

« Commercialisation des fruits et légumes du Nord d'Haïti », 2006-2008

► Contexte

Marc Castéran a été assistant technique du Ministère français des Affaires Etrangères auprès du Ministère de l'Agriculture d'Haïti durant 3 ans, d'octobre 2003 à septembre 2006. Il présente ici le projet « Commercialisation des fruits et légumes du Nord d'Haïti » qu'il a élaboré avec ses partenaires. Le projet est ambitieux dans le contexte fortement déstructuré d'Haïti qui subit des tensions sociopolitiques récurrentes depuis 1986, avec pour conséquences un Etat faible, un réseau de routes dégradé, un milieu des affaires instable, et un manque de confiance général entre acteurs, notamment les paysans qui tentent de s'en sortir comme ici en organisant un marché de produits frais abondants qui se gaspillent. L'intérêt du projet est de donner une voie possible de filière marchande qui peut faire la différence avec le commerce actuel qui désavantage fortement les agriculteurs. Ce projet est le résultat d'une action continue sur 3 ans de la Féchan, Fédération des agriculteurs du département du Nord d'Haïti, de l'Association française des volontaires du progrès, d'Afdi-Dordogne, et de la Coopération française. Le projet a démarré en mai 2006 pour 2 ans.

► Résumé

• **L'objectif** de l'action est d'améliorer, par rapport au système informel actuel, la quantité, la qualité et la diversité des fruits et légumes frais collectés dans le département du Nord d'Haïti et commercialisés. Pour cela, 5 centres de collecte seront construits dans 5 communes sélectionnées, et rendus compétitifs ainsi qu'un dépôt vente au Cap-Haïtien, le chef-lieu. • **Les effets attendus** sont : 1. Créer de l'emploi et du revenu en milieu rural et urbain. 2. Satisfaire le marché en fournissant régulièrement des fruits et légumes frais de qualité. 3. Favoriser une gestion durable des terres. 4. Fournir un modèle durable d'organisation institutionnelle de commerce agricole. 5. Favoriser l'augmentation de la productivité des vergers et jardins. • **Le groupe cible** principal est constitué de 700 producteurs dont 140 femmes, et de 50 commerçantes dites "madanm sara" dans les 5 communes sélectionnées, faisant bénéficier 3 500 personnes de leurs familles des retombées économiques de l'action. • **L'action** consiste à construire 5 centres de collecte et à aménager un dépôt vente au Cap-Haïtien, à organiser ce réseau commercial pour le rendre compétitif : les producteurs doivent réussir à s'organiser pour devenir un fournisseur crédible, trouver et fidéliser des acheteurs du marché formel, notamment à Port-au-Prince, capitale d'Haïti, et à l'export (Îles Turks and Caicos, Bahamas, République Dominicaine, États-unis), enfin dégager une rentabilité qui leur profite plus que le système informel et permette de pérenniser leur filière. • Ce projet, financé par la Commission Européenne à hauteur de **470 000 € sur 530 000** de coût total, cadre parfaitement avec l'objectif de son Programme Sécurité Alimentaire ONG 2005 de « *réduire la vulnérabilité des populations face à l'environnement socio-économique et aux aléas climatiques en améliorant l'accès au revenu et aux facteurs de production* ».

► Problématique

Mis à part les problèmes des mauvaises routes et d'insécurité, la compétitivité non optimale des circuits commerciaux haïtiens de produits frais vient : • de la forte saisonnalité des produits sauf quelques exceptions de produits venant de zones irriguées et intensives ; • de la très grande segmentation des marchés et des divers types de cloisonnements depuis le producteur jusqu'au consommateur (prix et consommation peu corrélés ; si un produit est cher, l'autre n'est pas plus demandé ; etc.) ; • de l'asymétrie de l'information sur les marchés, qui profite par à-coups à quelques un-e-s mais qui désavantage tous les acteurs de la filière, globalement, sur la durée et surtout à l'export ; • l'absence d'un marché dominant pour la formation des prix ; la Croix des Bossales n'est qu'un des marchés directeurs par l'effet de lissage des prix qu'il produit de par la diversité des provenances.

