière

Potentiel	
Pondeuses	3 600 000 poules
Aliments	130 000 tonnes
Fermes de 10 000 pondeuses	360 Fermes
Fermes céréalières	43 000 agriculteurs

3.3 Une compétition redoutable : la République Dominicaine

La filière poules pondeuses en République Dominicaine est fortement industrialisée et bénéficie d'une structure organisationnelle bien développée. La production nationale est supérieure à 1 720 000 000 d'œufs par année. Il est estimé que 20 % de cette production est destinée au marché haïtien. Selon les statistiques de l'International Trade Center (ITC), la République Dominicaine se classait au cours des dernières années parmi les quatre principaux exportateurs d'œufs de la zone Caraïbes et Amérique Latine. Cette production est assurée par plus de 250 fermes qui ont en général plus de 15 000 poulettes en production. Les approvisionnements en aliments sont assurés par les marchés étrangers (Brésil, Argentine, USA). La filière est autonome en termes de production de poulettes et possède ses propres lignées génétiques. Pour assurer le financement des activités, les producteurs de pondeuses peuvent compter sur des produits de crédits qui permettent de financer les activités à court terme à des taux plus avantageux qu'en Haïti. Des restrictions sanitaires ont été implantées par le gouvernement haïtien pour empêcher la propagation de la grippe aviaire en Haïti en 2008. Depuis ce temps, l'importation en Haïti d'œufs provenant de la République Dominicaine est légalement impossible. Voilà pourquoi un important trafic de contrebande inter-frontalier s'est mis en place pour contourner cette restriction.

Il est possible de suivre l'évolution du prix moyen à la ferme ainsi que des prix des marchés de gros par le biais du Ministère de l'Agriculture de République Dominicaine. Le prix moyen à la ferme était de 3.23 pesos dominicains (3.65 gourdes). Par contre, comme c'est le cas pour la majorité des denrées agroalimentaires pour les consommateurs finaux, le prix sera doublé pour se situer à des niveaux supérieurs à 6,5 pesos par œuf.

Tableau 5: Prix des œufs à la ferme et sur les marchés de gros de Santo Domingo *

Prix en Peso	2 012	2 013	2 014	2 015
Prix œuf à la ferme	3,27	3,02	3,23	3,23
Prix de gros marché Santo Domingo	3,64	3,92	3,81	3,78
Marge moyenne	11 %	30 %	18 %	17 %

*Ministère de l'Agriculture de la République Dominicaine

Le haut niveau d'expertise, de structuration et de concentration du secteur avicole de même que les stratégies d'approvisionnement en aliments (provenance de l'étranger avec peu de frein à l'importation des céréales et protéagineux) permettent aux producteurs avicoles dominicains de revendiquer un coût de production extrêmement compétitif. Il était estimé en 2013 à 3.4 pesos par Œuf par le CENADOA.

Tableau 6: Estimation du coût de production par œufs en République Dominicaine (2013) *

Charges variables	Peso	HTG
Aliments	2,04	2,10
Amortis poules	0,38	0,39
Emballage	0,13	0,13
Médicaments	0,10	0,10
Énergie et eau	0,23	0,24
Transport	0,16	0,16
Litière	0,01	0,01
Combustible	0,11	0,11
Total Variable	3,16	3,25
Charges fixes		
Main d'œuvre	0,05	0,05
Financement	0,10	0,10
Amortissements équipements	0,05	0,05
Amortissements bâtiments	0,01	0,01
Assurances bâtiments	0,03	0,03
Total Fixe	0,24	0,25
Coût de production	3,40	3,49

Taux de change (peso/HtG) 1,03

*CENADOA, 2013

On comprend dès lors que l'industrie de la poule pondeuse de la République Dominicaine constitue un compétiteur redoutable pour la filière avicole haïtienne. Pour le moment, ce sont les acteurs de la République Dominicaine qui fixent le prix sur les marchés haïtiens. Ce prix est donc fonction de deux éléments, le coût de production en République Dominicaine ainsi que le coût de transport vers les marchés haïtiens. Pour se développer dans l'ensemble du pays, la filière haïtienne doit tenir compte de ces deux variables.

Pour espérer entrer en compétition dans cette filière, l'industrie haïtienne doit avoir une stratégie prene en compte plusieurs éléments :

- 1- L'approvisionnement provenant de la République Dominicaine est essentiel pour les consommateurs haïtiens puisqu'il représente plus de 60 % des approvisionnements connus. Depuis maintenant de nombreuses années, un système de contrebande est bien installé pour faire le lien de part et d'autre de la frontière. Des efforts considérables sur un horizon de temps soutenu devront être développés pour faire cesser ce type d'activités. Dans cette optique et dans le contexte des restrictions budgétaires que connaît le gouvernement haïtien, il est improbable que le gouvernement haïtien possède les ressources pour soutenir les efforts nécessaires afin de bloquer l'accès des Dominicains aux marchés haïtiens.
- 2- De même, si les consommateurs haïtiens sont dépendants de la filière dominicaine pour leurs approvisionnements, à l'inverse la filière poules pondeuses dominicaine est fortement dépendante du marché haïtien pour soutenir sa production. Il est donc évident qu'advenant un développement important de l'offre en œufs en Haïti, une crise de la production avicole en République Dominicaine sera provoquée. Il s'ensuivra possiblement une guerre de prix que la filière haïtienne devra être en mesure de supporter.
- 3- Devant ce cas de figure, on doit comprendre que ni les consommateurs haïtiens, ni les producteurs dominicains n'ont intérêt à se soumettre à des mesures restrictives concernant le commerce inter-frontalier. Ainsi il est fort possible que peu importe les mesures légales envisagées, elles risquent d'être peu observées par les acteurs.

En conséquence, trois conclusions peuvent être tirées :

- 1- Les modifications à la réglementation n'auraient que peu de conséquences sur le commerce inter-frontalier. Il est donc peut souhaitable de travailler sur ces aspects.
- 2- La filière poules pondeuses haïtienne devra exercer un important et continu lobbying pour compliquer la tâche des contrebandiers.
- 3- La filière haïtienne, pour se développer, doit avoir la capacité d'obtenir des niveaux de prix similaires aux Dominicains sur les marchés. Le facteur qui donne un avantage à la filière haïtienne est constitué par les coûts de transports pour amener les œufs dominicains sur les marchés haïtiens. La filière haïtienne doit donc obtenir les mêmes niveaux d'efficacité que la filière dominicaine.

3.4 La filière haïtienne

Comme nous l'avons vu, plusieurs grands joueurs sont en activité pour approvisionner les marchés haïtiens. Le plus important d'entre eux est sans l'ombre d'un doute le voisin dominicain responsable de plus de 60 % des approvisionnements connus. Par la suite, viennent deux acteurs majeurs que sont Haïti Broilers et son compétiteur potentiel les Moulins d'Haïti. Un groupe d'une demi-douzaine de fermes possédant plus de 5 000 pondeuses et de quelques fournisseurs de services vient compléter le portrait des grands acteurs de la production pour la filière. Par la suite, il est possible de dénombrer une masse importante de petits éleveurs qui peuvent compter quelques poules pour assurer une production familiale.

Le secteur de la distribution est contrôlé par des intérêts nationaux, à l'image de l'ensemble de la réalité haïtienne. Ce secteur est constitué de quelques acteurs importants pour la distribution de masse. Par contre, de manière générale, les grossistes vont manipuler moins de 5 000 œufs par jour. La grande majorité de la distribution est constituée de micro unités commerciales (Madan Sara) qui manipuleront moins de 400 œufs/jour.

a. Les importateurs de céréales

Un géant Haïtien : Haïti Broilers

Malgré l'emprise de la filière dominicaine sur le marché des œufs de consommation en Haïti, il est possible pour des entreprises haïtiennes de se démarquer. Haïti Broilers constitue un exemple patent du type de développement que l'on peut obtenir dans la filière.

Créée en 2011 par un consortium de différents actionnaires dont Jamaican Broilers, Coles group et différents actionnaires haïtiens, Haïti Broilers est impliquée dans la production de poulets de chair et d'œufs de consommation. L'entreprise possède des installations et des facilités portuaires, ce qui lui permet de compter sur des incubateurs d'une capacité totale de 400 000 poussins par mois. Ces installations lui permettent aussi de produire 180 tonnes d'aliments par jour.

En plus de ces structures d'approvisionnement, Haïti Broilers détient ou loue des infrastructures d'élevage qui lui permet de produire actuellement plus de 200 000 œufs par jour. Selon les objectifs de croissance du groupe, d'ici les prochains mois, le nombre de pondeuses d'Haïti Broilers devrait dépasser les 350 000 pondeuses en production. Cette production pourra se faire sous contrôle direct de l'entreprise. À titre comparatif, aux États-Unis, il existe moins de 200 fermes avicoles qui possèdent plus de 75 000 pondeuses. Au Canada, la taille moyenne des entreprises se situe en deçà de 30 000 pondeuses.

En définitive, Haïti Broilers, avec ses infrastructures, pourrait théoriquement approvisionner la moitié des besoins en alimentation d'un cheptel de pondeuses qui fournirait l'ensemble des marchés haïtiens. Concernant l'incubateur, c'est l'ensemble du cheptel qui pourrait être produit par l'entreprise. En plus de ses capacités importantes au niveau des approvisionnements et en termes d'infrastructures de production, Haïti Broilers possède un réseau de compétences bien développé. En effet, l'entreprise compte un groupe de techniciens haïtiens de bon niveau et peut s'appuyer sur l'expertise développée par le Groupe Jamaican Broiler.

