

PLAN DE RELANCE

De la filière poules pondeuses

SYSTÈME DE FINANCEMENT ET D'ASSURANCES AGRICOLES EN HAÏTI (SYFAAH)

Par : **Matthieu Clotteau**

Dossier : 4456-32-119 (AT0008)

Janvier 2017



Ce document a été produit avec le financement de l'Agence Française de Développement

TABLE DES MATIÈRES

	Page
1.0 CONTEXTE	1
1.1 La filière poules pondeuses en Haïti.....	1
1.2 Évolution du secteur	1
1.3 Évaluation du prix de revient de la production d'œufs en Haïti pour l'établissement d'un modèle rentable d'entreprise	2
1.4 Étude sur la contribution de l'industrie des œufs à l'économie haïtienne	2
2.0 MÉTHODOLOGIE	3
2.1 L'approche utilisée	3
2.2 Calendrier de travail	4
3.0 PARTIE 1 : ANALYSE DU SECTEUR	4
3.1 Marché actuel et potentiel	4
3.2 Potentiel économique de la filière	6
3.3 Une compétition redoutable : la République dominicaine	7
3.4 La filière haïtienne.....	9
3.4.1 Les importateurs de céréales	9
3.4.2 Un petit groupe d'aviculteurs et de fournisseurs de services spécialisés	11
3.4.3 Une distribution assurée par la micro-entreprise.....	12
3.5 Évaluation de la rentabilité actuelle d'un élevage.....	12
3.5.1 Le compte d'exploitation et la structure de financement	12
3.5.2 L'effet de la taille du cheptel sur le coût de production	15
3.5.3 Le risque concernant les fluctuations du taux de change	16
3.6 Le point sur la production locale de céréales et protéagineux	16
3.7 La gouvernance de la filière.....	17
3.8 Synthèse des forces et faiblesses du secteur	18
4.0 PARTIE 2 : LE PLAN DE RELANCE	19
4.1 Les axes de travail d'un plan de relance	19
4.2 Les actions à mettre en place	19
4.2.1 Contrôle de la contrebande	19
4.2.2 Assurer la collaboration des membres de l'oligopole	19
4.2.3 Un modèle d'affaires viable	20
4.2.4 Un cadre organisationnel.....	23
4.2.5 Stratégies de déploiement.....	24
4.3 Mise en place d'un comité de développement.....	26
4.4 Calendrier de travail	26
4.5 Financement du plan de relance.....	28

Annexe A : Bibliographie

LISTE DES TABLEAUX

	Page
Tableau 1 – Les axes d'analyse du diagnostic	3
Tableau 2 – Calendrier de travail	4
Tableau 3 – Consommation moyenne annuelle par pays*	5
Tableau 4 – Potentiel économique de la filière	6
Tableau 5 – Prix (en pesos) des œufs à la ferme et sur les marchés de gros de Santo Domingo*	7
Tableau 6 – Estimation du coût de production/œuf en République dominicaine (2013)*	8
Tableau 7 – Compte d'exploitation poules pondeuses (actuel)	14
Tableau 8 – Capacité de remboursement, plan d'investissement et financement (actuel)	15
Tableau 9 – Compte d'exploitation poules pondeuses (visé).....	22
Tableau 10 – Capacité de remboursement, plan d'investissement et financement (visé).....	23
Tableau 11 – Chronogramme de réalisation de l'axe 3	27
Tableau 12 – Projections financières du plan de relance de la filière	28

LISTE DES GRAPHIQUES

	Page
Graphique 1 – Estimation des approvisionnements en œufs sur le territoire haïtien*	5
Graphique 2 – Estimation de la consommation en œufs sur le territoire haïtien*	6
Graphique 3 – Comparaison des volumes de consommation en tonnes de moulée par entreprise (consommation de moulée pour trois mois, temps de conservation du maïs)	11

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

\$US :	Dollar américain
AHPEL :	Association Haïtienne Pour le Développement de l'Élevage
BRH :	Banque de la république d'Haïti
CENADOA :	<i>Centro de documentación agropecuaria</i>
CTG :	Conseillers techniques de gestion
FDI :	Fonds de Développement Industriel
HTG :	Gourdes haïtiennes
ITC :	<i>International Trade Center</i>
lb :	Livre (poids)
M :	Million
MARNDR :	Ministère de l'Agriculture, des Ressources naturelles et du Développement rural
ONG :	Organisation non gouvernementale
PIB :	Produit intérieur brut
SA :	Société anonyme
SMASH :	<i>The Smallholder Alliance for Sorghum in Haiti</i>
SYFAAH :	Système de financement et d'assurances agricoles en Haïti

1.0 CONTEXTE

1.1 La filière poules pondeuses en Haïti

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

Initialement, le ministère de l'Agriculture, des Ressources naturelles et du Développement rural (MARNDR) a sollicité l'appui du programme SYFAAH (Système de financement et d'assurances agricoles 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 macroéconomique de la filière.

Le gouvernement haïtien, par l'entremise de la Banque de la république d'Haïti (BRH), a commandité une étude concluant 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 et une troisième contrainte, pour sa part, 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.