► Besoin global

Le besoin est de relier les acteurs en diminuant les incertitudes à tous les niveaux pour faire une filière plus cohérente par la mise en place : • d'une **logistique** (centres de collecte et dépôt vente, cagettes, instruments de mesure, radios entre centres et dépôt, système d'information sur les marchés...) étudiée comme un élément clé de la compétitivité ; • d'un ensemble de **règles** de collecte, de conditionnement, de transport, de gestion et de transaction pour assurer la qualité, l'équité, réguler les fluctuations, économiser les temps de négociation et cadrer le contrôle ; • d'une **organisation** dans le temps (gérer l'information sur les marchés, anticiper par des commandes, établir des calendriers de collecte et de livraison), dans l'espace (économie des déplacements) et entre partenaires (réseau de communication, contrats, fidélisation, suivi-évaluation, concertation...); • d'une **compétence** des acteurs clés qu'il s'agit de renforcer dès le début par certaines formations ciblées.

► Pertinence du projet

La pertinence de l'action par rapport aux groupes cibles est placée ici dans : • la capacité des centres de collecte d'offrir des produits répondant à des exigences précises de la part de plusieurs sortes de clients (dépôt vente, madanm sara, clients directs) ; • la capacité du dépôt vente et des madanm sara associées à servir d'unique intermédiaire dans des commandes pour lesquelles chacun est le mieux placé, c'est-à-dire importantes ou spéciales telles que celle des exportateurs de Port-au-Prince, des îles du Nord, de République Dominicaine, des marchés de gros de Port-au-Prince, etc. ; • la demande de produits des différents types de clients déjà connus ou pressentis et à étudier en détail ; • la stratégie prévue pour satisfaire tous les maillons de la filière et ainsi la rendre durable (qualité, prix, volumes, délais, transport, paiements...).

▲ **Progressivité**

Compte tenu des apprentissages individuels et collectifs exigés par la création de la filière, sa vitesse de croisière ne pourra être atteinte que progressivement. Sur les 2 ans du projet, on peut prévoir la montée en charge suivante mesurée au dépôt vente (des livraisons directes des centres de collecte à d'autres clients seront possibles) :

Plan de montée en charge sur 2 ans des livraisons au dépôt vente

<i>Mise en marché par commune (camion/mois)</i>	<i>Durée en mois</i>	<i>% autonomie financière</i>	<i>Type de marché visé</i>
<i>phase 1 :</i> 1	3	29	marché formel et informel local et national
<i>phase 2 :</i> 2	6	45	<ul style="list-style-type: none"> • marché formel et informel, local et national ; • export à partir du Cap-Haïtien.
<i>phase 3 :</i> 4	9	64	<ul style="list-style-type: none"> • marché formel et informel, local et national ; • export à partir du Cap-Haïtien; • export à partir de Port-au-Prince.
<i>phase 4 :</i> 6	6	100	tous types de marché selon les contraintes et opportunités

Cette approche progressive par la rentabilité du système est proposée comme indicateur principal de réussite en cours de projet pour sensibiliser, dès le début et en cours d'action, tous les acteurs à la nécessité économique en vue d'une autonomie dès le retrait des appuis en fin d'intervention.

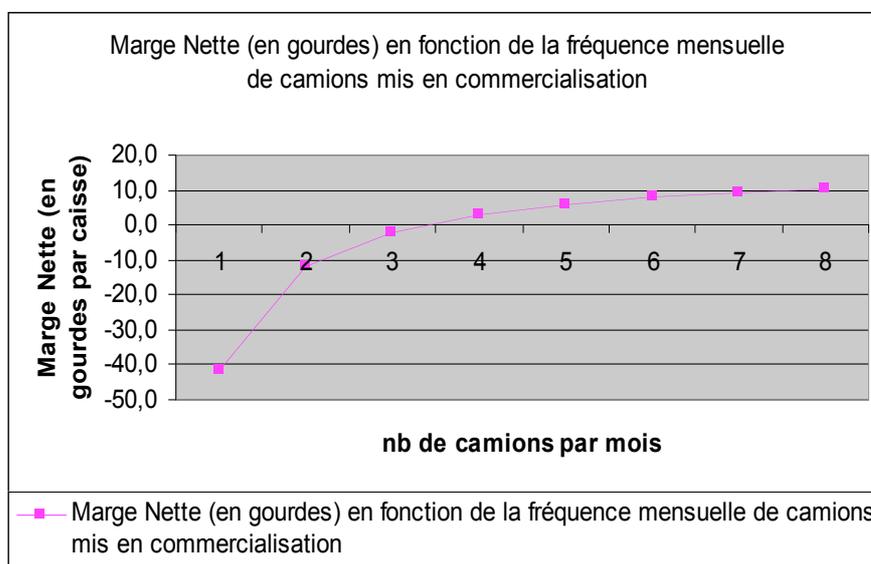
▲ **Rentabilité**

Les quantités livrables par les 5 centres de collecte ont été estimés sans excès, et la capacité d'absorption du marché est également une hypothèse basse qui n'inclut pas des marchés importants à explorer tels que celui de la République Dominicaine, des îles Turks and Caicos, ou de Port-au-Prince.