Disposant d'un accord avec l'État haïtien, Haïti Broilers bénéficie de la franchise douanière ainsi que d'exemption de taxes, si bien qu'il se trouve dans une structure de production équivalente aux entreprises dominicaines. On comprend pourquoi avec une telle structure et stratégie d'entreprise, la croissance d'Haïti Broilers fut très importante au cours des 5 dernières années.

Pour le moment, Haïti Broilers, par sa filiale Hi-Pro, peut fournir des poules prêtes à pondre à 695 HtG (10.5\$US) et vend sa moulée autour de 25 \$US par sac soit près de 17 HTG/lb.

Un acteur en devenir : Les Moulins d'Haïti

Les Moulins d'Haïti constituent, eux aussi, un groupe qui peut assurer un approvisionnement en aliments important. Les Moulins d'Haïti ont ré-ouverts leurs portes en 2011. Leur capacité de production de moulée en Haïti se situe autour de 120 tonnes/jour. Tout comme Haïti Broilers, les Moulins d'Haïti bénéficient des mêmes types de franchises douanières et d'exemption de taxe. Les Moulins d'Haïti se trouvent aussi dans une situation comparable aux fournisseurs de moulées dominicains.

Cette entreprise est formée par un groupe d'actionnaires composé de partenaires haïtiens ainsi que de groupes internationaux tels que Seaboard Corporation et Continental grain. Ces deux entreprises sont des multinationales actives sur les quatre continents dans les domaines de l'approvisionnement en grains et aliments pour les filières humaines et animales. Chacun de ces deux groupes possède des fermes avicoles importantes aux États-Unis et peut donc compter sur un vaste réseau d'expertise dans l'ensemble des secteurs du domaine avicole, de même que sur des ressources financières considérables.

Actuellement, les Moulins d'Haïti n'ont pas un niveau d'implication important dans la filière. Advenant une analyse positive du secteur par ce groupe, une stratégie d'investissement à moyen terme pourrait être envisagée pour les Moulins d'Haïti.

Pour le moment, les Moulins d'Haïti ne fournissent pas de pondeuses et n'ont pas d'entente avec des fournisseurs d'intrants ou d'équipements. Les Moulins d'Haïti commercialisent une moulée poules pondeuses à 12 GTH/lb.

À retenir

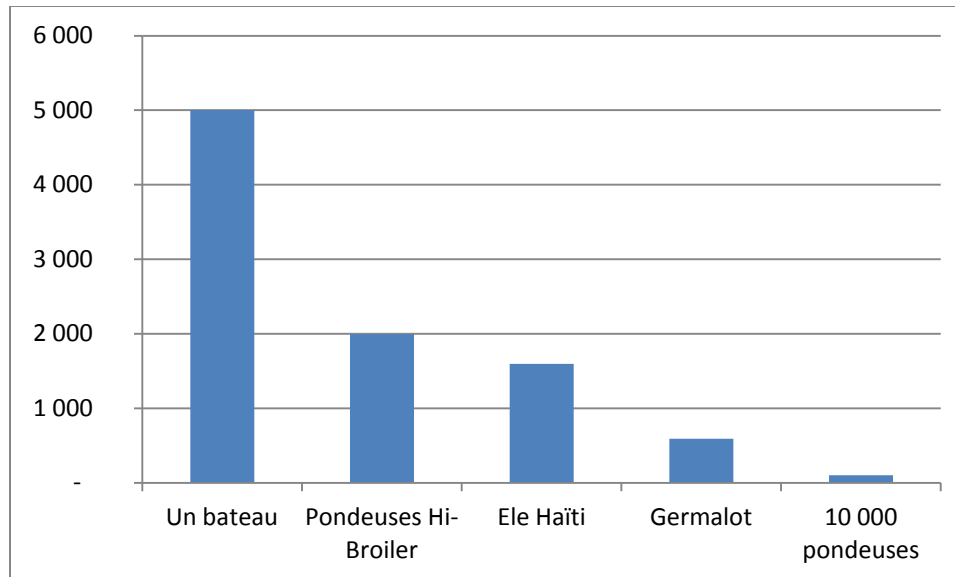
Ces deux grands acteurs bénéficient d'un accès maritime qui leur permet d'importer les céréales par bateau. Le volume minimal pour un bateau est de 5 000 tonnes. De plus, ils bénéficient également des mêmes avantages que les fournisseurs dominicains concernant les franchises douanières et exemption de taxes. Ces deux structures forment donc un oligopole solide sur lequel la filière devra nécessairement appuyer son développement.

b. Un petit groupe d'aviculteurs et de fournisseurs de services spécialisés

Hormis ces deux grands joueurs, la filière poules pondeuses en Haïti peut compter sur moins d'une demi-douzaine d'entreprises de taille moyenne. Ces entreprises possèdent environ 5 000 pondeuses et produisent durant toute l'année. Le niveau de technologie utilisé par ces entreprises est semblable à la technologie utilisée en République Dominicaine. Par ailleurs, un nombre important de micro-producteurs existe. Ceux-ci ne possèdent pas d'infrastructures modernes et utilisent des poules rustiques pour produire les œufs.

D'une façon générale, les éleveurs de pondeuses peuvent acheter leurs aliments à Hi-pro et aux Moulins d'Haïti mais ils s'approvisionnent souvent auprès de plus petits fournisseurs haïtiens (Ele Haïti, Germalot, etc.) qui offrent des moulées plus compétitives par rapport aux deux grands fournisseurs en faisant venir leurs aliments de République Dominicaine. Ele Haïti, qui représente le plus important fournisseur de moulées après Hi-pro et les Moulins d'Haïti, importe par conteneur l'équivalent de 123 tonnes par semaine. Actuellement Ele Haïti peut offrir une moulée autour de 12,5 HTG/lb. En analysant les volumes actuellement en jeu dans la filière poules pondeuses, on comprend les écarts en termes d'échelle de production. Le graphique qui suit permet de les visualiser.

Graphique 3: Comparaison des volumes de consommation en tonnes de moulée par entreprise (consommation de moulée pour trois mois, temps de conservation du maïs)



Afin de soutenir les activités de ce groupe de producteurs, plusieurs fournisseurs de services sont en activité. Il peut s'agir de fournisseurs de moulée, de poules pondeuses ou encore de matériels et équipements. Ils s'approvisionnent le plus souvent en République Dominicaine. Cette structure de fonctionnement, achat à petit volume et coût de transport élevé dû aux déplacements depuis la République Dominicaine, rend l'ensemble des acteurs de cette chaîne de valeur non compétitif en termes de prix par rapport au voisin dominicain.

Pour la plupart, les éleveurs de pondeuses de tailles importantes ont orienté leurs stratégies commerciales vers des marchés de niche afin de ne pas entrer en compétition directe avec les œufs dominicains. Par contre, il est à noter que les capacités et compétences techniques de ces différents acteurs sont adéquates. Les formations des entrepreneurs agricoles peuvent être de niveau technique et universitaire spécialisé (technicien formé à Cuba, Agronome de la FAMV, etc.).

c. Une distribution assurée par la micro-entreprise

Le maillon de la distribution de la filière poules pondeuses en Haïti ressemble à celui des autres filières. On y retrouve principalement les grossistes, les détaillants, les Madan Sara et des commerçants spécialisés comme par exemple les marchands « œufs bouillis ».

Les grossistes sont des professionnels du secteur de l'agroalimentaire œuvrant depuis un certain nombre d'années et qui commercialisent différents produits agroalimentaires. Ce sont des entrepreneurs légalement enregistrés avec une structure organisationnelle assez bien définie. Selon les informations recueillies, les grossistes ne s'approvisionnent pas auprès des aviculteurs haïtiens à cause du manque d'organisation de la filière et des arrivages irréguliers. Ces entreprises commercialiseraient moins de 5 000 œufs/jour selon les enquêtes consultées. Cette information n'a pas été validée lors de ce mandat. Leurs clients sont les détaillants, les marchés publics et les marchands ambulants, mais aussi les restaurants.

Les détaillants sont des supermarchés mais sont principalement des femmes travaillant seules. Ils peuvent avoir des petites boutiques où l'on retrouve des produits de première nécessité. On retrouve ce type de boutiques en milieu urbain. Encore une fois, selon les travaux consultés des micro-entreprises et les validations terrain, ces micro-entreprises commercialiseraient moins de 400 œufs/jour.

Les Madan Sara achètent chez des grossistes régionaux, des aviculteurs directement ou encore sur le marché à Port-au-Prince. Elles vont vendre sur les différents marchés communaux.

Les marchands « œufs bouillis » représentent une catégorie importante dans la filière poules pondeuses. Ce sont généralement des femmes qui transforment les œufs après les avoir achetés à des producteurs, grossistes, Madan Sara ou détaillants.

Pour des raisons non seulement de prix, mais aussi et surtout de régularité d'approvisionnement et de qualité, le secteur de la distribution préfère s'approvisionner en œufs dominicains. Par contre, à qualité égale et prix comparable, la distribution pourrait rapidement se tourner vers les fournisseurs locaux.

3.5 Évaluation de la rentabilité actuelle d'un élevage

a. Le compte d'exploitation et la structure de financement

Étant donné le faible nombre d'élevages de pondeuses de type productif en Haïti, il n'est pas possible d'estimer un coût de production et une évaluation de la rentabilité des entreprises en se basant sur les résultats moyens obtenus par les fermes. Il faut donc procéder par une projection de résultats possibles selon les informations disponibles. Les performances techniques prises en compte pour la réalisation de cette évaluation proviennent des estimations fournies par les techniciens rencontrés sur le terrain. Une validation en fonction de résultats techniques moyens obtenus pour des filières nord-américaines a été effectuée (Budget d'exploitation, Québec). Suivant les différents scénarios élaborés, il en est ressorti que pour couvrir les charges fixes reliées à un élevage de pondeuses, le point mort se situait autour de

10 000 pondeuses. L'évaluation du compte d'exploitation présenté ici est donc effectuée en prenant comme base de travail un élevage de 10 000 pondeuses.