Puisque la plupart des intrants sont issus de l'importation, la fréquente dévaluation de la monnaie locale entraîne pour les entreprises un fardeau financier rendant précaire leur situation financière; leurs coûts de production deviennent ce fait 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 maillon en particulier de la filière.

Afin de définir un plan de relance de la filière poules pondeuses 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

Lors de 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 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 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 essentielle.

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 :

- l'environnement macroéconomique alternatif à créer pour dynamiser la production d'œufs;
- les conditions à créer pour supporter la compétitivité de l'industrie des œufs;
- la contribution de cette industrie aux PIB agricole et global (création de valeurs ajoutées différentielles directes et indirectes);
- la contribution de cette industrie à l'amélioration des indicateurs commerciaux d'Haïti (balance commerciale, taux de couverture, termes de l'échange, balance des paiements, etc.);
- la contribution de cette industrie en termes de création d'emplois directs et indirects dans l'économie haïtienne;
- 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);
- les relations de cause à effet entre les différents scénarios possibles et les résultats simulés.

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

2.0 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;
- S'assurer d'une appropriation des enjeux et orientations de la politique par les différents intervenants.

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 champ 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Structures de production à valoriser • Stratégie d'approvisionnement • Rentabilité économique envisagée
2- Marché, commercialisation et distribution	<ul style="list-style-type: none"> • Description et analyse détaillée des marchés, notamment des contraintes dues aux compétiteurs de République dominicaine • Analyse des demandes, notamment les exigences de qualité 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposition d'action permettant de favoriser le développement des marchés pour les acteurs haïtiens • Stratégie concernant la distribution et la conservation des produits
3- Financement	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des besoins en formation, transferts technologiques et recherches pour la filière • Identification des acteurs clés dans ces champs d'activité 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposition d'une stratégie pour développer les capacités de l'ensemble des acteurs et d'un cadre pour développer les connaissances
5- Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • 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 de régulateur 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposition d'un cadre souple assurant la concertation entre les acteurs qui pourra constituer un partenaire efficace 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 relativement au 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 le réviser 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 octobre	1 ^{er} novembre
Consultations	2 novembre	9 novembre
Rédaction de l'ébauche du plan de relance	9 novembre	24 novembre
Ateliers de discussion	25 novembre	3 décembre
Atelier d'approbation	5 décembre	
Rédaction plan de relance final	6 décembre	15 décembre

3.0 PARTIE 1 : ANALYSE DU SECTEUR

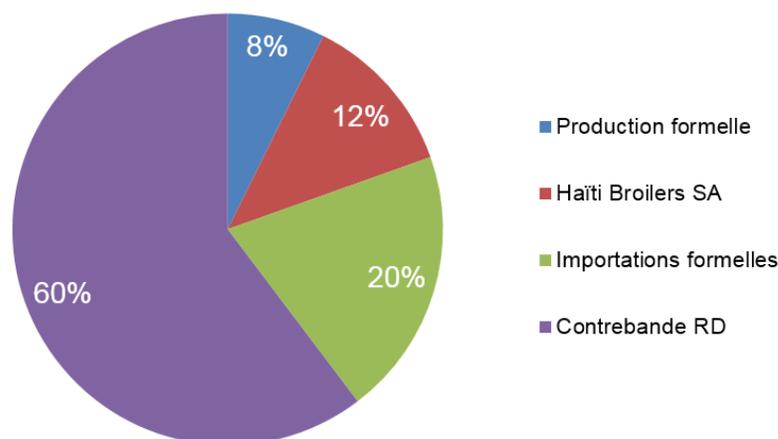
Pour actualiser le diagnostic du secteur de la poule pondeuse, le consultant s'est basé sur l'ensemble des travaux qui ont été réalisés sur le sujet dans le cadre du projet SYFAAH. L'objectif de ce diagnostic n'était pas de reprendre l'ensemble des descriptions qui ont été faites mais plutôt d'en faire 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 cette dernière est réalisée de façon informelle par des microproducteurs qui peuvent avoir moins de 50 poules pondeuses en production. Enfin, bien qu'il n'y ait pas d'étude de consommation précise réalisée dans le pays, certaines données peuvent néanmoins 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 cet État, 360 000 000 œufs y seraient annuellement importés illégalement (aucune information précise n'est disponible)¹. En plus de cette importation illégale, on peut mentionner l'importation légale provenant majoritairement des États-Unis, qui correspond à 120 000 000 œufs/an². En plus de ces importations, le secteur formel produit aussi un nombre important d'œufs. Le principal producteur, Haïti Broilers SA, apporte plus de 200 000 œufs/jour au marché de Port-au-Prince, soit une production de 73 000 000 œufs/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 permet d'obtenir un total de 596 000 000 œufs commercialisés par année pour une population totale avoisinant les 10 500 000 habitants. Cela correspondrait à une consommation de 57 œufs/habitant/an. La production informelle provenant de micro-entreprises est aussi importante. Malheureusement, aucune donnée fiable ne 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
États-Unis	257
Paraguay	225
Canada	174
République dominicaine	165,4
Haïti	ND