La **marge brute** est la différence entre le prix d'achat au producteur et le prix de vente au client, qui sert à couvrir les charges proportionnelles au volume échangé et les charges fixes. Toutes ces valeurs sont ramenées à la cagette, prise comme unité minimale de transaction, facile à lier à l'échelle supérieure, le camion de 432 caisses. Donc, ramenées à l'unité d'une caisse, les charges fixes deviennent... variables, et les charges variable deviennent... fixes. C'est pourquoi, dans notre raisonnement, le terme de « **coût direct** » est préféré à « charge ou coût variable », et celui de « **coût indirect** » à celui de « charge ou coût fixe ».

La variable majeure de la rentabilité, commandée par l'efficacité de la filière, est le **nombre mensuel de camions ou de cagettes** vendus, toutes choses égales par ailleurs ; c'est cette variable qui permet ou pas de couvrir les coûts indirects du système.

Ainsi, le graphe ci-contre indique que la marge nette du système est négative en dessous de 4 camions ; ensuite elle tend vers 10 G/caisse (1 Gourde = 1/50 €). Elle dépend de la capacité des centres de collecte à livrer des produits, et de celle du système, à les vendre.



On peut retenir, **comme objectif de débit sécurisant la filière, 1 camion par semaine et par centre soit 20 camions/mois vendus par le dépôt central.**

► Durabilité économique

Le tableau ci-contre reproduit la simulation des marges nettes à partir des données d'un des 5 centres :

- 2 hypothèses de prix d'achat au producteur et de prix de vente au client : un produit peu cher (orange douce ou amère, mangue...) acheté à 32 G/caisse, vendu à 66 G/caisse ; un produit cher (giraumont, avocat, mirilton...) acheté à 50 G/caisse, vendu à 100 G/caisse ;
- 2 hypothèses de débit d'un centre (CC) : 1 728 caisses/mois soit 4 camions/mois (hypothèse de sécurisation de la filière ou seuil de rentabilité global), 3 456 caisses/mois soit 8 camions/mois (hypothèse de bon débit de la filière = 2 camions/semaine par centre = 1,6–2 camions/jour au dépôt vente (DV)).

<i>G/caisse</i>	<i>Nb caisses/mois</i>			
	1 728		3 456	
<i>Prix achat producteur</i>	32	50	32	50
<i>Coût CC</i>	22,25	22,25	2,72	2,72
<i>Marge nette CC</i>	1	2	3	4
<i>Prix vente CC</i>	55,25	74,25	37,72	56,72
<i>Coût DV</i>	10,08	10,08	4,52	4,52
<i>Prix vente DV</i>	66	100	66	100
<i>Marge nette DV</i>	0,67	15,67	23,76	38,76

- 4 hypothèses, croissantes mais minimes, de marges nettes par centre.

Ce tableau appelle les commentaires suivants :

- ces hypothèses de prix sont réalistes, même basses pour les prix des produits dits chers ; par contre, les quantités citées de ces produits sont à obtenir en stimulant la production, ce qui peut être rapide pour ces légumes ;
- un producteur peut en moyenne fournir 4 caisses/semaine, plus s'il est stimulé par la filière, ce qui lui procurera une marge de 512 à 800 G/mois ;
- le résultat de marge nette du dépôt va d'une valeur de 0,67 à 38,76 G/caisse, qui représentent des extrêmes, des repères pour la négociation au quotidien et pour l'évaluation par campagne ; multipliés par le nombre de caisses, ces marges vont de 5 788 à 144 000 G/mois ; c'est cette marge qui demandera à être répartie sous forme de primes et de ristournes aux différents acteurs de la filière ;
- sont coloriées en orange les valeurs négociables et qui laissent, au Directeur du dépôt surtout, la marge d'application modulable d'une stratégie commerciale ;
- on vérifie dans cette simulation l'importance de : • maximiser le débit pour "amortir" les coûts indirects, • l'importance de se concentrer sur des produits de haute valeur ajoutée, donc de viser des marchés "qui payent", et de stimuler la production de ces produits auprès des producteurs ;
- il suffit d'une journée "au tableau noir" avec les producteurs, c'est-à-dire lors d'une séance de calcul en groupe, pour leur expliquer cet outil et les autres tableaux déterminant les coûts du centre et du dépôt vente, et en sortir plusieurs applications vitales pour la filière : détermination de la répartition du bénéfice global d'une campagne, paramètres de négociation de différents points de vue, etc.