Les revenus

Dans un premier temps, les revenus ont été évalués en fonction des prix des marchés. Sur l'ensemble du territoire haïtien, les prix de vente d'œufs à la ferme peuvent varier en fonction de la proximité avec la frontière dominicaine (ces prix varient de 5.83 HTG à Cap-Haïtien, pour augmenter à 6.94 HTG à Jacmel, certains producteurs sur des marchés de niche peuvent obtenir des prix plus élevés, tels que 8.43 HTG par œuf). En plus de la vente d'œufs, en fin de cycle, la vente des poules permet une entrée d'argent non négligeable qui représente 0.49 HTG par œuf. Enfin, le fumier de poule est aussi vendu (0.07 HTG/œuf). On peut donc figurer un revenu moyen de 7.31 HTG par œuf.

Les charges

Les charges les plus importantes pour la production d'œufs sont constituées par l'achat ou la production des poules ainsi que les dépenses en alimentation.

Actuellement, en Haïti, ces coûts d'alimentation sont élevés étant donné l'incapacité à profiter d'économie d'échelle. Ainsi, il en coûte en Haïti un minimum de 420 \$US/tonne pour acheter une moulée pour l'élevage. Ceci donne un coût d'alimentation par œufs de 3.54 HTG, soit plus de 40 % plus élevé que la compétition dominicaine qui obtient des coûts par œuf autour de 2.1 HTG. L'achat de pondeuses est aussi un poste de dépenses où les éleveurs haïtiens ne peuvent être compétitifs. Il suffit de prendre en compte que les coûts d'alimentation constituent là aussi un facteur critique dans la détermination du coût de production.

De plus, étant donné les volumes de pondeuses produites, le plus souvent les œufs sont livrés par avion ce qui augmente le prix de revient qui oscille entre 693 et 792 HTG par poulette (2.17 HTG/œuf).

Ces deux postes de dépenses constituent 78 % des charges variables d'un élevage de poules pondeuses. On comprend que dans ce cas de figure, il est actuellement très difficile pour un éleveur haïtien d'être compétitif sur les marchés de masse haïtiens. En prenant en compte quelques autres dépenses liées à l'achat de médicaments, de transport, etc., on peut estimer qu'actuellement un éleveur de poules pondeuses en Haïti dépense plus de 6.7 HTG par œuf pour couvrir les charges variables. Ceci le place dans une position peu compétitive en rapport à l'adversaire dominicain.

Les charges fixes liées à la production d'œufs sont nombreuses car la production ne requiert pas un degré de mécanisation élevé et donc peu de charges d'entretien. Les principales charges fixes sont liées aux ressources humaines ainsi que quelques coûts d'énergie et d'entretien. De plus, un coût est attribué à la location à long terme d'un terrain pour installer le poulailler. Concernant les ressources humaines, il a été pris en compte le salaire d'un propriétaire

détenant un bon niveau de compétences en gestion et production pour une entreprise de ce type ainsi qu'un personnel d'appui (voir tableau 7 page 23). L'ensemble de ces dépenses implique un coût par œuf (sans prendre en compte les frais d'intérêt, d'amortissement et de service de la dette) de 7.15 HTG. En fonction des possibilités de revenus (7.31 HTG/œuf), on peut estimer qu'actuellement, le fonds disponible pour le service de la dette par œuf est de 0.15 HTG soit pour un élevage de 10 000 pondeuses, soit 37 000 HTG mensuellement ou encore 555 000 HTG pour un cycle de 15 mois.

Les investissements pour 10 000 pondeuses

En plus de nécessiter un fonds de roulement de quelques jours (1 000 000 HTG) et de financer l'achat des pondeuses sur l'ensemble d'un cycle de 15 mois (8 000 000 HTG), les investissements nécessaires pour assurer le logement des pondeuses s'élèvent à plus de 8 000 000 HTG. Ces investissements consistent en l'achat de cages, d'un système d'éclairage et d'alimentation en eau ainsi que des bâtiments sommaires (voir détail dans budget investissement, tableau 8 page 24). Pour l'ensemble de ces investissements, un budget de plus de 17 millions de gourdes est à prévoir soit 1 700 HTG/poule. Ces investissements ont une durée de vie supérieure à 10 ans (voir détail dans budget investissement, tableau 8 page 24).

Structure de financement

Actuellement, pour financer cet investissement, les éleveurs ont accès à des financements sur des périodes excédant rarement 12 mois à des taux souvent supérieurs à 24 % annuel. Avec une telle offre de financement, on comprend qu'un éleveur de poules pondeuses doit absolument avoir la capacité d'autofinancer près des deux tiers des investissements (voir détail dans structure de financement, tableau 8 page 24). Devant un tel cas de figure, il n'est pas surprenant d'observer que les démarrages d'élevages de poules pondeuses sont quasi inexistantes. On comprend que cette offre de financement n'est pas adaptée aux besoins de l'industrie qui doit financer des investissements à long terme avec des produits de crédit court terme.

Il existe pourtant des institutions financières qui pourraient offrir des produits de financement à des conditions plus avantageuses. Par contre, la taille des entreprises actuelles (en bas de 5 000 pondeuses en moyenne), implique des niveaux de financement trop bas pour accéder à ces offres de crédit.

Tableau 7:

Compte d'exploitation poules pondeuses (actuel)

Cycle en mois	15
Quantité de poules	10 000
Taux de ponte	80%
Taux de mortalité par Cycle	10%

Date 30-nov-16

Région: Département de l'Ouest

0,015 \$ Taux de change 66

		Unité	Prix unité	Cycle	Mensuel	Cycle par		%
	Qt		Ght			Poule	Œuf	produit
Revenus								
Vente d'œufs (1)	3 649 200	œufs	6,75	24 614 584	1 640 972	2 461	6,75	
Vente de poules	9 000	poules	200	1 799 937	119 996	180	0,49	
Vente fumier, compost	2 500	sac	100	250 000	16 667	25	0,07	
total revenu				26 664 520	1 777 635	2 666	7,31	100%

		Unité	Prix unité	Cycle	Mensuel	Cycle par		%	RD*
			Ght			Poule	Œuf	produit	Œuf
Charges									
Variables									
Aliments	1 025 102	lbs	12,6	12 916 285	861 086	1 292	3,54	48%	2,10
Transport aliments	9 319	sacs	0,0	-	-	-	-	0%	0,16
Achats pondeuses	10 000		792,0	7 920 000	528 000	792	2,17	30%	0,39
Alvéoles (paquets de 30*140)	869	paq	1 250	1 086 071	72 405	109	0,30	4%	0,13
Médicaments	10 000	poules	7	70 000	4 667	7	0,02	0%	0,10
Eau	10 000	poules	0	-	-	-	-	0%	0,24
Mise en marché	10 137	caisses	25	253 417	16 894	25	0,07	1%	
Autres (transport, chaux, etc.)	10 000	poules	40	400 000	26 667	40	0,11	2%	0,12
Intérêt CT				1 800 000	120 000	180	0,49	7%	0,10
Total variables				24 445 773	1 629 718	2 445	6,70	92%	3,35
Marges sur charges variables				2 218 748	147 917	222	0,61	8%	

Fixes

Salaires 3 employés	15	mois	100 000	1 500 000	100 000	150	0,41	6%	0,05
Téléphone				10 000	667	1	0,00	0%	
Services profess. (vét, compt.)				45 000	3 000	5	0,01	0%	
Entret. Et répar.				10 000	667	1	0,00	0%	
Énergie et carburant				5 000	333	1	0,00	0%	
Amortissement				777 809	51 854	78	0,21	3%	0,48
Intérêt MLT					-	-	-	0%	
Afermage (0,07 m² par poule)	15	mois	6 250	93 750	6 250	9	0,03	0%	
Total fixes				2 441 559	162 771	244	0,67	9%	0,53
Total dépenses				26 887 332	1 792 489	2 689	7,37	101%	3,88

Bénéfice				(222 811)	(14 854)	(22)	(0,06)	-1%	
-----------------	--	--	--	------------------	-----------------	-------------	---------------	------------	--

RD* Coût de production République Dominicaine septembre 2013

Tableau 8:

Compte d'exploitation poules pondeuses (actuel)

Date **30-nov-16** Région: **Département de l'Ouest**

Calcul de la Capacité de Remboursement (CDR)	Cycle	Mensuel	Poule	Œuf	en %
Produits	26 664 520	1 777 635	2 666	7,31	100%
Charges avant intérêts et amortissements	26 109 523	1 740 635	2 611	7,15	98%
Cash flow, fond disponible service de la dette	554 998	37 000	55	0,15	2%
Service de la dette	-	-	-	-	0%
Solde résiduel	554 998	37 000	55	0,15	2%

Budget investissements					Amortissements par				%	RD*
Fonds de roulement		coûts/unit	total		Années	Par cycle	Poule	Œuf		
Dépenses mensuelles			1 092 302						6%	
Achat poules	10 000	792,0	7 920 000						46%	
		total	9 012 302						53%	
Moyen terme										
Cages à poules (90 poul./cage)	118	cages	26 400	3 105 882	10	388 235	39	0,11	18%	0,05
Système éclairage (génératrice)				990 000	10	123 750	12	0,03	6%	
Systèmes d'eau				1 584 000	15	132 000	13	0,04	9%	
		total	5 679 882						33%	
Long terme										
Plancher de béton (4,5 m²/cage)	7,00	m²/cage	2 000	1 647 059	25	82 353	8	0,02	10%	0,04
Toît (tôles ou plastiques)	7,00	m²/cage	1 000	823 529	20	51 471	5	0,01	5%	
		total	2 470 588						14%	
Total investissements				17 162 772	777 809				78	0,21