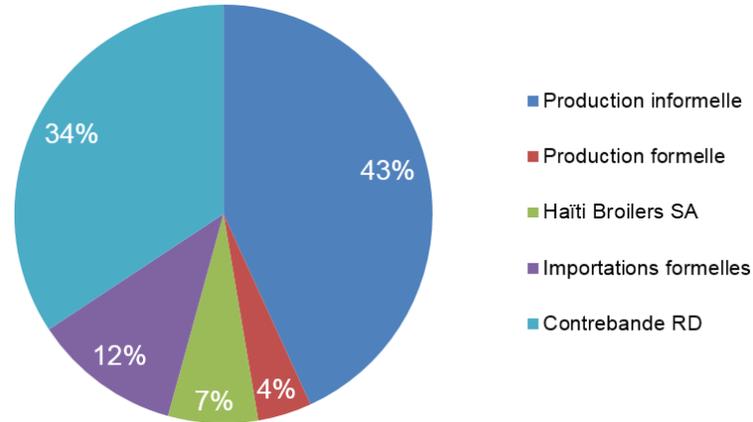
* Sources diverses

¹ Chatelain, 2012; El Dinero, 2015.

² Chatelain, 2012; BRH, 2016.

En prenant pour acquis que la population d'Haïti s'accroîtra d'ici les dix prochaines années et que la consommation par habitant augmentera pour s'approcher de la consommation de la République dominicaine (soit autour de 100 œufs/habitant/an), le marché potentiel sera supérieur à un milliard d'œufs/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, compte tenu des données disponibles actuellement, 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 et qu'il pourra absorber la production d'œufs haïtiens.

Dans une perspective pessimiste, reconquérir le marché accaparé par les Dominicains représente un potentiel d'un million d'œufs/jour. Par ailleurs, avec un regard optimiste 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 milliard 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 générer des activités économiques dans les zones rurales en Haïti.

Tableau 4 – Potentiel économique de la filière

POTENTIEL	QUANTITÉ
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 œufs/année, de laquelle 20 % (estimé) 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, États-Unis). 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 crédit 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 interfrontalier 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 HTG). Par contre, comme c'est le cas pour la majorité des denrées agroalimentaires, le prix double pour se situer à des niveaux supérieurs à 6,5 pesos/œuf au moment de la revente aux consommateurs finaux.

Tableau 5 – Prix (en pesos) des œufs à la ferme et sur les marchés de gros de Santo Domingo*

	2012	2013	2014	2015
Prix d'un œuf à la ferme	3,27	3,02	3,23	3,23
Prix d'un œuf (marché de gros, 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. Ce dernier était estimé en 2013 à 3,4 pesos/œuf par le CENADOA.

Tableau 6 – Estimation du coût de production/œuf en République dominicaine (2013)*

	PESO	HTG
Charges variables		
Aliments	2,04	2,10
Amortissements – 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 Charges variables	3,16	3,25
Charges fixes		
Main-d'œuvre	0,05	0,05
Financement	0,10	0,10
Amortissements des équipements	0,05	0,05
Amortissements des bâtiments	0,01	0,01
Assurances des bâtiments	0,03	0,03
Total Charges fixes	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 prenant 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 ce dernier 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, la filière poules pondeuses dominicaine est également fortement dépendante du marché haïtien pour soutenir sa production. Il est donc évident, advenant un développement important de l'offre en œufs en Haïti, qu'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 interfrontalier. 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 interfrontalier; il est donc peu souhaitable de travailler sur ces aspects.
2. La filière poules pondeuses haïtienne devra exercer un lobbying important et continu pour compliquer la tâche des contrebandiers.
3. La filière haïtienne, pour se développer, doit avoir la capacité d'obtenir des niveaux de prix similaires à la filière dominicaine sur les marchés. À ce moment, les coûts de transport pour amener les œufs dominicains sur les marchés haïtiens permettront à la filière haïtienne d'être compétitive. La filière haïtienne doit donc obtenir les mêmes niveaux d'efficacité que la filière dominicaine.

3.4 La filière haïtienne

Comme vu précédemment, 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 SA 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 possédant 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/jour. La grande majorité de la distribution est constituée de micro-unités commerciales (Madan Sara) qui manipuleront moins de 400 œufs/jour.

3.4.1 Les importateurs de céréales

Un géant haïtien : Haïti Broilers SA

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 SA constitue un exemple patent du type de développement que l'on peut obtenir dans la filière.

Créée en 2011 par un consortium formé de différents actionnaires dont Jamaican Broilers, Coles Group et différents actionnaires haïtiens, Haïti Broilers SA 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/mois. Ces installations lui permettent aussi de produire 180 tonnes d'aliments/jour.

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

En définitive, Haïti Broilers SA, avec ses infrastructures, pourrait théoriquement approvisionner la moitié des besoins en alimentation d'un cheptel de pondeuses qui approvisionnerait 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 SA 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 SA bénéficie de la franchise douanière ainsi que d'exemption de taxes, si bien qu'elle 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 SA fut très importante au cours des cinq dernières années.

Pour le moment, Haïti Broilers SA, 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/sac, soit près de 17 HTG/lb.