► Compétitivité

La compétitivité résume la qualité du service de fourniture de produits par rapport à la concurrence et par rapport à la rentabilité du système. Elle dépend de la **qualité** des produits, des **prix** (d'achat au producteur, de vente au client), des **coûts** de revient (y compris les pertes à minimiser), du respect des **délais** et des contrats en général, des **facilités** offertes (paiement différé, horaires, composition et lieux de livraison, etc.).

Le système d'**information sur les marchés** est un facteur central de compétitivité. S'il représente, à court terme pour le projet et à long terme pour la filière, un investissement notable en moyens matériels, financiers et humains, il devrait rapidement apparaître comme rentable puisqu'il permettra de fournir des marchés mal desservis, donc de faire de bonnes marges et de bons débits, de prendre des décisions à risque en connaissance de cause, laissant la concurrence prendre des risques qu'elle refusera peut-être de prendre, ou inversement d'en prendre quand personne « ne veut y aller ». Il permettra d'asseoir la stratégie à moyen et long terme, de planifier jusqu'à la capacité de production au champ au fil des saisons.

Un autre facteur de compétitivité sera de **limiter les coûts de transaction**, notamment le temps et l'énergie passés à discuter les différents prix. Il faudra atteindre une certaine routine entre acteurs pour régulariser les échanges et permettre ainsi des prévisions, des anticipations. En particulier, entre les producteurs et leur centre de collecte, puis entre les centres et le dépôt, une certaine stabilité des prix devra être recherchée, pour faciliter le débit de la filière.

▲ Montage institutionnel

Le montage institutionnel proposé pour démarrer la filière vise les objectifs suivants : • servir la finalité économique prioritaire de cette activité commerciale, et non l'alourdir ou la pénaliser ; • être à la portée financière, sociale et culturelle des producteurs ; • être assez ouverte pour évoluer. Quatre formes juridiques ont été comparées : Association ; Coopérative ; Société Anonyme ; Société en nom collectif. Il en ressort que la coopérative serait la plus adaptée à l'activité des centres de collecte et du dépôt vente, et à l'objectif de fond de profiter en priorité aux producteurs ; mais le contexte haïtien actuel commande d'en rester au statut d'association, suffisant pour mener l'activité prévue, du moins pour démarrer la filière. Au cours du projet, ces questions seront expliquées, illustrées et débattues : il se peut que certains centres de collecte choisissent le statut de coopérative pour se pérenniser. La filière peut fonctionner avec des entités aux statuts différents mais il est sûr que l'ensemble sera plus solide s'il adopte une configuration homogène.

▲ Durabilité sociale

L'approche participative est à la base du montage de ce système de commercialisation. Les communes, les sections dans les communes, les producteurs dans les sections, ont été choisis en toute transparence sur des critères objectifs et communiqués. **Les femmes** en Haïti font du commerce, surtout des produits alimentaires, un de leurs domaines privilégiés d'activité : la place qu'elles peuvent occuper à plusieurs niveaux de la filière en projet indique l'importance donnée par l'intervention à l'approche genre. En plus de l'augmentation de revenu qu'on en attend, la filière participera à la **formation** technique et à l'éducation collective en termes de **vie associative**, de prise de **décision démocratique**, de **transparence** économique, d'impacts sur d'autres régions et d'autres secteurs par l'information et l'expérience qu'elle mettra à disposition du réseau des producteurs, des pouvoirs publics et de la société civile. Elle participera aussi à fournir des **produits de qualité** à différents types de clientèles. L'équité se traduira ici par un **partage de la valeur ajoutée** suivant le coût, au sens large (pénibilité, temps, compétence...), du service apporté par une catégorie d'agent de la filière. Stratégiquement, le producteur ne devra pas réclamer un prix trop élevé à son niveau : son objectif ne doit pas être d'augmenter ses prix mais ses revenus, ce qui passe par la quantité et la qualité. Or ces quantités dépendront de la stratégie d'ensemble de la filière qui devra trouver un équilibre entre les prix de vente proposés et ses différents coûts, y compris le prix d'achat au producteur. D'où l'utilité de la transparence dans la filière et la nécessité d'expliquer aux producteurs les tenants et aboutissants de la stratégie choisie.