1716,277211

Structure de financement		Taux	Période		part du CT	% fin total
Autofinancement		Annuel	(années)			
Financement filière				-	0%	0%
Autofinancement				11 200 000	124%	65%
Total financement autre				11 200 000		65%
Court terme		Paiement en int				
Marge de crédit	120 000	24%	1	6 000 000	67%	35%
Moyen long terme		Mensualité			Part du MLT	
Moyen terme	-	24%	5	-	90%	0%
Long terme	-	24%	7	-	90%	0%
Total emprunt MLT				-	90%	0%
Total financement				17 200 000	100%	

Conclusion sur la rentabilité actuelle d'un élevage de poules pondeuses

Cette évaluation financière permet de conclure à la non-rentabilité actuelle de la production d'œufs de consommation pour les marchés de masse. Pour obtenir une rentabilité minimale, il faut, soit obtenir des marchés de niche plus rémunérateurs, ou encore, comme a pu le faire Haïti Broilers, profiter de structures de production déjà installées ainsi que de facilités pour les approvisionnements. Cette non-rentabilité est due à trois causes principales :

- Un coût des aliments pour les poules trop élevé en comparaison avec la compétition dominicaine;
- Un coût d'achat des pondeuses aussi prohibitif;
- Une structure de financement inadaptée.

b. L'effet de la taille du cheptel sur le coût de production

Devant les résultats financiers observés, il est possible de se questionner si le modèle de production à 10 000 pondeuses est celui à privilégier pour assurer le développement du secteur. Pour ce faire, on peut déterminer les effets d'une diminution importante du nombre de pondeuses par ferme.

○ Impact sur les revenus

Les revenus par œuf et par poule ne devraient pas être modifiés à la hausse. En effet, en diminuant la taille du troupeau, les résultats techniques ne devraient pas s'améliorer. De même, les réalités du marché restent similaires. Certaines entreprises pourraient tenter d'éliminer un intermédiaire mais alors la charge de travail et donc les coûts fixes vont augmenter.

○ Impact sur les dépenses

En diminuant la taille du troupeau, les possibles économies d'échelle seront plus difficiles à envisager. Par exemple, on peut voir que dans le coût de production présenté, il n'a pas été pris en compte des frais de livraison pour les sacs d'aliments. Avec une taille d'entreprise plus petite, ce type de frais tendra à se multiplier.

De même, si la taille du troupeau diminue, il deviendra plus difficile de couvrir les charges fixes ou encore il faudra changer de stratégie concernant la rémunération des ressources humaines. Ceci risque d'avoir un impact sur les résultats techniques.

○ Impact sur la structure de financement

Toujours en diminuant la taille du troupeau, on diminue aussi les besoins en financement. Par contre, les coûts pour financer le crédit pour de petits élevages seront plus élevés. Il s'ensuivra que le coût global du financement restera prohibitif.

c. Le risque concernant les fluctuations du taux de change

L'ensemble des intrants et des investissements de même que la structure de financement sont transigés en \$US, si bien que les producteurs de poules pondeuses sont constamment exposés aux risques de fluctuation du taux de change.

Dans une certaine mesure, les compétiteurs dominicains sont aussi exposés à un risque de fluctuation du taux de change car ils dépendent de l'approvisionnement international pour leurs achats en aliments. Par contre, leurs sources d'approvisionnement sont diversifiées (Brésil, Argentine, États-Unis). De plus, les autres déboursés sont en peso dominicain. La filière dominicaine est donc moins exposée que celle des éleveurs haïtiens.

L'analyse du risque concernant les fluctuations monétaires et la dépréciation de la HTG dépasse le cadre de ce travail. Par contre, dès maintenant, dans le cadre d'un plan de relance, il apparaît essentiel d'explorer des alternatives pour mitiger ce risque (Couverture, emprunt en Gourde, etc.).

3.6 Le point sur la production locale de céréales et protéagineux

La filière des poules pondeuses a été maintes fois identifiée comme une opportunité pour assurer le développement des cultures céréalières en Haïti. Il est vrai qu'avec un marché potentiel annuel de 130 000 tonnes, les débouchés possibles frappent l'imagination.

Ailleurs dans le monde par contre, il n'a pas toujours été constaté que les bassins céréaliers constituent des éléments clés permettant l'initiation d'une filière animale. Ainsi, les voisins dominicains ont développé leur filière avicole de façon tout à fait indépendante des filières céréalières puisqu'ils importent la majorité de leurs aliments. Il en est de même au Canada où les principales filières animales ont été développées dans l'est du pays, soit à près de 3 000 km des plaines céréalières. Le cas de la France est aussi notable. En effet, les filières animales sont bien souvent importatrices de céréales provenant de partout dans le monde. Ainsi, pour un ensemble de systèmes agricoles, la production animale de type monogastrique s'est développée de façon totalement indépendante des filières céréalières. Pour le cas d'Haïti, chercher à développer la chaîne de valeur des poules pondeuses en coordination avec les filières céréalières ajouterait des contraintes importantes qu'il n'est pas utile d'imposer aux deux secteurs d'activité.

Selon les enquêtes, les fournisseurs nationaux d'aliments ont de la difficulté à s'approvisionner en aliments locaux. Cette situation est présente autant dans le domaine des productions animales que dans d'autres secteurs d'activité (production de bière, etc.). En ce qui concerne la production de maïs, les agriculteurs cherchent en majorité à produire pour

l'autoconsommation. Ils arrivent toutefois régulièrement à produire des surplus qu'ils vont écouler sur les marchés locaux. Cette agriculture est saisonnière et la capacité de stockage est faible, voire inexistante (stockage en sacs, abris et greniers artisanaux, etc.). Ainsi la disponibilité en aliment local est très variable durant l'année. Par ailleurs, étant donné la multiplicité des producteurs et la faible technicité des systèmes de production, la gestion de la qualité des grains produits est très complexe. Enfin, pour une ferme avicole de taille industrielle, les volumes de commercialisation sont faibles (en général moins de 2 tonnes par agriculteur) ce qui complexifie la gestion des achats. Il est à noter que les difficultés concernant l'approvisionnement local ne proviennent pas du prix de vente des grains mais plutôt de logistiques de gestion des approvisionnements. En effet, les prix du maïs local sont souvent comparables au maïs importé (150 \$US la tonne).

Plusieurs projets sont en cours pour développer des centrales d'achats afin de regrouper l'offre en céréales (projet SMASH, etc.) et un arrimage pourra voir le jour entre ces structures de regroupement de l'offre et les fournisseurs d'intrants de la filière. En ce qui concerne les besoins en protéines, des recherches sont aussi en cours pour tenter de déterminer des variétés de plantes et des systèmes de production qui permettraient de développer un aliment complet produit au niveau national (Fondation Chivas). Pour le moment, ces projets sont en développement et des conclusions porteuses annoncent un avenir intéressant. Ces actions sont toujours à un stade d'expérimentation si bien qu'il n'est pas possible d'intégrer ces actions à l'actuel plan de relance.

Il est clair que le développement de la filière poules pondeuses fournira des opportunités intéressantes pour les filières céréalières. Par contre, avant de jouer ce rôle moteur, il convient de démarrer cette machine. Dans un premier temps, il apparaît donc plus important de consacrer les efforts au développement de la filière. Dans un second temps, les arrimages avec les filières céréalières pourront voir le jour.

Malgré tout, il est important de respecter certaines conditions afin que le développement de la filière puisse servir de levier aux producteurs locaux. Tout d'abord, il faut s'assurer d'une certaine indépendance entre les fournisseurs de moulée et les éleveurs de poules pondeuses. De plus, la structure de la filière doit être conçue afin que les producteurs locaux puissent s'insérer dans la chaîne d'approvisionnement. Pour ce faire, la taille de entreprises avicoles ne doit pas être trop importante, ce qui obligerait les fermes avicoles à adopter des systèmes d'approvisionnement dans lesquels les producteurs locaux ne pourront s'insérer (alimentation en vrac, etc.).

Dans un même ordre d'idée, la taille de l'élevage doit être assez importante pour qu'elle puisse intégrer des intrants locaux sans en devenir totalement dépendante. Par exemple, en gérant des volumes de maïs importants, il sera possible pour un éleveur de volaille de diluer des grains locaux possédant des taux d'aflatoxine plus élevé dans un volume de grains provenant des grandes meuneries afin d'obtenir une qualité finale de moulée acceptable.

Ainsi le développement d'élevages de type industriel permettant un approvisionnement mixte(importations, productions locales) assurerait une plus grande flexibilité pour les acteurs des l'ensemble des filières.

3.7 La gouvernance de la filière

Pour assurer une certaine coordination dans la filière, il existe deux organisations connues par l'ensemble des acteurs. L'Association Haïtienne Pour le Développement de l'Élevage (AHPEL) et le MARNDR. Par contre, d'un aveu général, aucune de ces structures ne joue un quelconque rôle fondamental. Certains ont mentionné que l'AHPEL ne jouit plus de la crédibilité nécessaire pour assumer un quelconque leadership. Par ailleurs, au niveau du MARNDR, plusieurs acteurs ont mentionné n'avoir pas eu de contact avec eux depuis un nombre important de mois voire d'années. Plusieurs acteurs ont mentionné qu'ils seraient intéressés à s'impliquer dans le développement de la filière. Pris séparément, chacun des acteurs de la filière fait montre d'un dynamisme important et semble avoir une ouverture à travailler en partenariat. Toutefois, aucun n'a trouvé un cadre pour assurer cette nécessaire coordination.