Un acteur en devenir : Les Moulins d'Haïti

L'entreprise Les Moulins d'Haïti constitue, elle aussi, un groupe qui peut assurer un approvisionnement important en aliments. Les Moulins d'Haïti a rouvert ses portes en 2011. Sa capacité de production de moulée en Haïti se situe autour de 120 tonnes/jour. Tout comme Haïti Broilers SA, Les Moulins d'Haïti bénéficie des mêmes types de franchises douanières et d'exemption de taxes. Les Moulins d'Haïti se trouve aussi dans une situation comparable à celle des fournisseurs de moulée 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'a 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 cette entreprise.

Pour le moment, Les Moulins d'Haïti ne fournit pas de pondeuses et n'a pas d'entente avec des fournisseurs d'intrants ou d'équipements. Elle commercialise une moulée pour les poules pondeuses à 12 HTG/lb.

À retenir

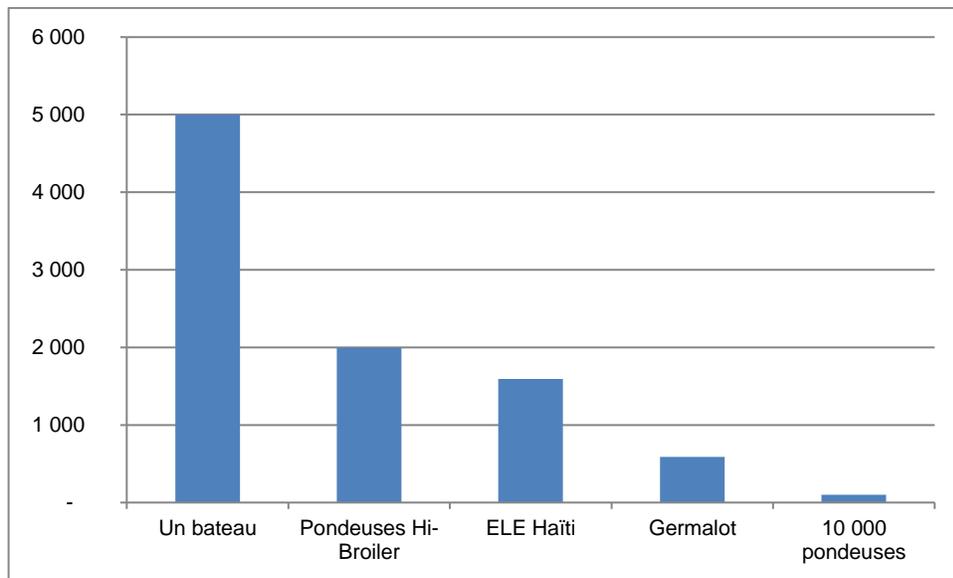
Ces deux grands acteurs bénéficient d'un accès maritime leur permettant d'importer les céréales par bateau. Le volume minimal pour un bateau est de 5 000 tonnes. De plus, ils bénéficient également des mêmes avantages que les fournisseurs dominicains concernant les franchises douanières et l'exemption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

3.4.2 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 celui employé en République dominicaine. Par ailleurs, un nombre important de microproducteurs existe. Ceux-ci ne possèdent pas d'infrastructures modernes et utilisent des poules rustiques pour produire les œufs.

D'une façon générale, bien que les éleveurs de pondeuses peuvent acheter leurs aliments à Hi-Pro et à Les Moulins d'Haïti, ils s'approvisionnent toutefois 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 moulée après Hi-Pro et Les Moulins d'Haïti, importe par conteneurs l'équivalent de 123 tonnes/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. Ceux-ci s'approvisionnent le plus souvent en République dominicaine. Cette structure de fonctionnement – achat à petit volume et coût de transport élevé, attribuable aux déplacements depuis la République dominicaine – rend l'ensemble des acteurs de cette chaîne de valeur non compétitifs en termes de prix par rapport au voisin dominicain.

Pour la plupart, les éleveurs de pondeuses de taille importante 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.).

3.4.3 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'alimentation œuvrant depuis un certain nombre d'années et commercialisant 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 en raison 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, les marchands ambulants ainsi que les restaurants.

Les principaux vendeurs d'œufs aux consommateurs finaux sont des femmes ayant des petites boutiques où l'on retrouve des produits de première nécessité; on retrouve ce type de boutiques en milieu urbain. Ces micro-entreprises commercialiseraient moins de 400 œufs/jour.

Les Madan Sara achètent chez des grossistes régionaux, directement des aviculteurs ou encore sur le marché à Port-au-Prince. Elles vendront 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 également 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

3.5.1 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 des 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 (5,83 HTG à Cap-Haïtien; 6,94 HTG à Jacmel; certains producteurs sur des marchés de niche peuvent obtenir des prix plus élevés, tels que 8,43 HTG/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/œuf. Enfin, le fumier de poule est également vendu (0,07 HTG/œuf). On peut donc figurer un revenu moyen de 7,31 HTG/œuf.