Annexe méthodologique

Principes de suivi-évaluation de la filière Fruits & légumes du Nord d'Haïti

▲ Suivi d'une filière marchande

La filière à développer est de type marchande, dans un contexte de filières domestiques et de filières agroindustrielles. La filière marchande cherche à rester sous le contrôle des producteurs par intermédiation, coordination par les prix, avec un objectif de revenu monétaire et d'accès au marché local, régional, urbain. La filière sera considérée ici sous l'aspect d'un ensemble d'agents qui amènent un produit fini au consommateur selon un ensemble de marchés ordonnés. Ce sont les éléments d'organisation, de relations professionnelles et financières qui seront considérées en priorité, la technique servant de cadre à ces relations.

▲ Impliquer les acteurs dans le suivi de leur filière

Les gérants des centres de collecte, l'équipe du dépôt vente, les commissions Filière fruits et légumes des 5 Chambres et de la Féchan, seront de plus en plus formés et responsabilisés aux tâches de suivi et d'évaluation par les différentes équipes d'appui du projet.

▲ Définir un niveau critique du suivi-évaluation entre objectifs et moyens

Un suivi-évaluation présente des avantages mais aussi des coûts. Il faut donc cerner dès le début un niveau critique, c'est-à-dire nécessaire et suffisant compte tenu des objectifs visés et des moyens mobilisables. Les objectifs du suivi-évaluation découlent de ceux de l'opération, augmentés des impacts qu'on souhaite évaluer (exemplarité, reproductibilité à d'autres filières, à d'autres régions...), et diminués par rapport aux moyens disponibles.

▲ Distinguer deux niveaux de suivi-évaluation : l'appui et la filière

Dans notre cas, on distinguera le suivi de l'appui à la création de la filière, et le suivi de la filière proprement dite. Ce principe oblige à bien définir au départ la répartition des rôles et des responsabilités, et à choisir les outils et méthodes adaptés aux différents acteurs et aux différentes actions. Le **suivi de l'appui à la création de la filière** représente formellement le suivi externe des acteurs financés par la subvention (GTIH, AFVP, Afdi, Féchan) à la charge de l'Union européenne ;

mais il peut concerner aussi les associés que sont le Projet Rural et le MARNDR, qui ont pour rôle de préparer et de faciliter ce suivi.

Dans le **suivi de la filière**, on pourra distinguer 3 niveaux de suivi : • fonctionnel (techniques, procédures, outils de contrôle...); • organisationnel et institutionnel (acteurs et leurs relations); • financier et économique (rentabilité et ses paramètres, valeur ajoutée et sa répartition...). Le niveau fonctionnel vérifiera la pertinence des outils mis en place et leur fonctionnalité dans la filière. Le niveau organisationnel évaluera les capacités des acteurs à mettre en œuvre ces outils et la répartition des rôles au sein des différentes structures et entre elles. Le niveau financier validera la pertinence de création de la filière.

▲ **Distinguer appui, conseil, contrôle, suivi, évaluation**

Il vaut mieux que les différents groupes sachent distinguer ces niveaux et ces étapes théoriques pour éviter les malentendus, d'autant plus que dans la pratique : • l'appui et le conseil sont souvent associés dans l'esprit des techniciens ; • toutes ces tâches se superposent souvent plus ou moins ; • le mot suivi, terme médian, a pour beaucoup le sens des trois catégories contrôle, suivi et évaluation. On peut donc proposer les sens suivants de ces termes de l'assistance technique :