3.8 Synthèse des forces et faiblesses du secteur

En résumé, le diagnostic du secteur nous permet de conclure que le secteur possède de réels point forts et opportunités qui, bien exploités, pourront permettre de surmonter les faiblesses. Voici la synthèse de l'analyse du secteur :

Les principales forces et opportunités :

- Le marché global est porteur;
- Les importateurs de céréales forment un oligopole qui a la capacité d'entrer en compétition en termes de prix d'aliments face au voisin dominicain;
- Les membres de cet oligopole possèdent un vaste réseau qui a :
 - Des compétences techniques pertinentes dans le domaine avicole;
 - Des ressources financières importantes.
- Le niveau de compétences techniques de l'ensemble des acteurs de la filière est bon;
- Le maillon de la distribution constitue un marché ouvert qu'il sera possible de pénétrer rapidement;
- Un système financier existe et peut être impliqué dans la filière pour fournir un cadre financier adéquat.

Les principaux points faibles et menaces :

- La filière dominicaine possède un niveau d'efficacité redoutable et le marché haïtien est vital pour son développement;
- La taille moyenne des élevages est trop faible et ne permet pas les économies d'échelle;
- Un cadre financier permettant le financement de nouvelles entreprises est à construire;
- L'absence d'une coordination efficace entre les acteurs nuit à l'élaboration d'un plan de développement concerté.

Les goulots d'étranglement identifiés

1^{er} verrou : Freiner le compétiteur dominicain

- S'assurer d'un contrôle de la frontière terrestre (assurer une intensification continue des contrôles).

2^{ème} verrou : Augmenter la taille et le nombre des entreprises pour bénéficier des nécessaires économies d'échelle

- Changer d'échelle de production afin que les fournisseurs de moulée puissent utiliser pleinement leur capacité d'approvisionnement (augmenter les volumes de consommation de maïs afin de permettre un approvisionnement régulier par bateau en vrac et non par conteneur en sacs);
- Structurer la production afin de mieux planifier les besoins en poules prêtes à pondre, ce qui permettra de réduire les coûts de transport des œufs fertiles (par bateau et non par avion) et ce qui permettra aussi une économie d'échelle concernant les coûts d'alimentation pour la production de poules prêtes à pondre.

3^{ème} verrou : Mettre en place une stratégie de financement adaptée au besoin de la chaîne de valeur

- En changeant d'échelle au niveau du développement d'entreprise, les niveaux de financement augmentent et des institutions financières qui offrent des financements plus élevés mais possédant des conditions plus avantageuses;
- En impliquant différents acteurs dans la structure de financement afin d'assurer un partage des risques;
- En mettant en place des accords et des contrats entre les différents maillons de la chaîne pour mitiger les risques;
- En formalisant et standardisant les ententes concernant le foncier afin de sécuriser la production.

IV. Partie 2 : Le plan de relance

Le diagnostic de la chaîne de valeur des poules pondeuses permet de démontrer que même s'il existe de goulots d'étranglement importants pour développer le secteur, des actions concertées pourront permettre de lever ces principaux verrous.

4.1 Les axes de travail d'un plan de relance

Voici les principaux axes de travail nécessaires pour la mise en œuvre d'un plan de relance :

1. S'assurer d'un contrôle de la contrebande (assurer une intensification continue des contrôles);
2. Assurer la collaboration des membres de l'oligopole;
3. Établir un modèle d'affaire viable;
4. Assurer une concertation entre les acteurs afin de permettre la mise en place du modèle;
5. Assurer l'implantation de la stratégie.

4.2 Les actions à mettre en place

a. Contrôle de la contrebande

Tel que mentionné dans la première partie, les marchés haïtiens, incluant la filière poules pondeuses, sont dans un tel état d'interdépendance qu'il est pratiquement impossible d'éliminer la contrebande d'œufs à la frontière.

Par ailleurs, la structure de l'activité de contrebande est maintenant bien ancrée dans le fonctionnement de la filière. Ainsi si l'État haïtien souhaite modifier sa politique pour introduire des barrières de types tarifaires ou réglementaires pour rendre l'entrée des œufs de République Dominicaine par voie légale possible, il s'ensuivra que la filière dominicaine ne va pas se soumettre à ces nouvelles mesures mais plutôt continuer à passer par le système illégal de contrebande. Il semble donc que les efforts pour limiter et compliquer l'entrée des œufs dominicains en Haïti ne passent pas par des améliorations de types réglementaires ou législatifs mais bien par l'augmentation des mesures de contrôle de la contrebande.

Pour ce faire, les acteurs de la filière poules pondeuses devront constamment maintenir une pression sur les autorités douanières pour s'assurer que les contrôles soient effectués. Par ailleurs, les acteurs de la filière doivent s'opposer à toute modification législative concernant la barrière sanitaire mise en place en 2008. Un plan de communication doit être mis en place pour faire valoir le point de vue des producteurs de poules pondeuses.

L'AHPEL est la structure qui pourra le mieux assurer ce rôle d'agent de communication et de pression pour faire valoir l'intérêt de la filière. Par ailleurs, des campagnes ciblées de pressions sur les acteurs dans des zones précises pourront avoir un impact plus important sur les acteurs de la contrebande qu'une large campagne nationale. Ainsi la stratégie devra être d'établir des campagnes de contrôle de la contrebande précisément dans les régions prioritaires par le plan de relance. Il s'agira de reconquérir le territoire région par région.

b. Assurer la collaboration des membres de l'oligopole

Comme il a été possible de le constater, pour permettre un développement de la filière, il est primordial que les membres de l'oligopole s'impliquent. Pour ce faire, il faut mettre en place un cadre incitatif afin de leur fournir des avantages importants pour s'impliquer et s'assurer que leurs risques d'implication soient minimisés.

En ce qui concerne les avantages à s'impliquer, il est clair que le développement de la filière poules pondeuses leur permettra une augmentation substantielle de leurs ventes. Il faut, par contre, que cette augmentation se produise rapidement et non sur une longue échelle de temps. C'est pourquoi on doit en arriver rapidement à un volume d'affaire conséquent pour eux. Il faut arriver à des niveaux de production qui correspondent à leurs échelles de production. Ici on comprend que ces deux grands fournisseurs fonctionnent avec des volumes de l'ordre de 5 000 tonnes (un bateau). Ceci correspond à un cheptel total autour de 500 000 poules pondeuses qui pourront consommer ces grains tous les trois mois. Le plan de relance de la filière doit permettre d'obtenir ces volumes de production dans un horizon de moins de 5 ans si on ne considère que la filière poules pondeuses. Par contre, d'autres secteurs d'activités sont demandeurs de grains et d'oléagineux notamment la filière poulets de chair.

En ce qui concerne les risques, ces deux fournisseurs potentiels de moulées possèdent déjà l'ensemble des infrastructures pour fournir la moulée aux éleveurs. Haïti Broilers possède même les incubateurs ainsi que les infrastructures pour produire les poulettes prêtes à pondre. En s'impliquant dans cette filière, les membres de l'oligopole n'auront pas à effectuer de nombreux investissements à l'interne. Leur risque financier sera donc bas à ce sujet. Les risques encourus seront surtout sur les stocks court terme. Pour limiter ces risques, plusieurs mesures peuvent être mises en place. Elles consisteront principalement à limiter les risques d'entreprises au moment de l'implantation des poulaillers. Dans la partie suivante, différents éléments seront proposés pour limiter ces risques.

Un autre risque pour ces partenaires consiste à assurer des efforts nécessaires pour développer cette filière et pour que, par la suite, les éleveurs regroupés trouvent d'autres partenaires pour assurer leurs besoins en aliments. Pour limiter ce risque, ces deux grands fournisseurs doivent faire partie intégrante du modèle d'affaire dans des relations contractuelles avec les différents partenaires de la chaîne de valeur.

Pour le moment, suite aux rencontres préparatoires à l'établissement de ce plan de relance, il a été possible de constater un intérêt pour ces deux structures de s'impliquer dans la relance de la filière poules pondeuses. C'est pourquoi, il n'apparaît pas pertinent d'intégrer dans ce plan de relance des mesures contraignantes envers ces acteurs. Bien sûr, étant donné les avantages concédés à ces entreprises et même le niveau d'implication de l'État haïtien envers ces structures, il pourrait être envisagé des mesures coercitives envers ces entreprises si on en vient à constater un manque important de collaboration.

c. Un modèle d'affaire viable

Les cibles concernant le cadre financier d'un poulailler modèle

Comme il a été mentionné dans le diagnostic, il n'est pas possible de démarrer une entreprise de poules pondeuses dans le cadre actuel. Les démarrages qui se sont réalisés ont bénéficié de subventions provenant le plus souvent d'ONG ou de bailleurs de fonds. De plus, les entreprises créées visent des marchés de niche.

Pour développer un plan de relance, il faut construire un modèle d'affaire viable. Pour ce faire, dans un premier temps, il convient de modéliser un compte d'exploitation qui permettrait de dégager une rentabilité minimale. Comme il a été possible de le constater dans l'analyse du compte d'exploitation au moment du diagnostic, en deçà de 10 000 pondeuses la rentabilité est presque impossible. Par ailleurs, pour permettre aux partenaires d'affaires (fournisseurs de moulée, de poulettes, Institutions financières) de rentabiliser leurs opérations, il est nécessaire d'obtenir une taille d'entreprise minimale. Le modèle est donc construit pour un minimum de 10 000 pondeuses.