Les charges

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

Actuellement, en Haïti, ces coûts d'alimentation sont élevés étant donné l'incapacité à profiter d'économies d'échelle. Ainsi, il en coûte en Haïti un minimum de 420 \$US/tonne pour acheter une moulée pour l'élevage. Cela donne un coût d'alimentation de 3,54 HTG/œuf, soit plus de 40 % plus élevé que la compétition dominicaine qui obtient des coûts autour de 2,1 HTG/œuf. L'achat de pondeuses est plus coûteux en Haïti qu'en République dominicaine. Pour expliquer cette situation, il suffit de prendre en compte que les coûts d'alimentation constituent eux aussi un facteur critique dans la détermination du coût de production.

De plus, étant donné les volumes de pondeuses produites, les œufs sont le plus souvent livrés par avion, ce qui augmente le prix de revient 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 locaux. En prenant en compte quelques autres dépenses reliées 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/œuf pour couvrir les charges variables. Cela le place dans une position peu compétitive en rapport à l'adversaire dominicain.

Les charges fixes reliées 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 reliées aux ressources humaines ainsi que quelques coûts d'énergie et d'entretien. De plus, un coût est attribué pour la location à long terme d'un terrain afin d'y construire le poulailler. En ce qui concerne les ressources humaines, le salaire d'un propriétaire détenant un bon niveau de compétences en gestion et production pour une entreprise de ce type de même que celui d'un personnel d'appui ont été pris en compte (voir tableau 7). L'ensemble de ces dépenses implique un coût (sans prendre en compte les frais d'intérêt, d'amortissement et de service de la dette) de 7,15 HTG/œuf. En fonction des possibilités de revenus (7,31 HTG/œuf), on peut estimer qu'actuellement le fonds disponible pour le service de la dette est de 0,15 HTG/par œuf.

Les investissements pour 10 000 pondeuses

En plus de nécessiter un fonds de roulement de quelques jours (1 M HTG) et de financer l'achat des pondeuses sur l'ensemble d'un cycle de quinze mois (8 M HTG), les investissements nécessaires pour assurer le logement des pondeuses s'élèvent à plus de 8 M 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 investissements, tableau 8.). Pour l'ensemble de ces investissements, un budget de plus de 17 M HTG est à prévoir, soit 1 700 HTG/poule. Ils ont une durée de vie supérieure à dix ans (voir détail dans Budget investissements, tableau 8).

Structure de financement

Actuellement, pour financer cet investissement, les éleveurs ont accès à des financements sur des périodes excédant rarement douze 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). Devant un tel cas de figure, il n'est pas surprenant d'observer que les démarrages d'élevages de poules pondeuses sont quasi inexistantes. 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.

Pourtant, il existe des institutions financières qui pourraient offrir des produits de financement à des conditions plus avantageuses. Cependant, 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	Région : Département de l'Ouest		Date	30-nov-16
Quantité de poules	10 000				
Taux de ponte	80 %				
Taux de mortalité par cycle	10 %	0,015 \$	Taux de change	66	

Revenus	Qté	Unité	Prix unité Ght	Cycle	Mensuel	Cycle par		% produit
						Poule	Œuf	
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	1 800 000	120 000	180	0,49	
Vente fumier, compost	2 500	sac	100	250 000	16 667	25	0,07	
Total revenu				26 664 584	1 777 639	2 666	7,31	100%

Charges Variables	Qté	Unité	Prix unité Ght	Cycle	Mensuel	Cycle par		% produit	RD* Œuf
						Poule	Œuf		
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 %	3,34
Marges sur charges variables				2 218 811	147 921	222	0,61	8 %	

Fixes	Qté	Unité	Prix unité Ght	Cycle	Mensuel	Cycle par		% produit	RD* Œuf
						Poule	Œuf		
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 %	
Affermage (0,07 m ² 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 %	3,87
Bénéfice				(222 748)	(14 850)	(22)	(0,06)	-1 %	

RD* Coût de production République dominicaine septembre 2013

Tableau 8 – Capacité de remboursement, plan d'investissement et financement (actuel)

Date	30-nov-16	Région :	Département de l'Ouest			
Calcul de la capacité de remboursement (CDR)		Cycle	Mensuel	Poule	Œuf	en %
Produits		26 664 584	1 777 639	2 666	7,31	100 %
Charges avant intérêts et amortissements		26 109 523	1 740 635	2 611	7,15	98 %
Cash flow, fonds disponibles service de la dette		555 061	37 004	56	0,15	2 %
Service de la dette		-	-	-	-	0 %
Solde résiduel		555 061	37 004	56	0,15	2 %

Budget investissements	Coûts/unit	Total	Amortissements par				%	RD*
			Années	Par cycle	Poule	Œuf		
Fonds de roulement								
Dépenses mensuelles		1 092 302					6 %	
Achat poudeuses	10 000	7 920 000					46 %	
		total					53 %	
Moyen terme								
Cages à poules (90 poul./cage)	118 cages	26 400	3 105 882	10	388 235	39	0,11	18 %
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					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 %
Toit (tôles ou plastiques)	7,00 m²/cage	1 000	823 529	20	51 471	5	0,01	5 %
			total					14 %
Total investissements			17 162 772		777 809	78	0,21	100 %

Structure de financement	Taux annuel	Période (années)	Montant (en HTG)	Part du CT	% fin total
Autofinancement					
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	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 SA, 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 poudeuses aussi prohibitif;
- Une structure de financement inadaptée.