- **l'appui** est une aide concrète à effet direct et immédiat, avec implication et prise de risque de l'intervenant, qui inclut souvent du conseil et peut comprendre, en plus, une aide matérielle (coup de main, prêt d'outils, apport de techniques, financement...), immatérielle (information stratégique ou de fond, apprentissage sur le tas, pratique ou de méthodes intellectuelles...), ou morale (encouragements, perspectives...);
- **le conseil** est un apport immatériel (verbal ou écrit) à effet indirect, sans prise de risque de l'intervenant, qui cherche à éclairer un choix, une décision, que devra assumer le bénéficiaire du conseil en prenant ses risques, ses responsabilités ;
- **le contrôle** s'intéresse aux moyens et aux activités, il mesure l'efficacité ;
- **le suivi** englobe le contrôle et y ajoute les résultats (effets maîtrisés par l'action), il mesure l'efficacité ; il comprend le suivi proprement dit (contrôle de la conformité des activités avec les prévisions, calendriers, prix, méthodes, procédures, etc.), mais aussi la prévision stratégique et tactique (tâches à remplir dans les jours qui viennent par les différents acteurs = mini-plan d'opération par volet pour la période à venir, questions à poser à certains partenaires, etc.), le contrôle de gestion (vérification des pièces et documents de comptabilité, de commande, de paiement, etc., anticiper les mouvements comptables et bancaires dans la chaîne d'acteurs) ;
- **l'évaluation** valorise le suivi et le prolonge en s'intéressant aux impacts (effets non maîtrisés par l'action) et en les rapportant aux enjeux (besoins + risques) et aux objectifs définis pour y répondre, elle mesure l'utilité de l'action (rapport des effets – résultats et impacts – aux enjeux : dans quelle mesure les effets de l'action ont-ils répondu aux besoins en limitant les risques ?)

▲ **Distinguer trois catégories d'indicateurs à traiter : ressources, activités, résultats**

Le recueil et le traitement des données décrits ci-dessus, pour former un tout cohérent, significatif et efficace, doit rester maîtrisable et communicable. Dans ce but, il est recommandé de classer les informations à traiter en 3 familles logiques : les ressources, les activités, les résultats. La matrice suivante présente de manière synoptique ces 3 classes de données avec 4 types de traitements à leur appliquer ; elle peut servir de canevas pour produire différents outils d'utilisation spécifique :

Grille générique de suivi-évaluation

	Décrire	Analyser	Évaluer	Recommander
Ressources				
Activités				
Résultats				

▲ **Utiliser des données quantitatives et qualitatives**

L'idéal est de travailler avec des données quantifiées. Comme ce n'est pas toujours possible, soit par manque de temps ou d'autre moyen, soit de par la nature de l'indicateur, une donnée qualitative suffira, qu'il est encore possible de situer plus ou moins objectivement sur une échelle de 1 à 5 par exemple.

▲ **Concevoir le suivi-évaluation comme un système cohérent**

Il s'agira au total de définir, dès le départ et le plus clairement possible, le suivi-évaluation comme un système composé : • d'acteurs à impliquer, • d'objectifs critiques et de moyens, • de champs

d'application à distinguer : filière et appui à la filière, • de niveaux de prise en compte : contrôle, suivi, évaluation, • de classes d'objets à traiter : ressources, activités, résultats, • de variables à considérer (objets, actions, acteurs, relations, flux...), • de critères d'évaluation (et de critères de définition des objets si besoin est), • d'outils, méthodes et procédures choisis. Ce système évoluera certainement durant la vie du projet, du prioritaire au plus sophistiqué pour revenir à un niveau d'efficacité et de coût adapté.

▲ Exemples d'indicateurs d'évaluation d'un centre de collecte

- Aptitude à préparer la commande : réactivité des responsables du centre de collecte et de la Chambre d'Agriculture pour organiser et répartir la commande entre les producteurs pilotes à partir du moment où celle-ci arrive à la commune.
- Aptitude à utiliser les outils de gestion : faculté des responsables du centre de collecte d'écrire, calculer et remplir les journaux d'achat, reçus et fiches résumés d'achat de manière rigoureuse.
- Aptitude à organiser l'enregistrement des fruits : faculté des responsables de centre de collecte et de la Chambre d'Agriculture à organiser les arrivages de fruits au centre de collecte et les sorties de fruits afin de ne pas mélanger entrées et sorties.
- Aptitude à sélectionner et trier les fruits : constat des refus des clients au cours de la commercialisation pour faire un bilan sur la qualité des fruits sélectionnés et triés la veille au cours de la collecte.
- Aptitude à travailler en équipe : ambiance de travail qui ne doit créer ni tensions entre les organisations membres de l'association du centre, ni de jalousies entre les producteurs.
- Aptitude à acheter les fruits à des prix compétitifs : l'achat des fruits est à l'heure actuelle sous la responsabilité de la Chambre d'Agriculture et du responsable du centre de collecte ; vérifier donc si ces personnes n'exagèrent pas trop les prix et comprennent qu'il s'agit de leur propre activité de commercialisation.
- Aptitude de la Chambre d'Agriculture à encadrer les activités : rigueur de travail de la commission filière Fruits et Légumes de la Chambre à suivre les prix du marché local ; assiduité des membres de la commission à encadrer et contrôler des activités du centre de collecte.