Les revenus

Advenant la réalisation d'un plan de relance, il faudra nécessairement viser des marchés de masse. De plus, si les volumes sur les marchés augmentent, à moyen terme, la compétition dominicaine voudra maintenir des prix plus bas. En ce qui concerne les revenus, il faut donc estimer que le prix des œufs restera bas. Il a donc été pris en compte dans le modèle un prix de vente par œuf de 5.75 HTG. Ce prix correspond au prix du marché de gros à Santo-Domingo (4.28 HTG) auquel on a ajouté des frais de transport et de transaction auprès d'intermédiaires (1.47 HGT/œuf).

Les charges

Le coût de production global doit baisser notamment en termes de coûts des aliments ainsi qu'en termes de coûts d'achat des pondeuses. L'analyse de la situation nous a permis de déterminer que les fournisseurs d'aliments se trouvaient dans une situation similaire aux fournisseurs de la République Dominicaine. En conséquence, ces fournisseurs, advenant des volumes de production conséquents, pourront proposer des prix d'aliments beaucoup plus bas que ceux actuellement pratiqués.

Suite aux dernières rencontres avec ces fabricants, ils ont mentionné que des réductions concernant le prix de la moulée sont possibles. Pour en arriver à une rentabilité minimale, le prix de la moulée ainsi que les prix des pondeuses doivent se situer en bas de 10.5 HTG la livre. Avec un tel prix, et advenant un approvisionnement en œufs fertiles par bateau, le coût de production des poulettes pourra aussi diminuer. Il devra se trouver en deçà de 600 HTG par poulette. Avec ces deux principaux changements, malgré la baisse du prix de vente, la marge sur les charges variables par œuf pourra pratiquement doubler (0.61 HTG/œuf à 1.16 HTG/œuf). En ce qui concerne les charges fixes, il semble que peu de gains sont identifiables à ce sujet (voir tableau 9 page 35).

Les investissements

Advenant l'implantation d'un plan de relance et donc le démarrage dans un court laps de temps d'un nombre important d'entreprises, des économies d'échelle et donc une baisse du coût d'investissement global pourraient être identifiées. Dans le cadre du présent mandat, il n'a pas été possible de débiter des discussions sur ce sujet avec les principaux fournisseurs de matériel. C'est pourquoi dans le modèle proposé ici, le coût des investissements n'est pas modifié (voir tableau 10 page 36). Ces fournisseurs de matériaux devraient avoir des solutions pour diminuer les investissements.

La structure de financement

Différentes institutions financières ont été rencontrées, dans l'alternative d'un plan de relance bien structuré avec des financements de l'ordre de grandeur de 15 millions de HTG. Plusieurs groupes financiers pourraient envisager le financement de ces entreprises avicoles. Pour ce faire, il faudrait une structure de remboursement de la dette plus en lien avec la durée de vie réelle des actifs. La structure de financement proposée figure dans le tableau 10 page 35.

Afin de partager le risque, il est proposé trois types de financement. Un premier venant directement de l'entrepreneur (ou du groupe d'entrepreneurs) qui pourra se situer autour de 1 500 000 HTG. Cet investissement correspond à 10 % des besoins en investissements. Un deuxième niveau d'investisseurs pourra être constitué par les partenaires de la filière, soit les

fournisseurs en aliments ou en pondeuses. L'intérêt pour ces deux acteurs est évident. En effet, en permettant le démarrage des telles entreprises avicoles, ces partenaires créent pour eux-mêmes un important marché pour l'avenir. En quelques mois de vente d'aliments, le principal fournisseur d'aliments pourra rentabiliser son investissement de départ. Dans le modèle proposé, la contribution des partenaires de la filière est de 2 500 000 HTG soit un peu plus de 15 % des besoins. Enfin, afin d'assurer les investissements à moyen et long terme, une institution financière devra pouvoir fournir trois types de prêts à un taux annuel de 9 %. Le premier prêt va consister en une marge de crédit ou encore un prêt court terme d'un an qui servira principalement à financer en partie l'achat de pondeuses. Les deux prêts suivants permettront de financer les équipements sur une période de 5 ans ainsi que les bâtiments sur une période de 7 ans (voir structure de financement, tableau 10 page 35).

Rentabilité globale

Ce modèle d'entreprise permettra de générer un solde résiduel et donc des liquidités par cycle de plus de 450 000 HTG pour les premières années soit 2 % des produits de l'entreprise. Par ailleurs, une fois la première tranche de prêt remboursée, le solde résiduel pourra tripler.

Avec un tel modèle, il est envisagé une rentabilité potentielle pour ces entreprises. Advenant une baisse de prix au niveau de certains autres intrants (par des achats groupés, etc.) de même qu'au niveau de certains investissements, on pourra encore améliorer la rentabilité du modèle. Par ailleurs, les résultats techniques envisagés sont conservateurs. Ici encore, les entrepreneurs pourront obtenir des gains.

Ce modèle type d'entreprise a fait l'objet de discussions avec les différents partenaires de la filière qui doivent se positionner face à celui-ci. Des représentants de chacun des maillons de la chaîne ont accepté de prendre ce modèle comme base de travail pour continuer les discussions dans le cadre de l'exécution du plan de relance. Ce modèle pourra donc être précisé et adapté.

Tableau 9 :

Compte d'exploitation poules pondeuses (visé)

Cycle en mois	15
Quantité de poules	10 000
Taux de ponte	80%
Taux de mortalité par Cycle	10%

Région: Département de l'Ouest

Date

30-nov-16

0,015 \$ Taux de change 66

		Unité	Prix unité	Cycle	Mensuel	Cycle par		%
Revenus	Qt		Ght			Poule	Œuf	produit
Vente d'œufs (1)	3 649 200	œufs	5,75	20 982 608	1 398 841	2 098	5,75	
Vente de poules	9 000	poules	200	1 799 937	119 996	180	0,49	
Vente fumier, compost	2 500	sac	100	250 000	16 667	25	0,07	
total revenu				23 032 545	1 535 503	2 303	6,31	100%

		Unité	Prix unité	Cycle	Mensuel	Cycle par		%	RD*
Charges			Ght			Poule	Œuf	produit	Œuf
Variables									
Aliments	1 025 102	lbs	10,5	10 763 571	717 571	1 076	2,95	47%	2,10
Transport aliments	9 319	sacs	0,0	-	-	-	-	0%	0,16
Achats pondeuses	10 000		600	5 999 400	399 960	600	1,64	26%	0,39
Alvéoles (paquets de 30*140)	869	paq	1 250	1 086 071	72 405	109	0,30	5%	0,13
Médicaments	10 000	poules	7	70 000	4 667	7	0,02	0%	0,10
Eau	10 000	poules	0	-	-	-	-	0%	0,24
Mise en marché	10 137	caisses	25	253 417	16 894	25	0,07	1%	
Autres (transport, chaux, etc.)	10 000	poules	40	400 000	26 667	40	0,11	2%	0,12
Intérêt CT				211 682	14 112	21	0,06	1%	0,10
Total variables				18 784 140	1 252 276	1 878	5,15	82%	3,35
Marges sur charges variables				4 248 404	283 227	425	1,16	18%	

Fixes

Salaires 3 employés	15	mois	100 000	1 500 000	100 000	150	0,41	7%	0,05
Téléphone				10 000	667	1	0,00	0%	
Services profess. (vét, compt.)				45 000	3 000	5	0,01	0%	
Entret. Et répar.				10 000	667	1	0,00	0%	
Énergie et carburant				5 000	333	1	0,00	0%	
Amortissement				777 809	51 854	78	0,21	3%	0,48
Intérêt MLT				222 353	14 824	22	0,06	1%	
Afermage (0,07 m² par poule)	15	mois	6 250	93 750	6 250	9	0,03	0%	
Total fixes				2 663 912	177 594	266	0,73	12%	0,53
Total dépenses				21 448 052	1 429 870	2 145	5,88	93%	3,88

Bénéfice				1 584 492	105 633	158	0,43	7%	
-----------------	--	--	--	------------------	----------------	------------	-------------	-----------	--

RD* Coût de production République Dominicaine septembre 2013

Tableau 10 :

Compte d'exploitation poules pondeuses (visé)

Date 30-nov-16 Région: Département de l'Ouest

Calcul de la Capacité de Remboursement (CDR)	Cycle	Mensuel	Poule	Œuf	en %
Produits	23 032 545	1 535 503	2 303	6,31	100%
Charges avant intérêts et amortissements	20 447 890	1 363 193	2 045	5,60	89%
Cash flow, fond disponible service de la dette	2 584 654	172 310	258	0,71	11%
Service de la dette	2 128 336	141 889	213	0,58	9%
Solde résiduel	456 318	30 421	46	0,13	2%

Coût budget investissements					Amortissements par				%	RD*
Fonds de roulement			coûts/unit	total	Années	Par cycle	Poule	Œuf		
Dépenses mensuelles				948 787					6%	
Achat poules	10 000		600	5 999 400					40%	
			total	6 948 187					46%	
Moyen terme										
Cages à poules (90 poul./cage)	118	cages	26 400	3 105 882	10	388 235	39	0,11	21%	0,05
Système éclairage (génératrice)				990 000	10	123 750	12	0,03	7%	
Systèmes d'eau				1 584 000	15	132 000	13	0,04	10%	
			total	5 679 882					38%	
Long terme										
Plancher de béton (4,5 m²/cage)	7,00	m²/cage	2 000	1 647 059	25	82 353	8	0,02	11%	0,04
Toît (tôles ou plastiques)	7,00	m²/cage	1 000	823 529	20	51 471	5	0,01	5%	
			total	2 470 588					16%	
Total investissements				15 098 658		777 809	78	0,21	100%	0,09

Structure de financement					Taux	Période		
Autofinancement					Annuel	(années)	Part du CT	% fin total
Financement filière				2 500 001			36%	17%
Autofinancement				1 500 002			22%	10%
Total financement autre				4 000 003				26%
Court terme	Paiement en int							
Marge de crédit	14 112	9%	1	3 763 232			54%	25%
Moyen long terme	Mensualité						Part du MLT	
Moyen terme	106 115	9%	5	5 111 894			90%	34%
Long terme	35 775	9%	7	2 223 529			90%	15%
Total emprunt MLT				7 335 424			90%	49%
Total financement				15 098 658			100%	

d. Un cadre organisationnel

Comme il a été mentionné dans le diagnostic, il n'y a que très peu d'entreprises avicoles possédant plus de 5 000 pondeuses. Par ailleurs, l'analyse de la rentabilité d'un élevage de pondeuses de même que les nécessaires économies d'échelle pour assurer la rentabilité des différents maillons de la filière impose une taille minimale de poulailler.