3.5.2 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 poudeuses 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 poudeuses 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. Bien que certaines entreprises pourraient tenter d'éliminer un intermédiaire, cela aurait comme conséquence une augmentation de la charge de travail et donc des coûts fixes.

- 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, les frais de livraison pour les sacs d'aliments n'ont pas été pris en compte. 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 d'autant plus que la stratégie concernant la rémunération des ressources humaines devra être adaptée. Cela risque d'avoir un impact sur les résultats techniques.

- Impact sur la structure de financement

En diminuant la taille du troupeau, on diminue par le fait même les besoins en financement. Par contre, les coûts pour financer le crédit pour de petits élevages seront plus importants, les taux d'intérêt pour le microcrédit étant plus élevés. Il s'ensuivra que le coût global du financement restera prohibitif.

3.5.3 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 dollars américains, 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, bien que leurs sources d'approvisionnement soient diversifiées (Brésil, Argentine et États-Unis). De plus, les autres déboursés sont en pesos dominicains. 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 gourde 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 gourdes, etc.).

3.6 Le point sur la production locale de céréales et protéagineux

La filière 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.

Par contre, ailleurs dans le monde, le rôle clé joué par les bassins céréaliers quant à l'initiation d'une filière animale n'a pas toujours été constaté. 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 d'un peu 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 leur propre consommation

(autoconsommation). Toutefois, ils arrivent à produire régulièrement des surplus qu'ils écoulent 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 aliments locaux 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 la logistique de gestion des approvisionnements. En effet, les prix du maïs local sont souvent comparables au maïs importé (150 \$US/tonne).

Plusieurs projets sont en cours pour développer des centrales d'achats afin de regrouper l'offre en céréales (projet SMASH, etc.); 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 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, question de ne pas obliger 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'idées, la taille de l'élevage doit toutefois 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 de 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 (AHPÉL) et le MARNDR. Par contre, aucune de ces structures ne joue un quelconque rôle fondamental. En effet, certains ont mentionné que l'AHPÉL ne jouit plus de la crédibilité nécessaire pour assumer un quelconque leadership et plusieurs acteurs ont mentionné ne pas avoir eu de contact avec le MARNDR 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.

3.8 Synthèse des forces et faiblesses du secteur

En résumé, le diagnostic du secteur permet de conclure que le secteur possède de réels points 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^e 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 de réaliser des économies d'échelle concernant les coûts d'alimentation pour ces poules.

3^e verrou : *Mettre en place une stratégie de financement adaptée au besoin de la chaîne de valeur*

- Changer d'échelle au niveau du développement d'entreprise afin d'être attractif pour les institutions financières qui offrent des financements plus élevés mais possédant des conditions plus avantageuses.
- Impliquer différents acteurs dans la structure de financement afin d'assurer un partage des risques.
- Mettre en place des accords et des contrats entre les différents maillons de la chaîne pour mitiger les risques.
- Formaliser et standardiser les ententes concernant le foncier afin de sécuriser la production.

4.0 PARTIE 2 : LE PLAN DE RELANCE

Le diagnostic de la chaîne de valeur des poules pondeuses permet de démontrer que même s'il existe des 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'affaires 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

4.2.1 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 afin de rendre l'entrée des œufs de République dominicaine par voie légale possible, la filière dominicaine ne se soumettra pas à ces nouvelles mesures; elle continuera plutôt 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 actions ciblées vers 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.

4.2.2 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 à 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 permettra aux membres de l'oligopole d'augmenter substantiellement leurs ventes; il faut toutefois que cette augmentation se produise rapidement et non sur une longue période, ce pourquoi l'on doit en arriver rapidement à un volume d'affaires conséquent pour eux. Il faut arriver à des niveaux 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); cela correspond à un cheptel total d'environ 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 cinq ans si seulement la filière poules pondeuses est considérée. Par contre, d'autres secteurs d'activité sont demandeurs de grains et d'oléagineux, notamment la filière poulets de chair.

En ce qui concerne les risques, ces deux fournisseurs potentiels de moulée possèdent déjà l'ensemble des infrastructures pour la fournir la moulée aux éleveurs. Haïti Broilers SA 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 pour que, par la suite, les éleveurs regroupés trouvent d'autres partenaires afin d'assurer leurs besoins en aliments. Pour limiter ce risque, ces deux grands fournisseurs doivent faire partie intégrante du modèle d'affaires avec les différents partenaires de la chaîne de valeur.

Suite aux rencontres préparatoires à l'établissement de ce plan de relance, il fut 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 document des mesures contraignantes envers ces acteurs. Bien sûr, étant donné les avantages concédés à ces entreprises et compte tenu du niveau d'implication de l'État haïtien envers ces structures, des mesures coercitives pourraient être envisagées envers ces entreprises si on en vient à constater un manque important de collaboration.

4.2.3 Un modèle d'affaires 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'affaires 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, la rentabilité est presque impossible en deçà de 10 000 pondeuses. 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 de 5,75 HTG/œuf. Ce prix correspond au prix du marché de gros à Santo-Domingo (4,28 HTG/œuf) auquel on a ajouté des frais de transport et de transaction auprès d'intermédiaires (1,47 HTG/œuf).

Les charges

Le coût de production global doit diminuer, notamment en termes de coûts des aliments ainsi qu'en termes de coûts d'achat des pondeuses. L'analyse de la situation a permis de déterminer que les fournisseurs d'aliments se trouvaient dans une situation similaire à ceux 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 effectifs.

Suite aux dernières rencontres avec ces fabricants (Haïti Broilers SA et Les Moulins d'Haïti), ceux-ci ont mentionné que des réductions concernant le prix de la moulée étaient 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/lb. 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/poulette. Avec ces deux principaux changements, la marge sur les charges variables par œuf pourra pratiquement doubler (0,61 HTG/œuf à 1,16 HTG/œuf), et ce, malgré la baisse du prix de vente. En ce qui concerne les charges fixes, il semble que peu de gains sont identifiables à ce sujet (voir tableau 9).

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). Ces fournisseurs de matériaux pourront proposer 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. 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.

Afin de partager le risque, trois types de financement sont proposés :

- Un premier venant directement de l'entrepreneur (ou du groupe d'entrepreneurs) qui pourra se situer autour de 1,5 M 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 2,5 M 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 cinq ans ainsi que les bâtiments sur une période de sept ans (voir Structure de financement au tableau 10).

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. Une fois la première tranche de prêts remboursée, le solde résiduel pourrait tripler.

Avec un tel modèle, une rentabilité potentielle pour ces entreprises est envisagée. Advenant une baisse de prix au niveau de certains autres intrants (par des achats groupés, etc.) de même qu'au niveau de certains investissements, la rentabilité du modèle pourra être améliorée encore davantage. 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 afin de 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	Région : Département de l'Ouest		Date	30-nov-16
Quantité de poules	10 000	0,015 \$ Taux de change		66	
Taux de ponte	80 %				
Taux de mortalité par cycle	10 %				

Revenus	Qté	Unité	Prix unité Ght	Cycle	Mensuel	Cycle par		% produit
						Poule	Œuf	
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	1 800 000	120 000	180	0,49	
Vente fumier, compost	2 500	sac	100	250 000	16 667	25	0,07	
Total revenu				23 032 608	1 535 507	2 303	6,31	100%

Charges Variables	Qté	Unité	Prix unité Ght	Cycle	Mensuel	Cycle par		% produit	RD* Œuf
						Poule	Œuf		
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				18 784 141	1 252 276	1 878	5,15	82 %	3,34
Marges sur charges variables				4 248 467	283 231	425	1,16	18 %	

Fixes	Qté	Unité	Prix unité Ght	Cycle	Mensuel	Cycle par		% produit	RD* Œuf
						Poule	Œuf		
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 %	
Aébergement (0,07 m ² 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				21 448 053	1 429 870	2 145	5,88	93 %	3,87
Bénéfice				1 584 555	105 637	158	0,43	7 %	

RD* Coût de production République dominicaine septembre 2013

Tableau 10 – Capacité de remboursement, plan d'investissement et financement (visé)

Date	30-nov-16	Région :	Département de l'Ouest			
Calcul de la capacité de remboursement (CDR)		Cycle	Mensuel	Poule	Œuf	en %
Produits		23 032 608	1 535 507	2 303	6,31	100 %
Charges avant intérêts et amortissements		20 447 891	1 363 193	2 045	5,60	89 %
Cash flow, fonds disponibles service de la dette		2 584 717	172 314	258	0,71	11 %
Service de la dette		2 128 336	141 889	213	0,58	9 %
Solde résiduel		456 381	30 425	46	0,13	2 %

Coût budget investissements	Coûts/unit	Total	Amortissements par				%	RD*
			Années	Par cycle	Poule	Œuf		
Fonds de roulement								
Dépenses mensuelles		948 787					6 %	
Achat poudeuses	10 000	5 999 400					40 %	
		total					46 %	
Moyen terme								
Cages à poules (90 poul./cage)	118 cages	26 400	3 105 882	10	388 235	39	0,11	21 %
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 %
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 %

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

4.2.4 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 poudeuses. Par ailleurs, l'analyse de la rentabilité d'un élevage de poudeuses de même que les nécessaires économies d'échelle pour assurer la rentabilité des différents maillons de la filière imposent une taille minimale de poulailler.

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

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, pour les principaux fournisseurs (moulée et poulettes) que 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 dernière, l'aviculteur doit pouvoir rassurer quant à sa capacité effective et son engagement à produire des œufs de poule, c'est pourquoi il devra fournir une garantie de droit d'usage (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 ainsi qu'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 s'avérera 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 optimums. C'est pourquoi, afin de limiter les risques de baisse de production, il sera important que les nouveaux entrepreneurs obtiennent un service d'encadrement technique leur permettant d'ajuster rapidement leur régie en cas de difficulté.