Si cette taille d'entreprise à privilégier s'impose, il faudra assurer leur implantation. Pour ce faire, ces entreprises devront bénéficier d'un cadre de soutien organisationnel important pour à tout le moins, soutenir leur démarrage. Ce cadre permettra de minimiser les risques d'échecs lors de l'implantation. Les principaux éléments de cette structure organisationnelle sont :

1. Formaliser, légaliser, sécuriser les ententes concernant les approvisionnements (en poulettes prêtes à pondre et en aliments), le foncier et le financement de l'entreprise

Autant pour les futurs aviculteurs que pour les principaux fournisseurs (moulées et poulettes) et pour les prêteurs, il est important de sécuriser les approvisionnements, le financement et la production.

Pour ce faire, une entente doit être conclue entre ces différentes parties. Dans cette entente, du côté de l'aviculteur, il doit pouvoir rassurer quant à sa capacité effective et son engagement à produire des œufs de poule. C'est pourquoi dans l'entente, il devra fournir une garantie de la possibilité d'utilisation du terrain (entente de location long terme ou preuve de propriété) et une garantie de l'intention à produire (formation de base, etc.). Dans le même ordre d'idée, les partenaires de la filière doivent aussi clairement s'engager sur un prix maximum pour l'intrant sur la durée d'un cycle, une date de livraison fixe concernant les intrants. Enfin, le prêteur devra lui aussi garantir une structure de financement adéquate. Pour mettre en place tous ces éléments, une séquence d'actions doit être prise en compte et respectée, ce qui implique un important niveau de préparation. Dans ce cas, il va s'avérer essentiel qu'un agent externe appuie les différentes parties et plus spécifiquement le futur aviculteur.

2. Limiter les risques de production

L'élevage de poules pondeuses est une production qui n'implique pas d'opérations techniques complexes (aucune opération pour stimuler la reproduction, peu de changements d'alimentation, etc.).

Par ailleurs, les risques associés aux aléas météorologiques sont moins importants que pour d'autres types de production (élevage totalement hors-sol), si bien que les risques de production peuvent être contrôlés. Par contre, la rentabilité de l'élevage ne peut être obtenue qu'à condition d'obtenir des résultats techniques optimaux. C'est pourquoi, afin de limiter les risques de baisse de production, il sera important que les entrepreneurs qui vont débiter

obtiennent un service d'encadrement technique qui leur permettra d'ajuster rapidement leur régie en cas de difficultés.

Plusieurs organismes ont les compétences ou les ressources pour développer ces compétences afin d'accompagner les éleveurs (fournisseurs d'intrants, institutions d'enseignements, fournisseurs de matériels, consultants, etc.). Les fournisseurs de moulées sont les acteurs de la filière qui sont le plus souvent en contact avec les éleveurs (livraison régulière de moulée). Ces mêmes fournisseurs sont aussi ceux qui vont courir le plus grand risque si des problèmes techniques surviennent (diminution importantes de ventes de moulée). Il apparaît donc avantageux que ces entreprises prennent en charge le suivi et l'accompagnement technique des producteurs.

3. Sécuriser la commercialisation et assurer un appui de gestion

Les risques de production, s'ils existent, peuvent être contrôlés au moyen d'un encadrement adéquat. Par ailleurs, un élevage de pondeuses pose aussi des défis importants concernant la commercialisation des œufs ainsi que la gestion de l'entreprise. En effet, il a été défini dans la première partie du document qu'il existe un marché important pour les œufs en Haïti. Les intervenants rencontrés ont aussi mentionné qu'ils ont en général de la difficulté à répondre à la demande. Néanmoins la gestion de ces marchés pose des défis. De même, étant donné que ce type d'entreprise obtient une rentabilité faible par unité de production et qu'elle dégage des marges grâce à l'obtention de volume, la gestion de l'entreprise et principalement des dépenses revêtent un enjeu majeur. Pour soutenir l'entrepreneur dans ces secteurs d'activités, un accompagnement sera nécessaire. Pour le moment, dans le cadre du projet SYFAAH, il existe des conseillers techniques de gestion (CTG) qui peuvent fournir un conseil de ce type aux entrepreneurs, il serait indiqué que des CTG soient affectés à l'appui conseil auprès de ces entrepreneurs.

e. Stratégies de déploiement

Stratégie de croissance de la production

Les lignes directrices d'un modèle d'entreprise étant construites, il faut déterminer une stratégie d'implantation de ces structures. Il faut tout d'abord déterminer un nombre minimum d'entreprises à mettre en place. Comme il a été mentionné, afin d'optimiser rapidement les installations des fournisseurs d'intrants, il est souhaitable que dans un horizon de 5 ans, un cheptel de 500 000 pondeuses soit en activité ce qui permettrait de justifier en elle-même cette filière pour les fournisseurs de grain.

Actuellement, il est possible de compter en Haïti un cheptel supérieur à 400 000 pondeuses. En facilitant la concertation dans la filière et en assurant l'implantation d'une dizaine de fermes de 10 000 pondeuses, on permettrait un arrimage intéressant entre les volumes à importer et la consommation des pondeuses. Par ailleurs, en considérant que les fournisseurs de moulées approvisionnent aussi d'autres secteurs d'activité, on peut comprendre que l'implantation de dix fermes au cours des deux prochaines années permettra de justifier l'intérêt des fournisseurs d'intrants.

De plus, en termes de financement, l'implantation d'une entreprise représente plus de 150 000 \$US. Pour une dizaine d'élevages de poules pondeuses, les besoins seront de l'ordre de 1 500 000 \$US. Selon l'institution financière rencontrée, la mobilisation de ces fonds représente un défi possible mais exigeant.

Enfin, en termes d'impact sur les marchés, de logistique à mettre en place, de modèle d'affaire à construire, de structure de concertation, de confiance mutuelle à bâtir, etc., l'implantation de 10 nouvelles entreprises représente un défi très exigeant également. Ainsi au cours des années 2017-2018, si l'industrie relève le défi de réussir l'implantation de ces 10 nouveaux poulaillers, elle aura démontré sa capacité à relever des défis d'envergure.

Dans un deuxième temps, au cours des années 2019 et 2020, une fois les modèles établis et suivant l'analyse des résultats de ces implantations, une deuxième phase de développement pourra voir le jour, avec des objectifs possiblement plus ambitieux soit 20 démarrages par année.

Stratégie de localisation

Pour déterminer la stratégie de déploiement, il faut dans un premier temps déterminer quels sont les critères à prendre en compte pour établir cette stratégie.

Comme premier critère, on doit prendre en compte l'efficacité et la rentabilité des opérations. En effet, face à la compétition dominicaine qui est présente dans tout le pays, il faut absolument qu'en terme de coût de production, la filière haïtienne soit efficace. Un des facteurs essentiels en terme de coût de production, notamment pour les aliments, concerne le transport. La distribution et notamment l'efficacité dans le transport des œufs aura aussi une incidence majeure sur le coût de production. En prenant en compte ces deux facteurs, il apparaît plus opportun que l'implantation des nouveaux élevages soient majoritairement concentrés dans une ou deux régions. Ceci permettra de faciliter la gestion quant à la livraison des aliments et de rentabiliser les stratégies de distribution.

En plus de diminuer les coûts de production, il sera aussi possible de maximiser les interventions concernant les efforts de contrôle pour les œufs de contrebande. En accentuant la pression sur les contrebandiers sur une seule zone d'intervention, il sera plus facile de

dégager un espace commercial pour les œufs haïtiens. Les contrebandiers auront tendance à se déplacer vers les zones où la pression sera moins forte. Au niveau commercial, il faudra déterminer quel rayon d'implantation est nécessaire pour que la taille du marché soit assez grande pour permettre l'absorption de cette nouvelle production.

Toujours en relation avec le compétiteur dominicain, pour débiter, il convient de s'attaquer aux marchés les moins favorables pour eux, c'est-à-dire dans les zones où les coûts de transport sont les plus élevés pour eux. Les départements sur les zones frontalières sont donc à éviter. La zone de Port-au-Prince avec la multiplication des possibilités de transport apparaît aussi une région où la compétition des Dominicains sera forte. Dans un premier temps, on peut penser que la région de Jacmel ainsi que les départements du Sud et Sud-ouest représentent des zones où la compétition dominicaine sera plus facile à déloger.