Plusieurs organismes ont les compétences ou les ressources pour développer ces compétences destinées à accompagner les éleveurs (fournisseurs d'intrants, institutions d'enseignement, fournisseurs de matériels, consultants, etc.). Les fournisseurs de moulée sont les acteurs de la filière les plus souvent en contact avec les éleveurs (livraison régulière de moulée). Ces mêmes fournisseurs sont aussi ceux qui courent 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 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 faible rentabilité 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'activité, 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.

4.2.5 Stratégies de déploiement

Stratégie de croissance de la production

Les lignes directrices d'un modèle d'entreprise étant tracées, il faut déterminer une stratégie d'implantation de ces structures. Tout d'abord, il faut 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 cinq ans un cheptel de 500 000 pondeuses soit en activité; cela permettrait de justifier cette filière pour les fournisseurs de grains.

Actuellement, il est possible de compter en Haïti plus de 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 moulée 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 leur intérêt.

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 1,5 M \$US. Selon l'institution financière rencontrée, la mobilisation de ces fonds est possible, mais représente un défi exigeant.

Enfin, en termes d'impact sur les marchés, de logistique à mettre en place, de modèle d'affaires à construire, de structure de concertation, de confiance mutuelle à bâtir, etc., l'implantation de dix nouvelles entreprises représente également un défi très exigeant. Ainsi au cours des années 2017-2018, si l'industrie relève le défi de réussir l'implantation de ces dix 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 vingt 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 que la filière haïtienne soit efficace en termes du coût de production. Un des facteurs essentiels à ce sujet, 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 soit majoritairement concentrée dans une ou deux régions, ce qui permettra de faciliter la gestion quant à la livraison des aliments et de rentabiliser les stratégies de distribution.

En plus de diminuer le coût de production, il sera aussi possible de maximiser les interventions concernant le contrôle des œufs de contrebande. En accentuant la pression sur les contrebandiers à une seule zone d'intervention, il sera plus facile de dégager un espace commercial pour les œufs haïtiens puisque 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 vaste afin de permettre l'absorption de cette nouvelle production.

Toujours en relation avec le compétiteur dominicain, pour débiter, il convient de s'attaquer à leurs marchés les moins favorables, c'est-à-dire ceux dans les zones où les coûts de transport leur sont les plus élevés. Les départements situés sur les zones frontalières sont donc à éviter. La zone de Port-au-Prince, avec la multiplication des possibilités de transport, est 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 à proximité de la plus importante zone de consommation d'Haïti, Port-au-Prince. Cette installation nuira par contre

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 :

- Dans le 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 a l'avantage de bénéficier de zones propices à la production de céréales (Plaine 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 création d'un comité de développement apparaît donc essentielle.

Sur ce comité devront siéger les principaux partenaires de la chaîne de valeur. Ainsi devront figurer tout d'abord, pour le maillon de la fourniture d'aliments, un représentant d'Haïti Broilers SA ainsi qu'un représentant de Les Moulins d'Haïti. Par la suite, pour le maillon des fournisseurs d'intrants et de service, devrait figurer ELE Haïti, 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 défini dès le début du processus, c'est-à-dire 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, compte tenu que l'exécution de ce plan d'action nécessitera 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 ce dernier puisse assurer un travail de médiation auprès des différents acteurs. Il 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 se dérouleront 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

ACTIVITÉS	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
Des propositions concrètes des différents acteurs																								
Un modèle d'affaires défini																								
Un cadre financier adapté																								
Un cadre réglementaire et juridique																								
Des engagements financiers et des investissements																								
Lancement des appels d'offres																								
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																								
1 ^{re} livraison de moulée																								
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 afin de structurer et d'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 et de communication	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 de 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 \$	Coût par rencontre	6 000 \$
Coût total de l'axe 4						6 000 \$
Coût total du plan de relance						2 567 600 \$

Annexe A

Bibliographie

Ouvrages consultés

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, *Cadre d'Orientation Politique (Appui au développement de l'aviculture nationale)*, date inconnue
4. Dagenais, Chatelain, Darius, *Étude sur la contribution de l'industrie des œufs à l'économie haïtienne*, 2015
5. Ayitika, ITECA, *Cadre stratégique ASAVIS 2015-2020*, 2015
6. Ayitika, ITECA, *Diagnostic de l'activité avicole, Étude de marché*, 2015
7. Chatelain, *Étude de caractérisation de la filière avicole en Haïti*, 2012
8. MARNDR, *Programme de développement de l'aviculture en Haïti 2010-2014*, 2010
9. Gouin, *Analyse comparée de la performance des systèmes de régulation du secteur avicole (Australie, Canada, États-Unis, France)*, 2005
10. Agrisol SA, *Plan d'affaires 2016 à 2018*
11. CRAAQ, *Budget œufs de consommation*, AGDEX 451/821a, Centre de référence en agriculture du Québec, 2007
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-Haïti*, 2013

Sites et 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 SA
- ELE Haïti
- Germalot
- Agrisol SA
- Ayitika SA.
- Ferme JAVEC
- FDI
- SYFAAH