Bien sûr, pour limiter les frais de transport des grains importés, il conviendrait d'installer les entreprises à proximité des ports. D'autant plus que cette zone est aussi à proximité de la plus importante zone de consommation d'Haïti, soit Port au Prince. Cette installation va par contre nuire fortement aux possibles futurs producteurs de céréales qui voudront approvisionner les poulaillers. Pour cette raison et parce que le département du Sud constitue une région où la compétition dominicaine sera moins forte (plus éloignée de la frontière), il serait intéressant d'axer l'implantation des nouveaux poulaillers dans deux départements, soit :

- Département de l'Ouest : Notamment entre Port-au-Prince et Lafiteau où la stratégie de diminution des coûts de transport et de distribution sera maximisée.
- Une deuxième zone dans le département du Sud, aux Cayes, où la compétition avec les Dominicains pourra être plus faible. Cette région compte comme avantage de bénéficier de zones propices à la production de céréales (plaines des Cayes, Torbeck, Chantal), d'une école technique (SEED) qui forme des techniciens de bon niveau en production avicole ainsi que de quelques fermes et associations déjà actives.

4.3 Mise en place d'un comité de développement

Il est possible de constater que l'implantation de cette stratégie de relance nécessite l'implication d'un nombre important d'acteurs qui devront continuellement ajuster leurs actions et décisions en fonction des changements de conjoncture. On comprend que les actions de chacun des membres de la filière auront des conséquences sur les autres acteurs.

À plusieurs reprises, des actions concertées doivent être mises en place. La mise en place d'un comité de développement apparaît donc essentielle.

Sur ce comité, devront siéger les principaux partenaires de la chaîne de valeur. Ainsi tout d'abord, devront figurer, pour le maillon de la fourniture d'aliments, un représentant d'Haïti Broilers ainsi qu'un représentant des Moulins d'Haïti. Par la suite, pour le maillon des

fournisseurs d'intrants et de service, devrait figurer Ele Haïti ainsi que Vidro-Trading et Germalot. Le maillon du financement devra aussi être représenté, FDI constitue un intervenant pertinent sur cette table. Enfin deux représentants du maillon de la production pourront compléter le comité.

Il sera important que l'objectif de ce comité de développement soit bien clair dès le départ du processus soit de s'assurer de l'exécution du plan d'action. Il faudra s'assurer que les discussions ne dévient pas vers d'autres sujets. Par ailleurs, l'exécution de ce plan d'action va nécessiter des négociations entre les partenaires, il faudra donc s'assurer qu'un espace de négociation soit maintenu tout au long du processus. Pour ce faire, ce comité doit être dirigé par un agent de développement externe à l'ensemble de ces structures. Il sera important que cet agent de développement puisse assurer un travail de médiation auprès des différents acteurs. Cet agent de développement pourra voir à ajouter des membres à ce comité de développement, voire à inviter certains participants à se retirer. Il devra possiblement scinder ce comité en plusieurs groupes dans l'alternative où plus d'une chaîne de valeur pourrait voir le jour. On peut comprendre que cet agent de développement est nécessairement un expert de haut niveau ayant déjà piloté le développement d'autres chaînes de valeur d'importance.

4.4 Calendrier de travail

Les activités reliées à l'axe 1, 2 et 4 vont se dérouler en continu. Par contre, une séquence d'activités précises doit être menée pour en arriver à l'implantation des nouveaux élevages. Elle est résumée dans le calendrier qui suit.

Tableau 11 : Chronogramme de réalisation de l'axe 3

Mois	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24
Activités																								
Des propositions concrètes des différents acteurs																								
Un modèle d'affaire défini																								
Un cadre financier adapté																								
Un cadre réglementaire et juridique																								
Des engagements financiers et des investissements																								
Lancement des appels d'offre																								
Sélection des entrepreneurs																								
Constitution d'un dossier de candidature																								
•Mobilisation de la mise de fonds																								
•Signature d'un bail de location de terrain à long terme																								
•Étude de marché précises																								
•Obtention d'appui officiel à candidature																								
Signature de l'entente tripartite																								
•Mise de fonds de l'aviculteur																								
Construction des bâtiments																								
•Fourniture de plan et devis par un entrepreneur en Bâtiment																								
•Appui du conseiller technique																								
•Versement de la première tranche de prêt (Long terme)																								
Livraison des équipements																								
•Fourniture de devis par le fournisseur																								
•Versement de la deuxième tranche de prêt (Moyen Terme)																								
Production à la ferme																								
•1ère livraison de moulées																								
•Appui par le conseiller technique																								
•Production et livraison en continu																								

4.5 Financement du plan de relance

Pour une mise en œuvre réaliste et réussie, le plan de relance de la filière poules pondeuses nécessite un investissement en temps et ressources humaines pour structurer et organiser sa mise en œuvre.

Le tableau ci-dessous présente les projections financières des axes nécessitant des investissements.

Tableau 12 :

Projections financières du plan de relance de la filière

Axe 1 : Assurer un meilleur contrôle de la contrebande

Qt (1)	Unités (1)	Qt (2)	Unités (2)	Coût unitaire	Valeur estimée
1	Agent de suivi	24	mois	2 000 \$ salaire mensuel de l'agent	48 000 \$
1	Agent de suivi	2,00	ans	6 000 \$ coût annuel de gestion	12 000 \$
1,00	Frais de mobilisation	2,00	ans	15 000 \$ concours qualité national	30 000 \$
Coût total de l'axe 1					90 000 \$

Axe 3 : Augmentation de la production nationale

Investissements pour le démarrage des entreprises

Qt (1)	Unités (1)	Qt (2)	Unités (2)	Coût unitaire	Valeur estimée
10	producteurs	1,00	entreprise	230 000 \$ par ferme	2 300 000 \$

Coûts de gestion de l'encadrement technique et de gestion

Qt (1)	Unités (1)	Qt (2)	Unités (2)	Coût unitaire	Valeur estimée
1	Technicien animal	24	mois	600 \$ salaire mensuel	14 400 \$
1	Conseiller Gestion	24	mois	2 000 \$ salaire mensuel	48 000 \$
1	Agent concertation	24	jours	3 000 \$ salaire mensuel	72 000 \$
3	agents de suivi	2,00	ans	6 000 \$ coût annuel de gestion	36 000 \$

Stage de formation des futurs aviculteurs

Qt (1)	Unités (1)	Qt (2)	Unités (2)	Coût unitaire	Valeur estimée
1	groupes/formation	24	jours stage	75 \$ coût journalier	1 200 \$
Coût total de l'axe 3					2 471 600 \$

Axe 4: Mise en place d'un comité de développement

Qt (1)	Unités (1)	Qt (2)	Unités (2)	Coût unitaire	Valeur estimée
1	comité	24	rencontres	250 \$ Coûts par rencontre	6 000 \$
Coût total de l'axe 4					6 000 \$

Coût total du plan de relance					2 567 600 \$
--------------------------------------	--	--	--	--	---------------------

V. Bibliographie

1. Chatelain Henri, 2013, Guide pratique d'élevage des pondeuses
2. Jean Charité, 2013, Guide pratique pour l'élevage des poulets de chair et des pondeuses
3. MARNDR, date inconnue (2012-2013?), Cadre d'Orientation Politique (Appui au développement de l'aviculture Nationale)
4. Dagenais, Chatelain, Darius, 2015, Étude sur la contribution de l'industrie des Œufs à l'économie Haïtienne
5. Ayitika, ITECA, 2015, Cadre stratégique ASAVIS 2015-2020
6. Ayitika, ITECA, 2015 Diagnostic de l'activité avicole, Étude de marché
7. Chatelain, 2012, Étude de caractérisation de la filière avicole en Haïti
8. MARNDR, 2010 Programme de développement de l'aviculture en Haïti 2010-2014
9. Gouin, 2005, Analyse comparée de la performance des systèmes de régulation du secteur avicole (Australie, Canada, États-Unis, France)
10. Agrisol S.A. Plan d'affaire 2016 à 2018
11. CRAAQ, Budget Œufs de consommation, AGDEX 451/821a 2007 (Centre de référence en agriculture du Québec)
12. Ministère de l'économie et des finances, Sommaire de la politique fiscale, 2013
13. Ministerio de agricultura de Republica Dominicana, Consolidado Regional de los Precios Promedios del Productor de Productos Agropecuarios, 2010 asta 2015, (En RD\$)
14. BID, Análisis de políticas públicas agrarias para centroamérica y la república dominicana en el marco del dr-cafta, 2016
15. IICA Republica Dominicana SEA CNC, Estudio de la Cadena Agroalimentaria de Carne de Pollo en la República Dominicana, 2007
16. Ministerio de Agricultura de Republica Dominicana, Costos estimados de producción de cultivos agrícolas y pecuarios, 2013
17. CEI-RD, diagnóstico situacional sobre el comercio de pollos y huevos entre república dominicana-haití 2013

Sites, articles web consultés :

<http://www.elcaribe.com.do/2013/07/04/industria-avicola-achica-busca-nuevos-mercados#sthash.Qo1NjhDa.dpuf>

http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx

<http://www.elcaribe.com.do/2013/07/04/industria-avicola-achica-busca-nuevos-mercados#sthash.Qo1NjhDa.dpuf>

http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx

Organisations, entreprises rencontrées, visitées à une ou plusieurs reprises :

- Secrétariat à la production animale du MARNDR
- Le poulailler national
- AHPEL
- Université Quisqueya, Département production animale
- Fondations Chibas
- Les moulins d'Haïti
- Haïti Broilers
- Ele Haïti
- Germalot
- Agrisol S.A
- Ayitika S.A.
- Ferme JAVEC
- FDI
- SYFAAH